



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La calidad en el servicio y su incidencia en la
atención al cliente en el Departamento Comercial de la
Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua
Potable y Alcantarillado de Ambato”**

AUTORA: Graciela de las Mercedes Villacís Barriga

TUTOR: M.S.c. Iván Cevallos B.

AMBATO – ECUADOR

MAYO - 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Iván Cevallos Bravo

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

Ambato, 10 de Mayo del 2012

Ing. Iván Cevallos Bravo

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Graciela de las Mercedes Villacís Barriga, declaro que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Sra. Graciela de las Mercedes Villacís Barriga

C.C. 1801966076

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del Tribunal, aprueban la presente tesis de grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

ING. FABIÀN CHÀVEZ

f).....

ING. JOSÈ PROAÑO

Ambato, 10 de mayo del 2012

FRASE BÍBLICA

“¡Esfuézate y sé valiente!

¡No temas ni desmayes!

Porque Jehová tu Dios

Estará contigo a dondequiera que vayas”

JOSUÉ 1: 9

DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los Derechos en línea patrimoniales, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

Graciela de las Mercedes Villacís Barriga

AUTORA

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo:

A Dios por guiarme, por darme la sabiduría, la inteligencia y estar a mi lado durante mi formación universitaria y a lo largo de mi vida brindándome su amor y llenándome de gozo y alegría.

A mi querido y amado esposo César Gabriel y a mis preciosas pijoitas Gabriela y María José por apoyarme y ayudarme incondicionalmente a lo largo de estos años, a ellos les debo este triunfo y con todo mi corazón mi agradecimiento.

A mi padre Juan Mesías, aunque ya no está conmigo, pero sé que si estuviera aquí se sentiría muy orgulloso de mí, por sus sabios consejos y por todo lo que me dio en esta vida.

A mi madre Carmen Amelia quien supo enseñarme valores y sobre todo guiarme en el camino del Señor y estar a mi lado en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por demostrarme su poder y su infinito amor al estar junto a mí, cuidando mi entrada y salida.

Quiero agradecer a mi esposo por su comprensión en los momentos que no pude estar en casa, pero que siempre me apoyó en todo momento y supo cuidar de mis hijas con mucha responsabilidad.

Gracias a mis hijas Gabriela y María José porque se privaron de mi presencia durante estos cinco años pero su ejemplo de estudio y superación fueron importantes para que yo siguiera sus pasos y logre la meta que me propuse.

Gracias a mis padres y hermanos que con sus consejos hicieron que culmine esta etapa importante de mi vida.

Gracias a todos mis hermanos por el empuje y ánimo para culminar este sueño.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Ingeniero Iván Cevallos Bravo por sus enseñanzas, apoyo y confianza en mi trabajo de investigación y su capacidad para guiar mis ideas que ha sido un aporte invaluable.

Gracias a todos mis profesores que a su debido tiempo pasaron por las aulas de la Universidad e impartieron sus conocimientos que me sirvieron para realizar este trabajo.

A mis compañeros, gracias por su alegría, por sus ocurrencias con las cuales hizo que la estancia en las aulas sean más alegres.

Gracias a todas y cada una de las personas que participaron en la investigación realizada, ya que invirtieron su tiempo y conocimientos para ayudarme a completar mi proyecto de tesis.

Por último quiero agradecer a todas aquellas personas que sin esperar nada a cambio compartieron pláticas, conocimientos y diversión. A todos aquellos que durante los cinco años que duró este sueño me ayudaron a que se haga realidad.

GRACIAS

MUCHAS GRACIAS

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
FRASE BIBLICA.....	v
DERECHOS DE AUTOR.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	x
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
INDICE DE CUADROS.....	xiv
INDICE DE TABLAS.....	xv
INDICE DE DIAGRAMAS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1.EL PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACION.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.2 Análisis Crítico.....	5
1.2. 3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del problema.....	6
1.2.5 Interrogantes.....	7
1.2.6 Delimitación del problema.....	7
1.3 JUSTIFICACION.....	7
1.4 OBJETIVOS.....	8

1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA.....	12
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL.....	14
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	16
2.4.1 Variable Independiente.....	16
2.4.2 Variable dependiente.....	16
2.4.3. Término de relación.....	16
2.4.4. Definición de Categorías.....	17
5. HIPOTESIS	66
2.5.1 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	66
CAPITULO III.....	67
3. METODOLOGIA.....	67
3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO.....	67
3.2. MODALIDADES BASICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	71
3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	73
3.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	75
3.7. PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	76
3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	77
CAPITULO IV.....	78
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	78
4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	78
4.2 INTERPRETACION DE DATOS.....	78

4.3.- VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....	103
4.3.1 Formulación de la hipótesis.....	103
4.3.2 Definición del Nivel de significancia.....	103
4.3.3 Elección de la prueba estadística Chi cuadrado.....	104
CAPITULO V.....	108
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1 CONCLUSIONES.....	108
5.2 RECOMENDACIONES.....	109
CAPITULO VI.....	112
6. LA PROPUESTA.....	112
6.1 TEMA DE LA PROPUESTA.....	112
6.1.1. DATOS INFORMATIVOS.....	112
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	113
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	114
6.4 OBJETIVOS.....	114
6.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	114
6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	115
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	115
6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO- TECNICO.....	116
6.7 METODOLOGIA PLAN DE ACCION.....	131
6.7.1. Matriz FODA.....	134
6.7.2. Matriz de Relación (FO).....	135
6.7.3. Fortalezas y Oportunidades cambiar a Estrategias de Atacar..	136
6.7.4. Matriz de Relación (DA).....	137
6.7.5. Debilidades y Amenazas cambiar a Estrategias de Defensa.....	138
6.7.6. Priorización.....	139
6.7.7. Matriz de relación Causa – Efecto.....	140
6.7.8. Priorización de las estrategias d ataque y defensa. Hexágono Estratégico.....	141
6.7.9. Objetivos Estratégicos.....	142

6.7.10. Modelo Operativo.....	145
6.8 ADMINISTRACION.....	146
6.9 PREVISION DE LA EVALUACIÓN.....	147
BIBLIOGRAFIA.....	148
ANEXOS.....	150

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Categoría Fundamentales	15
Gráfico N° 2: La consecución de la calidad	20
Gráfico N° 3: Beneficio que ofrece la calidad	31
Gráfico N° 4: Satisfacción del cliente	44
Gráfico N° 5: Percepción de la calidad y la satisfacción del cliente	50
Gráfico N° 6: Triángulo de los Servicios	63
Gráfico N° 7: Servicio de Calidad	80
Gráfico N° 8: Excelente Imagen Corporativa	82
Gráfico N° 9: Imagen Empleados	84
Gráfico N° 10: Estatus Social	86
Gráfico N° 11: Satisfecho con el Tiempo	88
Gráfico N° 12: Cumple con sus expectativas	90
Gráfico N° 13: Aptitud	92
Gráfico N° 14: Evaluar	94
Gráfico N° 15: Desempeño Laboral	96
Gráfico N° 16: Respuesta rápida y efectiva	98
Gráfico N° 17: Actitud	100
Gráfico N° 18: Vocabulario adecuado	102
Gráfico N° 19: Representación gráfica del Chi Cuadrado	106
Gráfico N° 20: Plan de Mejoramiento	120
Gráfico N° 21: Pasos para elaborar un plan de mejora	127
Gráfico N° 22: Matriz FODA	132
Gráfico N° 23: Análisis FODA analizando donde estamos	133

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Gestión con Calidad Total	24
Cuadro N° 2 Operacionalización de la Variable Independiente	73
Cuadro N° 3: Operacionalización de la Variable Dependiente	74
Cuadro N° 4: Técnicas e Instrumentos	75
Cuadro N° 5: Recolección de la Información	76
Cuadro N° 6: Diagnóstico situacional de la empresa	134
Cuadro N° 7: Estrategias de Ataque (FO)	136
Cuadro N° 8: Estrategias de Defensa (DA)	138
Cuadro N° 9: Priorización de Estrategias	139
Cuadro N° 10: Registro de Mejora Continua	143
Cuadro N° 11: Selección de acciones de mejora	144
Cuadro N° 12: Modelo Operativo	145
Cuadro N° 13: Previsión de la Evaluación	147

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Servicio de Calidad	80
Tabla N° 2:	Excelente Imagen Corporativa	82
Tabla N° 3:	Imagen empleados	84
Tabla N° 4:	Estatus Social	86
Tabla N° 5:	Satisfecho con el Tiempo	88
Tabla N° 6:	Cumple con sus expectativas	90
Tabla N° 7:	Aptitud	92
Tabla N° 8:	Evaluar	94
Tabla N° 9:	Desempeño Laboral	96
Tabla N° 10:	Respuesta rápida y efectiva	98
Tabla N° 11:	Actitud	100
Tabla N° 12:	Vocabulario adecuado	102
Tabla N° 13:	Valores reales del cálculo del Chi Cuadrado	104
Tabla N° 14:	Frecuencia Esperada	105
Tabla N° 15:	Cálculo del Chi Cuadrado	105
Tabla N° 16:	Matriz de Relación (FO)	135
Tabla N° 17:	Matriz de Relación (DA)	137
Tabla N° 18:	Recursos	146

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1:	Diagrama de Relación Causas y Efectos
Diagrama N° 2:	Hexágono Estratégico

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado es una empresa netamente de servicio, cuyo objetivo es garantizar la administración, operación y funcionamiento de todos los sistemas de agua potable.

El propósito de esta investigación es mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo para el porvenir de la organización. Por lo tanto, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán gestionar sus actividades con mayor eficiencia, mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

Este trabajo contiene el planteamiento del problema a investigar, en donde ampliamos el problema actual de la empresa, su realidad problemática, formulación del problema, justificación y los objetivos. Se desarrolla el marco teórico, su estructura se realiza en base a las variables, los modelos a seguir y las definiciones conceptuales se basan en tesis, internet, libros, etc. En la metodología se mencionan el tipo y diseño de investigación realizada, la población y muestra, hipótesis, variables, operacionalización de variables, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, lo cual nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados.

Finalmente se desarrolla la propuesta, donde se presenta el diseño teórico, luego la base teórica y se detalla el esquema del modelo propuesto.

PALABRAS CLAVES:

CALIDAD DE SERVICIOS

ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

PLAN DE MEJORA CONTINUA.

INTRODUCCION

La calidad es un aspecto de nuestra actividad que día a día va permitiendo realizarnos mejor como empleados, integrantes de grupos de trabajo y como individuos, sin importar el ámbito en el que nos desenvolvemos.

La calidad en el servicio a clientes se entiende como cumplir con los requisitos que tiene el cliente, ya que el satisfacerlos debe ser la parte fundamental de la filosofía de negocios y el enfoque central del plan estratégico de toda empresa, ya que el mejorar continuamente los productos y el servicio haciéndolos de calidad significa el elemento clave del éxito de las empresas.

En la actualidad las empresas están en gran competencia por obtener el mayor número de clientes posibles ya que sin ellos no existiría la empresa, y ya no solo se preocupan por la calidad de los productos o servicios que prestan, sino también por la atención que deben brindarles para mantenerlos satisfechos, cumpliendo con todas sus expectativas.

Por lo tanto para ser competitivos en el mundo actual hay que brindar bienes y servicios de alta calidad. El concepto de calidad lo es todo en el beneficio. Si un producto o servicio encierra un beneficio preciso para el cliente, una buena calidad no hará sino incrementarlo. Si el beneficio no se acredita, la calidad no logrará crearlo, por muy bueno que sea el producto o servicio. Actualmente, la calidad es una característica muy apreciada por el consumidor. Éste busca rapidez, confiabilidad, eficiencia y garantía como algunas cualidades esperadas en la adquisición de un bien o servicio.

Por la demanda que existe de calidad en la atención del servicio al cliente es que se aborda este tema para estudio “La calidad en el servicio y su incidencia en la atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”, es una propuesta de mejora para la actual

administración, que de ponerse en marcha, mejorará significativamente la actual gestión.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“La calidad en el servicio y su incidencia en la atención al cliente, en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La deficiente calidad en el servicio incide en la atención al cliente, en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”.

1.2.1. La Contextualización

En el Ecuador las empresas se hallan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros la más importante, la deficiente calidad en el servicio que se recibe a través de varias vías como: atención personalizada, teléfono, correo electrónico, web corporativa, correo ordinario o chats online. Los clientes buscan rapidez, confiabilidad, eficiencia y garantía como algunas cualidades esperadas en la adquisición de un bien o un servicio. Pero muchas organizaciones todavía no han asimilado esta realidad y los servicios que prestan cada día son de pésima calidad.; muchas de ellas siguen operando basadas en el valor del antiguo paradigma de suponer, lo que es mejor para sus clientes y todavía no han abierto los oídos ni los ojos a la retroalimentación que proviene de los clientes. Por lo que es importante conocer no sólo quienes son nuestros clientes, sino cuáles son sus necesidades, qué esperan de nuestros servicios, cómo los perciben y cuáles son los elementos que determinan su satisfacción.

En Ambato, el aspecto al que las personas le dan más importancia sobre los servicios públicos es el modo en que los funcionarios tratan y atienden a la ciudadanía. Se recuerda, así, que una de las respuestas más frecuentes respecto de los problemas reportados por los ciudadanos al momento de realizar trámites era la deficiente calidad en el servicio (trato grosero de los funcionarios). Las empresas deben poner mayor atención para contrarrestar los inconvenientes que están enfrentando y mucho más si se mira a un futuro lleno de retos y los acelerados cambios del entorno, en donde las entidades que no cuentan con los elementos que le permitan vender mejor su producto o servicio, no serán competitivas ni tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, de tal manera que debe ser un reto para las organizaciones la búsqueda constante de niveles superiores de calidad para la atención al cliente tanto para garantizar su supervivencia como para cumplir con las exigencias del desarrollo de la sociedad.

La razón fundamental de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, es desarrollar y entregar un servicio garantizado. Pero en la actualidad no se ha podido cumplir con los objetivos planteados ya que el problema que enfrenta hoy en día es la deficiente calidad en el servicio al cliente, que es la parte esencial de la institución, por lo tanto es indispensable que la misma sea más empresarial, más orientada hacia el cliente. Los directivos deben establecer como políticas de la empresa, ofrecer una atención al cliente con calidad sostenible en los servicios que ofrece a la población, que trabaje con más eficiencia y calidez en todos sus departamentos y en las funciones que desarrollan los mismos, trabajando en equipo y que sean comprometidos con los objetivos de la institución, ya que el mundo empresarial de hoy se basa en la competitividad, innovación y respuesta a la necesidad del cliente, el cual es el principal objetivo de las organizaciones.

1.2.2. Análisis Crítico

La constante búsqueda de la excelencia para brindar un servicio, hace mirar la imperiosa necesidad de incorporar herramientas de calidad que permitan a las instituciones públicas y privadas prestar un servicio de calidad basada en estándares, modelos y mecanismos para lograr el crecimiento organizacional.

La deficiente calidad en el servicio, en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A se debe, entre otras, a la carencia de una planificación de rotación de puestos de trabajo, esto se produce debido a la falta de comunicación entre autoridades y empleados existiendo un clima laboral tenso entre los mismos, también por la escasa capacitación en atención al cliente que es quien refleja la imagen de la empresa, razón por la cual la ausencia de trabajo en equipo es evidente en varios departamentos, pues todo esto conlleva a que no se pueda cumplir tanto con los estándares de calidad planificados como con las expectativas de los clientes y peor aún no se logre alcanzar el éxito organizacional.

1.2.3. Prognosis

La globalización es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez, los clientes, los competidores y los proveedores son más universales. Las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión, sistema de cliente (CRM) recordemos que el CRM es una estrategia de negocio centrada al cliente, es por eso que debemos aprender continuamente del comportamiento de nuestra herramienta, debemos observar los movimientos que la competencia esté realizando, así como tener siempre presente que el cliente y su satisfacción son primero.

En caso de no buscar alternativas de solución al problema, la empresa sufrirá un impacto negativo causando una mala imagen institucional a nivel local y nacional, esto dará origen a que existan usuarios insatisfechos por el servicio que reciben, originando malestar y aún desconfianza, por otro lado no se podrá concretar con el trabajo planificado dentro del tiempo establecido ya que se producen constantes quejas y reclamos por parte de los clientes a los que hay que darles soluciones inmediatas, por lo que es necesario que la empresa adopte un diseño de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio tomando en cuenta el entorno interno y externo de la empresa, para de esta manera brindar: un servicio de calidad sostenible, confianza y garantías al cliente, trabajando con responsabilidad para el desarrollo de mejoras continuas, cumpliendo metas y trazando nuevas, y alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

1.2.4. Formulación de Problema

¿De qué manera la deficiente calidad en el servicio incide en la atención al cliente, en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A.

1.2.5. Interrogantes

¿Qué factores internos y externos influyen en la calidad en el servicio al cliente en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A?

¿Existen adecuadas estrategias de servicio para la atención al cliente en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A?

¿Al diseñar un plan de mejoramiento de la calidad en el servicio mejorará la atención al cliente en el Departamento Comercial de EP-EMAPA-A.?

1.2.6. Delimitación de la Investigación

- ❖ **Campo:** Administrativo
- ❖ **Área:** Marketing de servicios
- ❖ **Aspecto:** Calidad en el servicio

- ❖ **Delimitación Espacial:** La presente investigación la realizaremos en el Departamento Comercial de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, ubicada en la Av. Antonio Clavijo e Isaías Sánchez.

- ❖ **Delimitación Temporal:** Realizar esta investigación en el período Febrero a Junio del 2012 en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A.

1.3. JUSTIFICACION

El investigador tiene un gran interés en realizar esta investigación ya que el tema objeto de estudio es apasionante, conocer a fondo la problemática de la Empresa, y sobre todo la colaboración de la misma será fundamental para el desenvolvimiento del estudio.

Este trabajo se lo realiza mediante un enfoque teórico-prácticoy que existe una gran cantidad de bibliografía adecuada al tema o problema, por lo tanto será una fuente efectiva de información, sobre cómo mejorar la calidad en el servicio al cliente, lo cual permitirá enriquecer y fortalecer esta investigación.

Además de la oportunidad de realizar un proyecto viable, nos permite comparar los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la vida académica con la práctica.

Mediante el desarrollo del mismo se trata de generar beneficios para las partes involucradas, es decir, el estudiante obtendrá la experiencia en el ámbito personal y profesional, mientras que la empresa recibirá una propuesta para poder dar solución efectiva a los problemas existentes y mejorar el desenvolvimiento de la organización.

El impacto que producees que,la organización se sienta comprometida con el cliente en brindarle un servicio de calidad y haber cumplido con sus expectativas,así como también la institución será una de las más competitivas en la región.

La factibilidad se da puesto que se cuenta con conocimientos básicos, con el apoyo de personal capacitado con experiencia en el área de investigación,con la apertura brindada por la empresa y con los recursos financieros.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la deficiente calidad en el servicio para mejorar la atención al cliente, en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar la calidad en el servicio que actualmente existe en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A.?
- ❖ Analizar las estrategias de servicio adecuadas que permitan mejorar la atención al cliente en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A.
- ❖ Proponer el diseño de un plan de mejoramiento de la calidad de servicio que permitan mejorar el proceso de atención al cliente en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La investigación se ha basado en diversas tesis, orientación académica, libros, revistas, internet, etc., realizadas sobre el tema planteado: la calidad en el servicio, en los cuales se establece que existen investigaciones relacionadas con teorías interesantes que contribuyen a nuestra investigación.

Luego de la búsqueda y revisión bibliográfica en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, presentamos los siguientes antecedentes:

CARDENAS, Grace (2005), de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, en su tema de investigación: “Mejoramiento del Servicio en el Área de Servicio al Cliente del Banco del Pacífico Sucursal Baños”. Fa, concluye que la satisfacción de los clientes se ha venido deteriorando por la poca importancia que se le

ha dado a las relaciones interpersonales logrando perder a clientes valiosos por los tratos inadecuados.

Otro antecedente investigativo que proporciona **FLORES, Juan Carlos (2005)**, de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Administrativas, en su trabajo de investigación: “La Planeación Estrategia como herramienta para mejorar la Calidad de Servicio al Cliente en el Banco Sudamericano de la Ciudad de Guaranda”. Aporta con una conclusión significativa, que los empleados no tienen claras las funciones básicas de su área, debido a una falta de capacitación por parte de sus superiores y que a su vez no permiten el desarrollo personal y profesional del empleado que es quien da la cara de la empresa y quien refleja la identidad de cada una de las personas de la organización, que no tienen ningún tipo de incentivos por lo que los empleados sienten molestias en la realización de su trabajo.

Por otro lado el aporte que realiza **LOZADA, Lexsi (2008)**, de la Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. en su tesis “La Capacitación de los Empleados de la Empresa Barathon como herramienta Administrativa para el Mejoramiento del Servicio al Cliente para incrementar el Volumen de Ventas”., termina concluyendo que la innovación de los métodos de capacitación respecto al servicio al cliente son verdaderamente necesarios dentro de la empresa para optimizar el desempeño de los trabajadores y empleados sin desconocer también a los directivos, para obtener resultados.

Con lo anteriormente anotado podemos extraer aspectos relevantes que deben adoptar las empresas sobre la implementación un plan de mejoramiento en la atención al cliente, los mismos que son aprovechados para la presente investigación y como referencia para la aplicación en el Departamento Comercial de la Empresas Pública – Empresa Municipal de Agua Potable de la ciudad de Ambato.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La Teoría de la Ciencia (en inglés, philosophy of science) es una teoría que explica la ciencia (Seiffert, 1992). La palabra "teoría" tiene dos significados básicos. Designa, en primer lugar, el resultado de la actividad de investigación en algún campo y que, en el aspecto lingüístico, se traduce en un conjunto de proposiciones sobre un ámbito concreto de objetos (Diemer, 1970, p. 216). Se distinguen unos objetos reales y otros ideales. En las ciencias reales se investigan aquellos objetos (personas, cosas o sucesos) que se hallan presentes en el mundo de la experiencia (la "realidad") y que nos es accesible aún sin la acción del investigador".

Para la ejecución de la siguiente investigación, utilizaremos el paradigma crítico – propositivo, de acuerdo a las teorías disponibles, siendo que la ciencia contribuye al crecimiento de la sociedad, cabe mencionar que otro investigador puede retornar al tema planteado, para aportar nuevas alternativas de solución

Se orientará a que la empresa sea capaz de enfrentar cambios, ya que el hombre como ente de evolución y cambio percibe las realidades de las organizaciones, las interpreta y contribuye mejorando la calidad de vida.

Desde el punto de vista Epistemológico: Se considera que es ciencias, como el marketing, ingeniería, administración, que son base fundamental del proyecto, que identifica y resuelve problemas, que servirá como aporte en esta investigación.

El investigador tendrá un soporte en la ciencia, para definir las variables, y sustento para la realización del presente proyecto.

Desde el punto de vista ontológico: Esta investigación se fundamentará en un enfoque ontológico ya que estudiará el problema “La deficiente calidad en el servicio afecta la atención al cliente en la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”.y sus diferentes cambios para analizar y proponer diferentes

soluciones al mismo, porque ésta estudia los diferentes cambios de la sociedad, entre ellos la empresa.

