



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y SU  
INFLUENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS  
CLIENTES DE LA EMPRESA “TEXTILES  
TÉCNICOS” DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA  
CANTÓN TISALEO”**

**AUTORA: Liliana Patricia Pérez Ortiz**

**TUTOR: Ing. MBA. Fernando Silva**

**Ambato – Ecuador**

**Febrero 2014**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA. Fernando Silva**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de Tesis de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

---

**Ing. MBA. Fernando Silva**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Pérez Ortiz Liliana Patricia, con cedula de ciudadanía 180424538-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “El mejoramiento continuo y su influencia en la fidelización de los clientes de la empresa “Textiles Técnicos”, son originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Liliana Patricia Pérez Ortiz

C.I. 180424538-7

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

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

f).....  
Ing. Paulina Pico B.

f).....  
Ing. Vinicio Mejía V.

Ambato, Febrero del 2014.

## **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 de mi tesis, 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.

.....

Liliana Patricia Pérez Ortiz  
C.I. 180424538-7

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios por regalarme la vida y permitirme estar en este mundo. A mis padres Juana y Carlos (+) por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios, a mis hermanas Olga, Geoconda y Jazmín por estar incondicionalmente en todo momento conmigo, y a mis amigos quienes me apoyaron día a tras día con sus consejos.

**Liliana**

## AGRADECIMIENTO

Agradecerle a Dios por dame la oportunidad de vivir, de esta manera cumplir con mis sueños y metas y así convertirme en una profesional exitosa.

Al Ing. MBA. Fernando Silva por su valioso aporte en el desarrollo de la presente Investigación.

A la empresa “TEXTILES TÉCNICOS” por permitirme realizar mi tema en tan prestigiosa organización, permitiéndome culminar con éxito este trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a la carrera de Organización de Empresas a sus docentes quienes me guiaron durante mi carrera universitaria.

**Liliana**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Aprobación del tutor.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado.....	iv
Derechos de autor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice de general.....	viii
Índice de cuadros.....	xi
Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Introducción.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv

### CAPÍTULO I

#### 1. EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2 Análisis crítico.....	4
1.2.3 Prognosis.....	5
1.3 Formulación del problema.....	5
1.3.1 Preguntas directrices.....	5
1.3.2 Delimitación del problema.....	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 Objetivo general.....	7



1.5.2 Objetivo específicos .....	7
----------------------------------	---

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes investigativos .....	8
2.2 Fundamentación legal .....	13
2.3 Categorías Fundamentales .....	15
2.4 Hipótesis.....	17
2.5 Señalamiento de variables de la hipótesis .....	52
2.5.1 Variable independiente.....	52
2.5.2 Variable dependiente.....	52

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque .....	53
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	53
3.2.1 Investigación de campo.....	54
3.2.2 Investigación documental-bibliográfica.....	54
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	54
3.4 Población y muestra .....	55
3.4.1 Población.....	55
3.4.2 Muestra.....	55
3.5 Operacionalización de las variables .....	57
3.6 Recolección de información.....	59
3.7 Procesamiento y análisis de la información .....	59

## **CAPÍTULO IV**

### **4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

4.1 Verificación de la hipótesis .....	72
4.2 Método estadístico .....	72
4.3 Prueba del chi cuadrado .....	73

4.3.1 Nivel de significación .....	74
4.3.2 Zona de aceptación o rechazo .....	74

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	77
5.2 Recomendaciones.....	78

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

6.1 Datos informativos .....	80
6.2 Antecedentes .....	81
6.3 Justificación.....	82
6.4 Objetivos .....	82
6.4.1 Objetivo General .....	82
6.4.2 Objetivos Específicos.....	82
6.5 Análisis de factibilidad.....	83
6.6 Fundamentación teórica .....	84
6.7 Marco metodológico .....	88
6.8 Administración.....	128
6.9 Evaluación.....	129
Bibliografía.....	130
ANEXOS.....	131

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro No. 1	58
Cuadro No. 2	59
Cuadro No. 3	93
Cuadro No. 4	94
Cuadro No. 5	97
Cuadro No. 6	98
Cuadro No. 7	99
Cuadro No. 8	100
Cuadro No. 9	101
Cuadro No. 10	102
Cuadro No. 11	104
Cuadro No. 12	105
Cuadro No. 13	109
Cuadro No. 14	110
Cuadro No. 15	118
Cuadro No. 16	119

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla No. 1	56
Tabla No. 2	60
Tabla No. 3	60
Tabla No. 4	62
Tabla No.5	63
Tabla No. 6	64
Tabla No. 7	65
Tabla No. 8	66
Tabla No. 9	67
Tabla No. 10	68
Tabla No. 11	69
Tabla No. 12	70
Tabla No. 13	71
Tabla No. 14	72
Tabla No. 15	75
Tabla No. 16	76
Tabla No. 17	111
Tabla No. 18	112

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráficos No. 1	5
Gráficos No. 2	16
Gráficos No. 3	17
Gráficos No. 4	18
Gráficos No. 5	32
Gráficos No. 6	37
Gráficos No. 7	40
Gráficos No. 8	52
Gráficos No. 9	62
Gráficos No. 10	63
Gráficos No. 11	64
Gráficos No. 11	65
Gráficos No. 12	66
Gráficos No. 13	67
Gráficos No. 14	68
Gráficos No. 15	69
Gráficos No. 16	70
Gráficos No. 17	71
Gráficos No. 18	72
Gráficos No. 19	77

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como propuesta la realización de un plan de servucción para fidelizar a los clientes de la empresa “Textiles Técnicos” lo cual ayudará a su efectividad con la aplicación del modelo de servucción donde la empresa buscará satisfacer las necesidades de los clientes y con lo cual logrará un mejor posicionamiento en el mercado.

Para cumplir con lo expuesto se recogió información de libros y proyectos enfocados en las mismas temáticas que la presente investigación, además de la realización de encuestas para la obtención de información.

La presente investigación está estructurada en seis capítulos que se describen a continuación:

El capítulo I.- Hace relación con el planteamiento del problema, describiendo en su totalidad sus causas y efectos del mismo, se delimita el campo de estudio justificando las razones de importancia con lo cual se plasma los objetivos.

El capítulo II.- Trata sobre el fundamento legal, teórico e investigativo necesario para el diseño de la propuesta, basado en teorías y conceptos presentados por varios autores para el desarrollo de las categorías fundamentales de las variables dependiente e independiente y definir la hipótesis correspondiente.

El capítulo III.- Define la metodología utilizada para la elaboración del presente proyecto enfocándonos en una investigación de campo, además se determina la población, así como también las técnicas e instrumentos usados para la recolección de datos, procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida.

El capítulo IV.- Contiene el análisis e interpretación de resultados de las encuestas, se realiza la explicación de las mismas.

En el capítulo V.- Luego de haber obtenido y procesado la informa, se llega a determinar varias conclusiones, para poder formular las recomendaciones.

En el capítulo VI.- El sexto capítulo plantea el desarrollo de la propuesta del trabajo investigativo con el tema, objetivos, justificación, modelo operativo, administración y evaluación de la misma.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Textiles Técnicos es una empresa establecida en la ciudad de Ambato desde 1973, en sus inicios empíricamente producía textiles tradicionales para la confección de prendas de vestir folklóricas, en la década de los noventa cayó en una profunda crisis económica provocada precisamente por desconocimiento de procesos de calidad. Bajo la administración de una nueva generación la empresa direccionó su mercado hacia los fabricantes de calzado ofertando tela termo-adherible, punteras y contrafuertes.

El presente trabajo está encaminado a la obtención de información respecto a la situación actual la empresa, para poder analizar los aspectos positivos y negativos de la organización para así poder determinar de qué manera incide el mejoramiento continuo en la fidelización de clientes en la empresa “Textiles Técnicos”.

Durante el proceso de la investigación que se lleva a cabo se pudo obtener información importante para la organización la cual es la inadecuada aplicación del mejoramiento continuo, innovación, capacitación y la falta de compromiso de parte de los miembros, lo cual lleva a no poder satisfacer a los clientes por lo que es necesario establecer un plan de servicio para poder satisfacer y fidelizarlos y así alcanzar el nivel de posición en el mercado.

Palabras Claves:

Gestión de Calidad

Fidelización de clientes

Técnico

Mejoramiento

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y SU INFLUENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “TEXTILES TECNICOS” DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA CANTÓN TISALEO”.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

El sector textil y de la confección en el mundo ha demostrado, con el paso del tiempo, su capacidad para modernizarse y adaptarse a desafíos importantes.

Para los **japoneses**, calidad significa ser "adecuado para uso de los consumidores". La innovación técnica se propone corregir el producto desde el punto de vista del consumidor y no es una finalidad en sí misma.



El mejoramiento continuo es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva el mejoramiento continuo surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí misma para poder alcanzar las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Es así como en las organizaciones orientales el mejoramiento continuo es visto como una Filosofía, o una nueva cultura que conduce al perfeccionamiento tanto de las personas, como de las empresas, ello a permitido el crecimiento de grandes compañías, que a su vez han ido arrastrando el desarrollo económico de sus países.

(<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/mejoramiento-continuo-y-globalizacion.htm>)

En el **Ecuador** ha comenzado a incrementarse el mejoramiento continuo en los trabajadores donde van mejorando los estándares de la empresa para alcanzar los objetivos de la misma. Pero sin embargo en el país ha sido invadido por productos de países como China, India, Tailandia, EEUU, Colombia y Perú entre otros. Algunos, aún ni siquiera saben dónde se ubican esas naciones en el mapa, y ello es grave. En una época de grandes bloques y luchas comerciales, en una época de rápido crecimiento del comercio mundial ya no es válido ni sirve desconocer a los restantes competidores. Tratar de cerrarse al mundo como muchos pregonan es extremadamente peligroso, puede llevar a la agonía de un país o región en el mediano o largo plazo. Hay dos tipos de países aquellos que mejoran día a día, comerciando y compitiendo a nivel mundial, logrando de tal forma mejorar sus niveles de vida y confort, y aquellos otros que negándose obcecadamente al cambio y a la integración al mundo, pierden de forma continua sus niveles de vida y capacidad de competir tratando de mejorar la calidad.

Todos estos Modelos contemplan la Responsabilidad Social de las organizaciones como uno de los Conceptos Fundamentales, se diseñan en función de las diferentes

realidades sociales y culturales, entornos políticos-económicos, o estructura del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

Es el sector textil que produce algo más de 1% del PIB anual, pero emplea a cerca de 2.5% de la población económicamente activa. De acuerdo a las encuestas del INEC, dos tercios de quienes laboran en el área están subempleados, típicamente informales sin ningún tipo de protección social y muchas veces con ingresos inferiores al sueldo mínimo legal. Del cerca de un tercio de trabajadores que son ocupados plenos sea que tienen un empleo formal, con beneficios de ley más del 80% tenía en 2010 sueldos en el rango de \$240-\$500, ubicándose alrededor de la media de ingresos individuales del Ecuador

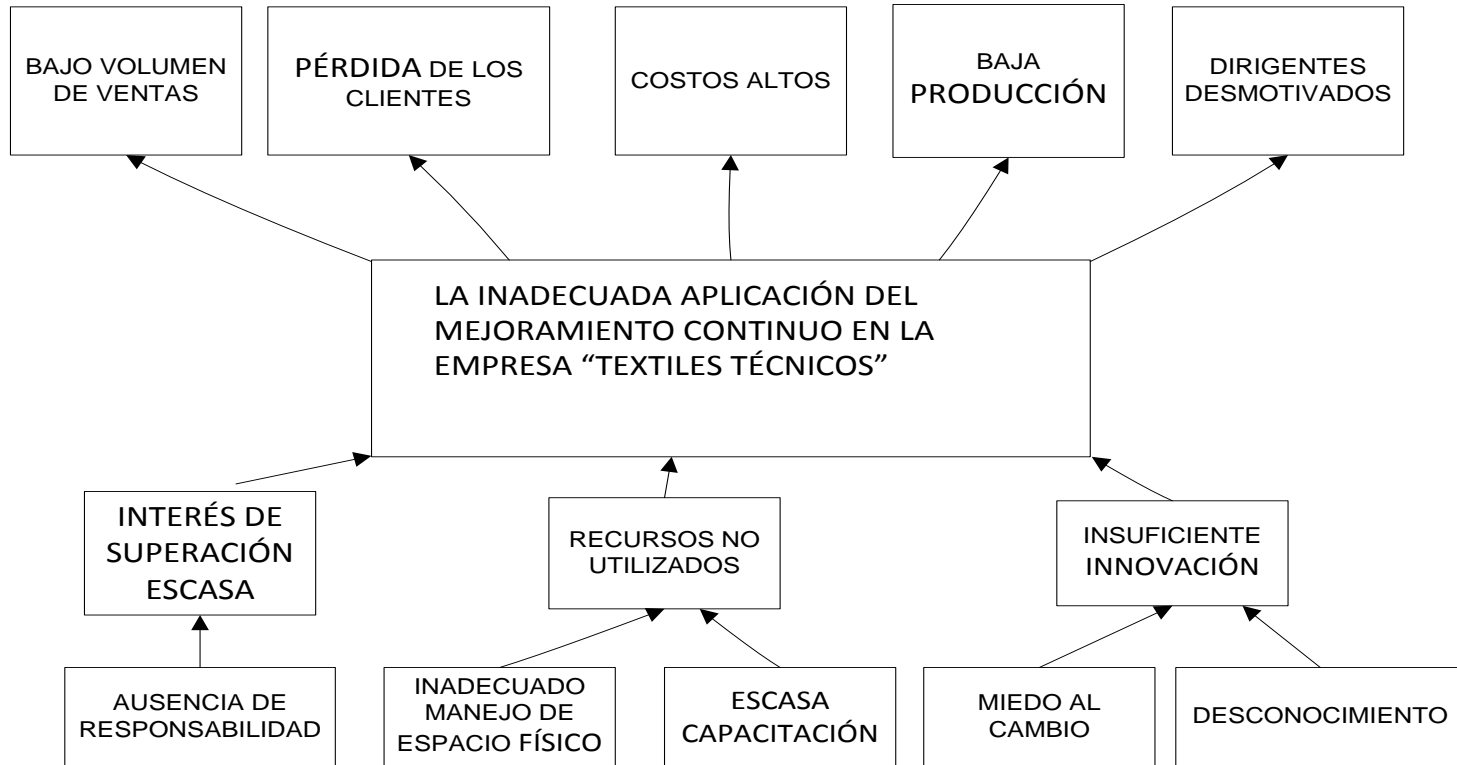
En **Tungurahua** tanto las Organizaciones que inician su andadura hacia la calidad, aquellas que ya están utilizando la ISO 9001:2008, o incluso las que han aplicado los modelos de excelencia y de gestión, podrán conocer "qué" hay que mejorar, así como establecer "como" mejorar sobre la base de las directrices de la ISO 9004.

La norma ISO 9004:2000, permitirá implantar las mejoras en las áreas priorizadas y mejorar los resultados de su gestión y de su evaluación.

La economía de Tungurahua es uno de los más sólidos ya que es una fuerza económica importante con la base de empresas manufactureras como es la empresa Textiles Técnicos siendo una empresa ambateña creada 1973, su propietario de origen otavaleño inicio su negocio con su familia en forma empírica produciendo textiles tradicionales para la confección de prendas de vestir folklóricas, en la década de los noventa después de una profunda crisis económica provocada por la falta de conocimientos para brindar mayor diversidad a los clientes con innovación.

**1.2.2 Análisis crítico.**

**Árbol de problemas**



**Gráfico N.- 01**  
**Elaborado por:** Liliana Pérez

El desconocimiento del Mejoramiento Continuo en la empresa “TEXTILES TÉCNICOS”. Se presenta por que existe escaso interés de superación, lo cual hace que los miembros pierdan responsabilidad ocasionando el fracaso de la organización. Existen recursos no utilizados generando perdida de espacios físicos y agrupamientos de materiales así la empresa tiene baja producción y por lo mismo ocasionan unos altos costos de fabricación.

La innovación deficiente por poco interés en capacitarse y por resistencia al cambio hace que la empresa no siga creciendo y teniendo bajas ventas y así dando lugar a una competencia.

### **1.2.3 Prognosis**

Considerando que la empresa “TEXTILES TÉCNICOS” posee inadecuados procesos productivos, se suscitan problemas básicamente por la deficiente innovación, el cuál origina bajo volumen de ventas; además de estos inconvenientes existen otros como: los recursos no utilizados, generando costos altos; el poco interés de superación afectando a la desmotivación de los dirigentes y obteniendo la resistencia al cambio por parte del personal y no permite que la Institución avance y de misma manera no satisfacemos las necesidades de los clientes, siendo ellos de mucho valor para la empresa, y al no mantener a los clientes satisfechos, éstos se inclinarán hacia la competencia perdiendo así mercado, y posteriormente no se tendrá rentabilidad ya que los gastos serán mayores que los ingresos dando lugar al declive de la Fábrica.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera el Mejoramiento continuo influye en la fidelización de los clientes en la empresa TEXTILES TÉCNICOS?

### **1.2.5 Preguntas directrices**

¿Qué pasa con el Mejoramiento continuo actualmente en la empresa?

¿Qué pasa con la fidelización de los clientes en este momento en la empresa?

¿Será necesario dar una alternativa de solución del Mejoramiento Continuo en la productividad en la empresa?

#### **1.2.4 Delimitación del problema**

Por contenido

Campo: Administrativo

Área: Mejoramiento Continuo

Aspecto: Fidelización de los clientes

Delimitación Espacial

La presente investigación se realiza en la empresa “Textiles Técnicos” ubicada en la Provincia Tungurahua cantón Tisaleo vía a Riobamba Km. 17 en el caserío la Providencia.

Delimitación Temporal

El presente trabajo se desarrollará en la empresa “Textiles Técnicos” ubicada en el cantón Tisaleo vía a Riobamba Km. 13 en el caserío la Providencia, el tiempo estimado para el desarrollo del proyecto es desde Julio del 2013 hasta Febrero del 2014.

Unidades de Observación

La investigación se aplicara a directivos y colaboradores de la organización.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La realización de este proyecto permitirá una investigación detallada de cada una de las causas y efectos que generaron el problema planteado, mediante los conocimientos adquiridos y toda la información necesaria que se dispondrá para poner en práctica y solucionar de manera adecuada el problema presentado, cuya ventaja será disminuir costos y motivar al personal, ya que la investigación del mismo busca implementar mejoras en la producción y la capacitación del personal, por tanto la expansión de la empresa y aumento de su producción, permitiéndonos

conocer los puntos débiles que la empresa tiene, trabajar en estos para superarlos y así convertirlos en fortalezas.

Por ello es de vital importancia enfocarnos en crear valor agregado en la producción de “Textiles Técnicos” mediante la aplicación de una buena aplicación de una direccionamiento, logrando fidelidad y confianza de los clientes al satisfacer sus expectativas.

Para los consumidores será de gran impacto conocer los productos que ofrece la empresa, podrán apreciar, identificarlos rápidamente sus productos.

Para el desarrollo del proyecto existirá la colaboración de los directivos y empleados que laboran en la empresa, con el fin de dar solución al problema planteado para mejorar las condiciones de vida de los involucrados.

Los beneficios que se conseguirían con este sistema son: optimización de procesos, velocidad de procesamiento, recuperación rápida y eficiente de la información, permitirá brindar mejores productos a los clientes.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el Mejoramiento Continuo influye en la fidelización de los clientes en la empresa TEXTILES TÉCNICOS en el cantón Tisaleo.

### **1.4.2 Objetivo específicos**

- Diagnosticar qué pasa con el Mejoramiento Continuo actualmente en la empresa.
- Analizar qué pasa con fidelización de los clientes en este momento.
- Proponer una alternativa para la fidelización de los clientes que se acojan a las necesidades de la empresa “Textiles Técnicos”

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

Para realizar este estudio, se ha tomado como referencia la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas sobre el tema, que determinan los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con el estudio y las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema, lo que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigados y realizados y que se detallan a continuación:

#### **INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**Tema:** Marketing Lateral.

**Autor:** Philip Kotler y Fernando Trias.

**Año:** 2008

#### **Resultados:**

Los consumidores de hoy en día encuentran en el mercado productos de sobra para satisfacer todas y cada una de sus necesidades y deseos. Se diría que todo lo que se podría inventar y comercializar, ya está inventado o comercializado. Sin embargo, los autores de lateral nos muestran que aún queda espacio para innovar, ya que lo que en realidad empieza a agotarse es el modelo tradicional de marketing vertical basado

en la segmentación de los mercados y en extensión de las marcas, se debe crear un modelo de innovación mediante la generación de ideas originales e innovadoras.

### **TESIS DE GRADO**

VILLARROEL, P. (2012). “La empatía en el servicio y la fidelización de clientes de la empresa ACTIFE” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

### **OBJETIVOS**

- Determinar la incidencia de la empatía en el servicio en la fidelización de clientes de la empresa ACTIFE.
- Identificar las exigencias y expectativas de los clientes aplicando una investigación de campo.
- Analizar los estados emocionales de los clientes mediante el uso de la empatía en el servicio para obtener una mayor fidelización de clientes.
- Establecer estrategias de fidelización mejorando la calidad del servicio para lograr una fidelización de clientes.

### **CONCLUSIONES**

- Se determina que la empresa ACTIFE, quien se dedica a la valoración de activos no ha tomado en cuenta los cambios que se dan en el mercado debido a que los clientes son cada vez más exigentes, no solo se necesita de una excelente calidad para satisfacer sus necesidades sino también de un excelente servicio.
- La empresa no cuenta con el personal calificado en el área de atención al cliente, por lo cual no brinda el servicio y la atención adecuada al cliente.
- La empresa no ha tomado en cuenta la pérdida de clientes más relevantes para la empresa, lo cual ha provocado la baja de ventas, y por consecuencia la empresa actualmente tiene clientes ocasionales, demostrando malestar por la atención brindada.



- Las personas consideran que al momento de adquirir el servicio lo más importante es la atención brindada por parte de la empresa, y este factor se ha dejado de lado ya que muchos de los encuestados consideran que a pesar que el servicio brindado satisface las expectativas, el servicio debe mejorar.
- Se concluye que la empresa no aplica estrategias de fidelización que influyan en el cliente, o sobre los motivos que la ocasionan por lo tanto, no permiten que se busquen las formas para solucionar el problema, y no tiene influencia en lo que respecta a la fidelización de clientes.

MOSCOSO, M. (2004). “Plan estratégico de la empresa panadería El Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el mejoramiento continuo”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### OBJETIVOS

- Diseñar un plan estratégico de la empresa panificadora el enjambre de la ciudad de Ambato, para alcanzar el mejoramiento continuo.
- Realizar un diagnóstico estratégico para la empresa panificadora el enjambre de la ciudad de Ambato.
- Establecer el perfil de vulnerabilidad de la empresa el Enjambre y proponer cambios e innovaciones en los mismos.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa el enjambre a través de la misión, visión, objetivos institucionales.
- Establecer un análisis de la cadena de valor para lograr mayor competitividad, teniendo en cuenta sus principales actividades, es decir cuáles son los puntos blancos o en perfecto funcionamiento, puntos azules o medianamente

aceptables y puntos rojos o en peligro que hay que ponerlos inmediata atención.

