



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo la obtención del Título
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Proceso de mejoramiento continuo y
su incidencia en el Servicio al cliente de Comercial
Ortiz de la ciudad de Ambato”.**

Autora: Rosa Wilma Masaquiza Jerez

Tutor: Ing. MBA. Raúl Francisco Villalba Miranda

**AMBATO – ECUADOR
Julio 2015**



APROBACION DEL TUTOR

Ing. MBA. Raúl Francisco Villalba Miranda.

CERTIFICA:

Que el presente proyecto ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este proyecto de investigación, el misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 20 Junio del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Raúl Francisco Villalba Miranda', is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a large loop at the top.

.....
Ing. MBA. Raúl Francisco Villalba Miranda.

CL:0500972369

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Rosa Wilma Masaquiza Jerez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.



.....
Rosa Wilma Masaquiza Jerez.

C.I. 1804504643

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Proyecto de Investigación, el misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas.

CI.0400730693

PROFESOR CALIFICADOR

f.-

Ing. Juan Enrique Ramos Guevara.

CI.1803084209

PROFESOR CALIFICADOR

Ambato, 21 de Julio del 2015

DERECHOS DE AUTORA

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de el un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de institución.

Cedo los derechos patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



.....
Rosa Wilma Masaquiza Jerez.

C.I. 1804504643

AUTORA

DEDICATORIA

A Dios por guiarme por el camino correcto dándome la fortaleza necesaria para cumplir con mis objetivos.

A mi padre por inculcarme valores y la perseverancia para luchar por mis ideales, y apoyo incondicional durante toda mi vida. A mi madre, que con su amor infinito, apoyo, comprensión y porque a través de la luz que DIOS le regala cada día ha sabido guiarme por el camino del bien.

A los futuros estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, para que este trabajo sirva como medio de apoyo en la solución de problemas del sector empresarial.

Wilma Masaquiza

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, por ser la puerta del conocimiento hacia a la excelencia académica y profesional.

A la Facultad de Ciencias Administrativas, por darme la oportunidad de estudiar la Carrera de Organización de Empresas, que en lo posterior será para de mi vida laboral.

Al Ing. Raúl Villalba por su valioso aporte en el desarrollo del presente trabajo de investigación, con sus conocimientos y experiencia.

Al Sr. Juan Ortiz Pérez, Gerente de “COMERCIAL ORTIZ”, por la apertura necesaria para la realización del trabajo de tesis.

Wilma Masaquiza

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACION DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTORA.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE GRAFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY	xiv
INTRODUCCION	1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

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.....	7
1.2.4 Formulación del problema.....	8
1.2.5 Preguntas directrices	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	13
2.2.2. Fundamentación Ontológica.....	13

2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	14
2.3. FUNDAMENTACION LEGAL.....	14
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	15
2.5. HIPOTESIS.....	50
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPOTESIS.....	50

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	51
3.2. MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.2.1 Investigación de Campo.....	52
3.2.2 Bibliográfica - Documental.....	53
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.3.1 Investigación Descriptiva.....	53
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.4.1 Población.....	54
3.4.2. Muestra.....	54
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	56
3.5.1 Operacionalización de la variable dependiente: Servicio al Cliente.....	56
3.5.2 Operacionalización de la variable independiente: Mejoramiento Continuo.....	57
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	58
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	59

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Datos.....	60
4.2. Interpretación de Resultados.....	60
4.3 COMPROBACION DE HIPOTESIS.....	73

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	77
5.2. RECOMENDACIONES.....	79

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE SOLUCION

6.1 Datos informativos.....	82
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	83

6.3. Justificación.....	84
6.4. Objetivos	84
6.4.1. Objetivo General	84
6.4.2. Objetivos Específicos	85
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	85
6.6. FUNDAMENTACIÓN	87
6.7. MODELO OPERATIVO	90
6.7.1 ACTIVIDADES.....	90
6.8 ADMINISTRACIÓN	101
6.9 PREVISION DE LA EVALUACIÓN	102
Bibliografía	103
Anexo 5. Entrevista.....	119

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Servicio al Cliente.....	56
Tabla N° 2. Mejoramiento Continuo	57
Tabla N° 3. Le prestaron debida atención al momento de la venta.....	61
Tabla N° 4. Sus quejas y sugerencias han sido solucionadas.....	62
Tabla N° 5. Incentivos que le gustaría recibir	63
Tabla N° 6. La ubicación de la empresa es	64
Tabla N° 7. Tiempo de visita de los empleados	65
Tabla N° 8. Practica la calidad en los productos	66
Tabla N° 9. Medio de comunicación por el que se enteró de la empresa.....	67
Tabla N° 10. El servicio que le ofrece la empresa	68
Tabla N° 11. Cuánto tiempo lleva realizando sus compras en la empresa.....	69
Tabla N° 12. Servicios que se deben implementar en la empresa.....	70
Tabla N° 13. Los empleados solucionan problemas con el producto.....	71
Tabla N° 14. Factores que cumplen sus expectativas.....	72
Tabla N° 15. FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	74
Tabla N° 16. FRECUENCIAS ESPERADAS	74
Tabla N° 17. CHI CUADRADO	75
Tabla N° 18. PROGRAMA DE CAPACITACION.....	95
Tabla N° 19. Tema: Tendencias en las ventas.....	96
Tabla N° 20. Tema: Características del vendedor actual	97
Tabla N° 21. Tema: Proceso de venta activa.....	98
Tabla N° 22. Tema: La Oferta.....	99
Tabla N° 23. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	100
Tabla N° 24. PRESUPUESTO	101
Tabla N° 25. Previsión de la evaluación	102

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Árbol del Problema	6
Gráfico N° 2. Superordinación Conceptual	48
Gráfico N° 3. Subordinación Conceptual	49
Gráfico N° 4. Le prestaron debida atención al momento de la venta	61
Gráfico N° 5. Sus quejas y sugerencias han sido solucionadas	62
Gráfico N° 6. Incentivos que le gustaría recibir.....	63
Gráfico N° 7. La ubicación de la empresa	64
Gráfico N° 8. Tiempo de visita de los empleados.....	65
Gráfico N° 9. Practica la calidad en los productos	66
Gráfico N° 10. Medio de comunicación por el que se enteró de la empresa	67
Gráfico N° 11. El servicio que le ofrece la empresa	68
Gráfico N° 12. Cuánto tiempo lleva realizando sus compras en la empresa	69
Gráfico N° 13. Servicios que se deben implementar en la empresa	70
Gráfico N° 14. Los empleados solucionan problemas con el producto	71
Gráfico N° 15. Factores que cumplen sus expectativas	72
Gráfico N° 16. Representación gráfica de Chi Cuadrado	76
Gráfico N° 17. Organigrama de la administración de la propuesta	101

RESUMEN EJECUTIVO

El Comercial Ortiz dirigida por el señor Juan Alexander Ortiz Pérez es una empresa que se dedica a la venta de cerámica y grifería en marcas nacionales e importadas para gusto y comodidad de sus clientes. Gracias al esfuerzo del propietario de la comercializadora, ha logrado el posicionamiento en el mercado durante los años de existencia de la empresa; sin embargo pese a tener gran experiencia en los procesos de comercialización, el estilo de la administración del personal no ha mejorado, siendo éste un factor importante y necesario para el mejoramiento continuo.

La problemática que se aborda es la insatisfacción de los clientes provocada por un inadecuado proceso de mejoramiento continuo lo que ha conllevado a un servicio al cliente rutinario.

Por tal motivo, ante la falta de capacitación para el recurso humano y medios que satisfagan el bienestar del personal, se ha realizado este trabajo basándose en la investigación de campo, logrando determinar la situación real de la comercializadora en este aspecto y con base a ella planificar mejores propuestas y alternativas que facilite con nuevas condiciones para el mejoramiento social.

Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes internos determinan que los clientes que asisten al comercial Ortiz no reciben una debida atención, esto refleja el poco interés de los vendedores por presentar su servicio.

La solución al problema planteado es el diseño de un programa de capacitación para el gerente y los empleados del Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato, resaltando la importancia del servicio, la atención y la venta a los clientes como pilares fundamentales del entorno comercial.

PALABRAS CLAVES

Mejoramiento Continuo, Servicio al Cliente, Ventas, Programa, Capacitación, Personal.

EXECUTIVE SUMMARY

The Commercial Ortiz led by Mr Alexander Ortiz Juan Perez is a company that sells ceramic and taps in domestic and imported brands for taste and convenience of its customers.

The problem being addressed is the customer dissatisfaction caused by improper continuous improvement process which has led to a customer service routine.

The results of surveys conducted internal customers determine which customers attending the commercial Ortiz did not receive due attention, this reflects the reluctance of vendors to present their service.

The solution to the problem was to design a training program for the manager and employees of Commercial Ortiz city of Ambato, highlighting the importance of service, care and sale to customers as pillars of the business environment.

KEYWORDS

Continuous Improvement, Customer service, Sales, Program, Training, Staff

INTRODUCCION

En el trabajo de investigación se estudia el tema “El Proceso de Mejoramiento Continuo y su incidencia en el Servicio al Cliente en el Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato”.

A continuación se desarrolla los capítulos del trabajo de investigación:

Capítulo I: El problema de investigación.- Se define el problema de investigación que es la insatisfacción de los clientes del servicio de la empresa, provocado por un inadecuado proceso de mejoramiento continuo y su efecto en servicio al cliente rutinario.

Capítulo II: Marco Teórico.- Se contextualizan las variables en base a la teoría de varios autores, del cual se toma el conocimiento científico para contrastarlo con la realidad del Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato.

Capítulo III: Marco Metodológico.- Se plantea el tipo de investigación y los instrumentos de recolección y procesamiento de la información.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados.- Se diseña una entrevista al gerente del Comercial Ortiz y la encuesta dirigida los clientes externos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.- Se da respuesta a los objetivos de la investigación para plantear la solución de la investigación

Capítulo VI: Propuesta.- Se diseña un Programa de Mejoramiento Continuo por medio del programa de capacitación del personal para mejorar el Servicio al Cliente en Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA

"El Proceso de Mejoramiento Continuo y su incidencia en el Servicio al Cliente de Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

✓ Contexto Macro

Desde la pasada década, gran parte de los sectores industriales y de servicio mundiales, han ido experimentando un crecimiento rápido y sostenido de competencia directa y globalizada. La mayoría de estos cambios, se han asociado a aspectos tales como: el vertiginoso desarrollo de la tecnología, la proliferación de una gran variedad de productos, el derrumbamiento de las fronteras

comerciales de los negocios y de los países, y las cambiantes necesidades y acciones de los actores interesados (Armistead et al., 1999). Todo este turbulento ambiente de negocios en el que se desenvuelven las organizaciones del siglo XXI, ha generado un nuevo escenario, en que el único camino que tienen las empresas de todos estos sectores para seguir compitiendo, es la continua implementación de las mejores prácticas, principios, estrategias y tecnologías de gestión (Carpinneti et al., 2003). En este sentido, muchos trabajos teóricos que se han publicado, han enfatizado la relevancia de la importancia estratégica de las operaciones, la gestión de los procesos y la calidad, e incluso la innovación de las operaciones con el fin de conseguir una ventaja competitiva (Porter, 1985; Deming, 1986; Hammer, 2004).

La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Esto exige a la organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la organización. La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implementación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible, por medio de la creación de equipos de trabajo, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí.

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. Adoptar una nueva filosofía para mantenerse en el mercado de hoy es imprescindible, pues los clientes son cada día más exigentes, sus expectativas y necesidades cambian a

cada instante y estar alerta para poderlos satisfacer es la primera tarea de las organizaciones de servicio.

✓ **Contexto Meso**

La mayoría de industrias ecuatorianas, en la trayectoria del crecimiento y la demanda local e internacional, han ido evolucionando de manera significativa, tanto así que en su mayoría han optado por la implementación de un sin número de metodologías y sistemas de gestión que le ayuden a aumentar su competitividad, con el único objetivo de lograr la mayor captación de mercado posible.

Las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas en general, así como las de América Latina, se encuentran ante un nuevo escenario económico, en el que situaciones tales como, la liberación comercial, la revolución tecnológica, en los procesos productivos, entre otros, han provocado un clima más competitivo.

✓ **Contexto Micro**

Comercial Ortiz es una empresa creada en el año 2011 con un capital de 15.000,00 dólares. Alex Ortiz propietario inició su actividad de comercialización de cerámicas y grifería en diferentes modelos y precios con la exclusividad que le caracteriza. Esta empresa posee una gama de productos nacionales e importados que son acogidos por los clientes que lo visitan.

Los productos que ofrece en cerámica son los siguientes: madera olmo, planchas de porcelanato meson, colonche roble, altea azul, altea verde, toscana tripoli, granito beige grey, granito sweet rosa, granito miel, granito tigre blanco, hd 4503, hd 3209, granito modelo juparana, granito g 603, granito g 687, porcelanato beige 6102, porcelanato verde jho 638, porcelanato luis valentino, arizona coral, arizona esmeralda, burgos beige, burgos beige, cerezo marfil brillante, delta natural, etc.

En la línea de baños: inodoro elite blanco, lavamanos boca raton blanco oakb, tinas italianas 1.50 x .7 blanco, Pedestal n/ blue, Asiento fantasia v/mist, taza novo cherry, tapa evol vison, tanque duncan completo bone

En accesorios: accesorio grival, espejos con repisa, accesorios plástico, mangueras, llaves, sifones, fregaderos, bondex.

Para dar una mejor imagen del comercial el local fue ampliado y mejorado, con la construcción de un edificio de 2 pisos con tres apartamentos y el parqueadero exclusivo para los clientes. En el campo financiero, el propietario ha llevado a cabo varias gestiones para aprovisionar las bodegas con materiales nacionales e importados, gracias a los créditos comerciales que ha obtenido de sus proveedores, considerando la puntualidad de los pagos que realiza Alex Ortiz.

Para dar un mejor servicio, ha realizado la adquisición de 2 camiones de reparto de materiales a los consumidores y también de uso interno del comercial.

Con el pasar de los años la empresa ha ido cambiando apresuradamente por la competencia, ya que en nuestro medio existen fabricas dedicadas al misma actividad y con el afán de mantenerse en el mercado y competir con las mismas, ha sentido la necesidad de buscar proveedores de primera calidad, dentro y fuera del país como: Colombia, Perú para obtener un sinnúmero de insumos que den al producto la jerarquía que merece, logrando obtener productos de calidad, durabilidad y con imagen para comercializar dentro del país.

La competencia de Comercial Ortiz es:

- Cerámica Sayd
- Cerámicas Graiman
- Comercial Maya

El sistema de comercialización está diseñado a las ciudades de Puyo, Tena, Guaranda, Latacunga, Salcedo y Ambato.

1.2.2 Análisis crítico

Gráfico N° 1. Árbol del Problema



Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

El problema de investigación encontrado en el Comercial Ortiz es la insatisfacción por el servicio que le brinda a los clientes, esto, dado a diversos causas que en principio da el servicio poco profesional de parte de empleados inexpertos, que poseen conocimientos muy básicos de la forma de atender al cliente.

La incompetencia de algunos empleados es muy preocupante, reflejándose en las constantes demoras en la prestación del servicio al momento de que el cliente solicita ser atendido con información de los productos.

En ciertas ocasiones o eventualmente los productos que ha adquirido la empresa ha venido con fallas o desperfectos, y al no realizar un control adecuado, se han realizado envíos de estos productos a los clientes

Una circunstancia particular es la desmotivación del personal al momento de realizar su trabajo por lo que es lento al momento de atender al cliente, es decir, carente de compromiso para con la empresa.