Se tendrá en cuenta los valores humanos para adaptar la teoría con la realidad en la que se desenvuelve la investigación.

Desde el punto de vista Axiológico: Es la disciplina filosófica que estudia el valor, los fundamentos del mismo, la naturaleza del valor, los juicios de valor y la forma como lo captamos.

En el presente trabajo de investigación se utilizará la fundamentación axiológica, debido a que esta permite resaltar los valores corporativos de la organización.

La empresa aportará con los siguientes valores corporativos:

- ❖ Mantener el prestigio de empresa.
- ❖ Velar por el cumplimiento de los ideales de la empresa, honestidad, justicia, ética, solidaridad, lealtad, y honradez.
- ❖ Valorar a todos los colaboradores de la empresa y fomentar su desarrollo y crecimiento, creando las condiciones necesarias para conseguir su fidelidad, lealtad, entrega y compromiso.
- ❖ Cumplir con las obligaciones legales, sociales, fiscales y financieras con el estado, los proveedores, los clientes, la comunidad y sus empleados.
- ❖ Utilizar el diálogo como medio para el entendimiento y solución de los problemas en general.
- ❖ Hacer que el cliente sea la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la entera satisfacción del mismo.
- ❖ Los valores como investigador: El aporte del instigador en esta investigación será el compromiso de respetar toda norma legal, establecida por los códigos de ética profesional y moral, y de autoría propia, dejando como ejemplo para generaciones futuras el pudor y el trabajo, cumpliendo con los reglamentos establecidos por la ley.

Desde el punto de vista Metodológico: cualitativo y cuantitativo, apoyado en las leyes y política determinadas del medio.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

Para el desarrollo de sus actividades la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EP-EMAPA-A) al igual que todas las empresas legalmente constituidas cumple con todos los aspectos legales y normas presentadas en la ley, sobre todo en la Constitución de la República del Ecuador vigente.

La investigación realizada se respalda en:

La Ley Orgánica de Servicio y Carrera Administrativa, en el Título III del Régimen Interno de Administración de Recursos Humanos, Capítulo I de los Deberes, Derechos y Prohibiciones.

Art. 24. Deberes de los servidores públicos:

- a) Desempeñar personalmente, las obligaciones de su puesto, con eficiencia y la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades, cumpliendo las disposiciones reglamentarias de su dependencia.
- b) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos.
- c) Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público, motivadas por el ejercicio del puesto.
- d) Elevar a conocimiento de su inmediato superior, los hechos que puedan causar daño a la Administración.

También en su Art. 4 De las Políticas, literal a) conmina a propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, accesibilidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de servicios.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 48 del 16 de octubre del 2009, se establece en el artículo 47, numeral 1, que las empresas públicas estarán sujetas al control de la Contraloría General del Estado, de conformidad con el artículo 211 de la Constitución.

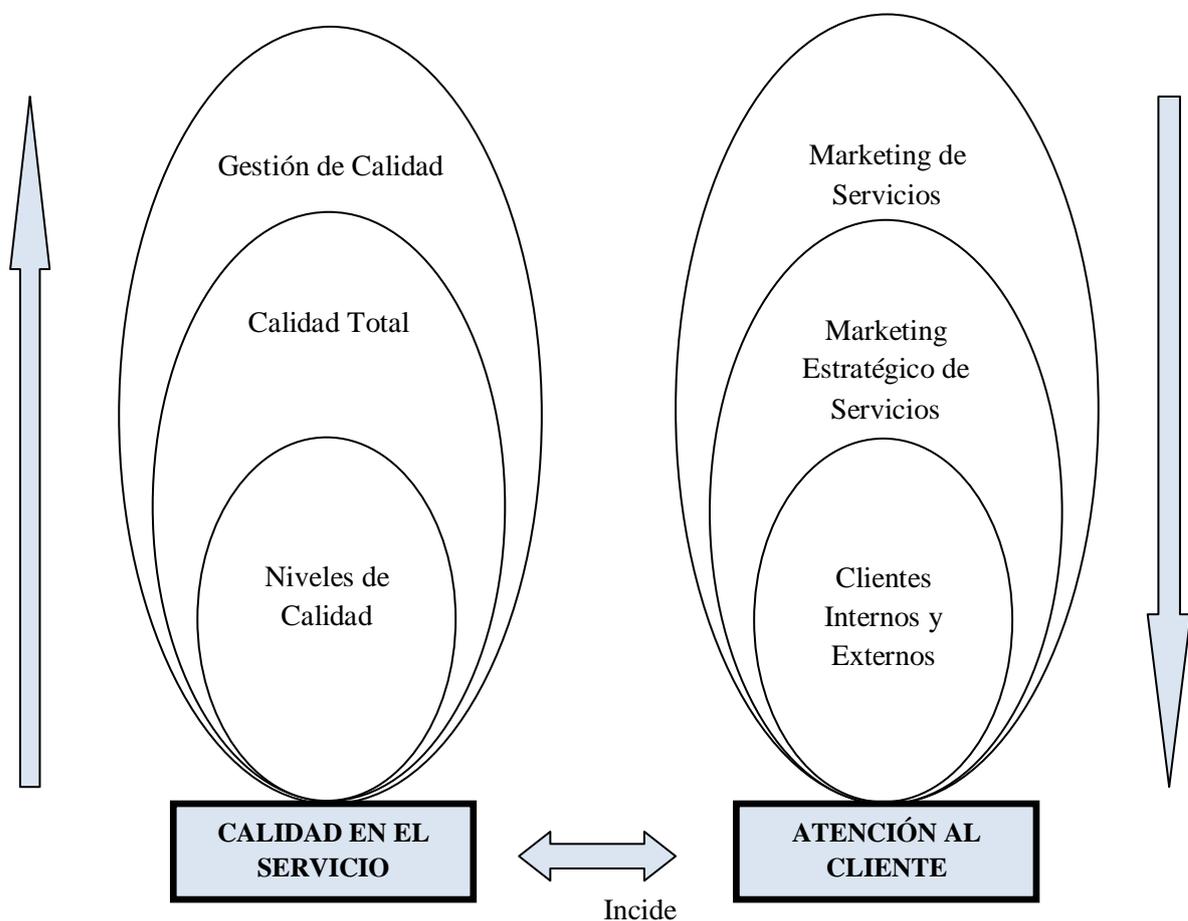
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Variable Independiente X=Calidad en el Servicio

2.4.2. Variable dependiente Y = Atención al Cliente

2.4.3. Término de relación: Incide

Gráfico N° 1 Categorización



Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

2.4.4. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

GESTIÓN DE CALIDAD

“La Gestión de Calidad es una disciplina del “saber hacer”, así como un proceso más o menos formalizado que empuja a una organización a hacer bien el trabajo a la primera a lograr el cero defectos y a mejorar la satisfacción de los clientes en sus dos vertientes de interno o externo. Incluso la calidad como filosofía debe convertirse en un valor cultural prioritario que conforme una especie de “religión organizacional” (Deming, 1986).

En la diversidad de conceptos o definiciones de la literatura sobre el tema, parece más destacado, la referencia que se hace a que a calidad se enfoca básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Este se convierte en el pilar fundamental de toda política o estrategia de calidad, y no solo al cliente externo (ajeno a la empresa – organización), sino al cliente interno a quien se persigue satisfacer las necesidades del cliente, además hacerlo al menor coste posible”. GARCÍA (2004, p. 17)

Según LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO) 9000-2000, la Gestión de la Calidad la define como un conjunto de actividades coordinadas que permiten orientar y controlar a un organismo en materia de calidad”.

Por otra parte GUIZAR MONTÚFAR (2004) escribe lo siguiente: El desarrollo de la calidad total a nivel internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de gestión de calidad total, también llamados modelos de excelencia.

Estos Modelos de Gestión de Calidad Total o de excelencia son utilizados con un doble propósito:

- ❖ Como herramientas para que las organizaciones realicen su autoevaluación o auto diagnóstico para luego establezcan sus planes de mejora.
- ❖ Como herramientas para la realización de evaluaciones externas que permitan a las organizaciones acceder a los premios y reconocimientos que actualmente existen en numerosos países.

Debe entenderse por gestión de calidad “al conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés management, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades”.

Entonces gestión de calidad, sería la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

- ❖ Definir los objetivos de calidad, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- ❖ Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
- ❖ Evaluar y vigilar que se alcance la calidad deseada.
- ❖ Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado. UDAONDO DURÁN (1992, p. 5- 7)

La NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

A la gestión de la calidad se la define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, habitualmente incluye el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

Entre los aspectos más importantes que la gestión de la calidad brinda, tenemos:

- ❖ Asumir y mantener una imagen corporativa de calidad.
- ❖ Hacer bien a la primera
- ❖ Disminuir los conflictos
- ❖ Potenciar las ventajas comerciales
- ❖ Minimizar las actuaciones críticas.
- ❖ Mejorar el control de los costos.

Principios de la Gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora del desempeño:

- a) **Enfoque al cliente.-** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos
- b) **Participación del personal.-** el personal a todos los niveles es la esencia de una organización de su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
- c) **Enfoque basado en procesos.-** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como proceso
- d) **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 el logro de sus objetivos.
- e) **Mejora continua.-** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- f) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.-** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

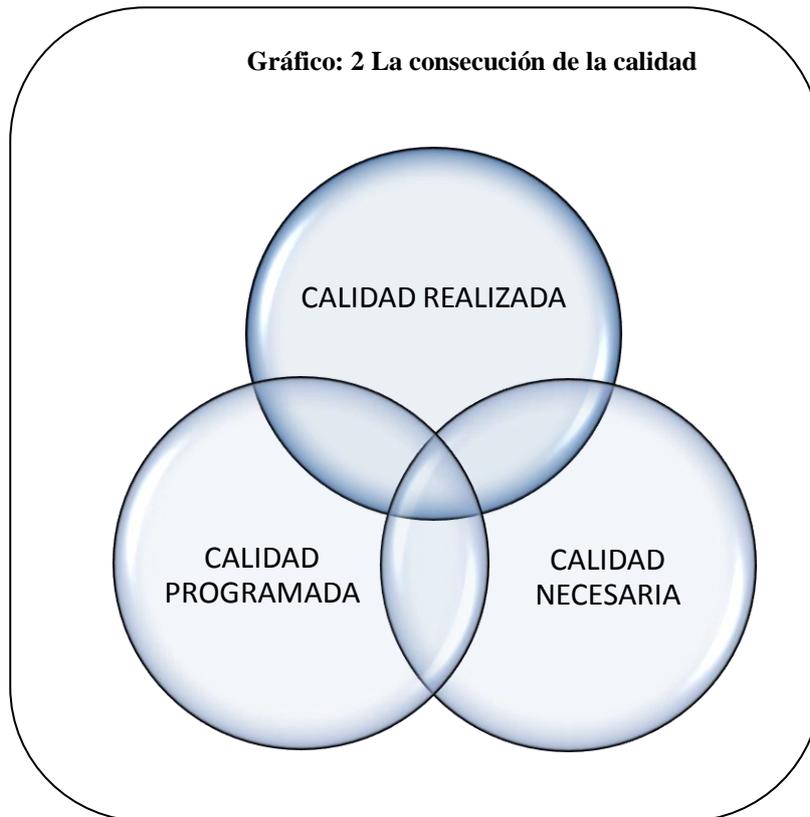
- g) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.**- una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. De acuerdo a la Norma ISO 9001.

Fundamentos de la Gestión de Calidad

UDAONDO DURÁN (1992) describe algunos aspectos sobre los fundamentos de la Gestión de Calidad:

- ❖ Su objetivo es el mismo de la empresa: ser competitivos y mejorar continuamente.
- ❖ Pretende ayudar a satisfacer las necesidades del cliente.
- ❖ Los recursos humanos son su elemento más importante.
- ❖ Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.
- ❖ La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles.
- ❖ Se busca la disminución de costes mediante la prevención de anomalías.
- ❖ Implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
- ❖ Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

Podemos representar gráficamente la conclusión extraíble de estos fundamentos mediante el modelo de círculos concéntricos. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (1987).La consecución de la calidad, puede ser de tres tipos:



- ❖ **La calidad realizada.-** la que es capaz de obtener la persona que realiza un trabajo. Ejemplo: el artesano que trabaja sin especificaciones, pero se refiere también al grado de cumplimiento de la especificación que el responsable de un trabajo es capaz de conseguir.

- ❖ **La calidad programada.-** la que se ha pretendido obtener. Es la que aparece descrita en un documento de diseño, en una especificación o en un plano constructivo. Es, por tanto, la que al responsable de ejecutar el trabajo se le ha encomendado conseguir.

- ❖ **La calidad necesaria.-** la que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción o, al menos, la que a él le gustaría recibir.

La Gestión de Calidad pretenderá conseguir que estos tres círculos sean concéntricos y que coincida entre sí. Todo lo que esté fuera de dicha coincidencia será motivo de derroche, de gasto superfluo o de insatisfacción. UDAONDO DURÁN (1992, 6 -7)

CALIDAD TOTAL

“La calidad total es la teoría que mantiene que la orientación de la empresa debe estar en satisfacer, sobre todo, los deseos de su cliente. Su desarrollo teórico implica no solo a los departamentos de diseño, producción y ventas como podría sugerir su definición, sino que se extiende a todas las áreas de la empresa, así el término cliente se aplica a todos los departamentos, de tal manera que el departamento de marketing es el cliente interno del departamento de investigación y desarrollo, y así sucesivamente”.

La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objeto de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. Enciclopedia de ventas (2009, p. 258).

De acuerdo a lo que manifiesta EVANS (2008) la “Calidad Total es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intentan lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo”.

“La calidad constituye un factor fundamental. A los clientes no les gusta ser engañados, desean el mejor producto al mejor precio, es preciso distinguir entre la calidad desde el punto de vista técnico y la calidad percibida. López (2006, p. 28).

Calidad técnica

Es aquella considerada desde la perspectiva de la ingeniería, de las propiedades físicas de la prenda, como durabilidad, suavidad acabado, etc.

Calidad percibida

Aquella considerada desde el punto de vista del consumidor. Como clientes no podemos medir o reconocer mediante los sentidos ciertas características físicas y técnicas de los productos.

Así, la calidad percibida está determinada por el posicionamiento de imagen de estos, el posicionamiento debe ir de la mano de un buen producto, no se puede ofrecer en imagen lo que no se puede cumplir. Este es el camino directo al fracaso, una vez posicionado el artículo deben mantenerse satisfechas las expectativas del consumidor”.

Por otra parte JOHN (2007) afirma que la calidad total “Es simplemente cumplir con los requisitos del cliente”.

Según Evans (2008) la “calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción – comercialización. Una noción común sobre la calidad, que los consumidores utilizan con frecuencia, es que es sinónimo de superioridad o excelencia.

Principios de calidad total.

Cualquiera que sea el idioma, la calidad total se basa en tres principios fundamentales:

1. Un enfoque en los clientes y accionistas.
2. La participación y el trabajo en equipo de todos en la organización.

3. Un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuos.

Enfoque en los clientes y accionistas.

Para satisfacer o exceder las expectativas del cliente, las organizaciones deben entender por completo todos los atributos de sus productos y servicios, que contribuyan al valor del cliente y originen satisfacción y lealtad.

Participación y trabajo en equipo.

En cualquier organización, la persona que mejor entiende su trabajo y como mejorar el producto y el proceso es la que lo realiza.

Enfoque en el proceso y mejora continua

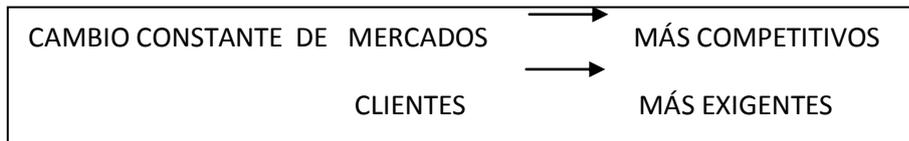
Un proceso es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado.

Calidad Total y la mejora continua

Según PÉREZ (1994) la define como un sistema de gestión de la calidad que persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos y procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal en grupos de mejora y círculos de calidad que previamente han recibido formación y entrenamiento. A través de la mejora de la calidad se aumenta la productividad y competitividad empresarial.

Cuadro N° 1: Gestión con Calidad Total

¿POR QUÉ?



¿PARA QUÉ?

- ❖ PERSEGUIR LA SATISFACCIÓN TOTAL DE LOS CLIENTES
- ❖ MEJORAR CONTINUAMENTE LA COMPETITIVIDAD

¿CÓMO?

CON UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA

A TRAVÉS DE

- ❖ UN PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE HABILIDADES Y ACTITUDES.
- ❖ QUE INVOLUCRE A TODO EL PERSONAL EN GRUPOS DE MEJORA CONTINUA, CONTROLADA, EVALUADA Y PLANIFICADA DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.

NIVELES DE CALIDAD

Una empresa competitiva con la calidad total debe aplicarla en tres niveles:

1. El de la organización,
2. El del proceso, y
3. El del trabajador o del empleo

Nivel de la organización.

El interés por la calidad se centra en satisfacer los requisitos de clientes externos. Una empresa debe buscar los comentarios de los clientes en forma regular. Preguntas como las siguientes ayudan a definir la calidad al nivel de la organización:

1. ¿Qué productos y servicios cumplen con sus expectativas?
2. ¿Cuáles no?
3. Qué productos o servicios requiere y no recibe?
4. Recibe productos o servicios que no necesita?

Los estándares de desempeño impulsados por el cliente se deben utilizar como base para el establecimiento de objetivos, solución de problemas, evaluación del desempeño, remuneración con base en incentivos, premios no financieros y asignación de recursos.

Nivel de procesos

Las unidades organizacionales se clasifican como funciones o departamentos, como mercadotecnia, diseño, desarrollo de productos, operaciones, finanzas, compras, facturación.

Debido a que la mayor parte de los procesos son de funcionalidad recíproca, existe el peligro de que los gerentes de las unidades organizacionales particulares traten de optimizar las actividades que están bajo su control, lo cual puede ocasionar que las

actividades para la organización como un todo no se aprovechan al máximo. En este nivel los gerentes deben hacer preguntas como las siguientes:

1. ¿Qué productos o servicios son los más importantes para el cliente (externo)
2. ¿Qué procesos producen esos productos o servicios?
3. Cuáles son los insumos clave para el proceso?
4. ¿Qué procesos tienen el efecto más significativo en los estándares de desempeño de la organización impulsados por el cliente?
5. ¿Quiénes son mis clientes internos y cuáles son sus necesidades?

Nivel operativo (que a veces se llama nivel del empleo o nivel de diseño de tarea)

Las normas para la producción se deben basar en la calidad y los requisitos de servicio al cliente que se originan en los niveles de organización de proceso. Estas normas incluyen requisitos para cosas como precisión, integridad, innovación, puntualidad y costo. Por cada producto del trabajo de un individuo, uno se debe preguntar lo siguiente:

1. ¿Qué requiere el cliente, interno y externo?
2. ¿Cómo se pueden medir los requisitos?
3. ¿Cuál es la norma específica para cada indicador?

Al ver a una organización desde esta perspectiva, se aclaran los papeles y responsabilidades de los empleados en la búsqueda de la calidad. La alta dirección debe centrar su atención en el nivel de la organización: la gerencia media y supervisores a nivel del proceso; y los empleados deben entender la calidad en el nivel operativo. Lograr la participación de todos es la base de la calidad total. EVANS (2008, p. 29,30).

Pilares de la Calidad

La Calidad Total se apoya en tres pilares fundamentales:

1.- EL SISTEMA

UNE-EN-ISO 9000.

Premio Europeo EFQM.

Premio Malcolm Baldrige.

2.- LAS HERRAMIENTAS

Métodos estadísticos.

Normas y reglamentos.

Métodos de control y mejora.

Investigación y Evaluación.

3.- LAS PERSONAS

Dirección.

Administrativos y técnicos.

En general todo el personal.

Clientes externos e internos.

<http://www.caballano.com/ca.htm>, 29-02-12/10H17

CALIDAD DEL SERVICIO

“La Calidad de Servicio resulta de la comparación que haga entre lo que recibe realmente y sus expectativas; tiene que ver con lo que el cliente cree que está recibiendo. En consecuencia, si la percepción del cliente es inferior a sus expectativas con seguridad su grado de satisfacción será bajo. Por el contrario, si su percepción es superior a sus expectativas, entonces tendrá un grado alto de satisfacción”. Esto afirma, MARIÑO (1993, p. 133)

“La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.”.

http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Definiciones_formales: 27-02-12/11H35

JOBBER (2007) dice que automáticamente, tiene sentido sugerir que la mejora de la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente, lo que dará lugar a más ventas y beneficios.

Por otra parte calidad del servicio “Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio”.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico. GOMEZ G. (2006, p. 23)

Parasurama, et al, (1988, p3) define a la calidad de servicio percibida por el cliente como “un juicio global o actitud que se refiere a la superioridad de un servicio”.

Técnicas de Calidad

“Es un grupo de disciplinas que se requieren en cada etapa, abarca técnicas y enfoques operativos fundamentales que son muy útiles” ARMAND F. (2000, p. 267).

Políticas de Calidad

“Es en donde se identifican los objetivos de la empresa respecto a la calidad como fundamento para la implantación del análisis y sistemas de calidad”. ARMAND F. (2000, p. 270).

“Significa desarrollar técnicas y procedimientos de la calidad que son útiles y necesarios para la organización y ayudar a cumplir sus objetivos de calidad”. PAÚL J. (2000, p. 247).

MORENO. (2001) agrupa diferentes percepciones de calidad dentro de cuatro categorías como:

- ❖ **Calidad como conformidad.-** es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fábrica de manufacturas, siendo sus principales defensores Juran, Deming y Crosby. Éste concepto de calidad equivale a la no variabilidad de procesos y productos. Un inconveniente de esta definición de calidad, que puede ser aplicada a productos, servicios y procesos, es que se centra en la eficiencia pero no en la eficacia.

- ❖ **Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.-** la evolución de la gestión de la calidad da cada vez mayor importancia a la satisfacción de las expectativas de los clientes, en este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las dichas expectativas.
Un inconveniente de esta definición de calidad, es que está basada en expectativas de clientes que son difíciles de detectar y medir, pues cada cliente puede tener un conjunto de expectativas distintas.

- ❖ **Calidad como valor de relación al precio.-** los autores que utilizan esta definición son entre otros: Abbott, Feigenbaum e Ishikawa, entienden que la noción de valor debe ser incluida en la definición de calidad, pues indican que tanto precio como calidad deben ser tomados en cuenta en un mercado competitivo.

Un inconveniente de esta definición de calidad, es que los componentes del valor de un producto o un servicio, especialmente aquellos que forman parte de las preferencias del consumidor son difíciles de conocer, además de ser ésta una cuestión cambiante en función de las situaciones de mercado.

- ❖ **Calidad como excelencia.-** es un conjunto que permite y exige incorporar el compromiso de todos los integrantes de la organización.