## CONCLUSIONES

- Se pudo diseñar un plan estratégico del enjambre para en base de este alcanzar el mejoramiento continuo global de la empresa.
- Del diagnóstico estratégico realizado se desprende que la empresa tiene más fortaleza que debilidades, así como también existen más oportunidades que amenazas.
- El enjambre mantiene un área indefensa, en peligro, preparado, donde se acumulan varios factores de éxito claves y sobre los cuales se debe tomar decisiones y acciones que conduzcan a la empresa a prepararse ante eventualidades. En el área vulnerable no existe ningún factor, esto implica que la empresa de alguna manera no está mal dirigida.

FREIRE, G. (2012). “Los Programas de Fidelización de clientes y su incidencia en la rentabilidad de Automotores y Anexos S.A.” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## OBJETIVOS

- Determinar la incidencia del programa de fidelización de clientes en la rentabilidad de Automotores y Anexos S.A.
- Analizar los programas de fidelización de clientes que se adapten a la empresa Automotores y Anexos S.A.
- Proponer una alternativa para la fidelización de clientes que se acojan a las necesidades de la empresa Automotores y Anexos S.A.

## CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con estrategias de ventas y financiamiento adecuadas que le permitan asegurar la fidelización de los clientes; y con esto mejorar la inversión y rentabilidad de la misma. Otro punto importante se da debido a la inadecuada capacitación del personal, a la carencia de una línea de autoridad y responsabilidad, a programas de ventas inapropiadas, es por ello que ha dejado de ser competitiva, ya sea en precio o en servicio; incidiendo directamente en el beneficio económico de Automotores y Anexos S.A.
- La empresa no satisface las necesidades de los clientes internos y externos, ya que no existe compañerismo entre los empleados originando una inadecuada atención a los consumidores. Además la calidad del servicio prestado no compensa las expectativas de los potenciales clientes originando disminución de ventas.
- No existe un trato preferencial para clientes fieles a la empresa, lo que ocasiona disminución de los mismos y el declive de la publicidad y propaganda que realizaban a través de recomendaciones.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se ha seleccionado el paradigma crítico propositivo, porque cuestiona la forma de investigar y la forma de plantear alternativas de solución a la mala utilización del Mejoramiento Continuo en la fidelización de los clientes.

**2.2.1 Fundamentación Ontológica.-** Si la empresa “Textiles Técnicos” todo el personal obtuviera un mejor conocimiento de lo importante que es la mejora continua, para el producto sino también para lo que lo rodea tanto interno como externo, la empresa podría ser más competitiva y mejorar su imagen en el mercado.

**2.2.2 Fundamentación Epistemológica.-** Al proponer la mejora continua en la empresa “Textiles Técnicos” describe que no es suficiente el observar al problema de una manera superficial sino involucrarnos, acudir a la empresa, estar en contacto con los trabajadores, con los directivos, para así comprender el problema que se está investigando para dar las posibles soluciones y alcanzar la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

**2.2.3 Fundamentación Axiológica.-** Aplicar todos los valores que como ser humano se posee, trabajando con responsabilidad, honestidad, conocimiento y capacitación para pretender que se halle siempre la verdad para así formar un ambiente laboral agradable.

**2.2.4 Fundamentación Metodológica.-** Se busca la participación de los trabajadores y todas las personas que guardan relación con los procesos productivo para poder darle un enfoque cualitativo, de esta manera encontrar la optimización y la mejora en el proceso productivo y así llegar a la meta establecida en los procesos de producción.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES**

#### **Título III**

De la generación de un sistema integral de innovación, capacitación técnica y emprendimiento

**Art. 11.-Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento.-** El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo.

Este sistema articulará la labor de varias instituciones públicas y privadas en sus diferentes fases de desarrollo y sus diferentes instrumentos, en una sola ventanilla de

atención virtual, desconcentrada y descentralizada para la difusión de: capacitación para la generación de competencias emprendedoras, instrumentos de financiamiento, de capital de riesgo, banca de desarrollo orientada al financiamiento de emprendimientos, y fondo nacional de garantías; asistencia técnica y articulación con los gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones sin fines de lucro, empresas, universidades, entre otros.

## ANÁLISIS

La ley del código orgánico de la producción nos permitirá el desarrollo productivo del país enfocándonos en ser más competitivos, con una visión positiva para el desarrollo territorial y así alcanzar los objetivos propuesto en el crecimiento de ámbito macroeconómico.

Diseñando un plan de capacitación técnico, que servirá como un ente de emprendimiento, así mismo utilizando tecnología como un instrumento para ayudar con información a todas las personas que requieran, ya que así se podrá realizar relaciones comerciales internacionales y también promover el consumo ecuatoriano.

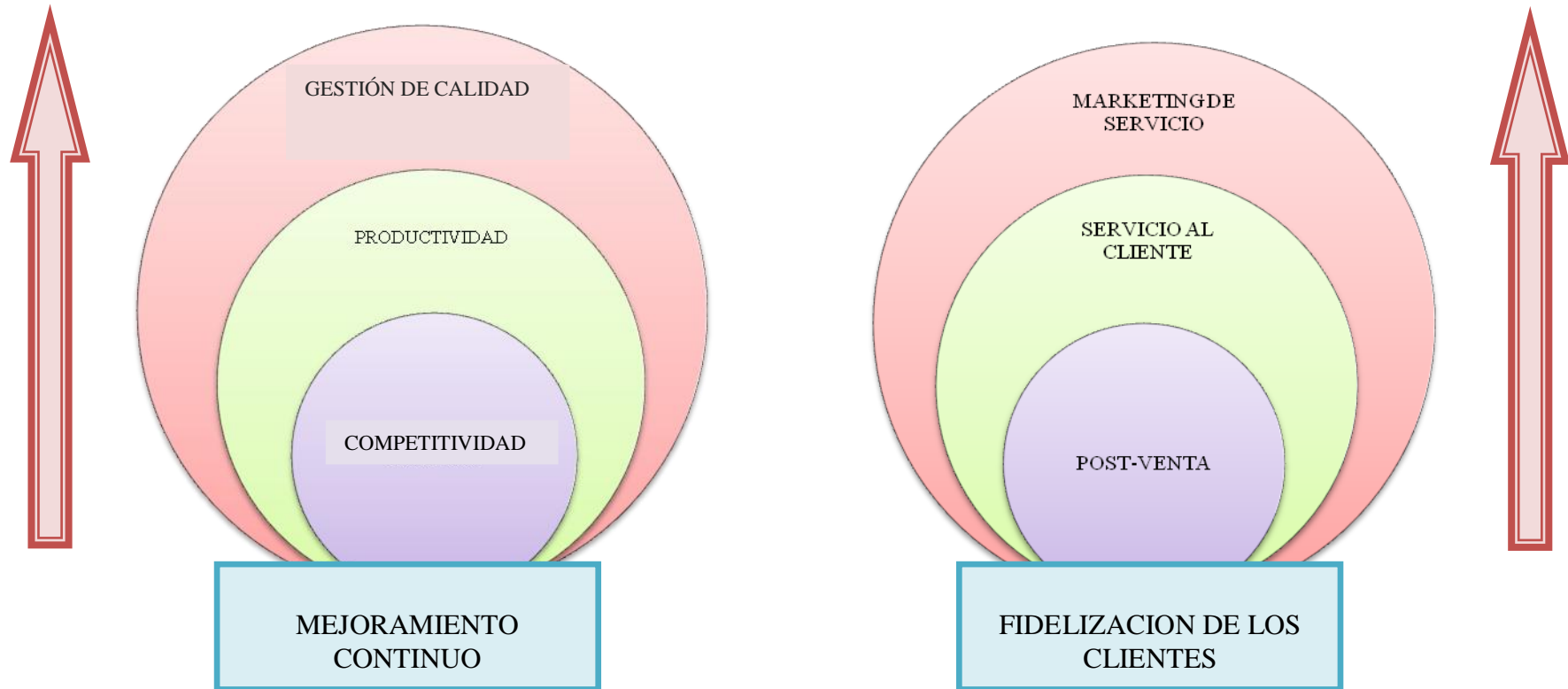
## LEY ORGÁNICA DEL CONSUMIDOR

El control de calidad de las empresas se encuentra supervisado por la ley de los Derechos, Garantías y deberes de los Consumidores, y bajo las siguientes normas.

**Art. 92.-** La ley establecerá los mecanismo de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, danos y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, será responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciara la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptara medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES



**Gráfico N.- 02**  
**Elaborado por:** Liliana Pérez

VARIABLE INDEPENDIENTE: MEJORAMIENTO CONTINUO

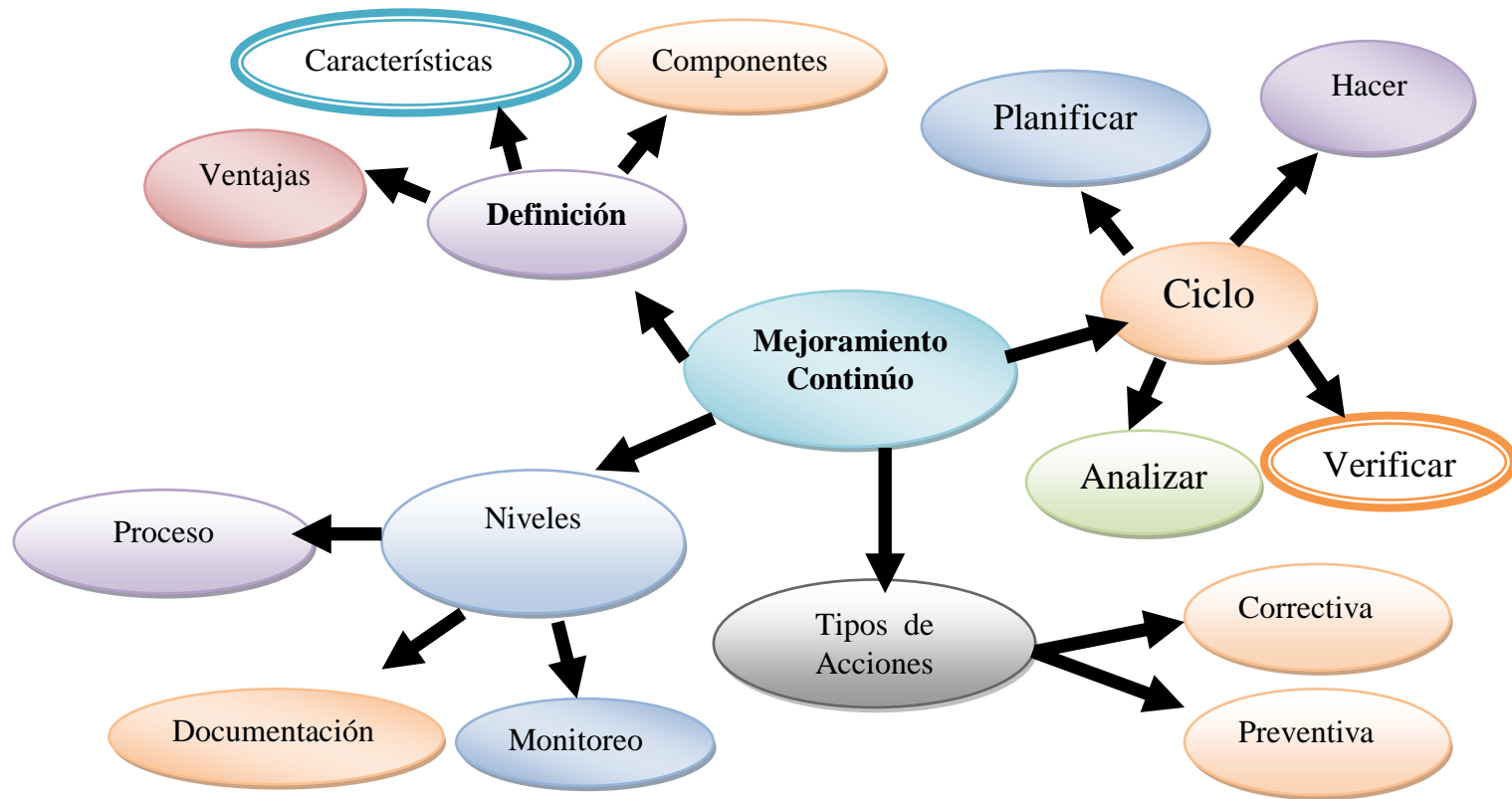
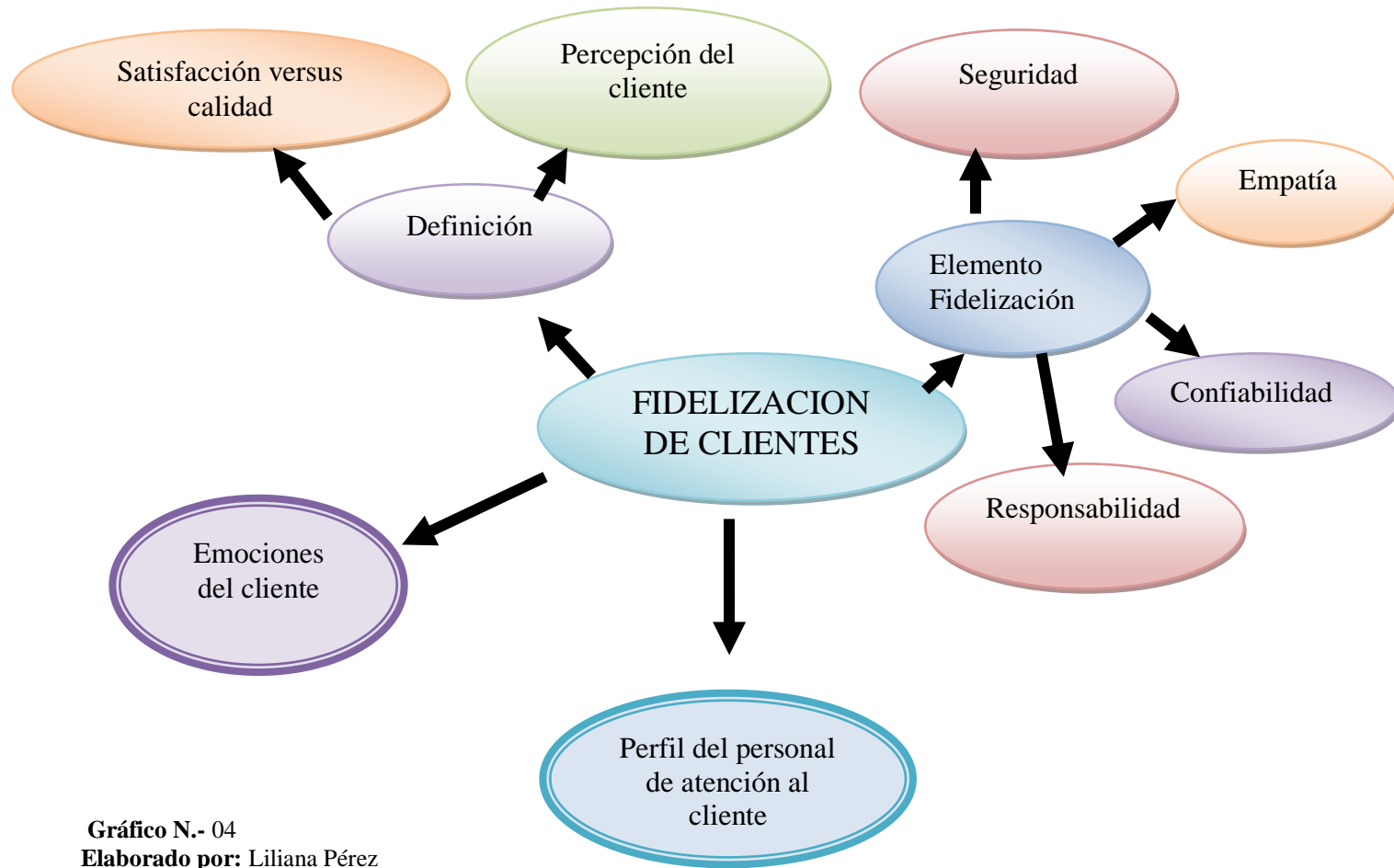


Gráfico N.- 03  
Elaborado por: Liliana Pérez

VARIABLE DEPENDIENTE: DEPENDIENTE





## **2.4.1 MEJORAMIENTO CONTINUO (VARIABLE INDEPENDIENTE)**

### **Competitividad**

Dice Porter Michael La competitividad [de calidad y de precios] se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto. (Wehrich, 2009)

Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

Calidad

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

## Productividad

La capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías.

Una mayor productividad redunda en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

## Competitividad y crecimiento económico

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socio-económico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas

absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

((<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>), 2013)

### **Productividad**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

#### Desarrollo de la productividad en las empresas

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma. A título de ejemplo se indica lo que establece el Convenio Colectivo de la empresa SEAT, S.A para definir lo que ellos entienden por productividad total:

- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad- calidad.
- Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.
- Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.
- Estudio de los materiales y obra en curso.
- Asesoramiento y participación.

## Tipos de productividad

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores (PTF).

### Productividad laboral

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

Productividad por hora trabajada o productividad laboral. Comparación de la productividad entre los países miembros de la OCDE en el año 2007, medida como unidad de PIB por hora trabajada.

Barras azules: superior a la media de la OCDE. Barras amarillas: por debajo de la media

### Productividad total de los factores

La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

### Factores que influyen en la productividad

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.
- Salidas: Productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada

#### Mejora de la productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad

((<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>), 2013)

#### **Gestión de Calidad**

La Gestión de Calidad involucra a todos los sectores, es tan importante producir el artículo que los consumidores desean, y producirlos sin fallas y al menor coste, como entregarlos en tiempo y forma, atender correctamente a los clientes, facturar sin errores, y no producir contaminación.

Así como es importante la calidad de los insumos y para ello se persigue reducir el número de proveedores (llegar a uno por línea de insumos) a los efectos de asegurar la calidad (evitando los costos de verificación de cantidad y calidad), la entrega justo a tiempo y la cantidad solicitada; así también es importante la calidad de la mano de obra (una mano de obra sin suficientes conocimientos o no apta para la tarea implicará costos por falta de productividad, alta rotación, y costos de capacitación). Esta calidad de la mano de obra al igual que la calidad de los insumos o materiales incide tanto en la calidad de los productos, como en los costos y niveles de productividad.

Lo que persigue la Gestión de Calidad Total es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.) de forma que el producto recibido por los consumidores este constantemente en correctas condiciones para su uso (cero defectos en calidad), además de mejorar todos los procesos internos de forma tal de producir bienes sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

([http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-Gesti\\_oa.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-Gesti_oa.html), 2013)

La Gestión de Calidad Total posee un grupo de elementos que la caracterizan.

Ante todo la aplicación del sistema en función de la calidad es para toda la organización en su conjunto, donde todas las personas deben sentirse actores y no espectadores, motivados y con un sentido de pertenencia hacia la misma, así como con todos los procesos y actividades correctamente interrelacionadas.

La influencia de este sistema debe abarcar las actividades productivas, técnicas, de servicios y administrativas, o sea, como se expresó la organización en su conjunto, propiciando un trabajo bien realizado desde la primera vez que se realice y con la participación y colaboración individual y colectiva de todos los integrantes.

La orientación hacia el cliente es otro elemento trascendente de esta filosofía. Aunque no pretende saltos espectaculares, sino una mejora continua, su esencia es que el alcance se mantenga a largo plazo con objetivos de mejora bien definidos y con un control y seguimiento de estos, sobre todo por quienes ejecutan la actividad concreta, por lo que se perfila hacia la creación de una cultura organizacional que permita el éxito integral de la gestión.

Como línea de trabajo debe prevenirse la ocurrencia de errores, así como su erradicación en la mayor brevedad.

Se puede resumir que debe garantizarse una correcta política de calidad que sea transmitida, comprendida y aceptada por todos para la obtención de un compromiso que posibilite el cumplimiento de lo programado y su mejoramiento continuo.

([http://www.talentsi.com/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=110:gestion-de-calidad-total-tqm&catid=1:latest-news&Itemid=187](http://www.talentsi.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=110:gestion-de-calidad-total-tqm&catid=1:latest-news&Itemid=187), 2013)

La Gestión de la Calidad Total o simplemente "Calidad Total" es un método global de la gestión de empresas relativa a la calidad que se concentra sobre la respuesta a las necesidades cliente y sobre los objetivos organizacionales. Su idea de base es que la empresa entera: cultura, organización, proceso y actitud diaria del personal, sea implicada continuamente en el mejoramiento de la calidad de los productos fabricados. Un lema simplificado por la calidad total podría ser "hacer las cosas bien, desde la primera vez y cada vez".

Para poner en ejecución la calidad total se debe desarrollar y poner en ejecución los conceptos siguientes:

- ✓ Liderazgo y empeño de la jerarquía
- ✓ Gestión de la calidad proveedor
- ✓ Planificación estratégica y visión largo plazo
- ✓ Control de procesos y mejoramiento
- ✓ Reducción del ciclo de concepción de los productos y de los costes asociados

- ✓ Mejoramiento del sistema de calidad
- ✓ Participación y responsabilizarían del empleado
- ✓ Reconocimiento de los éxitos y recompensas
- ✓ Formación y Educación
- ✓ Necesidades cliente.

La calidad total de gestión de empresas es un conjunto de técnicas detalladas, aunque los resultados no sean positivos en el 100 % de los casos, la calidad total tan bien adaptada a cada contexto de sociedad puede dar resultados significativos porque anima todas las funciones y todos los empleados a participar en el proceso continuo de mejoramiento de la sociedad.

(<http://www.free-logistics.com/index.php/es/Fichas-Tecnicas/Conceptos-de-la-Cadena-de-Suministros-Supply-Chain/Gestion-de-la-Calidad-Total-TQM.html>, 2013)

### **Normas ISO**

Las normas son necesarias en la actualidad para toda actividad organizada, por esta razón en el mundo, las organizaciones las crean y las siguen con rigidez con el fin de alcanzar con éxito los objetivos de la organización.

La Organización Internacional de Normalización, ISO es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 146 países.

La ISO trabaja en los sectores que necesitan las normas y en el lugar que da origen a su desarrollo. La necesidad de un estándar es sentida por una industria o el sector de negocio que comunica la exigencia a uno de los miembros nacionales de la ISO. Este entonces propone el artículo de trabajo nuevo a la ISO en total. Si es aceptado, el artículo de trabajo



es asignado a un comité existente técnico. Las ofertas también pueden ser hechas para establecer comités técnicos para cubrir los alcances nuevos de actividad tecnológica, para usar recursos de manera eficiente, la ISO sólo lanza el desarrollo de normas nuevas para las que hay claramente una exigencia de mercado.