El esfuerzo por mejorar a la empresa es limitado, al no contar con un proceso o camino bien definido en el que se priorice el bienestar interno para brindar un servicio satisfactorio a los clientes.

1.2.3 Prognosis

Las consecuencias de la insatisfacción de los clientes del servicio podrían acarrear situaciones negativas severas en el futuro, el cliente calificaría de ineficiente el servicio que prestan los empleados, una demostración de que no pueden detectar a tiempo los gustos o preferencias.

Las quejas y constantes reclamos a los empleados no se harían esperar, demostrando su inconformidad y mala experiencia, y la publicidad boca a boca sería devastadora de la empresa.

Las ventas o beneficios se verían reducidos, por desperfectos en los productos y una mala atención, por lo que los clientes ya no regresarían nuevamente a comprar.

El servicio rutinario no permitiría diferenciar de la competencia, y en la mente del cliente estaría como una empresa sin mucha importancia, indicativo de que el cliente no se siente conforme con el servicio que recibe de esta entidad.

La imagen desprestigiada de la empresa orienta a que el cliente busque a la competencia, empresas que si le atiendan con preferencia y le hagan sentir que es importante.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el proceso de mejoramiento continuo en el servicio al cliente?

1.2.5 Preguntas directrices

- ✓ ¿Cuál es el proceso de mejoramiento continuo que tiene la empresa?
- ✓ ¿Están satisfechos los clientes por el servicio que brinda la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el proceso mejoramiento continuo adecuado para el Comercial Ortiz?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

- ✓ **Campo:** Administración
- ✓ **Área:** Innovación Empresarial
- ✓ **Aspecto:** Mejoramiento Continuo
- ✓ **Tiempo de investigación:** julio 2014 – abril 2015

- ✓ **Espacial:** El Comercial Ortiz se encuentra ubicado en la Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Calle: Primera Imprenta: 19-32 Intersección: 5 de Junio. Teléfono Oficina: (03) 2827288.

1.3. JUSTIFICACIÓN

- **Importancia Teórico – Práctica – Metodológica**

Es importante el estudio del servicio al cliente ante las exigencias de los clientes y la fuerte competencia de las empresas que ofertan productos de calidad para satisfacer las necesidades actuales y la atención cálida a los consumidores haciendo de estas sus estrategias de diferenciación bien marcadas.

- **Interés**

El interés de realizar el presente estudio investigativo es mejorar el servicio que se brinda al cliente, haciéndolo más eficiente, atendiendo las necesidades del entorno interno y externo del Comercial Ortiz.

- **Utilidad**

El texto de investigación pretende ser útil para los empresarios, estudiantes, y público en general que deseen conocer de estudios realizados en las empresas de la ciudad de Ambato y los aportes que se dan a la solución de los problemas existentes.

- **Beneficiarios**

Los beneficiarios del proyecto serán los empleados del Comercial Ortiz.

- **Impacto**

El impacto de la mejora del servicio será en la fidelización de los clientes y de manera interna en el proceso de comercialización del Comercial Ortiz.

- **Factibilidad**

Es factible de realizar el trabajo de investigación porque existe la predisposición de los miembros de la empresa a colaborar con la información y recursos necesarios que la investigadora creyere conveniente para confeccionar un documento científico de calidad y que solucione los problemas existentes en el Comercial Ortiz.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Estudiar la incidencia del proceso de mejoramiento continuo en el servicio al cliente en Comercial Ortiz.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar el proceso de mejoramiento continuo que se efectúa en el Comercial Ortiz.
- ✓ Determinar las estrategias que se están utilizando en el servicio que presta la empresa a los clientes del Comercial Ortiz.
- ✓ Proponer un programa de mejoramiento continuo para optimizar el servicio al cliente en Comercial Ortiz.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una vez revisada y analizada la bibliografía con respecto al tema, se toma como referencia tesis de grado realizadas en las universidades del país y extranjeras. A continuación se presentan las conclusiones:

En la investigación realizada por (Mayorga, L.2012) en su tesis “ El Mejoramiento Continuo y su incidencia en los Procesos de Producción de la empresa de Calzado LOMBARDIA de la ciudad de Ambato”. Universidad Tecnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas menciona que

- Un plan de mejora continua aplicando el seis sigma como herramienta, consiguió organizar los procesos de producción haciéndolos más flexibles y rápidos en la fabricación de los productos, reduciendo el margen de error, menos desperdicios de materia prima, e insumos, definiendo los

deberes y responsabilidades de cada uno de los clientes internos, incrementado controles de calidad y así lograr satisfacer las necesidades de los clientes entregando los pedidos a tiempo con calidad y así alcanzar el mejoramiento continuo.

En la investigación realizada por (Molina, A. 2012), presenta una investigación sobre el tema “Plan de Mejoramiento Continuo del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO” Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas indica que:

- La calidad del servicio se define como el nivel de satisfacción que brinda un producto o servicio a las necesidades de los clientes, siendo así que mientras más expectativas se cumplan a los clientes, más calidad tendrá un producto o servicio.
- La importancia que el mejorar continuamente tiene sobre la calidad de los servicios radica en que mientras mejor se realice una tarea mejor será el producto o servicio final que se brinde, logrando elevar el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo tanto, aumentar la calidad de los mismo, fidelizando a los clientes actuales y atrayendo a nuevos clientes

En la tesis realizada por (Duque, 2013) en su tesis “Incidencia de un Plan de Mejora Continua en la Fidelización del Cliente en Almacenes Multihogar de la Ciudad De Salcedo. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas concluye lo siguiente:

- La satisfacción que percibe el cliente de los productos y servicios ofertados por la empresa crea un vínculo emocional con la misma, como resultado de aquella satisfacción es que se podría conseguir una fidelidad del cliente; buscando mejorar mediante estrategias de calidad y proponiendo métodos de mejora continúa.

- Se concluye que un buen servicio al cliente como: buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención todo en conjunto son aspectos que el cliente toma en cuenta al momento de adquirir electrodomésticos, mejorarlos, permitirá un crecimiento organizacional y mejoramiento de la empresa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo ya que analiza e interpreta la problemática del Comercial Ortiz y Propositivo porque da luz verde a proponer soluciones inmediatas que mejoren a satisfacción de los clientes. Misma que no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino a un análisis, interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la participación del investigador y los involucrados. Se cree la existencia de una realidad cambiante, en procesos de construcción permanente, y en ella los estudiantes como actores de esta realidad y la investigación interrelacionando para transformar esa realidad, comprometida e influida por valores e interés, empleando y aplicando una metodología adecuada al objeto de estudio, es decir, el investigador, no se detiene en lo contemplativo sino en buscar alternativas de solución a partir del análisis del contexto en el que se desenvuelve comercial Ortiz y así mejorar paulatinamente.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Se utiliza la epistemología para acopiar conocimiento científico de las variables mejoramiento continuo y servicio al cliente en base a la revisión ordena, y critica de las teorías existentes.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

Se utiliza la fundamentación ontológica para estudiar el comportamiento de las personas frente a la realidad o problema existente en el Comercial Ortiz, definir

sus creencias y acciones que realizan.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Se utiliza a la fundamentación axiológica para determinar los valores que se aplicaran en la realización del trabajo de investigación, entre ellos están: la honestidad, ética, responsabilidad de la investigadora.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

La investigación se basa legalmente en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Capitulo II Derechos y Obligaciones de los Consumidores

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
6. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
7. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos:

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.4.1.1 Marco conceptual de la variable independiente

2.4.1.1.1. CALIDAD TOTAL

La calidad total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente. Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía. TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por una empresa, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad de control y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma. Toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todos los empleados. (Emprendedores, 2013)

(Malevski & Rozotto, 1995)Es llamada también Gerencia de la Calidad Total o el TQM (Total Quality Management). Es una práctica gerencial para el mejoramiento continuo de los resultados en cada área de actividad de la empresa y en cada uno de los niveles funcionales, utilizando todos los recursos disponibles y al menor costo. El proceso de mejoramiento se orienta hacia la satisfacción completa del consumidor, considerándose al recurso humano como el más importante de la organización.

(Bellon, 2001) La calidad Total es un proceso de mejora continua que busca satisfacer las necesidades del consumidor a través de productos y servicios ofrecidos a los precios que los compradores están dispuestos a pagar por ellos. La calidad total involucra para ello 1) La renovación del proceso productivo de bienes o servicios 2) el uso óptimo de los recursos humanos y materiales, 3) el desarrollo del personal a través de la capacitación y el adiestramiento, y 4) el respeto a la legalidad y al medio ambiente, entre otras.

2.4.1.1.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Wendell, 1995) El desarrollo organizacional es un esfuerzo, 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

(Wendell, 1995) El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio interno.

(Wendell, 1995) El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos

2.4.1.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

(Gámez, 2009) se refieren a aquellos relativos a la actividad o el trabajo desarrollado en la organización y no como un valor abstracto.”

(Luna & Pezo, 2005) Influye en la motivación, en el desempeño y en la satisfacción con el trabajo. Los empleados esperan ciertas recompensas, estímulos y hasta frustraciones, basados en la percepción que tienen de la cultura de su organización. Estas expectativas, por 'o general, llevan a la motivación y a un eficaz desempeño.

(Fernandez, 2010) La cultura organizacional en una empresa representa los valores, las aspiraciones, los principios fundamentales y las prioridades de una organización. En la mayoría de organizaciones la cultura organizacional queda

reflejada y explicitada a través de la definición de la misión, de la visión, de las metas, y de los valores de la organización.

2.4.1.1.4. MEJORAMIENTO CONTINUO

DEFINICIONES DE MEJORAMIENTO CONTINUO

(Servat & G., 2002) El Mejoramiento Continuo está orientado a facilitar, en cualquier proceso, la identificación de nuevos niveles de desempeño para poder alcanzar el estado de cero defectos y satisfacer así al cliente en forma plena.

(Cantú, 2001) Mejoramiento Continuo o Kaisen con un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación.

Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones deben realizar si quieren ser competitivas al largo plazo.

IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

(Súarez, 2007)

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Ventajas

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

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

OBJETIVOS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

- **Satisfacción de clientes y consumidores**

Satisfacer plenamente a los clientes y consumidores, mediante la entrega de altos valores a cambio de los precios por ellos abonados.

- **Generar valor agregado**

Reducir su mínima expresión las actividades irrelevantes en cuanto a la generación de valor añadido para los clientes externos, y reducir al mismo tiempo los niveles de fallas y errores, permitirá generar mayores valores agregados al menor coste posible.

- **Incrementar la efectividad y eficiencia**

Lograr los más altos grados de efectividad y eficiencia son en pocas palabras los objetivos supremos que todo sistema de mejora continua que se precia de tal debe lograr de manera armónica e integral

CARACTERISTICAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

- Sistema de Mejoramiento continuo es sistemático
- Está orientado hacia los procesos
- Esta destinado al consumidor final
- Está basado en hechos
- Su accionar es preventivo y proactivo
- Esta al día con los avances científicos y tecnológicos
- Es una estrategia

- Disminuye la resistencia al cambio
- Es una cultura y filosofía de vida y de trabajo

ELEMENTOS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Orientación hacia el cliente del servicio

Las Organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo

“Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la Organización, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la Organización se desarrolla e implanta”.

Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

El personal es el activo más importante de cualquier Organización. A contratación, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial.

Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un Proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Organización una Gestión por Procesos.

Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

Planes de mejora continúa

La mejora de los servicios que proporciona una Organización debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Establecer una cultura de la mejora continua requiere, ante todo, medir, por lo que es necesario implantar en la Organización una cultura de la medición en su sentido más amplio. Es una realidad incuestionable que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una Organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor útil para los clientes de la Organización.

PROCESO DEL MEJORAMIENTO CONTIUNUO

Plan (Planificar): **Diseño** de los servicios a entregar, de los procesos correspondientes y establecimiento de los objetivos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos y las expectativas del usuario y las políticas de la Organización.

Do (Hacer): Implantar y **ejecutar** los procesos diseñados para la entrega de los servicios.

Check (Verificar): Realizar el **seguimiento y la medición** de los procesos y los servicios entregados al usuario y su comprobación respecto al diseño de los mismos y los objetivos establecidos, e informar de los resultados obtenidos.

Act (Actuar): De acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de seguimiento y medición de los procesos tomar las acciones necesarias para **mejorar continuamente** el desempeño de los procesos y los servicios entregados a los usuarios.

5 S DE LA MEJORA CONTINUA

“El concepto de las 5´S se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, es decir, se trata de imprimirle mayor ‘calidad de vida’ al trabajo”.

Se puede establecer que el objetivo de la implantación de las 5´S en Kaizen o Mejora Continua, es contribuir al logro de un mayor desempeño del personal en cada área de trabajo.

- Seiri: clasificar, organizar, arreglar apropiadamente
- Seiton: orden
- Seiso: limpieza
- Seiketsu: limpieza estandarizada
- Shitsuke: disciplina

1. Seiri- Desechar lo que no se necesita Seiri o clasificar, consiste en retirar del área o estación de trabajo todos aquellos elementos que no son necesarios para realizarla labor, ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas. Dentro de esta organización se deben instalar archivos o bodegas que sólo almacenen elementos de manera clasificada y se deben eliminar las obsolescencias.

2. Seiton – Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar Seiton u orden, significa más que apariencia. El orden empresarial dentro del concepto de las 5'S se podría definir como: la organización de los elementos necesarios de modo que resulten de fácil uso y acceso, los cuales deberán estar, cada uno, etiquetados para que se encuentren, retiren y devuelvan a su posición, fácilmente por los empleados. El orden se aplica posterior a la clasificación y organización, si se clasifica y no se ordena, difícilmente se verán resultados. Se deben usar reglas sencillas como: lo que más se usa debe estar más cerca, lo más pesado abajo, lo liviano arriba, etc.

3. Seiso – Limpiar el sitio de trabajo y los equipos, y prevenir la suciedad y el desorden Seiso o limpieza incluye, además de la actividad de limpiar las áreas de trabajo y los equipos, el diseño de aplicaciones que permitan evitar o al menos disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo. Sólo a través de la limpieza se pueden identificar algunas fallas, por ejemplo, si todo está limpio y sin olores extraños, es más probable que se detecte tempranamente un principio de incendio por el olor a humo o un mal funcionamiento de un equipo por una fuga de fluidos, etc.

Así mismo, la demarcación de áreas restringidas, de peligro, de evacuación y de acceso, generan mayor seguridad entre los empleados.

4. Seiketsu –Preservar altos niveles de organización, orden y limpieza El Seiketsu o limpieza estandarizada, pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con la aplicación de las primeras tres'S', el seiketsu sólo se obtiene

cuando se trabajan continuamente los tres principios anteriores. En esta etapa o fase de aplicación (que debe ser permanente), son los trabajadores quienes adelantan programas y diseñan mecanismos que les permitan beneficiarse a sí mismos. Para generar esta cultura se pueden utilizar diferentes herramientas, una de ellas es la localización de fotografías del sitio de trabajo en condiciones óptimas para que pueda ser visto por todos los empleados y así recordarles que ese es el estado en el que debería permanecer; otra es el desarrollo de unas normas en las cuales se especifique lo que debe hacer cada empleado con respecto a su área de trabajo.

5. Shitsuke - Crear hábitos basados en las 4'S anteriores Shitsuke o disciplina, significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Sólo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados, se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan.