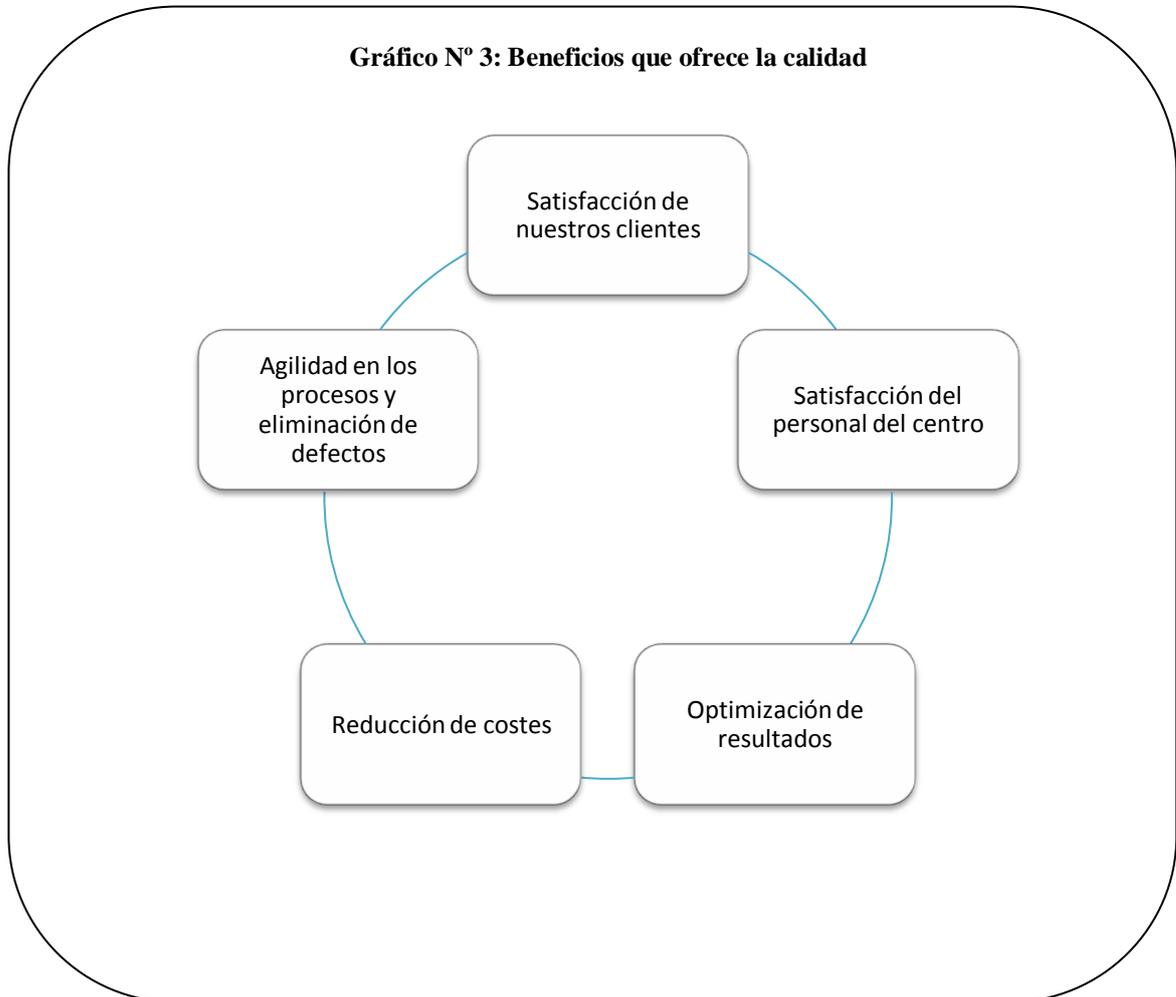
En definitiva, un producto o un servicio son de calidad excelente cuando se aplica en su realización, los mejores componentes, la mejor gestión y la ejecución de procesos.

Beneficios que ofrece la calidad

La implantación de un sistema de calidad por parte de una empresa tiene una serie de ventajas que a continuación se detallan:

¡Qué beneficios ofrece la calidad!

Gráfico N° 3: Beneficios que ofrece la calidad



- ❖ **La satisfacción de los clientes.-** Conlleva importantes consecuencias tales como el incremento del consumo, la recomendación de los servicios de la empresa a clientes potenciales, la posibilidad de realizar proyectos comunes con beneficios mutuos y, sobre todo, la seguridad empresarial que todo ellos representa.
- ❖ **Satisfacción del personal.-** Se transforma en un elevado grado de implicación del mismo, un incremento de su productividad, así como en una mayor calidad del trabajo realizado.
- ❖ **Optimización de resultados y reducción de costes.-** Cuando se trabaja a gusto se reducen los errores y los clientes participan en la producción; el trabajo necesario

para desarrollar la labor empresarial es cada vez menor y, por lo tanto, los costes asociados se reducen.

- ❖ **Agilidad en los procesos y eliminación de defectos.**- Los procesos de una empresa representan su forma de trabajar, por lo tanto a medida que se alcanzan los beneficios citados anteriormente, el trabajo evoluciona aumentando la agilidad de las fases de fabricación y eliminando los defectos que se puedan cometer a lo largo del proceso. El trabajo resulta más satisfactorio, siendo cada vez mejor e incrementando la calidad del resultado. ALVAREZ (2006 p. 17).

Características de los Servicios

ZEITHAM, B. (2001), describe las características de los servicios así:

Intangibilidad

“Los servicios son esencialmente intangibles; con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible”.

Heterogeneidad

“Es difícil lograr la estandarización de la producción en los servicios, debido a que cada “unidad” en lo relativo a prestación de estos, puede ser diferente de otras “unidades”. Desde el punto de vista de calidad, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción, al igual que para los clientes les es delicado juzgar la calidad con anterioridad a la compra”.

Inseparabilidad

“Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden, luego se producen y consumen, por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, tradicionalmente se ha distinguido claramente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de entrada para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio (consume)”.

Percibibilidad

“Los servicios son susceptibles de perecer y no se puede almacenar. Para algunos de ellos, una demanda fluctuante puede agravar las características de expiración. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda”.

Factores claves de la calidad de servicios

Existen doce factores claves de la calidad de servicios que se detallan a continuación:

❖ Escuchar al cliente para definir servicio y calidad de servicio.

Para ello es precisa la determinación de los atributos más importantes que el cliente valora para adquirir un servicio.

La metodología puede ser la comentada anteriormente, pero existen otras que también resultan eficaces, como las encuestas a los clientes de la competencia, las entrevistas telefónicas con el objetivo de profundizar los resultados cuantitativos

obtenidos en las encuestas, los paneles de clientes, las entrevistas personales en visita a los clientes, reclamos y sugerencias.

Además de entender perfectamente los atributos que en la mente del cliente son importantes para su elección del proveedor del servicio y analizar las fallas de éste para enfocarse hacia las necesidades, deseos y expectativas de la clientela, hay otros factores para mejorar la calidad del servicio.

❖ **Educación de los Empleados.**

Todos los empleados de la empresa deben ser conscientes que la satisfacción o el deleite del cliente externo es la razón de la empresa, de su bienestar y el de sus familias depende exclusivamente de brindar calidad y de que tal responsabilidad no corresponde solamente a quienes tienen relación directa con el cliente externo, como los vendedores o el departamento de servicio al cliente, sino a todos.

Dentro del programa de educación, capacitación y entrenamiento en calidad total se debe diseñar un currículo para el personal que tiene contacto directo con el cliente externo y estructurar un programa permanente de formación.

Además de dar a conocer la metodología de mejoramiento continuo de la calidad y las técnicas involucradas, es muy importante el énfasis que este programa haga en las relaciones humanas y el pensamiento creativo de la persona en función de deleitar al cliente.

❖ **Medir el impacto en la lealtad del cliente.**

Para mejorar la calidad del servicio se puede medir el impacto de la prevención de los problemas de servicio en la lealtad de la clientela o el costo de su insatisfacción. Varios estudios indican que es cinco veces más costoso atraer a un nuevo cliente que retener uno viejo, en términos de tiempo, esfuerzo publicitario, energía y dinero, y que, si el cliente tiene un problema de cualquier tipo su proveedor, su lealtad respecto a éste decrece 20%.

❖ **Establecer canales permanentes de comunicación con el cliente.**

Hay que contar con un subsistema, dentro del sistema de calidad total de la empresa, que permita detectar sistemáticamente los problemas que tiene el cliente en cualquier aspecto de su relación la empresa y escuchar sus sugerencias para mejorar la calidad del servicio. La institución no debe limitarse a conocer las insatisfacciones con el bien o servicio; debe considerar aspectos como acceso telefónico, información técnica, actitud de servicio, instalaciones, términos y condiciones de venta, entre muchos otros que pueden incluirse en este sistema.

❖ **Evaluación de los procesos y productos internos.**

Después de conocer qué es lo importante para el cliente, se requiere estudiar internamente los sistemas y procesos, con sus resultados o salidas, midiendo tanto el proceso como el producto, para determinar si cumple con las expectativas, las necesidades del cliente. Si efectivamente los sistemas y procesos internos entregan consistentemente lo que el cliente necesita, lo único que se requiere es mantener control sobre ellos.

❖ **Compararse con los mejores.**

La comparación con las compañías mejores en calidad de servicio ayuda a establecer en dónde está parada una empresa en este aspecto y a determinar cuáles son las áreas potenciales de mejoramiento. Hay que tener claro que esto debe hacerse después de conocer lo que el cliente espera, desea y necesita y una vez se haya documentado perfectamente los sistemas y procesos propios de cada empresa.

❖ **Apoderamiento de la gente.**

Además de educar a los empleados para deleitar al cliente, también se les debería ceder la autoridad y la responsabilidad necesaria para que afronten los riesgos que consideren precisos con tal de deleitar al cliente. De lo contrario, el proceso no pasará de representar un gasto de dinero, en este caso, en cursos y seminarios que la gente no puede aplicar porque la gerencia no quiere.

❖ **Departamento de servicio al cliente.**

Algunas empresas han establecido un departamento de servicio al cliente, encargándolo de coordinar todas las actividades internas y externas necesarias para brindar satisfacción al cliente. Otras han asignado tales funciones a la gerencia de calidad total.

Y otras han llegado a establecer una vicepresidencia de satisfacción del cliente. Sin duda, éste es un factor clave para enfocar internamente la empresa hacia el deleite de los clientes externos.

❖ **Integración con el plan estratégico de mejoramiento.**

Las actividades que desarrolló un departamento de servicio al cliente deben estar integradas en un todo con el plan estratégico de mejoramiento de la empresa. No puede dejarse como una rueda loca en el engranaje, pena de caer en los mismos costos circuitos organizacionales que presentaron los departamentos de calidad en el pasado.

❖ **Reconocimiento a la personas.**

Los esfuerzos y resultado que muestren las personas individualmente o mediante trabajo en equipo deben ser reconocidos. Se trata de demostrar un sincero agradecimiento a los empleados que aplican en su trabajo la filosofía de la calidad total.

❖ **Actitud de servicio**

La gerencia con concepción de calidad total entiende rápidamente que la manera como es tratado el cliente externo es un reflejo de cómo es tratado el empleado.

Son dos aspectos muy relacionados, no se puede pensar en uno sin pensar en otro. Si los empleados son tratados sin respeto y consideración, semejante será el trato que recibe el cliente externo.

Se trata de orientar la empresa hacia el cliente, concediendo gran importancia a todos los contratos personales que los integrantes de una empresa mantienen con los clientes y con el público.

El liderazgo y el comportamiento de la alta gerencia transmiten fuertes mensajes a los empleados en toda la organización, quienes a su vez trasladan a sus relaciones con el cliente.

❖ **Medir periódicamente el esfuerzo y los resultados obtenidos.**

El esfuerzo realizado por la empresa y los resultados que se obtengan en deleitar a la clientela deben ser medidos con el propósito de conocer con hechos ciertos cuál es el grado del progreso que se ha alcanzado, en dónde persisten los problemas, qué aspectos requieren mayor atención de la gerencia y determinar el impacto de la calidad del servicio en la retención de la clientela y la adquisición de nuevos clientes, el porcentaje de participación en el mercado, la percepción de los clientes en relación con la competencia y el volumen de ventas y utilidades.

El servicio y la calidad del servicio son elementos de la calidad total a los cuales debe concedérseles la importancia que merecen para deleitar o satisfacer al cliente, pero

evitando los externos viciosos, sin descuidar otros aspectos importantes. MARIÑO (1993, p. 137, 143)

ATENCIÓN AL CLIENTE

Cliente

En términos generales y concretos, cliente es todo aquel individuo que consume y utiliza un bien, producto o servicio. No obstante, para definir este concepto se hizo una división en dos partes fundamentales denominado. ZEITHAML (2002, p.93).

PICAZO Y MARTÍNEZ (2003) “se refiere a las relaciones que se establece entre el personal de la empresa y el cliente con los cuales tratan directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad”

Para KERIN, R. (2004). Atención al Cliente “es la relación entre el personal de contacto y un cliente y representa un encuentro de servicio que probablemente influirá en la evaluación de la compra del producto, bien o servicio, que realiza el consumidor”.

Es la característica distintiva del desarrollo y mantenimiento de relaciones efectivas con los clientes, el cual vincula a la organización con los clientes.

Abarca una relación personal y continua entre la organización y el cliente como individuo.

Es la combinación única de beneficios que reciben los compradores previstos e incluye calidad, precio, conveniencia, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta.

Las investigaciones indican que las empresas no pueden tener éxito si intentan ser todo para todo el mundo, en vez de ello, deben encontrar formas de lograr relaciones de largo plazo con los clientes para brindarles el valor singular que sólo ellas pueden dar a su mercado previsto. Muchas compañías exitosas han optado por brindar un valor

sobresaliente a sus clientes con una de tres estrategias de valor; mejor precio, mejor producto o mejor servicio.

Proceso global de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción, para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos.

Una empresa puede perder dinero en una transacción determinada y beneficiarse, a pesar de ello, a través de una relación duradera con el cliente.

La clave para construir relaciones duraderas con los clientes consiste en crear un valor superior para éstos y una mayor satisfacción. Los clientes satisfechos tienen más posibilidades de convertirse en clientes fieles y los clientes fieles tienen más posibilidades de proporcionar a la empresa una mayor cuota de mercado. KOTLER, P. (2004, p. 16-17).

Según RUANO (2004) en su Tesis Servicio y Atención al Cliente de la Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, internet, anota que:

De acuerdo a varios autores atención el cliente es la “Forma más esmerada de llenar las necesidades que llegan a requerir los clientes en cuento al servicio así como seguridad y confiabilidad” esa es la definición que tiene en mente Carlos Rodolfo Arana Moguel, de Melva Internacional y Confort Lines.

En conclusión podemos decir que la atención al cliente se enfoca en lograr satisfacer las necesidades de los clientes y brindar la mejor atención posible para lograr con esto despertar el sentimiento de fidelidad para cada una de las empresas.

Formas de comunicación

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

a) **Comunicación verbal**

Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

Saludar al cliente con calidez.- Esto hará que el cliente se sienta bienvenido.

Ser precisos.- No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos".

No omitir ningún detalle.- Cuando le diga a un cliente que el producto cuesta \$ 40,00; eso es lo que él espera que le cobren. Si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado.

Pensar antes de hablar.- Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

b) **Comunicación no verbal.-** La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38 % llega mediante el tono

de voz, cadencia, etc. y sólo el 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras.

- c) Utilicemos la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

Satisfacción del Cliente

A la satisfacción del cliente FERRELL (2006), la define como el grado en que el producto cubre o supera las expectativas del cliente acerca de un producto o servicio.

La mayor parte de las empresas presta más atención a su cuota de mercado que a la satisfacción de sus clientes, pues esto es un error.

La participación de mercado se ha convertido en una medición retrospectiva, mientras que la satisfacción del cliente representa un indicador prospectivo en caso de que la satisfacción del cliente empiece a mostrar un deterioro, pronto se reflejarán las consecuencias en una pérdida de participación de mercado.

Es necesario que supervisen y mejoren el nivel de satisfacción de sus clientes. Cuanta más falta sea su satisfacción, mayor será la fidelidad. Nunca estaremos satisfechos al ciento por ciento conseguir la satisfacción del cliente es necesario pero no suficiente.

Por lo general, las compañías pierden un cierto porcentaje de sus clientes satisfechos, por lo que es necesario que se enfoquen en retenerlos incluso los índices de fidelidad pueden llevarnos a conclusiones equivocadas, cuando están basados en hábitos o en la falta de proveedores alternativos.

Tienen que tratar de obtener un nivel alto de lealtad o compromiso de los clientes. Las empresas deben esforzarse por deleitar a los cliente y no solamente por dejarlos satisfechos. KOTLER. (2005, p. 120, 133).

Para lograr la plena “satisfacción al 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.

Por este motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los cliente y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente. Esto manifiesta BENGOCHEA, (2002, p. 109).

Los clientes son el eje de la actividad empresarial que debe estar enfocada a su satisfacción, por quienes enjuician la calidad del servicio que la empresa presta el tradicional enfoque de la gestión de calidad hacia un producto o los procesos no sirven en un mercado de demandantes que vive.

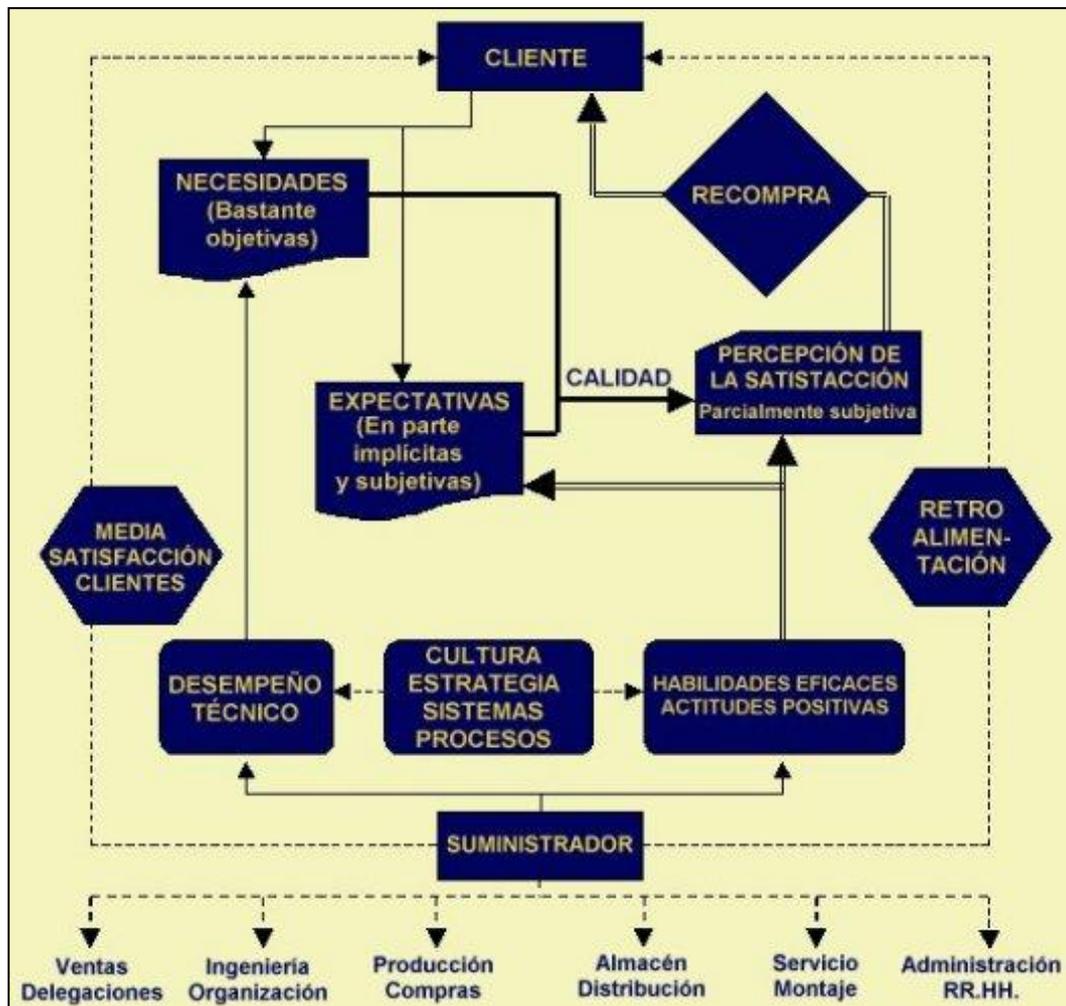
Además un cambio continuo en los hábitos de consumo de los compradores las organizaciones deben cambiar hacia un enfoque orientado al cliente, este cambio conlleva a sustituir a la organización cuyo objetivo es que todas las actividades estén en función de fabricar o servir enfocada a satisfacer a un cliente que no busca solo un producto de calidad, sino que además exige un buen precio, información y asesoramiento pre y pos compra, servicio a tiempo y garantía de calidad. CASTELLS, (2007, p. 341).

EI PROCESO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se resume en el siguiente gráfico, en él se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

GRÁFICO Nº 4: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



ceocant.es

Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

- ❖ Las **necesidades objetivas e implícitas**.- se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos.

Satisfaciendo este tipo de necesidades, el suministrador consigue "simplemente

cumplir" y no aparecen motivos especiales para que el cliente se sienta fiel ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo da por supuesto.

- ❖ **Las expectativas.-** por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia (la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la Organización:

- ❖ Cultura y clima empresarial (ver criterio Liderazgo).
- ❖ Estrategias competitivas y políticas (ver criterio Estrategia y Planificación).
- ❖ Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas (ver criterio Sistema de la Calidad).

- ❖ Procesos operativos y de gestión documentados y respetados (ver criterio Procesos).

<http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.ceoecant.es/documentosvarios/calidadtotal/satisfaccion.jpg&imgrefurl=http://www.ceoecant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-. 07-04-2012/12H55>.

Elementos de la satisfacción del cliente

Entre los elementos de la satisfacción del cliente tenemos:

- ❖ El rendimiento percibido
- ❖ Las expectativas
- ❖ Los niveles de satisfacción que logran alcanzar los clientes.

El rendimiento percibido

El rendimiento percibido se refiere al desempeño en cuanto a la entrega de valor que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

Dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

Expectativas

Manifiesta ALET JOSEP (2001) que las expectativas es utilizado este término indistintamente con dos significados diferentes: lo que el cliente cree que va a recibir, y lo que el cliente quiere recibir”.

Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- ❖ Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- ❖ Experiencias de compras anteriores
- ❖ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión, por ej.: artistas)
- ❖ Promesas que ofrecen los competidores

Niveles de Satisfacción que logran alcanzar los clientes

Los niveles de satisfacción se refiere a los que los clientes experimentas luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio.