Las normas de ISO son desarrolladas por comités técnicos que comprenden a expertos de los sectores industriales, técnicos y de negocio que han pedido las normas, y el que posteriormente las usarán. Estos expertos pueden ser unidos por otros con el conocimiento relevante, como los representantes de agencias de gobierno, probando laboratorios, asociaciones de consumidor, ecologistas, etc. (Andres, 2009)

Las normas son establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión, aplicables en cualquier tipo de organización y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar).

Su implantación en las empresas, aunque supone una cierta dedicación, ofrece una gran cantidad de ventajas. Los principales beneficios son:

- ❖ Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio
- ❖ Aumento de la productividad
- ❖ Mayor compromiso con los requisitos del cliente
- ❖ Mejora continua
- ❖ Más fácil acceso a grandes clientes y administraciones públicas
- ❖ Mayor y mejor acceso a los mercados internacionales

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación, que están debidamente acreditadas y controladas por los organismos internacionales correspondientes, que emiten sus propios certificados y permiten el sello.

La implantación de dichas normas en cualquier organización, si bien no es complicada, requiere un cierto tiempo, experiencia y dedicación; por eso es muy conveniente que apoye a la organización una empresa de consultoría, que tenga buenas referencias, y contar con firme compromiso de la Dirección con la implantación del Sistema.

([http://www.qualityteamconsulting.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=58&lang=es](http://www.qualityteamconsulting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=58&lang=es), 2013)

Sin lugar a duda la implementación de las normas ISO requieren en principio de una cultura madura de la empresa, es decir con unas características muy propias que deben hacer parte del diagnóstico previo al proceso de la implementación.

Si el diagnóstico inicial se efectúa solamente sobre los procesos sin considerar el asunto cultural, y si ésta no está en las condiciones ideales, en la fase de la implementación se encontrarán una serie de obstáculos e interferentes que se convertirán en impedimentos fuertes que alteraran el flujo ordenado y eficiente de la norma, ocasionando problemas de alta relevancia que se reflejarán en los resultados, así la empresa logre ser certificada.

Una cultura madura se caracteriza por:

- ❖ **Interdependencia.-** Empoderamiento del personal.
- ❖ **Autocontrol.-** Cada persona tiene clara su responsabilidad y ejerce sus controles.
- ❖ **Automotivación.-** Hay sentido de pertenencia, existe una comunicación organizacional buena.
- ❖ **Actividad.-** Las personas ofrecen más de lo que se espera, aportan.
- ❖ **Perspectiva a largo plazo.-** Hay planeación y visión de futuro clara, objetivos definidos y se administra más para el futuro.
- ❖ **Mando.-** Menos líneas de mando, más liderazgo.
- ❖ **Conocimiento del "yo".- Auto confianza, el empleado manifiesta seguridad.**

- ❖ **Aceptación, extroversión.-** Apertura al cambio, capacidad de desaprender, orientación a las modificaciones, resistencia al cambio dentro de lo normal.
- ❖ **Apoyo, interactividad.-** Participación de grupos de trabajo.
- ❖ **Claridad conceptual.-** Todos conocen los objetivos organizacionales y los siguen, el empleado sabe el por qué de su trabajo, la razón de los cambios, la importancia del puesto, la situación de la empresa.
- ❖ **Complejidad conceptual.-** No hay temor a los retos, se mantiene una alta actualización en el todo del sistema. La empresa en general ya ha implementado sistemas nuevos de mejoramiento con cierta complejidad. Hay una orientación al proceso eficiente.
- ❖ **Creación. -** Mas que deseos hay aportes concretos, resultados, ideas novedosas, se vive en constante cambio y mejoramiento permanente.
- ❖ **Proactivos.-** Se mantiene una orientación de futuro para el aporte, para evitar problemas, se adelanta a los hechos.
- ❖ **Enfoque creativo.-** El sistema funciona y los ejecutivos aportan mejoras al sistema.
- ❖ **Trabajo en equipo.-** Integración del trabajo por las diferentes áreas, hay comités establecidos que trabajan con eficiencia.
- ❖ **Orientación al resultado. -**Lo importante no es el esfuerzo sino el resultado, hay un sistema que refleja logros, se hacen mediciones constantes.

Una empresa con cultura inmadura, tipo tradicional, la implementación del ISO no solamente será difícil, es muy probable que si lo hacen bien, puedan ser certificadas, pero no agregaran valor a la calidad de vida de la misma organización.

No se requiere que una empresa este al 100% de efectividad, pero al menos que se encuentre enfocada, y que además la cultura, es decir, su estilo de vida, sus creencias y formas de hacer las cosas pasen a un sistema más participativo, que el cambio y las mejoras no sean vistas como una obligación, que todos las consideren importantes, que exista el mejoramiento y estén dispuestos a ello.

Las normas ISO requieren entonces un ambiente propicio, es decir un terreno favorable, igual que el proceso de siembra, no todos los terrenos son favorables para un cultivo, sea el que sea, cada semilla necesita de un terreno con algunas características especiales.

Igual entonces con las ISO, el terreno necesita de ciertas características que permitan que la siembra germine, madure y proporcione una buena cosecha. De no ser así las ISO pasan a ser una siembra perdida, e inclusive, puede conllevar a su degeneración.

La obtención de certificados que garanticen ciertos estándares de calidad o de preservación del medio ambiente proporciona entonces a la empresa una serie de ventajas competitivas, entre las cuales son reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso por parte del personal en una cultura de calidad, mejor posicionamiento en el mercado, etc.

(<http://www.monografias.com/trabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml>, 2013)

## **MEJORAMIENTO CONTINUO**

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. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en los las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

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 de este 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. Hay que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el

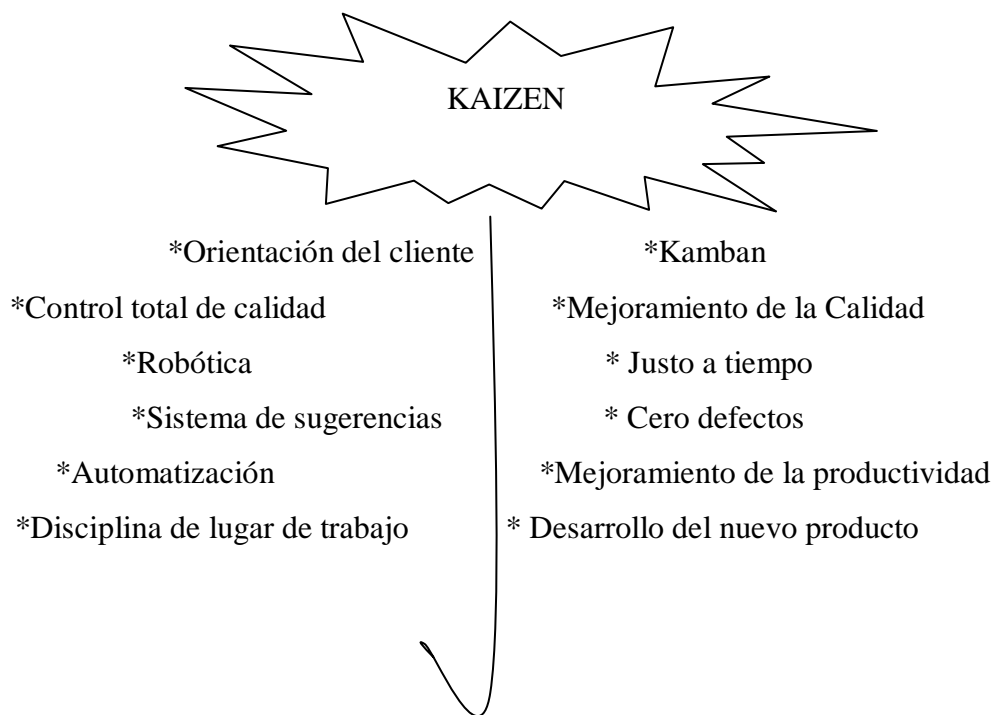
negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes prefieren productos de los extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

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.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la

mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Al tratar de comprender el “milagro económico” japoneses de la posguerra, los intelectuales, periodistas y gente de negocios por igual han estudiado debidamente factores como el movimiento de productividad, control total de calidad, actividades de los grupos pequeños, sistemas de sugerencias, automatización, robots industriales y relaciones laborales. Han prestado mucha atención a algunas de las prácticas administrativas únicas del Japón, entre ellas el sistema de empleo de por vida, salarios basados en la antigüedad y sindicatos de empresas. Pero creo que han fracasado al no entender la verdad tan simple que se encuentra detrás de los muchos mitos relativos a la administración Japonesa.



**Gráfico N.- 05**

La esencia de las prácticas administrativas mas “Exclusivamente” japonesa ya sean se mejoramiento, la productividad, las actividades para el control de calidad círculos de calidad se pueden reducirse a una palabra KAIZEN en vez de la palabra cero defectos. (MasaaKilmai, 2009)

## VENTAJAS Y BENEFICIOS

De lo que se trata es de adecuar las diferentes herramientas, instrumentos y métodos que hacen al kaizen, a las características de cada empresa y cultura. Es en éste particular aspecto donde el Desarrollo Organización cobra como técnica y disciplina un incuestionable y gran valor, permitiendo evaluar las características socio-culturales propias de cada empresa, ajustando los diversos sistemas productivos a las características de las mismas, como así también facilitando el reacomodamiento y cambio psico-social por parte de los integrantes de la organización.

A la hora de inventariar las ventajas y beneficios en la implementación y puesta en práctica del sistema kaizen cabe apuntar las siguientes:

- ✓ Reducción de inventarios, productos en proceso y terminados.
- ✓ Disminución en la cantidad de accidentes.
- ✓ Reducción en fallas de los equipos y herramientas.
- ✓ Reducción en los tiempos de preparación de maquinarias.
- ✓ Aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.
- ✓ Incremento en los niveles de rotación de inventarios.
- ✓ Importante caída en los niveles de fallas y errores.
- ✓ Mejoramiento en la autoestima y motivación del personal.
- ✓ Altos incrementos en materia de productividad.
- ✓ Importante reducción en los costes.
- ✓ Mejoramiento en los diseños y funcionamiento de los productos y servicios.
- ✓ Aumento en los beneficios y rentabilidad.

- ✓ Menores niveles de desperdicios y despilfarros. Con su efecto tanto en los costes, como así también en los niveles de polución ambiental, entre otros.
- ✓ Notables reducciones en los ciclos de diseño y operativos.
- ✓ Importantes caídas en los tiempos de respuestas.
- ✓ Mejoramiento en los flujos de efectivo.
- ✓ Menor rotación de clientes y empleados.
- ✓ Mayor y mejor equilibrio económico-financiero. Lo cual trae como consecuencia una mayor solidez económica.
- ✓ Ventaja estratégica en relación a los competidores, al sumar de forma continua mejoras en los procesos, productos y servicios. Mediante la mejora de costos, calidad, diseño, tiempos de respuesta y servicios a los consumidores.
- ✓ Mejora en la actitud y aptitud de directivos y personal para la implementación continua de cambios.
- ✓ Acumulación de conocimientos y experiencias aplicables a los procesos organizacionales.
- ✓ Capacidad para competir en los mercados globalizados.
- ✓ Derribar las barreras o muros interiores, permitiendo con ello un potente y auténtico trabajo en equipo.
- ✓ Capacidad para acomodarse de manera continua a los bruscos cambios en el mercado (generadas por razones sociales, culturales, económicas y políticas, entre otras).

Estas son razones suficientes para pensar seriamente en aplicar el kaizen en las organizaciones. No hacerlo privará a sus propietarios, directivos, personal, clientes y a la sociedad en su conjunto, de las ventajas de generar auténticos y sólidos puestos de trabajo que permitan generar productos con valor agregado, calidad de vida laboral, altos rendimientos sobre la inversión, más y mejores productos y servicios, y menores niveles de desperdicios.



La mejora continua es lo que permite al mundo gozar cada día de mejores productos, mejores comunicaciones, mejores medicamentos, entre muchísimas otras cosas. Hay empresas, sociedades, gobiernos y países que aceptan el reto, y otras que sólo se limitan a ver como otros mejoran. La mejora continua es compromiso con el conocimiento, la calidad y la productividad. Requiere de ética y disciplina, como de planes estratégicos que permitan lograr mejoras graduales, continuas e integrales. En una era del conocimiento como lo es ésta Tercer Ola pasarán a ocupar los primeros lugares aquellos individuos, organizaciones, y sociedades que hagan del conocimiento y perfeccionamiento sistemático su objetivo prioritario. (Mauricio, 2008)

### CARACTERÍSTICAS

- ✓ Las características específicas del Kaizen tenemos:
- ✓ Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias.
- ✓ El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- ✓ Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- ✓ Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- ✓ Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.
- ✓ La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- ✓ Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- ✓ En el enfoque Kaizen se trata de “Entrada al mercado” en oposición a “Salida del producto”.

El Kaizen y el JIT le dan al tiempo el valor que este tiene. El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen. El tiempo es el único activo irrecuperable que es común a todas las empresas independientemente de su tamaño. Es el recurso más crítico y valioso de cualquier empresa. Cuando se utiliza, se gasta, y nunca más volverá a estar disponible. Muchos otros activos son recuperables y pueden utilizarse en algún propósito alternativo si su primer uso no resulta satisfactorio; pero con el tiempo no se puede hacer lo mismo. A pesar de que este recurso es extremadamente crítico y valioso, es uno de los activos que en la mayoría de las empresas se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el balance o en los estados de pérdidas y ganancias, porque no es tangible, porque parece ser gratis, o por todas estas razones. El tiempo es un activo administrable.

La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. Los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno. En el área de producción, el desperdicio temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, esto sucede cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Dondequiera que haya estancamiento, se produce despilfarro. En la misma forma, las siete categorías de muda (desperdicio) conducen invariablemente a la pérdida de tiempo.

## COMPONENTES FUNDAMENTALES DEL KAIZEN

El Control Total de Calidad (CTC) es uno de los componentes fundamentales del Kaizen y está centrado en el mejoramiento del desempeño administrativo en todos los niveles:

- Aseguramiento de la calidad
- Reducción de costos
- Cumplir con las cuotas de producción
- Cumplir con los programas de entrega
- Seguridad

- Desarrollo de nuevos productos
- Mejoramiento de la productividad
- Administración del proveedor

El control de la calidad es “un sistema de medios para producir económicamente bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente”. El CTC es un sistema elaborado para la resolución de los problemas de la compañía y el mejoramiento de las actividades. El CTC significa un método estadístico y sistemático para Kaizen y la resolución de los problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística que incluye el uso y análisis de los datos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible. Un sistema para la recopilación y evaluación de datos es una parte vital de un programa del CTC/KAIZEN.

El mejoramiento por el bien del mejoramiento es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de la empresa. Si se cuida la calidad, las utilidades se cuidan por sí mismas.

### **Ciclo de la Mejora Continua**

La mejora continua depende de un correcto diagnóstico, sumado posteriormente a correctas formas de planificación y ejecución, con posteriores acciones de control e información que permitan corregir a tiempo la marcha de las mejoras.

El ciclo consta de cuatro etapas que son:



**Gráfico N.-06**

**Analizar.-** Es fundamental tener y apreciar de manera clara y precisa el estado y evolución de la empresa, permitiendo de tal forma definir los problemas que aquejan a la misma, como así también las causas que le dan origen.

Se debe tener siempre presente estudios psico-sociales y culturales de la organización, de manera tal de poder llevar a cabo un seguimiento y monitoreo en cuanto a la evolución en la forma de pensar, sentir y actuar por parte de los directivos y personal de la empresa. Este estudio o investigación debe ser solicitado a una consultora externa, y realizarse como mínimo una vez por año a los efectos de contar con información que muestre en que medida son cubiertas las necesidades y deseos de los miembros de la organización, como así también saber en que medida ellos se adecuan a las exigencias siempre cambiantes de la empresa y su entorno.

Se debe analizar y evaluar la misión de la empresa, sus fortalezas y debilidades, como sus oportunidades y amenazas (Análisis FODA). En cuanto a la misión es importante saber si la misma sigue siendo adecuada a los cambios del entorno, y por otra parte servirá de base para el análisis del resto de la organización. En cuanto al análisis de la fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas. Los distintos objetivos de la empresa son de gran importancia a la hora de evaluar los distintos procesos de la empresa, en cuanto a cuales objetivos no están cubiertos o lo están deficientemente, o bien en cuanto a aquellos procesos que no cubren ningún objetivo o lo hacen de manera ineficiente.

Hay que relevar y evaluar las funciones de organización y planificación. Deberá evaluarse sistemáticamente los sistemas de control e información. Los datos y mediciones serán poco seguros de no evaluarse previamente su grado de exactitud; debiendo además lograrse velocidad y precisión a la hora de detectar errores y verificarse desvíos.

Debe determinarse los niveles de exigencia de los clientes y consumidores, analizando la diferencia entre los mismos y los alcanzados por la empresa.

**\*Planificación.-** Se visualiza la diferencia entre la situación en la cual se encuentra y aquella a la cual se pretende llegar, identificando en primer lugar las soluciones posibles,

para pasar luego a seleccionar aquellas que más se adaptan en función a las restricciones existentes, definiendo las acciones a desarrollar para su puesta en práctica.

Determinados los objetivos a alcanzar y la diferencia a cubrir para llegar de la situación actual a dichos objetivos, debe existir una participación plena del personal, identificando todas aquellas soluciones de posible aplicación, de todas ellas, surgidas de la participación, creatividad y experiencia del personal, deberán seleccionarse todas aquellas que para cada proceso, producto, servicio o aspecto de la producción sean más factibles en consideración al resultado, costo y tiempo de aplicación.

En la planificación se considerarán las actividades a desarrollar, quienes serán responsables, los recursos a asignar, los plazos a considerar y los resultados a obtener, la creatividad e innovación son de carácter fundamental, pues de ella serán factibles las mejores metodologías o acciones que den solución a las causas que impiden el normal desenvolvimiento de los procesos.

**\*Ejecución.-** Implica llevar a cabo tanto la preparación del personal, como la implantación de los sistemas de control e información, y las acciones tendientes a la superación de problemas, desvíos e irregularidades.

En primer lugar debe tanto prepararse al personal mediante acciones de capacitación y entrenamiento, como en la formación de equipos de trabajo.

En segundo lugar deben implementarse tanto los sistemas de control como de información necesarios para evitar dolos o desvíos, como para detectar en tiempo y forma desvíos en los estándares y objetivos establecidos.

El próximo paso es llevar a la acción los planes fijados en la etapa anterior, los cuales están destinados a solucionar determinados problemas, o alcanzar y superar objetivos específicos.

Es esencial el liderazgo necesario para inspirar y fortalecer tanto a los individuos, como a los distintos grupos, en la puesta en práctica de las acciones previstas.

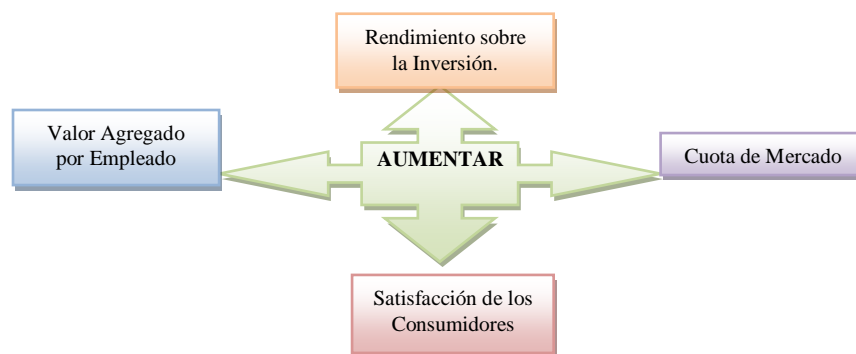
**\*Verificación.-** Como acción tendiente a comparar de manera continúa las desviaciones acaecidas, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Se debe comparar de manera continua las desviaciones acaecidas, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, de forma permanente se evalúa la

evolución de los procesos y actividades organizacionales, permitiendo de tal forma la corrección a los planes establecidos, y de tal forma desarrollar las medidas correctivas. La evaluación debe ser permanente, metódica y sistemática, a los efectos de corregir de manera constante y a tiempo los desvíos, analizando la calidad y efectividad de las acciones emprendidas, generando de ser necesario nuevas soluciones.

La implantación de un sistema de control presupuestario y de gestión es fundamental a la hora de lograr controles efectivos, los cuales deben resaltar con total claridad los desvíos o alteraciones a la marcha prefijada para la empresa. Así pues llegamos a establecer este sistema de Mejora Continua como el resultado de la combinación de los procesos de Diagnóstico – Planificación – Ejecución - Control – Información.

El Sistema de Mejora Continua tiene como objetivos fundamentales aumentar la satisfacción de los consumidores, el valor agregado por empleado, la cuota de mercado y el rendimiento sobre la Inversión. Es logrando esos cuatro objetivos, y alcanzando en ellos un alto nivel como una empresa puede ser considerada de alta competitividad, categoría la cual la habilita a competir en los mercados globales.



**Gráfico N.- 07**

Lefcovich, Mauricio León, “Sistema de mejora continua integral SMCI.”2009, Argentina

La organización debe mejorar continuamente mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por parte de la dirección.

Para mejorar se debe implementar soluciones que atiendan las causas raíz y asegurar de que se corrija o reduzca el problema mediante diferentes alternativas de soluciones que atiendan

las diversas causas. Una mejora implica la participación y adaptación a los cambios de todas las personas que participan en los procesos, lo que puede tener sus resistencias y complicaciones, por lo que es muy necesario establecer un sistema de control para:

- \*Prevenir que los problemas que tenga el proceso
- \*Impedir que las mejoras y conocimiento obtenidos se olviden
- \*Mantener el desempeño del proceso
- \*Alentar la mejora continua

Se deben acordar acciones de control en tres niveles: proceso, documentación y monitoreo.

- **A nivel proceso**, se deciden acciones para asegurar las mejoras a través de cambios en los sistemas y estructuras que forman el proceso en sí, tratando de no depender de controles manuales y de vigilancias sobre el desempeño.
- **A nivel documentación**, se busca trabajar en mejorar o desarrollar nuevos documentos que faciliten el apego a los procedimientos estándar de operación del proceso
- **A nivel de monitoreo del proceso**, se debe hacer los cambios necesarios para que aporte la evidencia de que las mejoras logradas se sigue manteniendo.

Es importante enfatizar que una acción correctiva es la corrección permanente del problema o de la no conformidad, en otras palabras se trata de asegurar que, mediante la acción correctiva, el desempeño del proceso regrese a sus niveles planeados, no se trata de arreglos temporales, sino acciones de fondo, por lo que normalmente es necesario seguir un procedimiento bien definido para generar acciones correctivas, las mismas que están ligadas a un problema específico que, de acuerdo con su recurrencia o importancia, se decide o no poner en marcha un plan correctivo.