El shitsuke es el canal entre las 5'S y el mejoramiento continuo. Shitsuke implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismos y por la demás y mejor calidad de vida laboral.

MÉTODOS DE LA MEJORA CONTINUA

Método Kaizen

Según las investigaciones de (Herrera, D'Armas, & Arzola, 2012, pág. 194) Kaizen quiere decir mejoramiento continuo en varios aspectos de un individuo: laboral, familiar, personal y social. En el cual gerentes y trabajadores están involucrados por igual. En este método el desperdicio es el enemigo número uno ya que se busca obtener provecho de todo a través de la participación de la alta gerencia y de todo el personal, en este sentido se busca emplear estrategias económicas que aumenten significativamente la productividad sin necesidad de gastar grandes sumas.

Método Six-Sigma

Según el análisis de (Herrera, D'Armas, & Arzola, 2012, pág. 195) el Método Six-Sigma es un proceso de mejora que se desarrolla de acuerdo con la siguiente metodología:

- 1) Definir: Describir el problema causado por una situación adversa o el proyecto de mejora que desea realizarse, con el objetivo de entender la situación actual y definir así los objetivos de manera clara y precisa.
- 2) Medir: Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios de repetitividad, reproducibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.
- 3) Analizar: Determinar las variables del proceso que deben ser confirmados a través de experimentos y estudios, para conocer así su contribución en la variación del proceso.
- 4) Mejorar: Optimizar el proceso para reducir su variación. Para ello se recomienda usar diseño de experimentos, análisis de regresión y superficies de respuesta.
- 5) Controlar: Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso. Una vez alcanzado el nivel más óptimo se deberán buscar mejores condiciones de operación, materiales, procedimientos, etc. para un mejor desempeño del proceso.

Método Philip Crosby

De acuerdo a los estudios de (Herrera, D'Armas, & Arzola, 2012, pág. 195) este método consiste de una serie de pasos presentados por Philip Crosby en su libro “La calidad no cuesta nada” para ser aplicados en una empresa con el fin de alcanzar la calidad en los procesos:

- 1) Asegurarse que la dirección a mejorar la calidad: Comunicar a los directivos la necesidad de mejorar la calidad haciendo mención en la prevención de defectos. Esto servirá para que los directivos se comprometan y participen personalmente en el proceso.
- 2) Equipo de mejoramiento de calidad: Se deben reunir representantes de cada departamento y formar el equipo de mejoramiento de calidad, en esta etapa es recomendable asignar a una persona como jefe de equipo. }
- 3) Medición de la calidad: Se debe determinar cuál es el estado de la calidad en toda la compañía, esto con el objetivo de saber dónde es posible el mejoramiento, donde es necesaria la acción correctiva y finalmente mejoras reales.
- 4) Evaluación de costos de calidad: Es necesario obtener cifras exactas de las estimaciones, éstas serán ofrecidas por la oficina del contralor, se deberá explicar detalladamente los elementos que constituyen el costo de la calidad.
- 5) Conciencia de calidad: Se debe entrenar a los supervisores para que orienten a los empleados acerca del mejoramiento de la calidad, para ello se pueden apoyar en folletos, películas, carteles, etc.
- 6) Acción correctiva: Los individuos al hablar de sus problemas normalmente también hacen mención a sus soluciones, es decir son traídos a la luz, enfrentados y resueltos regularmente. Se adquiere el hábito de identificar problemas y corregirlos.
- 7) Establecer un comité “Ad Hoc” para el programa de “Cero Defectos”: Se seleccionan entre 3 o 4 miembros del equipo para investigar acerca de “Cero Defectos”, luego se le comunicara a todos los empleados acerca del significado literal de esas palabras y la noción de que todo el mundo deberá hacer bien las cosas.

Método Deming o PDCA

Para (Cuatrecasas, 2010, pág. 65) el ciclo Deming o ciclo de mejora actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y

estructurada la resolución de problemas. Esta constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua. También se le conoce como PDCA, siglas en ingles de Plan, Do, Check, Act.

Según (Alcaide, 2010, pág. 22) el ciclo de la mejora continua consta de cuatro etapas, que son:

1. Planificar: primero se estudia el estado de la empresa y se identifica los problemas u oportunidades de mejora, se identifican las soluciones posibles y se seleccionan aquellas que mejor se adaptan a los objetivos fijados.
2. Hacer: se forma al equipo humano y se realizan las acciones planificadas para la superación de problemas o para las acciones de mejoras.
3. Verificar: se comprueba si los resultados obtenidos coinciden con los esperados.
4. Actuar: una vez probado el buen funcionamiento de las mejoras, se aplica los cambios necesarios a toda la organización.

FASES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

A continuación se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

1. Identificar el área de mejora

Como primer paso se debe realizar un diagnóstico a fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación al entorno que la envuelve, a fin de identificar los aspectos más importantes del área a mejorar.

2. Detectar las principales causas del problema

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso a mejorar, el siguiente paso es identificar las causas que lo origina, a fin de entender mejor el problema y plantear las acciones de mejora correspondientes.

3. Formular el objetivo

Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.

4. Seleccionar las acciones de mejora

Lo siguiente es proponer y seleccionar todas las posibles alternativas de mejora. Se propone la utilización de una serie de técnicas como por ejemplo una árbol de problemas para facilitarán la determinación de las acciones a llevar a cabo.

5. Realizar una planificación

Una vez determinadas las acciones a realizar, es necesario realizar una planificación de las mismas. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad. Establecer el mejor orden de prioridad no es tan sencillo como proponer, en primer lugar, la realización de aquellas acciones asociadas a los factores más urgentes, sino que se deben tener en cuenta otros criterios en la decisión

6. Seguimiento del plan de mejoras

El siguiente paso es la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora, con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos del plan. En el mismo, se dispondrán de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

2.4.1.2 Marco conceptual de la variable dependiente

2.4.1.2.1 MARKETING

(Kotler, 1999) El Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

(Stanon, 2007) Los administradores que adoptan una orientación al mercado reconocen que el marketing es vital para el éxito de sus organizaciones, lo cual se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le da al cliente la máxima prioridad. Esto que se llama concepto de marketing, hace hincapié en la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.

(Pérez del Campo, 2013) cita a Lambin (1991) señala que “El Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad”.

2.4.1.2.2 MARKETING DE SERVICIOS

(Kotler Philip C. D., 2000, pág. 32) señala que es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos los servicios, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.

(López C. 2011) indica que se basa en una serie de estrategias de marketing enfocadas a conseguir la mayor y mejor competitividad de las empresas que comercializan bienes intangibles. Es un proceso de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y

necesidades de los usuarios utilizando técnicas adaptadas a los sectores específicos. Su principal elemento diferenciador radica en la intangibilidad de los productos y muy importante es no confundirlo con lo que se denomina Valor añadido o Variables diferenciadoras.

(Muñiz, 2015) El Marketing de Servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector

2.4.1.2.3. CALIDAD DEL SERVICIO

Calidad del Servicio es el grado en que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesariamente bien a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio. (Cobra, 2001)

(Vertice, 2008) Calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes.

(Setó, 2004) cita a Zeithaml (1988), la calidad de servicio percibida por el cliente es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio.

(Setó, 2004) cita Barroso (2000) Se define la calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir – es decir sus expectativas- y lo que realmente recibe o él percibe que recibe- desempeño o percepción del resultado del servicio.

“Un servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente.

Ejemplos:

- Servir un plato de alimentos
- Reparar un teléfono
- Llenar el tanque de gasolina” (Müller de la Lama, Enrique Ob. 2006. p 55)

La estrategia clave para empresas de servicio es cumplir o exceder las expectativas de calidad de servicio de los clientes o usuarios. Dichas expectativas se forman por experiencias pasadas, publicidad pasada de boca en boca y publicidad propia de la dependencia.

Pero si el servicio es de mala calidad, NO HAY COMO PROPORCIONAR SATISFACCIONES AL CLIENTE. “El primer problema por el que las empresas no le cumplen a los clientes es porque no lo consideran importante dentro de sus prioridades”. (Quijano Portilla, Víctor Manuel Ob. Cit. p 27)

“La calidad total en el servicio implica poner énfasis anticipadamente en visualizar y comprender el destino y luego saber cómo transitar los caminos que conduzcan a ese destino”. (Parra Paz de la, Erick Ob. Cit. p 17)

De acuerdo con Bradley T. Gale: “Un buen servicio al cliente significa utilidades”. Enrique Dounce Villanueva dice que: “La calidad de un servicio puede definirse como el grado de satisfacción que se logra dar a una necesidad humana”

La calidad en el servicio es tan importante hoy en día que una falla en él sea más dañina que una en el producto, ya que éste puede ser sustituido, pero el mal servicio como la mala atención, no se puede sustituir. “La exigencia por parte de los clientes o consumidores hacia el cumplimiento de los requisitos de los productos y/o servicios es cada día mayor a nivel mundial; para cumplir con esta exigencia y además obtener rendimientos económicos, es necesario mejorar la

calidad en forma sistemática.” (Revista Diversidades Universidad de León. 2007, p 8)

“Los negocios cuyos clientes conceden peso al servicio son más rentables que aquellos donde se concede poco peso al servicio al cliente” (Gale, Bradley T. Ob. Cit. p 118)

2.4.1.2.4. SERVICIO AL CLIENTE

DEFINICIONES

El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. (Puyol, 1999)

(Kelo, 2004) Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y en el lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Un servicio 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 y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad. (Zeithaml, 2009)

(Serna, 2006) El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Es el nivel de desempeño que se podría desear, es una mezcla de lo que el cliente piensa que “puede ser” con lo que considera “debe ser”.

Aquí las expectativas de los clientes juegan un rol muy importante. Los clientes comparan el servicio que esperan recibir con los que la compañía le está entregando.

“El primer problema es que el cliente toma diferente información para evaluar el servicio del proveedor. Con frecuencia el proveedor y el cliente evalúan con diferente información si hay o no cumplimiento” (Quijano Portilla, Víctor Manuel Ob. Cit. p 60)

CARACTERISITCAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto.

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.

- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

“Se da cuando el servicio es dado por una persona y al mismo tiempo el cliente se encuentra presente. Es decir, el cliente y el proveedor están ligados, ya que un servicio primero se solicita y luego se produce, pero la solicitud y el consumo son simultáneos, por esto es que se dicen que son inseparables. Como resultado de esta característica, el cliente puede involucrarse y observar el proceso que envuelve el servicio en gestión, por lo que la actitud que tome, sea buena o sea mala, puede crear dificultades para el resto de los cliente que se encuentren que estén cerca de él.” (Zeithmal V. y M.J. Bitner Ob. Cit. p 171)

Definición de cliente

Es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas. “Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él”. (Müller de la Lama, Enrique. 2004. p 32)

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

(Serna, 2006) explica que:

La forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización). La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa.

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice QUÉ, pero no CÓMO. Pide literalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas:

1ª Etapa: obtener información

2ª Etapa: utilizar la información

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información.

La autocomplacencia está reñida con el seguimiento de la satisfacción del cliente, lo que más importa es lo que opine el cliente. Aquí se rescata el célebre: el cliente siempre tiene razón, y si no la tiene, se aplica la primera regla. Más claves sobre la aplicación de este requisito las podemos encontrar en su hermana: ISO 9004:00. Allí se nos dice que el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basan en la revisión de información relacionada con el cliente, y que la

recolección de esta información puede ser activa o pasiva. Indica que se deben reconocer las múltiples fuentes de información, y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla. Ejemplos de información sobre la satisfacción del cliente:

- Encuestas rellenas por el cliente: la organización pregunta al cliente de forma activa.
- Quejas del cliente: fuente de información de incalculable valor a disposición de la organización sin mayor trabajo que tomar nota de ellas.
- Opiniones del cliente sobre los productos: el cliente expresa su opinión respecto al producto, la organización obtiene su opinión de forma pasiva.
- Requisitos del cliente e información del contrato: qué quería el cliente, qué le hemos dicho que le íbamos a dar, y qué le hemos entregado.
- Búsqueda activa de información indirecta sobre la satisfacción del cliente.
- Necesidades del mercado: qué está esperando el cliente y qué estamos ofreciendo nosotros. El cliente tiene expectativas, pero unas más importantes que otras. Conocer en qué medida nuestros puntos fuertes coinciden con lo que el cliente espera es obtener información indirecta sobre su satisfacción de forma activa.

MODELOS ESTABLECIDOS POR LA ISO 9001

Modelo ACSI de Satisfacción del cliente es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994. La representación gráfica del modelo la podemos ver a continuación:



El valor del indicador se obtiene del tratamiento de las respuestas de los estadounidenses a un cuestionario telefónico, y se presentan los resultados en 4 niveles:

- Valor del indicador a nivel nacional.
- Valor del indicador en 10 sectores económicos.
- Valor del indicador en 43 industrias diferentes.
- Valor del indicador en más de 200 empresas y agencias del gobierno.

Las fórmulas que cálculo ponderan la nota obtenida en cada una de los componentes del modelo:

Expectativas del cliente: las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, “su idea”, sobre lo que le estamos ofreciendo.

Calidad percibida: tomando como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

Valor percibido: este parámetro expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio.

Quejas del cliente: las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.

Fidelidad del cliente: la fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Observemos que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama, las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

Cientes fieles son a la organización, lo que sus fans a una estrella del Rock. Para obtener su valor numérico, se pregunta al cliente sobre la probabilidad de que vuelva a comprar el mismo producto y sobre su predisposición a comprar el mismo producto a un precio distinto (tolerancia de precio).

El cuestionario se diseña a la medida del modelo, el objetivo es registrar la opinión del cliente sobre cada uno de los aspectos que considera esenciales: qué esperaba obtener, qué ha obtenido, qué valor le ha aportado, qué quejas ha tenido, y la probabilidad de que vuelva a repetir. Aquellos que estén interesados en profundizar más en el tema, les recomiendo que visiten la página de ACSI.

El trabajo que vienen realizando desde hace años es una demostración abrumadora de lo que se puede llegar a hacer con los resultados de una encuesta. Por ejemplo, se ha trabajado muy a fondo sobre los resultados de este indicador y su relación con los principales indicadores económicos del país. Sus resultados

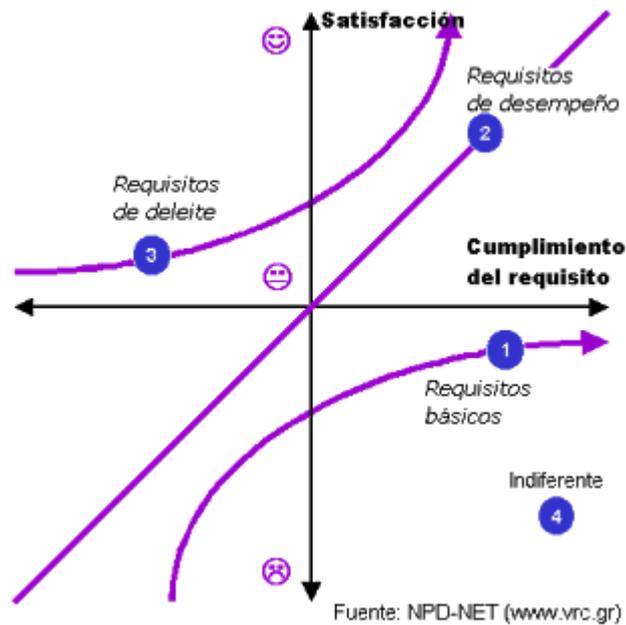
postulan el indicador de satisfacción como indicador anticipado de lo que va a suceder en el mundo financiero. La verdad es que los gráficos que aportan son bastante elocuentes. Dan ganas de correr a informarse sobre el estado actual del indicador e invertir en bolsa.