Los niveles de satisfacción que se presenta son:

- ❖ **Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- ❖ **Satisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- ❖ **Complacencia:** se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

([http://.promonegocios.net/mercadotecnia\(satisfaccion.cliente.htm\)](http://.promonegocios.net/mercadotecnia(satisfaccion.cliente.htm))

20-03-2012/ 16H38

Como medir la satisfacción del cliente

Las medidas de la satisfacción de los clientes se obtienen con medidas directas e indirectas.

Medidas indirectas.- Consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de ventas, las utilidades y las quejas de los clientes. Las empresas que dependen exclusivamente de las medidas indirectas, adoptan un enfoque pasivo para determinar si las percepciones de los clientes están o no cumpliendo o superando sus expectativas.

Medidas directas.- Reunir, activamente, datos acerca de la satisfacción de los clientes, por medio de encuestas. No obstante, estas encuestas, por decir lo menos, no son el estándar de una empresa a otra. DOUGLAS (2002, p.301).

Para medir la satisfacción del cliente con varios aspectos de la calidad del servicio, Valarie Zeithaml y sus colaboradores elaboraron un instrumento de investigación de encuesta llamado SERVQUAL el cual se basa en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa al comparar las percepciones que tienen del servicio con sus propias expectativas.

SERVQUAL es una herramienta de medición genérica que se puede aplicar en una amplia gama de industrias de servicio. En su forma básica, la escala incluye 22 reactivos de percepción y una serie de reactivos de expectativas, que reflejan las cinco dimensiones de la calidad del servicio que describimos antes. Las personas encuestadas completan una serie de escalas que miden sus expectativas sobre empresas de una industria particular, en una amplia gama de características de servicio específico. Posteriormente, se les pide que registren las percepciones que tienen sobre una empresa específica, cuyos servicios hayan utilizado. Cuando las calificaciones del desempeño percibido son menores que las expectativas, se trata de una señal de mala calidad. Lo opuesto indica una buena calidad. LOVELOCK (2009, p .418, 420).

Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente.

Beneficio uno.- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de vender el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Beneficio dos.- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Beneficio tres.- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia, por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

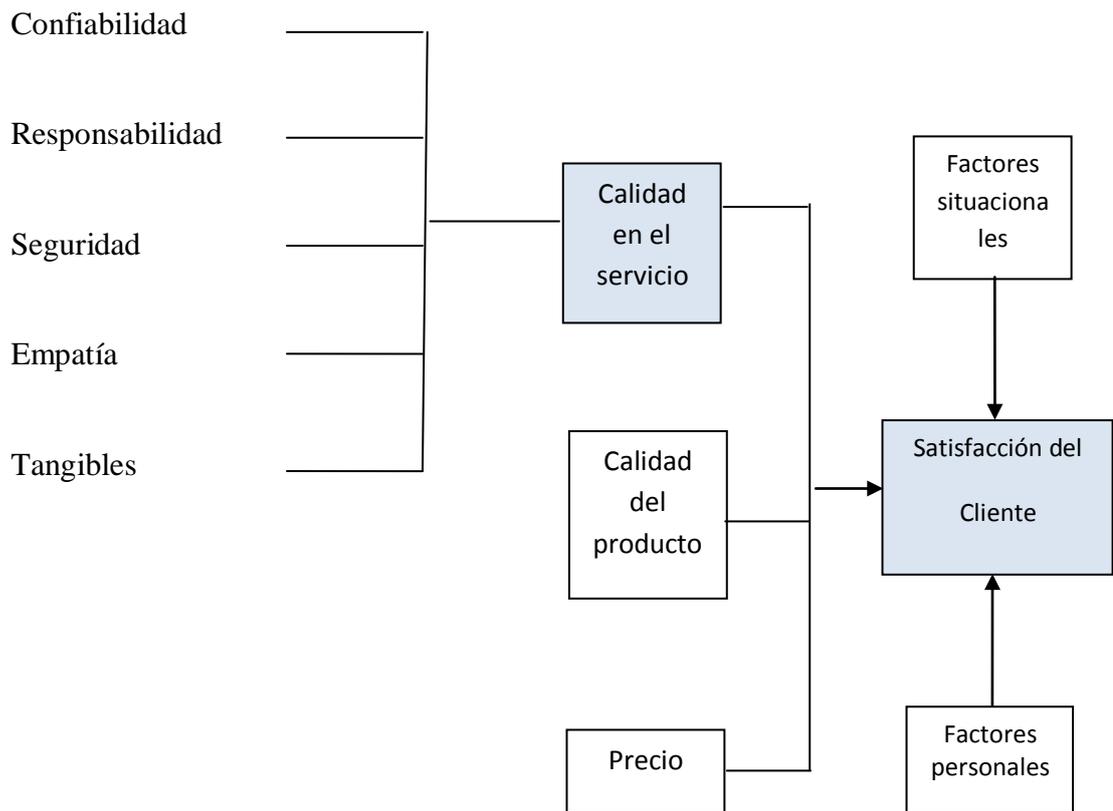
En síntesis, toda empresa que logre satisfacer al cliente obtendrá como beneficio lo siguiente:

- 1) Lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas)
- 2) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes)
- 3) Un determinada participación en el mercado) LOVELOCK (2009, p .418, 420).

La satisfacción presente una estructura que tiene un carácter netamente individual esto, quiere decir que los bienes iguales provocan grados de satisfacción diferentes en dos clientes distintos, y que la manifestación que cada cliente tenga, varía de una persona a otra. También la satisfacción es determinada o influida por características específicas, vistas en la siguiente figura, tales como las dimensiones de la calidad en el servicio, la calidad del producto, el precio, los factores situacionales y los factores personales.

Percepción de la calidad y la satisfacción del cliente

Gráfico N° 5: Percepción de la calidad y la satisfacción del cliente



Fuente: Zeithaml. Marketing de servicios. 2002, p. 94

CLIENTES INTERNO Y EXTERNO

Cliente

En términos generales y concretos, cliente es todo aquel individuo que consume y utiliza un bien, producto o servicio. No obstante, para definir este concepto se hizo una división en dos partes fundamentales denominadas: clientes externos y clientes internos.

La palabra cliente externo se refiere a “las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. Estas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente. En el mismo escenario, los clientes internos son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios”. ZEITHAML (2002, p. 93) .

DOMINGUEZ (2006)manifiesta que desde el punto de vista de una empresa es necesario categorizar a los clientes con un sentido más amplio, ya que se debe incluir dentro de estas categorías al propio personal de la empresa puesto que es uno de los actores principales que intervienen en la prestación del servicio.

Cliente Interno

El personal que labora en la empresa es considerado como el cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.

Cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información, tarea, etc., de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros clientes internos hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio, como reflejo de la cultura organizacional que está viviendo los clientes internos.

DICCIONARIO DE MARKETING (1999). Los clientes internos son los clientes o consumidores que ya forman parte de la empresa es decir con los que trabajan dentro de la firma.

Es el personal interno afectado por el producto o servicio generado (siguiente operación)

La comunicación interna con los empleados enfocada a mejorar la satisfacción al cliente puede mejorarse con:

- ❖ Cartas y boletines de noticias, pizarrones de anuncios, reuniones, cartas de clientes, compartir la información de la empresa, publicación de objetivos y avances, reconocimientos de calidad clientes
- ❖ Es necesario entrenar continuamente a los empleados

Cientes Externos

Comprende a los clientes que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas para que se manifieste un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una diferencia.

DICCIONARIO DE MARKETING (1999). Los clientes externos Son los consumidores que posee la empresa fuera de la misma. ¿Quiénes son sus clientes externos? Desde el punto de vista de las relaciones públicas, un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios.

Dentro de estos clientes externos se encuentra la comunidad en general, por el impacto que crea nuestro establecimiento en la misma; los medios de comunicación, utilizados como instrumentos para mercadear nuestros productos, los inversionistas o propietarios del establecimiento que propenden porque el mismo cumpla con los objetivos que se ha

trazado y también con las instituciones gubernamentales que buscan solo el cumplimiento de nuestras obligaciones como propietarios tales como el pago de impuestos. Finalmente, las entidades financieras que se constituyen en un gran soporte para la gestión que adelante el establecimiento. De una u otra manera todas estas personas y organizaciones intervienen para que el establecimiento pueda cumplir con su objeto social.

MARKETING ESTRATÉGICO DE SERVICIOS

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. MUÑIZ GONZÁLEZ <http://www.marketing-xxi.com/marketing-presente-futuro.html>. 27-03-2012/ 18H49.

El marketing estratégico consiste en la definición de las estrategias a desarrollar en el mercado buscando la satisfacción del consumidor, potenciando las fortalezas de la empresa y aprovechándose de las oportunidades que genera el mercado a largo plazo.

El enfoque del marketing estratégico se centra en el análisis de las necesidades y deseos de los consumidores en función del potencial interno de la empresa y de sus competidores. Comprende las siguientes actividades:

Definición y delimitación del mercado.- en que la empresa desarrolla su actividad, seleccionando el grupo de consumidores que quiere atraer, el tipo de necesidades o deseos a satisfacer y la forma de realizarlo.

Segmentación de mercados.- por medio de la identificación de grupos de consumidores que tengan necesidades y deseos homogéneos dentro del mercado seleccionado por la empresa para desarrollar su actividad.

Análisis de atractivo del mercado.- realizando un análisis para prever la demanda actual y potencial del mercado en que la empresa desarrolla su actividad, apoyándose en la investigación de mercados para obtener la información necesaria.

Análisis de la competencia actual y potencial.- vital para delimitar el grado de rivalidad existente en el mercado escogido por la empresa. Se debe tener en cuenta tanto los competidores actuales como los potenciales que puedan entrar en el mercado en un futuro. De esta manera, la empresa podrá seleccionar una ventaja competitiva sostenible en el mercado que le permita defenderse de las acciones de la competencia.

Definición de objetivos y acciones a desarrollar.- después de tener un conocimiento preciso del mercado donde desarrolla su actividad. Los objetivos a conseguir se concretan en la formulación de planes y acción concretos: procesos de mejora de los productos, políticas de precios y comunicación adecuadas y selección de una buena red de distribución. ESTEBAN, CONSUEGRA, MILLAN MOLINA (2002, 23 – 24)

Según el DICCIONARIO DE MARKETING, son estrategias de marketing enfocadas a conseguir la mayor y mejor competitividad de las empresas que comercializan bienes intangibles.

LOVELOCH (2009) menciona que “El Marketing puede verse de varias maneras. Se puede considerar como un impulso estratégico y competitivo aplicado por la alta gerencia, como un conjunto de actividades funcionales desempeñadas por los encargados o como una orientación impulsada por el cliente para toda la organización”.

Cuando se desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos básicos que son: producto, precio, lugar o distribución y promoción o comunicación. En conjunto se les llama las 4 Ps de la mezcla del marketing. Para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios, se modifica la terminología original, y en su lugar se habla de elementos del producto, lugar y tiempo, precio u otros costos para el usuario, y promoción y educación. A esta mezcla se añade cuatro elementos asociados con la entrega del servicio que son: entorno físico, proceso personal y productividad y calidad, a los cuales se denomina las 8 Ps.

Palancas estratégicas del marketing de servicios

Las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios la detallamos a continuación:

- ❖ **Elementos del producto,** Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Los productos de servicios consisten en un

bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

- ❖ **Lugar y tiempo.-** La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se ha convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.
- ❖ **Precio y otros costos para el usuario.-** Este componente aborda las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus cliente.
- ❖ **Promoción y educación.-** ¿Qué debemos decirles a los clientes actuales y a los potenciales acerca de nuestros servicios? Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este literal atiende tres papeles fundamentales: promocionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes metas de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativo en esencia, especialmente para los clientes nuevos.
- ❖ **Proceso.-** Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo – los procesos subyacentes – es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores.

- ❖ **Entorno físico.-** La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicio deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la expresión que reciben los clientes.

- ❖ **Personal.-** A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. Las naturales de estas interacciones influyen de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados,

- ❖ **Productividad y calidad.-** Aunque con frecuencia se tratan de manera separada,. La productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir. El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y el consumidor.

- ❖ **Servicio.-** Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Principios del Servicio

Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir los principios del servicio los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad, así como proporcionar orientación de cómo mejorar. Estas bases son los Principios del Servicio, los cuales se dividen en Principios Básicos del Servicio y Principios del Servicio al Clientes, los cuales se detallan a continuación.

Principios Básicos del Servicio

Los principios Básicos del Servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

- 1) Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
- 2) Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfactores más que productos.
- 3) Dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: Esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si sabe buscar.
- 4) Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
- 5) El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.
- 6) Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

Estrategia de Servicios

Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa.

Las siguientes estrategias le permitirán a tu empresa brindar un mejor servicio:

- ❖ Reduce la cantidad de contactos con tus clientes e incrementa su intensidad: La primera persona que brinde el servicio al cliente debe contar con toda la información que requiera para que la atención sea completa. La estrategia inicial es evitar que el cliente tenga que describir sus necesidades a más de una persona para lograr ser atendido.
- ❖ Escucha a tu cliente atenta y cordialmente: Cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada.
- ❖ Reduce los vacíos de información: Dentro de la diversidad de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de calidad en la información que se le brinda. Trata de proporcionarle una información específica y exacta.
- ❖ Evita la preocupación de tu cliente: Solo podrás eliminar la preocupación de tu cliente cuando le brindes el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial.
- ❖ Empoderamiento (servicio intenso y profundo): Es indispensable delegar más en el empleado encargado del contacto directo con el cliente para que pueda solucionar el

100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales.

- ❖ Desmonta los mecanismos distractores y agiliza el servicio: La empresa debe agilizar su atención al cliente porque, aunque la amabilidad es importante y una sala de espera con televisor es agradable, lo que el cliente siempre desea es ser atendido rápidamente.
- ❖ Promete menos y da más: Es de gran importancia armonizar la oferta del servicio con lo que el cliente realmente recibe. Recuerda: un cliente que se siente engañado se pierde para siempre.
- ❖ Deja que el cliente regrese de modo voluntario: Aunque la postventa es muy importante no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen producto o servicio podemos estar seguros de que regresará.
- ❖ Elabora encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta: Debes estar muy atento a sus requerimientos y reclamos y hacer los correctivos necesarios. Solo así podrás desarrollar una mejora continua de tu servicio.
- ❖ Mira a tus empleados como socios y hazlos sentir parte fundamental de tu empresa: Cuando el empleado se siente valorado desarrolla una capacidad de colaboración que redundará siempre en el éxito de tu empresa.
- ❖ Verifica las estrategias de la competencia: Si tu empresa todavía no es líder, busca un modelo para seguirlo y superarlo. No le temas a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de una organización.

<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm>28-02-12/21H23

MARKETING DE SERVICIOS

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones.

Dicho de otra forma, el servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el aporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. De manera semejante, las ofertas básicas de hospitales, hoteles, bancos y empresas de servicio público, comprenden principalmente hechos y acciones que se realizan para los clientes.

En un sentido más amplio se evidencia que los mismos no sólo son prestados por las empresas de servicio como las que se describieron, sino que también son parte integral de las ofertas de muchos de los productos de bienes manufacturados. ZEITHAML (2002, p. 3)

Los servicios “son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables”. Según LOVELOCK (2009, p.15).

“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 objeto final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Según MUÑIZ R. (2011, p. 42).

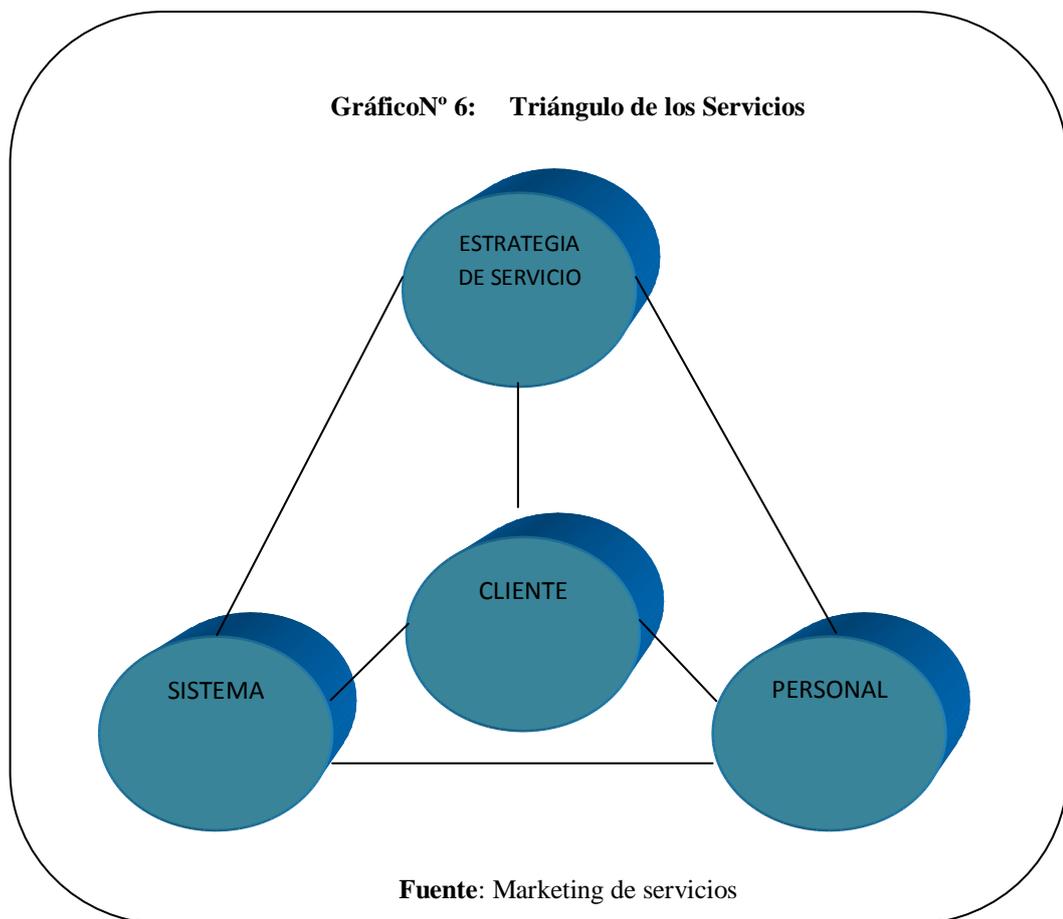
KOTLER (2002).Plantea que el marketing “estudia específicamente cómo se creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones”.

El autor realiza una descripción del proceso a través de las variables clásicas: producto (creadas, promoción (estimuladas), distribución (facilitadas) y precio (valoradas).

Posteriormente Kotler (1980) señala que el marketing “es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del producto de intercambio”.

Triángulo del marketing de los servicios

Uno de los modelos o esquemas que vinculan los procesos y relaciones más importantes del marketing de los servicios es el llamado Triángulo del marketing de los servicios con sus tres dimensiones: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo. KOTLER (2004, p. 65).



El triángulo de los servicios es el marco que sustenta el modelo de administración orientado al mercado y describe las relaciones entre los sistemas, la estrategia de servicio y las personas colocando al cliente en el centro del triángulo, interactuando con cada uno de los grupos.

Además expresa que El triángulo de los servicios describe seis relaciones clave que a continuación detallamos:

El primer término, la estrategia de servicios de la empresa debe ser comunicada a sus clientes. Si el servicio superior es el punto focal de la organización y el punto clave de la diferenciación que la distingue de sus competidores, entonces la organización debe conseguir que el cliente conozca su compromiso con la excelencia.

El segundo término, la empresa también debe comunicar la estrategia de servicio a sus empleados. El buen servicio empieza en la cima y los gerentes deben poner el ejemplo. Si los altos ejecutivos no están comprometidos con el proceso, los empleados de primera línea que interactúan con los clientes de la empresa, en el mejor de los casos, serán ineficaces.

La tercera relación que describe el triángulo se centra en la consistencia de la estrategia de los servicios y los sistemas que se elaboran para administrar las operaciones diarias. Los sistemas, por ejemplo, los presentados como elementos invisibles en el modelo de servicio, deben fluir, de forma lógica, de la estrategia de los servicios y resaltar el encuentro del servicio, para empleados y clientes por igual.

La cuarta relación entraña el efecto que los sistemas de la organización producen en los clientes. Las interacciones con los sistemas de la empresa deben facilitar la experiencia del servicio de los clientes.

La quinta relación del triángulo de los servicios destaca la importancia de los sistemas de la organización y de los esfuerzos de los empleados. Los sistemas y las políticas de

la empresa no deben ser obstáculos que entorpezcan el camino de los empleados deseosos de brindar un buen servicio.

Finalmente la última relación tal vez sea la más importante de todas, la interacción entre el cliente y el prestados del servicio. Estas interacciones representa **incidentes críticos** o **“momentos de la verdad”**. La calidad de esta interacción suele ser la fuerza motora de las evaluaciones de la satisfacción del cliente.

Para que el servicio sea íntegro, deben complementarse las tres dimensiones del marketing que convergen en el triángulo. Estas se conceptualizan de forma genérica en las relaciones empresa-cliente, empresa-empleado y empleado-cliente.

❖ **Relación empresa-cliente**

Determinar cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan recibir del servicio y la manera en que se realizará.

❖ **Relación empresa-empleado**

En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe darse, la satisfacción, tanto de los proveedores como de los clientes internos.

❖ **Relación empleado-cliente**

En el momento en que el cliente recibe “el servicio” es un momento crítico de los servicios, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple también la retroalimentación empleado- cliente. DOUGLAS K. (2002, p. 20, 21).

2.5. HIPOTESIS

La implementación de un plan de mejoramiento de la calidad en el servicio mejorará la atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

2.5.1. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: $X = \text{Calidad en el servicio}$

Variable Dependiente: $Y = \text{Atención al cliente.}$

Término de relación: Incide

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1.ENFOQUE INVESTIGATIVO

El cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”.

El cualitativo “por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (Hernández et al, 2003; p.5).

Por lo tanto esta investigación se realizará dentro del enfoque cuali – cuantitativo, ya que nos permitirá identificar, analizar y entender con claridad el problema planteado “la

deficiente calidad en el servicio afecta la atención al cliente”, por medio de la recolección de información, apoyándonos en métodos de análisis, procedimientos y técnicas, para finalmente plantear soluciones adecuadas a la empresa.

3.2.MODALIDADES BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen. La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47).

En el presente trabajo de investigación se aplicará las siguientes modalidades, que se detallan a continuación:

3.2.1. Investigación de Campo

La de campo o investigación directa se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio. La investigación mixta es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo. (ZORRILLA, 1993, p. 43).

Esta investigación es fundamental ya que se realizó en el lugar en que se producen los acontecimientos con datos directos de los involucrados los mismos que servirán para orientar correctamente la investigación.

La observación directa, y las encuestas son las herramientas que se utilizarán, por su fácil manejo e interpretación son las más idóneas para este trabajo.

