



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero en Organización de Empresas**

**TEMA: “El Mejoramiento de Procesos y la Atención al
Cliente de la Empresa Pieles Ortiz en la Ciudad de
Ambato.”**

Autor: Katherine Estefanía Miranda Castro.

TUTOR: Econ. Emanuel Augusto Flores San Martín.

**AMBATO – ECUADOR
Julio 2015**



Eco. Emanuel Flores S.

CERTIFICA:

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

Ambato, 29 de Mayo del 2015



Econ. Emanuel Augusto Flores San Martín
C.I: 0601893753

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Katherine Estefanía Miranda Castro, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Sra. Katherine Estefanía Miranda Castro

CI: 180387717-2

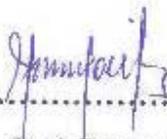
AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto 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. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara
CI: 180308129-6

f).....

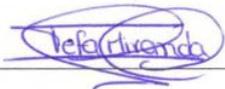
Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera
CI: 1102481148

Ambato, 13 de Julio del 2015

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de 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 proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Katherine Estefanía Miranda Castro

CI: 180387717-2

AUTORA

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada principalmente a Dios que es mi guía constante y jamás me ha abandonado en todo el trayecto de mi vida.

A mis padres Rodrigo y Teresa por el apoyo incondicional, el amor, la confianza que me han brindado, quienes han sido mi fortaleza y el pilar fundamental en mi vida, gracias padres por creer en mí, por sus enseñanzas, sus consejos, por no dejarme sola y estar conmigo en los momentos difíciles.

A mi esposo Elvis por su amor, cariño, paciencia y enseñarme que en la vida hay que luchar y esforzarse por hacer realidad los sueños.

A mi hija Brittany quien ha sido el motor fundamental en mi vida quien me da fuerzas para vencer todo obstáculo que se me presente.

A mis hermanos Cristian y Richard por su apoyo, las palabras de aliento, la motivación que constantemente me han brindado y estar siempre pendientes de mis estudios.

Estefanía

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la dicha de vivir, por la salud, inteligencia y sabiduría, por bendecirme con una familia extraordinaria.

A mis Padres, familia y demás personas que de una manera u otra se constituyeron en un pilar fundamental para cumplir con este proyecto; con su confianza, amor y apoyo infinito que me han brindado para conseguir mi mayor sueño.

A la Universidad Técnica de Ambato y a mi querida facultad por inculcarme buenos conocimientos y formarme como persona con grandes valores.

A mis Docentes, Eco Emanuel Flores, Ing. Fabricio Ríos e Ing. José Herrera, por compartir todos los conocimientos necesarios y guiarme académicamente, inculcando valores y principios que me ayudaron a formarme como profesional.

A la empresa Pieles Ortiz por darme la apertura y compartir conocimientos para llevar a cabo la investigación.

Estefanía

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
CAPÍTULO I.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	4
1.2.1.1. Contexto macro	4
1.2.1.2. Contexto meso.....	5
1.2.1.3. Contexto micro.....	5
1.2.2.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS	7
1.2.3. Prognosis	8
1.2.4. Formulación del problema	8
1.2.5. Preguntas directrices	8
1.2.6. Delimitación del problema.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEÓRICO	11

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1. CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE – MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	16
2.4.3. CONCEPTUALIZACIÓN	18
2.5. HIPÓTESIS	30
2.6. SEÑALAMIENTOS DE LA VARIABLE DE LA HIPÓTESIS	30
CAPITULO III.....	31
3. METODOLOGÍA.....	31
3.1. ENFOQUE.....	31
3.1.1 ENFOQUE CUALITATIVO.....	31
3.1.2 ENFOQUE CUANTITATIVO	32
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INFORMACIÓN.	32
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.3.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	33
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: MEJORAMIENTO DE PROCESOS	35
3.6 VARIABLE DEPENDIENTE: ATENCIÓN AL CLIENTE.....	36
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	38
CAPÍTULO IV.....	39
4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	39
4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	39
4.4 MÉTODOS ESTADÍSTICOS	51
4.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	51
4.6 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICANCIA O DE RIESGO.....	52
4.6.1 ELECCIÓN DEL MODELO ESTADÍSTICO	52
4.6.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS PARA LA VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	52

4.6.3 FRECUENCIA OBSERVADA.....	53
4.6.4 FRECUENCIAS ESPERADAS	54
4.6.5 ZONA DE ACEPTACIÓN O DE RECHAZO	54
4.6.6 DECISIÓN FINAL.....	56
CAPÍTULO V	57
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1. CONCLUSIONES	57
5.2 RECOMENDACIONES	58
CAPÍTULO VI.....	59
6. PROPUESTA	59
6.1TEMA	59
6.2 DATOS INFORMATIVOS.....	59
6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	60
6.4 JUSTIFICACIÓN.....	60
6.5 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	61
6.5.1 OBJETIVO GENERAL	61
6.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	61
6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	62
6.6.1 FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL	62
6.6.2 FACTIBILIDAD SOCIO – CULTURAL	62
6.6.3 FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA.....	62
6.7 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO- TÉCNICA.....	63
6.7.1 KAORU ISHIKAWA.....	63
6.7.2 HOJAS DE CONTROL.....	66
6.7. 3 PEPSU.....	66
6.7.3 HOJA DE TRABAJO	68
6.7.3 HISTOGRAMA	70
6.7.4 DIAGRAMA DE PARETO	71
6.7.5 5W ⁺ H	73
6.7. 6 HOJA DE RUTA	74
6.7. 7 DIAGRAMA CAUSA- EFECTO (DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO)	75

6.7.8 INDICADORES DE EFECTIVIDAD	77
METODOLOGÍA O MODELO OPERATIVO	79
6.8.1 HOJA DE TRABAJO ANTERIOR PROCESO	79
6.8.2 DIAGRAMA DE PARETO	81
6.8.3 CÁLCULO DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO	83
6.8.4 5W+H	84
6.8.5 DIAGRAMA DE FLUJO	85
6.8.6 ESPINA DE PESCADO	87
6.8.7 LLUVIAS DE IDEAS	87
6.8.7.1 Lluvias de ideas para solucionar el problema	87
6.8.7.2 Lluvias de ideas para solucionar el problema	87
ESPINA DE PESCADO.....	88
ELABORADO POR: ESTEFANÍA MIRANDA	88
6.8.8 .PROCESO QUE DEBE SER.....	89
6.9 PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	98
6.10 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	99
6.11 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	99
7. BIBLIOGRAFÍA.....	101
7.1 WEBGRAFIA	105
ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS	108
ANEXO 2: FOTOS DE LA EMPRESA PIELS ORTIZ.....	111
ANEXO 3: FOTOS DE EXPOSICIONES DEL CUERO Y CALZADO.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: POBLACIÓN	33
TABLA 2: VARIABLE INDEPENDIENTE — MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	35
TABLA 3: VARIABLE DEPENDIENTE — ATENCIÓN AL CLIENTE	36
TABLA 4: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	37
TABLA 5: SATISFACCIÓN AL CLIENTE	40
TABLA 6: MEJORAMIENTO DE PROCESOS	41
TABLA 7: TIEMPOS DE ENTREGA.....	42
TABLA 8: SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.....	43
TABLA 9: MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	44
TABLA 10: PRECIO	45
TABLA 11: SEGUIMIENTO DE PROBLEMAS.....	46
TABLA 12: PRODUCTOS Y NUEVAS PROMOCIONES.....	47
TABLA 13 : ENTREGA A DOMICILIO.....	48
TABLA 14: CALIDAD	49
TABLA 15: DURABILIDAD	50
TABLA 16; PREGUNTA 1 PARA EL CHI CUADRADO.....	52
TABLA 17: PREGUNTA 2 DEL CHI CUADRADO.....	53
TABLA 18: FRECUENCIA OBSERVADA.....	53
TABLA 19: FRECUENCIA ESPERADA.....	54
TABLA 20: CHI CUADRADO.....	55
TABLA 21: PEPSU	67
TABLA 22: HOJA DE TRABAJO.....	70
TABLA 23: CUADRO DE PARETO.....	72

TABLA 24: 5W+H	74
TABLA 25: HOJA DE RUTA	75
TABLA 26: HOJA DE TRABAJO DEL ANTERIOR PROCESO.....	81
TABLA 27: DIAGRAMA DE PARETO	81
TABLA 28 EFICIENCIA DEL PROCESO ANTERIOR	83
TABLA 29: 5W+H	84
TABLA 30: DIAGRAMA DE FLUJO DEL ANTERIOR PROCESO.....	86
TABLA 31: PROCESO QUE DEBE SER	90
TABLA 32: CÁLCULO DE LA EFICIENCIA COMO DEBE SER.....	91
TABLA 33: CÁLCULO DEL DIAGRAMA DE FLUJO COMO DEBE SER	97
TABLA 34: PRESUPUESTO FINANCIERO.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS	7
GRÁFICO 2: VARIABLE INDEPENDIENTE.....	16
GRÁFICO 3: VARIABLE DEPENDIENTE.....	17
GRÁFICO 4: SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	40
GRÁFICO 5: MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	41
GRÁFICO 6: TIEMPOS DE ENTREGA	42
GRÁFICO 7: SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	43
GRÁFICO 8: MEDIOS DE COMUNICACIÓN	44
GRÁFICO 9: PRECIO.....	45
GRÁFICO 10: SEGUIMIENTO DE PROBLEMAS	46
GRÁFICO 11: PRODUCTOS Y NUEVAS PROMOCIONES	47
GRÁFICO 12: ENTREGA A DOMICILIO	48
GRÁFICO 13: CALIDAD.....	49
GRÁFICO 14 :DURABILIDAD.....	50
GRÁFICO 15: CHI CUADRADO	56
GRÁFICO 16: KAORU ISHIKAWA.....	63
GRÁFICO 17: HOJA DE TRABAJO	68
GRÁFICO 18: PARETO.....	72
GRÁFICO 19: ESPINA DE PESCADO.....	77
GRÁFICO 20: INDICADOR:.....	78
GRÁFICO 21: METODOLOGÍA OPERATIVA	79
GRÁFICO 22: DIAGRAMA DE PARETO:.....	82
GRÁFICO 23: ESPINA DE PESCADO	88

RESUMEN EJECUTIVO

La EMPRESA PIELES ORTIZ de la ciudad de Ambato se dedica a la venta de cueros, actualmente cuenta con 230 clientes externos a nivel nacional y ampliando mercado internacional con productos de excelente calidad y de durabilidad.

El presente trabajo se desarrolla ante la necesidad de diseñar una herramienta de control de calidad que ayude a la empresa a ser más competitiva, esto se logrará ofreciendo al cliente un producto terminado con excelentes características que cumpla con altos estándares de calidad, de esta manera se logrará competir tanto a nivel nacional e internacional.

Es necesario que dentro de la empresa se controle de una forma acertada todos los procesos que se enfoca en la atención al cliente, para que no existan atrasos en los pedidos, pérdida de clientes; perjudicando la imagen de la empresa.

La propuesta está enfocada en diseñar una herramienta de control de calidad dentro de la empresa que permitirá fidelizar a nuestros clientes y por ende aumentar la participación en el mercado con productos de altos estándares de calidad.

Palabras Claves: Mejoramiento de Procesos, Atención al cliente, Empresa Pieles Ortiz, Cueros.

EXECUTIVE SUMMARY

COMPANY FUR ORTIZ City Ambato sells leather, currently has 230 external customers nationwide and expanding international market with products of excellent quality and durability.

This work is developed from the need to design a quality control tool to help the company become more competitive, this will be achieved by offering the customer a finished product with excellent features that meet high quality standards, in this way He achieved compete both nationally and internationally.

It is necessary for the company in a successful way to control all processes that focuses on the customer, so there are no delays in orders, loss of customers; damaging the image of the company.

The proposal is focused on designing a tool for quality control within the company that will allow our customers loyalty and therefore increase market share with products of high quality standards.

Keywords: Process Improvement, Customer, Ortiz Fur Company, Hides.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de Investigación se realizó con el tema de “El Mejoramiento de Procesos y la Atención al Cliente de la Empresa Pieles Ortiz en la Ciudad de Ambato”.

El presente proyecto se encuentra detallado de la siguiente manera:

En el **primer capítulo** consta: tema de investigación, planteamiento de problema, la contextualización macro, meso y micro, árbol de problemas, análisis crítico, pronosis, formulación del problema, interrogantes, delimitación, justificación, objetivo general y específicos.

En el **segundo capítulo** consta: Antecedentes investigativos, fundamentaciones: filosófica y legal, las categorización de las variables independiente y dependiente.

En el **tercer capítulo** consta: Metodología, enfoque investigativo, modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de estudio: descriptivo; población y muestra, operacionalización de las Variables, recolección de la información, procesamiento y análisis.

En el **cuarto capítulo** consta: Análisis e interpretación de los resultados, verificación de hipótesis: planteamiento de la hipótesis, selección del nivel de significancia, prueba estadística, grados de libertad, verificación de la hipótesis, regiones de aceptación y rechazo, validación del Chi cuadrado.

En el **quinto capítulo** consta: Una vez analizado e interpretado los datos, se desarrollan conclusiones del estado actual de la Empresa Pieles Ortiz y se desarrolla recomendaciones para encontrar posibles soluciones para los problemas que se presenta la misma.

En el **sexto capítulo** consta: datos informativos, Antecedentes de la Propuesta, justificación, objetivo general y específicos, análisis de factibilidad, fundamentación técnica metodología operativa, presupuesto de la propuesta, administración y previsión de la evaluación presupuesto.

Se concluye con la Bibliografía y Anexos en el cual se ha incorporado el instrumento que se aplicó en la investigación de campo.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El Mejoramiento de Procesos y la Atención al Cliente de la Empresa Pieles Ortiz en la Ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

El deficiente manejo de procesos incide en la insatisfacción del cliente de la empresa Pieles Ortiz en la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

La industria del Cuero y Calzado en Ecuador es un sector importante en la economía debido, a los cambios que se han desarrollado en la Matriz Productiva en estos últimos tiempos los productores o curtidores de pieles de res, se enfrentan a una serie de exigencias en el mercado competitivo que cada vez es más variante. El ineficiente manejo de procesos ha con llevado a que se fabrique productos de mala calidad, que no llegan a cumplir con las exigencias del cliente.

Ahora se debe indicar que los procesos de producción están considerados como un conjunto de operaciones que sirven para transformar a la materia prima en un bien o servicio. Por lo cual el objetivo principal de mejorar un proceso es optimizar el aprovechamiento de los recursos con el propósito de disminuir el desperdicio de las materias primas dentro de una empresa.

Las provincias de Azuay y Tungurahua se caracterizan por el potencial industrial y artesanal en la confección y tratamiento de productos de cuero y calzado. El sector es priorizado por el Gobierno Nacional para impulsar el Cambio de la Matriz Productiva, y para promover su crecimiento.

En Azuay, los cantones de Gualaceo y Chordeleg trabajan el cuero y calzado a través de 500 talleres, la mayoría cuenta con el apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad para mejorar la tecnificación, los procesos de manufactura y las políticas de calidad.

La producción de calzado pasó de 28 millones de pares en el 2012 a 31 millones de pares en el 2013. Mientras que las exportaciones en ese mismo período crecieron de USD 25,178 millones a USD 28 millones de dólares, sector que genera alrededor de 100.000 puestos de trabajo en el país.

1.2.1.2. Contexto meso

La Zona 3 de Planificación que integran las Provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza; existe la fabricación de cuero y calzado con 263 establecimientos que se dedican a esta actividad.

El estado garantiza e incentiva el Cambio de la Matriz Productiva a través de un marco político, legal y económico que permite a las empresas e industrias diversificar la producción, aprovechando la Materia Prima de buena calidad lo que genera al territorio un valor agregado que permite fomentar el consumo interno, impulsando la sustitución selectiva de importaciones y ampliando los productos de exportación, logrando mayor productividad, competitividad y generación de empleos.

En la provincia de Tungurahua existe 168 establecimientos que se dedican a la fabricación de cueros, esta provincia la industria es el 44%, en Pichincha el 27%, en Azuay el 20% y en Guayas el 9% , han puesto esfuerzos en mejorar los procesos de producción, ya que a causa de la globalización los mercados se han vuelto cambiantes con exigencias cada vez más fuertes por parte del cliente, presionando a las empresas a mejorar sus procesos y tener más productos con estándares de calidad.

1.2.1.3. Contexto micro

La empresa en estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, en un sector altamente comercial, existe gran afluencia de clientes de todo el país y el mundo, ahora la competencia en esta industria es significativa, debido a que dentro de la ciudad existen 153 empresas de similares características (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS).

Dentro de la empresa se debe implicar el desarrollo mediante capacitaciones, mejoras en los diseños con tendencias actuales a nivel internacional, trabajos en asociatividad y tratamiento a los desechos.

Existen instituciones tales como; el SECAP que brindan capacitaciones y formaciones continuas al personal, MIPRO trabaja en proyectos de Eco- Eficiencia Industrial que apoya con recursos en temas ambientales y MAGAP apoya en la mejora de materia primas y trazabilidad de ganado en pieles.

La escasez de procesos, la falta de atención al cliente, el atraso de pedidos han sido factor desencadenantes que han impedido que la empresa pueda mejorar y desarrollarse a través del tiempo.