El modelo de satisfacción del cliente de Kano

Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80., y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- Características/Requisitos básicos: son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- Características/Requisitos de desempeño: estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- Características/Requisitos de deleite: son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.



- Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.
- Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.
- Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una. Para ello hace uso de una técnica muy ingeniosa, la matriz funcional/dis-funcional.

Matriz Funcional / Dis-Funcional (modelo Kano)

CARACTERÍSTICA X			
FUNCIONAL	¿Cómo te sientes si el producto incorpora esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	
DIS-FUNCIONAL	¿Cómo te sientes si el producto no incorpora esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	

Fuente: www.portalcalidad.com

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto no incorpora la característica.

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, lo primero que se debe hacer es reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario. Hay que realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes. Debemos identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor. Lo más difícil es identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera. Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas idóneas para realizar esta etapa. Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario. Se debe seleccionar una muestra significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser algo indiferente. Al final, la opinión más frecuente será la que decida la clasificación de cada característica. (Pereiro, 2008)

La organización y servicio al cliente

- Estrategias de relación para ganar y mantener a los clientes
- Cómo conservar más clientes

(Gómez, 2009) afirma que para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer la expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo.

Barreras contra el buen servicio

(Gómez, 2009) afirma que:

Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Alta prioridad en las rebajas de costos
- Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- No se escucha la voz del consumidor}
- La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas.

Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes

El cliente habitual acude a una organización por una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, sed, salud, recreación, etc. En el caso del cliente interno, para mayoría de las personas, incluso en los mismos clientes internos, solo acude a las organizaciones para adquirir dinero; cuando en realidad buscan satisfacer las necesidades de afiliación, autoestima, seguridad, poder y autorrealización. Puede darse el caso en que el cliente interno priorice las necesidades pero no de forma independiente. En ambos clientes al recibir un producto no solo satisface una necesidad personal sino también necesidades en conjunto. En el caso del cliente externo la amplitud con mayor frecuencia resulta conocida; si bien un jugo satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social y de afiliación si este acto se realiza en una necesidad de estatus por la marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta de autorrealización si el cliente desde hace tiempo no podía tomar ese jugo que ahora degusta. Cuando se trata del cliente interno sin importar cuantas teorías lo apoyen la mayoría de las personas piensan que su único fin es el de la satisfacción fisiológica mediante la obtención de dinero y rara vez reconocen las necesidades de seguridad, autoestima, autorrealización, etc. (Pérez et al., 2009).

Elementos de servicio al cliente

(Gómez, 2009) afirma que:

En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes. El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el

elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las maquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo.

Importancia del servicio al cliente

(Nuñez, 2003) afirma que:

En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente. A continuación detallaremos los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

Ventajas del Servicio

- Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.
- Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

Punto de vista del cliente

- A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.
- Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.

Lealtad del cliente

- La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.
- Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes.

Estructura del Servicio

(Moranbuena, 2005) En el servicio participan además del servicio en si mismo, activamente el prestador del servicio denominado SERVIDOR y el receptor denominado para nuestro estudio CLIENTE, los que pueden ser para efectos contractuales personas naturales o Jurídicas, sin embargo no debemos perder en ningún momento de vista que en definitiva y en el mundo real, el servicio es prestado y recibido por personas y a este instante de la prestación efectiva se le denomina Punto de Contacto o Momento de la Verdad.

Actitud de Servicio

(Moranbuena, 2005) La empresa proveedora debe aprender a generar en los trabajadores una actitud de servicio orientada al cliente, que permita a todos los

trabajadores conocer y participar de la importancia de su actuación en la percepción de calidad que construirá el cliente en su mente. Este aspecto se debe incorporar entonces como prioritario en los procesos de capacitación de los trabajadores y debe ser considerado como esencial en el perfil exigido a los postulantes para las nuevas contrataciones. La estructuración del sistema productivo en la modalidad cliente servidor de procesos internos de la empresa es una excelente oportunidad para generar esta cultura de servicios.

Elemento importante en este aspecto lo constituyen las habilidades de comunicación interpersonal que nos permiten la transferencia efectiva de pensamientos opiniones o información (mensajes), de una persona (emisora) a otra (receptora) con el fin de lograr un compromiso (acción). Especial importancia tiene esta consideración en el mundo actual saturado de información que nos envía constantemente mensajes que pueden introducir interferencias en nuestra comunicación y transformarla en ineficiente en otras palabras podemos comunicarnos sin alcanzar el compromiso de una acción efectiva respecto de lo planteado.

Cliente

Es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas. “Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él”. (Müller de la Lama, Enrique. 2004. p 32)

Cliente proviene del latín Cliens, el término clientes permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede el producto o servicio en cuestión con asiduidad aunque también existen los clientes ocasionales. (García, 2001)

Cliente interno

“El cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de

bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia
“ (Zeithmal V. y M.J. Bitner. 2000, p 93

Percepciones

Las percepciones del cliente son valoraciones subjetivas de experiencias reales de servicio. La atención central se mantendrá en el servicio percibido mencionado en el modelo de las brechas sobre la calidad del servicio. Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y el grado en que se siente satisfechos con sus experiencias en general. Estos términos orientados hacia el cliente calidad y satisfacción han sido el centro de atención de ejecutivos e investigadores. (Zeithaml, Marketing de Servicios, 2009)

Satisfacción del cliente

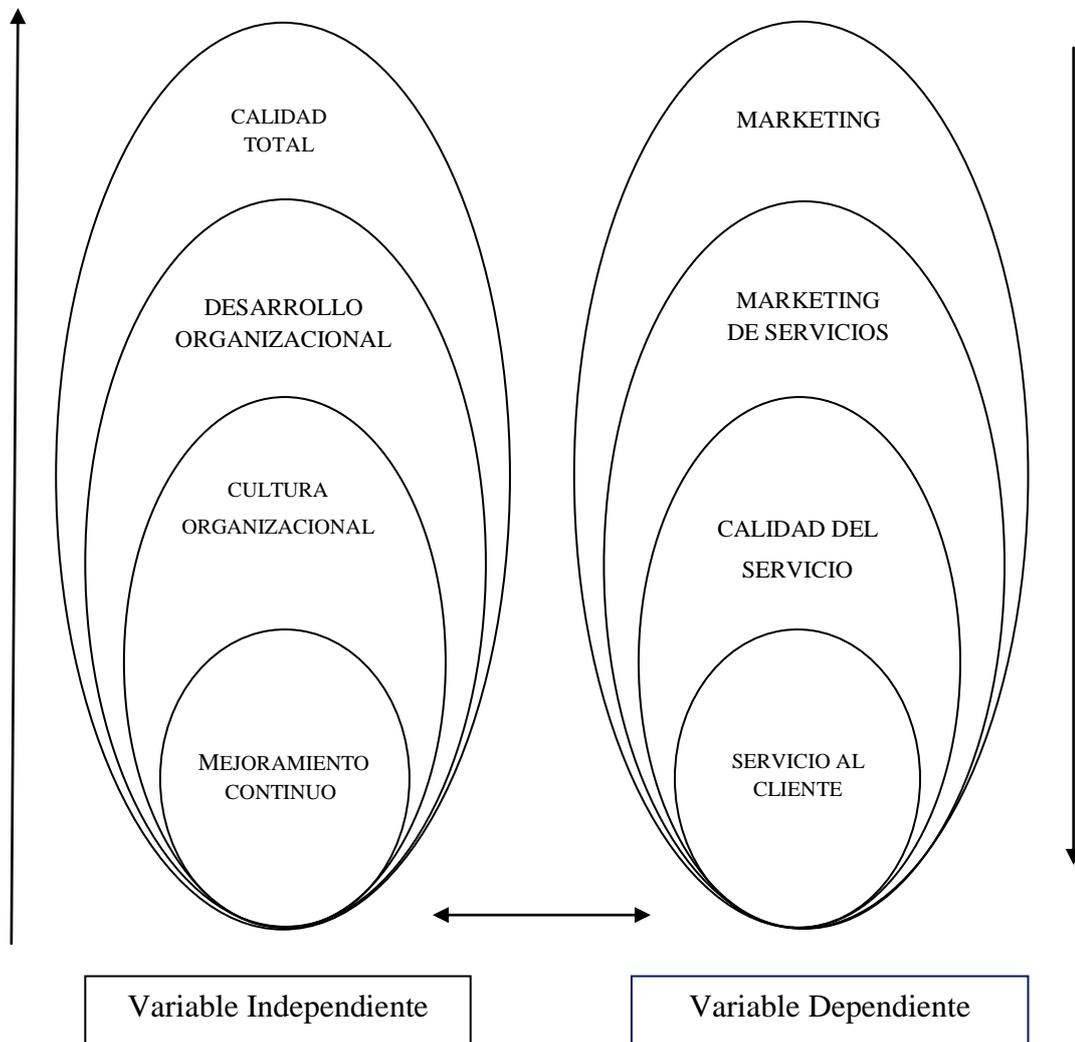
(Kotler, 1999) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Fidelización

En marketing el concepto de fidelización de clientes se refiere al fenómeno por el que un público determinado permanece “fiel” a la compra de un producto determinado de una marca concreta, de una forma continua o periódica. (Baquero, 2007)

2.4.2.1 Súper ordenación conceptual

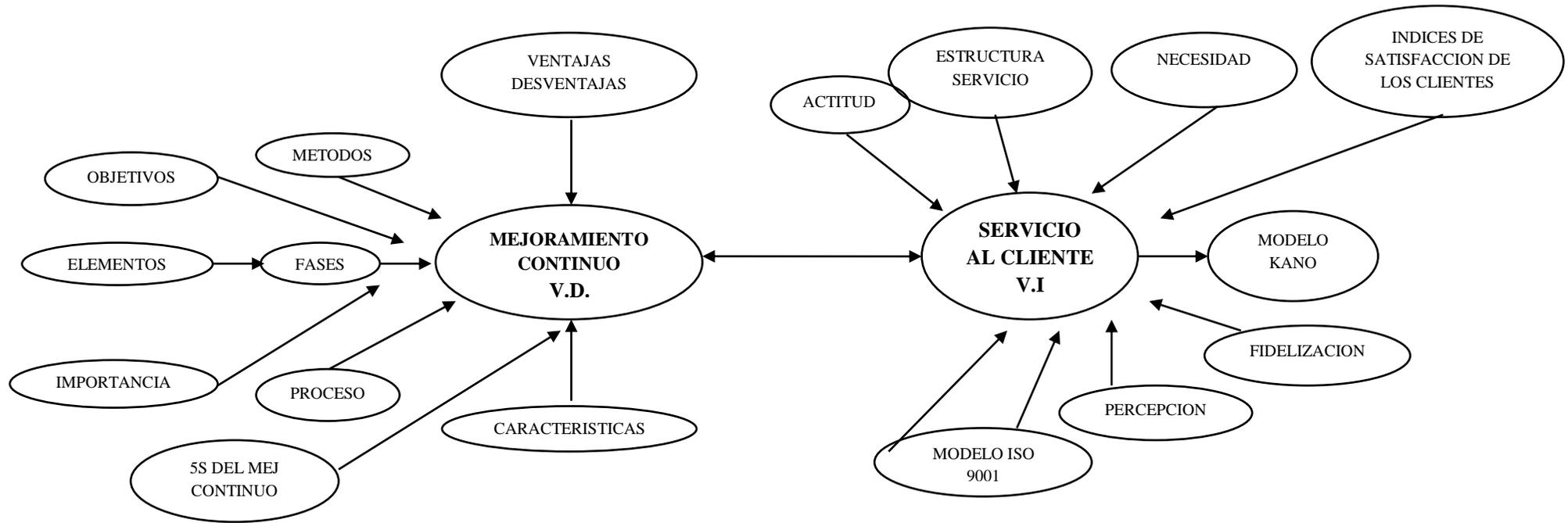
Gráfico N° 2. Superordinación Conceptual



ELABORADO POR: Wilma Masaquiza (2014)

2.4.2.2 Subordinación conceptual

Gráfico N° 3. Subordinación Conceptual



ELABORADO POR: Wilma Masaquiza (2014)

2.5. HIPOTESIS

¿Un adecuado proceso de mejoramiento continuo permitirá mejorar el servicio al cliente en Comercial Ortiz?

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPOTESIS

4VARIABLE INDEPENDIENTE: Mejoramiento Continuo

VARIABLE DEPENDIENTE: Servicio al Cliente

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación tiene un carácter cualitativo porque pretende que los empleados del comercial Ortiz desarrollen las habilidades emocionales como determinante para alcanzar el éxito y mantener una mente positiva consigo mismo y con los demás frente a las exigencias y presiones del entorno; brindando al gerente una alternativa que facilite el trabajo tanto en las organizaciones como fuera de ellas; y cuenta también con un carácter cuantitativo porque se analiza la información recopilada a través de datos estadísticos

Este paradigma toma en cuenta el rol que juega el contexto que nos rodea, cuáles son las demandas, características socio-económicas y socio- culturales del entorno para poder entender o dar significado a las conductas de los empleados, así como también es necesario saber cuáles son las expectativas, motivaciones del empleado y su contexto familiar las cuales están influenciadas por el medio, e influyen en la relación entre el comportamiento y el entorno del empleado.

El carácter sociable del ser humano se resalta en este paradigma, puesto que la interacción entre los empleados y el gerente constituyen un aporte muy importante al proceso organizacional, tomando en cuenta que existe un comportamiento por imitación, el postula que dentro de un grupo de personas, en este caso un grupo de empleados, existirán modelos a imitar y de esta forma los empleados adquieren hábitos y conductas. Facilita y apoya la asimilación y conceptualización de los estímulos ambientales.

El Paradigma naturalista cualitativo surge como una alternativa al paradigma racionalista, originado por la constatación de que en las disciplinas de ámbito social existen diferente problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión sin tener en cuenta la propia experiencia del individuo

3.2. MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

La investigación de campo se realiza en las instalaciones del Comercial Ortiz ubicadas en la ciudad de Ambato para realizar la recolección de la información se cuenta con la participación de los empleados del comercial Ortiz con quienes se puede tener un contacto directo, realizar un permanente monitoreo, observar de forma directa los avances, el cumplimiento de los objetivos planteados, todo esto me permite obtener información valiosa referente al objeto de estudio, a la vez podrán ir surgiendo alternativas de solución que vayan en beneficio de los empleados y gerente del comercial.

3.2.2 Bibliográfica - Documental

La presente investigación se realiza en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, será sustentada a través de diversas fuentes bibliográficas, como son: libros, revistas, folletos, artículos relacionados con la temática propuesta; la valiosa opinión de expertos en el tema y aprovechando el avance tecnológico se hará uso de los Tics como una herramienta valiosa para la consulta que apoyan al estudio de las variables y el objetivo de estudio.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Descriptiva

Se describe el objeto de estudio, la relación entre las variables independiente, dependiente y el impacto que tiene en los clientes internos y externos. se procede a una observación, análisis y descripción de las posibles causas y efectos que están provocando la existencia de mal manejo en las atenciones que nos brinda al cliente. Para la credibilidad a estos resultados se lo realiza a través de diferentes técnicas de la investigación como la observación, la entrevista, encuestas con sus respectivos análisis estadísticos los mismos que serán revisados, analizados, tabulados y procesados con la mayor factibilidad y responsabilidad.