Las acciones preventivas se originan para prevenir fallas potenciales, atendiendo sus causas, la categoría de una falla potencial se puede alcanzar debido a la experiencia y conocimiento de la gente, ya sea con el mismo proceso o producto, o con otros similares. Por lo tanto, es de mucha utilidad emplear las acciones preventivas en las fases de diseño

del producto y del proceso, ya que si ahí se prevé una falla potencial se podrán tomar medidas para prevenirla. (Pulido, 2010)

La mejora continua se desarrolla en los procesos de la empresa, la cual está orientada a investigar las causas raíces que generaron un defecto, el cual puede consistir en reproceso, reelaboraciones, quejas, devoluciones, etc. En esencia un defecto es lo que genera la mala calidad. La mejora continua tiene gran impacto, su objetivo es alcanzar un nivel de desempeño nunca antes logrado, la mejora continua nunca termina, puesto que siempre habrá un defecto que eliminar y un nuevo nivel de desempeño por descubrir.

La organización debe establecer y mantener procedimientos para definir la responsabilidad y la autoridad en el manejo y la investigación de la no conformidad, mediante diversas acciones para mitigar cualquier impacto causado en la iniciación y culminación de las acciones correctivas y preventivas. Cualquier acción correctiva o preventiva cuyo propósito sea eliminar las causas de los incumplimientos reales o potenciales debe ser acorde con la magnitud de los problemas.

Se debe establecer un proceso para eliminar la causa de no conformidad para poder prevenir la repetición, la acción correctiva debe ser apropiada para el impacto de los problemas encontrados:

- a) La identificación de las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes
- b) La determinación de las causas de las no conformidades.
- c) La evaluación de la necesidad de las acciones para garantizar que no se repitan las no conformidades.
- d) La determinación e implementación de la acción necesaria
- e) El registro de los resultados de la acción realizada
- f) La revisión de la acción correctiva realizada.

Hay que identificar la acción preventiva para eliminar las causas de no conformidades potenciales para evitar su repetición, las acciones preventivas deben ser acordes con el impacto de los problemas potenciales, por lo que se debe:



- a) Identificar las no conformidades potenciales y sus causas
  - b) Determinar y asegurar la implementación de la acción preventiva necesaria
  - e) Registrar los resultados de las acciones realizadas
  - f) Revisar la acción preventiva
- (Servat, 2002)

#### **2.4.2 PRODUCTIVIDAD (VARIABLE DEPENDIENTE)**

### **MARKETING DE SERVICIOS**

En un escenario globalizado del tercer milenio, las empresas de servicios deben acompañar la evolución tecnológica y un nuevo perfil de los clientes, contratando para sus equipos de marketing y de ventas, profesionales capaces de identificar con rapidez y de manera correcta las necesidades, deseos y fantasías de los clientes, y así mismo dispuestos a proponer soluciones que los satisfagan.

El sector de servicios de turismo

Los hombres de marketing de las empresas de servicios deben reconocer que mercado, al globalizarse, exige conocimientos que conduzcan a formular estrategias coherentes para evitar desastre financieros, tal como afirma Warren Keegan, autor del best- seller global Marketing Management.

Los principios de marketing de servicios son aplicables a diversos segmentos, pues aunque los mercados los mercados sean diferentes, los conceptos de marketing son universales. La globalización de la economía brinda a las empresas la oportunidad de ampliar su base de negocios hasta una dimensión internacional, pero también intensifica la competencia la competencia en todos los mercados. (Fernandez, 2010)

## Factores que han impulsado el crecimiento de los servicios

1. Cambio en las estructuras familiares: La mayor cantidad de mujeres que trabajan y el menor tamaño de las casas ha ocasionado el aumento de guarderías, comidas para llevar, servicios de lavandería.
2. Cambio de expectativas: El aumento de expectativas ha ocasionado una mayor demanda de vacaciones y de todas las formas de entretenimiento.
3. Aumento de tiempo libre: Mayores periodos vacacionales y menos horas de trabajo han aumentado de manera importante la demanda de viajes, educación, deportes y tiempo libre.
4. Mayor cantidad y complejidad de productos: Esto ha significado un aumento en los requerimientos de especialistas para reparación, asesoría y mantenimiento.
5. Niveles de desempleo: Los altos niveles de desempleo han significado un crecimiento continuo en la cantidad de empleados independientes, la mayoría de los cuales trabaja en el sector de servicios.
6. Mayor complejidad de los requerimientos de información y comunicación.

((<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>), 2013)

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El éxito con el cliente está basado en el mantra de “dar un plus”, un paradigma que consiste en ir más allá de “deleitar al cliente”. Se trata de exceder las experiencias y satisfacción del cliente, lo cual se debe presentar en el “momento de la verdad”. La satisfacción del cliente cubrir las expectativas del cliente, pero el “momento mágico” consiste en saber lo que se necesita para deleitar al cliente. Si una organización se enfoca tan solo en el servicio al cliente, su único interés estará en las ganancias de corto plazo. El proveedor determinara el servicio al cliente y el cliente determinara la satisfacción del mismo. Tanto el vendedor como el cliente determinaran el éxito con el cliente en una relación interdependiente basada

en paradigmas. No obstante, gran parte de la alineación del éxito con el cliente dependerá de construir un valor capital de individuo y el valor capital organizacional dentro de su empresa.

Una vez que la organización ha logrado el valor capital del individuo y de la organización de manera concurrente, se deben implementar mediciones clave de desempeño. Para desarrollar los índices adecuados, una organización debe tener trabajadores de conocimientos bien aplicados para ocupar de manera simultánea dos mundos: con el pie en la realidad actual y con el dominio que da el conocimiento profundo de los procesos y los recursos humanos, y con el otro pie en el futuro o estado ideal, un mundo del mañana en donde las cosas deben ser mejores que en el presente.

En estas condiciones, la organización está preparada para asumir una estatura de clase mundial, de ser buena a ser grandiosa, lo cual es el estado ideal, o poder ser, al que se llega a partir del nivel inferior de la clase mundial. (Ahoy, 2010)

#### Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

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

Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Estrategia Del Servicio Al Cliente

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

(<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>), 2013)

Durante 1950, con una latente demanda por productos desatada a raíz del fin de la Segunda Guerra Mundial, a los administradores les tenía que preocupar tanto de la producción como la distribución. En 1960 el enfoque empresarial principal fue la mercadotecnia, en cuanto a encontrar fórmulas para atraer nuevos mercados para productos ya existentes, mientras se hacía investigaciones de mercado para otros productos. Con la crisis petrolera de 1973, los administradores voltearon hacia la conservación de la energía.

Radica dentro de la organización, es la relación que se da entre los trabajadores de la empresa y propicia a un mejor desempeño por parte de estos. No estar bajo presión y preocupación permite al trabajador laborar de forma adecuada.

Es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. La administración del desempeño es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

Las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

**Conceptualización:** Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

**Desarrollo:** Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes

personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

**Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción.

**Retroalimentación:** Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

**Evaluación:** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

(([http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/producciongerencia/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/producciongerencia/)), 2013)

## **POST-VENTA**

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia. Un servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir:

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.

- Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

Si el servicio postventa es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas. Para el análisis del servicio post-venta es interesante **valorar si la compra es regular o compra repetida:**

- Compra regular: se refiere principalmente a bienes unitarios pequeños, de movimiento rápido, que se consumen con frecuencia en el mercado.
- Compra repetida: se puede presentar en algún lapso del futuro, como sucede con los bienes durables, aquí están involucrados la compra habitual y la lealtad a la marca.

Tipos de servicio post-venta:

Servicios técnicos a los productos:

Instalación: operaciones que debe realizar el cliente para poner el producto en funcionamiento. El manual debe de ser sencillo.

Mantenimiento: actividades de mantenimiento para restablecer al producto alguna de sus características y mantener otras. El mantenimiento puede incluir inspecciones, limpieza, sustitución de partes entre otras actividades.

Reparaciones: El proveedor reparará los productos debiendo pagar o no el cliente por este servicio dependiendo de las condiciones y plazos de la garantía

Servicios a los clientes:

Adiestramiento para el uso: Sistema de comunicación con el cliente mediante el cual se forma y orienta al cliente obtenga el mayor provecho.

Manejo de Quejas: Demuestra un “defecto” en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente y para mantener el cliente hay que resolverlas.

La gestión de la calidad en el proceso de Servicio Post-venta:

La percepción de calidad es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente, que es lo que éste espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene:

(Calidad = expectativa - realidad).

Los objetivos Son:

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

La calidad tiene que ser un compromiso desde el primer contacto con cliente siguiendo con la venta y manteniéndolo en cualquier relación que se establezca después de la misma, es decir, en los servicios relacionados con la post-venta.

La calidad no solamente tiene que ver con las características del producto si no con la atención que pueda recibir una vez realizada la compra.

Gracias a la buena calidad de un servicio post-venta, la empresa es capaz de hacer mejoras en cuanto a sus productos y a sus servicios, es decir que, la empresa puede tener una mejora continua interactuando con los clientes. (Valarie 2013)

## **FIDELIZACION DE LOS CLIENTES**

La fidelización es buscar el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, intentando conseguir la mayoría de sus compras.

Es decir, se evoluciona de un Marketing estratégico dirigido a una única operación ceñida al proceso de la venta, porque como ya se ha dicho las exigencias de un nuevo tipo de



cliente y la creciente competencia, obligan a la empresa a cuidar al consumidor, buscar su satisfacción únicamente hasta el cierre de la venta, sino también en la post-venta.

El concepto de fidelizar significa que el cliente realiza la mayoría de sus compras de un determinado producto en la empresa.

¿Quién es un cliente fiel?

Un cliente que compra la loción en una perfumería y la colonia en otra es un cliente fiel, de ambas.

Si una persona compra durante años sus trajes en una sastrería, es un cliente fiel.

Una persona que trabaje en una línea de ahorro y recibos domiciliarios en una caja de ahorros y los temas de inversión en un banco es un cliente fiel de la entidad financiera.

Un comerciante que acude a comer a un restaurante con sus clientes, aunque en ocasiones se desplace a lo importante es el volumen de gasto que realizan: es decir, el porcentaje del gasto total del cliente.

Precisamente el marketing relacionado al tratar de extender lazos entre empresa y cliente tiene que considerar este aspecto, cuidar a los más rentables y renunciar a los menos rentables.

\*El desprenderse de los clientes pocos rentables implica:

\*Poseer los medios informáticos que detecten y analicen las compras de los clientes.

\*Centrar el esfuerzo en beneficiar al máximo al cliente rentable para conseguir su satisfacción y potenciar la relación.

\*Suprimir gastos de gestión de clientes poco rentables.

\*Trasladar la reducción de gastos de superación de los gastos de gestión de clientes poco rentables a incrementar los beneficios de los clientes más rentables.

\*No confundir volumen de facturación con rentabilidad.

(Amparo, 2009)

Percepciones del cliente

Todo el análisis que gira en torno a la calidad y la satisfacción se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio. el concepto básico es el de "servicio percibido" tal como se analiza en el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

## SATISFACCIÓN VERSUS CALIDAD EN EL SERVICIO

LA CALIDAD ES UN COMPONENTE DE LA SATISFACCIÓN.

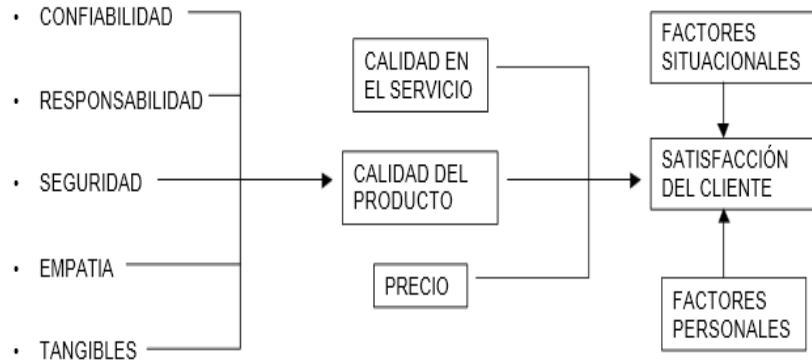


Gráfico N.- 08

Percepciones del cliente interno y del cliente externo

Cliente externo: personas o empresas que compran bienes o servicios a la organización.

Cliente interno: son las empleadas de una organización quienes en su trabajo dependen de otros empleados de la misma organización para prever internamente bienes o servicios.

2.- satisfacción del cliente.

Satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio respondiera a sus necesidades y expectativas. si esto no se cumple se produce la insatisfacción.

Características del producto y del servicio.

La satisfacción está influenciada significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio por medio de los estudios de satisfacción, las empresas son los atributos importantes de un servicio, y miden las percepciones de dichas características para medir cuales son los atributos más importantes; así como el nivel de satisfacción.

Emociones de los clientes

Las emociones afectan a las percepciones de satisfacción hacia los servicios.

Las emociones también afectan a las percepciones de satisfacción.

El estado de ánimo o el grado de satisfacción con su vida (alegría o mal humor). Las emociones positivas - felicidad, placer, júbilo - mejoran la percepción de la satisfacción, mientras que las emociones negativas - tristeza, pena, arrepentimiento, Irritación -, actúan en sentido contrario (insatisfacción).

Atribuciones del fracaso o el éxito del servicio

La atribución es la percepción de la causa de los acontecimientos, y que influye en las percepciones de satisfacción. Cuando el servicio es mucho mejor o mucho peor de lo esperado, se buscan las causas y su valoración afecta a la satisfacción. (Mary, 2010)

## **2.5 HIPÓTESIS**

La aplicación correcta del mejoramiento continuo ayudará en la fidelización de los clientes de la empresa “Textiles Técnicos” de la Provincia de Tungurahua, del cantón Tisaleo.

## **2.6 VARIABLES**

**Variable Independiente:** Mejoramiento Continuo

**Variable Dependiente:** Fidelizacion de los Clientes

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 ENFOQUE**

El enfoque de la investigación que se está realizando es cuali-cuantitativo, puesto que el enfoque cualitativo nos orienta hacia la comprensión del problema.

En cuanto al enfoque cuantitativo podemos identificar las causas que se dan del problema y su respectiva explicación, lo cual se lograra con la recolección y análisis de datos que se requieran.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se utilizarán las siguientes investigaciones:

#### **Investigación Bibliográfica**

En ésta investigación se ha recurrido a varias fuentes de información referentes a los procesos productivos y a la mejora continua, ya que se ha podido ampliar los conocimientos con la utilización de revistas, varios libros, tesis de grado e internet, información con la que se pudo analizar y relacionar los estudios realizados con el conocimiento actual.

### **Investigación de Campo**

Se ha empleado la investigación de campo la cual permite establecer contacto directo entre el investigador y el objeto de estudio. Para ésta investigación utilizaré la encuesta que a través de una serie de preguntas planteadas me permitirán la interpretación y análisis de los resultados.

## **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Exploratoria**

Se inicia con ésta investigación porque en primer lugar se diagnostica el problema, la cual nos ayudará a determinar los inconvenientes y las diferentes alternativas de solución, puesto que de esta manera como investigador podré familiarizarme de mejor manera con el problema de estudio.

### **Investigación Descriptiva**

A través de ésta investigación llegaremos a la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas que se encuentran dentro de la empresa, de tal manera que se llegará al análisis de la causa-efecto de los procesos productivos.

### **Investigación Correlacionar**

Ésta investigación nos permite conocer el comportamiento de una variable con relación a la otra, permitiéndonos determinar el grado de dependencia de cada una de las variables que se describen, puesto que los cambios producidos en una de las variables afectan directamente a la otra variable.

### **Investigación Explicativa**

Éste tipo de investigación implica esfuerzos y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación del por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o por qué dos o más variables están relacionadas, ya que todo ello nos conlleva al desarrollo de un nuevo conocimiento.

### 3.4 Población y muestra

El universo de estudio de esta investigación está integrado por el Directivo, Clientes internos y externos de la empresa “Textiles Técnicos” del cantón Tisaleo de acuerdo al siguiente cuadro:

<b>Directivos</b>	<b>5</b>
<b>Clientes internos</b>	20
<b>Clientes externos</b>	85
	110

**Tabla N.- 01**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

Es importante determinar el tamaño adecuado de una muestra y no se debe actuar con ligereza, por cuanto si tomamos una muestra más grande de lo necesario es un desperdicio de recursos, y muestras muy pequeñas a menudo nos lleva a tener resultados sin uso práctico, nada confiable. Para determinar el tamaño de la muestra se debe tener en cuenta la formula.

$$n = \frac{z^2 PQN}{z^2 PQe^2}$$

n= Tamaño de la muestra.

Z=Nivel de confiabilidad 95%/2

P= Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q= Probabilidad de no ocurrencia 1-0.5=0.5

N= Población

e= Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQe^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(110)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 110(0.05)^2}$$

$$n = 85$$

Variable Independiente: Mejoramiento Continúa

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems	Tec-Ins
<p>Debe ser el resultado entre un objetivo establecido y la situación actual.</p> <p>Ésta mejora continua depende de un correcto diagnóstico, sumado posteriormente a correctas formas de planificación y ejecución, con posteriores acciones de control e información que permitan corregir a tiempo la marcha de las mejoras.</p> <p>Cualquier acción correctiva o preventiva cuyo propósito sea eliminar las causas de los incumplimientos reales o potenciales debe ser acorde con la magnitud de los problemas.</p> <p>Teniendo en cuenta que una mejora implica la participación y adaptación a los cambios de todas las personas que participan en los procesos, lo que puede tener sus resistencias y complicaciones.</p>	<p>Objetivos</p> <p>Ciclo</p> <p>Acciones</p> <p>Calidad</p>	<p>Satisfacer clientes Reducir errores</p> <p>Diagnosticar Planificar Ejecutar Evaluar</p> <p>Preventiva Correctiva</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>1.- ¿Cuál de los siguientes objetivos cree que debería ser más importante?</p> <p>2.- ¿Cuál de las etapas del ciclo de la mejora continua cree que es más relevante?</p> <p>3.- ¿Entre la acción preventiva y la acción correctiva cuál cree que se debe aplicar?</p> <p>4.- ¿Para dar lugar a un proceso de mejora la empresa necesariamente debe encontrarse en una situación deficiente?</p>	<p>Encuesta</p>

**Cuadro N.-01**  
Elaborado por: Liliana Pérez



### 3.5.2 Variable dependiente: fidelización de los clientes

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems	Tec-Ins
<p>La fidelización es buscar el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, intentando conseguir la mayoría de sus compras dirigido a una única operación ceñida al proceso de la venta, porque como ya se ha dicho las exigencias de un nuevo tipo de cliente y la creciente competencia, obligan a la empresa a cuidar al consumidor, buscar su satisfacción únicamente hasta el cierre de la venta, sino también en la post-venta.</p>	<p>Largo plazo y corto plazo</p> <p>Servicio</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Pos-Venta</p>	<p>Mantener relaciones con clientes</p> <p>Excelente Muy Bueno Bueno Malo</p> <p>Totalmente Parcialmente No cumple</p> <p>Adecuado inadecuado</p>	<p>1.- ¿Cómo se relaciona con sus clientes?</p> <p>2.- ¿El trato que recibe de la empresa como lo considera?</p> <p>3.- ¿Cree Ud. Que la empresa cumple con todos sus requerimientos?</p> <p>4.- ¿Cómo considera el canal de distribución por parte de la empresa?</p>	<p>Encuesta</p>

**Cuadro N.-02**

Elaborado por: Liliana Pérez

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la presente investigación se utilizó técnicas o instrumento como es la encuesta.

Las principales fuentes de información son las bibliotecas, los centros de documentación, los archivos, las bases de datos e internet.

<b>Tipos de Información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b>
<b>1.- Información Secundaria</b>	1.1 Lectura Comprensiva	Tesis de grado, Libros de Administración, Kaizen, Normas ISO, Calidad Total y Productividad, Mejora Continua y Acción Correctiva, e internet.
<b>2.-Información Primaria</b>	2.1 Encuestas	Cuestionario

Tabla N.- 03

Elaborado por: Liliana Pérez

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicadas las encuestas a los clientes internos como externos de la empresa Textiles Técnicos es necesario procesar y analizar la información.

El procesamiento se deberá iniciar con la revisión de toda la información, analizando y verificando que las encuestas realizadas, estén adecuadamente, contestadas y codificadas y en el orden de fácil entendimiento para la persona encuestada, luego se ordenara para facilitar la tabulación de los datos.

Luego se procederá a analizar los datos mediante la utilización del estadígrafo para investigaciones denominado Chi cuadrado. Su presentación será en forma tabular y gráfica. Finalmente se procederá a la interpretación de los resultados la misma que será elaborada bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio

## **CAPITULO IV**

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

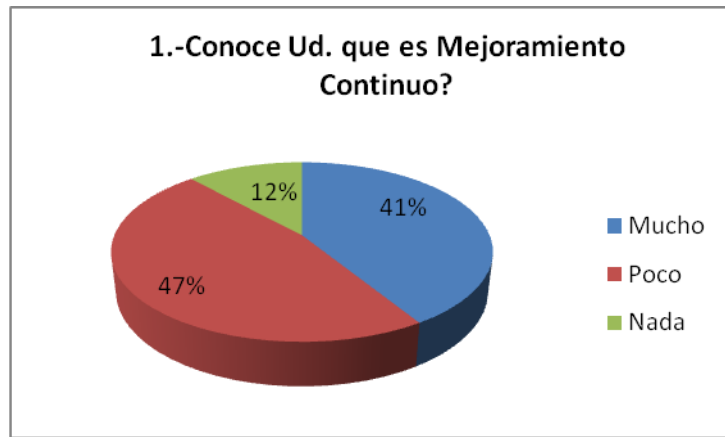
La aplicación de los cuestionarios como instrumentos de recolección de datos permitió obtener información acerca de las dos variables estudiadas Mejora Continua y Fidelización de los clientes, desde la perspectiva de los clientes internos y externos de la empresa “Textiles Técnicos” de la Provincia de Tungurahua cantón Tisaleo se pudo recolectar las opiniones, estas opiniones se reportan a continuación por medio de estadística gráfica, con el uso de diagramas de pastel en los que se pueden apreciar de manera fácil el desarrollo de las tendencias de manera porcentual así daremos un análisis e interpretaremos.