1. 2.2. Análisis Crítico

La ausencia de procesos de atención al cliente es un factor desencadenante que han impedido que la empresa se desarrolle normalmente y no pueda ser competitiva en el mercado nacional e internacional.

La falta de capacitación en los colaboradores de la empresa. Se ve reflejada en la mala calidad de producto, y por ende genera una baja rentabilidad.

La inadecuada comunicación Cliente- Empresa provoca un ambiente desagradable, que no puede ser manejado correctamente por ambas partes, lo que trae como consecuencia la pérdida de clientes y por ende la disminución de los ingresos.

El incumplimiento de los estándares de calidad en la entrega de los pedidos ha con llevado a recibir reclamos por parte de los clientes, los cuales demuestran enojo por el atraso de los pedidos lo que perjudica la imagen de la empresa, y esta se ve reflejada en la pérdida de mercado.

1.2.2.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

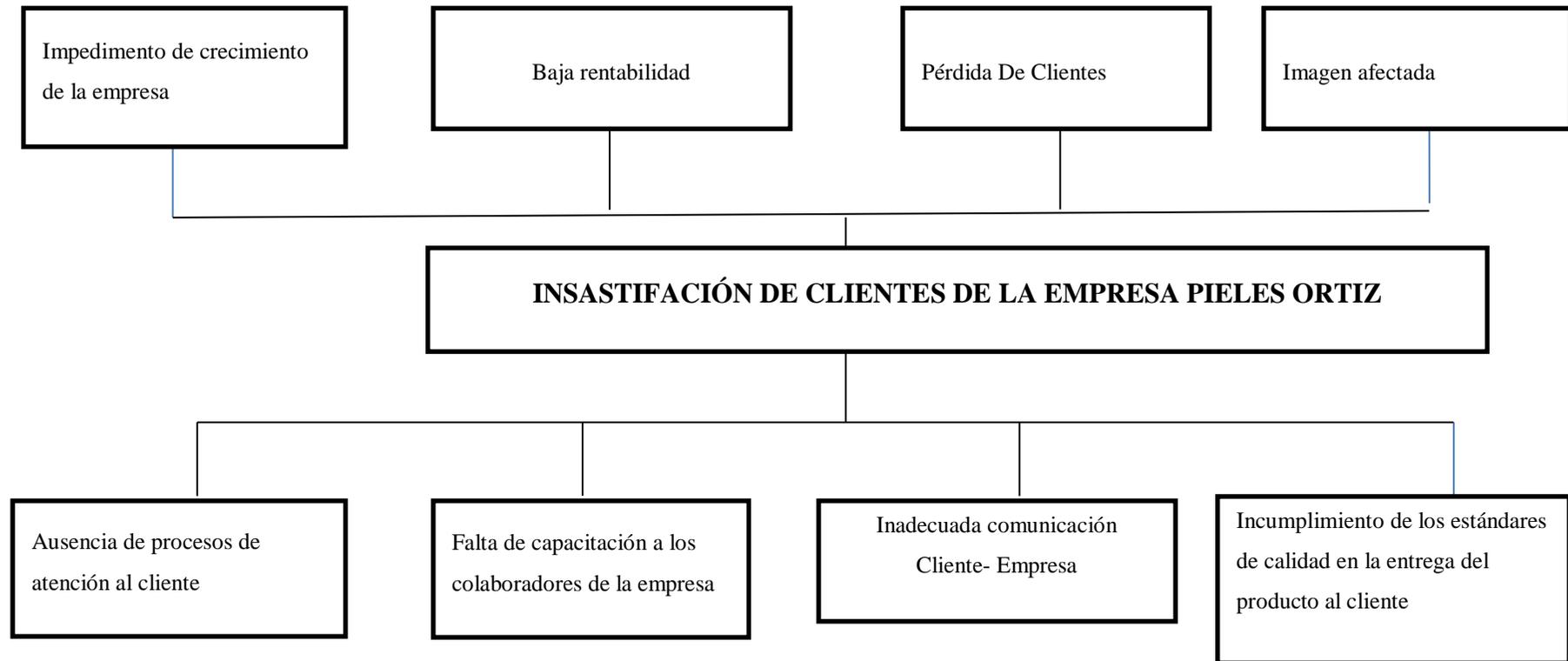


Gráfico 1: Árbol de Problemas

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

1.2.3. Prognosis

De no plantearse una solución para el mejoramiento de los procesos, la empresa no podrá competir en el mercado ni mucho menos mejorar la atención al cliente, generando así que los clientes se inclinen y tomen la decisión de adquirir el producto de la competencia.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la ausencia de procesos incide en la insatisfacción del cliente de la empresa Pieles Ortiz en la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Qué importancia tiene el mejoramiento de Procesos en la empresa Pieles Ortiz?
- ¿Cómo afecta la atención de baja calidad al cliente en la empresa Pieles Ortiz?
- ¿Cómo diseñar un mejoramiento de Procesos para tener un excelente servicio de Atención al cliente en la Pieles Ortiz?

1.2.6. Delimitación del problema

Campo: Organización de Empresas

Área: Mejoramiento de Procesos

Aspecto: Atención al Cliente

Delimitación espacial: Samanga Bajo, Barrio Unamuncho

Delimitación temporal: Enero – Diciembre 2014

1.3. Justificación

El desarrollo de la presente investigación se encuentra justificada debido a que las exigencias del mercado, la competitividad y la necesidad de un crecimiento sostenible de la empresa, hace obligatorio mejorar todos los procesos para lograr una fidelización de clientes.

Tomando en cuenta que en la actualidad nuestro país se encuentra atravesando una serie de cambios en el sector empresarial, que busca no solo generar rentabilidad y utilidad para la empresa sino mejorar la atención al consumidor ya que el cliente es uno de los pilares fundamentales para que la empresa siga consolidándose en un mercado que hoy en día se presenta muy competitivo.

Ampliando el análisis permitirá que la empresa pueda conocer a fondo cual es la realidad del mercado en el cual esta se desenvuelve. Por lo indicado anteriormente la empresa Pieles Ortiz debe establecer un mejoramiento de proceso buscando cumplir con las expectativas de sus clientes externos.

Es factible realizar esta investigación porque tiene como fin contribuir con el mejoramiento de procesos beneficiando a los clientes y a sus propietarios de manera en que se puedan mejorar las condiciones en lo económico, calidad y satisfacción de cliente.

Una de las oportunidades que el mejoramiento de procesos brinda es la de lograr establecer un control óptimo dentro de cada proceso que se maneja en la empresa, mejorando también la imagen y la perspectiva que los clientes tiene de la misma.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Determinar cómo incide el mejoramiento de procesos y la Atención al Cliente de la Empresa Pieles Ortiz en la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la importancia del mejoramiento de procesos en la Atención al cliente en la empresa Pieles Ortiz.
- Analizar el mejoramiento de procesos para perfeccionar la atención al cliente de la empresa Pieles Ortiz.
- Proponer herramientas de control de calidad para incrementar la eficiencia de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En la Empresa Pielés Ortiz, no se ha realizado ninguna investigación sobre el mejoramiento de procesos y la atención al cliente.

Según (VARGAS & ORELLANA CHICAIZA, 2013) El Diagnóstico, Evaluación y un Plan de Mejoramiento Continuo de la Infraestructura Informática del Municipio del Cantón Baños de la Provincia de Tungurahua, usando la metodología PETI "Planeación Estratégica de Tecnologías de Información".

La aplicación de la metodología permite: Caracterizar el Municipio del Cantón Baños, desarrollar el modelo de procesos para identificar las oportunidades informáticas, las mismas que contribuirán con el mejoramiento continuo de la municipalidad posterior a su aplicación.

La elaboración del diagnóstico informático para establecer el estado actual de su plataforma tecnológica y que elementos actuales pueden servir para la plataforma futura, se determinó las aplicaciones, los datos, la infraestructura y el personal del ambiente objetivo, el mismo que plantea un cronograma de tiempos y costos para su implementación. Los resultados son estrategias de mejoramiento en la totalidad del área de TI.

Sin embargo (Medina León, 2007) El tema de “Just in Time y Fidelización de clientes de la Empresa PIZZERIA D`BIANCA de la ciudad de Pelileo” tiene como objetivo general: Determinar de qué manera incide el Just in Time en la Fidelización de los clientes en la Empresa Pizzería Bianca.

El autor concluye que el sistema Just in Time logra en si una fidelización de los clientes quienes gracias al servicio y la mejora continua del producto permite reducir de manera sistemática y sostenible los niveles de productividad y satisfacción al cliente.

Según (CASTRO TERESA, 2013) “El Mejoramiento Continuo y la Incidencia en la Captación de clientes de la Empresa calzado Chelita D`Luis en la Ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua”, establece como principal objetivo: “Establecer Lineamientos para el Mejoramiento Continuo de la Empresa de calzado “CHELITA D`LUIS” de la ciudad de Ambato”.

Este autor ha concluido que la efectividad de liderazgo en la empresa no es muy notoria, razón por lo cual la mayoría de acciones emprendidas para el mejoramiento no han sido lo suficientemente efectivas, por falta de un liderazgo que conduzcan a transformaciones profundas en la empresa, las actividades de mejorar que se realizan de manera general en la empresa, no son las suficientes para alcanzar un mejoramiento significativo manteniéndose tan solamente con las metas planteadas sin superarlas, y los miembros de la empresa participan muy poco en las actividades de mejora que se ejecutan en la empresa, como consecuencia que no existe un liderazgo notorio.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se desarrolló, mediante el paradigma crítico propositivo, puesto que el mundo empresarial y su contexto en el que se desenvuelve la empresa, están en constante movimiento, la misma no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino a un análisis, interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la coparticipación del investigador y los involucrados.

Se concibe la existencia de una realidad cambiante, en procesos de construcción permanente, para transformar esa realidad, comprometida e influida por valores e interés, empleando y aplicando una metodología adecuada al objeto de estudio, es decir, el investigador, no se detiene en lo contemplativo sino en buscar alternativas de solución a partir del análisis del contexto en el que se desenvuelve todo proceso, requiere de fundamentos paradigmáticos que orienten el camino de la investigación, por lo que es necesario tener presente que la realidad es muy compleja y que a su vez requiere cambios urgentes que modifiquen su situación finalmente, este enfoque investigativo se complementara con una propuesta, que genere un cambio y mejore las condiciones económicas de la organización.

2.3. Fundamentación Legal

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la siguiente base legal acorde al tema establecido que se sustenta en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor del Ecuador establece los derechos que tiene toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o consuma un bien o servicio determinado, así como las obligaciones de todo proveedor para garantizar los derechos del consumidor.

CAPITULO II.- DE LOS BIENES Y SERVICIOS.

(Art. 4). Derechos del consumidor.- A más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, son los siguientes:

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

2.- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

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

(Art. 5). Obligaciones del consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1.- Proporcionar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.

2.- Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes y servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido.

3.- Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios.

(Art. 11). Garantía.- Se dispone, también, que los bienes de naturaleza durable, tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos serán garantizados por el proveedor por un tiempo razonable para cubrir deficiencias de la fabricación o funcionamiento; pero nada se dice si esta garantía es de sustitución o simple reparación.

CAPITULO IV.- DEL CONTROL DE PRECIOS, CALIDAD Y CANTIDAD

Este capítulo reproduce las principales normas de la Ley de Control de Precios y Calidad, la cual deroga en su parte final.

En consecuencia, se ratifica que al (SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN) corresponde el control de la calidad y cantidad de conformidad con las normas técnicas por él establecidas; y, de comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, tal organismo no permitirá su comercialización (Art. 20).

Igualmente, se dispone que al Frente Económico corresponde establecer la política general de precios; la cual se referirá, principalmente, a los bienes y servicios de primera necesidad que representen la más alta ponderación en el consumo familiar; y, a aquellos producidos por las empresas amparadas por las Leyes de Fomento y por las empresas e instituciones estatales.

Los precios de los bienes y servicios podrán ser libremente fijados por los proveedores, dentro de los márgenes de utilidad determinados por el Frente Económico (Art. 22).

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Categorización de la Variable Independiente – MEJORAMIENTO DE PROCESOS

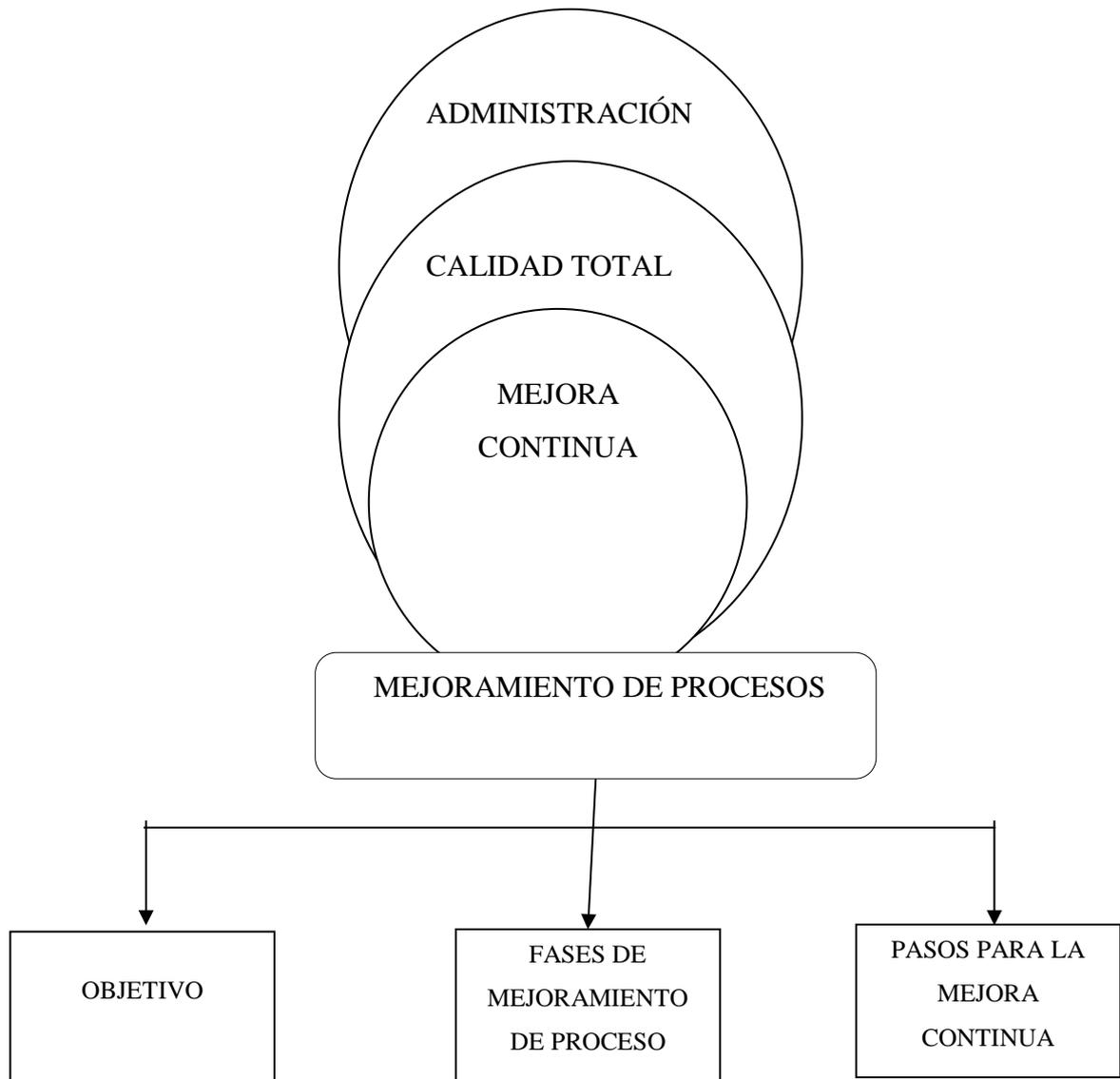


Gráfico 2: Variable Independiente

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

2.4.2. Categorización de la Variable Dependiente –ATENCIÓN AL CLIENTE



Gráfico 3: Variable Dependiente

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

2.4.3. Conceptualización

MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

Según (JAMES P. , 2007) El mejoramiento de procesos establece que el cambiar un determinado proceso debe ser con el fin para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, aportando al crecimiento de la organización.

Según (GARDER, 2004), el mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. En consecuencia, ahora se considera un valioso activo empresarial

Por su parte (LOSSADA ESCALANTE, 2013) El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

El Mejoramiento Continuo es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización, optimizar el tiempo de elaboración de los productos y aumentar la productividad de la empresa y entrega del producto a los clientes a su debido tiempo.

MEJORA CONTINUA.

Para (MANRIQUE A.D & MEDINA A.D, 2005), los empresarios han trazado estándares de calidad, buscando así la mejora continua, para contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización en busca de la calidad total que es una necesidad constante dentro de la globalización de los negocios.

Mientras tanto para (GUTIERREZ M, 2009), la mejora continua en una empresa se refiere a al compromiso de mejorar constante y periódicamente en los aspectos de

producto, servicio mediante los estándares establecidos, y alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad.

Sin embargo para (JAMES H. , 2003) la mejora continua, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso

La Mejora Continua es un proceso que describe la optimización de los recursos dentro de una empresa y se ve reflejada en la calidad del producto enfocando a las empresas a ser competitivas a lo largo del tiempo.