3.3.2. Investigación Correlacional

Se relaciona numéricamente las variables independiente mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones deben realizar si quieren ser competitivas al largo plazo y la variable dependiente Servicio al Cliente, El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición

deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población a ser estudiada corresponde a los clientes internos y externos del Comercial Ortiz. En el presente estudio investigativo no se tomará muestra, por considerar una población conformada por los empleados y clientes elementos factibles de ser analizados y que representan fielmente la realidad de la problemática en el Comercial Ortiz.

3.4.2. Muestra

La presente investigación se desarrollará en la población finita del comercial Ortiz que son 7 clientes internos. Además se tomarán en consideración la población (clientes externos) para determinar la percepción del usuario frente al servicio, que en este caso son 101 clientes externos; en virtud de que la población es grande se procederá a aplicar el muestreo aleatorio ya que se definirá las características de la población con la que se va a trabajar y se elaborará para si es factibles de ser analizados y que representan fielmente la realidad de la problemática en el Comercial Ortiz.

Calculo de Muestra

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)101}{(0.05)^2 (101-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{97.0004}{(0.27) + (0.96)}$$

$$n = \frac{97.0004}{1.23}$$

$$n = 79$$

Por tanto:

Clientes externos; 79

Clientes internos; 7

Total de la muestra: 86

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 Operacionalización de la variable dependiente: Servicio al Cliente

Tabla N° 1. Servicio al Cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>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. Servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una adecuada distribución con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y en el lugar adecuado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad Interrelacionada • Distribución • Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Lugar • Asesoramiento • Servicio al cliente • Expectativas 	<p>¿El personal le presto la debida atención al momento de la venta?</p> <p>¿Sus quejas y sugerencias han sido solucionadas?</p> <p>¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir de parte de la empresa?</p> <p>¿Considera que la ubicación de la empresa es?</p> <p>¿Cada que tiempo le han visitado los empleados en su domicilio para ofertar los productos de la empresa?</p> <p>¿Cree Ud que en la empresa brinda productos de calidad?</p> <p>¿Por qué medio de comunicación se enteró de la empresa?</p> <p>¿El servicio que le ofrece la empresa es?</p> <p>¿ Cuánto tiempo lleva realizando sus compras en la empresa?</p> <p>¿Qué servicios considera se debe implementar en la empresa?</p> <p>¿Los empelados le han solucionado problemas con los productos de manera?</p> <p>¿Cuál de estos factores cree usted que la empresa cumple con sus expectativas?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizó la recolección de información, en la cual se empleó las siguientes técnicas e instrumentos:

Información primaria. Esta información se obtuvo con información directa y exclusiva de la empresa. También con el contacto del gerente, los empleados. Para así obtener mayor información confidencial que ayude a desarrollar y sustentar la investigación

Información secundaria. Se recolectó de estudios realizados anteriormente, que se encuentran registrados en documentos y material impreso como: libros de, revistas especializadas, y fuentes de información son: bibliotecas, hemerotecas, archivos, centros de documentación e Internet.

Técnica: Encuesta-Entrevista. Para la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta con preguntas estructuradas de carácter nominal politónicas; la misma que fue aplicada a los clientes internos, externos.

Instrumento: Cuestionario. El cuestionario está elaborado con preguntas abiertas y que siguen la escala de Likert para una adecuada recolección y procesamiento de los datos.

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Se aplica las encuestas a los 86 clientes del comercial Ortiz y luego se procesa y analiza la información proporcionada por los mismos, se analiza si la encuesta cumple con directrices que permitan conocer a fondo el problema objeto de estudio; y de fácil entendimiento para el encuestado; realizar la prueba respectiva y ejecutar el trabajo de campo.

- Se verificará si las encuestas están debidamente resueltas, con todas y cada una de las preguntas que lo conforman. Se requiere codificar las encuestas de manera coherente y de manera esencial.
- Se procede a realizar una tabulación de los datos que se obtiene de la encuesta,
- Se utiliza la tabla para una mejor presentación
- Para el procesamiento de la información se utilizó los gráficos de pastel que muestran los porcentajes y escalas de medición de las preguntas.
- Los datos porcentuales sirven para el análisis cuantitativo y de esta manera realizar la ponderación de los resultados de las preguntas
- La interpretación se la realiza después del análisis porcentual confrontado la realidad con la teoría es decir de la información obtenida de las encuestas con la teoría de las variables para formar un conocimiento científico del trabajo de investigación.
- En la estadística se utiliza el chi cuadrado como estadígrafo de prueba para la comprobación de la hipótesis misma que se lo procesó en Microsoft Excel y que arrojó los resultados adecuados para la toma de decisiones.
- Con los resultados obtenidos se realiza las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Datos

4.2. Interpretación de Resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información (la encuesta) se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis e interpretación de la misma, por cuanto la información que arrojará será la que indique las conclusiones a las cuales llegara la investigación, por cuanto mostrara el grado de atención que recibe los clientes de Comercial Ortiz.

ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL ORTIZ

1. ¿El personal le prestó la debida atención al momento de la venta?

Tabla N° 3. Le prestaron debida atención al momento de la venta

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	2
MUY BUENO	27	21
BUENO	33	63
MALO	14	14
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

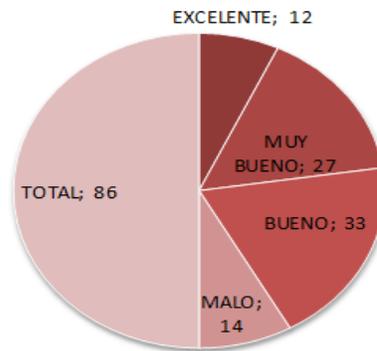


Gráfico N° 4. Le prestaron debida atención al momento de la venta

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 33% de los clientes respondieron que recibieron buena atención en la empresa, y el 12% muy pocas veces recibió debida atención.

Los clientes que asisten al comercial Ortiz no reciben una debida atención, esto refleja el poco interés de los vendedores por presentar su servicio. Se debe tomar medidas de corrección del servicio, caso contrario los clientes no regresarán a la empresa.

2. ¿Sus quejas y sugerencias han sido solucionadas?

Tabla N° 4. Sus quejas y sugerencias han sido solucionadas

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy a menudo	38	44
A menudo	31	36
Ocasionalmente	13	15
Nunca	4	5
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)



Gráfico N° 5. Sus quejas y sugerencias han sido solucionadas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 44% de los clientes internos respondieron que las quejas y sugerencias son solucionadas muy a menudo, seguido del 36% opina que a menudo las quejas y sugerencias son solucionadas.

La encuesta refleja la gerencia y los empleados atienden las sugerencias de los clientes, cuando hay informalidad con el producto, atención deficiente en el servicio.

Una de las alternativas es el buzón para poder recoger todas las impresiones de los clientes y que el jefe de ventas las gestión al interior de la empresa.

3. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir de parte de la empresa?

Tabla N° 5. Incentivos que le gustaría recibir

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Descuentos	44	51
Promociones	26	30
Bonos	9	10
Viajes	4	5
Rifas	3	4
Total	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

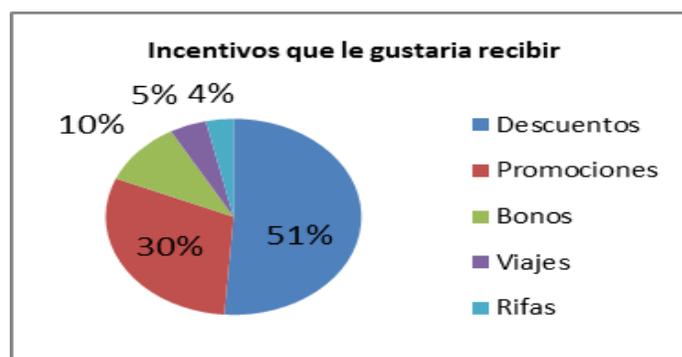


Gráfico N° 6. Incentivos que le gustaría recibir

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 51% de los clientes internos respondieron les gusta recibir descuentos. En tanto que el 30% les gusta recibir promociones.

Los descuentos y promociones son los incentivos que le gustaría recibir a los clientes de la empresa, porque consideran que reduce el precio a pagar al final de la compra, esto es un medio de fidelización que la empresa debe fortalecer por medio de planes promocionales en épocas señaladas por la gerencia.

4. ¿Considera que la ubicación de la empresa es?

Tabla N° 6. La ubicación de la empresa es

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy adecuada	35	41
Adecuada	40	47
Poco adecuada	9	10
Inadecuada	2	2
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

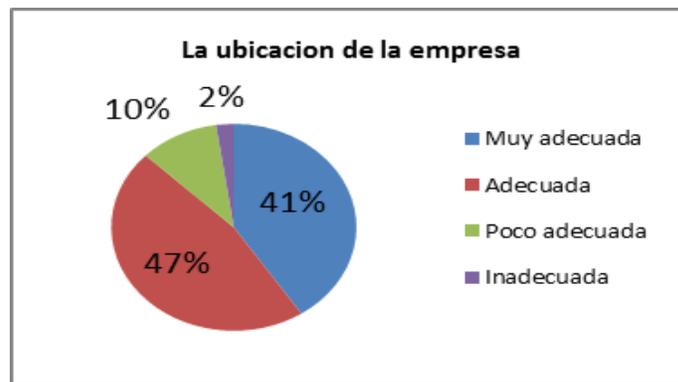


Gráfico N° 7. La ubicación de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 47% de los clientes respondieron que la ubicación de la empresa es muy adecuada. En tanto que el 41% opina que la ubicación de la empresa es muy adecuado.

Los clientes dan su opinión de que la empresa está ubicado en un sitio estratégico de la ciudad, donde se desarrolla toda la actividad comercial dey tienen facilidades de acceso y medios de transporte para llegar a la empresa. Esta ventaja debe aprovechar la empresa por facilidad de acceso de los clientes y presencia de las demás almacenes para lograr captar clientes.

5. ¿Cada que tiempo le han visitado los empleados en su domicilio para ofertar los productos de la empresa?

Tabla N° 7. Tiempo de visita de los empleados

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Diariamente	11	13
Mensualmente	21	24
Semestralmente	21	24
Anualmente	33	38
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)



Gráfico N° 8. Tiempo de visita de los empleados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 25% de los clientes respondieron que los vendedores de la empresa le han visitado mensualmente. En tanto que el 24% opina que los vendedores de la empresa le han visitado semestralmente

Los vendedores realizan visitas permanentes con el fin de promocionar a la empresa, indicándoles los productos, precios que poseen, esto ha permitido de alguna manera hacer conocer al comercial Ortiz

Se debe buscar otras alternativas de cómo llegar más eficientemente al cliente, por ejemplo por la internet, páginas web ayudaría de mejor forma.

6. ¿Cree Ud que los productos adquiridos son de buena calidad?

Tabla N° 8. Practica la calidad en los productos

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	10	9
MUY BUENO	19	19
BUENO	20	35
MALO	37	33
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

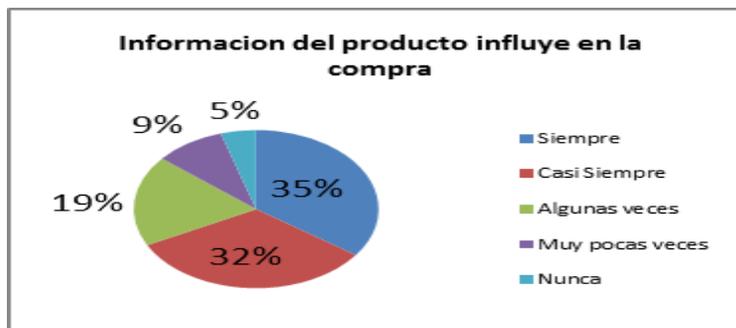


Gráfico N° 9. Practica la calidad en los productos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 35% de los clientes respondieron que la información del producto influye en la compra. En tanto que el 35% opina que la información del producto influye en la compra.

La información del producto es de suma importancia para el cliente ya que conoce de las características y utilidades del mismo, por lo que puede tomar decisión en qué lugar y momento lo puede aplicar.

Con la información del producto puede verificar su efectividad y por consiguiente lo vuelve a comprar, siendo esto muy beneficios para la empresa.

7. ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la empresa?

Tabla N° 9. Medio de comunicación por el que se enteró de la empresa

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Televisión	5	6
Radio	32	37
Prensa	14	16
Redes sociales	11	13
Boca a boca	24	28
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)



Gráfico N° 10. Medio de comunicación por el que se enteró de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 37% de los clientes respondieron que el medio de comunicación por el que se enteró de la empresa es la radio. En tanto que el 28% opina que medio de comunicación por el que se enteró de la empresa es la boca a boca.

La radio por tradición ha sido el medio por el que se da a conocer a los clientes sobre productos y empresas que los vende, y seguido del boca a boca que informa un sinnúmero de personas los productos y servicio que ha recibido en el comercial. Una buena imagen y calidad en el producto garantiza la permanencia de los clientes con la empresa.

8. ¿El servicio que le ofrece la empresa es?

Tabla N° 10. El servicio que le ofrece la empresa

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	58	67
Muy bueno	18	21
Bueno	10	12
Regular	0	0,00
Malo	0	0,00
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)



Gráfico N° 11. El servicio que le ofrece la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 67% de los clientes respondieron que el servicio que le ofrece la empresa es excelente. En tanto que el 21% opina que el servicio que le ofrece la empresa es muy bueno.

La empresa se esmera en servir al cliente, atendiendo sus necesidades e inquietudes, es una buena práctica empresarial que si no se la mantienen al cabo del poco tiempo no se tendrá resultados satisfactorios, perdiendo espacio en el mercado local.

9. ¿Cuánto tiempo lleva realizando sus compras en la empresa?

Tabla N° 11. Cuánto tiempo lleva realizando sus compras en la empresa

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Menos de un mes	26	30
Entre uno y seis meses	21	24
Entre seis meses y un año	11	13
Entre uno y tres años	13	15
Más de tres años	15	17
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

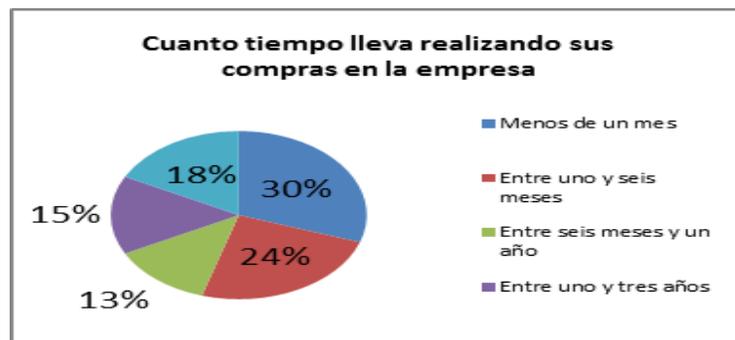


Gráfico N° 12. Cuánto tiempo lleva realizando sus compras en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 30% de los clientes respondieron que el tiempo lleva realizando sus compras en la empresa es menos de un mes. En tanto que el 24% opina el tiempo lleva realizando sus compras en la empresa es entre uno y seis meses,

Los clientes que frecuentan el comercial Ortiz lo hacen en tiempos muy cortos ya que solo asisten cuando necesitan comprar productos cerámica para el hogar, y en tanto que en ciertas ocasiones ha vendido a personas que desean incrementar su almacén es decir ventas al por mayor.

10. ¿Qué servicios considera se debe implementar en la empresa?