## Obtener una idea general si tienen conocimiento de la Mejora Continua

TABLA DE FRECUENCIA MEJORA CONTINUA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
MUCHO	35	41%
POCO	40	47%
NADA	10	12%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-4**

**Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos y externos**



**Gráfico N.-9**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

### **Análisis e Interpretación:**

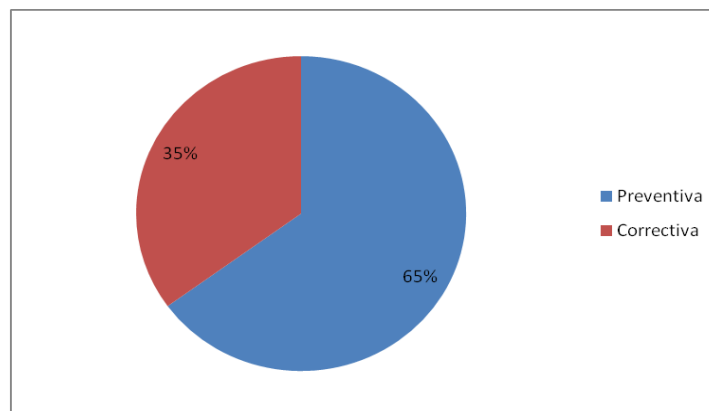
De 85 personas encuestadas tanto como clientes internos como externos, el 41% conoce lo que es el Mejoramiento Continuo, el 47% no tienen un conocimiento total y el 12% dijo que no conoce lo que es el Mejoramiento Continuo, de acuerdo a los resultados se puede interpretar que existe la necesidad de dar capacitación a los integrantes internos y externos de la empresa para que estén preparados frente a las oportunidades que se pueden presentar, además lo beneficioso que puede llegar a ser el disponer de esta herramienta.

**Conocer que acción aplica la empresa para mejorar los niveles de producción con una Mejora Continua dentro de la empresa.**

TABLA DE FRECUENCIA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCCION		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
PREVENTIVA	45	65%
CORRECTIVA	40	35%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-5**

**Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos y externos**



**Gráfico N.-10**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

**Análisis e Interpretación:**

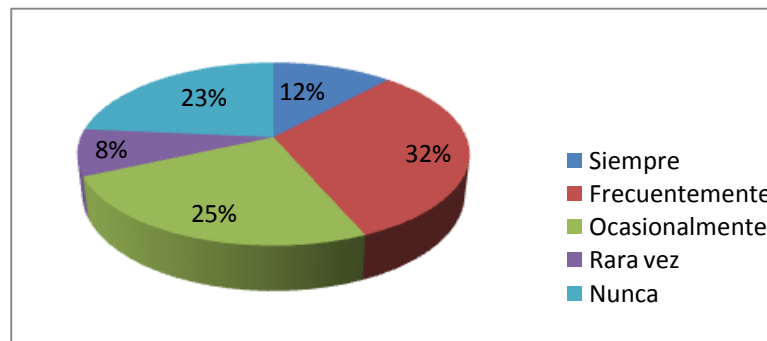
De 85 personas encuestadas tanto clientes internos como externos, el 65% considera que la empresa aplica la acción preventiva, 35% la acción para los niveles de producción con una mejora continua dentro de la empresa. Estos resultados nos ayudan a interpretar que los directivos están aplicando la acción más adecuada que permite tomar medidas antes de un factor de peligro pero debemos tomar en cuenta que no es en su totalidad lo cual los clientes no están satisfechos en su totalidad.

**Para obtener un proceso de Mejora Continua la empresa debe encontrarse en una situación deficiente.**

TABLA DE FRECUENCIA DIAGNOSTICAR UN PROCESO DE MEJORA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	12%
FRECUENTEMENTE	27	32%
OCASIONALMENTE	21	25%
RARA VEZ	7	8%
NUNCA	20	23%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-6**

**Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos y externos**



**Gráfico N.-11**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

### **Análisis e Interpretación:**

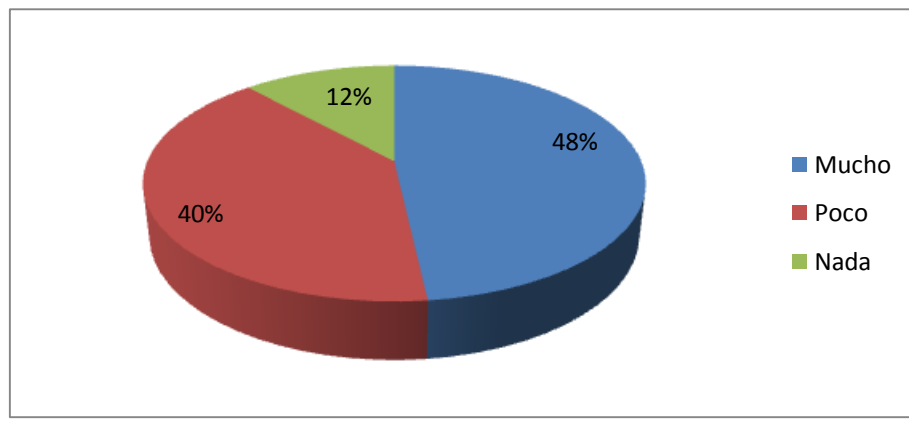
De 85 personas encuestadas tanto como clientes internos como externos, considera que la empresa para dar un lugar a un proceso de Mejora Continua la empresa necesariamente se debe encuentra en una situación deficiente el 12% respondió que siempre, el 32% respondió que frecuentemente el 25% ocasionalmente, el 8% rara vez y el 20% contestó que nunca debe está en una situación deficiente, así podemos interpretar que la empresa está dando una mejora siempre cuando está en riesgos pequeños, lo cual es necesario implantar un sistema de mejora secuencial innovando los procesos, brindando un servicio de calidad para satisfacer a los clientes el cual ayude al crecimiento de la organización.

**Conocer como se mantiene la comunicación con los clientes.**

TABLA DE FRECUENCIA COMUNICACION CON LOS CLIENTES		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
MUCHO	41	48%
POCO	34	40%
NADA	10	12%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-7**

**Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos y externos**



**Gráfico N.-11**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

**Análisis e Interpretación:**

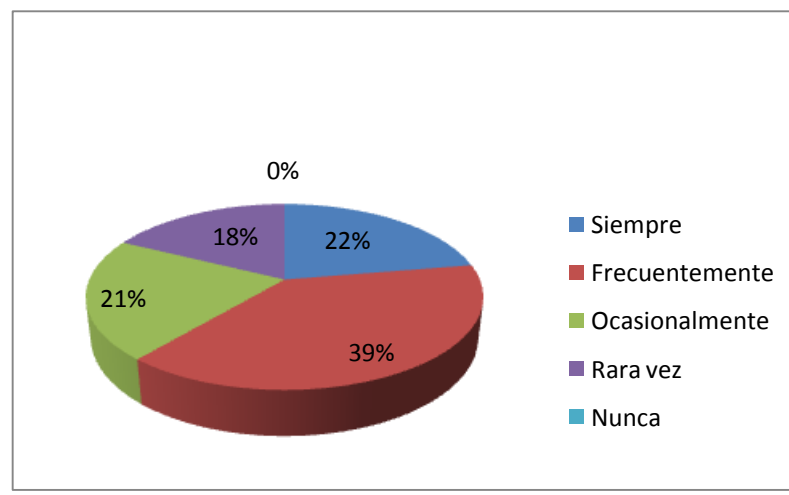
De 85 personas encuestadas tanto como clientes internos como externos, considera que el 48% si existe mucha comunicación el 40% poca y el 12% nada, lo cual podemos interpretar que la empresa y los clientes no están relacionados en su totalidad, y así nos permite poner más énfasis en capacitar a servicio de contacto para que pueda tener una comunicación con los clientes para poder satisfacer todas las necesidades y mantener una mejor comunicación.

**Conocer si la empresa cuenta con una base de datos de sus clientes para llegar a fidelizar a los mismos.**

TABLA DE FRECUENCIA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	27%
FRECUENTEMENTE	33	46%
OCASIONALMENTE	18	25%
RARA VEZ	15	2%
NUNCA	0	0%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-8**

**Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos y externos**



**Gráfico N.-12**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

**Análisis e Interpretación:**

De 85 personas encuestadas tanto clientes internos como externos, considera que la empresa en un 27% siempre cuenta con una base de datos, el 46% frecuentemente, el 25% ocasionalmente, y el 2% rara vez, con esto podemos interpretar que la empresa puede llegar a fidelizar a sus clientes por medio de una base de datos.

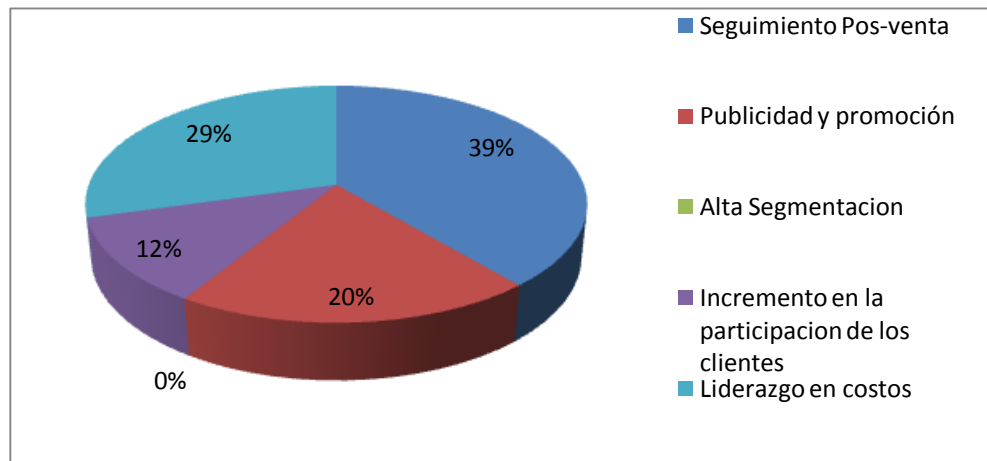


## Conocer las estrategias para una mayor fidelización de los clientes

TABLA DE FRECUENCIA ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SEGUIMIENTO POS-VENTA	10	12%
PUBLICIDAD Y PROMOCION	27	32%
ALTA SEGMENTACION	21	25%
INCREMENTO EN LA PARTICIPACION DE LOS CLIENTES	7	8%
LIDERAZGO EN COSTOS	20	23%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-9**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes internos y externos



**Gráfico N.-13**

**Elaborado por:** Liliana Pérez

### Análisis e Interpretación:

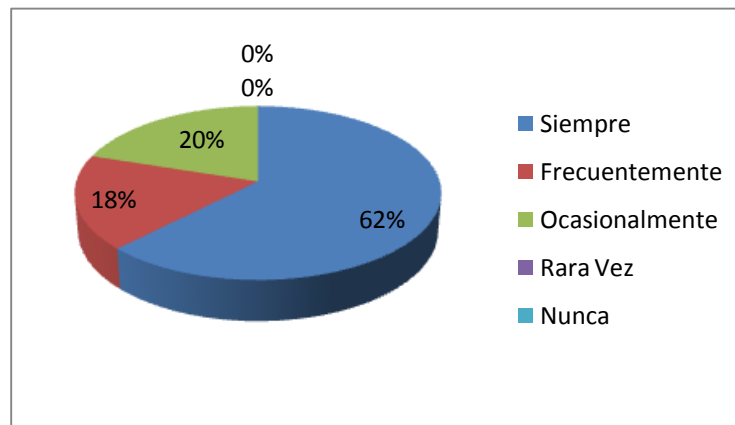
De 85 personas encuestadas tanto clientes internos como externos, considera que la empresa en un 39% utiliza la estrategia de Seguimiento Pos-Venta, el 20% piensa que utilizo publicidad y Promoción, el 12% piensa el Incremento en la participación de los clientes y el 29% piensa que utiliza la estrategia de Liderazgo en Costos lo cual podemos interpretar que la empresa debe analizar cuál es de estas estrategia son las más adecuada para llegar a fidelizar a sus clientes.

## Conocer la estructura orgánica y funcional de la empresa

TABLA DE FRECUENCIA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	53	62%
FRECUENTEMENTE	15	18%
OCASIONALMENTE	17	20%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-10**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes internos y externos



**Gráfico N.-14**

**Elaborado por:** Liliana Pérez

### **Análisis e Interpretación:**

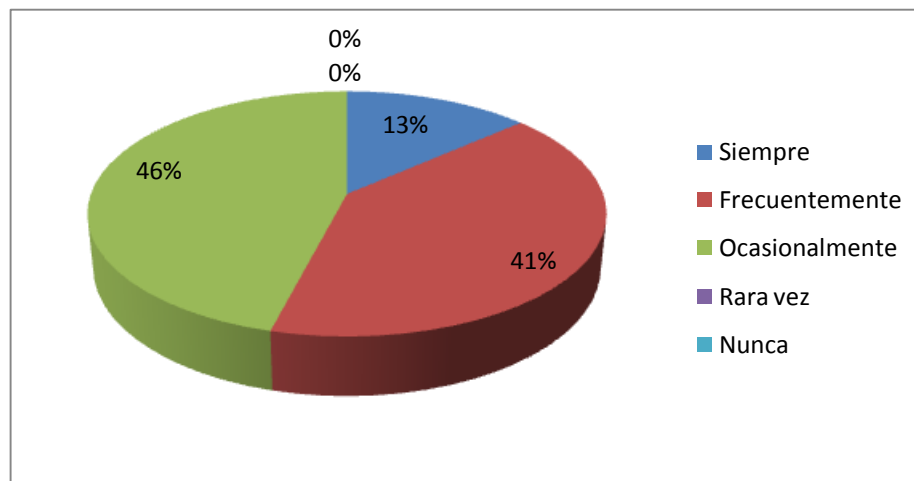
De 85 personas encuestadas tanto clientes internos como externos, el 62% manifiestan que la empresa no está estructurada adecuadamente, el 18% frecuentemente y el 20% ocasionalmente, podemos interpretar que la empresa está adecuadamente estructurada.

## Conocer el canal de distribución de la empresa

TABLA DE FRECUENCIA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	53	62%
FRECUENTEMENTE	15	18%
OCASIONALMENTE	17	20%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-11**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes internos y externos



**Gráfico N.-15**

**Elaborado por:** Liliana Pérez

### **Análisis e Interpretación:**

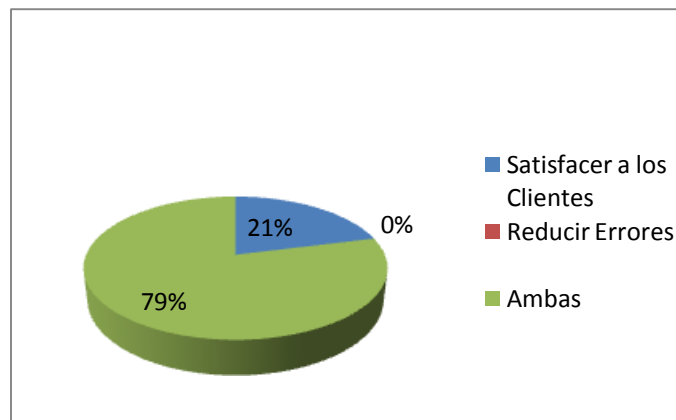
De 85 personas encuestadas tanto como clientes internos como externos, el 62% manifiestan que la empresa siempre esta adecuada para expandir y distribuir sus productos, el 18% frecuentemente y el 20% ocasionalmente, podemos interpretar que la empresa esta presta a satisfacer a los clientes de todos los lugares.

## Conocer las acciones para una Mejora Continua para la empresa

TABLA DE FRECUENCIA ACCIONES DE MEJORA CONTINUA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SATISFACER A LOS CLIENTES	4	21%
REDUCIR ERRORES	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	15	79%
TOTAL	19	100%

**TablaN.-12**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes



**Gráfico N.-16**

**Elaborado por:** Liliana Pérez

### **Análisis e Interpretación:**

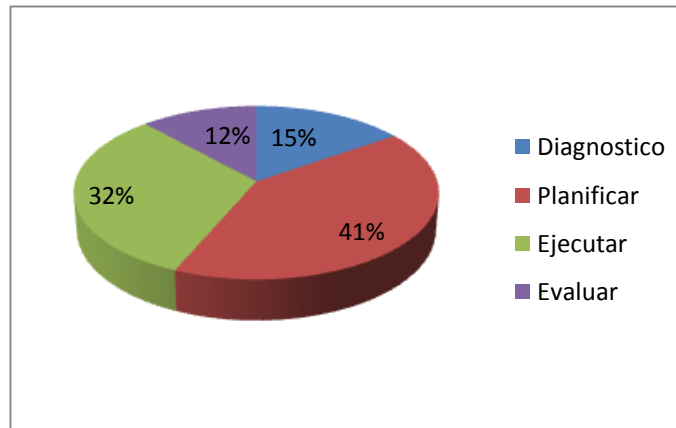
De 19 personas encuestadas como clientes internos, el 21% manifiestan que la empresa siempre satisface a los clientes pero el 79% informa que la empresa satisface y reduce errores lo cual podemos interpretar que la empresa debe buscar un punto de equilibrio para llegar a cumplir con las expectativas de los clientes.

## Conocer las etapas del ciclo de la Mejora Continua

TABLA DE FRECUENCIA CICLO DE MEJORA CONTINUA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
ANALIZAR	13	15%
PLANIFICAR	35	41%
EJECUTAR	27	32%
EVALUAR	10	12%
TOTAL	85	100%

**TablaN.-13**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes internos



**Gráfico N.-17**

**Elaborado por:** Liliana Pérez

### **Análisis e Interpretación:**

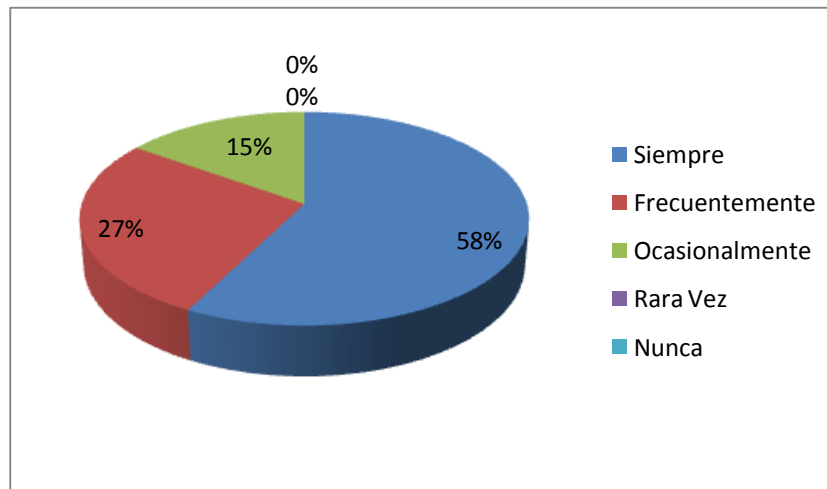
De 19 personas encuestadas como clientes internos, el 41% considera que planificar es la principal etapa luego con el 32% ejecutar, con el 15% analizar y el 12 % Evaluar, esto nos permite darnos cuenta que la empresa debe dar capacitación para poder dar a conocer en forma secuencial las etapas del ciclo de mejora continua para una mejor productividad.

## Conocer si las personas recomiendan la empresa a otras personas

TABLA DE FRECUENCIA RECOMENDARIA A LA EMPRESA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	58%
FRECUENTEMENTE	18	27%
OCASIONALMENTE	10	15%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	66	100%

**TablaN.-14**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos



**Gráfico N.-18**

**Elaborado por:** Liliana Pérez

### **Análisis e Interpretación:**

De 66 personas encuestadas como clientes externos, el 58% siempre recomendaría nuestra empresa el 27% recomendaría frecuentemente y el 15% lo haría ocasionalmente podemos interpretar que los clientes confían en la empresa pero debemos aplicar adecuadamente el modelo de servucción para poder satisfacer las necesidades de los clientes y así fidelizarlos para lograr un mayor nicho de mercado.

## VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez establecido el problema e identificado la variable que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

**La hipótesis a verificarse es la siguiente:** “La aplicación correcta del Mejoramiento Continua ayudará a fidelizar a los clientes”.

Las variables que intervienen son: **Variable Independiente:** Mejora Continua y **Variable Dependiente:** Fidelización de los clientes.

## MÉTODO ESTADÍSTICO

Para comprobar la hipótesis se utilizan el método estadístico de distribución Chi Cuadrado.

### a) Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

**Ho=Hipótesis Nula.-**Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional.

Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

**Hi=Hipótesis Alternativa o de Investigación.-** Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa y se la designa por Hi

Para el presente estudio:

**Ho=**La aplicación correcta de la Mejora Continua NO ayudará a Fidelizar a los clientes de la empresa “Textiles Técnicos”.

**Hi=**La aplicación correcta de los Mejora Continua SÍ ayudará a Fidelizar a los clientes de la empresa “Textiles Técnicos”.

## b) Determinación del Nivel de Significación o de Riesgo

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

Prueba del Chi-Cuadrado.

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

$\chi^2$  = Chi-Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

**O** = Datos Observados

**E** = Datos Esperados

### 4.3.1 Nivel de Significación

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0.95 (95%), por tanto un nivel de riesgo de 5%,  $\alpha=0.05$

$$\alpha=0.05$$

### 4.3.2 Zona de Aceptación o Rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

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

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

$$= (1)(4)$$

$$= 4$$

**Chi Tabulado: 9.4**



### CUADRO DE PREGUNTAS

<b>Pregunta</b>	<b>Siempre</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>TOTAL</b>
<b>3.- ¿Cree Ud. que para dar lugar a un proceso de Mejora Continua la empresa necesariamente debe encontrarse en una situación deficiente?</b>	10	27	21	7	20	<b>85</b>
<b>5.- ¿Considera Ud. Que la empresa cuenta con una base de datos para poder fidelizar a los clientes?</b>	19	33	18	15	0	<b>85</b>
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>39</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>170</b>

TablaN.-15

Elaborado por: Liliana Pérez

### CÁLCULO X<sup>2</sup>

Datos Observados	Datos Esperados	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
10	14	-4	16	1.142
19	14	5	25	1.785
27	30	-3	9	0.30
33	30	3	9	0.30
21	19	2	4	0.120
18	19	-1	1	0.052
7	11	-4	16	1.454
15	11	4	16	1.454
20	10	10	100	10
0	10	-10	100	10
			<b>Chi Calculado</b>	<b>26.59</b>

**TablaN.-16**  
**Elaborado por: Liliana Pérez**

**Interpretación:**

El chi cuadrado tabulado 9.49 es > que el chi calculado 26,59 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Hi=La aplicación correcta de la mejora continua SÍ ayudará a fidelizar a los clientes de la empresa “Textiles Técnicos”.