ADMINISTRACIÓN.

Sin Embargo (IDALBERTO, 2004), es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

Por su parte (BLACK STEWART Y PORTER LYMAN, 2006) la Administración en si es la planeación, dentro de la organización la cual permite controlar la dirección de los recursos humanos, humanos, financieros y tecnológicos para alcanzar con eficiencia metas que estima llegar la organización.

Según (DÍEZ DE CASTRO EMILIO PABLO, 2001), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"

La Administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización

CALIDAD TOTAL

Según (ARBOS, 2012) Es una modalidad de gestión de calidad cuyo objetivo consiste en conseguir un elevado y permanente nivel de competitividad de la empresa u organización sobre la base de adquirir un compromiso total de la gerencia y de todos los demás empleados o subordinados en la obtención de una total satisfacción del cliente mediante una mejora continua de la calidad.

Para (JAMES P. , 2006) La calidad total es un acercamiento estratégico para producir el mejor producto y servicio posible a través de una constante innovación.

Sin embargo (EVANS, 2010) definió a la Calidad Total como un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, y los esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos grupos de una organización, a fin de permitir la producción y el servicio en los niveles más económicos posibles que den lugar a la total satisfacción del cliente.

Por su parte (C DONNA, 2006) La Calidad Total significa, planeación y control. Insta a crear un sistema de calidad para proporcionar procedimientos, técnicas gerenciales que aseguren la satisfacción del cliente y costo económico de calidad.

La Calidad Total es un sistema que permite mejorar la calidad del producto para conseguir un alto nivel de competitividad y para lograr un alto compromiso entre la alta dirección y sus respectivos subordinados y de esta manera satisfacer a los clientes.

OBJETIVO

Para (ODIORNE GEORGE, 2002) En la actualidad las empresas se guían mediante el método de dirección y gestión el resultado preciso a alcanzar en un plazo definido y determinado lo cual afecta a la organización en el manejo de sus recursos.

Sin embargo (S.P, SONIA, & TEJERO .J.A, 2007) el objetivo se encuentra dentro de la previsión, planificación y control ya que no resulta suficiente que la empresa lleve una política dinámica en materia de inversiones si no que al mismo tiempo debe dirigir todos los recursos disponibles para alcanzar los objetivos planteados para un periodo de tiempo.

Según (DRUCKER PETER FERDINAND, 2005), los objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados.

Los objetivos nos ayudan a definir y alcanzar los propósitos de una empresa a un determinado tiempo y así alcanzar un crecimiento

FASES PARA LA MEJORA

Según (GAYA, NAVAS, & PEREZ, 2013) menciona que se debe responder una serie de preguntas para establecer las necesidades de la empresa de manera adecuada, generando ideas, donde la creatividad sea una de las bases principales para hacer y seleccionar las estrategias, las fases son: identificación de problema, análisis del problema, generación de soluciones, selecciones de soluciones, planificación de soluciones, implantación de la solución, evaluación de la solución.

Por su parte (SHERWART. WALTER, 2000) La mejora continua en el desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente

- **PLANIFICAR:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- **HACER:** Implementar los procesos.

- **VERIFICAR:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

- **ACTUAR:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Las Fases de Mejora Continua ayuda a mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable conjuntamente con las funciones que se realizan en una secuencia ordenada y las llevan a cabo, en mayor o menor medida, los supervisores de todos los niveles, gerentes intermedios y altos directivos

PASOS DE LA MEJORA CONTINUA

Por su parte (HODSON WILLIAM K L, 2008) define las fases de la Mejora Continua como 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.

Para (GOMES B LUIS, 1992.)

La metodología consta de los siguientes pasos:

- **PASO 1: Selección de oportunidades de mejora:** revisión de antecedentes, listar problemas, jerarquizar los más importantes, escoger y chequear el problema.

- **PASO 2: Cuantificación y subdivisión:** clarificar, subdividir y cuantificar el problema, escoger subdivisión a base de datos.

- **PASO 3: Análisis de causas raíces:** listar causas por subdivisión, agrupar las causas, cuantificar y seleccionar causas.

- **PASO 4: Nivel de desempeño requerido (metas):** definir el nivel del indicador, establecer propuestas.
- **PASO 5: Diseño y programación de soluciones:** listar posibles soluciones, seleccionar las soluciones más factibles y potenciales, programar las actividades de cada solución.
- **PASO 6: Implantación de soluciones:** verificar (reajustar) el cumplimiento del programa, chequear los niveles alcanzados por los indicadores, evaluar el impacto de las mejoras incorporadas.
- **PASO 7: Establecimiento de acciones de garantía:** normalizar prácticas operativas, entrenamiento en los nuevos métodos, incorporar el control del departamento, reconocer y definir resultados.

Las fases de Mejoramiento Continuo se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

MARKETING.

Para (PHILIP, 2003) el marketing es la clave para que una organización pueda alcanzar sus metas y objetivos en el sector que se desempeñe todo ello con la estructuración y manejo adecuado de las estrategias para crear, entregar y comunicar valor a los clientes de su nicho de mercado.

Por su parte (STANTON, 2007), el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios,

promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización

Según ((PRIDE Y FERRELL, 2010) es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para que la empresa pueda satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así su utilidad, así también el poder identificar las necesidades y deseos insatisfechos, define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad. Diseña y promueve los productos y servicios apropiados.

El Marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente.

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Según (PEREZ V, 2010) la satisfacción del cliente representa la evaluación de los bienes o servicios que presta la empresa al consumidor con respecto a una transacción específica que se dé entre la empresa y el cliente.

Según (PHILIP, 2003) el término satisfacción al cliente se refiere a las sensaciones de placer o decepción que tiene un cliente al realizar una transacción de compra sobre el desempeño (o resultado) del bien o servicio adquirido percibido de un producto con sus experiencias.

Por su parte (KOTLER & GARY, 2001) es el nivel del estado psicológico de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente (futuras ventas), difusión gratuita (nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado.

La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas

ATENCIÓN AL CLIENTE.

Para (PARASURAMAN & BERRY, 2001) La atención al cliente se puede constituir una ventaja competitiva en el servicio al cliente es una política que necesariamente debe implementar la empresa en su funcionamiento ya que los clientes constituyen el centro de interés fundamental para el éxito o fracaso de la organización.

Según (MANTILLA, 2008) el conjunto de acciones encaminadas en una empresa para que sus bienes o servicios puedan satisfacer las necesidades del cliente en el momento cero de la verdad ayudando a mantener relaciones duraderas con sus clientes o prospectos.

Por su parte (FIGUEROA, 2009) la atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

La atención al Cliente a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos.

BENEFICIOS.

El Autor (ROSENBERG, 2009) afirma que el beneficio la remuneración que existe entre el cliente a favor de empresa por los bienes o servicios prestados y los riesgos asumidos por él o su establecimiento en la operación y dirección de la empresa.

Por su parte (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2008)

- ✓ La lealtad del cliente y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- ✓ Difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos, que se traduce en nuevos clientes.
- ✓ Una determinada participación en el mercado. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia.

Sin embargo (SERNA GÓMEZ, 2000)

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar [1]. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio [1]. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia [2]. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado

El beneficio es dar o recibir algún bien, o sea aquello que satisface alguna necesidad al cliente siendo positivo para la empresa al obtener rentabilidad.

ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Según (GARY & PHILIP, 2008) Los elementos de satisfacción al cliente son

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.

- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
 - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".
2. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.
 - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes
 - Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

3. **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Sin embargo para (BERRY, 2003) los elementos de satisfacción al cliente son

- ❖ **Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente,** se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo:
- ❖ **Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor,** de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa).
- ❖ **El cliente satisfecho se mantendrá leal;** pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).
- ❖ **El cliente complacido** será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan conocer a sus clientes identificando así la mejor estrategia a implementar para lograr su complacencia, y prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Según (GRIFFIN, 2002) es Mantener contento al cliente respondiendo a sus necesidades es la clave para el éxito a largo plazo, y la red es una herramienta vital para dar esa respuesta al cliente.

- **Compresión del Cliente:** Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y entender sus necesidades.
- **Comunicación:** Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.

- **Credibilidad:** Veracidad y honestidad en el servicio que se posee.
- **Cortesía:** Buen trato, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- **Profesionalismo:** Dominio de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
- **Capacidad de Respuesta:** Disposición a ayudar a los clientes y entregarles un buen servicio rápido.

Los Elementos de Atención al Cliente es una herramienta que nos facilita conocer a nuestra clientela y sus necesidades.

FIDELIZACIÓN.

Para (BOUBETA, 2006) resalta que la fidelización es una cartera de clientes es especial cuando los clientes están fidelizados producto por ello cuando se refiere a fidelizado, nos referimos a una estabilidad en el pedido, a un estrecho margen de la movilidad de las ventas.

Según (ALCAIDE, 2010) la fidelización de los clientes es necesaria para el crecimiento del cliente y de la empresa ya que los dos en dicha etapa tendrán beneficios adicionales en la transacción, por ello el poder del cliente o consumidor tiene la potestad de destruir una marca a través de un boca a boca negativo.

Sin embargo (DRUCKER PETER, 2007) La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

La fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores.

2.5. HIPÓTESIS

El mejoramiento de procesos permitirá mejorar significativamente el servicio y atención al cliente en la empresa

2.6. Señalamientos de la variable de la hipótesis

Variable independiente: MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Variable Dependiente: ATENCIÓN AL CLIENTE

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

En la presente investigación se utilizó términos cualitativos y cuantitativos.

3.1.1 Enfoque Cualitativo

Este enfoque se utiliza para obtener información que permite conocer el fenómeno en su totalidad antes de adentrarnos a formular preguntas o hipótesis. Entre las técnicas utilizadas en este enfoque está la observación, las encuestas no estructuradas, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, la discusión grupal, historias de vida y muchas otras que se realizará en la empresa, por consiguiente, su propósito consiste en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los colaboradores y los directivos de la empresa.

Mediante la utilización del enfoque cualitativo se pudo establecer una mejor perspectiva del problema de investigación, puesto que se realizó una contextualización de los

problemas que posee la empresa, lo que ayudó de manera directa a la identificación del mismo, y posteriormente permitió establecer una mejor propuesta, asumiendo una posición dinámica la misma que se adapta a todos los cambios con posibles soluciones del problema objeto de estudio.

3.1.2 Enfoque cuantitativo

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.

3.2. Modalidad Básica de la Información.

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizó las siguientes modalidades:

- **Investigación de campo.**

Se utilizó la Investigación de Campo, la cual nos ayudó obtener información en el lugar de los hechos, es decir se procedió a movilizarse a las instalaciones de la empresa, se visitó las instalaciones de los clientes para realizar las encuestas a los mismos, todo ello con el propósito de establecer elementos que aporten a solucionar la problemática.

- **Investigación Bibliográfica – Documental.**

Esta investigación se la realizó en base a fuentes, permitiendo establecer un comparativo de la realidad de la empresa y la fundamentación científica de una manera eficaz la información de las fuentes principales como: libros, revistas, informes, Internet, etc.

3.3 Tipos de Investigación

3.3.1 Investigación Descriptiva

Permitió describir de una manera clara y objetiva cómo se desarrolla la problemática., con referencia a los modernos procesos y como incide en la atención al cliente de la empresa Pieles Ortiz en la ciudad de Ambato.

Así también la utilización de la investigación descriptiva que aportó al análisis e identificación de todas y cada una de las relaciones que existen y puedan existir entre la variable independiente y dependiente, verificando cuál es el nivel de incidencia de un moderno proceso en la atención al cliente en la empresa Pieles Ortiz. Para finalizar se debe resaltar que los estudios descriptivos se centrarán en describir y medir la información que se obtenga de la investigación de campo.

3.4. Población y Muestra

El presente estudio se realizó a los clientes externos de la empresa.

Clientes Externos

Tipo	Número
Clientes externos de la empresa Pieles Ortiz	230
Total	230

Tabla 1: Población
Fuente: Empresa Pieles Ortiz
Elaborado por: Estefanía Miranda

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

En dónde;

Z = Nivel de confiabilidad 1,96%

P = Probabilidad de ocurrencia 0,50%

Q = Probabilidad de no ocurrencia 0,50%

N = Población 230

e = Error de muestreo 0,05%

CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(230)}{(1,96)^2(0,50)(0,50) + 230(0,05)^2}$$

$$n = \frac{3,8416(0,50)(0,50)(230)}{3,8416(0,50)(0,50) + 230(0,0025)}$$

$$n = \frac{3,8416(0,50)(0,50)(230)}{3,8416(0,50)(0,50) + 230(0,0025)}$$

$$n = \frac{220,892}{0,9604 + 0,575}$$

$$n = \frac{220,892}{1,5354}$$

$$n = 143,8660$$

$$n = 144 //$$

3.5. Operacionalización de Variables: Mejoramiento de Procesos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Se entiende que un mejoramiento de proceso permitirá a las empresas alcanzar sus objetivos, e identificar las actividades importantes en las fases de mejoramiento continuo y en la cadena de valor, tiene como objetivo el motivar a la organización a “siempre hacer las cosas correctamente”	Objetivos Fases De Mejoramiento De Procesos Pasos Para La Mejora	-Identificar causas de pérdida de clientes. -Comprensión del proceso. -Proponer plan de mejora de calidad en atención al cliente -Cómo vamos a implementar los procesos de atención al cliente -Disminuir tiempo de espera al cliente - Personal capacitado -Medición y control de Procesos	¿Se le ha realizado alguna encuesta de satisfacción al cliente? ¿Cree usted que es necesario el realizar un mejoramiento de procesos en atención al cliente? ¿La empresa Pieles Ortiz entrega a tiempo los pedidos que usted realizo? ¿Considera usted que el precio del producto es? ¿Cómo calificaría usted el servicio y atención al cliente que usted recibe por parte de la empresa? ¿Cómo cliente considera usted que se ha dado seguimiento a sus problemas?	Encuestas

Tabla 2: Variable Independiente — Mejoramiento de Procesos

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

3.6 Variable Dependiente: Atención al cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Conjunto de acciones encaminadas para obtener beneficios dentro de una empresa para que sus bienes o servicios puedan satisfacer las necesidades del cliente, ayudando a fidelizar y mantener relaciones duraderas.	Beneficios Elementos de Atención al Cliente Fidelización	-Marketing boca a boca entre clientes -Está satisfecho con la atención Expectativas que tienen los clientes - Procesos mejorados -Fidelidad con la marca	¿A través de qué medios le gustaría informarse de la Empresa? ¿Ha recibido información sobre productos y nuevas promociones? ¿Cómo calificaría usted el servicio de Entrega a Domicilio? ¿Cómo calificaría usted la calidad del producto? ¿Cómo calificaría usted la Durabilidad del producto?	Encuesta

Tabla 3: Variable Dependiente — Atención al Cliente

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación, se utiliza las siguientes técnicas investigación e instrumentos para recolectar información.

PREGUNTAS BÁSICAS PARA LA INVESTIGACIÓN	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Mejorar los procesos de servicio y atención al cliente de manera integral y en base a las nuevas exigencias del mercado.
¿De qué personas?	Clientes externos de la empresa Pieles Ortiz.
¿Sobre qué aspectos?	-Mejoramiento de procesos. -Atención al cliente.
¿Quién?	Katherine Estefanía Miranda Castro
¿Cuándo?	Desde Enero 2014 hasta Diciembre 2014
¿Dónde?	Empresa Pieles Ortiz
¿Cuántas veces?	Ciento cuarenta y cuatro encuestas.
¿Qué técnicas?	Encuesta entrevista
¿Qué instrumentos?	Cuestionario - Guía de preguntas
¿En qué situación?	Mejoramiento de Procesos

Tabla 4: Recolección de Información

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se procedió: a aplicar las técnicas de encuesta a los clientes externos de la empresa Pieles Ortiz, para alcanzar a obtener la información adecuada que permita cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Primeramente para realizar una eficiente codificación de la información se procedió enumerar cada una de las preguntas de la encuesta, para facilitar la tabulación lo que ayudo a obtener la información pertinente y real y dar una solución eficaz al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procedió revisar y analizar la encuesta, las mismas que son llenados todas las preguntas de la misma.

Para realzar la tabulación de los respectivos datos de procedió a utilizar la herramienta de Google Docs., el cual nos ayudó a graficar, analizar e interpretar los resultados.

Para analizar los datos se utilizó los porcentajes que nos permitieron interpretar cada una de los resultados de la encuesta.

Para comprobar la hipótesis se realizó mediante la aplicación del método estadístico **Chi Cuadrado**, logrando determinar conclusiones y recomendaciones que nos permite realizar la propuesta.

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

X^2 = CHI cuadrado

\sum = Sumatoria

O=Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

CAPÍTULO IV

4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

Se procedió a la realización de la encuesta dirigida a los clientes externos de la Empresa Pieles Ortiz.

4.2 Interpretación de los datos

Se procedió a tabular los respectivos resultados de la encuesta que se realizaron a los clientes externos de la Empresa Pieles Ortiz.

Cada pregunta de la Encuesta tiene su respectivo análisis e interpretación de los datos.