Tabla N° 12. Servicios que se deben implementar en la empresa

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Servicio a domicilio	23	27
Asesoría	20	23
Instalación y colocación de los productos	26	30
Diseño y decoración	8	9
Mantenimiento	9	10
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

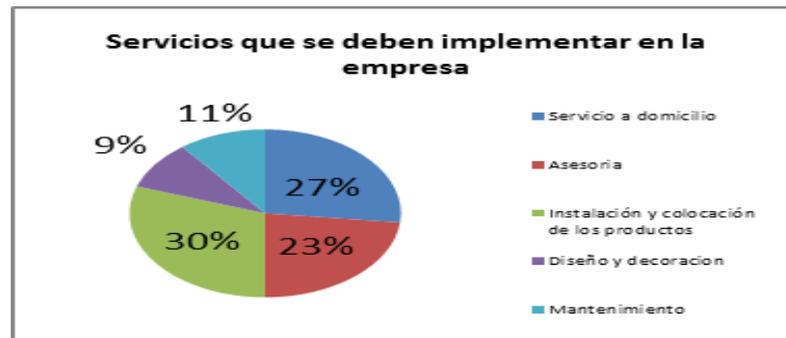


Gráfico N° 13. Servicios que se deben implementar en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 30% de los clientes respondieron que los servicios que se deben implementar en la empresa son la instalación y colocación de productos. En tanto que el 27% opina que el servicio a domicilio es una alternativa factible.

La empresa debe acercarse más al cliente, llegar hasta su domicilio para realizar la instalación y colocación de productos, ya que la gente no conoce ni posee de herramientas adecuadas.

Los clientes muestran su satisfacción y agradecimiento al personal de ventas y manifiestan su recomendación a sus familiares, personas allegada y en los lugares de trabajo.

11. ¿Los empleados le han solucionado problemas con los productos de manera?

Tabla N° 13. Los empleados solucionan problemas con el producto

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy satisfactoria	36	42
Satisfactoria	41	48
Poco satisfactoria	8	9
Insatisfactoria	1	1
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

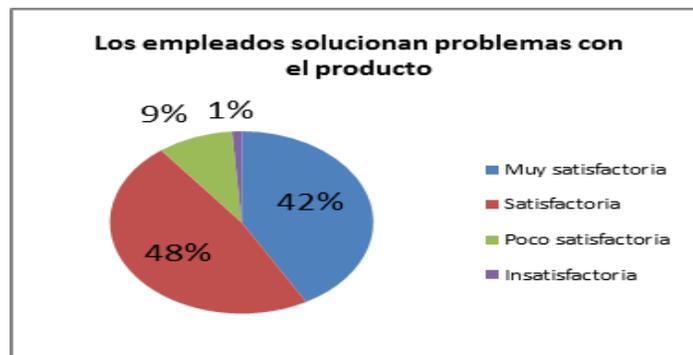


Gráfico N° 14. Los empleados solucionan problemas con el producto

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 48% de los clientes respondieron que es muy satisfactoria la solución de problemas con el producto que realiza el personal. En tanto que el 42% opina que es satisfactoria la solución de problemas con el producto que realiza el personal.

Los inconvenientes que ha tenido el personal con los clientes son pequeños, por ejemplo precios, cantidad insuficiente del producto, que con el conocimiento de los empleados han sabido salir a la altura de estas situaciones.

12. ¿Cuál de estos factores cree usted que la empresa cumple con sus expectativas?

Tabla N° 14. Factores que cumplen sus expectativas

SELECCIÓN	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Cortesía	11	13
Confianza	32	37
Credibilidad	11	13
Seguridad	32	37
TOTAL	86	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

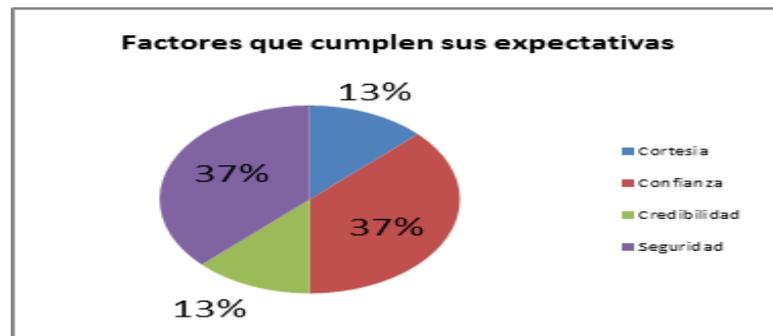


Gráfico N° 15. Factores que cumplen sus expectativas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 37% de los clientes respondieron que los factores que cumplen sus expectativas son la confianza y seguridad, En tanto que el 13% los factores que cumplen sus expectativas son la cortesía y la credibilidad.

La confianza y la credibilidad son factores importantes para el cliente, esto evidencia un servicio de calidad y en el menor tiempo soluciona su necesidad, por lo que el personal debe observar un clima organizacional adecuado y políticas internas de realizar la atención al cliente.

4.3 COMPROBACION DE HIPOTESIS

Paso 1: Establecer la hipótesis alternativa y la hipótesis nula

H₁= ¿Un adecuado proceso de mejoramiento continuo permitirá optimizar el servicio al cliente en Comercial Ortiz?

H₀= ¿Un adecuado proceso de mejoramiento continuo no permitirá optimizar el servicio al cliente en Comercial Ortiz?

Paso 2: Determinar el nivel de significación

El nivel del significancia es el 5%

Paso 3: Determinar el nivel de confianza

El nivel de confianza es el 95%

Paso 4: Calcular el estadístico de prueba

Se utiliza el estadígrafo chi cuadrado para la comprobación de la hipótesis, para ello se utiliza 2 preguntas que se relacionar con las variables de estudio.

A continuación se procede a calcular las frecuencias observadas con las preguntas 1 y 6 de las encuestas a los clientes internos del Comercial Ortiz.

Ubicamos de forma vertical los resultados obtenidos de las preguntas antes señaladas del cual se obtienen los siguientes resultados:

Matriz de Frecuencias Observadas según el cruce de preguntas

- Frecuencias observadas

Tabla N° 15. FRECUENCIAS OBSERVADAS

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE					
	Cree Ud que los productos adquiridos son de buena calidad?					
PREGUNTA 1	PREGUNTA 6	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	TOTAL
Cómo calificaría Ud la atención en el momento de la venta	EXCELENTE	5	2	2	1	10
	MUY BUENO	1	4	6	8	19
	BUENO	4	10	5	1	20
	MALO	2	11	20	4	37
	TOTAL	12	27	33	14	86

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$F_e = (\text{total o marginal de renglón})(\text{total o marginal de columna})/N$$

Donde "N" es el número total de frecuencias observadas.

- Frecuencias esperadas

Tabla N° 16. FRECUENCIAS ESPERADAS

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE					
	Cree Ud que los productos adquiridos son de buena calidad?					
PREGUNTA 1	PREGUNTA 6	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	TOTAL
Cómo calificaría Ud la atención en el momento de la venta	EXCELENTE	1,40	3,14	3,84	1,63	10
	MUY BUENO	2,65	5,97	7,29	3,09	19
	BUENO	2,79	6,28	7,67	3,26	20
	MALO	5,16	11,62	14,20	6,02	37
	TOTAL	12	27	33	14	86

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

- **Cálculo de Chi Cuadrado**

Para el cálculo del Chi cuadrado tomamos la información de las frecuencias observadas y esperadas y las colocamos en forma vertical, luego realizamos la resta entre ellas y las elevamos al cuadrado y finalmente las dividimos para las frecuencias esperadas.

Tabla N° 17. CHI CUADRADO

F,O	F,E	F,O-F,E	(F,O – F,E)2	(F,O –F,E)2/F,E
5	1,4	3,6	12,96	9,26
2	3,14	-1,14	1,2996	0,41
2	3,84	-1,84	3,3856	0,88
1	1,63	-0,63	0,3969	0,24
1	1,65	-0,65	0,4225	0,26
4	5,97	-1,97	3,8809	0,65
6	7,29	-1,29	1,6641	0,23
8	3,09	4,91	24,1081	7,80
4	2,79	1,21	1,4641	0,52
10	6,28	3,72	13,8384	2,20
5	7,67	-2,67	7,1289	0,93
1	3,26	-2,26	5,1076	1,57
2	5,16	-3,16	9,9856	1,93
11	11,62	-0,62	0,3844	0,03
20	14,2	5,8	33,64	2,37
4	6,06	-2,06	4,2436	0,70
				29,99

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

- **Grados de libertad**

$$g.l. = (f-1) (c-1)$$

$$g.l. = (5-1) (5-1)$$

$$g.l. = (4) (4)$$

$$g.l. = 16$$

Paso 5: Formulación de la regla de decisión

El estadígrafo chi cuadrado calculado es mayor que chi cuadrado de tablas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por tanto, X^2 calculado (**29,99**) es mayor que X^2 tablas (**26,29**), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

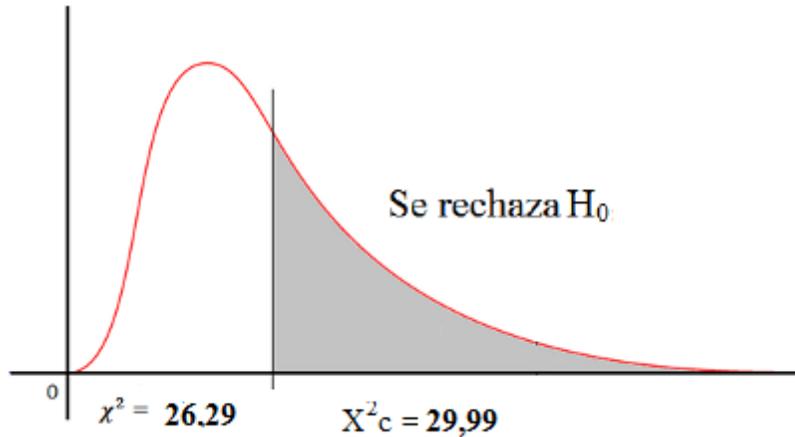


Gráfico N° 16. Representación gráfica de Chi Cuadrado
Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

Paso 6: Toma de decisión

Con los resultados obtenidos del cálculo del chi cuadrado tabular procedemos a tomar la decisión en base a la regla de decisión: Se acepta la hipótesis de investigación: Un adecuado proceso de mejoramiento permitirá mejorar el servicio al cliente en Comercial Ortiz.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los clientes que asisten al comercial Ortiz no reciben una debida atención, esto refleja el poco interés de los vendedores por presentar su servicio. Se debe tomar medidas de mejora, caso contrario los clientes no regresaran a comprar.
- La gerencia y los empleados si atienden las sugerencias de los clientes, cuando hay inconformidad con el producto, la atención deficiente en el servicio.

- Los descuentos y promociones son los incentivos que le gustaría recibir a los clientes de la empresa, porque consideran que reduce el alto precio a pagar al final de la compra que realiza en la empresa, esto es un medio de fidelización que la empresa debe fortalecer por medio de planes promocionales en épocas señaladas por la gerencia.
- Los vendedores realizan visitas permanentes con el fin de promocionar a la empresa, indicándoles los productos, precios que poseen, pero sin embargo algunas personas no muestran interés en conocer a la empresa, o se muestran escépticos por la información que se le proporciona.
- El Comercial Ortiz realiza sus anuncios en redes sociales, sin embargo no ha permitido llegar a la mente de los clientes ya que son los jóvenes los que en la actualidad utilizan esta herramienta tecnológica y no les interesa esta publicidad.
- Los clientes que frecuentan el comercial Ortiz lo hacen en tiempos muy cortos ya que solo asisten cuando necesitan comprar productos cerámica para el hogar, y en tanto que en ciertas ocasiones ha vendido a personas que desean incrementar su almacén es decir ventas al por mayor.
- El mejoramiento continuo son acciones de mejora que se implanta en la empresa con el fin de solventar deficiencias como es el caso del servicio factor fundamental para lograr clientes satisfechos.
- En el Comercial Ortiz no se ha ejecutado procesos de mejoramiento continuo, debido al desconocimiento, las actividades se realiza sin ninguna planificación, evaluación del recurso humano lo que ha retrasado el crecimiento y desarrollo.

- Los clientes consideran que es muy importante conocer sus características utilización de los productos, y si no encuentran información suficiente no deciden comprar y no regresan a la empresa.
- Los empleados se sienten identificados con la empresa gracias al compromiso que muestran en cada actividad que realizan, pero si no les incentivan mostraran actitudes negativas en su trabajo.
- Los empleados están dispuestos a ejecutar procesos de cambio en todo aspecto, ya que consideran que esto los ayudara a desplegar de mejor manera su trabajo, adquirir experiencia para que en lo posterior se guie a los nuevos empleados.
- El Comercial Ortiz tiene insatisfacción por el servicio, ya que es poco profesional, en ciertas ocasiones los productos han tenido fallas, por lo que ha existido inconformidad del gerente y de los clientes.

5.2. RECOMENDACIONES

- Capacitar al personal de manera permanente para lograr mejorar el servicio que se brinda al cliente. Esto también permitirá optimizar tiempo y dinero al realizar las actividades de retroalimentación del proceso de servicio al cliente.
- Crear un departamento de atención al cliente con personal calificado, estableciendo una estructura organizacional por competencias para elevar el desempeño de cada uno de los empleados en los puestos de trabajo.
- Establecer descuentos y promociones en los meses de mayo, junio, y diciembre por ser meses de celebración donde la gente compra en mayor cantidad.

- Establecer estrategias de publicidad informativa para dar a conocer a la empresa en la ciudad de Ambato. Con el apoyo de las empresas de publicidad existentes se pueden crear ideas publicitarias que logren captar la atención de los consumidores.
- Revisar y controlar a los productos tomando en cuenta la marca y usos que se pueden dar a los productos para asesorar eficazmente a los clientes.
- Crear una página web para los clientes en el que se ingrese toda la información de la empresa y los productos con sus precios y promociones, esto ayudara diferenciarse de la empresa competidoras.
- Socializar al gerente y al personal sobre planes de mejoramiento continuo y su implementación adecuada para obtener resultados satisfactorios en el corto plazo.
- Adoptar el ciclo Deming como una herramienta de aplicación del mejoramiento continuo. Empezando por la planificación del trabajo y los objetivos a cumplir, seguido de la realización de las tareas planificadas, comprobando los logros obtenidos y al final realizar ajustes por medio de evaluaciones para proponer correcciones al proceso.
- Introducir la publicidad informativa como alternativa innovadora para anunciar los productos a los clientes. Y con la ayuda de la radio por internet es un mecanismo innovador de llegar al público objetivo actual.
- Dar asesoría personalizada permanente con el personal de la empresa a los clientes sobre el producto. Esto ayudará a conocer más de cerca los gustos y preferencias evitando al máximo la insatisfacción de cada uno de ellos.

- Establecer los valores corporativos: responsabilidad, honradez, confianza, honestidad, solidaridad. Calidad, puntualidad, para que el personal trabaje en un mejor ambiente laboral en la empresa.
- Proponer un programa de mejoramiento continuo que incluya los nuevos objetivos que debe perseguir la empresa, mejora de procesos, políticas de calidad, etc. para satisfacer el servicio al cliente en Comercial Ortiz.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE SOLUCION

6.1 Datos informativos

Título	Programa de Mejoramiento Continuo por medio de la capacitación del personal para mejorar el Servicio al Cliente en Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato.
Nombre de la institución:	Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato.
Dirección:	Primera Imprenta entre 5 de Junio y Vargas Torres

Beneficiarios:	Gerente y empleados
Tiempo Estimado:	Inicio: 01 de Enero 2015 Fin: 30 Abril 2015
Equipo Técnico Responsable:	Gerente: Juan Alexander Ortiz Pérez Investigadora: Wilma Masaquiza
Costo de la propuesta:	500,00 USD

6.2 Antecedentes de la propuesta

Según (Artieda, 2006) Todo tipo de empresa que desee mantenerse en el mercado y mejorar sus estándares de calidad con la optimización de los recursos que posee, debe necesariamente buscar la mejor alternativa para llevar a cabo un proceso en el que corrijan los problemas existentes y que le permita mejorar continuamente la calidad de su producto o servicio.