3.2.2. Investigación bibliográfica o documental

La investigación documental se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.). (ZORRILLA, 1993, p. 43)

Esta modalidad de investigación es un elemento esencial en esta investigación ya que los conceptos en revista, periódicos, internet, tesis de grado, libros electrónicos y libros como: marketing de servicios, marketing relacional, fundamentos del marketing, estrategias de servicios, servicio al cliente, han sido fuentes básicas para la elaboración de la teoría y resúmenes en el desarrollo de este proyecto.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo mencionado por HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2003), se aplicará los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación Exploratoria

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

Por lo tanto utilizaremos esta investigación porque se convierte en el paso inicial de toda investigación que ayuda a conocer bien el tema, el propósito por el cual se realizará este tipo de investigación, es para explorar, buscar e indagar sobre todo lo relacionado

con el problema objeto de estudio y así tener un mejor conocimiento o una idea precisa del mismo.

El investigador se pondrá en contacto con la realidad, podrá identificar de mejor manera el problema en estudio, permitiéndolo que con su conocimiento e indagación científica plantee y formule hipótesis para dar una posible solución al mismo.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investiga”. Esto con el fin de recolectar toda la información que obtengamos para poder llegar al resultado de la investigación. De acuerdo a DANHKE, 1989, (citado por Hernández, Fernández Y Baptista, 2003, p. 117),

Con esta investigación determinamos las características fundamentales del problema de estudio cómo influye la deficiente calidad del servicio en la atención al cliente es decir cómo y de qué manera se presentó en el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A.

3.3.3. Investigación Correlacional o Asociación de variables

Estos estudios son los que se encargan de identificar la relación entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlacionales tienen en cierta forma un valor un tanto explicativo, con esto puede conocer el comportamiento de otras variables que estén relacionadas

Así que aplicará esta porque su principal propósito es conocer el comportamiento de una variable con relación a la otra variable, permitiendo evaluar el grado de su relación e influencia que tienen.

3.3.4. Investigación Explicativa

Estos estudios son los encargados de explicar por qué ocurre uno o más fenómenos, las condiciones en las que este fenómeno se presente y las variables que se puedan relacionar. Este tipo de investigaciones se realizan con una estructura mayor.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará la investigación explicativa debido a que ésta permite medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Adicionalmente de medir el grado de relación entre las variables, permite determinar estadísticamente si los cambios generados en una de ellas influirán en la otra para poder de esta manera comprobar la hipótesis que permitirá obtener una propuesta de solución al problema que está siendo objeto de estudio.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/pinera_e_rd/capitulo3.pdf
27-03-2012/21H03.

3.4. POBLACION Y MUESTRA

La población o universo de estudio está basada en el número de usuarios que actualmente posee la empresa (58.000 aproximadamente).

Para el cálculo de la muestra se utilizará la fórmula de población finita por cuanto es menor a 100 mil habitantes:

$$n = \frac{PQZ^2N}{[E^2(N - 1)] + (Z^2PQ)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

P = probabilidad de éxito 5% (0.05)

Q = 1 - P (en este caso 1 - 0.05 = 0.95)

N = tamaño de la población

Z^2 = nivel de confianza del 95% (1,96)

E^2 = error de estimación 5% (0.05)

$$n = \frac{PQZ^2N}{[E^2(N - 1)] + (Z^2PQ)}$$

$$n = \frac{0.05 \times (1 - 0.05)(1.96)^2(58.000)}{[0.05^2(58.000 - 1)] + 1.96^2 \times 0.05 \times (1 - 0.05)}$$

$$n = 145$$

Por lo tanto, se aplicarán 145 encuestas a usuarios.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Calidad en el servicio

Cuadro No 2: Operacionalización variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
“Calidad de un Servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades”	Calidad	Enfoque de calidad de servicio Enfoque Imagende la Empresa Enfoque de los Empleados	¿Considera Ud., que la visión de la empresa de Agua Potable de Ambato es brindar un servicio de calidad? ¿Cree que la empresa posee una excelente imagen corporativa? ¿Experimenta una buena imagen de los empleados del área de atención al cliente?	E N C U
	Consumidor	Estatus sociales	¿Cree que por pertenecer a un estatus social existen preferencias para obtener un buen servicio?	E S
	Producto o servicio	Satisfecho Insatisfecho	¿Está satisfecho con el tiempo de espera para ser atendido?	T A
	Satisfacer sus necesidades	Cumplimiento de expectativas Medición de satisfacción	¿La atención personalizada en el servicio recibido cumple con sus expectativas?	

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Atención al cliente

Cuadro No 3: Operacionalización variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>“Atención al Cliente es la relación entre el personal de contacto y un cliente, y representa un encuentro de servicio que probablemente influirá en la evaluación de la compra del producto, bien o servicio, que realiza el consumidor. Abarca una relación personal continua entre la organización y el cliente como individuo”</p>	Personal de contacto	Aptitud	¿Empleado que lo atendió posee la aptitud necesaria en el área de atención al cliente?	<p>E N C U E S T A</p>
	Servicio	Evaluar	<p>¿Le gustaría evaluar con un pulsador de calificación al personal que lo atiende?</p> <p>¿La empresa debería evaluar el desempeño laboral de los empleados periódicamente?</p>	
	Evaluación de la compra del servicio	Actitud Eficiencia Rapidez Cordialidad	¿Recibe respuestas a sus problemas, reclamos, quejas de manera rápida y efectiva?	
	Relación Personal-cliente	Comunicación	<p>¿Al solicitar un servicio, la actitud que demuestra el empleado de la empresa es excelente?</p> <p>¿Utiliza el empleado un vocabulario adecuado para comunicarse con usted?</p>	

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la ejecución del presente trabajo, será necesario desarrollar una intensa labor bibliográfica de búsqueda, recolección y procesamiento de información que permita interpretar, comprender y explicar con profundidad el problema en estudio, para lo cual se utilizará las siguientes técnicas de investigación e instrumentos.

Cuadro N° 4: Técnicas e Instrumentos

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.2. Tesis de grado, libros de marketing, marketing de servicios, fundamentos del marketing, marketing estratégico, calidad total, administración de la calidad, revistas, fichas bibliográficas, internet.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

3.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Cuadro N° 5: Recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Implementar un plan de mejoramiento de la calidad del servicio.
2. ¿A qué personas u objetos)	Usuarios de la empresa.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Calidad del servicio para mejorar la atención al cliente.
4. ¿Quién?	Investigador: Graciela Villacís B.
5. ¿Cuándo?	Febrero – Mayo del 2012
6. ¿Dónde?	Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A
7. ¿Cuántas veces?	Número de muestra
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas, cuestionario

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. Summers (1982) define el término actitud como la “... suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico,” (p. 158).

Con lo anteriormente mencionado, podemos decir que la recolección de la información nos da pautas claras y precisas para poder dilucidar el problema y permite obtener directrices que lleva a la comprobación o no de la verdad.

El análisis de la información y los datos son importantes, como la revisión de las preguntas, el número de encuestas, y si estas, están debidamente comprobadas para seguir en el proceso o no, y con un orden coherente y de fácil manejo para el investigador.

Para la tabulación de información utilizaremos el software estadístico SPSS 15.0 para el posterior análisis e interpretación de resultados.

Se revisó la información recolectada, que a través de sus datos más representativos fue tabulada, para luego utilizar el estadígrafo Chi cuadrado.

Finalmente, dicha información se expondrá con su respectivo análisis, en el capítulo siguiente.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presente investigación está direccionada a encontrar soluciones reales con el diseño de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio, para mejorar la atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable de Ambato.

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, en cuanto a la calidad en el servicio nos permitirá realizar un análisis macro, y por consiguiente las conclusiones y recomendaciones.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

La interpretación individual de los datos obtenidos permitirá al investigador encontrar, un punto de partida, para poder implementar un plan de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para cubrir las necesidades básicas de los clientes de la empresa.

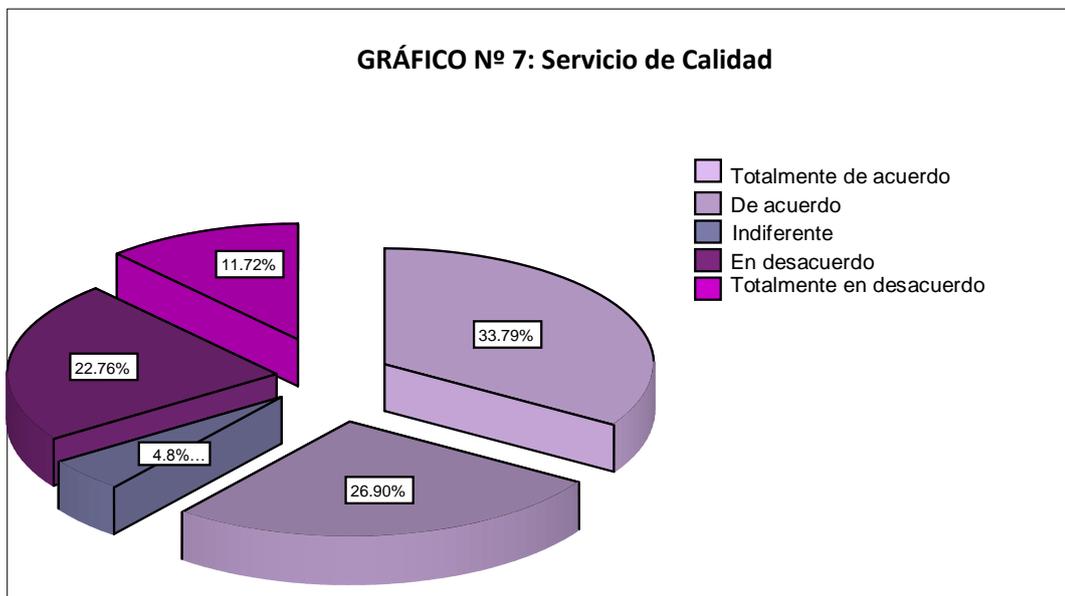
PREGUNTA N° 1

Considera Ud., que la visión de la empresa de Agua Potable de Ambato es brindar un servicio de calidad?

TABLA N° 1: Servicio de Calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	49	33.8	33.8	33.8
	De acuerdo	39	26.9	26.9	60.7
	Indiferente	7	4.8	4.8	65.5
	En desacuerdo	33	22.8	22.8	88.3
	Totalmente en desacuerdo	17	11.7	11.7	100.0
Total		145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 49 opiniones (33.8%) están totalmente de acuerdo que la visión de la empresa de Agua Potable de Ambato es brindar un servicio de calidad, 39 opiniones (26,9%) de acuerdo, 7 opiniones ((4.8%) son indiferentes, 33 opiniones (22.8%) están en desacuerdo y 17 opiniones (11.7%) están totalmente en desacuerdo.

Más del 50% de los encuestados responden que la visión de la empresa es brindar un servicio de calidad, podemos indicar que la razón de establecer la visión de la empresa es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, servicio de calidad, es decir, lograr que se establezcan los objetivos, logrando así el éxito de la empresa y satisfacción en el cliente.

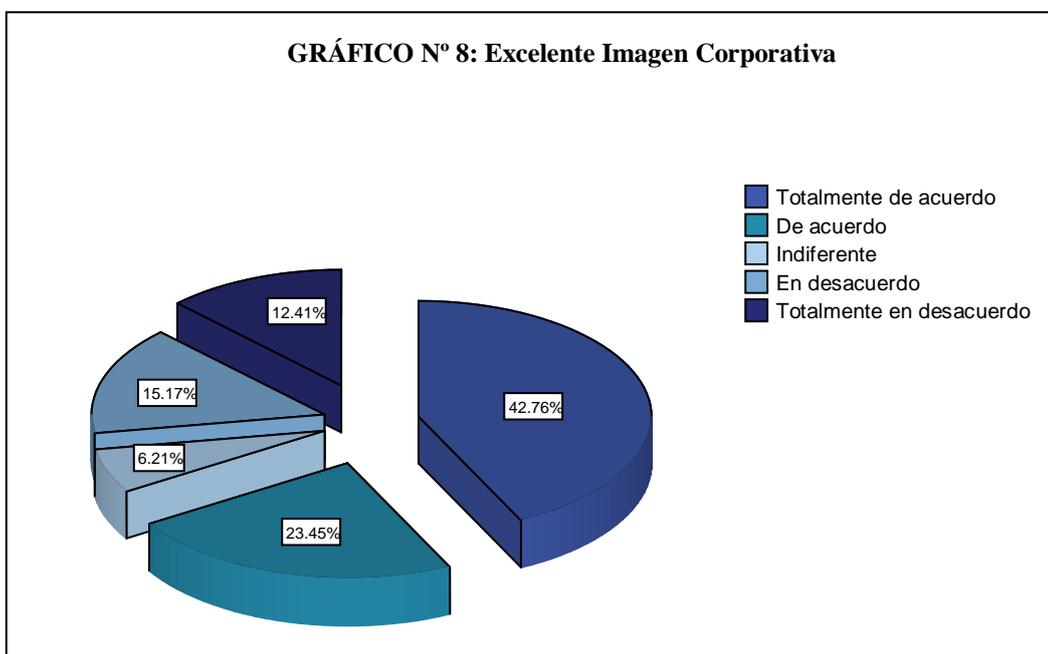
PREGUNTA N° 2

¿Cree que la empresa posee una excelente Imagen Corporativa?

TABLA N° 2: Excelente Imagen Corporativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	62	42.8	42.8	42.8
	De acuerdo	34	23.4	23.4	66.2
	Indiferente	9	6.2	6.2	72.4
	En desacuerdo	22	15.2	15.2	87.6
	Totalmente en desacuerdo	18	12.4	12.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 62 opiniones corresponden al 42.8% están totalmente de acuerdo que la empresa posee una excelente Imagen Corporativa, 34 opiniones (23,4%) de acuerdo, 9 opiniones ((6.2%) son indiferentes, 22 opiniones (15.1%) están en desacuerdo y 18 opiniones (12.4%) están totalmente en desacuerdo.

Se pudo evidenciar que más del 50% de los encuestados consideran que la empresa posee una excelente imagen corporativa, pero no se debe descuidar las demás opiniones, debido a que la imagen la forman los clientes cada vez que tengan interacciones con la empresa. Por ello no es factible intervenir en la creación de una imagen, sino en la consolidación y crecimiento de una identidad, que permita por ende en que los clientes se creen su propia imagen.

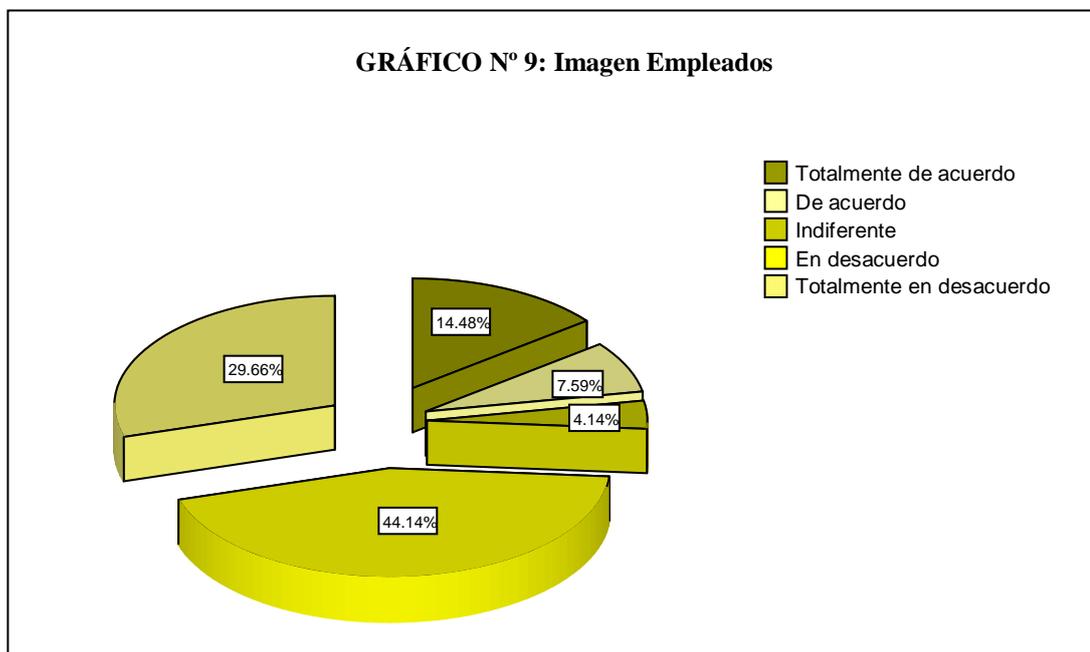
PREGUNTA N° 3

¿Experimenta una buena imagen de los empleados del área de atención al cliente?

TABLA N° 3: Imagen Empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	21	14.5	14.5	14.5
	De acuerdo	11	7.6	7.6	22.1
	Indiferente	6	4.1	4.1	26.2
	En desacuerdo	64	44.1	44.1	70.3
	Totalmente en desacuerdo	43	29.7	29.7	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela VillacísB. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela VillacísB. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 21 opiniones correspondientes al 14.5% están totalmente de acuerdo en la buena imagen de los empleados en el área de clientes, 11 opiniones (7.6%) de acuerdo, 6 opiniones (4.1%) son indiferentes, 64 opiniones (44.1%) están en desacuerdo y 43 opiniones (29.7%) están totalmente en desacuerdo.

Claramente se puede notar que un gran porcentaje de los encuestados manifiestan que la imagen de los empleados deja mucho que desear. Una compañía que tiene empleados con una mala imagen personal puede tergiversar el mensaje real que pretende comunicar a clientes y prospectos.

PREGUNTA N° 4

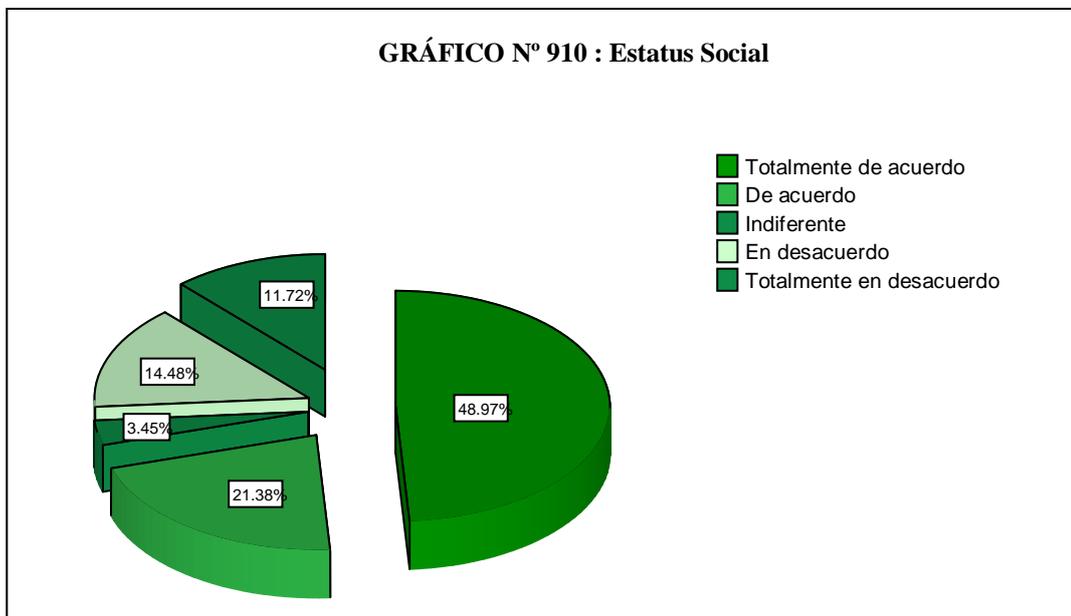
¿Cree que por pertenecer a un estatus social existen preferencias para obtener un buen servicio?

TABLA N° 4: Estatus Social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	71	49.0	49.0	49.0
	De acuerdo	31	21.4	21.4	70.3
	Indiferente	5	3.4	3.4	73.8
	En desacuerdo	21	14.5	14.5	88.3
	Totalmente en desacuerdo	17	11.7	11.7	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 71 opiniones correspondientes al 49 % están totalmente de acuerdo que por pertenecer a un estatus social existen preferencias para obtener un servicio, 31 opiniones (21.4%) de acuerdo, 5 opiniones (3.4%) son indiferentes, 21 opiniones (14.5%) están en desacuerdo y 17 opiniones (11.7%) están totalmente en desacuerdo.

Las opiniones de la mayoría de los encuestados hacen referencia a que si existe preferencias para recibir un servicio, los mismos han experimentado que por pertenecer a estatus social diferente han sido segregados. Se debe cambiar esta posición no solo en el servicio sino también en el trato ya que todos somos iguales y peor aún si se paga por un servicio.

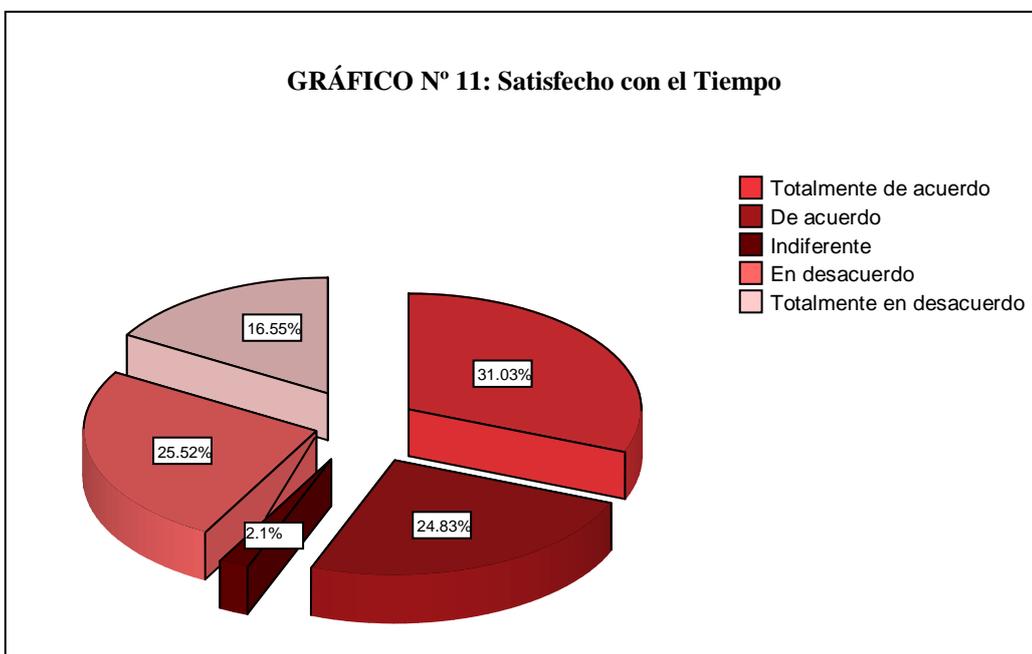
PREGUNTA N° 5

¿Está satisfecho con el tiempo de espera para ser atendido?

TABLA N° 5: Satisfecho con el tiempo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	45	31.0	31.0	31.0
De acuerdo	36	24.8	24.8	55.9
Indiferente	3	2.1	2.1	57.9
En desacuerdo	37	25.5	25.5	83.4
Totalmente en desacuerdo	24	16.6	16.6	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela VillacísB. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela VillacísB. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 45 opiniones (31%) totalmente de acuerdo están satisfechos con el tiempo de espera para ser atendidos, 36 opiniones (24.8%) de acuerdo, 3 opiniones (2.1%) son indiferentes, 37 opiniones (25.5%) están en desacuerdo y 24 opiniones (16.6%) están totalmente en desacuerdo.