# GRAFICO DEL CHI- CUADRADO

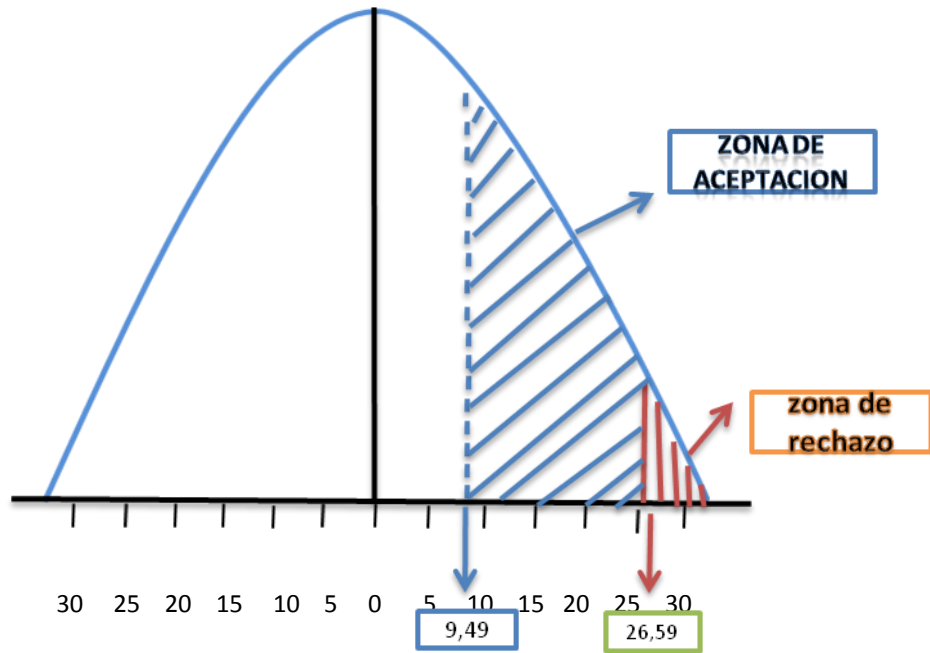


Gráfico N.-19  
Elaborado por: Liliana Pérez

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones:**

- Existe una marcada insatisfacción, porque no se brinda una atención adecuada por lo que es necesario la implantación de un sistema de servucción, ya que permitirá optimizar el tiempo en la realización de las actividades que se han venido realizando y de la misma manera fidelizar a los clientes.
  
- La empresa debe ayudar al mejoramiento continuo ya que al incrementar la innovación tanto en productos como en servicio se alcanzara la satisfacción de los clientes y se podrá fidelizarlos.

- Mantener un control tanto al inicio como al final de la producción a fin de anticiparse a los imprevistos para tomar las medidas necesarias a través de una acción preventiva y correctiva.
- la empresa no tiene un control adecuado sobre los niveles de producción.
- El personal con el que cuenta la empresa no está capacitado en el área de atención al cliente, por lo cual no brinda el servicio y la atención adecuada.
- Al trabajar con una base de datos la información tiene mayor integridad y seguridad, los datos son más confiables y es de gran eficiencia a la hora de recuperar la información para poder llegar al cliente para medir su satisfacción.
- Se concluye que la empresa no aplica un plan de servucción, que ayude a satisfacer el servicio esperado por el cliente, por lo tanto, no permite que se busquen las formas para solucionar el problema, lo cual influye en lo que respecta a la fidelización de clientes.

### **Recomendaciones:**

- Elaborar un plan servucción en la empresa “Textiles Técnicos”, el cual servirá para encaminar a su personal a buscar la satisfacción de los clientes, para lo cual la empresa deberá analizar las debilidades y desconocimientos del personal para poder fortalecer y generar conocimientos para que sean más competitivos y así poder fidelizar a los clientes.
- La empresa debería utilizar su talento humano disponible de mejor manera, para que por medio de este se brinde una atención eficiente y eficaz, ya que en la actualidad es un factor dentro de un mercado cada vez más competitivo.

- Mantener un control tanto al inicio como al final de la producción a fin de anticiparse a los imprevistos para tomar las medidas necesarias a través de una acción preventiva y correctiva.
- Es necesario capacitar a todos los empleados para que su nivel de desempeño sea óptimo bajo el marco del conocimiento.
- Adoptar un gestor de base de datos analizar, los aspectos de integridad, accesibilidad, consistencia, seguridad y mantenimiento de los datos para cumplir con las necesidades de los clientes para poder fidelizarlos.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**TEMA:** PLAN DE SERVUCCIÓN PARA FIDELIZAR A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “TEXTILES TÉCNICOS”

**INSTITUCIÓN EJECUTORA:** Empresa “Textiles Técnicos”.

**BENEFICIARIOS:** La empresa al contar con un plan de servicio para fidelizar a los clientes.

**UBICACIÓN:** La empresa “Textiles Técnicos” se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua cantón Tisaleo en el sector la providencia.

**TIEMPO ESTIMADO:** La fecha de inicio será en el mes de Marzo de 2014 y la fecha de finalización será en el mes de Julio del mismo año.

**COSTO:** \$2000

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La empresa “Textiles Técnicos” del cantón Tisaleo sector la Providencia, pretende mejorar la calidad de servicio y atención que oferta a sus clientes, mediante la medición de su grado de satisfacción, tomando en cuenta que está dentro de una sociedad exigente y un mercado altamente competitivo donde las empresas se preparan para diferenciarse de la competencia, la empatía en el servicio es una herramienta que ayuda a la empresa al desarrollo empresarial llegando a obtener una fidelización de clientes y poder llegar a ser líder en el mercado.

La fidelización de los clientes es de vital importancia para la empresa de cualquier tamaño. Durante los últimos años la mayoría de empresas han centrado sus iniciativas en las de captación de clientes, sin embargo el entorno empresarial ha cambiado y los clientes están cada vez más informados y son más exigentes, siendo su retención más costosa; a estos factores se suman cada vez una competencia más agresiva, lo cual que captar nuevos clientes sea cada vez más difícil, por lo que las empresas, desde las pymes a las multinacionales, se enfocan hacia la retención de los clientes, con énfasis de conservar a los clientes más rentables, como en apoyar sus estrategias de orientar a la empresa a sus clientes.

Se puede evidenciar que en el sector empresarial en el que se encuentra laborando la empresa “Textiles Técnicos”. Un Plan de servucción al cliente es un programa de trabajo bien definido y por escrito, para una función o área específica, el cual debe aplicarse en un período determinado de tiempo y tener como propósito el mejorar continuamente el desempeño. Este plan es muy poderoso y ayuda a obtener muy buenos resultados, además de lograr una cultura de satisfacción al cliente permanente que mantiene a los empleados persiguiendo diariamente un reto. Uno de los logros más importantes del servicio al cliente consiste en que se mejoran las relaciones con el personal, ya que todos se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impiden mejorar, y comprometerse en su solución.



## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La realización de ésta propuesta conllevará a una mejor satisfacción de los clientes en cada una de las etapas del servicio a los mismo, lo cual se convertirá en un gran reto para todos los integrantes de la empresa por estar permanentemente capacitados a fin de empaparse de conocimientos para desempeñarse eficazmente, optimizando recursos para entregar productos de calidad que satisfagan a los clientes externos.

Mediante la ejecución de esta propuesta se podrá solucionar los problemas que se presentan en la empresa “Textiles Técnicos”, dicha propuesta está dirigida específicamente al departamento de ventas, en donde el control en cada fase del plan de servicio resulta muy fundamental para obtener las necesidades de los clientes, ya que en el plan de servicio al cliente nos ayuda a realizar correcciones y ajustes a cada plan anterior.

Se considera necesario diseñar e implementar un sistema Administrativo de Servucción Integral que busque mejorar la competitividad de la empresa “Textiles Técnicos”.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de servucción para incrementar la fidelización de los clientes de la empresa “Textiles Técnicos”.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Proponer estrategias de servicio al cliente, orientadas a incrementar la fidelización de los clientes.
- Proponer un modelo de participación de los clientes y del personal de contacto en la empresa para así mejorar la comunicación.

- Establecer un modelo de la estructura orgánica cumpliendo con el departamento de ventas para poder tener contacto directo con los clientes.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

- **Factibilidad Legal**

La “Textiles Técnicos” es una empresa que cumple con la ley tributaria de acuerdo con su giro de negocio. La propuesta realizada que se enfoca a proveer de un modelo de servucción al cliente, no tiene ningún impedimento legal, tomando en cuenta que nuestro país existen leyes que promueven el ofrecimiento de servicios de calidad, pues ahora los clientes cuentan con instituciones públicas mediante las cuales se pueden realizar quejas por mal servicio ya sea de instancias privadas o públicas.

- **Factibilidad Económico-Financiera**

El impacto económico en que incurrirá la empresa puede considerarse moderado en relación con el beneficio a corto plazo que obtendrá como resultado del incremento de las ventas y una mejora satisfacción de los clientes con lo cual llevara a la fidelización de los mismos.

- **Factibilidad Ambiental**

En el desarrollo del Plan de servucción a los clientes se aplicaran sin afectar negativamente al medio ambiente.

- **Factibilidad Socio-Cultural**

La factibilidad social está determinada por el incremento o declive de la imagen de una empresa como resultado de la aplicación del plan de servucción al cliente, ya que es una herramienta indispensable para poder captar las exigencias y características principales de los clientes dentro del mercado actualmente competitivo.

➤ **Factibilidad Política**

La aplicación de la propuesta no afectara en el ámbito político ya que la empresa no pertenece ni apoya a ningún partido político.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El plan de Servucción es una herramienta que debe ser utilizada para fomentar el desarrollo de un servicio de calidad en la empresa “Textiles Técnicos” ya que al hacer el estudio de las fortalezas y debilidades se pueden maximizar las primeras y minimizar las segundas por lo que todas las textileras deberían apoyarse en forma competitiva en el mercado, aprovechar de esta herramienta para proyectarse a los retos que implican estar dentro de un nicho de mercado.

### **DEFINICIÓN**

De una manera sencilla puede definirse la Servucción como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).

Para mejorar el servicio mediante la gestión de calidad, se debe medir su calidad, antes de programar y realizar cambios; para tal efecto, se requiere que estén suficientemente clarificados el servicio y el concepto de medida de la calidad, partiendo del hecho de que lo que no puede medirse no puede mejorarse. Ahora bien, la calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido; de manera que la calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. También se entiende que la calidad del servicio es una medida de la satisfacción del cliente, es decir, la

percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. No obstante, cuando los requisitos del cliente se han pactado con él y la empresa los ha cumplido, una elevada satisfacción del cliente siempre estaría asegurada. Entonces, para asegurar la calidad final de servicio se deben atender esencialmente varios factores; dentro de los más relevantes se considera que dicha calidad va a estar en relación, en primer lugar, con la eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes; en segundo lugar, con la experiencia de los clientes con productos de la competencia; y en tercer lugar, la calidad final de servicio está en relación con la estrategia de comunicación de la empresa y las opiniones de terceros; lo cual marca un indicador de calidad donde prevalece la consideración al cliente. Se entiende así que la percepción de la calidad de un servicio es absolutamente diferente a la percepción de calidad asociada a un producto, en la cual puede incluso manejarse indicadores de calidad sin que el cliente haya tenido una experiencia de consumo con aquél, pues dicha percepción se origina de la imagen y la reputación que la empresa se haya labrado. Por consiguiente, en la fabricación de un bien a diferencia de la fabricación de un servicio, aunque las quejas de los clientes sean un indicador habitual de una baja satisfacción, la ausencia de reclamos no implica necesariamente una elevada satisfacción de los consumidores y por ende un marcador de calidad.

En la concreción de diferencias entre, mecanismos para la obtención de calidad del servicio y componentes de la calidad del producto, se determina que la generación de calidad de producto demanda que en cada fase del ciclo para colocar un producto en el mercado o del curso de un pedido, se eviten fallas que puedan provocar desajustes, y que además, se mantenga la concordancia hasta el final de todos los procesos para asegurar una percepción de calidad a la altura de las expectativas y requerimientos técnicos explícitos en los manuales de especificaciones y normas técnicas. Sin embargo, la ruptura de la imagen de producto ideal para el consumidor en cualquiera de las etapas del ciclo, se traduce en costos de incumplimiento de normas y estándares y en la insatisfacción final del cliente, como señales evidentes de la desatención a los mecanismos de gestión de calidad. Se puede afirmar que la problemática de la calidad de los productos y de los servicios es sensiblemente diferente pese al paralelismo en la importancia que en ambos

casos tiene que dársele a la gestión de la calidad. Es importante entender dentro de estas diferencias, que no se puede controlar la calidad de los servicios descalificando y desincorporando los que no alcanzan cierto estándar antes de ponerlos en el mercado, como es el caso del control de la calidad de los productos tangibles. Para los servicios hay que controlar la calidad pero en un contexto y con una óptica totalmente diferentes.

## ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVUCCION

Es importante recordar aquí que el cliente-comprador de un servicio, participa de manera activa en la producción del mismo, sin él el mercado en su totalidad no existiría.

Cuántos de nosotros no nos hemos sentido en el cielo al ser atendidos como reyes en un hotel? y cuántos de nosotros nos hemos ido de un establecimiento muertos de la ira al no ser atendidos? Por tal razón, la total satisfacción de las necesidades del cliente es el primer elemento en el sistema de Servucción, este debe sentirse estimulado y motivado para solicitar el servicio que se vaya a prestar.

Qué se necesita para “fabricar” un servicio antes que nada, se necesita mano de obra, no de manufactura sino especializada en servicios, a la que llamaremos “personal de contacto”. También es necesario un elemento material, una especie de equivalente de las máquinas, al que denominaremos “soporte físico”. Finalmente necesitamos un “cliente”, beneficiario del servicio, sin el cual dicho servicio directamente no existe. Aquí hay una diferencia con los productos, que existen de por sí. El cliente de un servicio es, a la vez, actor, productor y consumidor del servicio, que sin él no cobra vida.

Citamos la definición de Eiglier y Langeard: Servucción es “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.

El cliente: Es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es absolutamente indispensable.

El soporte físico: Es un elemento material necesario para la producción del servicio, del que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos. Hay dos grandes clases de soportes físicos:

- Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio, vale decir, los objetos, muebles o máquinas que se requieren.
- El entorno material en que se desarrolla el servicio, o sea los edificios, decorados y disposición de los elementos que configuran el ambiente en que se presta el servicio.

El personal de contacto: Se trata de la o las personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo consiste en estar en contacto directo con el cliente. En algunos casos, el personal de contacto puede no existir, en servucciones que son realizadas directamente por el cliente.

El servicio: Es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción de los tres elementos de base ya mencionados.

Esta visión de la servucción es demasiado simple. Los autores mencionados consideran que hay que agregarle dos elementos más: El sistema de organización interna: El soporte físico y el personal de contacto son la parte visible de una empresa de servicios. Hay una parte no visible, la organización interna, que cuenta con todas las funciones clásicas de toda empresa y con otras específicas, necesarias para la realización del servicio.

Los demás clientes: Generalmente, en cualquier prestación de servicios, hay varios clientes a la vez, que interactúan de diversos modos entre sí y con el personal de contacto, lo que influye en la calidad del servicio y en la percepción de dicha calidad.

Ahora que conoces todo lo que se maneja detrás de la consecución de un servicio, con total seguridad, valoraremos mucho más el esfuerzo que se hace por atender todos nuestros deseos y aquellos caprichos que siempre tendremos.

(<http://masquecamas.wordpress.com/2008/01/03/el-concepto-de-servuccion/>)

## **6.7 MODELO OPERATIVO**

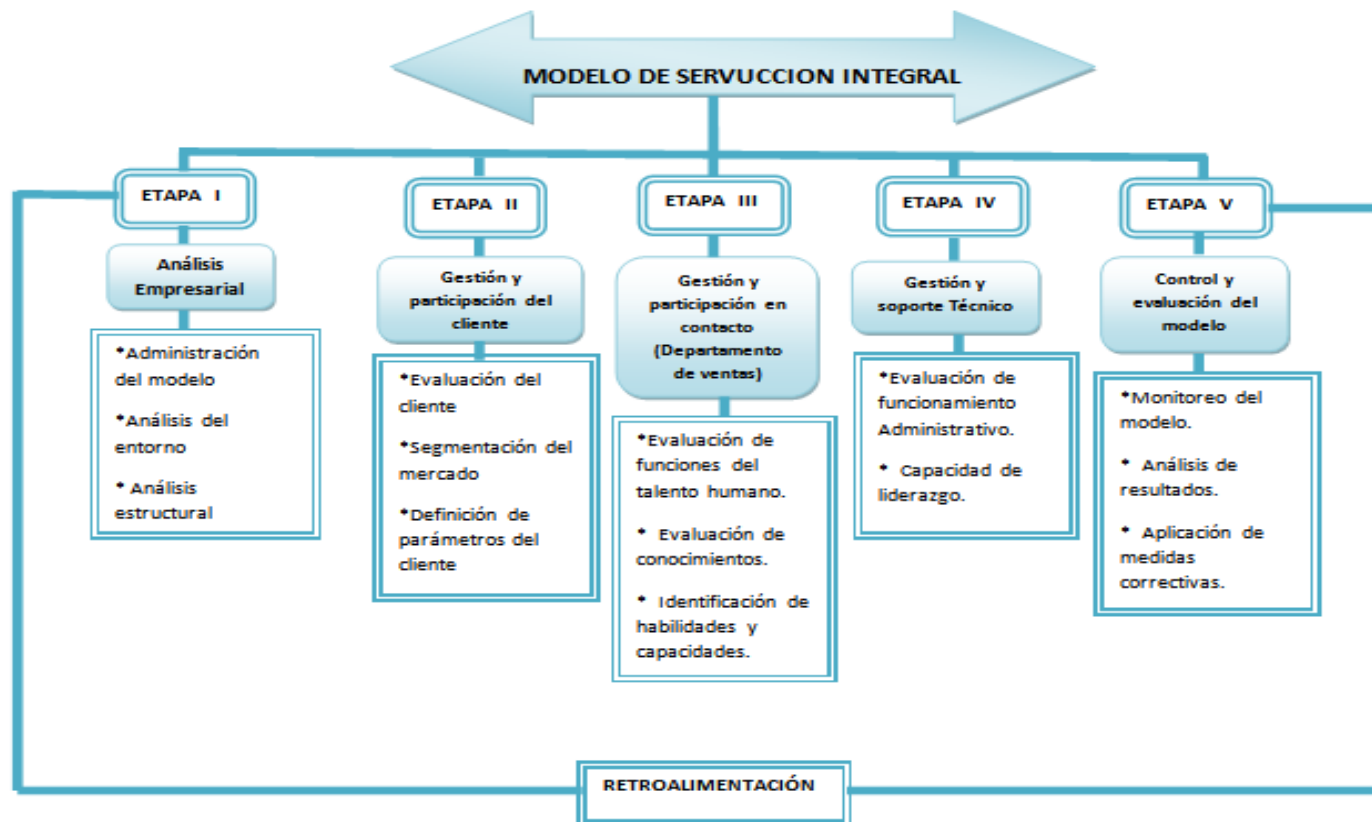
Es un sistema integrado que posee una serie de mecanismo que buscan mejorar la productividad del recurso humano, y la lealtad de los clientes que utilizan este servicio, lo cual se lograra a través de la disminución de costos y el incremento del número de clientes.

El sistema es integrador en todas las áreas funcionales de la empresa, de tal forma que buscara disminuir los costos y mejorar el servicio supliendo las necesidades de cada usuario, esto permitirá mejorar la productividad del recurso humano que ahí labora.

Así incrementar la competitividad, trabajando en condiciones ambientales viables con el personal de la empresa, especialmente con los ejecutivos de contacto directo con los clientes.

Para así lograr que los empleados dispongan de mejores condiciones laborales, ayudando a operar la empresa con mayor responsabilidad, agilidad, amabilidad, rapidez y de esta forma se mantienen motivados a ser cada vez una empresa más competitiva.

## ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIO INTEGRAL



Fuente: Sandra Lorena Barbecho Bravo



## **ETAPA I**

### **6.7.1 ANÁLISIS EMPRESARIAL DE LA EMPRESA**

La empresa Textiles Técnicos de la provincia de Tungurahua cantón Tisaleo sector la Providencia, respecto al no contar con un plan de servucción al cliente no puede orientarse a la captación de nuevos clientes ya que no sabe las necesidades de cada uno de ellos sin poder satisfacer los requerimientos para poder fidelizarlos.

Los miembros de cada departamento deben integrarse para poder encontrar los obstaculos para poder enfrentarlos, permitiendo explotar de forma eficaz los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativas, para asi alcanzar el éxito de la organización interna como externamente.

#### **6.7.1.1 Administacion del modelo**

La propuesta de Servuccion que se plantea implentar en la empresa, atiende a la necesidad de dar a conocer los productos ofrecidos por la empresa “Textiles Tecnicos” aun mercado exigente, para el cual el producto prestado representa el factor clave al momento de decidir en donde y que adquirir.

Para llegar hasta los clientes es necesario darse a conocer de una manera correcta, por esta razon la siguiente propuesta permitira llegar a traves de una herramienta efectiva y practica administrativa moderna, que mejorar la satisfaccion del cliente e incrementar su fidelizacion, para lograr un mayor grado de competitividad del sector y por ende beneficios para la empresa .

#### **6.7.1.2 Análisis macroambiental de la empresa**

Al hablar de un macroambiente en el sector textilero se puede destacar que este se da por motivos de una adaptación de carácter cultural que se encuentra enlazada al fenómeno de cambiante de gusto que se presentan año tras año en la moda, el ecuador como país

subdesarrollado ha venido adoptando diferentes estilos en la forma de vestir con diferente textura, entre ellos se destacan los negocios telas de algodón, nylon, licra entre otros.

### **Aspectos Políticos**

Nuestro país ha tenido que afrontar varios problemas que se han dado por la inestabilidad política, sin embargo debemos considerar que existen leyes que ayudan al crecimiento de las empresas uno de ellos es motivar a las personas Ecuatorianas a consumir lo nuestro, también está el impuesto verde que se han generado para cuidar el medio ambiente el cual beneficia a la sociedad.

Con los cambios en el Código de la Producción se han reformado mucho las áreas, y las empresas están en proceso de adaptación, incluso de clasificación, porque algunas de ellas no saben si son grandes, medianas, pequeñas o artesanales.

Por tanto, el sector se ha fijado más en fortalecer diferentes sectores y cómo encontrar vías para adaptarse a las nuevas leyes.

Por la demanda internacional, además hay cambios en el precio de la materia prima o cambios en los impuestos, lo que ha causado a veces desabastecimiento.

### **Aspectos Económicos**

Representa un factor de gran importancia que se refleja en las actividades mercado lógicas de cualquier organización.

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sin número de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.

### **Aspectos culturales**

Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y moral. En nuestro país la cultura ha ido tomando contrastes diferentes e influyendo en las decisiones de las personas, es por ello que la empresa “Textiles Técnicos” tiene acogida pero es necesario brindar confianza a nuestros clientes para poder cubrir con sus necesidades y fidelizarlos.

### **Aspectos Social y del medio ambiente**

Uno de los factores que han influenciado en la elaboración de este producto ha sido ayudar a proteger el medio ambiente y a crear una cultura de concientización a las personas, además mediante este proyecto queremos aportar fuentes de trabajo.