Según (Gutierrez, 2010, pág. 8) El sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta útil para el logro de los objetivos institucionales en términos de satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios: es por ello que, para su implementación, se enmarque dentro de unas fases o etapas que deben comenzar por saber la situación actual de la entidad frente al cumplimiento de lo dispuesto en la norma técnica de calidad.

Según (Hilasaca, 2012, pág. 1) La Superintendencia de Telecomunicaciones ha establecido dentro de sus políticas y lineamientos generales la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que promueve la adopción de un Modelo de Gestión con un enfoque organizacional basado en procesos. El sistema se fundamenta en el análisis permanente y el mejoramiento continuo de los procesos Institucionales y su correspondencia con las políticas nacionales, con la finalidad de optimizar los

servicios públicos y de que respondan a las expectativas y demandas de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones y del uso del espectro radioeléctrico.

6.3. Justificación

Constituye un especial interés para el gerente del Comercial Ortiz la aplicación del Programa de Mejoramiento Continuo dirigido al personal por considerar un tema estratégico para obtener excelentes resultados al momento de atender y servir al cliente.

La propuesta de solución será un instrumento de ayuda para el gerente y los empleados del Comercial Ortiz, ya que al tener entrenamiento en servicio al cliente se satisfarán las diferentes necesidades del entorno.

El impacto que se aspira lograr con esta alternativa de solución es el incremento de los clientes y por consiguiente su fidelización hacia el Comercial Ortiz, con ello se lograr posicionar de mejor manera en el mercado de la ciudad de Ambato.

Es importante para la empresa la capacitación del personal porque se pretende elevar el nivel profesional y desempeño de los empleados del Comercial Ortiz, desarrollar actividades de servicio al cliente comprendiendo la naturaleza del servicio y el comportamiento del consumidor conjuntamente con desarrollo de las habilidades y destrezas del empleado para persuadir a la compra y el regreso del cliente satisfecho.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar el programa de capacitación para el personal de ventas del Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer los tópicos de ventas y servicio al cliente a ser tratados en el programa de capacitación.
- Diseñar estrategias para la ejecución del programa de capacitación
- Establecer el presupuesto económico y el cronograma del programa de capacitación
- Establecer el plan de evaluación para la capacitación

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

- **Factibilidad Político**

La conciencia política es una competencia asociada a experiencias sociales y laborales, que dependen de la empatía, la más esencial y básica de las competencias sociales propias del mundo del trabajo como también de la experiencia política. Las diferencias en cuanto al grado de dominio de las habilidades en las que se sustenta nuestra conciencia social, determinan las diferencias en las competencias laborales y grupales (Goleman, 2001; p.195). Tal como sostienen Raffo y Zapata (2001), son requisitos esenciales para el mundo de las empresas y también de las organizaciones políticas por sus beneficios de tipo social y competitivo.

- **Factibilidad Socio Cultural**

En una economía global, para administrar adecuadamente a los trabajadores, los gerentes necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el

desempeño gerencial. Recordemos que algunas de nuestras conductas son totalmente experimentadas.

Precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va formando nuestro comportamiento y organizando nuestras necesidades sociales.

La capacitación constituye el cúmulo de conocimientos que adquieren los seres humanos que luego se transforma en ciencia. La capacitación permitirá a los empleados del Comercial Ortiz desarrollar habilidades para incrementar la eficacia en el logro de las metas de la empresa.

- **Factibilidad Organizacional**

A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuración o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes transformaciones en el estilo de gestión, debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejorarse.

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual alto en una determinada materia puede llegar a ser paradójicamente negativo para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo.

- **Factibilidad Financiera**

El Comercial Ortiz gestionara por medio del gerente los recursos necesarios para el programa de capacitación, previo el análisis del presupuesto elaborado por la investigadora, Debemos aprender a razonar fríamente en asuntos de dinero, analizando los pros y contras de todas las inversiones. Es importante desarrollar al máximo nuestra capacidad de análisis y observación tanto de las personas como de las instituciones financieras.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

CAPACITACIÓN

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, Sherman, & Snell, 1999)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos,

habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo, 1996)

La capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemático y organizado, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de informaciones
2. Desarrollo y habilidades
3. Desarrollo o modificación de actitudes
4. Desarrollo de conceptos.

Estos cuatro tipos de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Programas de capacitación

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y como es probable que estén muy motivados; se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo cargo. Por otra parte, capacitar a los empleados con experiencia puede ser bastante problemático máximamente cuando las personas muestran resistencia a los cambios o cuando consideran que no necesitan capacitación.

No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la capacitación como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos o ampliar los que ya se tienen.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización:

PROCESO DE CAPACITACIÓN

(Werther, William, & Davis, 1998, pág. 211) Los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

Por su parte (Arias & Heredia, 2006, pág. 511) Proponen un modelo de sistema, el cual denominan “Sistema AG” de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la

capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso, sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación.

6.7. MODELO OPERATIVO

6.7.1 ACTIVIDADES

El Programa de Capacitación, tiene por objetivo mejorar y desarrollar competencias de los empleados del COMERCIAL ORTIZ de la ciudad de Ambato, que mediante un programa de capacitación que fortalezca el servicio al cliente.

Análisis

El Programa de Capacitación es la representación ideal y práctica del proceso de capacitación, que comprende un esquema explicativo de las operaciones que se deben realizar para su debido cumplimiento con el fin de mejorar la eficiencia del servicio, optimizar la capacidad y fomentar el desarrollo del empleado.

Con el propósito de contribuir con una herramienta de apoyo para el Departamento de Recursos Humanos, se propone un Programa de capacitación para los empleados de comercial Ortiz.

Se pretende que con la implementación de un Programa de capacitación los empleados del comercial Ortiz estén en capacidad de manejar sus emociones, mejorar la eficiencia del servicio, incrementando así el prestigio del comercial ortiz y favoreciendo a la sociedad en recibir una servicio más eficiente y competitivo.

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION

Este programa de capacitación tiene como objetivo entrenar a los empleados para brindar un mejor servicio y elevar el nivel profesional.

El entrenamiento del personal es fundamental al momento de ejecutar las actividades diarias dentro de la empresa, misma que es percibida también por los clientes al mostrar su satisfacción o insatisfacción.

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE CAPACITACION

- Elaborar un programa de mejoramiento continuo que sirva de guía para sistematizar el proceso de capacitación y fortalecer el progreso de sus empleados de comercial Ortiz.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Facilitar los procesos de capacitación del personal de comercial Ortiz que implique además cambios de actitudes y conductas.
- Estimular a los empleados a que se incorporen activamente a la formación continua en el proceso de la mejora con la finalidad de optimizar el servicio al cliente.
- Proporcionar al empleado un programa de mejoramiento que le permita observar y evaluar su propio desempeño.
- Fortalecer a los empleados en el manejo adecuado en el servicio.

DIRIGIDO A

El programa de capacitación es dirigido al Gerente del COMERCIAL ORTIZ de la ciudad de Ambato, y al personal de ventas de la empresa.

Valores

Integridad Observar un comportamiento de rectitud y cuidado dentro y fuera del Comercial Ortiz.

Responsabilidad Cumplir puntualmente con los compromisos adquiridos con los clientes, bajo parámetros de calidad y desarrollo de procesos de innovación.

Transparencia Ejecutar las actividades del Comercial Ortiz de acuerdo a las leyes del país y reglamento interno.

VENTAJAS

Sistematizar el proceso de capacitación y desarrollo al personal del comercial Ortiz.

Programar eventos de capacitación y desarrollo sobre la base de diagnósticos de necesidades.

Se brindará a los clientes un servicio competitivo y de mejor calidad.

Comercial Ortiz contará con una herramienta de apoyo para alcanzar el éxito empresarial a través del elemento humano.

La disponibilidad del comercial Ortiz en la implementación del programa de capacitación y desarrollo al personal.

El diseño de esta programa se adapta a las necesidades de capacitación detectadas con la aplicación del instrumento elaborado, dirigido al personal que labora en el comercial Ortiz , las habilidades encontradas se basaron en su mayoría en habilidades

intrínsecas de cada individuo las cuales constaban de aptitudes personales y sociales y sus respectivas dimensiones.

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El programa de capacitación se va encaminado a instruir sobre el servicio al cliente que debe brindar los empleados. Este seminario-taller se denomina “SERVIR PARA CONSEGUIR”, debido a que el esfuerzo de los empleados por dar un buen servicio se consigue la satisfacción plena del cliente y su posterior regreso al COMERCIAL ORTIZ de la ciudad de Ambato.

Es un programa ideal para los que inician la profesión de vendedores, ya que revisa todo el proceso de ventas. Los contenidos de este programa son:

1 Tendencias del servicio al cliente

1.1 Conceptualización del servicio y atención al cliente

1.2 Tipos de clientes

2 Características del vendedor actual

3 El proceso de venta activa:

3.1 La obtención de la cita

4 La oferta

4.1 Manejo de las objeciones

4.2 Cierre de ventas

Determinación de las necesidades de capacitación

- La participación como aprendizaje activo.
- Prepara al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados.
- Ayudar al individuo en la solución del problema y en la toma de decisiones
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.

Plan de Acción

Metas	Actividades	Recursos	Resultados
Sistematizar el proceso de capacitación en el Comercial Ortiz	Desarrollar el programa de capacitación	Humanos Financieros	Disminución del 20% en errores de despachos a los clientes
Brindar a los clientes un servicio competitivo y de mejor calidad	Capacitar al personal en temas de servicio al cliente	Humanos Financieros	Incremento de la satisfacción del cliente en un 40%
Evaluar las destrezas y habilidades del personal del Comercial Ortiz	Aplicar evaluaciones personal del Comercial Ortiz	Humanos Financieros	Incremento del rendimiento del personal en un 10%
Motivar al personal del desarrollo de las actividades con mayor eficiencia y efectividad	Realizar actividades de integración del personal	Humanos Financieros	Mejorar las relaciones entre los empleados

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

RESPONSABILIDAD

El cumplimiento del presente Programa de Capacitación es responsabilidad del gerente de la empresa COMERCIAL ORTIZ de la ciudad de Ambato.

Tabla N° 18. PROGRAMA DE CAPACITACION

Proyecto	Actividades	Recursos	Costo	Beneficiarios	Fuentes financiación	Responsable	Metas
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA FORTALECER COMPETENCIAS LABORALES	TEMAS A TRATARSE						
	Servicio al cliente Atención al cliente Tendencias en las ventas Características del vendedor actual El proceso de venta activa: La Oferta	Humano Tecnológico o Económico	\$ 500.00	Empleados de la empresa	Crédito bancario	Gerente Investigadora	Altos niveles de ventas Rapidez en el servicio.

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2014)

En el programa de capacitación los empleados recibirán temas de interés para desempeñar una excelente atención al cliente, para ello se dirigirá recursos humanos, tecnológicos, y económicos, con el financiamiento que realiza la gerencia para lograr las metas propuestas.

1. DESARROLLO DEL PROGRAMA

PROGRAMA A DESARROLLARSE

PROGRAMA DE CAPACITACION

Tabla N° 19. Tema: Tendencias en las ventas

Tema de Capacitación	“ Servicio al Cliente”	
Objetivo	Inducir a los empleados en la temática del servicio y atención al cliente	
Duración	45 minutos	
Contenido	1. Concepto de Servicio al cliente 2. Tipología del cliente	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ul style="list-style-type: none">• Paleógrafos• Marcadores• Libreta de apuntes	<ul style="list-style-type: none">• Paleógrafos• Marcadores• Computador• Proyector
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2015)

El primer tema a desarrollarse en el plan de capacitación es el servicio al cliente, partiendo del concepto para entender el contexto teórico y la tipología del cliente.

Para una adecuada aplicación de la instrucción se utilizarán material didáctico para realizar bosquejos, análisis, etc. sobre el tema.

Tabla N° 20. Tema: Características del vendedor actual

Tema de Capacitación	“ Características del vendedor actual”	
Objetivo	Analizar el perfil profesional en base a las competencias laborales	
Duración	45 minutos	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de palabra 2. Como atraer al cliente 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ul style="list-style-type: none"> • Paleógrafos • Marcadores • Libreta de apuntes 	<ul style="list-style-type: none"> • Paleógrafos • Marcadores • Computador • Proyector
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2015)

Como elemento fundamental en el proceso de comercialización de los productos, se tiene al vendedor o asesor de ventas quien debe cumplir con un perfil basado en habilidades, conocimientos en ventas.

Las características a abordar en este tema serán la facilidad de palabra del vendedor, y la forma de cómo atraer al cliente.

Tabla N° 21. Tema: Proceso de venta activa

Tema de Capacitación	“ Proceso de venta activa”	
Objetivo	Inducir a los empleados empezar la venta activa.	
Duración	45 minutos	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. creativo 2. dinámico 3. paciente 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ul style="list-style-type: none"> • Paleógrafos • Marcadores • Libreta de apuntes 	<ul style="list-style-type: none"> • Paleógrafos • Marcadores • Computador • Proyector
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2015)

El traspaso de un bien o servicio se debe realizar de forma ordenada mediante un proceso de venta activa que asimile las tendencias actuales del producto a ofertar al cliente, los precios razonables, las características y beneficios de los bienes o servicios y la actitud del vendedor frente al cliente para brindarle un buen servicio.

Tabla N° 22. Tema: La Oferta

Tema de Capacitación	“Oferta”	
Objetivo	Conocer como ofertar el producto	
Duración	45 minutos	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el producto 2. Darle mayor cualidades 3. Cierre de ventas 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ul style="list-style-type: none"> • Paleógrafos • Marcadores • Libreta de apuntes 	<ul style="list-style-type: none"> • Paleógrafos • Marcadores • Computador • Proyector
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2015)

EL principal elemento de la venta es el producto, que debe contener características exactas que satisfagan las necesidades de la demanda, de ahí la importancia de conocer el producto, sus cualidades y la forma de como cerrar la negociación con los clientes.

Tabla N° 23. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA										
Programa de Capacitación										
COMERCIAL ORTIZ										
Objetivo: Capacitar al personal de la empresa sobre el servicio al cliente										
N-	ACTIVIDADES	TIEMPO	ENERO	FEBRERO	MARZO	EVENTO				
1	Servicio al cliente	1 mes								Seminario Taller
2	Características del vendedor actual	1 mes								Seminario Taller
3	El proceso de venta activa: La Oferta	1 mes								Seminario Taller
RECURSOS		RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN							
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológico ▪ Económico ▪ Humano 		Investigadora : Wilma Masaquiza	Fecha de Inicio: 01 de Enero de 2015 Fecha de culminación: 31 de Marzo de 2015							

Tabla N° 24. PRESUPUESTO

DETALLE	PRESUPUESTO
Capacitador	200.00
Refrigerio (26)	50.00
Materiales a utilizarse (hojas, carpetas, lápiz, borradores, folletos, cds, memorias)	200.00
Certificados	25.00
Imprevistos	25.00
GASTO TOTAL	\$500.00

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2015)

El presupuesto se lo obtiene del cronograma de actividades señalado anteriormente en el que para la ejecución del plan de capacitación se necesita de capacitadores, material didáctico, certificados los cuales serán asumidos por la gerencia del Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato.