1.- Satisfacción al Cliente

FRECUENCIA	#Personas	%
Siempre	25	17,36%
Casi siempre	19	13,19%
A veces	12	8,33%
Rara Vez	28	19,44%
Nunca	60	41,67%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 5: Satisfacción al Cliente

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda



Gráfico 4: Satisfacción al Cliente

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS

El 17,36% de los encuestados manifiestan que siempre le han realizado encuesta de satisfacción al cliente, el 13,19% dicen que casi siempre, el 8,33% señalan que A veces, el 19,44% manifiestan que Rara Vez y el 41,67% nos indican que Nunca realizan encuesta de satisfacción al cliente.

INTERPRETACIÓN:

La satisfacción al cliente es preocupante en la empresa ya que se debe mejorar el servicio actual que presta la empresa de manera urgente y prioritaria.

2.- Mejoramiento de procesos

FRECUENCIA	#Personas	%
Siempre	51	35,42%
Casi siempre	28	19,44%
A veces	10	6,94%
Rara Vez	25	17,36%
Nunca	30	20,83%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 6: Mejoramiento de procesos

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

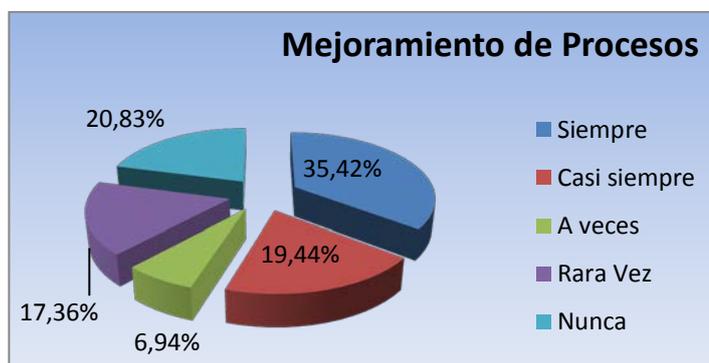


Gráfico 5: Mejoramiento de Procesos

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS

El 35,42% de los encuestados manifiestan que Siempre es necesario realizar un mejoramiento de procesos en la atención al cliente, el 19,44% nos indican que Casi Siempre, el 6,94% nos indican que A veces, el 17,36% indican que Rara Vez y el 20,83% señalan que Nunca se debe realizar un mejoramiento de procesos en la atención al cliente.

INTERPRETACIÓN:

Es necesario mejorar el proceso de atención al cliente de una forma urgente y prioritaria.

3. Tiempo de Entrega

FRECUENCIA	#Personas	%
Siempre	22	15,28%
Casi siempre	33	22,92%
A veces	86	59,72%
Rara Vez	3	2,08%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 7: Tiempos de Entrega

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda



Gráfico 6: Tiempos de Entrega

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 15,28% de los encuestados nos señalan que sus pedidos son Siempre entregados a tiempo, el 22,92% manifiestan que Casi Siempre, el 59,72% nos indican que A veces sus pedidos son entregados a tiempo y el 2,08% nos señalan que Rara Vez son entregados a tiempo.

INTERPRETACIÓN:

Se refleja que la entrega de sus pedidos no es a tiempo lo que la empresa debe tomar medidas correctivas, para no perder a clientes potenciales que la empresa posee.

4.- Servicio y Atención al Cliente

FRECUENCIA	#Personas	%
Excelente	1	0,69%
Bueno	3	2,08%
Regular	12	8,33%
Pésimo	43	29,86%
Malo	85	59,03%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 8: Servicio y Atención al Cliente

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda



Gráfico 7: Servicio y Atención al Cliente

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 0,69% de los encuestados manifiestan que el servicio y la atención al cliente es excelente, el 2,08% nos indican que es bueno, el 8,33% señalan que es regular, 29,86% nos indican que es pésimo y el 59,03% manifiestan que malo el servicio y la atención que brinda la Empresa Pieles Ortiz

INTERPRETACIÓN:

El servicio y la atención al cliente que brinda los colaboradores de la empresa no es la apropiada para sus cliente, por ende deben tener capacitaciones continuas.

5. Medios de Comunicación

FRECUENCIA	#Personas	%
Radio	6	4,17%
Televisión	25	17,36%
Prensa	32	22,22%
Vallas	3	2,08%
Internet	78	54,17%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 9: Medios de Comunicación

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda



Gráfico 8: Medios de Comunicación

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 4,17% de los encuestados manifiestan que prefieren la radio, el 17,36% nos indican que prefieren la televisión, el 22,22% señalan que prefieren la prensa, el 2,08% nos indican que prefieren vallas publicitarias y el 54,17% prefieren el internet.

INTERPRETACIÓN:

Los clientes externos manifiestan porque medios quieren informarse acerca de la empresa, siendo la prensa el medio más circulante en la ciudad y el internet es un medio vital para el cliente ya que poseen el acceso y disponibilidad a todo momento de una manera rápida y eficaz.

6.- Precio

FRECUENCIA	#Personas	%
Excesivo	12	8,33%
Alto	15	10,42%
Moderado	103	71,53%
Bajo	13	9,03%
Muy bajo	1	0,69%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 10: Precio

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

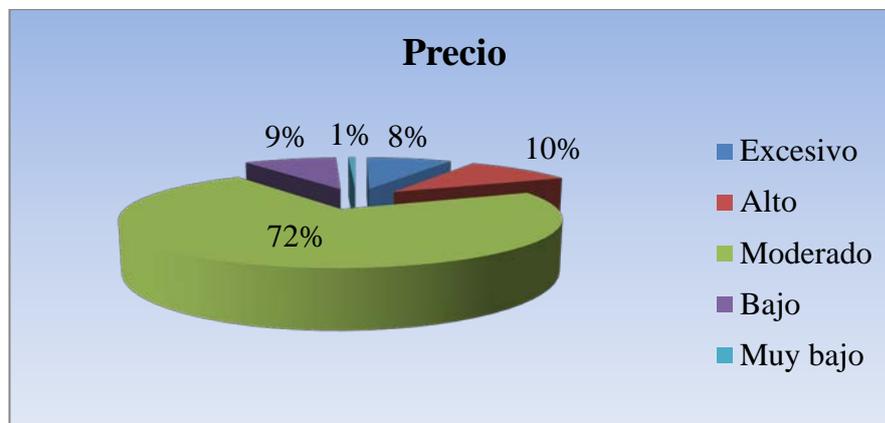


Gráfico 9: Precio

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 8,33% de los encuestados manifiestan que el precio del producto es excesivo, en cambio el 10,42% consideran que es Alto, el 71,53% manifiestan que es Moderado, el 9,03% señalan que es bajo y el 0,69% señalan que es muy bajo el precio del producto.

INTERPRETACIÓN:

El precio del producto que ofrece la empresa es considerable para sus clientes.

7.- Seguimiento a sus Problemas

FRECUENCIA	#Personas	%
Siempre	3	2,08%
Casi siempre	6	4,17%
A veces	8	5,56%
Rara Vez	8	5,56%
Nunca	119	82,64%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 11: Seguimiento de Problemas

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda



Gráfico 10: Seguimiento de Problemas

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 2,08% de los encuestados manifiestan que siempre dan seguimiento de problemas, el 4,17% nos indican que casi siempre, el 5,56% señalan que es A veces y Rara vez y el 82,64% manifiestan que nunca dan seguimiento de problemas hacia sus clientes.

INTERPRETACIÓN

Los clientes externos de la Empresa Pieles Ortiz manifiestan que la empresa no da seguimiento a sus problemas, dudas o inquietudes, siendo el cliente de vital importancia para que la empresa crezca y pueda desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo

8.- Productos y Nuevas Promociones

Frecuencia	#Personas	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	0	0,00%
A veces	0	0,00%
Rara Vez	45	31,25%
Nunca	99	68,75%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 12: productos y nuevas promociones

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

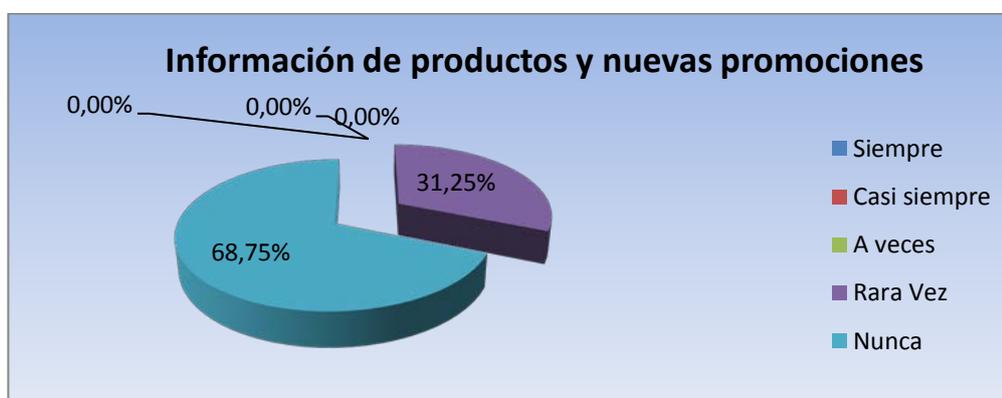


Gráfico 11: productos y nuevas promociones

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 31,25% de los encuestados manifiestan Rara vez la empresa brinda información de nuevos productos y nuevas promociones y el 68,75% manifiestan que nunca brinda información a los clientes de nuevos productos y promociones.

INTERPRETACIÓN:

La empresa Pieles Ortiz no cuenta con un sitio web o páginas sociales, para mantener información constante de productos o promociones y brindar a los clientes una información clara y rápida del stock que posee la empresa

9.- Entrega A Domicilio

FRECUENCIA	#Personas	%
Pésimo	0	0,00%
Malo	2	1,39%
Bueno	3	2,08%
Muy Bueno	44	30,56%
Excelente	95	65,97%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 13 : Entrega a Domicilio

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

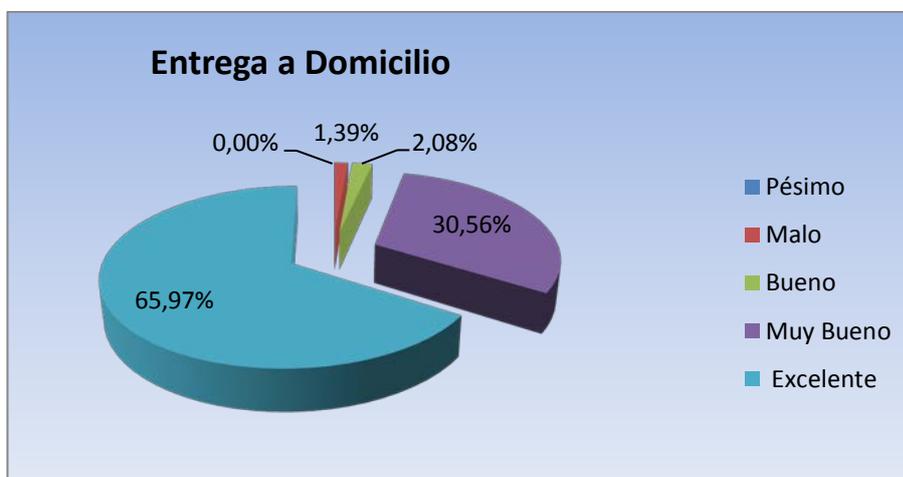


Gráfico 12: Entrega a Domicilio

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 1,39% de los encuestados manifiestan que es malo, el 2,08% indican que es bueno, el 30,56% señalan que es muy bueno, el 65,97% nos manifiestan que es Excelente la entrega del producto a domicilio.

INTERPRETACIÓN:

Se puede observar claramente que la Empresa Pieles Ortiz cuenta con servicio de entrega a domicilio el cual brinda mayor comodidad para los clientes.

10.- Calidad

FRECUENCIA	#Personas	%
Pésimo	0	0,00%
Malo	0	0,00%
Bueno	0	0,00%
Muy Bueno	44	30,56%
Excelente	100	69,44%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 14: Calidad

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

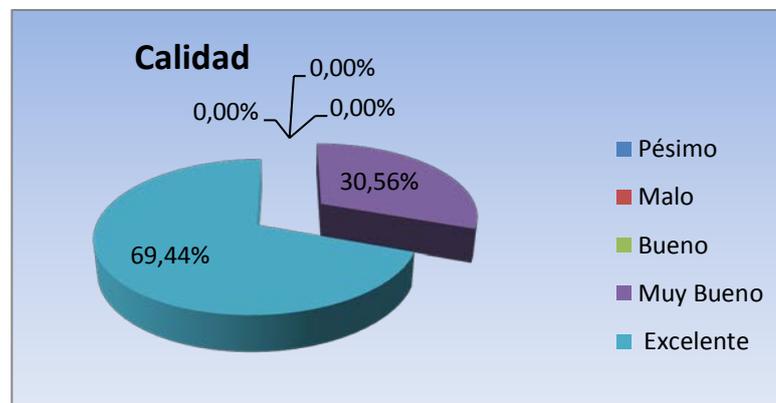


Gráfico 13: Calidad

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 30,56% de los encuestados consideran que es muy bueno y el 69,44% manifiestan que es de excelente calidad el producto.

INTERPRETACIÓN:

La Empresa Pies Ortiz brinda un producto de excelente calidad a sus clientes.

11. Durabilidad

FRECUENCIA	#Personas	%
Pésimo	0	0,00%
Malo	0	0,00%
Bueno	14	9,72%
Muy Bueno	40	27,78%
Excelente	90	62,50%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 15: Durabilidad

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

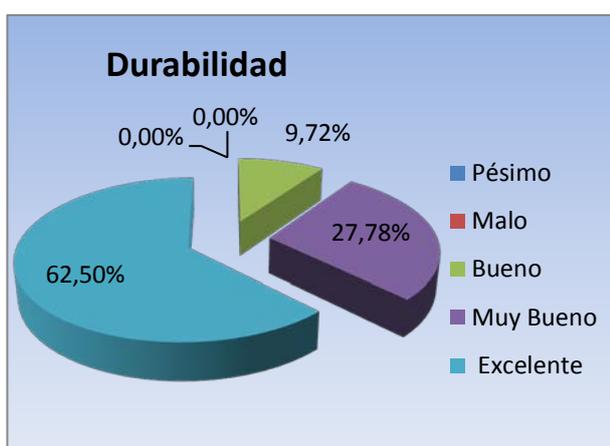


Gráfico 14 :Durabilidad

Fuente: Clientes externos de Pieles Ortiz

Elaborado por: Estefanía Miranda

ANÁLISIS:

El 9,72% de los encuestados manifiestan que es bueno, en cambio el 27,78% nos dicen que es muy bueno y el 62,50% nos señalan que es Excelente la durabilidad que tiene los productos.

INTERPRETACIÓN:

Los clientes externos de la Empresa Piles Ortiz consideran que el producto que brindan posee durabilidad, el cual es muy satisfactorio.

4.3 Verificación de la Hipótesis

En esta etapa se verificó la hipótesis mediante los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes externos de la empresa “Pielés Ortiz” y procedemos a la verificación de la hipótesis tomando como referencia las preguntas 1 y 2 y procedemos a realizar la hipótesis.

La hipótesis a verificar es la siguiente:

“El mejoramiento de procesos permitirá mejorar significativamente el servicio y atención al cliente en la empresa Pielés Ortiz en la ciudad de Ambato”

4.4 Métodos Estadísticos

Para la comprobación de la hipótesis se realizó el método estadístico CHI cuadrado, el cual nos ayudó a verificar la hipótesis.

4.5 Planteamiento del Problema

Aquí se procedió a verificar la hipótesis nula como la hipótesis alterna.

H₀= Hipótesis nula

“El mejoramiento de procesos **NO** permitirá mejorar significativamente el servicio y atención al cliente en la empresa Pielés Ortiz de la ciudad de Ambato”

H₁= Hipótesis Alterna

“El mejoramiento de procesos **SI** permitirá mejorar significativamente el servicio y atención al cliente en la empresa Pielés Ortiz en la ciudad de Ambato”

4.6 Determinación del Nivel de Significancia o de Riesgo

El nivel de significancia o de riesgo a utilizar es el 0,05

4.6.1 Elección del modelo Estadístico

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

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

X^2 = CHI cuadrado

\sum = Sumatoria

O=Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

4.6.2 Identificación de las preguntas para la verificación de la hipótesis

Pregunta 1

1.- ¿Se le ha realizado alguna encuesta de satisfacción al cliente?

FRECUENCIA	#Personas	%
Siempre	25	17,36%
Casi siempre	19	13,19%
A veces	12	8,33%
Rara vez	28	19,44%
Nunca	60	41,67%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 16; Pregunta 1 para el Chi Cuadrado
Elaborado por: Estefanía Miranda

Pregunta 2

2.- ¿Cree usted que es necesario el realizar un mejoramiento de procesos en atención al cliente?