Podemos ver que la mayor parte de los encuestados están satisfechos con el tiempo de espera para ser atendidos dentro de la empresa, de tal manera que esto provoca conformidad en el cliente. La empresa hace el mayor esfuerzo para aprovechar las oportunidades de mejora para reducir más el tiempo de espera y satisfacer las demandas y expectativas de la población.

PREGUNTA N° 6

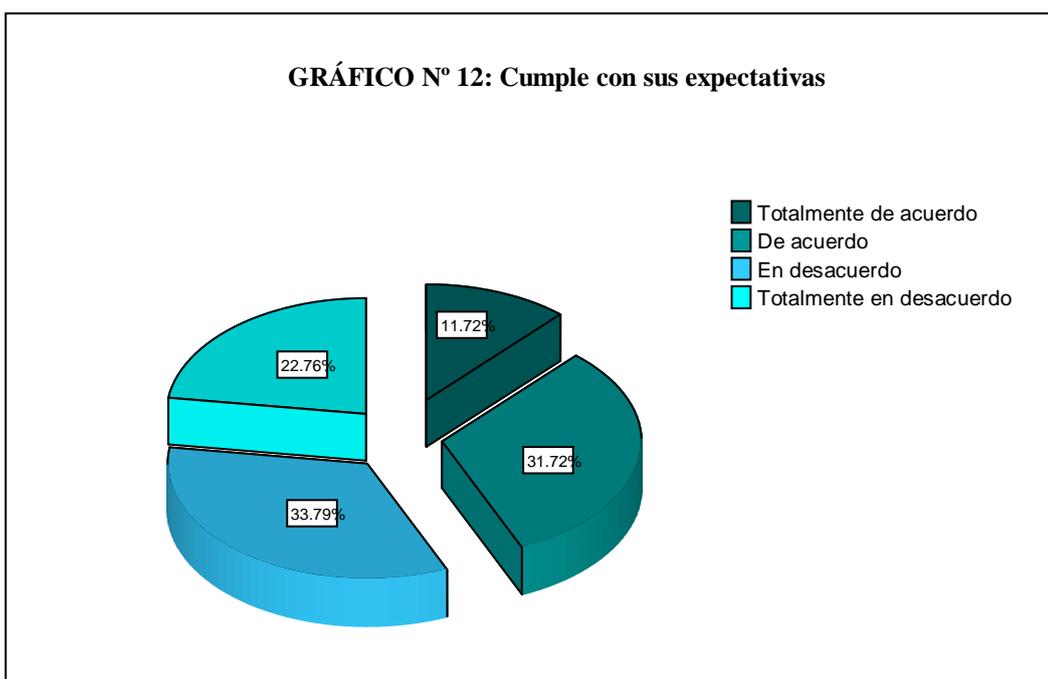
¿La atención personalizada en el servicio recibido cumple con sus expectativas?

TABLA N° 6: Cumple con sus expectativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	17	11.7	11.7	11.7
De acuerdo	46	31.7	31.7	43.4
En desacuerdo	49	33.8	33.8	77.2
Totalmente en desacuerdo	33	22.8	22.8	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

GRÁFICO N° 12: Cumple con sus expectativas



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 17 opiniones (11.7%) están totalmente de acuerdo que la atención personalizada en el servicio recibido cumple con las expectativas, 46 opiniones (31.7%) de acuerdo, 49 opiniones (33.8%) están en desacuerdo y 33 opiniones (22.8%) están totalmente en desacuerdo.

Con estos resultados más del 50% considera que la atención personalizada no cumple con sus expectativas, ya que como seres humanos siempre buscan una relación cercana donde desean recibir un trato cordial, que son importantes para la otra persona y para la empresa, que realmente les interesa los problemas, que puedan encontrar solución a sus necesidades, que escuchen sus ideas y sueños y que sobre todo la atención sea cálida y amable.

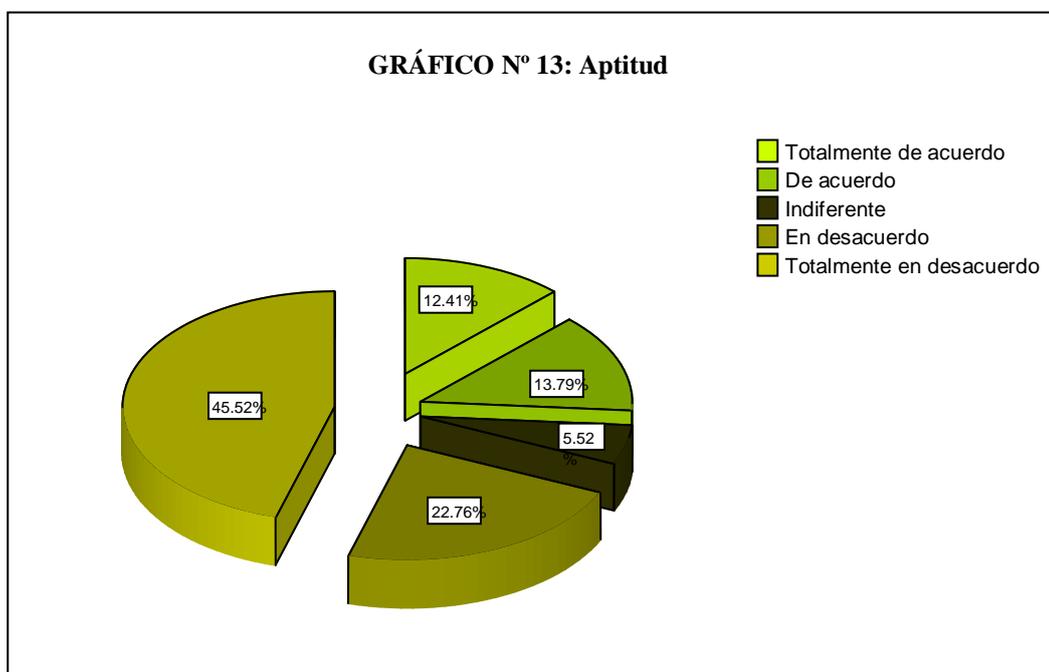
PREGUNTA N° 7

¿El empleado que lo atendió posee la aptitud necesaria en el área de atención al cliente?

TABLA N° 7: Aptitud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	18	12.4	12.4	12.4
	De acuerdo	20	13.8	13.8	26.2
	Indiferente	8	5.5	5.5	31.7
	En desacuerdo	33	22.8	22.8	54.5
	Totalmente en desacuerdo	66	45.5	45.5	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 18 opiniones (12.4%) están totalmente de acuerdo que el empleado que atiende posee la aptitud necesaria en el área de atención al cliente, 20 opiniones (13.8%) de acuerdo, 8 opiniones (5.5%) son indiferentes, 33 opiniones (22.8%) están en desacuerdo y 66 opiniones (45.5%) están totalmente en desacuerdo.

Según los resultados de los encuestados se puede deducir que, no existe la capacidad y la buena disposición del empleado para desempeñar o ejercer las labores encomendadas. El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para pedirle una orientación.

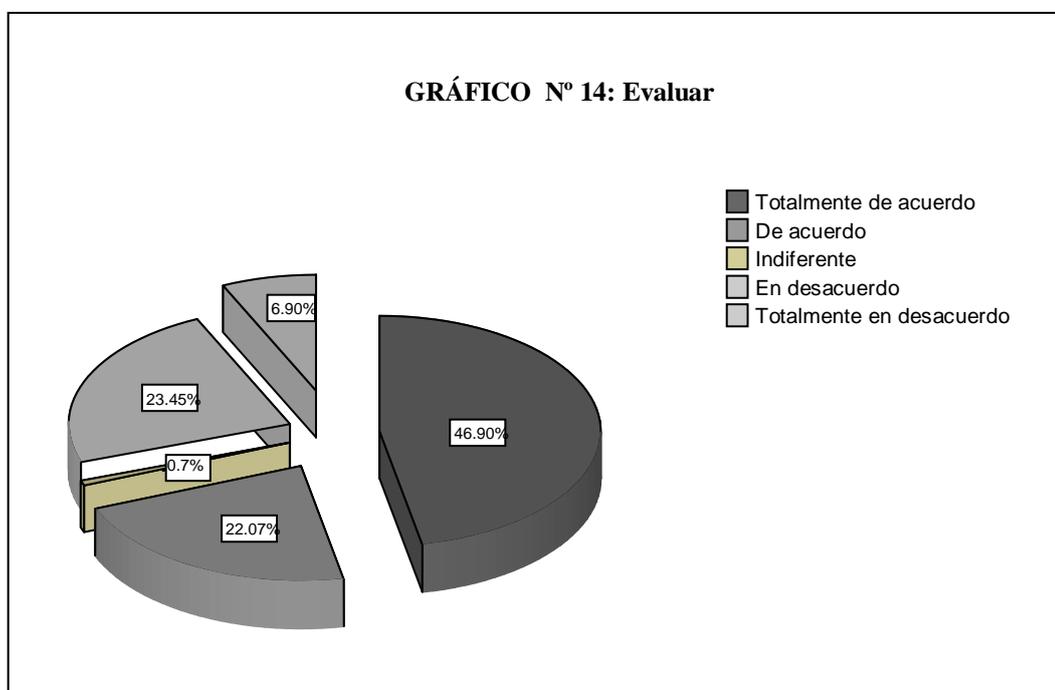
PREGUNTA N° 8

¿Le gustaría evaluar con un pulsador de calificación al personal que lo atiende?

TABLA N° 8: Evaluar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	68	46.9	46.9	46.9
De acuerdo	32	22.1	22.1	69.0
Indiferente	1	.7	.7	69.7
En desacuerdo	34	23.4	23.4	93.1
Totalmente en desacuerdo	10	6.9	6.9	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 68 opiniones (46.9%) están totalmente de acuerdo, que les gustaría evaluar el desempeño al personal que lo atiende, 32 opiniones (22.1%) de acuerdo, 1 opiniones (0.7%) son indiferentes, 34 opiniones (23.4%) están en desacuerdo y 10 opiniones (6.9%) están totalmente en desacuerdo.

El porcentaje de los encuestados que son la mayoría manifiestan que les gustaría evaluar el desempeño al personal, con estos resultados la empresa tiene la posibilidad de identificar clara y objetivamente las debilidades y fortalezas que el evaluado tiene con respecto a la excelencia en el servicio y proceder a capacitarlo de manera adecuada.

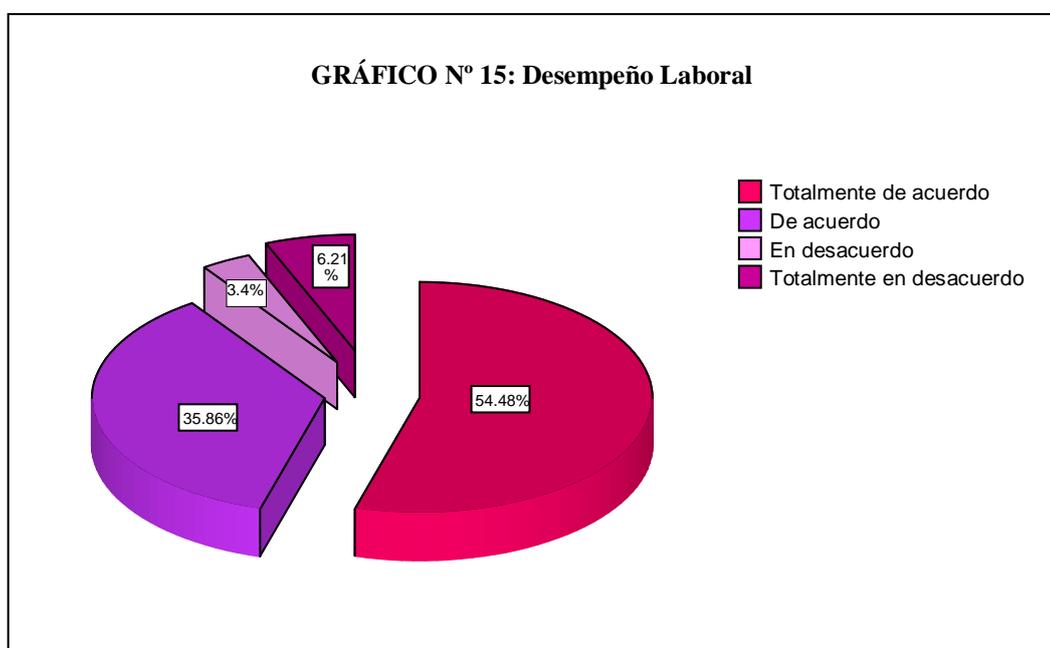
PREGUNTA N° 9

¿La empresa debería evaluar el desempeño laboral de los empleados periódicamente?

TABLA N° 9: Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	79	54.5	54.5	54.5
	De acuerdo	52	35.9	35.9	90.3
	En desacuerdo	5	3.4	3.4	93.8
	Totalmente en desacuerdo	9	6.2	6.2	100.0
Total		145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 79 opiniones (54.5%) están totalmente de acuerdo, que la empresa debería evaluar el desempeño laboral de los empleados periódicamente, 52 opiniones (35.9%) de acuerdo, 5 opiniones (3.4%) están en desacuerdo y 9 opiniones (6.2%) están totalmente en desacuerdo.

Los encuestados que son la mayoría están totalmente de acuerdo que la empresa evalúe al desempeño laboral a sus empleados, ya que permite medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, también ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

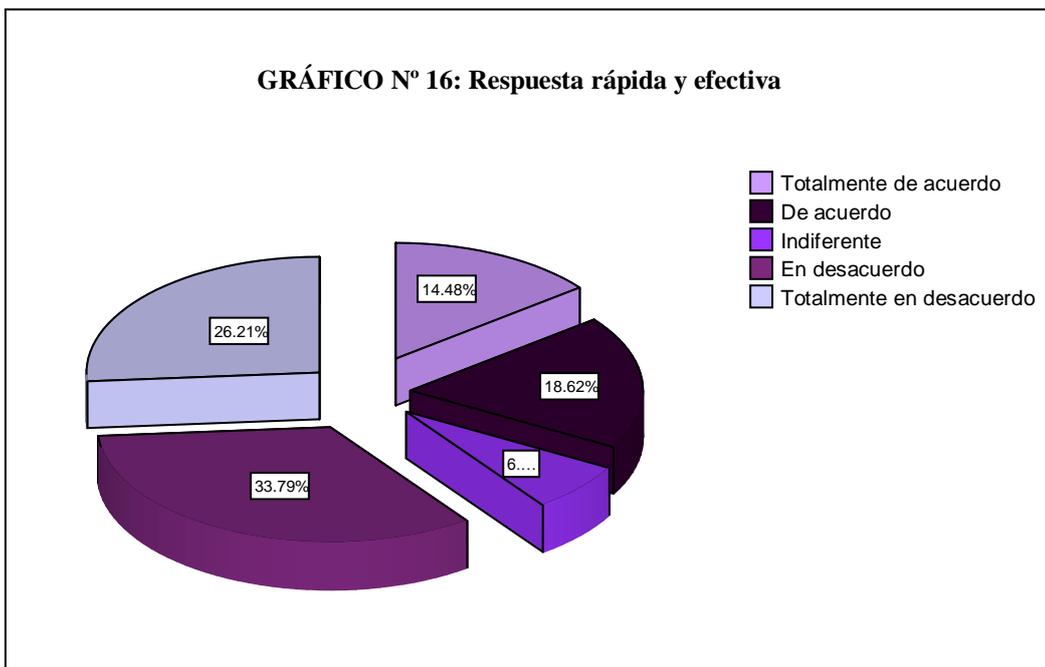
PREGUNTA N° 10

¿Recibe respuestas a sus problemas, reclamos, quejas de manera rápida y efectiva?

TABLA N° 10: Respuesta rápida y efectiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	21	14.5	14.5	14.5
De acuerdo	27	18.6	18.6	33.1
Indiferente	10	6.9	6.9	40.0
En desacuerdo	49	33.8	33.8	73.8
Totalmente en desacuerdo	38	26.2	26.2	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 21 opiniones (14.5%) están totalmente de acuerdo, que recibe respuestas a sus problemas, reclamos, quejas de manera rápida y efectiva, 27 opiniones (18.6%) de acuerdo, 10 opiniones (6.9%) son indiferentes, 49 opiniones (33.8%) están en desacuerdo y 38 opiniones (26.2%) están totalmente en desacuerdo.

Se puede observar que un gran número de los encuestados responden que no reciben respuestas rápidas a sus requerimientos, por lo que existe mal estar en los clientes. La calidad en el servicio es también comprender al cliente, saber escucharlo cuando presenta sus quejas y reclamos de manera fundamentada, y dar soluciones rápidas y efectivas. Algo tan sencillo como comprender, solucionar y saber escuchar hará de su cliente una persona satisfecha.

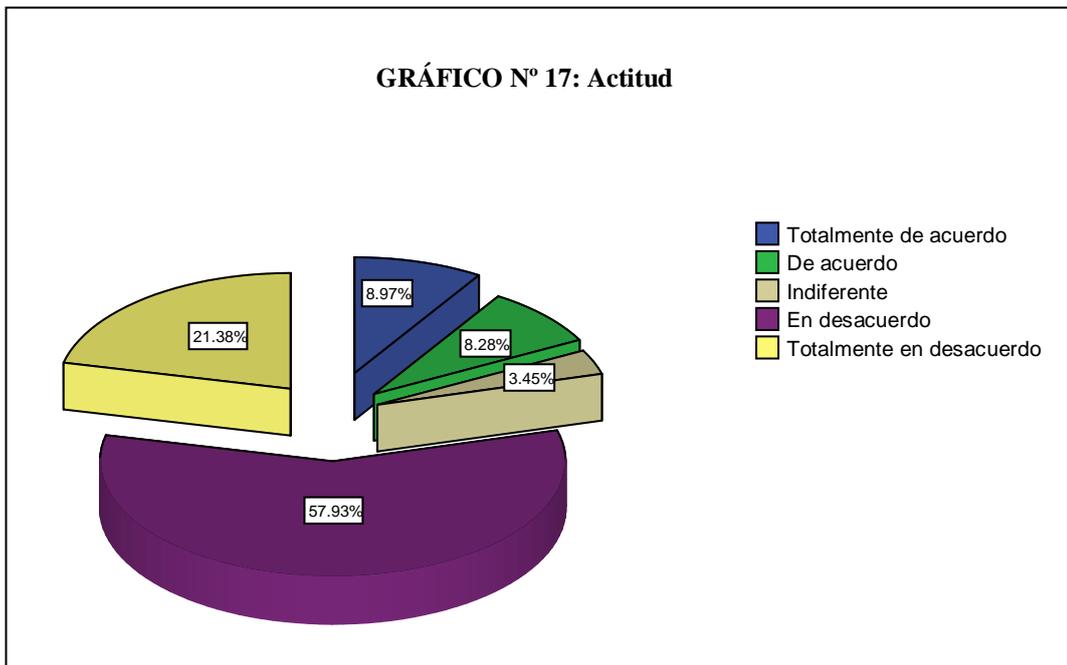
PREGUNTA N° 11

¿Al solicitar un servicio, la actitud que demuestra el empleado de la empresa es excelente?

TABLA N° 11: Actitud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	13	9.0	9.0	9.0
	De acuerdo	12	8.3	8.3	17.2
	Indiferente	5	3.4	3.4	20.7
	En desacuerdo	84	57.9	57.9	78.6
	Totalmente en desacuerdo	31	21.4	21.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 13 opiniones (9%) están totalmente de acuerdo, que al solicitar un servicio, la actitud que demuestra el empleado de la empresa es excelente, 12 opiniones (8.3%) de acuerdo, 5 opiniones (3.4%) son indiferentes, 84 opiniones (57.9%) están en desacuerdo y 31 opiniones (21.4%) están totalmente en desacuerdo.

Estos resultados demuestran que los clientes perciben la falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

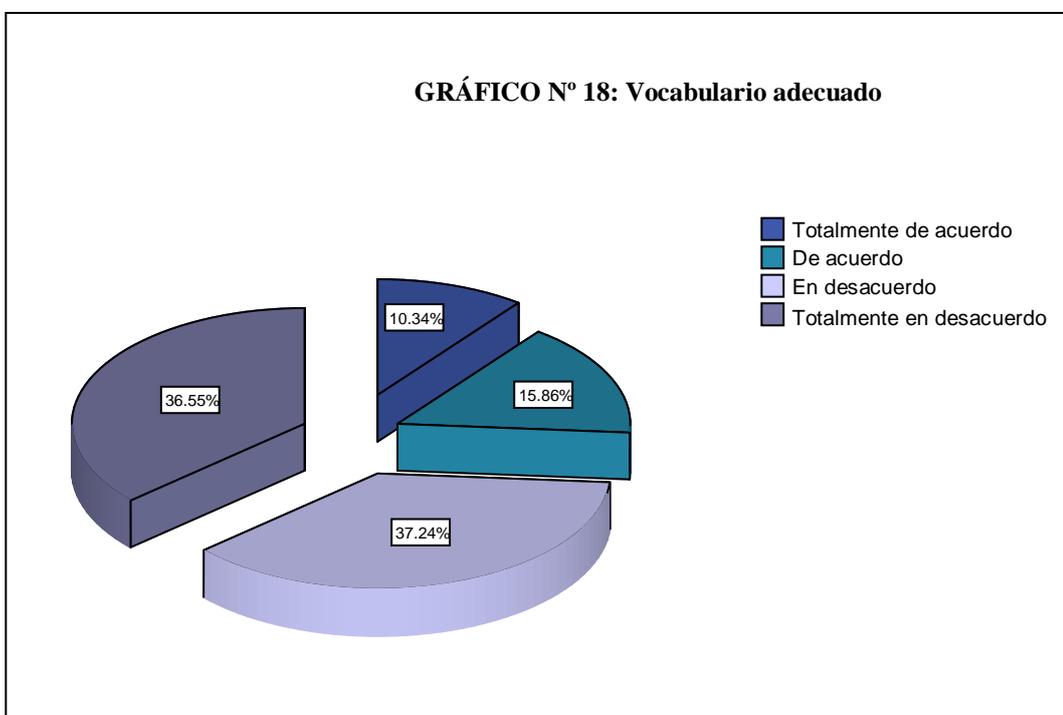
PREGUNTA N° 12

¿Utiliza el empleado un vocabulario adecuado para comunicarse con usted?

TABLA N° 12: Vocabulario adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	15	10.3	10.3	10.3
	De acuerdo	23	15.9	15.9	26.2
	En desacuerdo	54	37.2	37.2	63.4
	Totalmente en desacuerdo	53	36.6	36.6	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)



Fuente: Encuesta – Usuarios de la EP-EMAPA-A
Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

Análisis e Interpretación

De 145 encuestados (100%), se observó que 15 opiniones (10.3%) están totalmente de acuerdo que el empleado utiliza un vocabulario adecuado para comunicarse con usted, 23 opiniones (15.9%) de acuerdo, 54 opiniones (37.2%) están en desacuerdo y 53 opiniones (36.6%) están totalmente en desacuerdo.