### **Aspectos Tecnológicos**

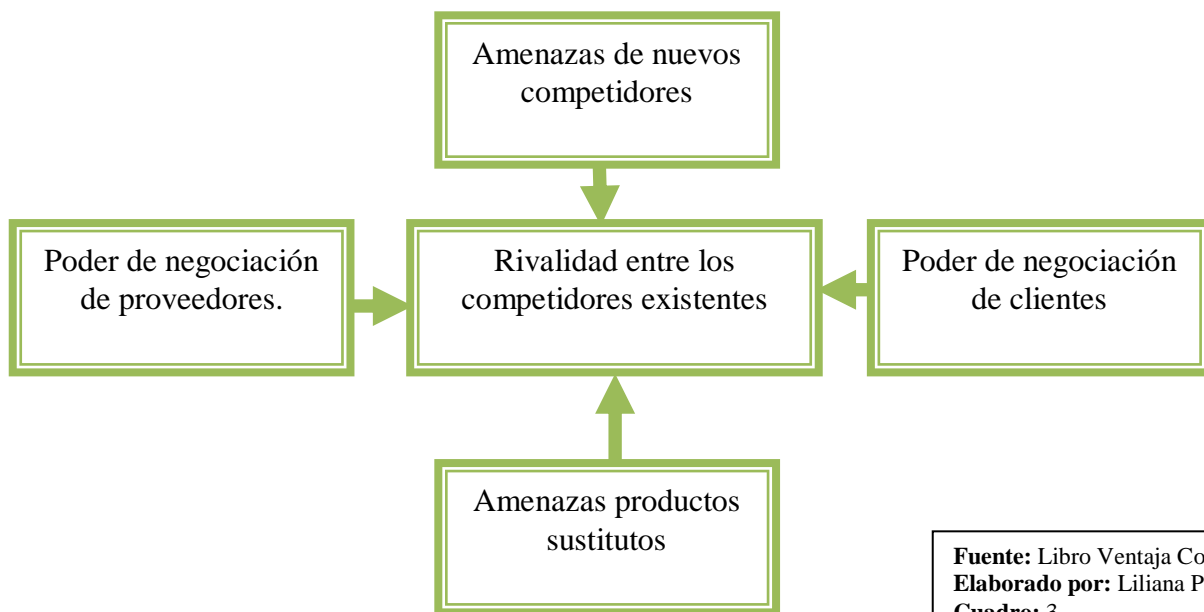
Los avances científicos y tecnológicos han ido incrementando la contaminación, lo cual genera un daño a la capa de ozono, por lo cual debemos aprender a crear nuevas formas de aportar al medio ambiente, mediante el uso apropiado de maquinaria que no contamine el entorno.

### 6.7.1.3 Análisis microambiental de la empresa

Mediante el empleo de esta herramienta se puede tener un visión del funcionamiento de la empresa, que permite observar su composición y la interacción con el mercado, es decir tanto con los clientes como con los diferentes proveedores, esta al referirse al ambiente externo y en cuanto al ambiente interno deja conocer el manejo de personal como equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas.

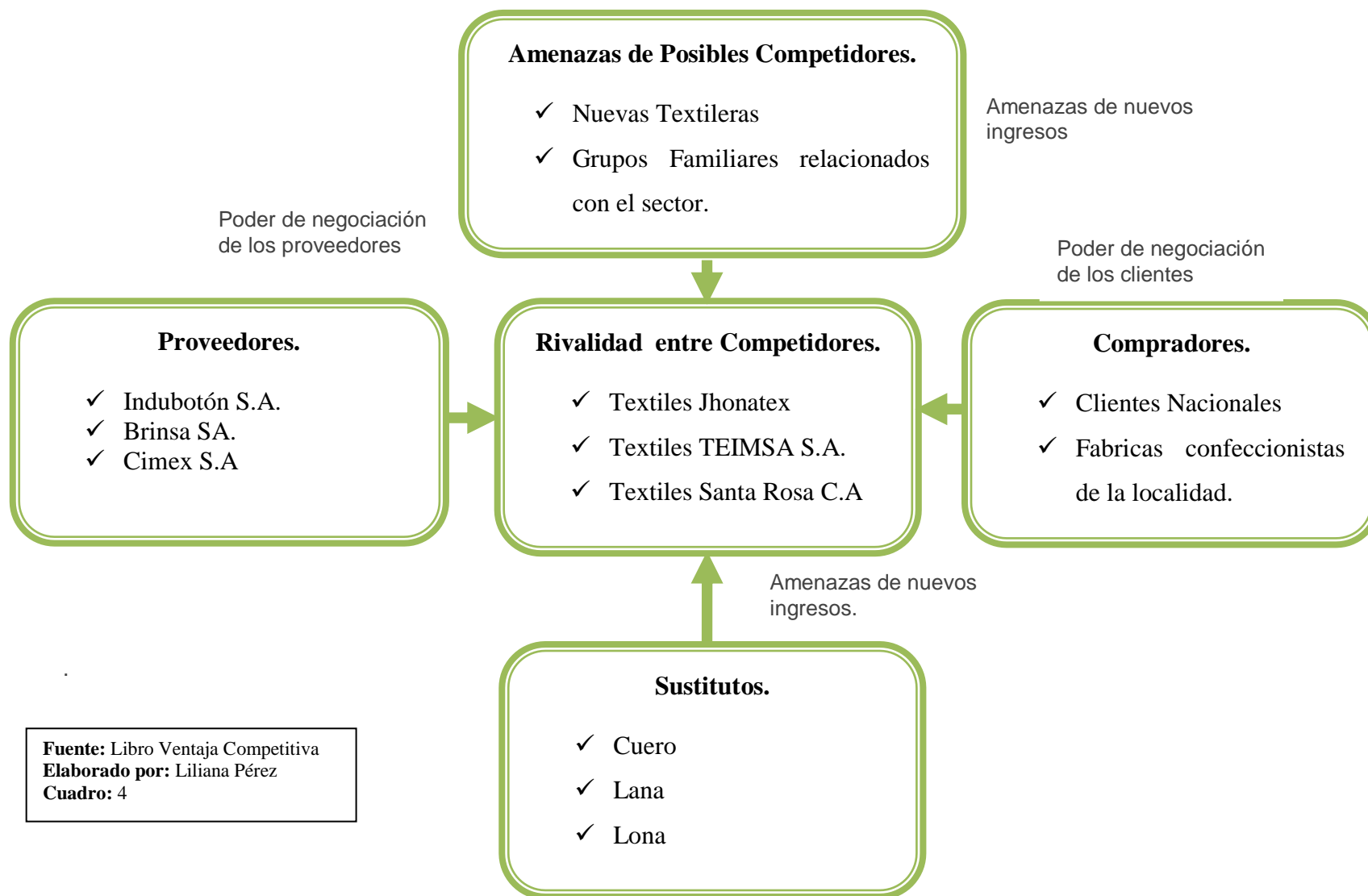
Como se mencionó anteriormente, se debe elegir un método de análisis centrado en los factores de la industria y en las interacciones entre ellos. El modelo de las cinco fuerzas competitivas por Michel Porter recoge estas características. El esquema general de las cinco fuerzas genéricas de Porter; consiste básicamente en encontrar oportunidades y amenazas a través: Rivalidad de competidores existentes, La entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de proveedores, Poder de negociación de clientes y Amenaza de productos sustitutos.

#### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



**Fuente:** Libro Ventaja Competitiva  
**Elaborado por:** Liliana Pérez  
**Cuadro:** 3

### 6.7.1.3.1 Análisis del entorno específico



#### **6.7.1.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

La entrada de nuevos competidores en un sector como es el de las textileras siempre representa una amenaza, puesto que las barreras de entrada son mínimas y la preferencia de la población en general por material textilero es cada vez mayor.

Textiles Técnicos presenta una propuesta innovadora la cual permitirá abrir y brindar la confianza necesaria a los clientes para satisfacer sus requerimientos.

#### **6.7.1.3.3 Rivalidad entre competidores.**

Existe empresas en la provincia Tungurahua dedicadas a los textiles tales como: Textiles Jhonatex, la cual se encuentra localizada en el cantón Ambato sector Huachi el Progreso, Textiles TEIMSA S.A y textiles Santa Rosa C.A se encuentra ubicadas en la Parroquia Santa Rosa, calle González Suárez-Barrio Chilcaloma, entre otros, pero la empresa está proponiendo mejorar la calidad de servicio para alcanzar un mayor grado de aceptación.

#### **6.7.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores.**

En cuanto a los proveedores la empresa tiene Indubotón S.A., Brinsa S.A. Cimex S.A. El manejo de mercadería, así como la forma de pago lo realiza de acuerdo a las políticas de cada empresa. Es importante recalcar que para la empresa la responsabilidad y el cumplimiento por parte de los proveedores es algo esencial ya que son factores determinantes para el desarrollo de un buen trabajo, así como la oferta de productos de calidad y buen servicio a los clientes.

#### **6.7.1.3.5 Poder de negociación de los compradores.**

La oferta de productos de calidad buen servicio son importantes, sin embargo lo que realmente se busca que los clientes adquieran es la experiencia de compra, que sientan placer al realizar sus compras en la empresa pretendiendo que los clientes identifiquen a la empresa como un punto de referencia en el sector.

#### **6.7.1.3.6 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos ponen un límite superior al precio que se puede cobrar por un producto, limitando la rentabilidad de un mercado.

En algunos productos, como los productos fabricados con tela, existen barreras de entrada en forma de productos elaborados con tela de baja calidad, lo que genera una reducción desfavorable en las ventas de la empresa.

#### **Análisis de la matriz de Michel Porter**

Tomando en cuenta las cinco fuerzas de Michel Porter aplicando a empresa se puede mencionar que estamos en un mundo globalizado donde existen competidores fortalecidos por lo cual se le sugeriría tomar en cuenta para aplicar de una manera adecuada el plan de servucción para poder satisfacer las necesidades de los clientes, y con empresa operar de una manera eficiente considerando desde los puntos iníciales con buenas materias primas examinando a los proveedores para elegir al mejor y de esa manera poder cumplir con los requerimientos de los clientes y así poderlos fidelizar.

#### **6.7.1.4 Análisis interno**

##### **Perfil de capacidades internas (PCI)**

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

**MATRIZ PCI - CAPACIDAD  
DIRECTIVA**

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen Corporativa	x						x		
2.Responsabilidad Social		X						x	
3. Estructura Organica				X			x		
4.Delegación de autoridad		X					x		
5. Plan Atención al cliente				X			x		
6.Habilidad para responder a la tecnología		X						x	

**Cuadro N.-5**  
**Elaborado por: Liliana Pérez**

En este caso, la imagen corporativa de la empresa es alta, esto se debe al tipo de clientes y actividades que desarrolla Textiles Técnicos como imagen de empresa muestra interés social y se preocupa por la conservación del medio ambiente.

Por otra parte, se considera que la falta de una buena atención a los clientes es una debilidad de alto impacto para la empresa, ya que ésta no utiliza herramienta adecuada para satisfacer a los clientes y opera en base a metodologías operativas que solo permiten afrontar el día a día, muchas veces de manera reactiva.



## MATRIZ PCI - CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Clima Laboral	x						x		
2.Experiencia Laboral				x			x		
3. Estabilidad Laboral		x						x	
4.Estimulos al Personales		x						x	
5.Personal Comprometido		x						x	
6.Cumplimiento manual de function		x						x	

**Cuadro N.-6**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

En la empresa Textiles Técnicos existe un clima laboral de un impacto positivo ya que la comunicación entre los empleados ayuda a conseguir objetivos planteados, pero debemos considerar que el personal no cuenta con la experiencia necesaria lo cual tiene un impacto negativo que no ayuda de forma eficaz el progreso de la institución.

**MATRIZ PCI - CAPACIDAD  
COMPETITIVA**

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Productos hechos con calidad	x						x		
2. Planes Publicitarios					x			x	
3. Infraestructura Inadecuada				x			x		
4. Estrategias de la empresa			x						x
5. Estrategia de Venta				x			x		

**Cuadro N.-7**  
**Elaborado por: Liliana Pérez**

La empresa tiene una de las fortalezas más importantes que es la calidad del producto ya que a los clientes buscan productos que satisfagan sus expectativas y de esa manera podemos fidelizarlos y aumentar la cartera de los clientes satisfechos.

Por otra parte deben concentrar mayores esfuerzos en la infraestructura para poder brindar mayor fiabilidad a los clientes y así podrán ocupar de mejor manera el espacio físico de la empresa, con lo cual ayudara a aplicar de una manera adecuada el plan de servucción propuesto.

**MATRIZ PCI - CAPACIDAD  
FINANCIERA**

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Liquidez	x						x		
2. Rentabilidad					x			x	
3. Incentivos otorgados por las pymes			x						x
4. Capacidad de endeudamiento			x						x

**Cuadro N.-8**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

### 6.7.1.5 Análisis Externo

#### **El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia.

## Matriz POAM

<b>ECONÓMICOS</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1.- Globalización		x						x	
2.- Política fiscal					x			x	
3.- Política Laboral						x			x
4.- Incentivos otorgados a la pymes		x						x	
<b>SOCIALES</b>									x
1.- Incremento del índice de desempleo						x			x
2.- Tendencias culturales y étnicas			x						x
3.- Tendencias de consumo cambiantes			x						
<b>COMPETITIVOS</b>									
1. - Principales competidores en tela.					x		x	x	
2.-Nuevos Competidores						x			x
3.- Alianzas estrategicas con proveedores.	x						x		
<b>TECNOLOGICOS</b>									
1. - Tecnología de Punta.	x						x		
2.-Altos costos.									
<b>POLITICOS</b>									
1.-Situacion del país.					x			x	

**Cuadro N.-9**

**Elaborado por: Liliana Pérez**

### 6.7.1.5.1 Analisis FODA.

FACTORES INTERNOS	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1.- Brindar excelente calidad del producto. 2. Responsabilidad Social. 3.-Buena imagen Institucional. 4.-Equipos Tecnologicos Actualizados. 5.-Buen clima Laboral.	1.-Inexistencia de un plan de servuccion al cliente. 2.-Infraestructura Inadecuada. 3.-No tiene una estructura organica bien definida. 4.-Falta de experiencia en el personal. 5.- Publicidad Escaza
FACTORES EXTERNOS	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. (F4), (O2) Obtener créditos y adquirir tecnología para mejorar los procesos. 2.(F1) (O3) Transmitir una metodología clara y productiva de atención al cliente logrando que se sienta asesorado en su compra. 3. (F5) (O4) Mantener un excelente ambiente laboral permitiendo que los empleados aporten con sus ideas para incrementar la cartera.	(D4) (O1) Implementar la rotación del personal, con el fin de que los empleados puedan adquirir conocimientos de diferentes áreas esto ayudara a que el personal sea competitivo.  (D5) (O4) Aplicar estrategias de publicidad para dar a conocer los productos y incrementar la cartera de clientes.  (D2) (O3) Mejorar la infraestructura para poder ordenar los productos para poder satisfacer la demanda de los clientes
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1.-Contaminacion Ambiental. 2.-Incertidumbre en el entorno politico. 3.-Competidores con precios mas economicos. 4.-Costos altos. 5.-Desastres naturales.	1. (F2) (A1) Fomentar los valores de ayuda comunitaria en el personal para poder colaborar a la descontaminación del medio ambiente. (F1) (A5) Proponer alianzas estrategias con finalidad de mejorar el servicio al cliente.  (F1) (A4) Medir y corregir el proceso productivo para garantizar el incremento de la oferta y establecer costos módicos.	(D4) (A3) Motivar al personal a desarrollar habilidades de superación para que puedan enfrentarse a nuevos competidores.  (D4) (A1) Desconocimiento del consumidor para tomar conciencia del daño que se le hace al medio ambiente.  (D3) (A2) Mejorar la estructura orgánica para enfrentar cambios políticos.

Cuadro N.-10  
Elaborado por: Liliana Pérez

A la empresa “Textiles Técnicos” se ha realizado el estudio de las fortalezas y debilidades se pueden maximizar las primeras y minimizar las segundas por lo que todos las textileras deberían apoyarse en forma competitiva en el mercado, aprovechar de esta herramienta para proyectarse a los retos que implican estar dentro de un nicho de mercado. De acuerdo al estudio realizado se puede determinar que tiene buenas fortalezas, tales como excelente calidad del producto, equipo tecnológico actualizados, buena imagen corporativa, buen clima laboral y aportando con la responsabilidad social las cuales están disponibles para todos los clientes, pero también por lo contrario está siendo descuidada la atención a los clientes, la estructura orgánica no bien definida, escasa publicidad falta de experiencia del talento humano y el individualismo entre compañeros debiendo ser revisada e incorporada a un Sistema de Servicio efectivo para adquirir una ventaja competitiva con respecto al mercado en el que se desenvuelve el negocio. La falta de capacitación al personal que labora en la empresa en los diferentes departamentos no ha permitido un desempeño óptimo de las actividades, lo que genera una falta de agilidad y eficiencia que no permite brindar un servicio de calidad. El principal problema que se detecto en el nivel operativo es la falta de coordinación y comunicación entre los colaboradores de la empresa. Se deberá implementar un sondeo de mercado y encuestas que permitan conocer las necesidades de los clientes.

De la misma manera debemos aprovechar todas las oportunidades para lograr un posicionamiento en el mercado, ya que se conoce de estos factores y de tal manera la empresa pueda prepararse para poder enfrentar y disminuir las amenazas.

### 6.7.1.6 Análisis del estructural

Estructura orgánica de la empresa (Actual)



Fuente: Empresa Textiles Técnicos  
Cuadro N.-11

### 6.7.1.6.1 Análisis del estructural

Estructura orgánica de la empresa (Situación Propuesto 2014)



<p>Elaborado por: Liliana Pérez Aprobado por: Ing. Fernando Silva Fecha: 20/11/2013</p>	<p>             — Línea de Mando.              - - - Línea de Asesoría Externa.              — Línea Auxiliar.              — Línea de relación de autoridad.           </p>
---	--

Elaborado por: Liliana Pérez  
Cuadro N.-12



En el organigrama propuesto se incluye el Departamento de comercialización al cual se le asignara la responsabilidad de las ventas de los productos de la empresa tomando en cuenta que deben contar con el personal calificado que se comprometa a integral la organización de la forma adecuada cumpliendo los planes establecidos ya que así se podrá aplicara el plan de servuccion para mantener, integrar y fidelizar a los clientes.

## **ETAPA II**

### **6.7.2 GESTIÓN DE PARTICIPACIÓN AL CLIENTE**

Para llevar a cabo este proyecto se propone el siguiente formato orientados a evaluar la satisfacción de los clientes, y para percibir si realmente la empresa está cumpliendo con sus expectativas.

#### **FORMATO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA “TEXTILES TÉCNICOS”**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad mejorar el servicio ofrecido por la empresa “Textiles Técnicos”, su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le pedimos por favor que conteste las siguientes preguntas anotando una X en el espacio que usted considere.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1.- Le saludo diciendo buenos días, tardes o noches.</b>		
<b>2.-Le ofreció su ayuda inmediatamente.</b>		
<b>3.-A la hora de realizar su pedido le proporciono información suficiente.</b>		
<b>4.-Hizo preguntas para confirmar el pedido para que no exista equivocaciones.</b>		
<b>5.-Le informo de otros productos que le pudieran servir para su necesidad.</b>		
<b>6.- Cumplen con la hora y día de entrega del pedido.</b>		

<b>7.- Cumplen con las obligaciones de facturación.</b>		
<b>8.- Le agradeció por su compra.</b>		
<b>9.- Considera usted que cumplió con el servicio esperado.</b>		
<b>10.-Ahora por favor anote cualquier queja o sugerencia que tenga sobre el servicio que ofrecemos:</b>		

### **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Una vez realizada la encuesta para poder evaluar deben escoger una de cada 10 clientes. Luego cuente el número total de puntos positivos y divida entre el total de participantes, multiplique por 100 y asigne la calificación obtenida. Finalmente haga un resumen de todos los comentarios que los encuestados hicieron.

<b>Puntaje</b>	<b>Recomendación</b>
>80	Ascenso
70-80	Estimulo
50 -70	Capacitación
< 50	Rotación

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>%</b>
<b>1.- Le saludo diciendo buenos días, tardes o noches.</b>		
<b>2.-Le ofreció su ayuda inmediatamente.</b>		
<b>3.-A la hora de realizar su pedido le proporciono información suficiente.</b>		
<b>4.-Hizo preguntas para confirmar el pedido para que no exista equivocaciones.</b>		

<b>5.-Le informo de otros productos que le pudieran servir para su necesidad.</b>		
<b>6.- Cumplen con la hora y día de entrega del pedido.</b>		
<b>7.- Cumplen con las obligaciones de facturación.</b>		
<b>8.- Le agradeció por su compra.</b>		
<b>9.- Considera usted que cumplió con el servicio esperado.</b>		
<b>10.-Ahora por favor anote cualquier queja o sugerencia que tenga sobre el servicio que ofrecemos:</b>		

De ahí podrán emitir la hoja de resultados de la evaluación del desempeño que se encargara la sección de talento humano para que puedan conocer los criterios del cliente interno y den su opinión para que se pueda tomar correctiva si el caso lo amerita.

**RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Nombre del vendedor:.....

Fecha:.....

Puntaje: .....

ESTA CONFORME CON SU EVALUACIÓN.

SI  NO

NO ESTA DE ACUERDO CON SU EVALUACIÓN, DE SUS RAZONES

FECHA:..... FIRMA:.....

JEFE INMEDIATO	JEFE INMEDIATO
NOMBRE:.....	NOMBRE:.....
FIRMA:.....	FIRMA:.....

RECOMENDACIONES	SI	NO
CAPACITACIÓN		
ASCENSO		
ESTÍMULOS		
ROTACIÓN		
CONTROL MENSUAL DE ATENCION BRINDADA POR PARTE DE JEFE SUPERIOR		
OTROS ESPECIFIQUE.....		

.....  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**Cuadro N.-13**

Una vez que se determine las características actuales de la forma en que se otorga el servicio a los clientes se deberán desarrollar un plan para mejorar el servicio si es el caso.

- El plan de trabajo debe incluir aquellas actividades que realizará la empresa como:
- Evaluar y monitorear la calidad del servicio.
- Diseñar los procedimientos de atención al cliente.
- El establecimiento de normas de servicio.
- La capacitación al personal.
- Los programas de incentivos.
- La mejora de estos procesos.

#### FORMATO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

**Objetivo:**

Mantener en la evaluación que los clientes hacen sobre el servicio al cliente en una calificación superior al 95%

Área	Metas	Responsable	Fecha
Evaluación del servicio al cliente	Aplicar una encuesta mensual sobre servicio al cliente.	Departamento de ventas	
Capacitación	Impartir curso de capacitación de atención al cliente.	Departamento de ventas	
Sistema de incentivos	Diseñar y evaluar el sistema de incentivos.	Departamento de ventas	
Mejora continua	Implementar un sistema de buzón de quejas y sugerencias	Departamento de ventas	

Cuadro N.-14

### **6.7.2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La investigación de mercados es un conjunto de técnicas enfocadas a obtener información objetiva sobre el entorno y el mercado de la empresa, ayuda a la toma de decisiones lo más acertadas posibles y con un mínimo de riesgo. Se realiza con el propósito de satisfacer las necesidades del mercado tomando en cuenta los grandes cambios que en este aspecto se están dando en la provincia los mercados crecen cada vez más las personas están cambiando sus hábitos y decisión de compra.

#### **6.7.2.1.1 Segmentación geográfica y demográfica**

La provincia de Tungurahua se encuentra situada en la región Sierra, tiene un gran atractivo cultural, posee una superficie aproximada de 2.896 km<sup>2</sup>.

Limita al norte con las provincias de Cotopaxi y Napo, al sur las provincias de Chimborazo y Morona Santiago, al este la provincia de Pastaza y al oeste la provincia de Bolívar.

Según la división política actual se divide en 9 cantones:

- ✓ Ambato
- ✓ Baños
- ✓ Cevallos
- ✓ Mocha
- ✓ Patate
- ✓ Quero
- ✓ Pelileo
- ✓ Píllaro
- ✓ Tisaleo

Tungurahua cuenta con 504.583 habitantes tanto de la zona urbana como la zona rural, misma que conforman el 70% de la población ya que es el principal aspecto fundamental para que sus diferentes productos puedan ser adquiridos, son específicamente en los cantones de Ambato, Tisaleo, Cevallos y Mocha.

<b>Habitantes</b>	<b>Segmentación</b>
Población del cantón Ambato	329.856
Población del cantón Cevallos	8.163
Población del cantón Tisaleo	6.777
Población del cantón Mocha	12.137
Total	356.933

**TablaN.-17**

**Elaborado por:** Liliana Pérez

**Fuente:** (Según Datos Estadísticos INEC)

<b>Población segmentada</b>	<b>356.933</b>
<b>P.E.A</b>	22.9%
<b>MERCADO OBJETIVO</b>	81737

**TablaN.-18**


**Elaborado por:** Liliana Pérez

### **ETAPA III**

#### **6.7.3 GESTIÓN DE PARTICIPACIÓN EN CONTACTO (DEPARTAMENTO DE VENTAS)**

La gerencia de recursos humanos se encargara de supervisar las funciones del departamento, crear políticas, supervisar la implementación de modelos, supervisar, crear, desarrollar e implementar los planes de capacitación para desarrollar el talento humano de la organización.

### 6.7.3.1 Evaluación de funciones del talento humano.

	<b>EMPRESA</b> <b>“TEXTILES TÉCNICOS”</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 20 DE MAYO DEL 2012
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	

El presente Manual de Funciones tiene por finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa Textiles Técnicos, así como las funciones generales y específicas asignadas a cada una de sus unidades como la necesaria interrelación entre ellas.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

**FUNCIÓN:** GERENCIA  
**NOMBRE:** Ing. Julio Alvancando  
**AÑOS DE SERVICIO:** 35 años

### Descripción:

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo en función de los objetivos anuales.
- Supervisar con las oficinas administrativas el manejo de los registros de producción y ventas para su análisis.
- Mantener buena relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.



## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**FUNCIÓN:** JEFE DEL TALENTO HUMANO  
**NOMBRE:** Ing. Mónica Alvancando  
**AÑOS DE SERVICIO:** 20 años

- Preparar planes y presupuesto de ventas.
- Establecer metas y objetivos, con respecto al mercado
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Delimitar el territorio, establecer, las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar, motivar y guiar las fuerzas de ventas.
- Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

## DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

**FUNCIÓN:** JEFE DE PRODUCCIÓN  
**NOMBRE:** Sr. Milton Llerena  
**AÑOS DE SERVICIO:** 8 años

- Analizar y controlar la fabricación.
- Planificar y distribuir la maquinaria.
- Mantener la higiene y seguridad industrial.
- Controlar la producción y los inventarios.
- Controlar la calidad de los productos
- Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

## DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

**FUNCIÓN:** JEFE DEL DEPARTAMENTO  
**NOMBRE:** Ing. Luis Morocho  
**AÑOS DE SERVICIO:** 2 años

- Estudiar y analizar el mercado.
- Planear y diseñar el producto.
- Coordinar el proceso de implementación de nuevos productos
- Controlar y evaluar el avance de cada uno de los procesos
- Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

Revisado por: Departamento de RRHH

Autorizado por: Gerencia

### **6.7.3.2 Eva Evaluación de conocimientos y habilidades.**

La evaluación permite conocer los conocimientos de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular, así podrán detectar áreas de oportunidad del individuo, llevando a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Existe varias herramientas para poder medir los conocimiento a continuación se presenta una herramienta de evaluación que se puede utilizar para evaluar a personas con posiciones gerenciales, equipos, profesionales sin personal a cargo, al personal de ventas y otros equipos de soporte de la empresa.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**PERSONAL DE VENTAS**

**I.- Datos Generales**

Nombre del Empleado:		Código:
Puesto Actual:	Fecha de ingreso al puesto:	
Fecha de Ingreso a la Empresa:	Gerencia:	
Dirección:	Sección:	
Departamento:		
Periodo a Evaluar:	No de formulario	

**II.- Desempeño y competencias**

Instrucciones: Lea cuidadosamente el concepto y los factores evaluados y asigne la calificación que mejor represente el rendimiento del evaluado.

Factores y competencia	1	2	3	4	5
<b>Actitud:</b> Mantiene una mente y posición positiva hacia el trabajo y los resultados. Es alguien que inspira y transmite entusiasmo hacia los demás.					
<b>Integración a la Institución:</b> Identificación y apoyo a los objetivos y metas de la empresa y el departamento al que pertenece. Medida en que participan en actividades impulsadas por la administración.					
<b>Planificación y programación del trabajo:</b> Mide la efectividad del empleado en anticipar y prever hacia delante sus operaciones, y en ordenar su trabajo y otros.					
<b>Productividad:</b> Trabaja de forma efectiva y competente. Logra los resultados esperados de su trabajo, haciendo uso eficiente de los recursos, se sobrepone a los obstáculos para cumplir con los requerimientos del puesto.					
<b>Responsabilidad:</b> Cumple con el trabajo que se le es asignado, mostrando compromiso y responsabilidad en su desempeño.					
<b>Apego a las políticas:</b> Conoce y respeta políticas de la empresa en lo que respecta a las obligaciones de este como miembro a la organización.					
<b>Puntualidad:</b> Cumplimiento estricto de las					

normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su labor.					
<b>Pro actividad:</b> Habilidad, capacidad y disposición para generar acción, innovación, sobrepasar obstáculos y aportar valor agregado al trabajo.					
<b>Ética y Transparencia:</b> Actúa con principios éticos y morales.					
<b>Relaciones Laborales:</b> Establece y mantiene comunicación con su jefe, compañeros, colaboradores y los clientes, propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.					
<b>Conocimientos del trabajo:</b> Conocimiento de las técnicas, procesos y procedimientos para realizar el trabajo.					

1= Excelente, 2=Muy bueno, 3=Bueno, 4=Regular, 5=No satisfactorio

### III.- Apreciación Global del Desempeño.

Considerando globalmente el desempeño individual del empleado en el periodo de apreciación, defina la calificación que mejor describa su actuación.

Si la calificación del empleado es buena, regular y no satisfactorio deberán tomarse en cuenta los factores y competencias de baja calificación para poder poner énfasis en estos factores y alcanzar las expectativas requeridas por parte de la organización.

1.- Excede por mucho las expectativas	2.-Excede las expectativas	3.- Cumple las expectativas	4.-Cumple Parcialmente las expectativas	5.-No Cumple las expectativas

### IV.- Comentarios Adicionales.

Detalle en este apartado cualquier comentario adicional que considera para ampliar la apreciación que tiene del desempeño del colaborador, inclusive acciones concretas que podrían tomarse para fortalecerse en donde esto se requiera.

## V.- Datos del Evaluador.

<b>Nombre:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Fecha de Evaluación:</b>

Fuente: Por Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza

## ETAPA IV

### 6.7.4 GESTIÓN Y SOPORTE TÉCNICO

Es necesario aplicar herramientas de evaluación a toda la organización, tomando en cuenta los beneficios que presentan, lo mismo no ayudar alcanzar el éxito de la institución ya que se puede ver y analizar los problemas para poder dar correctivas necesarias.

#### 6.7.4.1 Evaluación de funcionamiento Administrativo.

El departamento Administrativo es una de las aéreas las cuales deben ser evaluadas para que puedan medir los principales logros obtenidos a nivel de Metas, determinando la vinculación y avance en relación a los objetivos estratégicos y operativos institucionales, dando cuenta del desempeño del objeto de evaluación, así como de la efectividad de cumplimiento y avance en dichas metas.

Los logros obtenidos deberán reflejar los avances concretos que se han realizado o están por alcanzar para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación se presenta un formato para poder medir los objetivos alcanzados en un periodo de tiempo para que puedan aplicar y vean si el departamento administrativo está logrando alcanzan los objetivos planteados.

### MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PLANES OPERATIVOS ANUALES

UNIDAD ACADÉMICA / ADMINISTRATIVA: .....

PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE ..... HASTA .....

COD	PROYECTOS	NIVEL CUMPLIMIENTO	GRADO DIFICULTAD	RESULTADOS ALCANZADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN

Cuadro N.-15

### MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES CALCULO DE INDICADORES

UNIDAD ACADÉMICA / ADMINISTRATIVA: .....

PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE ..... HASTA .....

COD.	PROYECTOS/ACTIVIDADES	METAS		TIEMPO		GASTO		INDICADORES			OBSERVACIONES
		Programadas	Ejecutadas	Programadas	Ejecutadas	Programadas	Ejecutadas	Efectividad %	Eficacia %	Eficiencia %	
		a	b	c	d	e	f	$g = b/a * 100$	$h = g * e/d$	$i = h * e/f$	
						Total:	Total:	Promedio:	Promedio:	Promedio:	

Cuadro N.-16

## CONTENIDO DE LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES OPERATIVOS

La Matriz de Seguimiento y Evaluación y Cálculo de indicadores; presenta la siguiente estructura:

Código de Actividad/ Proyecto.- Identificación de la actividad o proyecto.

Metas Programadas.- Son los logros cuantitativos o cualitativos que se consideró alcanzar con determinados recursos y período de tiempo. Estas deben tener correspondencia con la información de la columna de “cronograma de ejecución” establecida en los Planes operativos.

Metas Ejecutadas.- Son los logros cuantitativos o cualitativos alcanzados en relación a la meta programada, pudiendo expresarse en unidades físicas o porcentajes de avance.

Tiempo Planeado.- Hace referencia al tiempo para llevar a efecto un plan, programa, proyecto o actividad.

Tiempo Ejecutado.- Expresa el tiempo efectivamente utilizado en la ejecución del plan, programa, proyecto o actividad. Los informes trimestrales en cuanto al tiempo registrarán el efectivamente utilizado.

Gasto Programado.- Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, créditos externos, créditos internos, recursos prea signados, asistencia técnica y donaciones, destinados a financiar las acciones, productos, programas, proyecto o planes de la institución.

Gasto Utilizado.- Registra los recursos efectivamente utilizados en el cumplimiento de acciones, productos programas, proyectos y planes.

### **ETAPA V**

### 6.7.5 Control y Evaluación del modelo

Esta herramienta administrativa propuesta permitirá el desarrollar de todo tipo de gestión empresarial en su aplicación, caso de no alcanzar el propósito, los responsables de la gestión administrativa, buscarán mediante la aplicación de la reingeniería mejorar los sistemas y volver al primer paso, e identificando los procesos críticos en ello y continuar consiguientemente, concibiendo así un modelo de gestión.

Por lo tanto en lo que se refiere a la aplicación del Sistema de Administración de Servuccion Integral, se hace necesario e indispensable que exista un programa permanente de actividades encaminadas a dar una retroalimentación periódica; pues solo así será posible que la aplicación del sistema contribuya al aumento de número de clientes y a mantener la fidelización de los mismo.

### 6.7.6 Aplicación del modelo

En primer lugar debemos conocer el criterio de los clientes, esta encuesta es del tipo se servicio recibido por parte del servicio en contacto.

### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA “TEXTILES TÉCNICOS”

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad mejorar el servicio ofrecido por la empresa “Textiles Técnicos”, su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le pedimos por favor que conteste las siguientes preguntas anotando una X en el espacio que usted considere.

PREGUNTAS	SI	NO
1.- Lo saludo diciendo buenos días, tardes o noches.	x	
2.-Le ofreció su ayuda inmediatamente.		x
3.-A la hora de realizar su pedido le proporciono información suficiente.		x



<b>4.-Hizo preguntas para confirmar el pedido para que no exista equivocaciones.</b>	x	
<b>5.-Le informo de otros productos que le pudieran servir para su necesidad.</b>		x
<b>6.- Cumplen con la hora y día de entrega del pedido.</b>	x	
<b>7.- Cumplen con las obligaciones de facturación.</b>	x	
<b>8.- Le agradeció por su compra.</b>		x
<b>9.- Considera usted que cumplió con el servicio esperado.</b>		x
<b>10.-Ahora por favor anote cualquier queja o que tenga sugerencia que usted tenga sobre el servicio que ofrecemos:</b>  Que el empleado necesita un asesoramiento para que pueda ofrecer el servicio,		

De esta manera el departamento podrá evaluar la encuesta del servicio recibido por parte de la empresa.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>%</b>
<b>1.- Lo saludo diciendo buenos días, tardes o noches.</b>	44.4%	11.1%
<b>2.-Le ofreció su ayuda inmediatamente.</b>		0%
<b>3.-A la hora de realizar su pedido le proporciono información suficiente.</b>		0%
<b>4.-Hizo preguntas para confirmar el pedido para que no exista equivocaciones.</b>		11.1%
<b>5.-Le informo de otros productos que le pudieran servir para su necesidad.</b>		0%
<b>6.- Cumplen con la hora y día de entrega del pedido.</b>		11.1%
<b>7.- Cumplen con las obligaciones de facturación.</b>		11.1%
<b>8.- Le agradeció por su compra.</b>		0%
<b>9.- Considera usted que cumplió con el servicio</b>		0%

esperado.		
<p><b>10.-Ahora por favor anote cualquier queja o sugerencia que tenga sobre el servicio que ofrecemos:</b></p>		

Aquí claramente podemos darnos cuenta que el cliente no está satisfecho con el servicio esperado, ya que el porcentaje obtenido no alcanza ni al 50% entonces aquí el departamento debe dar a conocer el resumen de la encuesta al empleado para integrarle al sistema del proceso de servucción para poder alcanzar el objetivo de satisfacer al cliente.

**RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Nombre del vendedor:.....Darío Sebastián Ortiz Echeverría.....

Fecha:.....10 de Diciembre del 2013.....

Puntaje: .....44.4%.....

ESTA CONFORME CON SU EVALUACIÓN.

SI  NO

NO ESTA DE ACUERDO CON SU EVALUACIÓN, DE SUS RAZONES

.....

.....

.....

FECHA:..17 de Diciembre del 2013..... FIRMA:.....Darío Ortiz.....

<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
NOMBRE:.....Milton Llerena.....	NOMBRE:.....Julio Alvancando...
FIRMA:..... Milton Llerena.....	FIRMA:..... Julio Alvancando.....

RECOMENDACIONES	SI	NO
CAPACITACIÓN		
ASCENSO		
ESTÍMULOS		
ROTACIÓN	x	
CONTROL MENSUAL DE ATENCION BRINDADA POR PARTE DE JEFE SUPERIOR	x	

OTROS ESPECIFIQUE.....  
.....

.....Milton Llerena.....

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El primer paso se realiza de acuerdo a la encuesta realizada de esta manera pueden ver que el empleado necesita rotar de puesto ya que no puede interactuar con los clientes. También debemos tomar en cuenta las capacidades y habilidades de desempeño para poder ubicar en un nuevo puesto.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360

### PERSONAL DE VENTAS

#### I.- Datos Generales

Nombre del Empleado: Darío Sebastián Ortiz E.		Código:0015
Puesto Actual: Vendedor	Fecha de ingreso al puesto: 5/03/2013	
Fecha de Ingreso a la Empresa: 5/03/2013	Gerencia:	
Dirección: Nueva Ambato	Sección: Ventas	
Departamento: Comercialización		
Periodo a Evaluar: 3 Meses	No de formulario 1	

#### II.- Desempeño y competencias

Instrucciones: Lea cuidadosamente el concepto y los factores evaluados y asigne la calificación que mejor represente el rendimiento del evaluado.

Factores y competencia	1	2	3	4	5
<b>Actitud:</b> Mantiene una mente y posición positiva hacia el trabajo y los resultados. Es alguien que inspira y transmite entusiasmo hacia los demás.			x		
<b>Integración a la Institución:</b> Identificación y apoyo a los objetivos y metas de la empresa y el departamento al que pertenece. Medida en que participan en actividades impulsadas por la administración.				x	
<b>Planificación y programación del trabajo:</b> Mide la efectividad del empleado en anticipar y prever hacia delante sus operaciones, y en ordenar su trabajo y otros.			x		
<b>Productividad:</b> Trabaja de forma efectiva y			X		

competente. Logra los resultados esperados de su trabajo, haciendo uso eficiente de los recursos, se sobrepone a los obstáculos para cumplir con los requerimientos del puesto.					
<b>Responsabilidad:</b> Cumple con el trabajo que se le es asignado, mostrando compromiso y responsabilidad en su desempeño.					x
<b>Apego a las políticas:</b> Conoce y respeta políticas de la empresa en lo que respecta a las obligaciones de este como miembro a la organización.				x	
<b>Puntualidad:</b> Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su labor.					x
<b>Pro actividad:</b> Habilidad, capacidad y disposición para generar acción, innovación, sobrepasar obstáculos y aportar valor agregado al trabajo.			x		
<b>Ética y Transparencia:</b> Actúa con principios éticos y morales.					
<b>Relaciones Laborales:</b> Establece y mantiene comunicación con su jefe, compañeros, colaboradores y los clientes, propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.			X		
<b>Conocimientos del trabajo:</b> Conocimiento de las técnicas, procesos y procedimientos para realizar el trabajo.				x	

1= Excelente, 2=Muy bueno, 3=Bueno, 4=Regular, 5=No satisfactorio

### III.- Apreciación Global del Desempeño.

Considerando globalmente el desempeño individual del empleado en el periodo de apreciación, defina la calificación que mejor describa su actuación.

1.- Excede por mucho las expectativas	2.-Excede las expectativas	3.- Cumple las expectativas	4.-Cumple Parcialmente las expectativas	5.-No Cumple las expectativas
		x		

### V.- Datos del Evaluador.

<b>Nombre:</b> Milton Llerena	<b>Firma:</b> Milton Llerena
<b>Cargo:</b> Jefe de Departamento	<b>Fecha de Evaluación:</b> 17/12/2013

El empleado cumple con las expectativas está integrado a la organización pero no a un 100% lo que se recomienda es poner el plan de acción en ejercitación para brindar la capacitación.

#### FORMATO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

##### **Objetivo:**

Mantener en la evaluación que los clientes hacen sobre el servicio al cliente en una calificación superior al 95%

Área	Metas	Responsable	Fecha
Evaluación del servicio al cliente	Aplicar una encuesta mensual sobre servicio al cliente.	Departamento de ventas	
Capacitación	Impartir curso de capacitación de atención al cliente.	Departamento de ventas	
Sistema de incentivos	Diseñar y evaluar el sistema de incentivos.	Departamento de ventas	
Mejora continua	Implementar un sistema de buzón de quejas y sugerencias	Departamento de ventas	

Estos son los pasos correspondientes a los empleados que están estrechamente relacionados con los clientes para medir la satisfacción de los mismos.

#### **6.8 PRESUPUESTO**

RECURSOS	SUB-TOTALES	TOTALES
<b>1.-Análisis situacional de la empresa</b>		
➤ Comité de desarrollo.	\$1000	<b>\$1000</b>

➤ Asesor		
<b>2.- Gestión y participación del cliente</b>		
➤ Papelería	\$50	<b>\$754</b>
➤ Esferográficos	\$4	
➤ computadora	\$700	
<b>3.-La gestión y soporte físico</b>		
➤ Electricidad	\$ 100	<b>\$170</b>
➤ Internet	\$50	
➤ Teléfono	\$20	
<b>Sub total:</b>		<b>\$1924</b>
<b>4% Imprevisto</b>	<b>\$76</b>	<b>\$76</b>
<b>Total</b>		<b>\$2000</b>

## 6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

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

## **6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

El plan de Servucción será solicitado por el Gerente de la empresa de la empresa Textiles Técnicos.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación de las actividades es necesaria porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa.

3.- ¿Para qué evaluar?

Se debe evaluar las actividades, porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo del plan de Servucción que permitirán la fidelización de clientes.

5.- ¿Cómo evaluar?

Mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cuali-cuantitativos.

6. - ¿Con que se evaluará?

Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso



## BIBLIOGRAFIA

- Ahoy, C. K. (2010). *Administracion de operaciones con enfoque en el cliente*.
- Amparo, G. (2009). *Gestion Comercial y Servicio de Atencion al cliente*.
- Andres, Q. P. (2009). *normas ISO. ARGENTINA*.
- Blair, T. *productividad*. In T. Blair, *Productividad*. reino unido.
- Fernandez, P. (2010). *La gestion de marketing de servicio*.
- Mary, G. (2010). *Requerimientos del cliente*.
- MasaaKilmai. (2009). *La clave de la ventaja competitivo japonesa*.
- Mauricio, L. (2008). *Administracion de operaciones y estrategia de negocio*.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico.
- Servat, A. A. (2002). *Mejora Continua y Accion Correctiva* . Mexico.
- Trias, P. K. (2008). *Marketing Lateral*. 22.
- Valarie, Z. *Un enfoque de intrgracion del clien a la empresa*.
- Weihrich, H. (2009). *Excelencia Administrativa*.
- [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/producciongerencia/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/producciongerencia/). (2013).
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/mejoramiento-continuo-y-globalizacion.htm>. (s.f.). el 2
- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>. (2013).
- <http://www.monografias.com/trabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml>. (2013).
- <http://masquecamas.wordpress.com/2008/01/03/el-concepto-de-servuccion/>
- <http://marketingdeservicios.blogspot.com>. (2013, julio).
- (<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>). (2013, julio 7).
- (<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>): (<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>)
- (<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>). (2013, julio 7).

# **ANEXOS**

Cronograma

N°	Meses Actividades	Meses											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8				
1	Identificación del problema	■											
2	Recopilación de bibliografía		■										
3	Recopilación de información		■										
4	Elaboración y aprobación del proyecto			■									
5	Investigación bibliográfica			■									
6	Aplicación de entrevista			■									
7	Procesamiento y análisis de resultados				■								
8	Elaboración de la propuesta(sistema)				■								
9	Lanzamiento del sistema							■					
10	Revisión del primer borrador								■				
11	Elaboración y aprobación del informe final									■			
12	Implantar el sistema										■		
13	Defensa del TEMI											■	