FRECUENCIA	#Personas	%
Siempre	51	35,42%
Casi siempre	28	19,44%
A veces	10	6,94%
Rara Vez	25	17,36%
Nunca	30	20,83%
TOTAL	144	100,00%

Tabla 17: Pregunta 2 del Chi Cuadrado

Elaborado por: Estefanía Miranda

4.6.3 FRECUENCIA OBSERVADA

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara Vez	Nunca	Total
1.- ¿Se le ha realizado alguna encuesta de satisfacción al cliente?	25	19	12	28	60	144
2.- ¿Cree usted que es necesario el realizar un mejoramiento de procesos en atención al cliente?	51	28	10	25	30	144
TOTAL	76	47	22	53	90	288

Tabla 18: Frecuencia Observada

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

4.6.4 FRECUENCIAS ESPERADAS

Para el cálculo de la Frecuencia Esperada se utiliza la fórmula aplicada a la tabla de frecuencia observada

$$Fe = (\text{Total fila}) * (\text{Total columna}) / \text{Gran Total}$$

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara Vez	Nunca	Total
1.- ¿Se le ha realizado alguna encuesta de satisfacción al cliente?	38	23,5	11	26,5	45	144
2.- ¿Cree usted que es necesario el realizar un mejoramiento de procesos en atención al cliente?	38	23,5	11	26,5	45	144
TOTAL	76	47	22	53	90	288

Tabla 19: Frecuencia Esperada

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

4.6.5 Zona de Aceptación o de Rechazo

Para la determinación de la zona de aceptación o de rechazo el primer paso a realizar el cálculo de los grados de libertad.

GRADOS DE LIBERTAD= (GL) = (FILA-1) (COLUMNA-1)

GL= (2-1) (5-1)

GL= (1) (4)

GL= 4

Con un nivel de significancia de 0,05 y con 4 grados de libertad el valor de **Ji** cuadrado a tabular es de 9,48; es decir $X^2_t = 9,48$.

CHI CUADRADO CALCULADO

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² / E	
25	38	-13	169	4,45	
19	23,5	-4,5	20,25	0,86	
12	11	1	1	0,09	
28	26,5	1,5	2,25	0,08	
60	45	15	225	5,00	
51	38	13	169	4,45	
28	23,5	4,5	20,25	0,86	
10	11	-1	1	0,09	
25	26,5	-1,5	2,25	0,08	
30	45	-15	225	5,00	
				20,97	X²C
				9,488	X²t

Tabla 20: Chi Cuadrado

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Estefanía Miranda

4.6.6 Decisión final

GRÁFICO DEL CHI CUADRADO

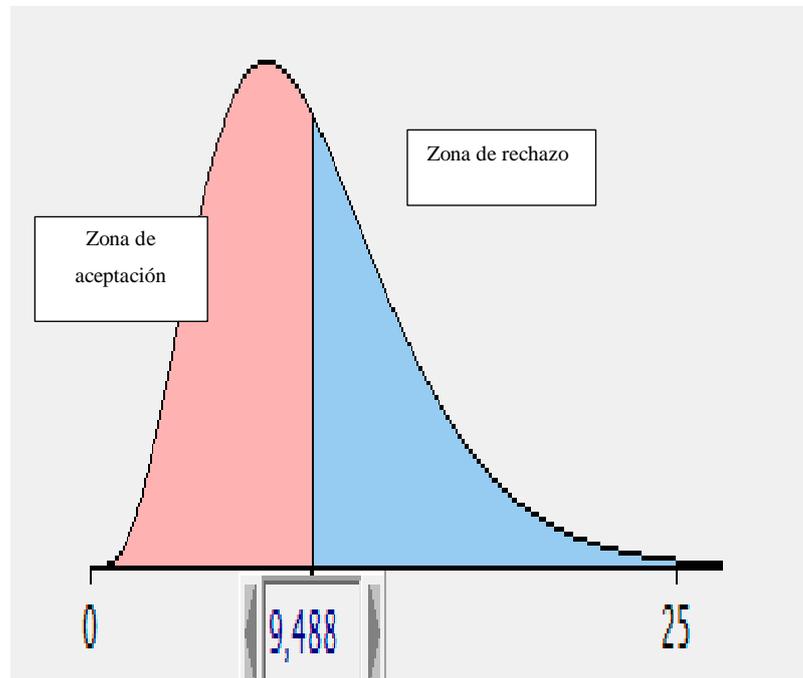


Gráfico 15: Chi Cuadrado

Elaborado por: Estefanía Miranda

$$X^2C = 20,97 > X^2t = 9,48$$

Esto quiere decir que **ji** calculada $X^2C = 20,97$ es mayor a **ji** tabulada que es a $X^2t = 9,488$, lo que nos quiere decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que es:

H1: “El mejoramiento de procesos **SI** permitirá mejorar significativamente el servicio y atención al cliente en la empresa Pielés Ortiz en la ciudad de Ambato”

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se determinó que la empresa Pieles Ortiz no cuenta con un proceso adecuado del servicio de atención al cliente, lo que genera un problema e insatisfacción de cliente y cada vez va perdiendo imagen y posicionamiento en el mercado.
- Se pudo identificar que la empresa no entrega a tiempo sus pedidos, debido a que no tienen una estrecha comunicación dentro de los departamentos de la empresa, es por esa razón que hay incumplimiento de los pedidos.
- El producto que oferta la empresa es de calidad y mayor durabilidad, es de vital importancia realizar un proceso minucioso de servicio y atención al cliente logrando satisfacer las necesidades de los clientes.

- La empresa carece de publicidad lo que impide ser reconocida en el mercado
- Dentro de la empresa no se realizan capacitaciones lo que provoca que se fabriquen productos de mala calidad y de esta forma se pierdan clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que la empresa aplique herramientas para mejorar la atención al cliente lo que ayudará el 100% fidelizar a los clientes, generando una alta competitividad en el mercado.
- Se recomienda que la empresa implemente un buzón de sugerencias para los clientes los cuales nos indiquen sus dudas, quejas o reclamos y así poder verificar que se cumpla las normas de atención al cliente.
- Es necesario contratar los servicios de una empresa que brinde Asesoría mercadológica y publicitaria, para crear una imagen de la empresa y del producto, para luego promocionarse en diferentes medios acorde al segmento de clientes de la empresa y así lograr posicionarse en el mercado que posee actualmente y a sus clientes potenciales.
- Se recomienda diseñar un sistema de mejoramiento continuo en el servicio de atención al cliente logrando tener competitividad, eficiencia y productividad en la empresa.
- Diseñar un plan de las 7 herramientas básicas de la Administración de la Calidad del principio de Kaoru Ishikawa para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos logrando mantener competitividad en el mercado.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 TEMA

Diseñar un sistema de mejoramiento continuo en el servicio de atención al cliente en la empresa PIELES ORTIZ en la ciudad de Ambato.

6.2 DATOS INFORMATIVOS

- ❖ **Institución Ejecutora:** “Empresa Pieles Ortiz”.
- ❖ **Beneficiarios:** “Empresa Pieles Ortiz”, clientes y consumidores.
- ❖ **Ubicación:** Samanga Bajo, Barrio Unamuncho
- ❖ **Teléfono:** 0992638637
- ❖ **Propietario:** Ing. Rodrigo Ortiz
- ❖ **Tiempo Estimado para la ejecución**
- ❖ Inicio: Noviembre 2014 Fin: Mayo 2015

- ❖ **Equipo técnico responsable:** Estefanía Miranda (Investigadora)
- ❖ **Costo:** El costo total para la realización de esta propuesta es de \$ 6.550.00

6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Mediante la investigación realizada en la empresa Pieles Ortiz se pudo establecer que no poseen una adecuada atención al cliente al momento de recibir un pedido o enviar el mismo, el cual los clientes se muestran insatisfechos y comienzan a optar a ver el producto en otras empresas de la competencia.

Con un mejoramiento de procesos enfocada en la atención al cliente se tendrá un crecimiento en la empresa, ofertaremos productos de buena calidad, durabilidad y para que el cliente se sienta conforme con el servicio que perciba de la empresa.

El sector de la producción del cuero y calzado del Ecuador está actualmente integrado en un 25% por segundas y terceras generaciones de maestros, artesanos y productores de pieles y calzado, que a su vez aprendieron y emprendieron una actividad heredada en un marco familiar, al que se le fueron añadiendo destrezas y capacidades propias que concibieron un producto único y diferente con el reconocimiento de su entorno.

Actualmente el sector cuero y calzado ha ido creciendo notablemente en nuestra provincia permitiendo producir y competir eficientemente. Una de ellas fue la aplicación temporal de políticas de corte comercial sustentadas en medidas arancelarias a los productos extranjeros.

6.4 JUSTIFICACIÓN

Es de vital importancia diseñar un mejoramiento de procesos y la atención al cliente en la empresa Pieles Ortiz en la ciudad de Ambato, mediante la utilización de la

herramienta basada en el principio de Kaoru Ishikawa para incrementar la eficiencia del mismo.

La capacitación es un factor importante para que la empresa tenga crecimiento, dentro de un mercado cada vez más exigente y demandado, la empresa lograra incrementar sus ventas, aumentar la cartera de clientes y se encontrara posicionado en la mente de los consumidores.

6.5 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un mejoramiento de procesos a través del principio KAORU ISHIKAWA para lograr una atención al cliente personalizada en la empresa Pieles Ortiz en la ciudad de Ambato.

6.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el servicio que brinda el personal de la empresa Pieles Ortiz en la ciudad de Ambato.
- Describir el proceso de atención al cliente para mejorar la relación Empresa-Cliente.
- Establecer indicadores de efectividad para medir la satisfacción del cliente.

6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos.

6.6.1 FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL

“La empresa Pieles Ortiz” representada por su propietario el Ing. Rodrigo Ortiz, ha aceptado brindarme todas las facilidades de acceso de información el mismo que me ayudara a continuar con el desarrollo de la presente investigación.

6.6.2 FACTIBILIDAD SOCIO – CULTURAL

En la actualidad los clientes son cada vez más exigentes, por esta razón buscamos tener plena satisfacción al momento de atenderles, ofreciendo un producto de calidad y durable, el mismo que el cliente se sienta conforme por la atención percibida.

Por tal motivo la empresa Pieles Ortiz busca ofrecer a toda su clientela productos de calidad con una atención personalizada con el fin de lograr competitividad en el mercado.

6.6.3 FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA

La empresa Pieles Ortiz cuenta con los recursos financieros necesarios los cuales serán empleados para mejorar el proceso de atención al cliente, cuyo fin es fidelizar a los clientes a la empresa, lo que permitirá incrementar el volumen de ventas y aumentar la cartera de clientes, enfocándose a las ventas nacionales e internacionales con productos de altos estándares de calidad.

6.7 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO- TÉCNICA

6.7.1 KAORU ISHIKAWA



Gráfico 16: Kaoru Ishikawa

Elaborado por: Estefanía Miranda

Fue un químico japonés, administrador de empresas y experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuado al valor de procesos empresariales.

Se considera el padre de análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama de Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas.

Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las *"siete herramientas"*

básicas de la administración de la calidad'', donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas.

LAS 7 HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD.

Uno de los aspectos clave en el desarrollo y mantenimiento del control total de la calidad es la utilización de indicadores para analizar la situación de la empresa. Los métodos estadísticos son fundamentales para extraer conclusiones e información útil para la mejora de los procesos.

El proceso consiste en un diagrama, identificando cada uno de los procesos que se desarrollan a continuación.

1. **Hoja de control:** Es una herramienta de recolección de datos para reunir y clasificar la información.
2. **Histograma:** Gráficos que muestran la distribución de frecuencia de una variable, además de cuantas veces y cuantos valores diferentes aparecen en el proceso.
3. **Diagrama de Pareto:** A diferencia del histograma, no solo clasifica fallas con respecto a su número sino también con respecto a la importancia. Su objetivo es mostrar los factores más significativos del proceso bajo estudio.
4. **Diagrama de correlación y dispersión:** tiene como fin la búsqueda de relaciones entre las variables que están afectando al proceso
5. **Gráficos de control:** Permite estudiar la evolución del desempeño de un proceso a lo largo del tiempo

6. **Estratificación:** técnica utilizada para separar datos de diferentes fuentes e identificar patrones en algún proceso. Algunos autores reemplazan la Estratificación con el Diagrama de Flujo (aquello que consiste en una representación gráfica de los pasos que se realizan a lo largo de un proceso).

7. **Diagrama de Causa-Efecto:** También conocido con el Diagrama Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa. Este diagrama identifica las causas de un efecto o problema y las ordena por categorías.

Para Ishikawa el control de calidad consiste en “desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor “

Su filosofía está basada en el control de calidad en el que es necesario que la empresa estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad (para lograr el objetivo es preciso repetir la educación una y otra vez), destinados a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Aportaciones de Ishikawa

- Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa.
- Demostró la importancia de las herramientas de calidad.
- Círculos de calidad.
- Enfoque del mejoramiento continuo de los procesos.

6.7.2 HOJAS DE CONTROL

Hoja de control o verificación de datos, sirve para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante las anotaciones y registro de sus frecuencias bajo las formas de datos.

Se utilizara un mapa general de procesos (PEPSU) para tener mayor comprensión en el proceso

6.7.3 PEPSU

Es un mapa general de procesos (PEPSU) es un producto del diagnóstico y análisis de la unidad administrativa, identificando con claridad el producto final del trabajo y el proceso respectivo como punto de partida para la integración del procedimiento correspondiente.

PEPSU es una herramienta útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios.

Las siglas PEPSU representan:

Proveedores:

Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno o externo.

Entradas:

Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas

los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

Proceso:

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

Bajo el título “Proceso” de la herramienta PEPSU se registran los subprocesos que conforman el proceso que se está definiendo.

Salidas:

Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.), y se debe verificar que las salidas los satisfacen.

Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

Usuarios:

Son las organizaciones o personas que reciben un producto. El usuario (o cliente), puede ser interno o externo a la organización.

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Afiliado	Solicitud de Consulta	Validación de Datos. Verificación de disponibilidad de consulta	Cita	Afiliado Registro de Historia

Tabla 21: PEPSU

Elaborado por: Estefanía Miranda

6.7.3 HOJA DE TRABAJO

Esta herramienta nos permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

El control de calidad se fundamenta en el uso de una adecuada información que permita controlar y monitorear el proceso de producción, analizar lo que no se ajuste a las especificaciones e inspeccionar, entre otros. La obtención de datos fiables, convenientemente estructurados y de fácil análisis posibilitara la realización de un buen control de calidad. Precisamente, el objeto de las hojas de control consiste en facilitar la recopilación de datos útiles en control de calidad.

En la hoja de trabajo para análisis de procesos (SER y DEBER SER) se registra a todas las actividades el proceso y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar las actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos las actividades del proceso.

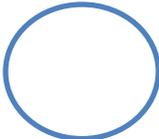
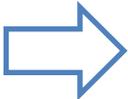
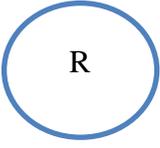
Operación	Traslado	Demora	Verificación	Archivo	Corrección
					

Gráfico 17: Hoja de Trabajo
Elaborado por: Estefanía Miranda

La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- Diagramar el proceso y listar sus actividades.
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).

N°	PASOS	SIMBOLO GIA	MINUTOS	○	⇒	⇨	▭	▽	○
1	Afiliado acude a la institución y registra ficha de ingreso	○	5 minutos	5					
2	Entrega ficha de ingreso al mostrador	○	2 minutos	2					
3	Mostrador recibe ficha de ingreso y asigna el folio, registra el dato manualmente en la carpeta de datos	○	2 minutos	2					
4	Toma la ficha de registro con el folio en el área de validación	⇨	5 minutos	5					
5	Validación recibe la ficha de registro, y verifica datos del afiliado en la pantalla	▭	6 minutos	6					
6	Entrega a mostrador la ficha de registro	⇨	5 minutos	5					
7	Mostrador llama al afiliado para que le entregue la solicitud de pensión	○	2 minutos	2					
8	Afiliado entrega la solicitud de pensión conjuntamente con los documentos correspondientes	○	15 minutos	15					
9	Mostrador recibe la documentación y la solicitud de pensión y comienza analizar la información	▭	5 minutos	5					
10	Indica afiliado la fecha de ingreso al cheque	○	1 minuto	1					
11	Elabora manualmente un listado de solicitud de pensiones	○	20 minutos	20					
12	Arma paquetes de solicitud de pensiones	○	15 minutos	15					

13	Permanece el paquete de solicitudes de pensiones		120minutos			120			
	TOTAL		203 MINUTOS	62	10	120	11	0	0

Se puede identificar todas las actividades asociadas a un proceso de vital importancia, también se requieren datos cuantitativos que expresen en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otra información relativa al proceso.

Tabla 22: Hoja de Trabajo
Elaborado por: Estefanía Miranda

6.7.3 HISTOGRAMA

Se usa para

- Obtener una comunicación clara y efectiva de la variabilidad de sistema
- Mostrar el resultado de un cambio en el sistema
- Identificar anomalías examinando la forma
- Comparar la variabilidad con los límites de especificación

6.7.4 DIAGRAMA DE PARETO

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que la generan. La Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa al permitir identificar visualmente en una sola revisión las minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora

Fue creado sobre la base del principio de Pareto, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema. Se usa para identificar los problemas más significativos de un proceso y evaluar el comportamiento de un problema, comparando los datos entre el "antes" y el "después".

Las ventajas de usar esta herramienta en el análisis de procesos son:

Representa en forma ordenada la ocurrencia del mayor al menor impacto de los problemas o áreas de oportunidad de mejora.

- ❖ Es el primer paso para la realización de mejoras.
- ❖ Facilita el proceso de toma de decisiones porque cuantifica la información que permite efectuar comparaciones basadas en hechos verdaderos.

Los propósitos generales del diagrama de Pareto:

- Analizar las causas
- Estudiar los resultados
- Planear una mejora continua

Elaboración del diagrama de Pareto:

1. Determinar el tiempo que se asignará para recabar datos, puede ser el caso de que solo se requieran unas cuantas horas o también varios días. Si se hacen consideraciones minuciosas se asegurará un mínimo de problemas más adelante.
2. Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos. Puede ser general para que la información se acomode de diferentes maneras.
3. Anotar la información de acuerdo a la frecuencia en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada, la cual se muestra a continuación:

CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%FRECUENCIA ACUMULADA
DEMORA	120	120	59,11 %
OPERACIÓN	62	182	89,66 %
VERIFICACIÓN	11	193	95,07 %
TRASLADO	10	203	100 ,00 %
TOTAL	203		

Tabla 23: Cuadro de Pareto
Elaborado por: Estefanía Miranda

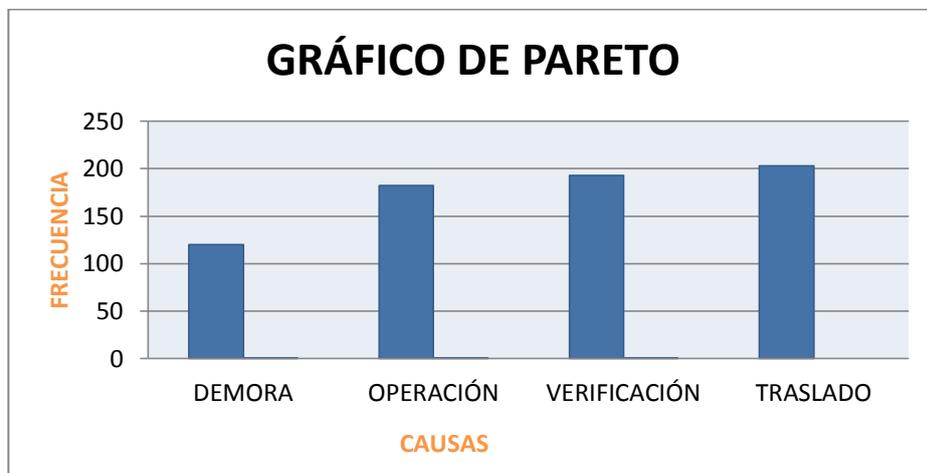


Gráfico 18: Pareto
Elaborado por: Estefanía Miranda

CÁLCULO DE LA EFICIENCIA

Se puede calcular la eficiencia de un proceso, dividiendo el tiempo que se dedica a las actividades de valor agregado, entre el tiempo total del proceso, por lo que para este proceso la eficiencia es igual a:

$$\frac{\text{Tiempo de OPERACION}}{\text{Tiempo total del PROCESO}} * 100 = \% \text{ Eficiencia}$$

$$\frac{62 \text{ Minutos}}{203 \text{ Minutos}} * 100 = 30,54\%$$

En otras palabras, solo el 30,54% de los recursos se están utilizando en actividades relacionadas con el servicio que el usuario requiere por parte de la institución; el resto es consumido por las demoras, verificaciones y traslados del proceso.

6.7.5 5W+ H

Es una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana.

Las 5 W's y 1 H provienen de la primera letra de las siguientes preguntas en inglés:

- ❖ Who (Quién)
- ❖ What (Qué)
- ❖ Where (Dónde)
- ❖ When (Cuándo)
- ❖ Why (Por qué)
- ❖ How (Cómo)

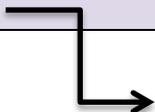
Las matrices de análisis son de gran ayuda para manejar gran cantidad de variables, sin perder el objetivo:

WHO	QUIÉN / Participa en el problema
WHAT	QUÉ / Es el Problema
WHEN	CÚANDO / Ocurre el problema
WHERE	DÓNDE / Ocurre el problema
WHY	POR QUÉ / Ocurre el problema y cuál es la ruta
HOW	CÓMO / Ocurre el problema

Tabla 24: 5W+H
Elaborado por: Estefanía Miranda

6.7. 6 HOJA DE RUTA

La hoja de ruta es un plan que establece la secuencia de pasos para alcanzar un objetivo. Se especifican tiempo y recursos necesarios. Puede entenderse como un plan de acción a largo plazo y general que acerca los objetivos estratégicos a objetivos más tangibles y alcanzables.

HOJA DE RUTA			
Nº	AFILIADO	MOSTRADOR	VALIDACIÓN
1	Afiliado acude a la institución y registra ficha de ingreso		
2	Entrega ficha de ingreso al mostrador		
3		Mostrador recibe ficha de ingreso y asigna el folio, registra el dato manualmente en la carpeta de datos	
4		Toma la ficha de registro con el folio	

		en el área de validación	
5			Validación recibe la ficha de registro , y verifica datos del afiliado en la pantalla
6			Entrega a mostrador la ficha de registro
7		Mostrador llama al afiliado para que le entregue la solicitud de pensión	
8	Afiliado entrega la solicitud de pensión conjuntamente con los documentos correspondientes		
9		Mostrador recibe la documentación y la solicitud de pensión y comienza analizar la información	
10		Indica afiliado la fecha de ingreso al cheque	
11		Elabora manualmente un listado de solicitud de pensiones	
12		Arma paquetes de solicitud de pensiones	
13			Permanece el paquete de solicitudes de pensiones

Tabla 25: Hoja de Ruta
Elaborado por: Estefanía Miranda

6.7.7 DIAGRAMA CAUSA- EFECTO (Diagrama de Espina de Pescado)

Facilita el análisis de problemas y sus soluciones como son; calidad de los procesos, lo productos y servicios.

Es utilizada para analizar la calidad (la espina principal es la calidad real), y también para establecer las características del producto, analizando los procesos en su elaboración.

El eje o espina principal del diagrama es el resultado o efecto más importante. Las espinas transversales representan las causas. Se puede comenzar con las llamadas 5M (como factores causales básicos: mano de obra o trabajo, materiales, maquinaria, métodos y misceláneos).

Debido a que se emplea para estudiar las causas principales de un efecto que se desea mejorar, no es necesario llegar a un número exagerado de niveles.

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos.

A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa. Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

- **PASO 1 Definición del problema**

Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

- **PASO 2 Determinación de los conjuntos de causas**

Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas Mano de obra, Maquinaria, Método o procedimientos, Materiales, Medio ambiente o misceláneos.

- **PASO 3 Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas**

Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea. El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

- **PASO 4 Revisión de ideas**

Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a su recurrencia.

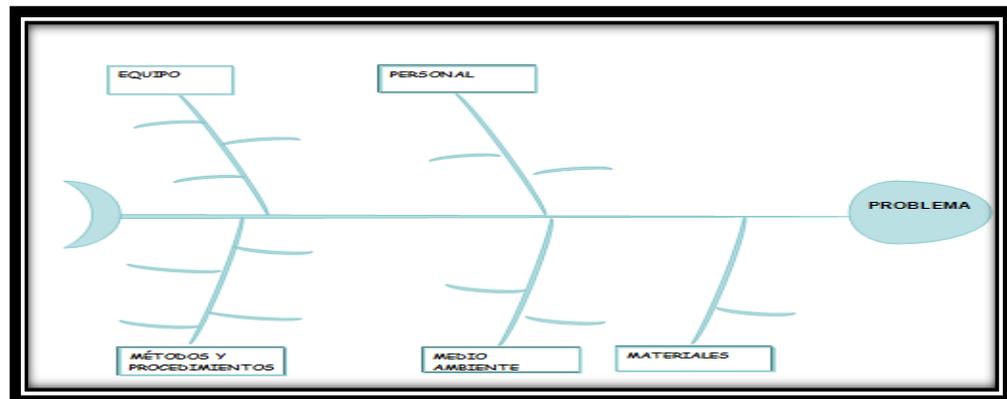


Gráfico 19: Espina de Pescado
Elaborado por: Estefanía Miranda

6.7.8 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Los indicadores son datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados

EFECTIVIDAD:

"Efectividad": Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

TIPOS DE INDICADORES:

Indicadores de cumplimiento: Miden la ejecución de las metas planeadas en las actividades del proyecto o tareas. Estos indicadores identifican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de evaluación: Miden el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Estos indicadores van direccionados con los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

Indicadores de eficiencia: Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o procesos, es decir, hacer las cosas correctas, lo mejor posible, de la mejor manera, minimizando los recursos en la menor cantidad posible.

Indicadores de eficacia: Miden si los objetivos y metas se cumplieron. Estos indicadores implican que las cosas que se deben realizar, es decir, hacer lo que se tiene que hacer, medir si las cosas hechas son las cosas que deben ser.

Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto, tarea o proceso. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

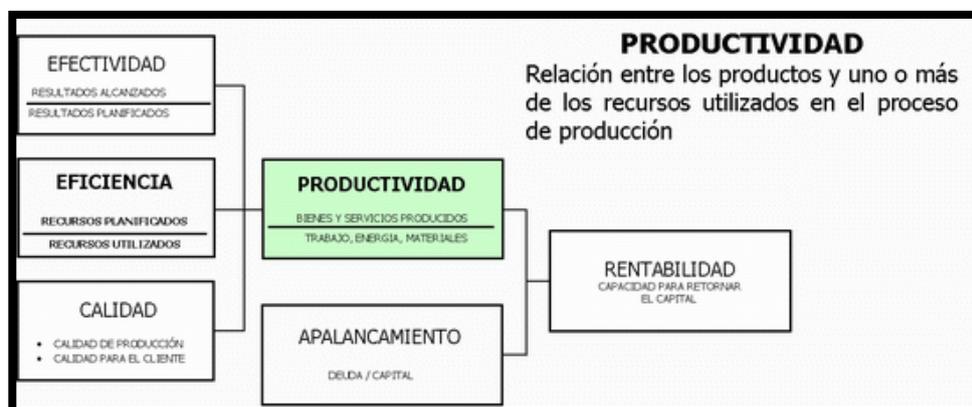


Gráfico 20: indicador:
Elaborado por: Estefanía Miranda

6.8 METODOLOGÍA O MODELO OPERATIVO

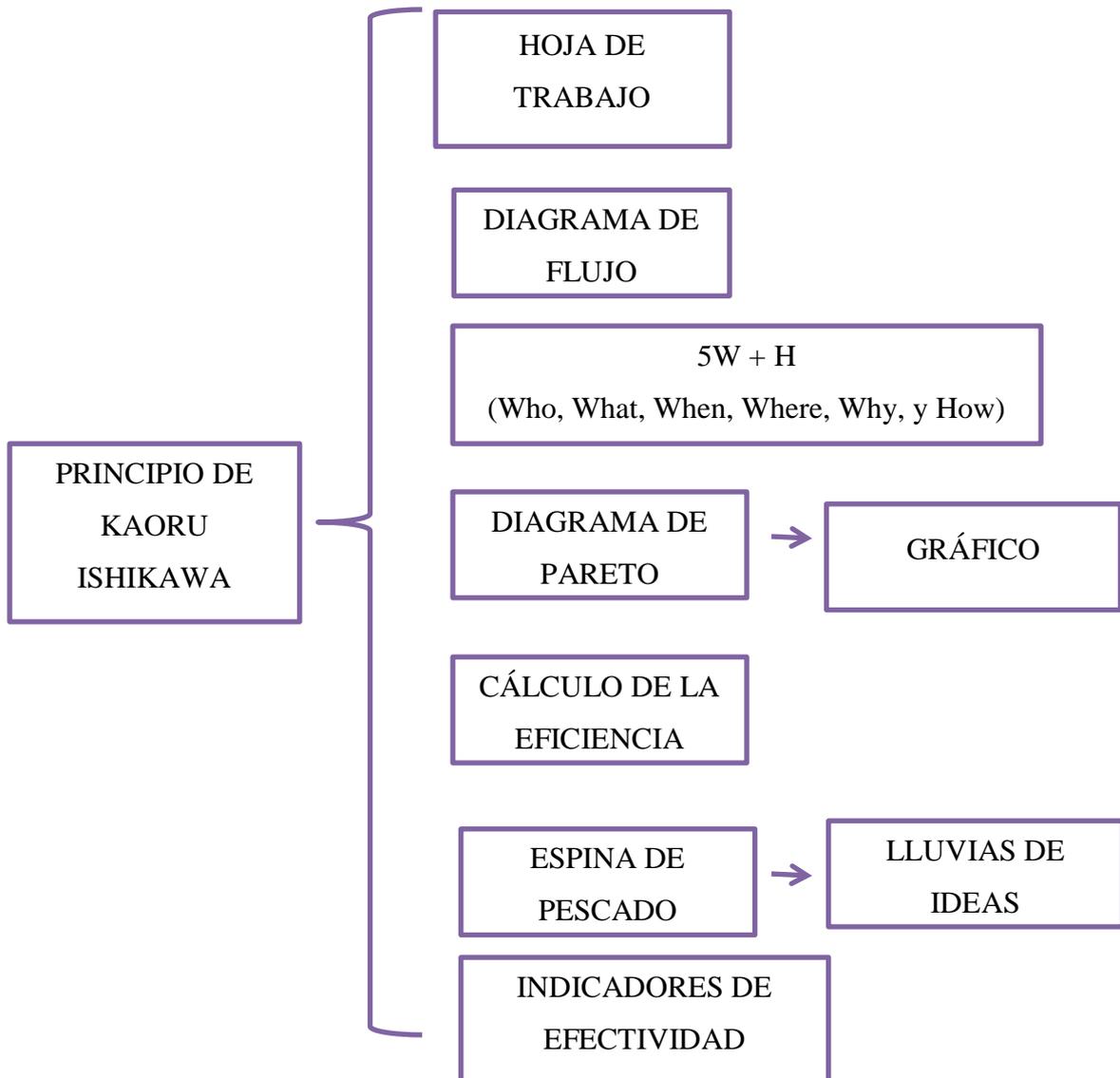


Gráfico 21: Metodología Operativa
Elaborado por: Estefanía Miranda

6.8.1 HOJA DE TRABAJO ANTERIOR PROCESO

Es una herramienta que nos permite identificar las actividades que componen al proceso con la secuencia que se presentan, sus responsables, tiempos: así como las áreas de oportunidad en las que se pudiera implementarse acciones de mejora.

Observamos cada proceso como su debido tiempo, actividad

N°	PASOS	Simbología	HORA	○	⇒	▭	▭	▽
1	El cliente llama a la empresa Pieles Ortiz	Demora	0,25H			0,25		
2	La secretaria recepta la llamada	Demora	0,50H			0,50		
3	El cliente solicita si hay en stock un determinado cuero	Demora	1H			1		
4	La secretaria toma nota del pedido	Operación	0,50H	0,50				
5	la secretaria solicita al bodeguero si existe el cuero	Demora	1H			1		
6	El bodeguero toma el pedido y observa si hay el stock correspondiente	Verificación	2H				2	
7	El bodeguero le informa a la secretaria que si hay el stock	Demora	1H			1		
8	La secretaria llama al cliente a comunicarle que si hay stock con su debida proforma y condiciones de pago	Demora	3H			3		
9	El cliente envía la orden de compra por fax	Operación	0,50H	0,50				
10	La secretaria recibe el fax con la respectiva orden de compra	Operación	1H	1				
11	La secretaria realiza el pedido del producto terminado a bodega	Demora	4H			4		
12	El bodeguero registra en la tarjeta kardex la salida del pedido	Demora	3H			3		
13	El bodeguero registra la guía de remisión	Demora	3H			3		
14	La secretaria realiza la factura manualmente y le entrega al chofer	Demora	2H			2		
15	El chofer entrega el pedido en el domicilio del cliente con su respectiva factura	Traslado	4H		4			
16	El chofer entrega la copia de la factura firmada a la secretaria	Demora	0,50H			0,50		
17	la secretaria archiva la copia de la factura para el seguimiento	Demora	0,25H			0,25		
18	El cliente emite el cheque de la compra de los productos	Operación	0,25H	0,25				
19	El cliente envía el cheque al chofer para que entregue a la secretaria	Demora	1H			1		
20	Secretaria realiza nota de ingreso del cheque	Demora	0,50H			0,50		
21	Secretaria archiva los documentos de respaldo	Archiva	0,50H					0,50
22	Secretaria verifica los días de los depósitos de los cheques	Verificación	0,25H				0,25	

23	Secretaria verifica los depósitos de los cheques	Verificación	0,25H				0,25	
24	Secretaria emite el recibo del pago	Demora	0,25H			0,25		
25	Secretaria envía el recibo del pago al cliente	Demora	0,50H			0,50		
26	Cliente confirma la recepción del documento de pago	Demora	0,50H			0,50		
	TOTALES		31,50	2,25	4	22,25	2,50	0,50

Tabla 26: Hoja de Trabajo del Anterior Proceso
Elaborado por: Estefanía Miranda

CONCLUSIÓN:

En la hoja de trabajo se determinó 26 actividades que realiza la empresa con un tiempo total de 31,50 de hora, se puede observar claramente que existe más actividades de DEMORA y TRASLADOS.

6.8.2 DIAGRAMA DE PARETO

Es una herramienta útil para identificar los distintos eventos más claramente, para analizar los datos observados, en número y porcentaje, dando solución inmediata al tipo de evento.

CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%FRECUENCIA ACUMULADA
DEMORA	22,25	22,25	70,63%
TRASLADO	4,00	26,25	83,33%
VERIFICACIÓN	2,50	28,75	91,27%
OPERACIÓN	2,25	31	98,41%
ARCHIVO	0,50	31,5	100,00%
TOTAL	31,5		

Tabla 27: Diagrama de Pareto
Elaborado por: Estefanía Miranda

INTERPRETACIÓN:

En el diagrama de Pareto observamos que si resolvemos las DEMORAS y TRASLADOS se puede canalizar una solución que resuelva el 153,96 % del problema que afecta alrededor de 230 clientes externos que cuenta la empresa Pieles Ortiz de la ciudad de Ambato.

GRÁFICO DEL DIAGRAMA DE PARETO

Esta herramienta consiste en una gráfica de barras que muestra con qué frecuencia ocurren los distintos eventos y los ordena del más frecuente al menos frecuente.

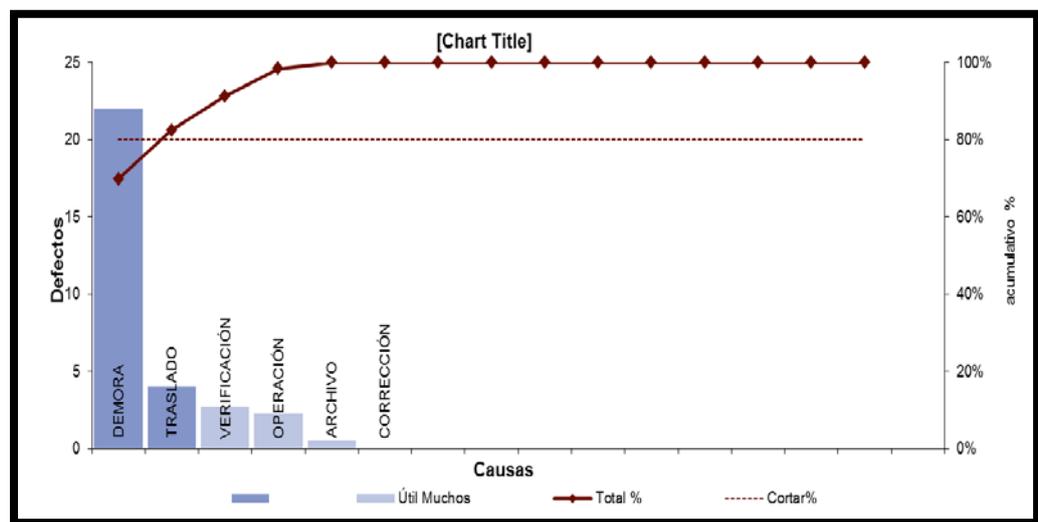


Gráfico 22: Diagrama de Pareto:
Elaborado por: Estefanía Miranda

INTERPRETACIÓN:

En el diagrama de Pareto se puede observar que la empresa Pieles Ortiz tiene causas como es DEMORA en el proceso con 22,25 de hora, la causa TRASALDO de 4 horas, la empresa debe optimizar el tiempo para tener más operaciones eficientes en el proceso de atención al cliente.

6.8.3 CÁLCULO DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO

$$\frac{\text{Tiempo de OPERACION}}{\text{Tiempo total del PROCESO}} * 100 = \% \text{ Eficiencia}$$

Cálculo de la eficiencia del proceso	
Tiempo tomado en las actividades de OPERACIÓN	2,25
Tiempo total del proceso	31,50
% EFICIENCIA DEL PROCESO	7,14%

Tabla 28 Eficiencia del proceso anterior

Elaborado por: Estefanía Miranda

INTERPRETACIÓN:

Realizando el respectivo cálculo da como resultado el 7,14% de la eficiencia del proceso, resulta ineficiente el proceso que la empresa está actualmente manejando, lo que se debería tomar acciones correctivas de manera urgente y prioritaria, para que la empresa pueda tener competitividad en el mercado.

6.8.4 5W+H

WHO	QUIEN / Participa en el problema	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los colaboradores de la empresa Pieles Ortiz ❖ Los clientes externos
WHAT	QUE / Es el Problema	Insatisfacción en el servicio y atención al cliente
WHEN	CUANDO / Ocurre el problema	En el momento que el cliente solicita un pedido de compra
WHERE	DONDE / Ocurre el problema	En la instalaciones de la empresa Pieles Ortiz
WHY	PORQUE / Ocurre el problema y cuál es la ruta	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando los colaboradores de la empresa no tienen definida sus funciones ❖ Cuando el cliente solicita un pedido de compra ❖ La secretaria realiza todo en forma manual ❖ Para la entrega del pedido hay demasiado retrasos ❖ Carencia de un sistema informático
HOW	COMO / Ocurre el problema	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En la empresa no cuentan con un servicio adecuado en la atención al cliente ❖ los clientes se sienten insatisfechos por el servicio que reciben ❖ Existe duplicidad de funciones

Tabla 29: 5W+H

Elaborado por: Estefanía Miranda

6.8.5 DIAGRAMA DE FLUJO

DIAGRAMAS DE FLUJO				
N ^a	CLIENTE	SECRETARIA	BODEGUERO	CHOFER
1	El cliente llama a la empresa Pieles Ortiz			
2		La secretaria recepta la llamada		
3	El cliente solicita si hay en stock un determinado cuero			
4		La secretaria toma nota del pedido		
5		La secretaria solicita al bodeguero si existe el cuero		
6			El bodeguero toma pedido y observa si hay el stock correspondiente	
7			El bodeguero informa a la secretaria que si existe el pedido	
8		La secretaria llama al cliente a comunicarle que si hay stock con su debida proforma y condiciones de pago		
9	El cliente envía la orden de compra por fax			
10		La secretaria recibe el fax con la respectiva orden de compra		
11		La secretaria realiza el pedido del producto terminado a bodega		
12			El bodeguero registra en la tarjeta kardex la salida del pedido	
13			El bodeguero registra la guía de remisión	

14		La secretaria realiza la factura manualmente y le entrega al bodeguero		
15				El chofer entrega el pedido en el domicilio del cliente con su respectiva factura
16				El chofer entrega la copia de factura firmada a la secretaria
17		La secretaria archiva la copia de la factura para el seguimiento		
18	El cliente emite el cheque de la compra de los productos			
19	El cliente envía el cheque al chofer para que le entregue a la secretaria			
20		La secretaria realiza la nota de ingreso del cheque		
21		La secretaria archiva los documentos de respaldo		
22		La secretaria verifica los días de los depósitos de los cheques		
23		La secretaria verifica los depósitos de los cheques		
24		La secretaria emite el recibo de pago		
25		La secretaria envía el recibo de pago al cliente		
26	El cliente confirma la recepción del documento de pago			

Tabla 30: Diagrama de Flujo del anterior Proceso
Elaborado por: Estefanía Miranda

6.8.6 ESPINA DE PESCADO

En el diagrama de la espina de pescado que se muestra a continuación, los equipos de análisis de procesos determinaron algunas de las situaciones que se presentan con mayor frecuencia y que provocan que el proceso se demore, ocasionando ineficiencia en la atención al cliente.

6.8.7 LLUVIAS DE IDEAS

6.8.7.1 Lluvias de ideas para solucionar el problema

- 1.- Determinar responsabilidades y funciones a los puestos
- 2.- Adquirir equipos de computó
- 3.- Adquirir un sistema que permita llevar un control automatizado
- 4.- Implementar una red intranet
- 5.- Capacitar al personal continuamente
- 6.- Implementar páginas sociales
- 7.- Crear una base de datos
- 8.- Proporcionar un sitio web, informe de las promociones y productos de la empresa
- 9.- Establecer alianzas estratégicas con demás proveedores

6.8.7.2 Lluvias de ideas para solucionar el problema

- 1.- Responsabilidades y funciones a los puestos
- 2.- Adquirir equipos de cómputo
- 3.- adquirir un sistema
- 4.- Red intranet
- 5.- Capacitaciones continuas
- 6.- Base de datos de clientes
- 7.- Tener alianzas estratégicas

ESPINA DE PESCADO

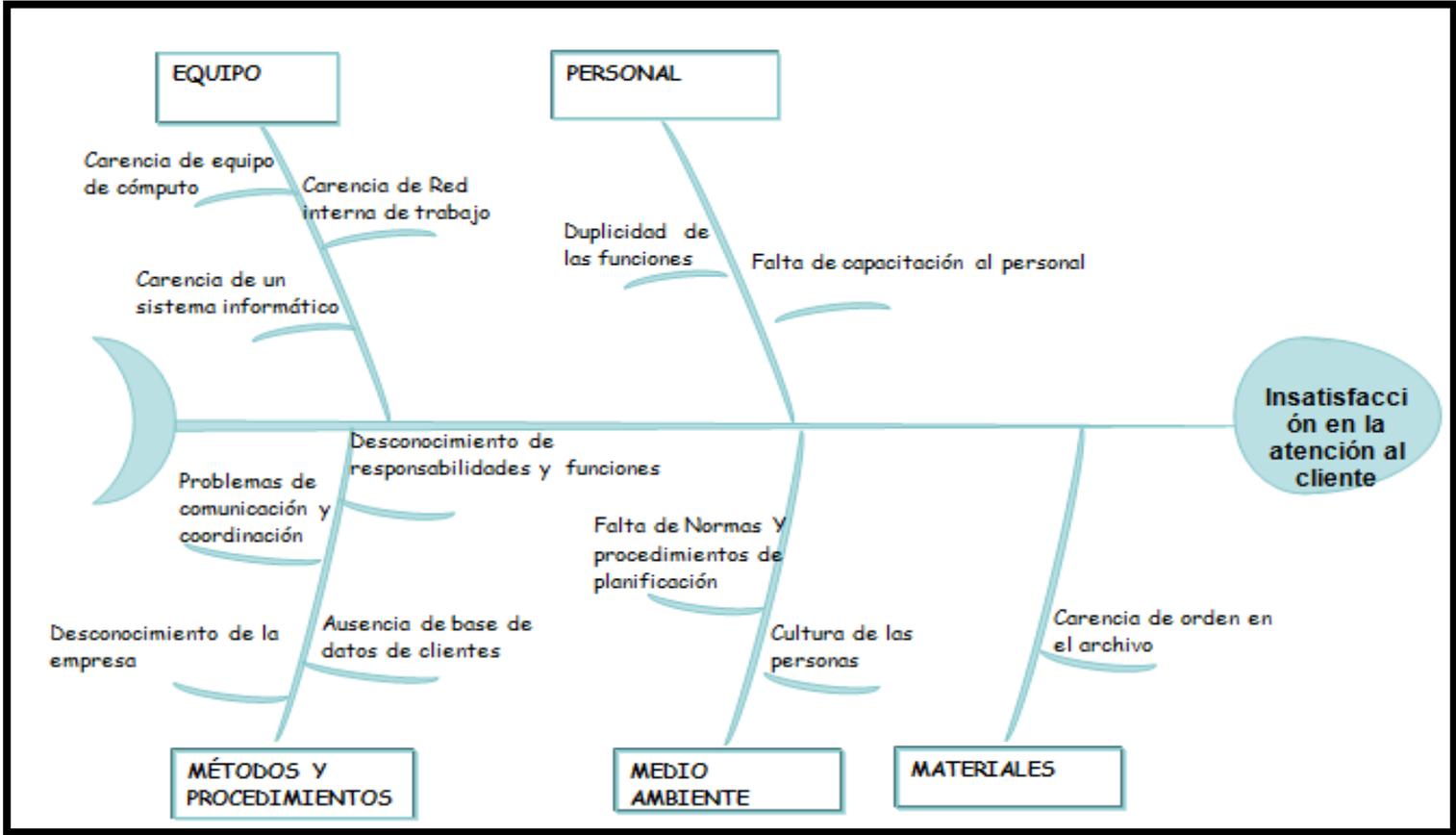
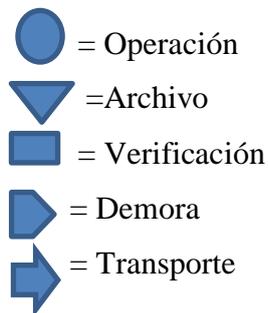


Gráfico 23: Espina de Pescado
Elaborado por: Estefanía Miranda

6.8.8 .PROCESO QUE DEBE SER

En la Empresa Pieles Ortiz se ha realizado una hoja de trabajo actual para visualizar el proceso y el ahorro del tiempo que se toman para realizar dichas actividades.

- Para el tiempo se utilizara de 0,25 hora es igual a 15 minutos y 0,50 hora es igual a 30 minutos para tener mayor precisión en el cálculo.
- Para la simbología y representación es la siguiente:



N°	PASOS	Simbología	HORA					
1	El cliente llama a la empresa Pieles Ortiz	Operación	0,50H	0,50				
2	La secretaria recepta la llamada	Operación	0,25H	0,25				
3	El cliente solicita un pedido de cuero	Operación	1H	1				
4	Secretaria revisa el stock correspondiente del pedido y envía por e- mail la proforma del pedido con sus debidos descuentos	Operación	1H	1				
5	El cliente verifica en su e- mail la proforma y confirma el pedido a la secretaria	Verificación	0,50H				0,50	
6	Secretaria realiza la documentación correspondiente, como la orden de compra, factura y la guía de remisión	Operación	1H	1				

7	La secretaria envía al bodeguero la orden de compra	Operación	0,25H	0,25				
8	el bodeguero inmediatamente comienza a sacar el pedido y cargar en el carro conjuntamente con el chofer	Operación	3H	3				
9	El chofer se dirige donde la secretaria a ver viáticos, guía de remisión y factura para el cliente	Operación	0,50H	0,50				
10	La secretaria llama al cliente para informarle que su pedido es despachado y el chofer le entrega sus respectivos documentos	Verificación	0,50H				0,50	
11	El chofer llega al domicilio del cliente entrega la factura y la guía de remisión	Demora	2H			2		
12	El chofer comienza a descargar con su ayudante y el cliente comienza a verificar cada uno de los ítems del pedido	Operación	3H	3				
13	El cliente firma los documentos y entrega al chofer las copias con su respectiva firma de recibido	Demora	0,50H				0,50	
14	El chofer llega a la empresa y entrega la documentación a la secretaria	Operación	1H	1				
15	El cliente realiza el respectivo pago en el banco y llama a la secretaria a comunicarle	Operación	0,50H	0,50				
16	La secretaria verifica en el sistema el pago y registra en la base de datos de cliente	Operación	1H	1				
17	La secretaria agradece al cliente por su puntualidad y por preferir Pieles Ortiz	Operación	0,25H	0,25				
	TOTALES		16,75	13,25	0	2,50	1,00	0

Tabla 31: Proceso que debe ser
Elaborado por: Estefanía Miranda

CONCLUSIÓN:

Se puede visualizar que al momento de realizar la hoja de trabajo que debe ser el que la empresa debe manejar con 17 actividades en las cuales hay un tiempo de 16,75 de hora, obtenemos mayor eficacia y fidelización de clientes.

CÁLCULO DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO QUE DEBE SER

$$\frac{\text{Tiempo de OPERACION}}{\text{Tiempo total del PROCESO}} * 100 = \% \text{ Eficiencia}$$

CÁLCULO DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO	
Tiempo tomado en las actividades de OPERACIÓN REAL	13,25
Tiempo total del proceso	16,75
% EFICIENCIA DEL PROCESO	79,10%

Tabla 32: Cálculo de la Eficiencia como debe SER

Elaborado por: Estefanía Miranda

INTERPRETACIÓN:

Ejecutando el nuevo proceso de atención al cliente, podemos señalar que el cálculo de la eficiencia es del 79,10%, siendo beneficiario para los 230 clientes externos de la empresa Pieles Ortiz en la ciudad de Ambato.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD DEL PROCESO

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

$$\frac{\text{Ventas Totales de la Empresa}}{\text{Total de Ventas del Sector}}$$

$$\frac{\$10.000}{\$85.000} \times 100$$

$$0,12 = 12\%$$

INTERPRETACIÓN:

Las ventas totales de la Empresa Pieles Ortiz son \$10.000 mensuales que ingresa a la misma y las ventas del sector son \$ 85.000 representando el 12 % que ayuda al sector del cuero con la participación en el mercado.

GRADO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

$$\frac{\text{Número de Reclamos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$$

$$\frac{40}{230}$$

$$0,17 = 17\%$$

INTERPRETACIÓN:

En la empresa Pieles Ortiz hubo 40 reclamos al mes por la atención que los clientes recibían por parte de los colaboradores de la Empresa lo que representa el 17% de reclamos por parte de los clientes externos.

CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

$$\frac{\textit{Total de Clientes Nuevos}}{\textit{Total de Clientes de Potenciales}} \times 100$$

$$\frac{10}{13}$$

$$0,77 = 77\%$$

INTERPRETACIÓN:

En la empresa Pieles Ortiz 13 clientes potenciales llamaron para solicitar un pedido y solo 10 clientes nuevos fueron quienes realizaron la compra del cuero lo que representa el 77% de captación de clientes.

EFICACIA DE LAS VENTAS

$$\frac{\textit{Total de las Ventas}}{\textit{Total de las proformas}}$$

$$\frac{\$10.000}{38}$$

$$\$ 263$$

INTERPRETACIÓN:

La eficacia de las Ventas de la Empresa Pieles Ortiz representa \$ 263 con 38 proformas que los clientes externos solicitan, con un total de ventas mensuales de \$10.000 que ingresa a la empresa.

PRODUCTIVIDAD

$$\frac{\text{volumen de ventas}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

$$\frac{\$10.000}{160}$$

\$ 62.50

INTERPRETACIÓN:

La productividad de la empresa la Empresa Pieles Ortiz representa \$ 62,50 lo que representa que al mes el volumen de ventas es de \$10.000 con 160 horas empleadas al mes.

PERSONAL CAPACITADO

$$\frac{\text{Nº de personas Capacitadas}}{\text{Total empleados}} * 100$$

$$\frac{5}{20} * 100$$

25%

INTERPRETACIÓN:

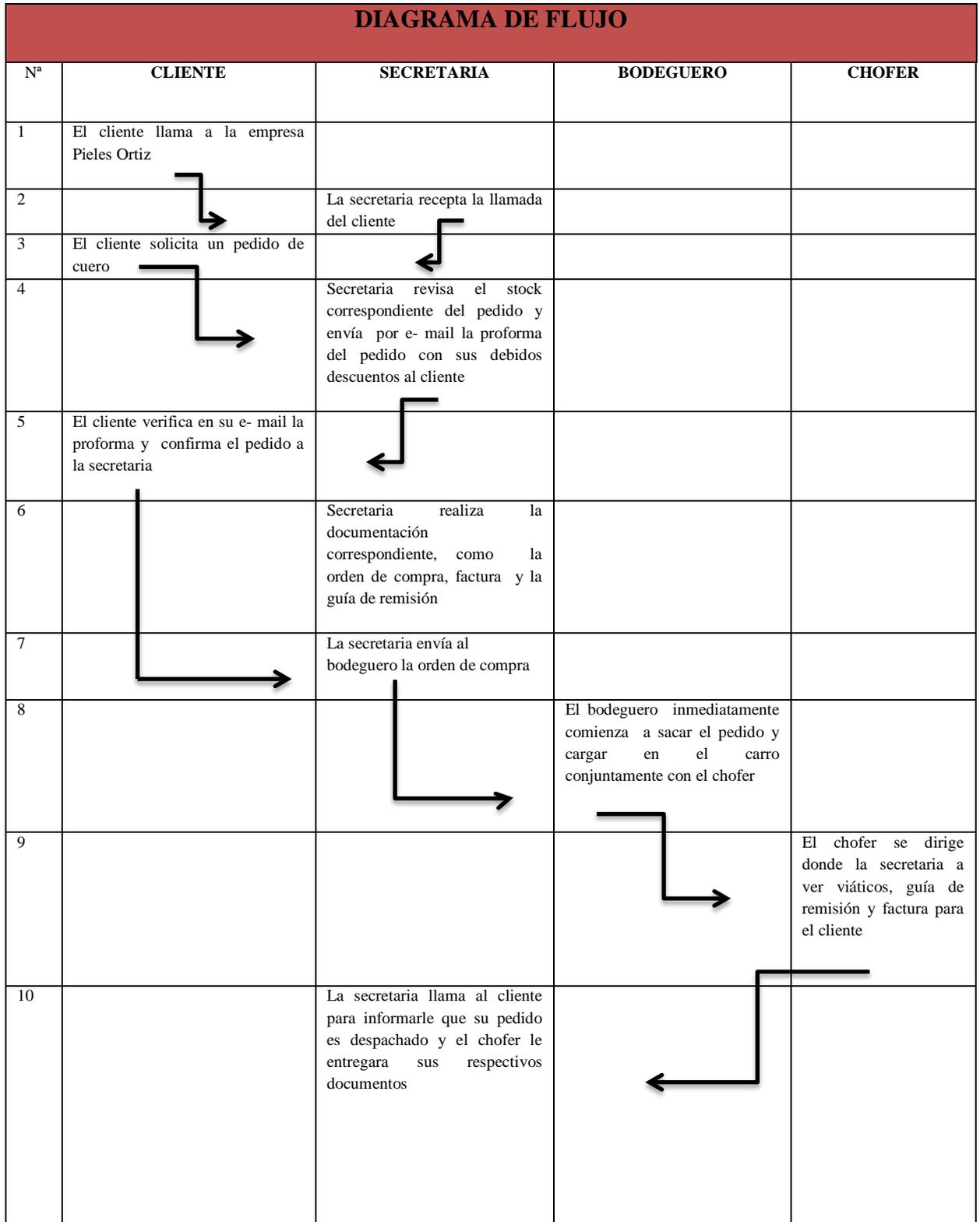
El 25% de los empleados de la empresa se encuentran en capacitaciones continuas para tener mayor desempeño y mejoras en la empresa.

COMPETITIVIDAD

FACTORES	PIELES ORTIZ	TENERÍA INCA CÍA LTDA.
VENTAS	\$ 10.000	\$ 5.000
COMPRAS	\$ 5.000	\$ 2.300
CAPACITACIONES AL PERSONAL	50%	15%
TOTAL EMPLEADOS	20	50

La empresa Pieles Ortiz se encuentra capacitando al personal de la empresa para ofrecer gran variedad de diseños y tendencias para el mercado a precios módicos para satisfacer a sus clientes, se encuentra trabajando con gremios y asociaciones. Tenería Inca Cía. Ltda. tiene capacitaciones poco frecuente dentro y fuera de la institución, ofrece gama de productos terminados con altos estándares de calidad para un mercado nacional trabaja con asociaciones para satisfacer a los clientes.

6.8.9 DIAGRAMA DE FLUJOS QUE DEBE SER



11				El chofer llega al domicilio del cliente entrega la factura y la guía de remisión
12				El chofer comienza a descargar con su ayudante y el cliente comienza a verificar cada uno de los ítems del pedido
13	El cliente firma los documentos y entrega al chofer las copias con su respectiva firma de recibido			
14				El chofer llega a la empresa y entrega la documentación a la secretaria
15	El cliente realiza el respectivo pago en el banco y llama a la secretaria a comunicarle			
16		La secretaria verifica en el sistema el pago y registra en la base de datos de cliente		
17		La secretaria agradece al cliente por su puntualidad y por preferir Pieles Ortiz		

Tabla 33: Cálculo del Diagrama de Flujo como debe SER

Elaborado por: Estefanía Miranda

6.9 PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Impresora Multifunción	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sistema Integrado	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Red de Intranet	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Material de Publicidad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Capacitación del personal	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Implementar un departamento de Ventas	1	\$1,000	\$ 1,000
TOTAL DE LA	PROPUESTA	\$ 6.550,00	\$ 6.550,00
	EN USD		

Tabla 34: Presupuesto financiero

Elaborado por: Estefanía Miranda

La inversión que se debe realizar para poner en marcha la propuesta planteada es un valor relativamente de bajo costo ya que traducido al beneficio que reciben las personas es claro y vital por ello es altamente recomendable se ponga en funcionamiento en un periodo no mayor a 6 meses .

6.10 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta estará a cargo del Propietario de la Empresa Pieles Ortiz, el Ing. Rodrigo Ortiz conjuntamente con todos los miembros que conforma la empresa cuyo objetivo es tener crecimiento de la empresa y a la vez llegar a ser competitiva en el mercado.

6.11 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La propuesta evaluada por el Propietario y para tener mejor comprensión al momento de la evaluar se debe considerar los siguientes interrogantes

1. ¿Quién evaluará?

La propuesta será evaluada por el Ing. Rodrigo Ortiz.

2. ¿Por qué evaluar?

Porque el mejoramiento de procesos en la atención al cliente tiene actividades de secuencia que deben ser ejecutadas.

3. ¿Para qué evaluar?

Para determinar si la propuesta ayudará a la empresa a crecer y ser competitiva.

4. ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar todos los procesos de atención al cliente en la empresa.

5. ¿Cuándo evaluar?

Cuando se empiece a ejecutar las actividades del principio Kaoru Ishikawa

6. ¿Cómo evaluar?

Se puede evaluar mediante diagramas de flujo que determinaran la situación actual de la empresa comparándola con resultados anteriores.

7. ¿Con qué evaluar?

Se evaluarán con las respectivas ventas que se realice.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. España: Mac Hill.
- ARBOS, L. C. (2012). *Organización de la Producción Dirección De Operaciones*. Madrid: Ediciones Diaz De Santos.
- BERRY. (2003). " *Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad*". Colombia: Editorial Norma.
- BLACK STEWART Y PORTER LYMAN, H. M. (2006). *Administración*», *Novena Edición, Pág. 8*. México: Pearson Educación .
- BOUBETA, A. (2006). *Fidelización Del Cliente: Intoduccion A la venta personal yy a la direccion de ventas* . Colombia: <ideas <propias S.L.
- C DONNA, C. &. (2006). *Administración De La Calidad*. México: Prentice inc.
- CARRILLO SILVA, S., & PORTILLA CASTILLO, A. C. (2008). *Implementación de un programa de mejora de la calidad en una empresa de servicios. caso práctico: Centro Comercial El Bosque*. quito: Abc.
- CHICAIZA CÓRDOVA, E. W. (2010). *Modelo de mejoramiento continuo del sistema de administración académico estudiantil para instituciones de educación básica y bachillerato caso unidad educativa de la Salle*. quito : imprenta la Española.
- DÍEZ DE CASTRO EMILIO PABLO, G. D. (2001). *Administración y Dirección*» *Pág. 4*. Sevilla España: McGraw-Hill Interamericana.
- DRUCKER PETER. (2007). *Enfoque gerencial con énfasis en marketing*. Estado de México: Editores Prentice.

- DRUCKER PETER FERDINAND. (2005). *Administracion por objetivos*. Estado de México: Editores Prentice.
- DUQUE. E STEBAN. (2007). *MEJORAMIENTOCONTINUO*. Madrid: Editores Prentice.
- EVANS, J. W. (2010). *Administración y Control De La Calidad*. . MÉXICO: CENGAGE LEARNING EDITORES S.A.
- FIGUEROA, E. (2009). *¿Quién se llevó a Mi Cliente?* Madrid: Mc hill.
- GARDER, H. (2004). *Inteligencia Multiples: La teoria en la Practica*. España: PAIDOS IBERICA; Lengua: CASTELLANO;.
- GARY, A., & PHILIP, K. (2008). *Fundamentos de Marketing 6ta Edición*. México: Pearson Educación.
- GAYA, C., NAVAS, R., & PEREZ, M. (2013). *Técnicas para la mejora de la Calidad*. MADRID: UNED.
- GOMES B LUIS. (1992.). *Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad (técnicas y herramienta)*. Segunda Edición. . Venezuela : Editores Prentice.
- GRIFFIN, J. H. (2002). *El compartamiento del Consumidor*. Universidad de Columbia: Editores Prentice.
- GUTIERREZ M. (2009). *Administrar para la Calidad concepto administrativos del control total de calidad*. España: Limusa.
- HODSON WILLIAM K L. (2008). *Manual de Ingeniero Industrial. Cuarta Edición*. México: Editorial Mc Graw Hill. .

- IDALBERTO, C. (2004). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, Séptima Edición, pag 10. Mexico: McGraw-Hill Interamericana .
- JAMES , P. (2007). *La gestión de la Calidad total: Un texto introductorio*. México: Pearson Educación .
- JAMES, H. (2003). *Administración y Dirección Empresarial: Mejoramiento de los procesos en la Empresa*. Interamericana de Colombia: MCGRAW-HILL.
- JAMES, P. (2006). *Gestión De La Calidad Total*. España: Farezco S.A.
- KOTLER, P., & GARY, A. (2001). *Dirección de Marketing . Análisis Planificación y control*. Séptima edición. España .: ED Prentice..
- LOSSADA ESCALANTE, M. (2013). *Gestión De Mejoramiento De Continuo*. Venezuela: Mac hill.
- MANRIQUE A.D & MEDINA A.D. (2005). *La cultura de la Calidad bajo las normas ISO en las Empresas de Neiva*. Universidad Surcolombiana: Facultad de Economía y Administración, Programa Administración de Empresas.
- MANTILLA, S. (2008). *Auditoría Financiera de Pymes*. España: Ecoe Ediciones.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño Arlylys. (2007). *Relevancia de la Gestión por procesos en la planificación estratégica y mejora continua*. Cuba: Universidad de Matanzas.
- ODIORNE GEORGE. (2002). *Fundamentos y Principios de la Administración* . Madrid: Mc Hill.

- OTERO VALLADARES, P. E. (2014). *Implementación de acciones de mejora continua en la división de hidrocarburos de una empresa consultora y evaluación de resultados, mediante el análisis de los procesos y de los costos de calidad y no calidad*. Quito: Mc editores Ecuatorianos.
- PARASURAMAN, A., & BERRY, L. L. (2001). *Marketing de Servicios: La Calidad como Meta*. Nueva York.: Free Press.
- PEREZ V. (2010). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. México: Ideas propias S.L.
- PHILIP, K. (2003). *Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- PRIDE Y FERRELL, W. (2010). *Marketing Conceptos y Estrategias, Novena Edición*. Business: Jack W. Calhoun : Haiti.
- ROSENBERG, J. (2009). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Madrid: Ocean CENTRUM.
- S.P, M., SONIA, P., & TEJERO J.A. (2007). *Innoovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC Edictores.
- SERNA GÓMEZ, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R editores.
- SHERWART. WALTER. (2000). *CALIDAD TOTAL*. MÉXICO: Mc Hill.
- STANTON, E. Y. (2007). *Fundamentos de marketing, 14a edición*. Juarez , México: McGraw-Hill.
- STANTON, W. J., ETZEL, M. J., & WALKER, B. J. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: McGraw-Hill.

- VARGAS, C. A., & ORELLANA CHICAIZA, L. E. (2013). *Diagnóstico, Evaluación y un Plan de Mejoramiento Continuo de la Infraestructura Informática del Municipio del Cantón Baños de la Provincia de Tungurahua*. Tungurahua, Cantón Baños: Imprenta Salazar.

7.1 WEBGRAFIA

- <http://www.industrias.gob.ec/ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado/>
- <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/2012/09/filosofia-kaoru-ishikawa.html>
- <http://es.slideshare.net/PabloSugamele/kaoru-ishikawa-8157226>
- <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp93/>
- http://www.salud.gob.mx/unidades/pediatrica/inp_pepsu.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/herramientas-calidad-hoja-control/herramientas-calidad-hoja-control.shtml>
- <http://sotero-histogramaydiagramadepareto.blogspot.com/2008/09/histograma-y-diagrama-de-pareto.html>
- <http://i.ytimg.com/vi/6hfh3N7GgVc/maxresdefault.jpg>
- <http://cd1.eju.tv/wp-content/uploads/2009/09/image447.png>
- http://www.revistalideres.ec/files/article_main/uploads/2015/02/01/54ce4afa1857e.jpg
- http://www.sanjuandediosoh.com/admincuria/resources/images/novedades/109/0_foto_550x736.jpg

- <http://quantumdesarrollo.com/Imagenes/Secretaria.jpg>
- http://estaticos04.elmundo.es/elmundo/imagenes/2011/02/24/suvienda/1298544116_0.jpg
- <http://www.monografias.com/trabajos76/estadisticas-estado-computadores-laboratorio/estadisticas-estado-computadores-laboratorio.shtml#diagramada>
- <http://www.cbufalo.com.co/catalogo/22.jpg>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los clientes externos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta: Dirigida a los clientes externos de la empresa Pieles Ortiz en la Ciudad de Ambato

Instrucciones:

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta
- ✓ Marque con una “x” la respuesta correcta

I. ENCUESTA

1.- ¿Se le ha realizado alguna de satisfacción al cliente?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

2.- ¿Cree usted que es necesario el realizar un mejoramiento de procesos en atención al cliente?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

3.- ¿La empresa Pieles Ortiz entrega a tiempo los pedidos que usted realizo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

4.- ¿Cómo calificaría usted el servicio y atención al cliente que usted recibe por parte de la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Pésimo
- Malo

5. ¿A través de qué medios le gustaría informarse acerca de la Empresa?

- Radio
- Televisión
- Prensa
- Vallas
- Internet

6.-Considera usted que el precio del producto es?

- Excesivo
- Alto
- Moderado
- Bajo
- Muy Bajo

7- Cómo cliente considera usted que se ha dado seguimiento a sus problemas?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

8.- ¿Ha recibido información sobre productos y nuevas promociones?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

9. ¿Cómo calificaría usted el servicio de entrega a domicilio que recibe por parte de la empresa?

- Pésimo
- Malo
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

10. ¿Cómo calificaría usted la calidad del producto que recibe por parte de la empresa?

- Pésimo
- Malo
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

11. ¿Cómo calificaría usted la durabilidad del producto que recibe por parte de la empresa?

- Pésimo
- Malo
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

Anexo 2: Fotos de la Empresa Pieles Ortiz

EMPRESA PIELES ORTIZ



PROPIETARIO: Rodrigo Ortiz



Responsable de Ventas: Srta. Karlita Ruiz



Secretaria General: Sra. Susana de Andrade



OPERARIO



Área de producción



Área de producción



Proceso de teñido



Verificación del stock



Producto terminado



Área de Almacenaje

Anexo 3: Fotos de exposiciones del cuero y calzado



Reunión con sectores. Textil y confecciones,
Cuero y calzado, automotriz y alimenticio



Ejecutivos y dirigentes del sector CALTU



Representantes de la CALTU