En su gran mayoría los encuestados manifiestan que los empleados no poseen un vocabulario adecuado, por lo que se necesita concientizar a los colaboradores la importancia del uso correcto del vocabulario para mejorar el entendimiento y la transmisión del mensaje con el cliente.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1. Formulación de la hipótesis

H_0 = Hipótesis nula

H_1 = Hipótesis alterna

H_0 = La implementación de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio, **no** mejorará la atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

H_1 = La implementación de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio, **si** mejorará la atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

4.3.2. Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la presente investigación es del 5% (0.05).

4.3.3. Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba **Chi cuadrado**, cuya fórmula es la siguiente:

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

En donde:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

3.- ¿La atención personalizada en el servicio recibido cumple con sus expectativas?
(Variable independiente).

8.- ¿Le gustaría evaluar con un pulsador de calificación al personal que lo atiende?
(Variable dependiente).

VALORES REALES

TABLA N° 13: Valores reales del cálculo del Chi Cuadrado

	ALTERNATIVAS					TOTAL
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
PREGUNTA 3	21	11	6	64	43	145
PREGUNTA 8	68	32	1	34	10	145
TOTAL	89	43	7	98	53	290

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

FRECUENCIA ESPERADA

TABLAN° 14: Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
PREGUNTA 3	44,5	21,5	3,5	49,0	26,5	145,0
PREGUNTA 8	44,5	21,5	3,5	49,0	26,5	145,0
						290

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

TABLA N° 15: Cálculo del Chi Cuadrado

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	PREGUNTA 3 / TOTALMENTE DE ACUERDO	21	44,5	-23,50	552,25
PREGUNTA 3 / DE ACUERDO	11	21,5	-10,50	110,25	5,13
PREGUNTA 3 / INDIFERENTE	6	3,5	2,50	6,25	1,79
PREGUNTA 3 / EN DESACUERDO	64	49,0	15,00	225,00	4,59
PREGUNTA 3 / TOTALMENTE EN DESACUE	43	26,5	16,50	272,25	10,27
PREGUNTA 8 / TOTALMENTE DE ACUERDO	68	44,5	23,50	552,25	12,41
PREGUNTA 8 / DE ACUERDO	32	21,5	10,50	110,25	5,13
PREGUNTA 8 / INDIFERENTE	1	3,5	-2,50	6,25	1,79
PREGUNTA 8 / EN DESACUERDO	34	49,0	-15,00	225,00	4,59
PREGUNTA 8 / TOTALMENTE EN DESACUE	10	26,5	-16,50	272,25	10,27
	290	290,0		X² =	68,38

Grados de libertad

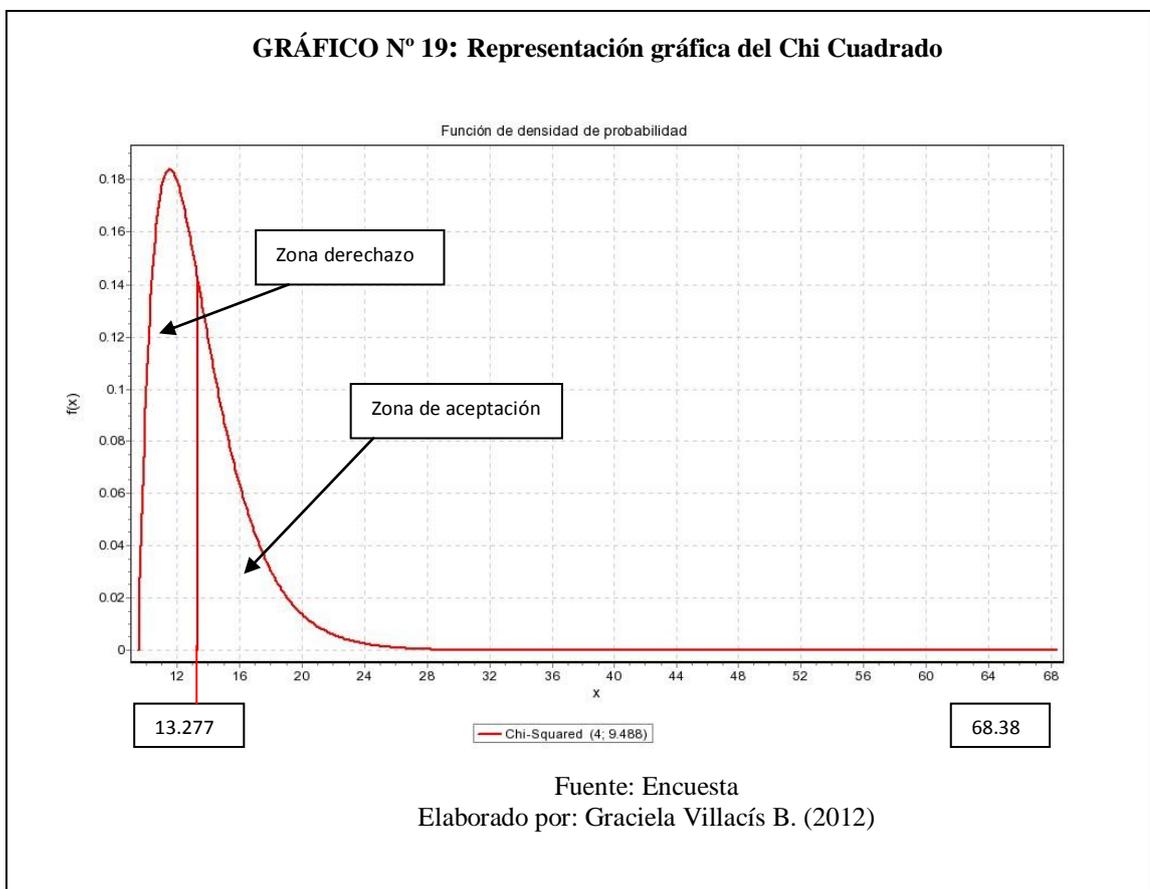
$$Gl = (\text{renglones} - 1) (\text{columnas} - 1)$$

$$Gl = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$Gl = (1)(4)$$

$$Gl = 4$$

Zona de aceptación o rechazo



El valor de x^2 obtenido o concluido a $x^2 C = 68.38 < x^2 \text{ tabular} = 13.277$

Y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir, se confirma que la implementación de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio si mejorará la atención al cliente en el

Departamento Comercial de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES:

Una vez que se ha finalizado la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- ❖ El servicio de calidad de cualquier organización se basa fundamentalmente en el factor humano, es decir, en el compromiso firme y activo de todos los funcionarios y empleados en el objetivo de la calidad. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma.

- ❖ Dentro del Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable de Ambato, se realizó las encuestas a los clientes en la cual se determinó que el principal problema del Departamento Comercial es la calidad del servicio que los funcionarios brindan a los usuarios, se propuso la necesidad de implementar un plan de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, las cuales

en el caso de efectuarse, serán de utilidad para esta empresa, ya que sobre todo ayudan a identificar la interrelación que existe entre el empleado – cliente que son parte principal para el desarrollo de la organización.

- ❖ En la medida en la que los empleados de la empresa estén conscientes y reconozcan los ciclos de servicio que involucra a cada cliente, en esa medida podrán colaborar de mejor forma a satisfacer las necesidades del mismo y tendrán una visión completa de lo que su cliente necesita y espera.
- ❖ En los resultados de la encuestas se observa que el empleado no posee las características adecuadas en el área de atención al cliente, son aspectos específicos en los cuales se debe poner mayor atención, ya que este Departamento es la imagen de la empresa, considerando que es en éste lugar donde la mayoría de los clientes realizan varios trámites.
- ❖ La evaluación del desempeño debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos organizacionales en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema de relaciones psicosociales en que trabaja nuestro principal recurso.
- ❖ Para que la calidad en el servicio pueda ser percibida por el cliente, es necesario desarrollar una cultura de servicio en todos los niveles del organigrama organizacional.

5.2. RECOMENDACIONES

Basándonos en la investigación realizada y a las conclusiones propuestas, se recomienda lo siguiente:

- ❖ Lograr que el talento humano responsable de la atención directa al cliente y todos los departamentos de la empresa a trabajar en conjunto con responsabilidad, compromiso y un espíritu de servicio, hacia un mismo fin que es brindar un servicio de calidad.
- ❖ Incentivar que el empleado que se encuentra en el área de atención al cliente, es decir, contacto cara a cara, demuestre una imagen de tal manera que esto funcione y arroje resultados positivos y útiles tanto para la empresa como para el usuario, lo cual permitirá que la organización marque la diferencia hacia las otras.
- ❖ Crear un compromiso con todos el personal de la empresa a entregar un servicio de calidad, de tal manera que el cliente se sienta satisfecho y mejor aún que sobrepase las expectativas, que es el éxito de toda empresa..
- ❖ Elegir al personal que posea el gusto, la habilidad y la inteligencia para ocupar el cargo, podemos decir que la sumatoria de las diferentes características de los integrantes de una empresa, conforman, le dan vida, textura y color a la aptitud de la empresa.
- ❖ Obligar a los empleados a usar un vocabulario adecuado para lograr una transmisión e intercambio de ideas e información eficaz y comprensible entre las partes, de manera que la atención al cliente sea diferenciada y la relación con el cliente sea de forma transparente.
- ❖ Capacitar permanentemente al personal, con la finalidad de lograr la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de los empleados y de la empresa, permitiendo a su vez que los mismos se adapten a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Además proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

- ❖ Proponer un plan de mejoramiento de la calidad del servicio, para mejorar la atención al cliente los mismos que asegurarán que la empresa perfeccione todas las facetas del servicio.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. TEMA DE LA PROPUESTA

Diseñar un plan de mejoramiento de calidad del servicio para mejorar la atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

6.1.1. DATOS INFORMATIVOS

EMPRESA:	Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.
CANTÓN:	Ambato
DIRECCIÓN:	Av. Antonio Clavijo
TELÉFONO:	(03) 2997700
EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:	Gerente, Director Comercial

REPRESENTANTE:	Ing. Rafael Maldonado
TIEMPO ESTIMADO:	Febrero a Agosto del 2012
COSTO DE LA PROPUESTA:	\$ 20.880

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Luego de consultar en la biblioteca de la Facultad, se encuentran las siguientes tesis que sirve como antecedentes de mi propuesta:

ORTIZ, C. (2010), de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas en su trabajo de investigación “Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”, cuya propuesta es Mejoramiento Continuo para incrementar las ventas de la Finca El Moral, el mismo que utiliza un tipo de investigación documental en la que concluye que se debe identificar todos y cada uno de los pasos que se debe cumplir en la elaboración de proyectos de mejoramiento continuo, así como también elaborar y formular estrategias que fortalezca el proyecto de mejora.

Por otro lado **GUTIERREZ, R. (1995)**, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica división de estudios de posgrado, en su trabajo de investigación “Diseño de un programa de mejoramiento continuo para la excelencia educativa del nivel superior en el estado d Nuevo León”, el cual emplea un tipo de investigación documental en la que concluye que se debe motivar para un mejoramiento continuo de crecimiento humano y profesional en los responsables y participantes del proceso educativo, así como también mejorar el ambiente de trabajo, las comunicaciones internas y proponer cambios organizacionales para que las instituciones sean más eficientes y comprometidas con el logro de sus objetivos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El diseño de un plan de mejoramiento es un tema globalizado que cobra mayor relevancia en la interacción de los países, en el seno de las organizaciones internacionales y en la reflexión y práctica de los países más desarrollados del mundo. Una buena administración, así se ha entendido y verificado en múltiples instancias, se relaciona estrechamente con la competitividad de un país, la solidez de sus instituciones, así como con su inserción exitosa en el mundo dinámico y complejo de la actualidad.

Los directivos deben considerar como política de la empresa, elevar los estándares de eficiencia y eficacia del personal de apoyo a través de planes de capacitación constantes, ya que el talento humano es el elemento esencial para el éxito de la organización, así como también fomentando el profesionalismo y la responsabilidad del trabajo para lograr consolidar la confianza ciudadana.

Por tal razón la ejecución de la propuesta “Diseño de un Plan de Mejoramiento de Calidad del Servicio para mejorar la Atención al Cliente” servirá como herramienta administrativa para mejorar el nivel de calidad del servicio, y lograr satisfacer y superar las expectativas de los clientes, tomando en cuenta que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al usuario.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento de calidad del servicio para mejorar la atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar la situación actual de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.
- ❖ Analizar la situación interna de EP-EMAPA-A.
- ❖ Elaborar un plan de mejoramiento de calidad del servicio para usarlo en la empresa.
- ❖ Evaluar el plan de mejoramiento.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Socio – Cultural

En la actualidad existen culturas de consumo cambiantes, dado que las personas lo que más buscan en una empresa es la calidad del servicio que ésta presta, razón por la cual la empresa debe buscar acciones para satisfacer la exigencias de los clientes en cuanto a la calidad de los productos y servicios ofertados.

Debido a que va direccionado a toda la ciudadanía, el nivel de cultura es general, se buscan alternativas para mejorar la atención al cliente.

Organización

La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, a través de sus miembros, está dispuesta a congregar sus esfuerzos y a realizar cualquier cambio que signifique trabajar bajo los esquemas planteados por las disposiciones emanadas por el gobierno, para mostrar su mejor desempeño y satisfacer las necesidades del cliente.

Tecnología

La influencia de las nuevas tecnologías sobre las empresas hace que dentro de las mismas, se determine el grado, en que las tecnologías modernas pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, afectando a los procesos, a las relaciones de intercambio entre la empresa, sus clientes y sus competidores, por lo cual la empresa está dispuesta a implementar la tecnología idónea para mejorar el servicio ofertado.

Económico

La realización de esta propuesta, es gracias a la colaboración del gerente, director comercial, personal administrativo y clientes de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, mismos que proporcionaron la información adecuada para desarrollar este trabajo, además se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto del plan de mejoramiento, así como también material bibliográfico que fue un buen complemento para alcanzar la meta planteada.

Legal

Es factible ya que las nuevas leyes implementadas en nuestro país, están encaminadas a entregar servicios de calidad a la colectividad, razón por la cual se busca que las instituciones trabajen con responsabilidad para que avalen su seguridad y confiabilidad en la ejecución de sus actividades.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este Plan de Mejoramiento tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

[http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/PEI ANECA/plan_mejorasp_ei.pdf](http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/PEI_ANECA/plan_mejorasp_ei.pdf)

CONCEPTO

Los Planes de Mejoramientos son los instrumentos que consolidan el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la entidad pública.

Los planes de mejoramiento consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la autoevaluación, la evaluación independiente y la auditoría interna un compromiso permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del Estado frente a sus grupos de interés.

http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/PEI_ANECA/plan_mejorasp ei.pdf

MEJORAMIENTO CONTINUO

Conceptos:

JAMES HARRINGTON (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

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

ABELL, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por FadiKbbaul.

L.P. SULLIVAN (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

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

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

OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Su objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por uno futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas.



FINALIDAD DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO

La finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o Privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

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. 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:

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

Desventajas:

1. 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.
2. 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.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

FASES BASICAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

1. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. Consejo Directivo del Mejoramiento

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios

deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

NECESIDADES DE MEJORAMIENTO

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros

en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

PASOS PARA REALIZAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO

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

Gráfico N° 21: Pasos para elaborar un plan de mejora



Fuente: http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/PEI_ANECA/plan_mejoraspei.pdf

1. Identificar el área de mejora

Una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

2. Detectar las principales causas del problema

La solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar:

- ❖ El diagrama de espina (causa-efecto)
- ❖ Diagrama de Pareto
- ❖ Casa de la calidad
- ❖ Tormenta de ideas

La utilización de alguna de las anteriores o de otras similares ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora.

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.

Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que han de:

- ❖ Expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr,
- ❖ Ser concretos, y
- ❖ Estar redactados con claridad.

Así mismo deben cumplir las siguientes características:

- ❖ Ser realistas: posibilidad de cumplimiento,
- ❖ Acotados: en tiempo y grado de cumplimiento,
- ❖ Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial,
- ❖ Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir,
- ❖ Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

4. Seleccionar las acciones de mejora

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etcétera) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados.

5. Realizar una planificación

El listado obtenido es el resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejoras. 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. Entre los principales podemos encontrar:

Dificultad de la implantación

La dificultad en la implantación de una acción de mejora puede ser un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución, o no, del mismo. Se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad.

Plazo de implantación

Es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación.

Impacto en la organización

Se define como impacto, el resultado de la actuación a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Es importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afecta la medida. Si ésta afecta a varias titulaciones su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.

A continuación se presenta una tabla que servirá como herramienta a la hora de establecer una priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se establecerá la suma de las mismas, lo que servirá de orientación para identificar como prioritarias aquellas que tengan una mayor puntuación total.

Nº	ACCIONES DE MEJORA A LLEVAR A CABO	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN

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. En el mismo, se dispondrán de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

[http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/PEI ANECA/plan_mejorasp ei.pdf](http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/PEI_ANECA/plan_mejorasp ei.pdf)

6.7. METODOLOGÍA. PLAN DE ACCIÓN

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

Para este estudio se ha realizado un análisis FODA, donde se incluye las principales fortalezas y debilidades además las oportunidades y amenazas de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.



Fortalezas

- ❖ Equipos tecnológicos apropiados.
- ❖ Instalaciones adecuadas.
- ❖ Existen diferentes sucursales repartidas en distintos puntos de la ciudad para que la ciudadanía tenga las facilidades para el pago de sus consumos.
- ❖ Apertura para realizar cambios en el área de atención al cliente.
- ❖ Buena imagen institucional.

Oportunidades

- ❖ Apoyo de las entidades gubernamentales.
- ❖ Proyectos permanentes en beneficio de la colectividad.
- ❖ Se piensa desarrollar planes estratégicos para ofrecer servicios de calidad a los clientes.
- ❖ La restructuración de los departamentos servirá para que exista una oxigenación ambiental.

Debilidades

- ❖ Perfil inadecuado para ocupar los puestos de trabajo.
- ❖ Debilidad de trabajo en equipo y comunicación entre los departamentos.
- ❖ Deficiencia de dirección de la gerencia.
- ❖ Deficiente calidad del servicio.
- ❖ Falta de capacitación al personal que tiene contacto con el cliente.
- ❖ Falta de conocimiento de la calidad del servicio.
- ❖ Constantes quejas y reclamos.

Amenazas

- ❖ Incertidumbre del entorno político, social y económico.
- ❖ Discontinuidad de las políticas gubernamentales.
- ❖ Exigencia de certificados de calidad en licitaciones.
- ❖ Aumento de costos en algunas materias primas.



6.7.1. MATRIZ FODA

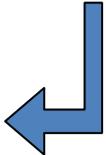
Cuadro N° 6: Diagnóstico situacional de empresa

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos tecnológicos apropiados. 2. Instalaciones adecuadas 3. Existen diferentes sucursales repartidas en distintos puntos de la ciudad para que la ciudadanía tenga las facilidades para el pago de sus consumos. 4. Apertura para realizar cambios en el área de atención al cliente. 5. Buena imagen institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil inadecuado para ocupar los puestos de trabajo. 2. Debilidad de trabajo en equipo y comunicación entre los departamentos. 3. Deficiencia de dirección de la gerencia. 4. Deficiente calidad del servicio. 5. Falta de capacitación al personal que tiene contacto con el cliente. 6. Falta de conocimiento de la calidad del servicio. 7. Constantes quejas y reclamos.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de las entidades gubernamentales. 2. Cooperación de ONG'S para cursos de capacitación sobre calidad del servicio al personal. 3. Apoyo del AME para el desarrollo de planes estratégicos para mejorar la atención al cliente. 4. Créditos internacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre del entorno político, social y económico. 2. Discontinuidad de las políticas gubernamentales. 3. Exigencia de certificados de calidad en licitaciones. 4. Aumento de costos en algunas materias primas.

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.7.2. MATRIZ DE RELACIÓN (FO)

Tabla N° 16: Matriz de relación (FO)

RELACIÓN		FORTALEZAS					TOTAL	
		1	2	3	4	5		
ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 NULA: 0 		Equipos tecnológicos apropiados.	Instalaciones adecuadas.	Existen diferentes sucursales repartidas en distintos puntos de la ciudad para que la ciudadanía tenga las facilidades para el pago de sus consumos.	Apertura para realizar cambios en el área de atención al cliente.	Buena imagen institucional.		
		O P O R T U N I D A D E S						
1	Apoyo de las entidades gubernamentales.	5	5	5	0	5	21	1
2	Cooperación de ONG'S para cursos de capacitación sobre calidad del servicio al personal.	0	0	0	5	5	10	5
3	Apoyo del AME para el desarrollo de planes estratégicos de calidad.	0	0	0	5	5	10	4
4	Créditos internacionales.	5	5	5	0	5	20	2
TOTAL		10	10	10	10	20		
		9	8	7	6	3		

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.7.3. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES CAMBIAR

A ESTRATEGIAS DE ATACAR

ESTRATEGIAS DE ATAQUE

Cuadro N° 7: Estrategias de Ataque (FO)

1	Apoyo de las entidades gubernamentales.	Garantizar servicios de calidad.
2	Créditos Internacionales.	Direccionar adecuadamente los recursos financieros.
3	Buena Imagen Institucional.	Concientizar a los empleados a mejorar el posicionamiento que actualmente tiene la empresa.
4	Apoyo del AME para el desarrollo de planes estratégicos de calidad.	Incrementar el proceso de calidad para mejorar la atención al cliente.
5	Cooperación de ONG'S para cursos de capacitación sobre calidad del servicio.	Planificar la capacitación para mejorar el desenvolvimiento, con respeto y apoyo jerárquico, y lograr generar clientes satisfechos.

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.7.4. MATRIZ DE RELACION (DA)

Tabla N° 17: Matriz de relación (DA)

RELACIÓN ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 NULA: 0		DEBILIDADES							TOTAL	
		1	2	3	4	5	6	7		
A M E N Z A S 		Perfil inadecuado para ocupar los puestos de trabajo.	Debilidad de trabajo en equipo y comunicación entre los departamentos.	Deficiencia de dirección de la gerencia.	Deficiente calidad del servicio.	Falta de capacitación al personal que tiene contacto con el cliente	Falta de conocimiento de la calidad del servicio	Constantes quejas y reclamos.		
1	Incertidumbre del entorno político, social y económico.	5	0	5	5	5	5	5	30	2
2	Discontinuidad de las políticas gubernamentales.	5	3	5	5	5	5	5	33	1
3	Exigencia de certificados de calidad en licitaciones.	0	0	5	0	0	0	0	5	9
4	Aumento de costos en algunas materias primas.	0	0	0	0	0	0	0	0	11
TOTAL		10	3	15	10	10	10	10		
		8	10	3	4	5	6	7		

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.7.5. DEBILIDADES Y AMENAZAS CAMBIAR A ESTRATEGIAS DE DEFENSA

Estrategias de Defensa (DA)

Cuadro N° 8: Estrategias de Defensa (DA)

1	Discontinuidad de las políticas gubernamentales.	Continuar con los objetivos planteados.
2	Incertidumbre del entorno político, social y económico.	Talento Humano comprometido.
3	Deficiencia de dirección de la gerencia.	Clarificar el papel y el enfoque de las actividades que el gerente debe desarrollar. Capacitar todos los niveles jerárquicos
4	Deficiente calidad del servicio.	Establecer políticas en Recursos Humanos para capacitar y evaluar constantemente al personal.
5	Constantes quejas y reclamos	Colocar personal capacitado para dar soluciones inmediatas.