6.8 ADMINISTRACIÓN

La administración mantendrá un control adecuado de la ejecución y evaluación, del cumplimiento de cada una de las actividades del modelo de innovación tecnológica. Para la administración de la propuesta se utilizara el siguiente personal:



Gráfico N° 17. Organigrama de la administración de la propuesta
Elaborado por: Wilma Masaquiza (2015)

6.9 PREVISION DE LA EVALUACIÓN

Tabla N° 25. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Gerente de Comercial Ortiz de la ciudad de Ambato
¿Por qué evaluar?	Para examinar los resultados del programa de capacitación en el personal de ventas
¿Para qué evaluar?	Para medir la efectividad de la propuesta de solución
¿Qué evaluar?	Desempeño Laboral Servicio al cliente Atención al Cliente
¿Quién evalúa?	Investigadora: Wilma Masaquiza
¿Cuándo evaluar?	Al final del programa de capacitación
¿Cómo evaluar?	Aplicando encuestas de satisfacción al cliente Evaluación del desempeño del personal
¿Con qué evaluar?	Encuestas Evaluación 360 al personal

Elaborado por: Wilma Masaquiza (2015)

Bibliografía

- Baquero, J. (2007). *Marketing de Clientes*. Madrid: Graficas.
- Bellon, L. (2001). *Calidad Total*. Mexico: Panorama Editorial S.A. de CV.
- Cantú, H. (2001). *Diseño de una cultura de calidad*. Mexico: McGraw Hill Interamericana de Editores.
- Cobra, M. (2001). *Marketing de Servicios*. Bogotá: McGrawHill.
- Duque, G. (2013). *Incidencia de un Plan de Mejora Continua en la fidelizacion del cliente en Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo*. Salcedo.
- Emprendedores. (25 de Enero de 2013). *Emprendedores*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/01/25/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tqm/>
- Fernandez, R. (2010). *La Mejora de la Productividad en la pequeña y mediana empresa*. Madrid: ECU.
- Gámez, G. (2009). *Comunicacion y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas*.
- García, I. (2001). *Gestión de la relacion con los clientes*. Madrid: Gráficas Marcar.
- Gómez, E. (2009). *Barreras contra el buen servicio*. Buenos Aires: El Cid.
- HERRERA E. Luis (2004) “Tutoria de la Investigación Científica” , Diemerino Editores, Quito-Ecuador, 252 pág.
- IZQUIERDO ARELLANO, Enrique (2001) “Investigación Científica” , Décima Cuarta Edición, Imprenta PIXELES, Loja – Ecuador, 166 pág.
- JIMENEZ, Juan Carlos (2012), “En atención al cliente, no todo es cuestión de actitud”
- Kelo, T. (2004). *Atención al Cliente* (Priemra ed.). Lima, Perú.

- Kotler Philip, C. D. (2000). *Dirección de Marketing*. Edición de Milenio, Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control*. Mexico: Diana Med.
- López, C. (10 de Noviembre de 2011). *www.foromarketing.com*. Recuperado el 20 de Julio de 2013, de <http://www.foromarketing.com/el-marketing-de-servicios>
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*.
- Malevski, Y., & Rozotto, A. (1995). *Manual de Gestión de la Calidad Total a la medida*. Peidra Santa, Guatemala.
- Mayorga, L. (2012). *El Mejoramiento Continuo y su incidencia en los Procesos de Producción en la empresa de calzado LOMBARDIA de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Molina, A. (2012). *Plan de Mejoramiento Continuo del Talento Humano y la Calidad del Servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo*. Ambato.
- Moranbuena, P. (2005). *Manual de Servicio Atención a Clientes*. Santiago.
- Muñiz, R. (22 de Enero de 2015). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm>
- MOGOLLON PEREZ, Amparo Susana (2006) *Introducción a las Técnicas Cualitativas de Investigación*, Primera Edición, Servei Publicacions, España, 129 pág.
- MUÑIZ GONZALEZ, Rafael “Marketing en el siglo XXI” Tercera Edición
- Nuñez, H. (2003). *Servicio al Cliente*. México: Edamasa Impresiones.

- Pereiro, J. (18 de marzo de 2008). *La satisfacción del cliente en ISO 9001*. Obtenido de http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001
- Pérez del Campo, E. (2013). *Mercadotecnia, Fundamentos de Dirección Comercial y Marketing*. Quito: EDITEXT.
- Pizzo, Mariana (2011) “Calidad en el servicio es responsabilidad social”
- Puyol, B. (1999). *Enciclopedia Dirección de Marketing*.
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos en el servicio al cliente*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Servat, A., & G., A. (2002). *Mejora Continua y Acción Correctiva*. México: Pearson Educación.
- Setó, D. (2004). *De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC.
- Stanon, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: McGraw Hill Interamericana .
- Vertice, E. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. Madrid: Vertice.
- Wendell, F. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Zeithaml, V. (2009). *Marketing de Servicios*. México: McGrawHill.
- Zeithaml, V. (2009). *Marketing de Servicios*. México: McGraw Hill.

LINKGRAFIA

- GERENCIA.COM (2015) En atención al cliente, no todo es cuestión de actitud (en línea) disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/en-atencion-al-cliente-no-todo-es-cuestion-de-actitud>

- GERENCIA.COM (2015) Calidad en el servicio es responsabilidad social (en línea) disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/calidad-en-el-servicio-es-responsabilidad-social>
- Revista EKOS (2015) Las mejores empresas en Calidad de Servicio (en línea) disponible en <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/771.pdf>
- COLBERT (2015) Excel Avanzado (en línea) disponible https://www.youtube.com/watch?v=hu_J3x-rggA
- VASQUEZ, Maria Luisa (2005) Introduccion a las técnicas de investigación aplicación (en línea) disponible en <http://books.google.com.ec/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA21&dq=paradigma+cualitativo+de+la+investigacion&hl=es-419&sa=X&ei=zo7dU-mENYO-sQTGw4GYCg&ved=0CCkQ6AEwBA#v=onepage&q=paradigma%20cualitativo%20de%20la%20investigacion&f=false>
- MORERA, José Definiciones de Mejoramiento (en línea) disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>

ANEXOS

ANEXO 1



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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE COMERCIAL ORTIZ

I. OBJETIVO

- Identificar la percepción que tiene acerca del mejoramiento continuo de la empresa con la finalidad de tomar acciones correctivas.

II. MOTIVACION

- Saludos cordiales, sírvase contestar el siguiente cuestionario de preguntas con la mayor seriedad posible a fin de tener información confiable y será de uso confidencial.

I. INSTRUCCIONES:

- Contestar en forma clara y precisa, sin tachones ni borrones
- La información obtenida será de absoluta reserva como objetivo de estudio
- Señale con una **X** la respuesta que usted crea necesaria.

II. CONTENIDO:

1. ¿Cree que en su empresa se practica la calidad?

2. ¿Cuáles son los elementos que usted considera para determinar la calidad?

3. ¿Es factible aplicar un modelo de calidad en su empresa?

4. ¿Reducirá los defectos en los productos y servicios un modelo de calidad?

5. ¿Cree usted que el mejoramiento continuo incide el servicio al cliente?

6. ¿La mejora interna influirá positivamente en el servicio al cliente?

7. ¿Cómo define el liderazgo de sus empleados para implantar cambios en la empresa?

8. ¿Un buen ambiente laboral fortalece el liderazgo en la mejora continua?

9. ¿Su personal ha participado en procesos de mejoramiento continuo?

10. ¿Existe voluntad de los empleados a cambiar o mejorar los procesos en la empresa?

11. ¿La gestión por procesos le ha permitido alcanzar un crecimiento de la empresa?

12. ¿Usted administra la empresa bajo un proceso administrativo de manera empírica?

Gracias por su colaboración



ANEXO 2
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE COMERCIAL ORTIZ

III. OBJETIVO

- Identificar la percepción que tienen los clientes sobre el servicio que presta la empresa con la finalidad de tomar acciones correctivas.

IV. MOTIVACION

- Saludos cordiales, sírvase contestar el siguiente cuestionario de preguntas con la mayor seriedad posible a fin de tener información confiable y será de uso confidencial.

V. INSTRUCCIONES:

- Contestar en forma clara y precisa, sin tachones ni borriones
- La información obtenida será de absoluta reserva como objetivo de estudio
- Señale con una **X** la respuesta que usted crea necesaria.

VI. CONTENIDO

4. ¿El personal le presto la debida atención al momento de la venta?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

5. ¿Sus quejas y sugerencias han sido solucionadas?

- Muy a menudo
- A menudo
- Ocasionalmente
- Nunca

6. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir de parte de la empresa?
- Descuentos
 - Promociones
 - Bonos
 - Viajes
 - Rifas
7. ¿Considera que la ubicación de la empresa es?
- Muy adecuada
 - Adecuada
 - Poco adecuada
 - Inadecuada
8. ¿Cada que tiempo le han visitado los empleados en su domicilio para ofertar los productos de la empresa?
- Diariamente
 - Mensualmente
 - Semestralmente
 - Cada año
9. ¿La información de los productos influye al momento en que realiza sus compras?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Muy pocas veces
 - Nunca
10. ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la empresa?
- Televisión
 - Radio
 - Prensa
 - Redes Sociales
 - Boca a boca

11. ¿El servicio que le ofrece la empresa es?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

12. ¿Cuánto tiempo lleva realizando sus compras en la empresa?

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

13. ¿Qué servicios considera se debe implementar en la empresa?

- Servicio a domicilio
- Capacitación a los clientes
- Mensajería
- Post venta

14. ¿Los empleados le han solucionado problemas con los productos de manera?

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Poco satisfactoria
- Insatisfactoria

15. ¿Cuál de estos factores cree usted que la empresa cumple con sus expectativas?

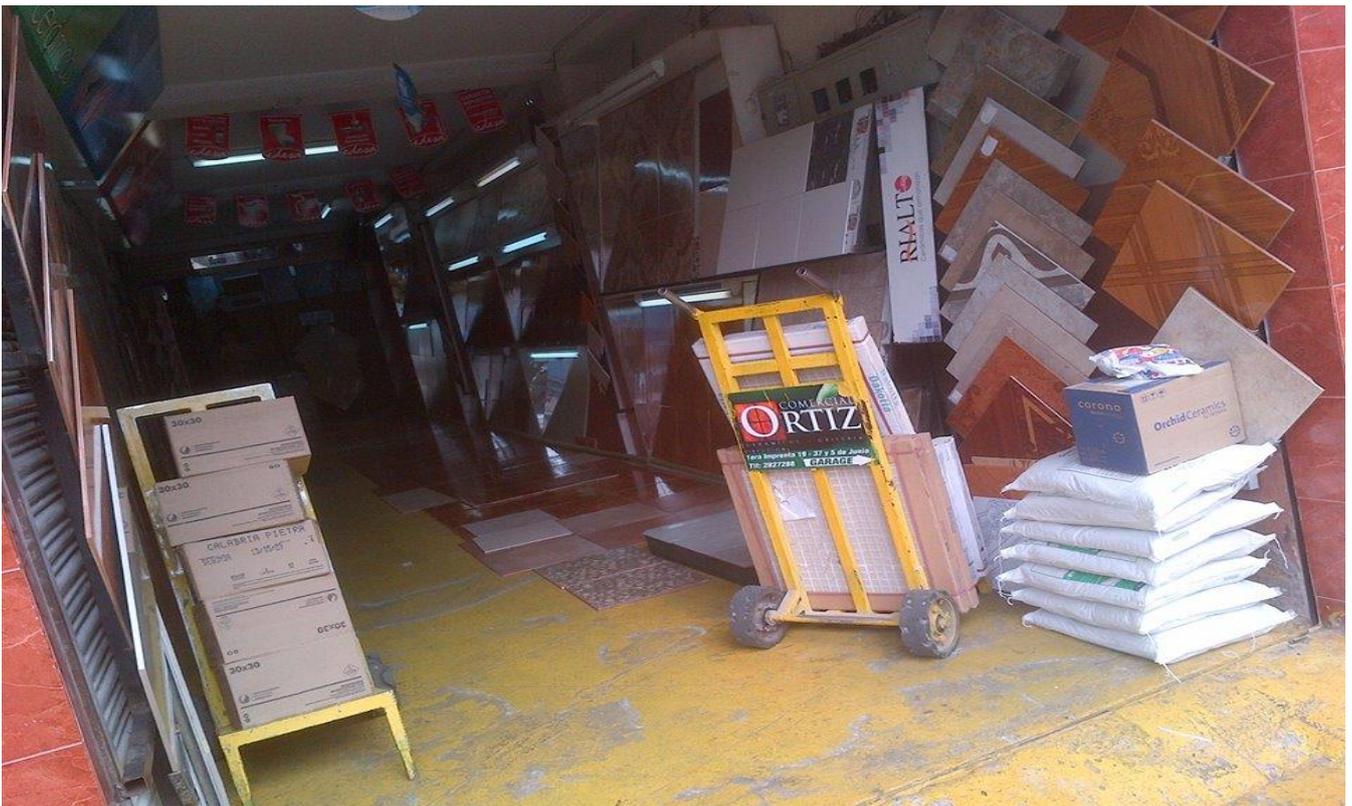
- Cortesía
- Credibilidad
- Seguridad
- Conocimientos

Gracias por su colaboración

ANEXO 3 FOTOS









Anexo 5. Entrevista



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



ENTREVISTA AL GERENTE DEL COMERCIAL ORTIZ

VII. OBJETIVO

- Identificar la percepción que tiene acerca del mejoramiento continuo de la empresa con la finalidad de tomar acciones correctivas.

VIII. MOTIVACION

- Saludos cordiales, sírvase contestar el siguiente cuestionario de preguntas con la mayor seriedad posible a fin de tener información confiable y será de uso confidencial.

IX. CONTENIDO

1. ¿Cree que en su empresa se practica la calidad?

Si practicamos pues tenemos gran atención al cliente.

2. ¿Cuáles son los elementos que usted considera para determinar la calidad?

Atención al cliente
Seriedad en ofrecer buen producto
Calidad del producto

3. ¿Es factible aplicar un modelo de calidad en la empresa?

Claro es bueno mejorar

4. ¿Reducirá los defectos en los productos y servicios un modelo de calidad?

No mejor ayudara a enmendar los errores.

5. ¿Cree usted que el mejoramiento continuo incide en el servicio al cliente?

Si el cliente compara con la competencia y si se mejora regresa

6. ¿La mejora interna influirá positivamente en el servicio al cliente?

Si mucho los empleados cambian de actitud

7. ¿Cómo define el liderazgo de los empleados para implantar cambios en la empresa?

Los empleados sienten como suyo el negocio y dan un buen servicio

8. ¿Un buen ambiente laboral fortalece el liderazgo en la mejora continua?

En mi empresa los empleados son como una familia y al sentirse bien trabajan bien.

9. ¿Su personal ha participado en procesos de mejoramiento continuo?

Si

10. ¿Existe voluntad de los empleados a cambiar o mejorar los procesos en la empresa?

Si

11. ¿La gestión por procesos le ha permitido alcanzar un crecimiento de la empresa?

Si se escala paso a paso

12. ¿Usted administra la empresa bajo un proceso administrativo de manera empírica?

No.