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.7.6. PRIORIZACIÓN

Priorización Estrategias de Ataque-Defensa

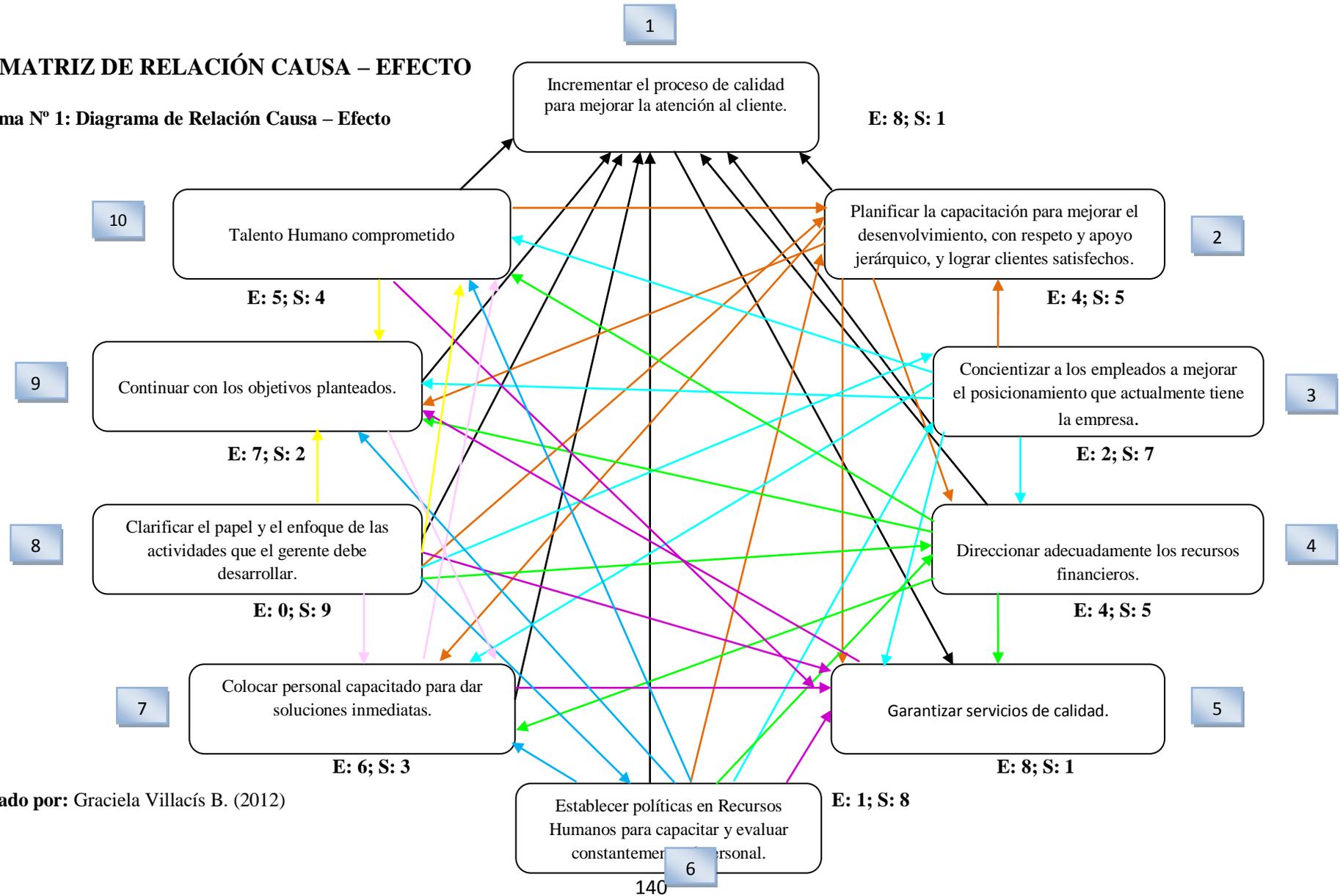
Cuadro N° 9: Priorización de Estrategias

ESTRATEGIA DE ATAQUE	
1	Incrementar el proceso de calidad para mejorar la atención al cliente.
2	Planificar la capacitación para mejorar el desenvolvimiento, con respeto y apoyo jerárquico y lograr generar clientes satisfechos.
3	Concientizar a los empleados a mejorar el posicionamiento que actualmente tiene la empresa.
4	Direccionar adecuadamente los recursos financieros.
5	Garantizar servicios de calidad.
ESTRATEGIA DE DEFENSA	
1	Establecer políticas en Recursos Humanos para capacitar y evaluar constantemente al personal.
2	Colocar personal capacitado para dar soluciones inmediatas.
3	Clarificar el papel y el enfoque de las actividades que el gerente debe desarrollar. Capacitar todos los niveles jerárquicos.
4	Continuar con los objetivos planteados.
5	Talento Humano comprometido

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.7.7. MATRIZ DE RELACIÓN CAUSA – EFECTO

Diagrama N° 1: Diagrama de Relación Causa – Efecto

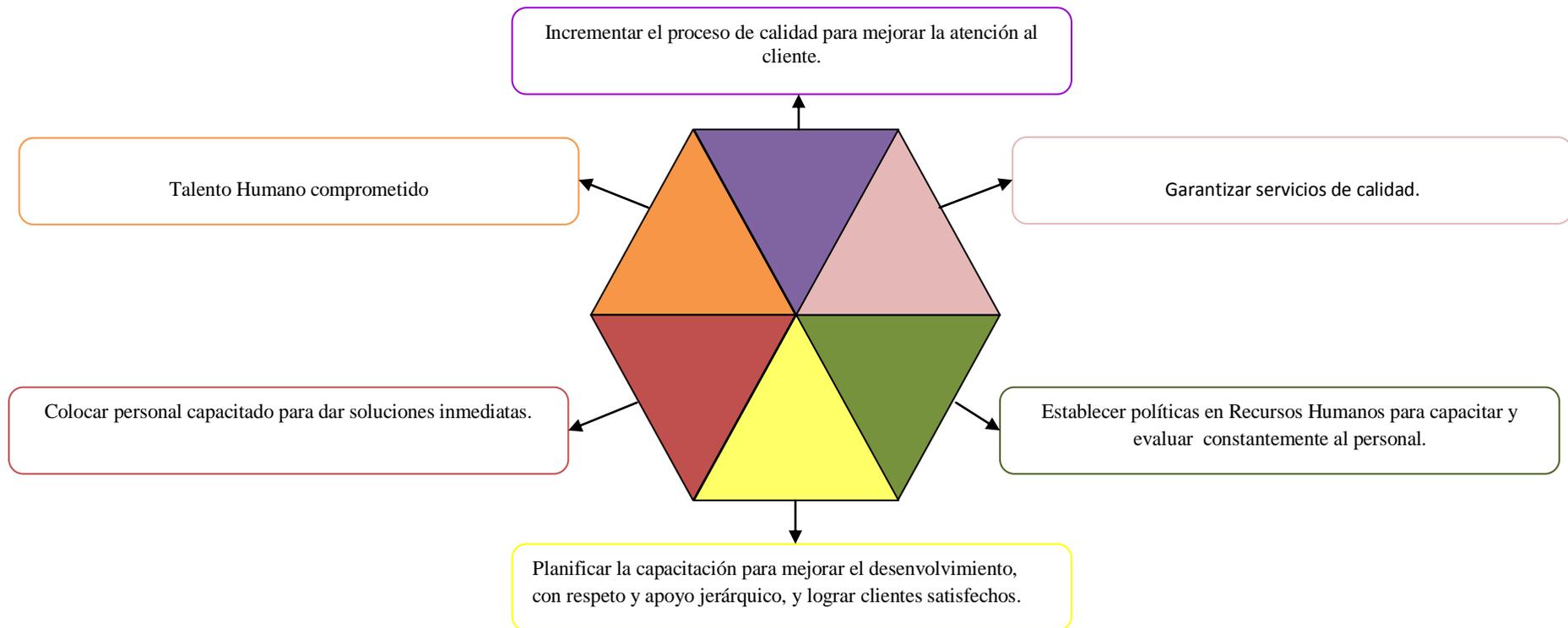


Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.7.8.PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE ATAQUE Y DEFENSA A TRAVÉS DEL HEXÁGONO ESTRATÉGICO

El Hexágono Estratégico

Diagrama N° 2: Hexágono Estratégico



Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.7.9. DEFINICIONES DE OBJETIVOS

Objetivo Estratégico

Mejorar los procesos de calidad en el servicio en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, para entregar una excelente atención al cliente.

Objetivos Específicos

- ❖ Contar con un sistema permanente de formación y capacitación del personal.
- ❖ Incrementar el interés por demostrar un espíritu de servicio a la colectividad.
- ❖ Respetar al usuario.
- ❖ Asegurar la calidad del servicio a través del personal que conforma la atención al cliente.
- ❖ Mantener un alto nivel técnico y moral de los trabajadores en todas las áreas, a fin de asegurar una atención de calidad.
- ❖ Velar para que sus miembros cumplan y mantenga estándares óptimos de calidad, en beneficio de la ciudadanía.

Cuadro N° 10: Registro de Mejora Continua

ACCION CORRECTIVA

ACCION PREVENTIVA

PLAN DE MEJORA

REGISTRO DE MEJORA CONTINUA		
NOMBRE DEL PROCESO: Acción de Mejora		
1. EQUIPO		2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
Líder: Ingeniero Recursos Humanos		Nombre del Proyecto: Proyectos de Mejora Continua
Integrantes: Gerente, Ing. Recursos Humanos, Ing. Administración, Ing. Marketing.		
Justificación: Deficiencia de localidad en el servicio, no logra dar una buena atención al cliente.		
Meta a lograrse: Alcanzar altos niveles de servicio de calidad, mejorar el desempeño laboral, personal altamente capacitado.		
3. ANÁLISIS DE CAUSAS		
CAUSAS		CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Deficiente calidad en el servicio. ❖ No cuentan con un plan de contingencia ❖ No contar con políticas adecuadas. 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo empírico en la atención al cliente. ❖ No contar con el perfil adecuado para los puestos de trabajo. ❖ Cuentan con empleados apáticos
OBSERVACIONES:		

Cuadro N° 11: Selección de Acciones de mejora

4. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN							
No.	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA		VERIFICADO	SEGUIMIENTO
				INICIO	FIN		
1	Realizar una capacitación constante a todo el personal de la empresa para brindar y garantizar la calidad en el servicio y mejorar la atención al cliente.	Ing. Recursos Humanos Ing. Administración	Financieros Logísticos Humanos	01/08/2012	28/02/2013	Gerencia	Propuesta inicial del seguimiento 2012
2	Iniciar e implementar cambios y mejoras en los servicios.	Gerente Ing. Marketing	Financieros Logísticos	01/08/2012	28/02/2013	Gerencia	Guía del seguimiento
3	Monitorear, mantener y mejorar el servicio al cliente.	Gerente Ing. Marketing	Financieros Humanos	01/04/2013	31/06/2013	Gerencia	Recolección de la información
4	Evaluar y seleccionar candidatos con el perfil adecuado para el área de atención al cliente.	Gerente Recursos Humanos	Financieros Humanos	04/0/2013	28/06/2013	Gerencia	Informe de evaluación de las acciones
5	Planear actividades y determinar métodos de trabajo para alcanzar los objetivos.	Gerente Ing. Marketing	Financieros Humanos	04/03/2013	28/06/2013	Gerencia	Informe final del seguimiento
6	Trabajar en equipo para intercambiar información, resolver problemas, tomar decisiones.	Gerente Recursos Humanos	Financieros Logísticos	04/03/2013	28/06/2013	Gerencia	Plan de mejoras/plan estratégico
Elaborado: Graciela Villacís B.			Valido: 31/12/2013				

6.7.10. MODELO OPERATIVO

Cuadro N° 12: Modelo Operativo

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Diagnostico de la organización	El investigador	Recopilación de la Información	Humanos Materiales Empresariales	Análisis de la información recopilada
Procesamiento de la información	El investigador	Procesamiento de la Información	Humanos Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis de la información
Interpretación de la información	El investigador	Diseñar objetivos estratégicos	Humanos Materiales Financieros Empresariales	Aprobación de los objetivos estratégicos
Priorización de las estrategias	El investigador	Diseñar objetivos estratégicos que fortalezcan las oportunidades	Humanos Materiales Empresariales	Mediante datos técnicos
Establecer formato de proyectos de mejora continua	El investigador	Desarrollo de las actividades a realizarse en el proyecto	Humanos Materiales	Verificación del formato del proyecto establecido
Revisar y aprobar Proyectos de mejora	Gerente	Revisión y Aprobación del proyecto de mejora	Humanos Materiales Financieros	Revisión objetiva del proyecto
Verificación del seguimiento del proyecto de mejora	Gerente	Seguimiento del proyecto de mejora	Humanos Tecnológicos Financieros	Revisión de acuerdo al cronograma de actividades

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.8. ADMINISTRACIÓN

Con la aplicación del plan de mejoramiento continuo el personal del Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, tendrá conocimiento del nivel de calidad en el servicio que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador mejorar la atención al cliente, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial.

El desarrollo efectivo del plan de mejoramiento continuo debe ser de alta prioridad para el cargo administrativo y de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño de los Recursos Humanos de toda empresa. El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y de los jefes de línea que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que en materia de Recursos Humanos se presenten.

El gerente también será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

RECURSOS

Tabla N° 18: Recursos

RECURSOS	COSTOS
1. Humanos (18)	30
2. Materiales	20
3. Tecnológicos	20
4. Financieros	50
TOTAL	120

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Cuadro N° 13: Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de laEP-EMAPA-A
¿Por qué evaluar?	Porque nos permite comprender su utilidad y sus principales enfoques. Unos enfoques no excluyen a los otros necesariamente, pero conviene distinguirlos con precisión porque cabe enfocarla evaluación de manera mucho más precisa.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos y en qué grado, y a partir de esta evaluación tomar dos tipos de decisiones: Evaluar y calificar a los empleados y evaluar las variables que intervienen en el proceso.
¿Qué evaluar?	La calidad del servicio en la EP-EMAPA-A
¿Quién evalúa?	Gerente, Recursos Humanos o un delegado del mismo.
¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones
¿Con qué evaluar?	Con método de Administración por Objetivos y método de evaluación basado en la calidad del servicio a futuro.

Elaborado por: Graciela Villacís B. (2012)

BIBLIOGRAFÍA

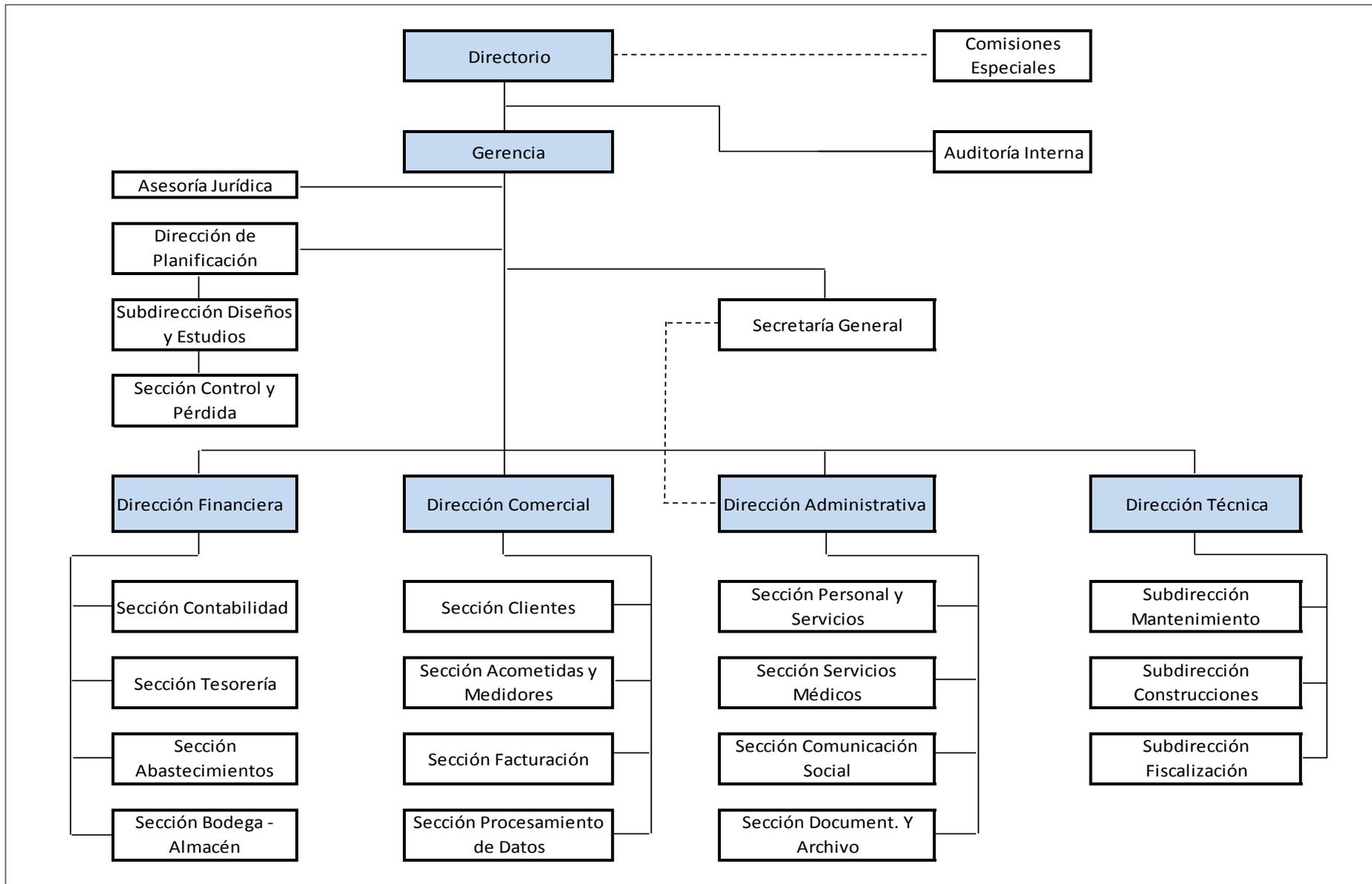
- ❖ LOVELOCK, C. (2004). Administración de Servicios. Primera Edición. México.
- ❖ LOVELOCK, C. (2009). Marketing de Servicios. Sexta Edición. México.
- ❖ REINOSO, M. (2002) Diseño del plan de capacitación para el personal administrativo del IESS regional 4.
- ❖ FLORES, J. (2005) La planeación estrategia como herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco sudamericano de la ciudad de Guaranda”.
- ❖ LOZADA, L. (2008) La capacitación de los empleados de la empresa Barathon como herramienta administrativa para el mejoramiento del servicio al cliente para incrementar el volumen de ventas.
- ❖ CHIAVENATO, I. (2008) Gestión del talento humano.
- ❖ DEMING, E. (1989, o. 145) Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Días de Santos, S.A. Madrid.
- ❖ MARIÑO, H. (1993, P. 133, 137, 143) Planeación Estratégica de Calidad Total. Editorial Tm Editores. Colombia.
- ❖ MOLLER, C. (1996, p. 16) Calidad Personal. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona
- ❖ EVANS, J. y Lindsay, W. (2008, P. 12, 21) Administración y control de calidad. Séptima edición. México.
- ❖ BOHLANDER, G. Sherman, A. y Snell, S. Administración de recursos humanos, 12va. Edición.
- ❖ GARCÍA, L. y Calvo de Moras, A, (2004, P. 17) Gestión de Calidad. Edición digital @ tres. SLL. España.
- ❖ LOPEZ, M. y LOBATO, F: (2006, P. 28) Operaciones de Venta. Thompson Editores Spain. Madrid España.
- ❖ HUNT, y MORGAN (1994) Marketing Relacional.
- ❖ JOSEPH, Alet. Marketing Relacional. Gestión 2000
- ❖ ENCICLOPEDIA DE VENTAS (2009, P. 258) Grupo Cultural. Madrid España.
- ❖ CRAVENS, D. y Piercy, N. Marketing estratégico 8va. Edición

- ❖ INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INFOP). División de Acciones de Formativas. Departamento de Desarrollo Empresarial. Fecha Rev.: Nov./2001
- ❖ DIB, A. El servicio al cliente, la venta y el marketing personal.
- ❖ GURIERREZ, H. (2010, 2005, 2001, respecto a la tercera edición por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.). Calidad Total y Productividad. Tercera Edición. México.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- ❖ <http://www.caballano.com/ca.htm>.
- ❖ <http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/satisfaccion.jpg&imgrefurl=http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2>
- ❖ ([http://.promonegocios.net/mercadotecnia\(satisfaccion.cliente.htm](http://.promonegocios.net/mercadotecnia(satisfaccion.cliente.htm))
- ❖ <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm>
- ❖ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/pinera_e_rd/capitulo3.pdf

ANEXOS



ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EP-EMAPA-A

Esta encuesta tiene por objetivo obtener información sobre la percepción que tiene el cliente sobre la calidad del servicio que brinda el Departamento Comercial de la EP-EMAPA-A.

Instructivo:

- Lea detenidamente el presente cuestionario.
- Seleccione una de las alternativas según su criterio.
- Conteste con sinceridad cada pregunta.

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera Ud., que la visión de la empresa de Agua Potable de Ambato es brindar un servicio de calidad?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

2.- ¿Cree que la empresa posee una excelente imagen corporativa?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

3.- ¿Experimenta una buena imagen de los empleados del área de atención al cliente?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

4.- ¿Cree que por pertenecer a un estatus social existen preferencias para obtener un buen servicio?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

5.- ¿Está satisfecho con el tiempo de espera para ser atendido?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

6.- ¿La atención personalizada en el servicio recibido cumple con sus expectativas?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

7.- ¿El empleado que lo atendió posee la aptitud necesaria en el área de atención al cliente?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

8.- ¿Le gustaría evaluar con un pulsador de calificación al personal que lo atiende?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

9.- ¿La empresa debería evaluar el desempeño laboral de los empleados periódicamente?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

10.- ¿Recibe respuestas a sus problemas, reclamos, quejas de manera rápida y efectiva?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

11.- ¿Al solicitar un servicio, la actitud que demuestra el empleado de la empresa es excelente?

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
INDIFERENTE
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

12.- ¿Utiliza el empleado un vocabulario adecuado para comunicarse con usted?

TOTALMENTE DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDIFERENTE

EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO





