

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera/o en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “La Calidad del Servicio Post-Venta y la
Ventaja Competitiva de la empresa “FORD Quito
Motors” de la ciudad de Ambato.”**

Autora: Gabriela Hidalgo

Tutora: Ing. Mónica Ruiz Mg.

**AMBATO – ECUADOR
Mayo 2014**



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mónica Ruiz Mg.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato, mayo de 2014

.....
Ing. Mónica Ruiz Mg.

Tutor

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“LA CALIDAD DEL SERVICIO POST-VENTA Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA “FORD QUITO MOTORS” DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, mayo de 2014

.....
Gabriela Hidalgo

Autora

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del Tribunal de Grado aprueban el informe de investigación, sobre el tema: “LA CALIDAD DEL SERVICIO POST-VENTA Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA “FORD QUITO MOTORS” DE LA CIUDAD DE AMBATO”, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, mayo de 2014

f.-

DR. KLEVER MORENO G.

f.-

ING. LUIS VELASQUEZ M.

DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los derechos en línea de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, 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.

Gabriela Patricia Hidalgo Monge

Autor

Dedicatoria

El presente trabajo va dirigido a todas las personas que hicieron posible la culminación del mismo, y me ayudaron a formar de la mejor manera mi perfil profesional, y por sobre todo a DIOS.

Agradecimiento

Quiero agradecer de la manera más sincera a mis padres, mi hermana, mi esposo, mi hija, mis amigos y personal docente de la Universidad Técnica de Ambato quienes de una u otra forma me ayudaron y fueron un apoyo constante y fundamental para el logro de mis objetivos.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PAGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Página de Certificación por el Tutor de la Tesis	ii
Página de Autenticidad de la Tesis	iii
Página de Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Derechos de Autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general de contenidos	viii
Resumen Ejecutivo	xiv

B. TEXTO: INTRODUCCIÓN

1

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5. Preguntas Directrices	7
1.2.6. Delimitación de la investigación	7
1.3. Justificación	8

1.4.	Objetivos	9
1.4.1.	Objetivo General	9
1.4.2.	Objetivos Específicos	9

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1.	Antecedentes investigativos	10
2.2.	Fundamentación Filosófica	16
2.3.	Fundamentación Legal	17
2.4.	Categorías Fundamentales	17
2.5.	Hipótesis	70
2.6.	Variables de la hipótesis	71

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1.	Enfoque de la investigación	72
3.1.	Modalidad básica de la investigación	72
3.2.	Nivel o tipo de investigación	73
3.3.	Población y muestra	75
3.4.	Operacionalización de variables	76
3.5.	Plan de recolección de la información	80
3.6.	Plan de procesamiento y análisis	80

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis de Datos	82
4.2.	Interpretación de los Resultados	82
4.3.	Verificación de Hipótesis	93

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	96
6.2.	Recomendaciones	96

CAPITULO VI
PROPUESTA

6.1.	Datos Informativos	98
6.2.	Antecedentes de la Propuesta	98
6.3.	Justificación	100
6.4.	Objetivos	101
6.5.	Análisis de Factibilidad	101
6.6.	Fundamentación	102
6.7.	Modelo Operativo	118
6.8.	Administración	124
6.9.	Previsión de la Evaluación	125

C. MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	127

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Clasificación por Costos de Calidad	51
Cuadro N° 2	Población y Muestra	75
Cuadro N° 3	Variable Independiente	76
Cuadro N° 4	Variable Dependiente	78
Cuadro N° 5	Técnicas e Instrumentos	80
Cuadro N° 6	Cronograma	121
Cuadro N° 7	Previsión de la Evaluación	122
Cuadro N° 8	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	124

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Evaluación Competitiva	24
Tabla N° 2	Etapas del Movimiento por la Calidad	39
Tabla N° 3	Pregunta N° 1	82
Tabla N° 4	Pregunta N° 2	84
Tabla N° 5	Pregunta N° 3	85
Tabla N° 6	Pregunta N° 4	86
Tabla N° 7	Pregunta N° 5	87
Tabla N° 8	Pregunta N° 6	88
Tabla N° 9	Pregunta N° 7	89
Tabla N° 10	Pregunta N° 8	90
Tabla N° 11	Pregunta N° 9	91
Tabla N° 12	Pregunta N° 10	92
Tabla N° 13	Pregunta N° 11	93
Tabla N° 14	Frecuencia Observada	94
Tabla N° 15	Frecuencia Esperada	94
Tabla N° 16	Calculo de Chi Cuadrado	94

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1	Análisis Crítico	5
Gráfico N° 2	Categorías Fundamentales	17
Gráfico N° 3	La Calidad Total	18
Gráfico N° 4	Ventajas Competitivas	19
Gráfico N° 5	Pregunta N° 1	82
Gráfico N° 6	Pregunta N° 2	84
Gráfico N° 7	Pregunta N° 3	85
Gráfico N° 8	Pregunta N° 4	86
Gráfico N° 9	Pregunta N° 5	87
Gráfico N° 10	Pregunta N° 6	88
Gráfico N° 11	Pregunta N° 7	89
Gráfico N° 12	Pregunta N° 8	90
Gráfico N° 13	Pregunta N° 9	91
Gráfico N° 14	Pregunta N° 10	92
Gráfico N° 15	Pregunta N° 11	93
Gráfico N° 16	Ciclo de Vida del Producto	114
Gráfico N° 17	Matriz de Crecimiento BCG	115
Gráfico N° 18	Organigrama Estructural	123
Gráfico N° 19	Organigrama Funcional	123

RESUMEN EJECUTIVO

Quito Motors S.A.C.I. es una compañía dedicada a la Comercialización de Vehículos y su mantenimiento, tanto preventivo como correctivo.

Quito Motors S.A.C.I. fue fundada el 6 de julio de 1959. Durante estos 53 años de trabajo y esfuerzo continuo hemos sabido ganarnos la confianza de quienes han considerado, por una o varias veces, adquirir un auto marca Ford.

En la actualidad existen elementos como la globalización y el exigente mercado de empresas fuertes y productivas en las que el factor básico es el conocimiento no solo del producto sino también de todos los componentes que permiten desarrollar de mejor manera la empresa y hacerla más productiva y rentable.

Luego de un análisis de la empresa FORD Quito Motors se ha detectado un nivel bajo en el área de post venta, el cual dificulta el normal progreso de la empresa, por lo que es de vital importancia buscar soluciones que permitan mejorar tanto en el área administrativa como en la operativa, que den posibilidades claras de desarrollo en este mercado dinámico y de constante evolución.

El Plan de Capacitación es integral y brinda una alternativa sustentable para el mejoramiento del nivel de ventas de servicio, a través del acrecentamiento en el conocimiento de los colaboradores los cuales son el motor de la empresa, esto les permitirá desenvolverse eficientemente en sus labores cotidianas y ser más productivos, es necesario el plan de capacitación para lograr una empresa más sólida.

PALABRAS CLAVES

Calidad del Servicio

Servicio Post Venta

Ventaja Competitiva

Clientes

Plan de Capacitación

INTRODUCCION

La presente investigación versa sobre “La Calidad del Servicio Post Venta y la Ventaja Competitiva de la empresa “FORD QUITO MOTORS” de la ciudad de Ambato.”

Capítulo I: El problema de investigación.- Se enfoca al estudio del problema de investigación. Se muestra a detalle las falencias por las que atraviesa Ford Quito Motors y se establecen objetivos de investigación que marquen la ruta correcta hacia la solución del problema.

Capítulo II: Marco Teórico.- Se presenta una red conceptual de las variables (independiente y dependiente) que provienen del estudio del problema de investigación, lo cual conduce a establecer categorías, conceptos, postulados, suposiciones, proposiciones, y la hipótesis de investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico.- Se establece el método y el campo de acción donde se va a obtener información del problema y sus variables. Con la utilización de técnicas e instrumentos se podrá abordar a fondo la situación interna de la entidad, finalizando con el plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados.- Se aplica la encuesta con su respectivo cuestionario de preguntas direccionadas a conocer las reacciones de los elementos de la empresa sobre la problemática que se investiga y las posibles soluciones a ser implementadas, así mismo se comprueba la hipótesis, lo que dará la pauta para la formulación de la propuesta de solución.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.- Se establecen las conclusiones y recomendaciones los mismos que servirán como medida de mejoramiento para la empresa.

Capítulo VI: Propuesta.- Se desarrolla la propuesta en firme.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.TEMA DE INVESTIGACION

La Calidad del Servicio Post Venta y la Ventaja Competitiva de la empresa “FORD Quito Motors” de la ciudad de Ambato.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACION

Contextualización Macro

Hoy en día las compañías de todo el Mundo industrializado reconocen que la calidad del producto se traduce en ahorro de costos y en una mejora general. Por lo que en los últimos años se han realizado intensos trabajos para aplicar los conceptos de calidad de los productos. Hablar de calidad implica la necesidad de contar con parámetros que permitan establecer los niveles mínimos que un producto debe alcanzar para que se considere de calidad.

"La globalización está provocando un obsesivo afán de identidad, que va a incitar muchos cambios. Nuestra sociedad se mundializa y la calidad se hace evidente, ya que estas son el resultado de un esfuerzo de la inteligencia. **“José Antonio Marina.**

GUAJARDO, Edmun (1997) A lo largo de la existencia del hombre se ha sabido que cada cosa posee características que lo distinguen, que lo hacen único, así mismo ha aprendido a valorarlas asignándoles mayor importancia, seleccionando los mejores ejemplares que mejor satisfacen sus necesidades: los de mejor calidad. Esta está presente en la evolución de los seres vivos, es un concepto que forma parte de su naturaleza convirtiéndose en la actualidad del mundo.

ESCALANTE, Edgardo (1995) Hoy en día, tanto las compañías nacionales como internacionales saben que la calidad es una condición necesaria que se debe tener para poder competir y sobrevivir en el mercado

Al hablar de globalización y calidad, se nos viene a la mente infinidad de cosas, relacionamos cada uno de estas ideas con la situación actual de nuestro mundo, una crisis económica basada en el excesivo gasto de los recursos y un estancamiento de empresas en quiebra o en camino a ella, hasta llegar a una sociedad prácticamente desesperada por encontrar bienestar.

CIAMPA, Dan (1993) Los avances tecnológicos, el crecimiento de la población, los medios de comunicación masivos y un cambio en la economía mundial, han facilitado la posibilidad de crecimiento de las naciones, la estrategia de formar grupos u organizaciones capaces de satisfacer las necesidades nos han llevado a la continua competencia por ser los mejores

LEE, Isaac (2009) La globalización nos encierra en un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, una expansión y uso intensivo de la

tecnología sin precedentes. Nosotros como integrantes de una era en constante cambio, debemos extender nuestra mirada para darnos cuenta de las variadas interrelaciones entre lo global y lo local, lo público y lo privado, lo individual y lo comunitario, toda la ganancia individual y el bien común, el conflicto y la construcción, el intercambio cultural, la pobreza y el comportamiento de la sociedad.

Contextualización Meso

Para el Ecuador el fenómeno de globalización plantea una oportunidad de mejorar las condiciones, el acceso a los mercados que anteriormente se hallaban limitados al bien de unos cuantos. También crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, ya que damos el todo por el todo al ofrecer servicios o productos de mejor calidad con el mínimo de recursos, cuando esto ocurre, se sientan las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y sociales que contribuye a la desaparición de los privilegios establecidos en el mundo.

Este fenómeno nos empuja como cuidad a ver a la calidad como una característica primordial de cualquier actividad, mercancía o función que realicemos como lo menciona **CIAMPA, Dan** .- “La calidad es importante, sino mejoramos nuestra calidad toda la economía resultara muy perjudicada con ello nuestra vida declinara.”, lo que nos hace entender que en todas las acciones que el individuo realice, lo tiene que desempeñar con la mínima cantidad de errores, ofreciendo a los demás la satisfacción de sus requerimientos.

Contextualización Micro

La Ford Motor Company (a menudo llamada simplemente Ford) es una empresa multinacional estadounidense constructora de automóviles con base en Dearborn, Michigan, Estados Unidos. Fue fundada en el 16 de junio de 1903 por Henry Ford en Detroit, Michigan. Según la revista Fortune, DaimlerChrysler y Toyota Motor superaron a Ford situándose como el segundo y tercer grupo de constructores de

automóviles mundial con más ingresos en 2004 respectivamente. Durante muchos años Ford fue el número dos global por detrás de General Motors. Ford continúa siendo uno de las 500 más grandes corporaciones por ingresos.

En la actualidad Ford tiene plantas de construcción en muchos países del mundo, y crea automóviles para diferentes países basándose en gustos territoriales.

Actualmente ofrece dos modelos de vehículo híbrido, el Focus C-Max y el Ford Escape, cabe recalcar que abarca también Volvo, Jaguar, Mercury, Lincoln, LandRover, Mazda.

A pesar que Ford tiene la innovación, la creatividad y va de la mano con la tecnología no basta para ser completamente competitivos.

Ford tiene algunas falencias graves, lo que nos indica que carece de un sistema de calidad, el mismo que le ayudaría corregir esos errores.

1.2.2. ANALISIS CRÍTICO

La ausencia de un sistema de calidad en la empresa “FORD Quito Motors” tiene graves consecuencias en el área de servicio Postventa, causas tales como el poco espacio físico en los talleres (espacio de capacidad de instalada insuficiente), la rotación constante del personal, la falta de vehículos en préstamo a concesión en casos de que la unidad del cliente este mucho tiempo en reparación, por otro lado los técnicos requieren de capacitación puesto que de los cinco existentes solo uno tiene la categoría de Master esto ocasiona que los trabajos considerados de nivel complicado sean dirigidos solo hacia esta persona, así también el inadecuado control produce una mala imagen de los mismos creando automáticamente una inseguridad y una barrera entre el cliente y el servicio, ocasionando una disminución en sus ventas, además esta dificultad ha causado ya en el proceso de entrega y reacomodación de los vehículos algunos accidentes, originando gasto innecesario de mano de obra y de materiales directos.

Gráfico N° 1 Análisis Crítico



Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

1.2.3 PROGNOSIS

Ford Quito Motors de la ciudad de Ambato si no mejora el control de calidad, los directivos y empleados tendrán serios inconvenientes al desempeñar su gestión ya que necesitaran de un gran esfuerzo y tiempo para lograr los objetivos estratégicos planteados.

La insatisfacción de parte de los clientes será notoria, lo que correrá un riesgo alto de perder su confianza de los mismos y no regresaran a la empresa.

Las ventas disminuirán ostensiblemente afectando a la rentabilidad que se desea obtener para los accionistas.

La estabilidad laboral en la empresa sufriría cambios negativos por lo que los empelados renunciaran, dejando procesos y tramites inconclusos.

1.2.4. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la Calidad del Servicio en la Ventaja Competitiva de la empresa “FORD Quito Motors”?

1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Qué dificultades presenta el servicio post venta en “FORD Quito Motors”?
- ¿Qué ventajas competitivas tiene “FORD Quito Motors” para brindar a los clientes?
- ¿Es factible implementar un plan capacitación para mejorar el servicio post – venta?

1.2.6. DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACION

Por Contenido:

- **Campo:** Gestión
- **Área:** Calidad
- **Aspecto:** Atención al cliente

Espacial:

- La presente investigación se realizara en la Av. Atahualpa y Rio Payamino, “FORD Quito Motors”.

Temporal:

- El presente proyecto se realizara desde 1 de Octubre del 2013, hasta el 31 de Marzo del año 2014.

Unidades de Observación

- Gerente
- Vendedores
- Empleados
- Clientes

1.3.JUSTIFICACION

Interés

El interés de mejorar la calidad del servicio post-venta radica en que la gerencia desea incrementar el porcentaje de clientes satisfechos y asegurar compras regulares después de la venta.

Beneficiarios

Los beneficiarios del presente proyecto de investigación es Ford Quito Motors de la ciudad de Ambato, sus empleados y clientes.

Impacto

El impacto de la calidad del servicio post venta será en los clientes, por consiguiente en su fidelidad. Las ganancias aumentaran provenientes de las ventas a mayor volumen de vehículos.

Importancia

El servicio postventa tiene marcada importancia para el logro de la calidad pues es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir conocer la opinión de los clientes e identificar oportunidades de mejora, así como evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria

1.4.OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar de qué manera incide la calidad del servicio post venta en la Ventaja Competitiva de la empresa “FORD Quito Motors” de la ciudad de Ambato.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar el servicio de post venta en la empresa “FORD Quito Motors” de la ciudad de Ambato con el fin de detectar falencias.
- Investigar el entorno interno de la empresa con el fin de definir las ventaja competitiva que posee.
- Proponer un plan de capacitación con el objetivo de mejorar la calidad del servicio post venta en la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

GUILLO, Juan (2009)

TEMA: Calidad Total: fuente de ventaja competitiva

En la década de los ochenta y ante la creciente presión competitiva muchas compañías occidentales descubrieron la calidad. Después de décadas de indiferencia a lo que estaba ocurriendo en Japón, unas pocas organizaciones llegaron a convencerse de que los productos y servicios de calidad eran la llave para el futuro.

Para muchas de ellas suponía un compromiso total con esta filosofía, para otras todavía ocupaba un nivel secundario. De cualquier modo, podemos afirmar que actualmente todas las organizaciones son conscientes de su importancia y observamos cómo están reconociendo el papel estratégico tanto de la calidad del producto como de la dirección de la calidad o total quality management (TQM).

Por consiguiente, podríamos decir que el reto de la empresa es adquirir una competitividad a través de productos de alta calidad a bajo coste. Aunque no resulta sencillo, un camino para conseguirlo es la implantación de programas de mejora de la calidad que pueden proporcionar respuestas válidas a las necesidades de los clientes, y por otro lado disminuir el tiempo empleado en corregir errores, permitiendo a la organización alcanzar una posición inmejorable para conseguir ventajas competitivas.

La dirección de la calidad es un viaje hacia la mejora continua. En nuestro trabajo pretendemos dar una guía para recorrer este camino, así como identificar el rol y responsabilidades en el liderazgo de los esfuerzos de mejora en la organización, reflejando una filosofía sobre la dirección de la calidad que pueda ayudar a las empresas que desean implantarla. Para conseguir sus objetivos, que se podrían resumir en la máxima hacer las cosas bien a la primera, es necesario aplicar nuevas técnicas de dirección que integren aspectos técnicos y humanos con la finalidad de reducir al mínimo los rechazos de material, repetición de trabajos, sobrecarga de inventarios, etc. Por otro lado, bajo el prisma de la calidad, los clientes son el foco central. Las personas que dirigen nuestra empresa no trabajan en ella, es decir, los consumidores del producto o servicio son los que verdaderamente deben dirigir la empresa puesto que ésta debe tratar de responder a todas las expectativas de sus clientes finales, ellos determinan realmente qué es buena o mala calidad, alto o bajo precio por lo que la calidad es lo que el cliente percibe que es. La investigación realizada por el señor Juan José Tarí Guilló, después de haber realizado un estudio de la calidad total en las empresas llevo a las siguientes conclusiones:

En definitiva, muchas organizaciones grandes y pequeñas han llegado a la conclusión de que la efectividad de la dirección de la calidad (TQM) puede reforzar su competitividad y proporcionar ventajas competitivas en el mercado.

Todo lo anterior nos hace comprender el interés por la calidad, y por tanto la necesaria investigación, tanto teórica como empírica, que ayude a desarrollar un

marco teórico-práctico para las empresas que deseen elegir este camino como fuente de ventaja competitiva.

MÁRQUEZ, Adame (2006)

TEMA: Análisis de la ventaja competitiva
Cluster Automotriz de Puebla.

CARRERA: Administración de Empresas

Universidad de las Américas de Puebla

OBJETIVOS

- Analizar la situación de los factores que afectan la ventaja competitiva del Parque Industrial FINSA con la finalidad de utilizar este estudio como herramienta para la planeación del crecimiento y desarrollo del mismo.
- Determinar el grado de situación geográfica del mercado laboral.
- Determinar la percepción de la calidad de los servicios otorgados por el Parque Industrial.
- Análisis de las determinantes de la ventaja competitiva del Parque Industrial y definir cuales representan fortalezas y debilidades.

CONCLUSIONES

El estado debe remover los obstáculos que impiden el desarrollo del cluster automotriz como lo son la burocracia en los trámites, la falta de inversión en la creación de factores, en programas de capacitación y en asesoría. Deben rastrearse las causas de estos problemas hasta los organismos o leyes que los generan y deben ser corregidos. Las recomendaciones presentadas tienen que ver con fomentar las relaciones interpersonales para aumentar las conexiones e institucionalizarse mediante asociaciones comerciales en el sector privado y a

través de organismos públicos y equipos de asesoría empresarial en el sector público.

BARRAGÁN, Monserrat (2007)

TEMA: Evaluación de la calidad en el servicio de la empresa Telmex sucursal Cholula

CARRERA: Administración de Empresas

Universidad de las Américas de Puebla

OBJETIVOS

- Realizar un estudio para conocer el nivel de calidad del servicio en la empresa TELMEX sucursal Cholula basado en la percepción de los clientes y de acuerdo a los resultados obtenidos proporcionar información satisfacer y superar las necesidades de los clientes y lograr su lealtad.
- Identificar cuáles son los puntos débiles de la empresa.
- Determinar cuáles son las áreas de oportunidad por mejorar en la empresa.
- Conocer las actividades de que se están llevando a cabo en la empresa TELMEX.
- Hacer propuestas de mejora a las actividades ya existentes

CONCLUSIONES

- En base a la investigación realizada a la empresa de telefonía TELMEX sucursal Cholula, Puebla se puede concluir lo siguiente:
- Como se ha mencionado el objetivo del presente estudio es evaluar la calidad del servicio ofrecido por esta empresa, una de las primeras preguntas del presente estudio es acerca de la comodidad y funcionalidad de las instalaciones de Telmex.

- Telmex basándonos en opiniones recabadas a través de las encuestas provee un servicio deficiente a sus usuarios pero si se quiere llegar a tener un buen servicio debe poner mas atención en sus mayores debilidades que son tiempo en fila de espera para realizar pagos y/o reclamos, la empresa tarda en hacer llegar los recibos telefónicos a los hogares de los usuarios y el tiempo para resolver las fallas en las líneas telefónicas.
- Recomendamos que el personal reciba capacitación para asesorar y atender al cliente. Los clientes sugirieron que haya mayor cantidad de asientos para la comodidad de los usuarios afectados por este servicio.
- TELMEX debería realizar un análisis y mejoras de su sistema de contratación ya que talves se estén realizando los procesos de manera errónea.

LEVCOVICH, Mauricio (2009)

TEMA: Calidad en el Servicio

CARRERA: Administración de Empresas

Universidad de Walden

OBJETIVOS

- Realizar un estudio para conocer las características que debe poseer un producto para satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente.
- Identificar las variables de estudio
- Determinar cuáles son los factores claves para ser un producto tanto con satisfactores básicos como específicos.
- Establecer parámetros de estudio factibles que ayuden a la realización exitosa de este proyecto.

CONCLUSIONES

- Se ha visto en el presente trabajo la Calidad Total desde una perspectiva diferente. Perspectiva que hace hincapié en la responsabilidad ética de la empresa, de sus directivos y empleados en cuanto a la obligación de generar productos de calidad. Calidad que sólo es concebible en un proceso de mejora continúa. Mejora continua no sólo considerado en el sentido de generar el producto “a la primera”, de cumplir con las especificaciones y de hacerlo apto para el uso, sino también en el cumplimiento a valores relativos a los principios de seguridad en su producción y uso, evitando la contaminación ambiental tanto en su proceso productivo, como en su consumo y posterior eliminación, y además generando productos o servicios que por su costo y diseño otorguen un real valor agregado para los clientes y consumidores.
- Luego tenemos los puntos clave en la obtención de la Calidad Total, haciéndose en ellos en primer lugar un fuerte hincapié en la debida concientización de directivos y propietarios, como así también en la necesidad de establecer cuáles son las reales y auténticas necesidades de los consumidores. Para pasar luego a resaltar como las diferentes funciones administrativas cobran una especial trascendencia en la búsqueda de la calidad. Cómo planificar?, cómo organizar?, cómo dirigir? y cómo controlar?, son las preguntas a las cuales se ha tratado de dar respuesta, pues muchos hablan de calidad, pero muy pocos meditan acerca de las necesidades de cambios en la forma de administrar que ello trae aparejado. Por último se desarrolla la utilización del Tablero de Comando como un instrumento destinado a servir a los efectos de un más rápido control e información acerca de los niveles de calidad existente en los procesos y productos o servicios generados por aquellos.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

Para la realización de este trabajo vamos a tocar el enfoque dinámico del Paradigma Crítico – Propositivo apoyándonos en parámetros de solución, ya que el problema en estudio se encuentra en constante perfeccionamiento a partir de las necesidades de los clientes como apoyo principal para el desarrollo social.

La base primordial que tomamos en cuenta para el desarrollo de esta investigación es crear un sistema de control de calidad para la empresa Quito Motors Ford de la ciudad de Ambato que le sirva como ayuda para enfrentar los problemas que se le presente en el mercado en particular con los clientes y la competencia, los mismos que le impiden aumentar sus ingresos en el negocio; y así utilizar de la mejor manera nuestras ideas con distintos planes de gestión enfocados únicamente a la investigación de la solución del problema. Produciendo nuevos conocimientos, y soluciones factibles y viables para la empresa.

Ford Quito Motors, ontológicamente hasta el momento logísticamente es una de las mejores de la ciudad. Ford una institución privada en la cual la única falencia es que la gente que trabaja ahí ha dejado de lado la importancia de dar un servicio de calidad, es por eso que el sistema de calidad total que vamos a implantar le permitirá alcanzar ventajas competitivas, las mismas que le beneficiaran ante el mercado y le diferenciaran de entre la competencia.

Por otro lado la fundamentación epistemológica la investigación realizada se orienta a una realidad diaria de personas que acuden a la empresa. Es por esto que Ford debe estar prevenido para solucionar cualquier problema en los servicios e imagen corporativa creando en el cliente una necesidad para satisfacerla con altos estándares, en busca de la calidad total.

Axiológicamente el desarrollo de la investigación tiene como base primordial, la realización de cada una de las actividades con una moral y una ética completa que

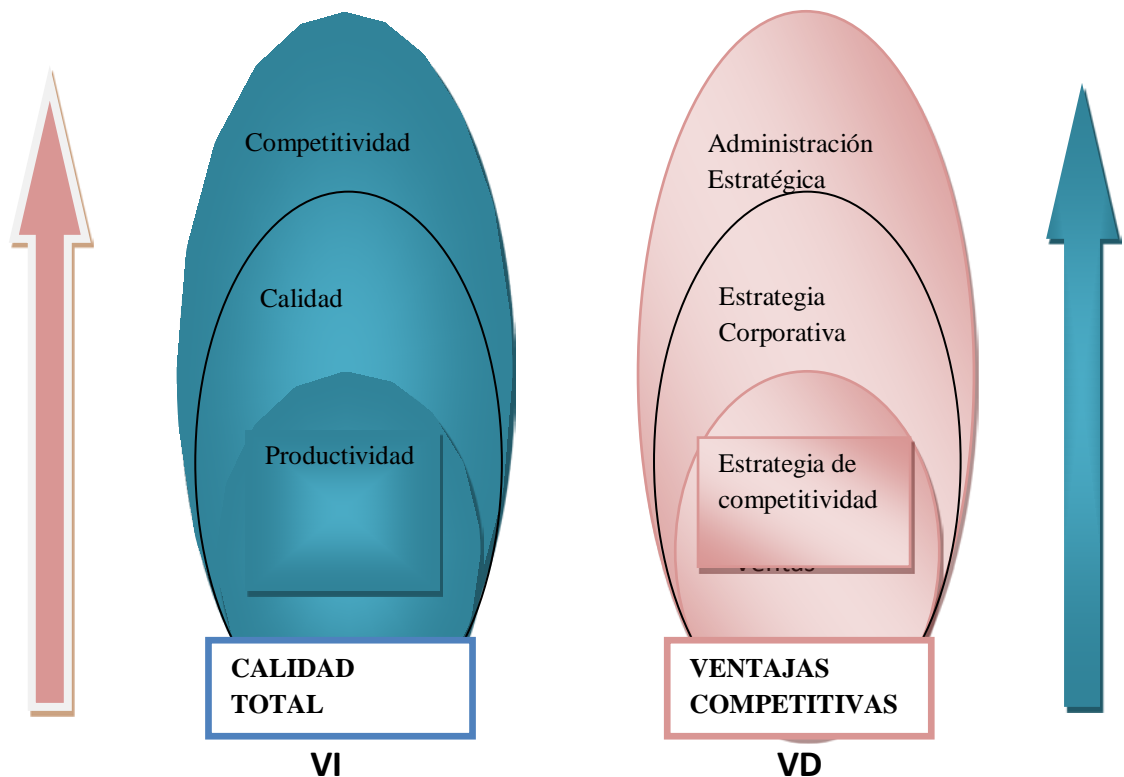
tiene como primicias valores y principios bien cimentados, todo por llenar los vacíos o necesidades de los clientes.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamenta en los postulados de la Norma ISO 9000 de la calidad los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

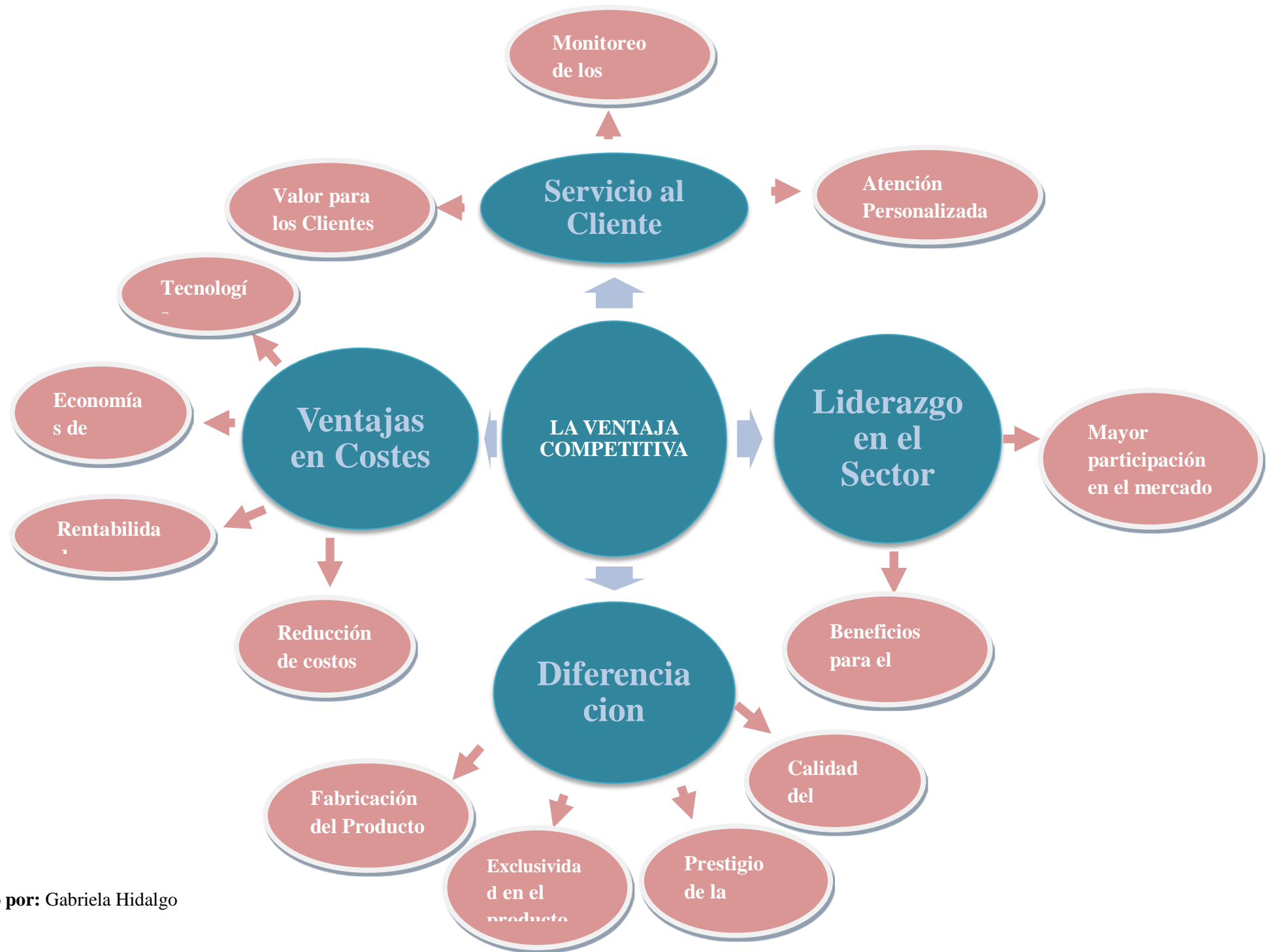
Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales



Elaborado por: Gabriela Hidalgo



Elaborado por: Gabriela Hidalgo



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

2.4.1 CALIDAD DEL SERVICIO

Competitividad y Mejora de la calidad

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o un servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Así, cada vez más las organizaciones, ya sea un fabricante, un hotel, una escuela, un banco, un gobierno local o un partido político, compiten por los clientes, por los estudiantes, por los recursos de apoyo, etc. Esto lleva a que las compañías busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades. Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio (que incluye el tiempo de entrega de los productos o servicios). Se es más competitivo cuando se ofrece mayor calidad a bajo precio y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa. Un asunto cada vez más crítico en relación con la calidad del servicio es la rapidez con la que se hacen las cosas, lo cual influye en el tiempo de entrega (lapso que transcurre desde que el cliente pide el producto hasta que se le entrega). La rapidez con la que se hacen las cosas resulta fuertemente influida por la eficacia y coordinación de las diferentes tareas, por dejar de hacer actividades que no agregan valor al producto. Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Algunos ejemplos de procesos son: la facturación, las compras, las etapas de la manufactura de un producto, etc. De manera tradicional, se creía que la calidad, el precio y el tiempo de entrega eran objetivos antagónicos en el sentido de que se podía mejorar cualquiera de los tres sólo en detrimento de los otros dos. De hecho, algunas organizaciones siguen actuando a partir de la creencia de que mejorar la

calidad implica necesariamente un precio más alto y un mayor tiempo de producción del bien o servicio. Sin embargo, cada día hay más empresas en las que se sabe que la calidad y la mejora de los diversos procesos influyen positivamente en los tres factores. Es decir, cada vez hay más compañías que actúan sabiendo que el productor de mejor calidad tiene costos totales más bajos, mientras que el productor de más mala calidad tiene costos totales más altos, ya que cuando se tiene mala calidad en las diferentes actividades y procesos, hay equivocaciones y fallas de todo tipo, por ejemplo:

- Reproceso y retrasos
- Pagar por elaborar productos malos
- Aros y fallas en el proceso (fallas en facturación, programación y producción)
- Desperdicios (espacios, materiales, movimientos, actividades, productos)
- Una inspección excesiva para tratar de que los productos de mala calidad no salgan al mercado
- Re inspección y eliminación de rechazo
- Más capacitación, instrucciones y presión a los trabajadores
- Gastos por servicios de garantía por fallas del producto y por devoluciones o reclamos
- Problemas con los proveedores
- Clientes insatisfechos y pérdidas de ventas
- Problemas, diferencias y conflictos humanos en el interior de la empresa

La característica común de cada uno de los aspectos anteriores es que implican más gastos y menos ingresos. A los encargados de la inspección, que recuperan los retrasos y atienden reclamaciones y servicios de garantía, hay que pagarles y, además usan máquinas, espacios, energía eléctrica y requieren personas que los coordinen. Así, la mala calidad no sólo trae como consecuencia clientes insatisfechos, sino también mayores costos y, por lo tanto, no se puede competir en calidad ni en precio, mucho menos en tiempo de entrega, ya que un proceso con mal funcionamiento es estratégico e inestable, y no se puede predecir.

Por otra parte, al mejorar los diversos procesos se logra una reacción en cadena que trae importantes beneficios; por ejemplo, se reducen los reprocesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y los artículos defectuosos; disminuye la devolución de artículos, las visitas de garantía y las quejas de los clientes. Al lograr tener menos deficiencias se reducen los costos y se liberan recursos materiales y humanos que se pueden destinar a elaborar más productos, resolver otros problemas, reducir los tiempos de entrega o proporcionar un mejor servicio al cliente, con lo que se incrementaría la productividad y los empleados estarían más contentos con su trabajo. En resumen, la competitividad se define como la capacidad de una empresa de generar valor para el cliente, los proveedores y los accionistas, de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad se manifiesta por:

- Calidad y diferenciación del producto o servicio
- Precio y términos de pago
- Calidad en el servicio, que incluye tiempos, oportunidad y flexibilidad de entrega, además de apoyo en refacciones y reparaciones, soporte en capacitación para el uso del producto y para conocer sus potencialidades.

SERVICIO POST – VENTA

Podemos decir que el servicio postventa, esta constituido por actividades comerciales destinadas de una parte a permitir que el comprador quede satisfecho del uso del producto y de otra a inducirla por medio de esta tención a dirigirse para sus nuevas compras a la empresa que le haya servido bien, e incluso conseguir que tal comprador induzca a otro cliente dentro de su entorno más próximo.

Está claro, que el servicio postventa aun poseyendo unas características comunes para todos los productos, no es el mismo para todos ellos. Fundamentalmente por necesidad de unos servicios pos venta bien diferentes, vamos a dividir los productos en dos grandes grupos.

1. **para los bienes industriales y técnicos** es necesaria una efectiva política post venta, aunque no es más que por el hecho de que van a tener una mayor duración y una más que continuado y sistemático uso. En este tipo de bienes la continuidad va a ser la piedra angular del servicio post venta.

2. **Para los bienes de consumo** El servicio postventa tendrá unas connotaciones más próximas a la personalidad de cada comprador y va tener una incidencia más matizada que en el caso anterior

La política postventa nos va a definir unos objetivos y a señalar unos medios para alcanzar los mismos. Ing. **MORENO, Klever (2013)**

Análisis de la competitividad

De acuerdo con lo anterior, un análisis de la competitividad en una organización tendría que contrastar sus indicadores de competitividad contra los correspondientes de otras empresas del mismo ramo industrial o comercial, y así contestar interrogantes como las siguientes:

¿Cómo es la calidad de su producto y servicio comparado con la de sus competidores?

¿En qué se distingue su producto y servicio?

¿Cuáles son las ventajas competitivas a desarrollar o fortalecer?

¿Cómo es el precio de su producto y los términos de pago en comparación con la competencia?

Es importante señalar que en una evaluación competitiva se debe considerar la opinión y o voz de los clientes potenciales (los clientes de la competencia) y de ex clientes (clientes del pasado, que ahora prefieren el producto de los competidores), para comparar los resultados de diversas empresas competidoras respecto a diferentes criterios de competitividad.

A continuación mostramos una tabla en la cual muestra un ejemplo de este tipo de evaluación competitiva respondida por los clientes. Todos los criterios se evalúan en una escala de 0 a 10, según los siguientes criterios: muy buena (10 puntos), buena (8 puntos), regular (6 puntos), mala (4 puntos), muy mala (2 puntos), adaptando el adjetivo mas adecuado con cada criterio de competitividad. De esta manera, se pueden detectar los factores de la competitividad sobre los que es necesario trabajar más y los que se deben destacar como ventaja.

Tabla N° 1 Evaluación Competitiva

Criterio (o atributo)	Nuestra empresa	Competidor A	Competidor B
Calidad	Aceptable (6)	Excelente (10)	Mala(4)
Precio	Moderado (6)	Elevado (4)	Bajo (8)
Términos de pago	Aceptables (6)	Malos (4)	Muy malos (2)
Tiempo de entrega	Largos(4)	Cortos (8)	Muy largos (4)
Cumplimiento de tiempos	Casi siempre (8)	A veces no (6)	Con frecuencia no (4)
Servicio de pre y posventa	Regular (6)	Suficiente (8)	Pésimo (2)
Información sobre el producto	Poco clara (6)	Suficiente (8)	Poca (4)
Diferenciación del producto	Originalidad media (6)	Innovador (8)	Siempre hace imitaciones (6)
Calificación (suma de puntos y porcentual)	48 (48/80)X100=60%	56 (61.5/80)X100=70%	28 (28/80)=35%

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

En la selección anterior se trataron la calidad y la productividad con un enfoque en sus interrelaciones con otros factores, pero no se analizaron a detalle. En esta selección se estudiarán a fondo.

Respecto a la calidad existen varias definiciones; por ejemplo, para **Juran (1990):** Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en

ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”. Por su parte, la **American Society for Quality (ASQ)** señala: “Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias”. Por su parte, la **norma ISO- 9000: 2005** define la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

En términos menos formales, la calidad define el cliente, ya que es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio que por lo general es. La aprobación o rechazo. Un cliente queda satisfecho si se ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que este tiene sobre el producto o servicio. Tales expectativas son generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc. Se dice que hay satisfacción si el cliente percibió en el producto o servicio al menos lo que esperaba.

Una forma de ver la calidad en donde se integra varios de los elementos anteriores es definiéndola como “La creación de valor para el cliente” , y este valor se debe ver como el resultado del siguiente cociente:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Atributos del producto} + \text{imagen} + \text{relaciones}}{\text{Precio}}$$

Donde los atributos del producto se refieren a las características del producto mismo que influyen en su funcionamiento tanto presente como futuro, así como en su estética. La imagen es el prestigio actual de la organización según la percepción y opinión del cliente, y es el resultado de la historia de la organización

a los ojos del mercado que atiende. La imagen es un aspecto sumamente importante, ya que en un mercado globalizado, en donde es frecuente encontrar muchos productos y condiciones de relativa igualdad en sus atributos, el cliente se decide por la marca; es decir por el prestigio. Por último, en el numerador también están las relaciones, las cuales están determinadas por la calidad en el servicio y en general por la calidad en las relaciones que la empresa mantiene con los diferentes actores o factores externos; por ejemplo, clientes, cadena de distribución, proveedores, comunidad, otros competidores, oficinas gubernamentales, etc. Los tres aspectos anteriores se suman y se dividen entre el precio que el cliente paga por el producto, para así obtener el valor que el cliente perciba por lo que pago. Además, estos cuatro factores no son independientes, ya que, por ejemplo, un mal producto afecta de manera desfavorable la imagen y las relaciones.

Existen varios ejemplos de organizaciones en las que quedan en evidencia la importancia de los factores que forman la anterior ecuación del valor. Un ejemplo es la empresa zapatera mexicana Canadá, que por muchas décadas fue líder en el mercado zapatero y, hasta fines de la década de 1970, su calzado era sinónimo de calidad, ya que era frecuente escuchar la frase: “están a todo dar tus Canadá” para referirse a unos zapatos de calidad. Sin embargo, esta imagen se empezó a deteriorar raíz de que la empresa introdujo en el mercado zapatos de piel sintética y suelas de materiales no convencionales, lo que tal vez a corto plazo fue un “excelente negocio” pues estos materiales eran mucho más baratos que los tradicionales de origen animal pero, a largo plazo, esos pesos ahorrados en materiales se convirtieron en una desinversión en el prestigio que se había construido a lo largo de los años, como una empresa que fabricaba zapatos de calidad. El resultado es que tiempo después los zapatos Canadá eran catalogados como anticuados y de mala calidad. El gigante invencible de épocas pasadas fue derrotado por sus deudas y malos resultados; En 1995 paso a manos de nuevos dueños y administradores que intentaron rescatarla sin lograrlo y, finalmente en 2003 la empresa cerró.

De lo anterior se desprende la necesidad de enfocar la empresa hacia el cliente, de tal forma que el negocio se vea desde su perspectiva. Cada actividad y todos los procesos deben justificar su razón de ser en función del valor que agrega al cliente, de lo contrario no tiene razón de ser. Así, crear valor es generar aquello que es valioso para el cliente o, en otras palabras, maximizar la ecuación del valor. Lo deseable es que el valor sea mayor que uno, lo que indicara que el cliente recibe más de lo que paga por el producto. Hay cuatro formas de maximizar el valor para el cliente: reducir el precio del producto, incrementar los atributos de calidad y funcionalidad del producto o servicio, mejorar la imagen de la empresa y trabajar por una mejor atención y en general por relaciones más adecuadas con el mundo que interactúa con la empresa.

Estas cuatro formas o líneas de acción para crear valor para el cliente deben atenderse simultáneamente, ya que si una de ellas se descuida, el comprador percibirá que el producto no tiene el valor suficiente y, por consiguiente, se sentirá insatisfecho, con las respectivas consecuencias.

Para atender las cuatro líneas de acción se deben seguir las tres actividades centrales de un sistema de calidad: diseñar y desarrollar nuevos productos y procesos, monitorear y controlar los procesos, y mejorar los procesos.

Una actividad útil para fundamentar y direccionar estas tres líneas de acción es reflexionar sobre el concepto de calidad expuesto antes. Un punto de partida es dialogar acerca de las siguientes preguntas:

¿De forma sistemática se recibe algún tipo de información sobre la satisfacción de sus clientes (quejas, retrasos, facturación, atención, servicio, desempeño del producto o atributos del servicio)?. En otras palabras, ¿cómo se recaba información y retroalimentación de sus clientes?

¿Para determinar prioridades y acciones clave hacia el futuro se toma en cuenta la satisfacción del cliente?

¿Se sabe cuáles son las razones principales por las que sus clientes prefieren su empresa sobre otras? ¿Cuál es su ventaja competitiva?

¿En el último año se ha ejecutado alguna acción importante que haya creado valor para el cliente?

¿Se está dialogando y trabajando para crear nuevos atributos al producto o servicio, pensando en generar calidad en el futuro para el cliente?

¿La organización es de calidad?, es decir, ¿está enfocada en crear valor para el cliente, o en beneficiar al dueño jefe?

¿Se tienen identificados los diferentes procesos en los que se divide la organización, y se hacen esfuerzos sistemáticos para mejorar su operación o su diseño?

PRODUCTIVIDAD

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por resultados, los grados y los recursos empleados.

Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos

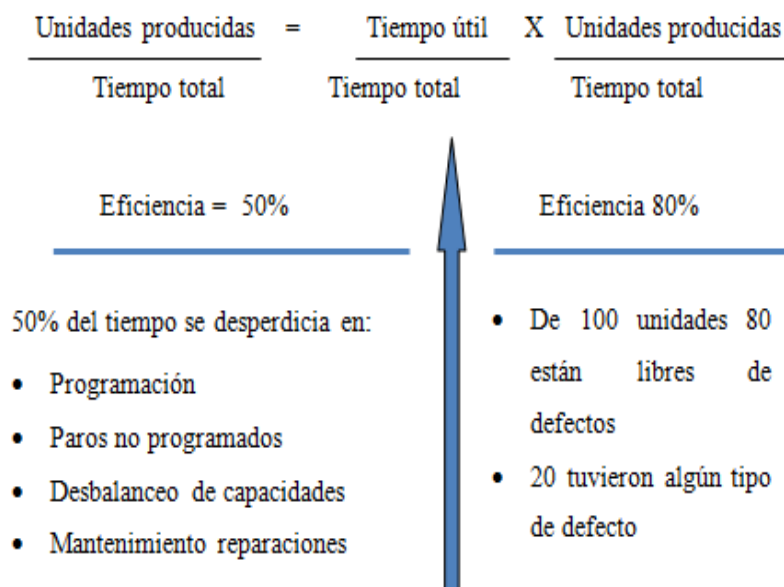
utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados.

Así buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar.

Productividad: mejoramiento continuo del sistema.

Más que producir rápido, se trata de producir mejor

$$\text{Productividad} = \text{Eficiencia} \times \text{eficacia}$$



En el gráfico podemos observar los componentes de la productividad y se ejemplifica la definición de eficiencia y eficacia midiendo los recursos empleados a través del tiempo total y los resultados mediante la cantidad de productos generados en buenas condiciones.

Aquí nos sugiere dos programas para incrementar la productividad: mejorar la eficiencia reduciendo los tiempos desperdiciados por paros de equipos, falta de materiales, desbalanceo de capacidades, mantenimiento no programado, reparaciones y retrasos en los suministros y en las órdenes de compra.

Según una encuesta aplicada en los sectores metal –mecánico, calzado, muebles, textil y confección en México (**Giral 1998**), la eficiencia promedio detectada fue de 50%, es decir, en estos sectores se desperdiciaba la mitad del tiempo, en promedio, en aspectos inherentes a fallas de planeación y organización de la producción, principalmente. De aquí que tome sentido la afirmación del gráfico, que dice que más que producir más rápido es mejor hacerlo reduciendo los tiempos desperdiciados a lo largo de los procesos.

Por otro lado, está la mejora de la eficacia, cuyo propósito es optimizar la productividad del equipo, los materiales y los procesos, así como capacitar a la gente para alcanzar los objetivos planteados, mediante la disminución de productos con defectos, fallas en arranques y en operación de procesos, y deficiencias en materiales, en diseños y en equipos. Además, la eficacia debe buscar incrementar y mejorar las habilidades de los empleados y generar programas que les ayuden a hacer mejor su trabajo. Según la encuesta referida antes, la eficacia promedio detectada fue de 80%, es decir, en un tiempo útil en que se producen 100 unidades, solo 80 están libres de defectos, las otras 20 quedaron a lo largo del proceso por algún tipo de defecto. De estas 20 algunas podrán reprocesarse y otras serán desperdicio.

De esta manera, si se multiplica eficiencia por eficacia, se tiene una productividad promedio del orden de 40%, en las ramas industriales referidas, lo que indica el potencial y el área de oportunidad que existe en mejorar el actual sistema de trabajo y en organizar por medio de programas de mejora continua.

Para terminar esta sección cabe preguntar: ¿Quién causa la mala calidad y baja productividad en una organización? Porque si en una empresa existe una lista

enorme de problemas como desorganización, falta de información clara y oportuna, costos altos, retrasos, devoluciones y reclamos de clientes, al preguntar ¿cuál es la causa de esas fallas y retrasos?, no sería raro escuchar respuestas que afirmaran que el problema son los trabajadores, que lo que se necesita es apretar a la gente, que no habría problemas si todos cumplieran con su responsabilidad. En consecuencia, la conducta típica de quienes piensan así buscar las soluciones en la gente, mediante la administración por reacción (regañones, juntas, avisos de advertencia, desperdicios, presión).

La administración por reacción centra la atención en los efectos y en los hechos puntuales, lo que suele desembocar en explicaciones ficticias e impide ver los patrones más importantes y las causas de éstos. Sin embargo, la historia de la calidad y la mejora ha demostrado ampliamente que la calidad y la productividad la dan los procesos y los sistemas, por lo que es necesario trabajar en éstos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación. El personal se adapta al sistema y no es la causa básica de la mala calidad. Más de 90% de las fallas está fuera del alcance de la gente de labor directa. Las causas deben buscarse a lo largo del proceso, desde los insumos y preguntando si éstos cumplen con los requerimientos y si se reciben a tiempo. Asimismo, hay que inspeccionar los procesos de transformación y ver dónde se originan los incumplimientos, cuáles son las causas de éstos y cómo pueden remediarse y evitarse. También hay que investigar si los productos y servicios satisfacen las necesidades, si son los que la demanda el cliente y si se entregan a tiempo.

CALIDAD TOTAL

Debido que un producto es todo lo percibido del mismo, donde la decepción y la sospecha de decepción de uno solo de sus elementos, si bien puede o no conllevar la decepción del mismo como satisfacer (dependiendo de la importancia relativa atribuida al elemento decepcionante): siempre comportara un deterioro de la calidad percibido o una disminución de la misma, y, por consiguiente, del

esfuerzo d(en dinero y tiempo) que el potencial cliente esté dispuesto a realizar para su adquisición, afectando su actitud respecto del mismo (debilitando las de cercamiento o reforzando las de indiferencia, rechazo o ataque).

Tratándose de una diversidad de elementos no identificables en la línea de producción, se requiere gestionar la calidad más allá de dicha línea, llegando hasta el mismo acto de consumo.

Normalmente, el coste de sustituir un artículo defectuoso en la línea de producción es bastante fácil de estimar, pero el coste de un artículo defectuoso en atributos tangibles o intangibles, por acción o por omisión, que llega a un cliente desafía las medidas, tanto por la dificultad de estimar el consumo potencial perdido, como la posible influencia negativa sobre otros consumidores efectivos o potenciales. Así mismo, las insatisfacciones son difíciles de detectar (un cliente insatisfecho no se queja: simplemente compra a otro proveedor): requiriendo probablemente investigaciones de mercado de alto coste.

Por la oportunidad, dificultad y coste para el desarrollo de las acciones correctivas, el control de la calidad ha de descansar en el origen; en la prevención (hacerlo bien a la primera): lo que añadido a la necesidad de vigilar la calidad de todos los elementos intervinientes en la percepción de calidad se introduce el concepto de calidad total.

La calidad total, puede entenderse como una actitud intelectual y vital dirigida a remover todas las energías de la empresa en busca de unos niveles de excelencia en la respuesta a las necesidades de los clientes. Se trata, pues, de una filosofía de dirección que implica la participación general de todo el personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, y que pone en énfasis en la satisfacción del cliente y en la mejora continua.

En atributo de totalidad implica:

- Todas las funciones que intervienen en la vida de un producto o servicio,
- Los cuatro elementos del producto total (nuestras conocidas las 4 p: Producto, Precio, Plaza, Promoción).
- Todas las fases del ciclo de vida del producto o servicio
- Todo el personal, sin excepciones, debe estar involucrada en el esfuerzo
- Poner en juego todos los recursos necesarios para la prevención de todos los posibles fallos.
- Sistematizar, en todas sus vertientes, la totalidad de –relaciones proveedor-cliente, lo que significa que no solo deben quedar indicados todos los elementos externos de la empresa (Proveedores, distribuidores, clientes):
- Si no que además ha de cuidarse extraordinariamente la atención al cliente de la misma y,
- La totalidad de las necesidades de los clientes que esperan ver satisfechas con la compra o relación.

Todo ello con el objetivo final de la satisfacción total de los clientes, a través de la eliminación de todos los defectos, fallo y / o error. **MORENO, Klever (2013)**

Había una vez a las afueras de la ciudad de Tokio en Japón que intentaba fabricar motores para automóviles. Su nombre no importa, de cualquier manera, ahora a cambiado su nombre, llamémosle B. Motors. La compañía hizo un trato con un fabricante de automóviles japonés quien permitió que los autos llevaran un nombre japonés llamémosles HO, aunque en realidad los vehículos eran fabricados por la B. Motors.

Lo que sucedió en la fábrica de consejo de la empresa HO cuando el trato fue anunciado, puede describirse solamente como un suicidio colectivo. Ciertamente, había caído una depresión muy grande sobre aquellos caballeros japoneses. ¿Por qué se comportaron ellos de esa manera? ¿Cuál era la diferencia entre las dos compañías? En una palabra como imagen o reputación. Reputación, ¿Por qué?

Reputación por calidad, confiabilidad, precio y tiempo de entrega, todas las cosas con las que competimos.

Una de las lecciones que muchas compañías japonesas aprendieron después de la segunda guerra mundial fue la de administrar la calidad, y las otras cosas en las cuales competimos. Lo aprendieron de un puñado de estadounidenses: gente como Joseph, M. Juran y W. Edwards Deming, quienes han alcanzado la fama como “gurús” de la administración de la calidad.

La compañía a la cual llamamos B. Motors, también aprendió una o dos cosas acerca de la calidad y la competencia. Perdió participación en el mercado, pero empezó a poner las cosas en orden mediante un mejor entendimiento de la administración de la calidad y de las necesidades de sus clientes. Por desgracia, su reputación anterior era tan mala que le está tomando muchos años cambiar el punto de vista de la gente. Esto nunca puede hacerse así. Más aun, el país donde esto opera gana una pobre reputación por sus servicios y productos de imitación, en contraste a los “japoneses” quienes parecen adquirir tantas industrias casi arrebatándolas. ¡Incluso los trenes operan puntualmente allí!

A partir de esta historia hay varias lecciones acerca de la reputación de calidad que deben ser aprendidas por cualquier organización:

Se construye sobre los elementos competitivos de calidad, confiabilidad, tiempo de entrega y precio, de los cuales la calidad ha resultado ser estratégicamente la más importante.

Una vez que una organización adquiere una reputación pobre por su calidad, le toma mucho tiempo cambiarlo.

Las reputaciones, buenas o malas, rápidamente pueden convertirse en reputaciones nacionales.

La administración de las armas competitivas tales como la calidad, pueden ser aprendidas como cualquier otra habilidad, y ser utilizadas para cambiar a tiempo una reputación pobre.

Antes de que cualquiera compre la idea que la calidad es una consideración importante, debería tener conocimiento de cuál es su significado.

¿Qué es calidad?

“¿Es este un reloj de calidad?”. Hago esta pregunta señalando a mi reloj de pulsera a estudiantes de una clase de licenciatura, de post grado, y a gerentes con experiencia, no importa a quienes. Las respuestas varían:

“No está hecho en Japón”.

“No es barato”.

“No, la caratula esta rayada”.

“¿Qué tan confiable es?”

“Yo no lo usaría”

Mi reloj ha sido insultado por todo el mundo, ¡Londres, Nueva Londres, Nueva York, Paris, Sídney, Bruselas, Ámsterdam y Bradford! Muy raramente se me ha dicho que la calidad del reloj depende de lo que el usuario requiere de este, quizá una pieza de joyería que da la impresión de riqueza; un medidor de tiempo que proporciona el dato requerido, incluyendo la fecha de manera digital; o alguno con la habilidad para operar, ¿A 50 metros debajo del mar?. Ciertamente, estos requisitos determinan la calidad. Con frecuencia la calidad es utilizada como significado de excelencia de un producto o servicio, la gente habla acerca de “calidad Rolls-Royce y de la alta calidad”.

En algunas compañías de ingeniería, la palabra puede ser utilizada para indicar que una pieza de metal se conforma a ciertas características de dimensiones físicas establecidas muy a menudo en la forma de una especificación particularmente “rigurosa”.

En un hospital podría utilizarse para indicar alguna categoría de “profesionalismo”. Si hemos de definir la calidad, de manera que sea útil para su administración entonces debemos reconocer la necesidad de incluir en la evaluación de la calidad los verdaderos requisitos del “cliente”; las necesidades y expectativas.

La calidad entonces es simplemente cumplir con los requisitos del cliente, y esto ha sido expresado de diferentes maneras por otros actores:

“Adecuación para el propósito de uso”. Juran

“La totalidad de elementos y características de un producto o servicio que le confieren su habilidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”, BS4778, 1987 (ISO8402, 1986) Quality Vocabulary: Parte 1, International Terms.

“La calidad debe ser orientada hacia las necesidades del consumidor, presentes y futuras”, Deming.

“La resultante total de las características del producto y servicio, en cuanto a mercadotecnia, ingeniería como fabricación y mantenimiento, por medio de la cual el producto o servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente”, Feigenbaum.

“Cumplir con los requisitos”, **Crosby**

Otra palabra que debemos definir apropiadamente es confiabilidad. “¿Por qué usted compra un auto Volkswagen?” “Calidad y confiabilidad”, vienen en la respuesta. Las dos son utilizadas como sinónimo, con frecuencia, de una manera totalmente confusa. Ciertamente, parte de la aceptación de un producto o servicio dependerá de su habilidad para funcionar satisfactoriamente con el transcurso del tiempo y este es el aspecto de desempeño al que se le ha dado el nombre de confiabilidad.

Es la habilidad de un producto o servicio para continuar cumpliendo los requisitos del cliente. La confiabilidad se relaciona con la calidad por su importancia, dado que es un factor clave en muchas decisiones de compra donde las alternativas están siendo consideradas. Muchos de los aspectos de la administración general, relacionados con el logro de la calidad del producto o servicio, también son aplicables a la confiabilidad.

Es importante darse cuenta de que la definición de calidad “cumplir con los requisitos del cliente” no está restringida a las características de funcionamiento de los productos o servicios. Cualquiera que tenga niños sabe que la calidad de los productos que compra, está más asociada con la satisfacción de ser dueño más que con alguna propiedad de su funcionamiento. Esto también es verdad para varios artículos, desde antigüedades hasta ciertas prendas de vestir. Los requisitos para símbolos de “estatus” se toman en consideración en la ventas de algunos autos para ejecutivos, ciertas cuentas de banco y tarjetas de crédito, e incluso ¡en camas de hospital!. Los requisitos son de gran importancia en la evaluación de la calidad de cualquier producto o servicio.

Al cumplir consistentemente con los requisitos del cliente, nos podemos mover a un plano diferente de satisfacción, complacer al cliente. No hay duda de que muchas organizaciones han ordenado tan bien su aptitud para cumplir los requisitos de sus clientes, una y otra vez, razón por la cual se les ha creado una reputación de “excelencia”.

DEFINICIÓN DE LA CALIDAD

Antes de descubrir lo que es un PCM, necesitamos comprender que es la calidad y que no es. La calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo ni con su costo o con la cantidad de características y artilugios que pueda tener. El cliente que compra lo que usted produce o que utiliza sus servicios tiene en mente ciertas necesidades y expectativas. Si el producto o servicio satisface o sobrepasa estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente, hay un producto o servicio de calidad.

Por lo tanto, la calidad se relaciona con la percepción del cliente. Los clientes comparan el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro. El producto o servicio recibe la aprobación o el rechazo. Por consiguiente, la definición básica de calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Los clientes en su mayoría, son personas razonables. Esperan que un RollsRoyce tenga un interior e cuero con dispensador de refrescos y televisión incorporados. Pero no esperan que un Dodge Aries tenga estas características. En el mercado de estos productos los clientes tienen diferentes expectativas; por tanto, cada automóvil puede satisfacer las expectativas de su nuevo propietario.

De esta forma, la definición ampliada de calidad es la siguiente:

SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y SUS EXPECTATIVAS RAZONABLES.

BERRY, Thomas (2008) pág. 2

EVOLUCION E HISTORIA RECIENTE DEL MOVIMIENTO POR LA CALIDAD

La búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, también ha provocado un cambio continuo en los conceptos y métodos de la calidad. Esto queda claro al analizar la historia reciente del movimiento por la calidad en las cinco etapas que se muestran el siguiente gráfico.

Tabla N° 2 Etapas del Movimiento por la Calidad

ETAPAS DEL MOVIMIENTO POR LA CALIDAD					
Criterios Considerados	Inspección	Control estadístico de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Administración de la calidad total	Reestructurar las organizaciones y mejora sistemática de procesos
Fecha de inicio	1800	1930	1950	1980	1995
Preocupación Principal	Detección	Control	Coordinación	Impacto estratégico	Competir eficazmente por los clientes, con calidad, precio y servicio, en la era de la información y en un mercado globalizado
La calidad se ve como	Un problema a resolver	Un problema a resolver	Un problema a resolver, pero que es atacado en forma preventiva (proactiva)	Una ventaja competitiva	Una ventaja competitiva y la condición para permanecer en el negocio
Énfasis	Uniformidad del producto	Uniformidad del producto con reducción de la inspección	Todas las etapas, desde el diseño hasta las ventas y la contribución de todos los grupos funcionales, especialmente diseñadores para prevenir fallas	Necesidades del cliente y del mercado	Enfoque en el cliente y en el mercado, reducción de defectos a un nivel de 3.4 DPMO y reducción del tiempo de ciclo
Métodos	Estándares y mediciones	Herramientas y metodologías estadísticas	Programas y sistemas	Planeación estratégica establecimiento de metas y movilización de la organización para lograr mejora continua. Un amplio menú de herramientas	Planeación y gestión estratégica, la mejora continua del sistema como parte de las responsabilidades del área directiva. Un amplio menú de metodologías y estrategias.
Papel de los profesionales de la calidad	Inspeccionar, contar y clasificar	Encontrar problemas y aplicación de métodos estadísticos	Medición y planeación de la calidad, y diseño de programas	Establecimiento de metas, educación y entrenamiento, asesoría a otros departamentos y diseño de Programas	Detección de oportunidades de mejora, entrenamiento y educación, facilitador de la mejora, diseño de programas de acción
Quién tiene la Responsabilidad	El departamento de inspección	Los departamentos de	Todos los departamentos, aunque	Todo el mundo en la organización, con la	Todo el mundo, principalmente la gente que tiene

por la calidad	pección	Manufactura e ingeniería	la alta dirección solo se involucra periféricamente en diseñar, planear y ejecutar las políticas de calidad	alta dirección ejerciendo un fuerte liderazgo Rasgo	mando es responsable de mejorar el desempeño de sus procesos. La alta dirección encabeza el esfuerzo para generar visiones compartidas, alinear los esfuerzos, eliminar barreras organizacionales, propiciar el aprendizaje organizacional, facultar y potenciar la labor y creatividad del talento humano
Orientación y Enfoque	Inspeccionar la calidad del producto terminado	Controlar la Calidad	Construir la Calidad	Dirigir la calidad	Orientación directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de los procesos

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Cada etapa se ha construido sobre la siguiente, es decir, una nueva etapa es la mezcla de los mejores métodos, prácticas e ideas de las etapas anteriores, más las mejores ideas y prácticas que han generado los profesionales de la calidad y de la administración. Por ejemplo, la administración de la calidad total incluye nuevos supuestos y prácticas sobre la calidad, pero se queda con algunos de los métodos de las etapas previas inspección, control estadístico y aseguramiento. De esta manera, no es posible decir, por ejemplo, que el control estadístico sea obsoleto, más bien es insuficiente como estrategia de calidad.

ETAPAS DE LA CALIDAD

Etapa de la inspección

Buscar que un producto reúna los atributos de calidad que desea el cliente ha sido una realidad desde la época artesanal, cuando la calidad del producto se establecía a través de la relación directa entre el artesano y el usuario. El cliente, en el momento en que el artesano le entregaba el producto, revisaba si éste tenía las características deseadas.

Con el advenimiento de la era industrial apareció la producción masiva, y con ella la imposibilidad del contacto directo entre el fabricante y el usuario, sugiriendo así la necesidad de introducir procedimientos para atender la calidad de los productos masivos. Aquí es donde se empieza a responsabilizar a ciertos empleados (inspectores) para que evalúen la calidad y detecten errores.

Estos inspectores utilizaban estándares (gauges) para detectar las partes que no se ajustaban, lo cual evidentemente representó un avance, ya que esto conducía a tener un sistema de inspección más consistente que cuando ésta se realizaba a simple vista.

A principios del siglo xx, la inspección por estándares se refino aún más y fue clave en la línea de ensamble de Henry Ford y en el sistema administrativo propuesto por Federick W. Taylor, Radford (1922) vincula formalmente la inspección al control de calidad, y por primera vez la calidad es considerada una responsabilidad independiente de la administración. De cualquier forma durante toda la década de 1920 se limitó a contar y detectar la mala calidad.

Etapa del control estadístico de la calidad

En 1931 Walter A. Shewhart, de Bell Telephone Laboratories, dio un fundamento científico a la calidad mediante la publicación del libro Economic Control of

Quality of Manufactured Product. En este texto se dieron a conocer las cartas de control y el estudio de la calidad a través de variables, las cuales es necesario estudiar. Establece que el conocimiento obtenido con la realización de estudios estadísticos puede usarse para mejorar el control mediante la estabilización y reducción de la variación en el proceso. Con esto los directores podían aumentar su confianza de que el producto cumple con las especificaciones.

En la misma época otros dos compañeros de Shewhart, Harold F. Dodge y Harry G. Roming, iniciaron la aplicación de la teoría estadística a la inspección por muestras y desarrollaron el muestreo de aceptación como sustituto de la inspección al 100%.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el gobierno de Estados Unidos promovió la aplicación del control estadístico en la industria. Entre otras cosas invitó a un grupo de expertos a elaborar un programa de inspección por muestreo para el Servicio de Municiones del Ejército y propuso un amplio programa educativo para el personal de la industria y de las universidades. Entre 1943 y 1945 un total de 180 organizaciones enviaron representantes al curso sobre control estadístico de calidad, impartido por la Office of Production Research and Development. Las personas que prepararon este curso fueron el doctor W. Edwards Deming (discípulo de Shewhart) y los profesores Eugene L. Grant y Holbrook Working (Duncan, 1989).

El conocimiento y las metodologías sobre la calidad que se habían logrado desarrollar en Estados Unidos hasta esas fechas empezaron a trasladarse a Japón, un país desarrollado y devastado por la Segunda Guerra Mundial. En esta nación se alcanzó la plenitud de la etapa del control estadístico de calidad y fue la semilla de nuevos conceptos sobre calidad.

En el verano de 1950, el estadístico estadounidense W. Edwards Deming impartió varias conferencias a altos directivos de empresas japonesas y les planteó las ventajas del control estadístico de calidad. Siguiendo sus recomendaciones,

algunos de ellos empezaron a reportar incrementos en la productividad sin comprar equipos. Durante ese mismo verano, más de 400 ingenieros japoneses recibieron un curso de ocho días sobre control de calidad, impartido también por el doctor Deming. Su presencia en Japón en 1950 se debió a una invitación expresa de la unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE, por sus siglas en inglés). Las conferencias y cursos del doctor Deming consolidaron algunas actividades previas sobre control de calidad y desencadenaron una serie de tareas en pro de la calidad de los productos japoneses, hasta convertirse en un movimiento que generó aportes clave al trabajo por la calidad. Deming enseñó a los ejecutivos e ingenieros japoneses a estudiar y reducir la variación mediante la aplicación de cartas de control. Asimismo, mostró los principios del pensamiento científico con el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. La aplicación de este ciclo permitió aprender a realizar mejoras. Los japoneses lo utilizaron como un medio para reconstruir su país, mientras que en Estados Unidos este ciclo fue desdeñado debido a las circunstancias de bonanza de la posguerra. En 1951, la JUSE estableció los premios de calidad Deming, que con el tiempo se convirtieron en un fuerte estímulo para la mejora. Para este premio se utilizaron las regalías de un libro que se basaba en las conferencias del doctor Deming.

Con la influencia de líderes japoneses como Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, Taichi Ohno, etc., se continuó refinando el ciclo PHVA y la introducción de otras técnicas para apoyar la mejora continua enfocada en los medios (causas) y no en el producto final (los resultados).

Etapa del aseguramiento de la calidad

Durante esta etapa, el concepto de calidad evolucionó de una perspectiva estrecha y centrada en la manufactura a una intervención en los esfuerzos por la calidad en áreas como diseño, ingeniería, planeación y actividades de servicio. Así, el aseguramiento de la calidad implicó un enfoque más proactivo por la calidad y aparecieron nuevas herramientas y conceptos fundamentales para este movimiento.

Por ejemplo, a principios de la década de 1950, dos de los maestros de la calidad: Armand Feigenbaum y Joseph Juran empezaron a introducir el concepto de costos de calidad, que proporcionó un poderoso fundamento económico al movimiento por la calidad. Con esto se supo que la mala calidad cuesta mucho y que al mejorar se reducen los costos de calidad. En 1956, Feigenbaum publicó su libro sobre control total de calidad, donde señala que el control inicia con el diseño y termina solamente cuando el producto se ha entregado en las manos del cliente, quien debe mostrarse satisfecho. Además, afirma que la calidad es trabajo de todos. Las ideas de Feigenbaum y Juran enfatizaban la responsabilidad de la administración por la calidad. En 1954, el doctor Joseph Juran visitó por primera vez Japón y sus enseñanzas contribuyeron a que los directivos de ese país tuvieran una nueva visión sobre la responsabilidad de los directivos para mejorar la calidad y la productividad.

En 1962, el doctor Kaoru Ishikawa formalizó los círculos de calidad, iniciados desde 1950, y desde entonces las actividades de estos se difundieron rápidamente. Los círculos de calidad son la maduración de los múltiples estudios y de la capacitación sobre el control de calidad dirigido a supervisores y obreros.

La continuación de las diversas actividades (conferencias, publicaciones, cursos) de impulso al control de calidad en Japón, iniciadas en la década de 1950, empezó a dar resultado con un incremento significativo de la calidad de los productos japoneses. La competitividad de la industria japonesa fue ganando terreno hasta convertirse en líder en varias ramas industriales, como se señala a continuación:

En 1970, los países occidentales perdieron la supremacía en la industria pesada como la de acero, bronce, latón y textil. Su participación en el mercado mundial declinó y hubo necesidad de cerrar plantas en occidente debido a la competencia de Japón. El diagnóstico de occidente fue que tal pérdida de competitividad se debía al bajo costo de la mano de obra en Japón.

En 1975, los países occidentales perdieron el liderazgo en aparatos electrodomésticos: el mercado occidental es literalmente invadido por estéreos, televisores, hornos de microondas y otros productos de los países asiáticos, ya no solo japoneses. Además de la mano de obra barata, se añadieron nuevos elementos para explicar esto: el dumping y el plagio (Goldratt y Fox, 1992).

Es a finales de la década de 1970 cuando la competencia de los productos japoneses empieza a provocar alarma en la industria orgullo de Estados Unidos: la automotriz. En 1980, se prenden los “focos de alarma” en este país por la competencia de los productos orientales e inician la investigación de cómo estos lograron conquistar los mercados internacionales. Por ejemplo, General Motors gastó cerca de 70.000 millones de dólares en nueva tecnología y adquisiciones, pero seguía perdiendo mercado.

En mayo de 1980, la cadena de televisión estadounidense NBC transmitió un programa titulado “Si Japón puede, ¿Por qué nosotros no?”, que explicaba a los estadounidenses las ventajas del control de calidad japonés. Es a raíz de este documental que el doctor Deming se hizo conocido en los medios empresariales de Estados Unidos.

En febrero de 1981, un total de 30 ejecutivos de Ford se reunieron con E. Deming, convencidos de que sus problemas se localizaban en alguna parte específica del proceso. Esperaban que Deming les hablara de autos, de cómo producirlos sin problemas. Aunque habló de variación y estadística, su charla se centró en los aspectos fundamentales: ¿qué estaba haciendo la alta administración por mejorar sus procesos? A partir de entonces, Ford inició un programa de calidad con apoyo de Deming (Gaibor, 1990).

A mediados de la década de 1980, Japón asume el liderazgo en electrónica, en la producción de microchips (Goldratt y Fox, 1992).

Es aquí donde queda totalmente en evidencia que la penetración de los productos del lejano oriente no se debía únicamente a la mano de obra barata, pues para estas alturas los salarios en Japón eran equiparables a los de Estados Unidos; también se descarta el plagio de sus productos. Se descubrió que hacía más de 30 años se había iniciado un proceso de mejora continua que los condujo a aprovechar la tecnología disponible en el mundo y, como resultado de ello, desarrollaron nuevas propuestas tecnológicas que los llevo al liderazgo tecnológico en diversas áreas. Es decir que, desde 1950, se venían haciendo las tres actividades fundamentales por la calidad: innovación, control y mejora.

James F. Halpin, director de la calidad de Martin Company, explicaba: “La razón detrás de la falta de perfección fue simplemente que esta no se esperaba. Al mismo tiempo que la administración demanda perfección, ésta ocurre”. Este enfoque de la calidad lo continuó Philip B. Crosby, quien también trabajo en Martin Company y durante esta etapa escribió dos libros muy populares:

La calidad no cuesta, publicado en 1979, y Calidad sin lágrimas, en 1984. En general, este enfoque de cero defectos, que enfatizaban la calidad como un problema de motivación y expectativas, entró en rivalidad con enfoques como el de Deming, que aborda la calidad desde una perspectiva más integral.

Al final, en esta etapa de aseguramiento de la calidad, se empieza a poner énfasis en el diseño y aparecen herramientas para coadyuvar a este fin, como la confiabilidad. El diseño de experimentos, el análisis de modo y el efecto de falla (AMEF), entre otros.

Etapa de la administración de la calidad total

En la década de 1980, se tomó plena conciencia de la importancia estratégica de la calidad, de su mejora y de la satisfacción del cliente, con lo que se empezó a publicitar lo hecho en Japón; además, muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de gestión de la calidad total como una

acción estratégica para mejorar su competitividad. También se publicó una amplia y variada literatura sobre la administración de la calidad total y sus herramientas. Por ejemplo, en 1986 aparece el libro *Out of Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, de E. Deming, en el que expone los principios en los que se debe basar la administración de una organización para mejorar su competitividad en forma continua. Esta obra se convirtió en un aporte fundamental para entender qué es lo que asegura la calidad en las organizaciones, el papel de la alta dirección en la calidad y la importancia de la estadística para mejorar los procesos y tomar decisiones.

En 1987 aparecieron la serie de normas ISO-9000, con el objetivo de unificar y estandarizar los numerosos enfoques de sistemas de aseguramiento de calidad que hasta la fecha existían. En 1994, estas normas sufrieron una primera ligera modificación, pero es hasta el año 2000 cuando se les hace un cambio radical (vea los capítulos 3 y 4) y se reemplaza el concepto de Sistema de Aseguramiento de la Calidad por el Sistema de Gestión de la Calidad. Con el tiempo, estas normas se han convertido en un referente fundamental para miles de empresas y organizaciones que han certificado sus sistemas de gestión de la calidad basándose en ellas.

Durante las décadas de 1980 y 1990 se escribieron cientos de libros que explicaban que era la calidad, como lograrla y cuáles eran sus métodos, y cómo lograr mejores estilos y hábitos de liderazgo de los directivos.

Además de E. Deming, algunos de los autores que más contribuyeron a la calidad fueron: Joseph Duran, Kaouro Ishikawa, Philips Crosby, Masaki Imai, Arman Feigenbaum, Shigeo Shingo, Taichi Ohno, Genichi Taguchi, Peter Drucker, Peter Senge, Stephen Covey, Tom Peters, Michael Porter, etc.

En 1988, Motorola inicio la aplicación del programa de Seis Sigma con el propósito de mejorar la calidad de los productos electrónicos, logrando ahorros millonarios y el premio estadounidense a la calidad Malcom Baldrige.

A mediados de los noventa la estrategia Seis Sigma fue adoptada, enriquecida y generalizada por un gran número de compañías, de las que destacan AlliedSignal en 1994 y General Electric (GE) en 1995. Esta última tuvo éxitos espectaculares con la aplicación de Seis Sigma, no solo en sus procesos de manufactura, sino también en sus divisiones financieras y de entretenimiento. En la actualidad, Seis Sigma sigue siendo una de las estrategias de mejora de mayor impacto.

En 1987, en Estados Unidos se estableció por decreto gubernamental el premio a la calidad Malcom Baldrige, el cual se entrega desde 1988. El galardón se designó así en honor de quien fuera el impulsor del premio y secretario de Comercio en Estados Unidos desde 1981 hasta su trágica muerte en un accidente de rodeo en 1987. El propósito del premio es estimular a las compañías de Estados Unidos a mejorar su calidad y productividad, reconocer logros en ese campo y que las organizaciones premiadas sean un ejemplo para las otras, además de establecer pautas y criterios a seguir que ayuden a las organizaciones a mejorar.

A finales de los ochenta y principios de los noventa, otros países y regiones establecen sus propios premios a la calidad con propósitos similares. Por ejemplo, el Premio Europeo a la Calidad/Excelencia se entrega desde 1992. En México se entrega el Premio Nacional de Calidad desde 1990, y desde 2008 se basa en un modelo de competitividad. En Argentina también se otorga uno desde 1994.

Durante toda la década de los noventa, en muchos países surgieron diversos premios de calidad regional y estatal que aún se siguen entregando.

Etapas de reestructurar las organizaciones y de mejora sistemática de procesos en la era de la información.

Al final de la década de 1990, el movimiento por la calidad llevaba en occidente casi 20 años. Durante este tiempo se había desarrollado una conciencia clara en las principales organizaciones de que la calidad es un asunto estratégico, una

ventaja competitiva y una oportunidad de negocio. Además, se acumularon experiencias de éxitos y también muchos intentos fallidos de hacer que las prácticas directivas estuvieran alineadas con las propuestas de la administración de la calidad total. En muchas compañías los viejos supuestos y modelos mentales acerca de que la calidad es un problema y es una labor de manufactura, seguían dominando algunas de las prácticas directivas. Por ello se siguen proponiendo enfoques renovados para reinventar a las empresas con el fin de que logren sobrevivir en un mundo globalizado, partiendo de repensar su misión, junto con la creación de visiones compartidas que estimulen y orienten el trabajo directivo.

Lo anterior, en el contexto de la globalización y la era de la información, ha llevado a que muchas organizaciones líderes se reestructuren y se concentren en lo que es clave, asimismo han subcontratado con otras empresas funciones completas. Esto ha llevado a que se generen nuevas estructuras y estrategias acordes con la misión y la visión. Se habla de que es indispensable desarrollar ventajas competitivas y profundizar en estrategias para hacer las cosas mejor, más rápido y a menor costo, a través de los tres conjuntos de actividades de la calidad: innovación, control y mejora.

Se sabe que la organización es un sistema (múltiples componentes y procesos interdependientes) que se debe administrar como tal. Este sistema debe ser esbelto y flexible; además, debe crear valor para el cliente y para las partes interesadas (propietarios, comunidad, etc.). todos los sistemas están contruidos por procesos clave para la creación de valor para el cliente, los cuales deben mejorarse hasta niveles de calidad sin precedentes (3.4 defectos por millón de oportunidades, por ejemplo).

Así, todo el mundo, principalmente la gente que tiene el mando, es responsable de mejorar el desempeño de sus procesos. La alta dirección encabeza el esfuerzo para generar visiones compartidas, alinear los esfuerzos dentro de la compañía, eliminar barreras organizacionales, propiciar el aprendizaje organizacional y facultar y potenciar el trabajo y la creatividad del talento humano de la

organización. Lo anterior se efectúa en un contexto cuya orientación de la calidad es directa y total hacia el cliente y el mercado.

Por lo tanto, es posible afirmar que en la actualidad el movimiento por la calidad ha evolucionando hasta profundizar en prácticas directivas, metodologías y estrategias que ayudan a impactar la cultura y efectividad de la organización para cumplir con su misión y visión. Esto presupone un análisis estratégico del entorno para desarrollar ventajas competitivas en la era de la información y en un mercado globalizado, y aplicar diferentes estrategias para hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, involucrando y potenciando el talento humano.

COSTOS DE CALIDAD

Los costos de calidad son los costos totales asociados al sistema de gestión de la calidad y pueden utilizarse como medida de desempeño el sistema de calidad. Estos costos se dividen en costos originados en la empresa para asegurar que los productos tengan calidad y costos por no tener calidad que resultan de las deficiencias en productos y procesos. A estos últimos se les conoce como costos de no calidad o de mala calidad.

La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas se tengan, los costos por lograrla calidad y por no tenerla serán más elevados. Los costos de calidad se clasifican en costos de: prevención, evaluación, por fallas internas y por fallas externas. A continuación se desglosan algunos de los elementos que corresponden a cada rubro.

Cuadro N° 1 Clasificación de los Costos de Calidad

Costos para asegurar la calidad	Costos de no calidad
De prevención Evitar y prevenir errores, fallas y desviaciones. Planeación de calidad Planeación de procesos Control de procesos Entrenamiento	Por fallas internas Originados por fallas, defectos o incumplimiento de especificaciones. Desperdicio y reprocesos Reinspecciones Reparaciones
De evaluación Medir, verificar y evaluarla calidad. Inspección, pruebas y ensayos Auditorias de calidad Equipos de pruebas y ensayos	Por fallas externas Atención de quejas del cliente Servicios de garantía Devoluciones, costos de imagen y pérdidas de ventas Castigos y penalizaciones Juicios, demandas y seguros

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Así, los costos de prevención son aquellos en los que incurre una empresa y son destinados a evitar errores, fallas, desviaciones o defectos durante cualquier etapa del proceso productivo y administrativo. Los costos de evaluación son en los que incurre la compañía para medir, verificar y evaluar la calidad de materiales, partes, elementos, productos o procesos, así como para mantener y controlar la producción dentro de los niveles y especificaciones de calidad, previamente planeados y establecidos por el sistema de calidad y las normas aplicables. Los costos por fallas internas son aquellos que resultan de la falla, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, partes, semiproductos, productos o servicios, y cuya falla o defecto es detectada dentro de la empresa antes de la entrega del producto o servicio al cliente. Por último, los costos por fallas externas resultan de la falta, defecto o incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos, y cuya falla se pone de manifiesto después de su embarque y entrega al cliente.

En el gráfico anterior, se observa que entre más sean las deficiencias y fallas, mayores serán los costos de calidad. Por ejemplo, en una empresa donde abundan las deficiencias, se invertirá más tiempo (dinero) en planear el sistema de calidad,

dar instrucciones y capacitar a los trabajadores. Lo mismo ocurre con las otras actividades: se gastará más en reprocesos, reinspecciones y eliminación de rechazo; es decir, habrá más devoluciones y más recursos destinados a atender las quejas de los clientes y dar servicio de garantía. En suma, la mala calidad no solo trae como consecuencia clientes insatisfechos, también genera costos de calidad altos y, en consecuencia, no se puede competir en calidad ni en precio, ni mucho menos en tiempos de entrega, ya que un proceso que produce mala calidad es errático e inestable y no se puede predecir.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

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

- Un enfoque en los clientes y accionistas.
- La participación y el trabajo en equipo de todos en la organización.
- Un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuos.

A pesar de su simplicidad obvia, estos principios son diferentes de las prácticas administrativas tradicionales. Históricamente, las empresas hicieron poco por entender los requisitos de los clientes externos, mucho menos los de los clientes internos. Los administradores especialistas controlaban y dirigían los sistemas de producción: a los trabajadores se les decía que hacer y cómo hacerlo y muy rara vez se les pedía su opinión. El trabajo en equipo casi no existía. Se toleraba solo cierta cantidad de desperdicio y error y se controlaba mediante inspección posterior a la producción. Las mejoras en la calidad resultaron, por lo general, de avances tecnológicos en lugar de una actitud impecable de mejora continua. Con la calidad total, una organización busca en forma activa identificar las necesidades y expectativas de los clientes, incorporar la calidad en los procesos laborales utilizando de modo eficaz el conocimiento de la experiencia de su fuerza laboral y mejorar continuamente todas las facetas de la organización.

Enfoque en los Clientes

El cliente es el juez principal de la calidad. Las percepciones de valor y satisfacción son afectadas por muchos factores en todas las experiencias generales de compra, posesión y servicio del cliente. Para realizar esta tarea, los esfuerzos de una empresa deben extenderse más allá del simple cumplimiento de las especificaciones, la disminución de defectos y errores o la resolución de quejas. Deben incluir tanto el diseño de nuevos productos que de verdad complazcan al cliente como una pronta respuesta a las exigencias cambiantes del consumidor y el mercado. Una empresa que mantiene una relación estrecha con su cliente sabe lo que desea el cliente, cómo utiliza sus productos cómo anticipar las necesidades que incluso no pudo expresar.

Asimismo, elabora de modo continuo nuevas formas para mejorar las relaciones con sus clientes. Una empresa debe reconocer también que los clientes internos tan importantes en el aseguramiento de la calidad como los externos que compran el producto. Los empleados que se consideran a sí mismos clientes y proveedores de otros empleados entienden de qué manera su trabajo se relaciona con el producto final. Después de todo, la responsabilidad de cualquier proveedor es entender y satisfacer las necesidades del cliente de la manera más eficiente y eficaz posible.

Sin embargo, el enfoque en el cliente se extiende más allá de las relaciones con el consumidor y los clientes internos. Los empleados y la sociedad representan accionistas importantes. El éxito de una organización depende del conocimiento, habilidades, creatividad y motivación de sus empleados y socios. Por lo tanto, una organización de calidad total debe demostrar compromiso hacia sus empleados, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento, proveer reconocimiento más allá de los sistemas de compensación normales, compartir el conocimiento y motivar la toma de riesgos. Ver a la sociedad como un accionista es un atributo de una organización de clase mundial. La ética de negocios, la seguridad y la salud

públicas, el medio ambiente y el apoyo a la comunidad y los profesionales son actividades necesarias que caen bajo la responsabilidad social.

Participación y Trabajo en Equipo

Joseph Juran acepta que en el uso total que los administradores japoneses hacen del conocimiento y la creatividad de toda la fuerza laboral es una de las razones de los rápidos logros en Japón en el área de la calidad. Cuando los directivos dan a los empleados las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas, así como libertad y motivación para hacer contribuciones, garantizan la obtención de productos y procesos de producción de mejor calidad. Los empleados a los que se les permite participar (tanto en forma individual como en equipos) en las decisiones que afectan sus trabajos y al cliente realizan contribuciones importantes a la calidad.

Esta actitud representa un cambio representativo en la filosofía típica de la alta dirección; el punto de vista tradicional era que la fuerza laboral tenía que ser administrada. Las buenas intenciones por si solas son insuficientes para fomentar la participación de los empleados. La tarea de la administración incluye formular los sistemas y procedimientos y llevarlos a la práctica para asegurar que la participación se vuelva parte de la cultura.

Facultar a los empleados para tomar decisiones que satisfagan a los clientes sin limitarlos con regla burocráticas demuestra el más alto nivel de confianza. Marriott y Nordstromson ejemplos de dos compañías que facultan y recompensan a sus empleados por la calidad en el servicio. Marriott llama “asociados” a sus representantes de servicio a clientes. Los asociados tienen toda la libertad de llamar en cualquier parte de la compañía para ayudar a los clientes y poder ganar bonos atractivos por trabajo extraordinario. Las historias de servicio a clientes de Nordstromson son legendarias, e incluyen a empleados que han planchado una camisa nueva para un cliente que la necesitaba esa tarde, otro que calentaba los autos de los clientes en invierno mientras ellos hacían sus compras, e incluso uno

que reembolso dinero a un cliente por unas cadenas para llantas, ¡aun cuando Nordtromson no las vende!

Otro elemento importante de la calidad total es el trabajo en equipo, que centra la atención en las relaciones cliente-proveedor y fomenta la participación de toda la fuerza laboral en la solución de problemas de los sistemas, en especial de aquellos que traspasan las fronteras funcionales. Irónicamente, aunque los equipos para la solución de problemas se introdujeron en EEUU en la década de 1940 para ayudar a resolver problemas en las plantas fracasaron debido sobre todo a la reticencia de la administración para aceptar las sugerencias de los empleados. Sin embargo, en 1962, los japoneses empezaron la aplicación extendida de equipos similares, llamados círculos de calidad con resultados sorprendentes. Con el tiempo el concepto regreso a EEUU. En la actualidad, el uso de equipos con autogestión que combinan el trabajo en equipo y la integración es un método eficiente para lograr la participación de los empleados.

Enfoque en el Proceso y Mejora Continua

La forma tradicional de ver una organización es estudiando la dimensión vertical, sin apartar la vista del organigrama. Sin embargo, el trabajo se realiza (o no se realiza) en sentido horizontal o a través de todas las funciones y no de manera jerárquica.

Según AT&T, un procesos es cómo el trabajo crea valor para los clientes. Por lo general, pensamos en los procesos en el contexto de la producción: el conjunto de actividades y operaciones requeridas para la transformación de insumos (instalaciones, materiales, capital, equipo, personal y energía) en productos (productos y servicios). Los tipos comunes de procesos de producción incluyen mecanizado, mezcla, ensamble, elaboración de pedidos o aprobación de préstamos.

Sin embargo, casi toda actividad principal en una organización tiene que ver con un proceso que traspasa los límites tradicionales de la empresa. Por ejemplo, un

proceso para sustituir un pedido podría requerir un vendedor que coloca el pedido; un representante de mercadotecnia que lo captura en el sistema de computo de la empresa; un empleado de crédito y cobranza que verifique el crédito; el personal de distribución y logística que recoja, empaque y envíe el producto; el departamento de finanzas para que haga la factura; y los ingenieros de servicio en campo para que instalen el producto. La perspectiva de un proceso reúne todas las actividades necesarias e incrementa nuestro entendimiento de todo el sistema, en lugar de enfocarse sólo en una pequeña parte.

El mejoramiento continuo se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas. Estas mejoras pueden adoptar cualquiera de varias formas:

- Aumentar el valor para el cliente a través de productos y servicios nuevos y mejorados.
- Reducir los errores, defectos, desperdicios y sus costos relacionados
- Aumentar la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejorar la capacidad de respuesta y el desempeño del tiempo del ciclo para procesos, como resolver las quejas de los clientes o la introducción de nuevos productos.

Así, los objetivos de tiempo de respuesta, calidad y productividad deben ser considerados juntos. Un enfoque de proceso apoya los esfuerzos de mejoramiento continuos ayudando a entender estas sinergias y a reconocer el verdadero origen de los problemas.

2.4.2 ADMINISTRACION ESTRATÉGICA

Los operadores de casinos Frank y Lorenzo Fertitia compraron un club de pelea denominado Ultimate Fighting Championship y lo han convertido en un negocio multimillonario. Disney continúa capitalizando la franquicia Toy Story al abrir las atracciones Toy Story dentro de sus parques temáticos. Los precios de las

gasolinas están forzando a Toyota a recortar la producción de sus SUV y camiones. Éstas son solamente algunas de las noticias de negocios de una semana, y cada una habla de las estrategias de las compañías. La administración estratégica ocupa gran parte del tiempo de los gerentes. En esta sección veremos qué es la administración estratégica y por qué es importante.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA?

La industria de las tiendas de descuento es un buen punto para ver de qué se trata esto de la industria estratégica. Wal-Mart y el corporativo K-Mart (ahora parte de Sears Holdings) han competido por el dominio del mercado desde 1962, año en que ambas compañías fueron fundadas. Las dos cadenas tienen otras similitudes extraordinarias: la atmósfera de las tiendas, los nombres, los mercados que atienden y el propósito organizacional. Sin embargo, el rendimiento de Wal-Mart (financiero y de otros tipos) ha superado al de Kmart. Wal-Mart es la cadena de tiendas más grande, y Kmart fue la cadena minorista más grande en buscar el capítulo once de protección contra la banca rota. ¿Por qué esta diferencia de rendimiento?. Por estrategias y a habilidades diferentes. Wal-Mart ha tenido éxito gracias a la administración estratégica.

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización. Las estrategias son los planes de cómo hará la organización todo lo que requiere el negocio cómo completara con éxito los planes y cómo atraerá y satisfará a sus clientes, para lograr sus objetivos. Un modelo de negocios es la forma en que una compañía generará dinero. La administración estratégica es importante por tres razones:

- Marca la diferencia en que tan bien se desempeñan las organizaciones.
- Es importante para ayudar a los gerentes a enfrentar situaciones que cambian continuamente.
- Por último, la administración estratégica ayuda a coordinar y a centrar los esfuerzos de los empleados en lo que es importante.

- **El Proceso de Administración Estratégica**

Los seis pasos de administración estratégica son:

- Identificar la misión actual, objetivos y estrategias.
- Realizar un análisis externo.
- Hacer un análisis interno.
- Formular estrategias.
- Implementar estrategias.
- Evaluar estrategias.

Los pasos 2 y 3 se conocen colectivamente como análisis SWOT. Las fortalezas son todas las actividades que la organización hace bien, o recursos únicos con los que cuenta. Las debilidades son actividades que la organización no hace bien, o recursos que necesita pero que no tiene. Las oportunidades son tendencias positivas en el entorno externo. Las amenazas son tendencias negativas.

Temas Contemporáneos de la Administración Estratégica Actual

La flexibilidad estratégica (esto es, la capacidad de reconocer cambios externos importantes para asignar de manera rápida, y para reconocer cuando una decisión estratégica no está funcionando), es importante debido a que con frecuencia los gerentes enfrentan entornos altamente inciertos. Los gerentes pueden utilizar estrategias e-business para reducir costos, para diferenciar los productos y servicios de su firma, o para apuntar a grupos especiales de consumidores o reducir costos mediante la estandarización de ciertas funciones de oficina. Otra importante estrategia e-business es la estrategia virtual – tradicional, la cual combina sitios en línea y locales tradicionales. Las estrategias que pueden utilizar los gerentes para orientarse más al cliente incluyen el dar a los clientes lo que quieren, comunicarse de manera efectiva de ellos y cultivar una cultura que haga énfasis en el servicio al cliente.

Las estrategias que pueden utilizar los gerentes para volverse más innovadores incluyen la decisión de enfatizar la innovación de su organización (investigación científica básica, desarrollo de procesos) y su oportunidad de innovación (ser el primero o un seguidor).

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Con una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o productos ofertados, ya sea a través de negocios actuales o nuevos. Los tipos de estrategias de crecimiento incluyen concentración, integración vertical (hacia atrás y hacia adelante), integración horizontal y diversificación (relacionada y no relacionada). Con una estrategia de estabilidad, una organización no realiza cambios importantes en lo que está haciendo. Las dos estrategias de renovación (reducción y recuperación) abordan las debilidades organizacionales que provocan que el desempeño disminuya. Utilizar la matriz BCG es una forma de analizar la cartera de negocios de la empresa, ya que se estudia la participación en el mercado de un negocio y su índice de crecimiento anticipado. Las cuatro categorías de la matriz BCG son vacas en efectivo, estrellas, signos de interrogación y perros.

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

La ventaja competitiva de una organización es lo que la separa de las demás, es su sello distintivo. La ventaja competitiva de una compañía se convierte en la base para elegir el negocio apropiado o la estrategia de competitividad. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, evalúa las cinco fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia en la industria: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, negociación de los proveedores y la rivalidad actual. Las tres estrategias de competitividad de Porter son el liderazgo en costos (competir sobre la base de tener los menores costos de la industria), diferenciación (competir sobre la base de tener productos

únicos de un alto valor para los consumidores), y enfoque (competir sobre la base de un segmento limitado, ya sea con una ventaja en costos o una ventaja en diferenciación).

Una estrategia de competitividad es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización con una sola línea de negocios o para una gran organización que no se ha diversificado en mercados o productos diferentes, la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario. Sin embargo, para organizaciones con múltiples negocios, cada negocio tiene su propia estrategia de competitividad que define sus ventajas competitivas, los productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea llegar, etc. Por ejemplo la compañía francesa LVMH- Hennesy Louis Vuitton SA tiene estrategias de competitividad diferentes para cada uno de sus negocios, los cuales incluyen modas DonnaKaran, artículos de piel Louis Vuitton, perfumes de Guerlain, y otros productos de lujo. Cuando una organización participa en varios negocios diferentes, por lo general, a los negocios individuales que son independientes y que tienen su propia estrategia de competitividad se les llama unidades estratégicas de negocio (UEN).

Para entender como se llega a la ventaja competitiva hay que analizar sus fuentes, por lo que determinamos la estrategia competitiva que debe seguir la empresa para obtener una cómoda posición en su sector.

La estrategia competitiva es el modo en el que la empresa pretenda ganar dinero a largo plazo a base de aprovechar las imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compite, esquivando el efecto de los competidores, presentes o potenciales. Consideramos la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible. Ésta es aquello que presenta los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva. A no ser que el sector sea tan favorable que cada competidor esté en un segmento del sector sólo y no pueda entrar nadie más.

Para diseñar la estrategia competitiva de una empresa analizamos la realidad competitiva de la empresa, es decir al estudio de como cada una de las partes diferenciables en una empresa puede contribuir al establecimiento de esta ventaja. Esta separación es necesaria ya que toda empresa es un organismo complejo compuesto de partes muy diferenciadas, y las características estructurales del sector, en las que se debe basar la estrategia competitiva, afectan a las diversas partes de la empresa.

La estructura del sector afecta de modo distinto a las partes de la empresa, por lo que se hace necesaria una metodología para descomponer la empresa en sus partes constitutivas. Este análisis posibilita el diseño de estrategias concretas y operativas.

La Cadena de Valor Añadido

Consideramos la empresa como el conjunto de operaciones distintas colocadas entre las que realizan clientes o distribuidores. La empresa ocupa un lugar en la cadena de valor añadido desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

La posición que ocupa la empresa no es un punto homogéneo, sino que está constituida por una serie de operaciones que realiza la empresa, añadiendo valor a las materias primas y suministros que compra del exterior. La empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También al organizarse o al diseñar su estrategia. Una empresa añade valor cuando vende los inputs que compra al exterior por un precio superior al de compra. Este valor añadido es el que la empresa obtiene cuando ha hecho algo con aquellos inputs valorado por sus clientes.

La empresa hace dinero cuando el cliente está dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que a ésta le cuesta el añadirlo. Analizamos el

mecanismo por el que una empresa añade valor a los inputs que compra en el exterior, considerando la empresa como una cadena de valor añadido.

La empresa compra productos y servicios al exterior (inputs), los transforma y los vende a sus clientes. Para esto tiene que tener unas actividades primarias (traer los inputs hasta la empresa, dar servicio post-venta...) y unas actividades de soporte como financiar las operaciones, diseñar los productos etc. Es importante descomponer la empresa en sus elementos básicos, agrupándolos según la tecnología que está detrás que van necesariamente unidas y cuáles se pueden separar, preguntándose si se pueden subcontratar, si una de ellas podría no efectuarse en la empresa manteniendo la otra.

La cuenta de resultados de una empresa nos permite ver cuál es el modo en el que la empresa está añadiendo valor a los inputs que compra en el exterior.

Para ser operativo, cada parte de la cadena debe ser desglosada en sus partes diferenciadas. Hay que llegar a actividades separables, distinguibles, de características propias y de un tamaño muy pequeño. Este desglose requiere reconstruir la cuenta de resultados a partir de la que presenta habitualmente la contabilidad, que presenta los capítulos de gastos agrupados por categorías, sin atender al papel que éstos desempeñan en la creación de valor dentro de la empresa. Este formato es inútil para efectuar un análisis estratégico.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

La Calidad como Ventaja Competitiva

Cuando W.K Kellogg, comenzó a producir su cereal de hojuelas de maíz en 1906, su meta era proporcionar a los clientes un producto nutritivo de alta calidad que fuera agradable al gusto. Este énfasis en la calidad es aún muy importante en la actualidad. Cada empleado tiene la responsabilidad de mantener la alta calidad de los productos Kellogg. Si se implementa de manera adecuada la calidad puede ser una forma mediante la cual una organización crea una ventaja competitiva importante. Esta es la razón por la cual muchas organizaciones aplican conceptos de administración de la calidad como un intento por distinguirse de sus competidores. Si un negocio es capaz de mejorar continuamente la calidad y la confiabilidad de sus productos, puede tener una ventaja competitiva permanente.

¿Cómo mantener una ventaja competitiva?

Cada organización tiene recursos (activos) y capacidades (un método para llevar a cabo el trabajo). De modo que, ¿Que es lo que hace que una organización sea más exitosa que otras? ¿Por qué algunos equipos profesionales de béisbol gana campeonatos continuamente o atraen grandes multitudes? ¿Por qué los ingresos de algunas organizaciones crecen de manera continua? ¿Por qué algunos Colegios, Universidades o departamentos experimentan continuamente un crecimiento en su

matrícula? ¿Por qué algunas compañías aparecen en la cima de las listas de clasificación de las “mejores”, o las “más admiradas”, o las “más rentables”? La respuesta es que no en todas las organizaciones son capaces de explotar de manera efectiva sus recursos y de desarrollar las competencias clave que les proporcione una ventaja competitiva.

Y no es suficiente con solo crear una ventaja competitiva. Una organización debe ser capaz de sostener dicha ventaja; esto es, debe ser capaz de mantenerla a pesar de las acciones de sus competidores o de los cambios evolutivos de la Industria. ¡Pero eso no es algo fácil de hacer!.

Las inestabilidades del mercado, la nueva tecnología y otros cambios pueden poner en riesgo los intentos de los gerentes para crear una ventaja competitiva duradera y sostenible. Sin embargo, con el uso de la administración estratégica, los gerentes pueden colocar en mejor posición a sus organizaciones para obtener una ventaja competitiva sostenible. Muchas ideas importantes de la administración estratégica han provenido de Michael Porter. Una de sus contribuciones más importantes fue explicar cómo los gerentes pueden crear una ventaja competitiva sostenible. Una parte importante de hacer esto es un énfasis de la industria, el cual se hace por medio de las 5 fuerzas.

Modelo de las cinco fuerzas

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

<http://www.monografias.com/trabajos82/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter2.shtml>

Elección de una Estrategia de Competitividad

Una vez que los gerentes han evaluado las cinco fuerzas de Porter, están listos para seleccionar una estrategia de competitividad apropiada, esto es, una que encaje con las fuerzas competitivas (recurso y capacidades) de la organización y de su industria.

De acuerdo con Porter, ninguna firma puede ser exitosa al tratar de ser todas las cosas para toda la gente. Porter proponía que los gerentes seleccionaran una estrategia que diera a la organización una ventaja competitiva, ya sea por tener menores costos que todos los competidores de la industria o al ser significativamente diferente de sus competidores.

LA VENTAJA COMPETITIVA

En cada sector hay empresas que funcionan bien, hasta en los sectores más difíciles y empresas que van mal, incluso en los sectores más atractivos. Esto se debe, en parte a factores globales que afectan a los beneficios que tienen las empresas del sector.

VENTAJAS EN COSTOS

Para que una empresa obtenga beneficios a largo plazo necesita la ventajas sobre sus competidores, que es cualquier característica de la empresa que aísla de la competencia directa dentro de su sector (el caso de Coca-cola es su marca, el de Mercedes es su prestigio). Estas han de ser sostenible a medio y largo plazo y

darse en empresas en donde existe diferenciación entre lo que produce y que los costes sean inferiores a los de sus competidores.

DIFERENCIACIÓN

Algunas empresas, como Coca cola, tienen un escudo que les protege de la competencia directa que es la diferenciación, la cual es la posibilidad de cargar unos márgenes extra superiores al coste de diferenciarse, obteniendo buenos beneficios a largo plazo.

El mercado diferenciado es aquel en el que los clientes están dispuestos a pagar más por un producto de una empresa que de otra. Esto se produce cuando la marca determinada proporciona un valor superior al de la competencia, porque el comprador busca calidad ya que el rendimiento del producto es importante para él, y la complejidad o novedad del producto hace que la calidad no esté asegurada.

La estrategia de diferenciación es más viable en los segmentos donde hay diferencias tecnológicas reales. La capacidad de diferenciación se redondea cuando el comprador no aprecia la calidad del producto directamente, en cuyo caso el comprador se guía por el prestigio e historia de calidad de la marca, a no ser que el comprador sea un experto.

Otro factor diferenciador es la imagen de marca, ya que es parte intrínseca del producto y ayuda a diferenciarse al comprador.

La diferenciación puede provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un producto de características únicas. Aquella es posible en el sector servicios.

Cuanto más importante sea el producto para el comprador más fácil será seguir una estrategia de diversificación, también influye que haya diversas soluciones tecnológicas a la fabricación del producto, o a la prestación del servicio.

La ventaja competitiva ha de ser sostenible. El desarrollo de nuevos productos no puede considerarse suficiente para la obtención de una ventaja competitiva sólida si son copiables por la competencia, pues no es sostenible.

REDUCCION DE COSTOS

Si se encuentra una manera eficaz y eficiente de reducir costos se trata, la mejor forma de lograrlo es implantando el sistema de mejora continua kaizen. Para el kaizen no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos.

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta.

Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio.

Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud. **Juan Carlos Fresco. (2000).**

SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAJA COMPETITIVA

Una de las maneras de obtener una sólida posición competitiva es la de dar un servicio extraordinario a los clientes, es decir, crear valor para los clientes. El que algo sea valioso para los clientes no quiere decir que estén dispuestos a pagar mucho por ello, sino lo mínimo indispensable: aquella cantidad de dinero que asegura que el proveedor siga en el negocio. Por ejemplo, en el sector de los electrodomésticos, las neveras son de gran importancia y su precio podría ser mucho mayor que el actual, ya que permiten un tiempo libre al ama de casa. De aquí deducimos que si realmente se crea mucho valor es posible que el comerciante pueda extraer un alto beneficio de su comercialización.

Pero cuando entran competidores en el sector y la oferta se iguala o sobrepasa a la de demanda, los precios no tardan en caer. Si el sector está próximo a los de competencia perfecta los precios caen hasta no obtener ningún beneficio, independientemente del valor que se esté creando para los clientes. Es decir, la estructura del sector debe permitir la conservación de al menos parte de ese valor en el sector, sin que los clientes se lo apropien en su totalidad.

Una empresa crea valor para sus clientes por encima de sus competidores ofreciendo un producto que el cliente valora de un modo especial, o cuando lo ofrece a un coste inferior, es decir, cuando está diferenciada o es líder en costes. La posición competitiva sólida depende de la obtención de una ventaja competitiva sostenible y defendiendo esa superioridad. Si ésta no se produce, el valor creado pasará al cliente, que será capaz de explotar la rivalidad entre los competidores para obtener precios bajos.

VENTAJA COMPETITIVA Y LIDERAZGO EN EL SECTOR

Ser líder en un sector implica tener la mayor participación de mercado vendiendo más que ningún otro competidor. Esto no implica mayores beneficios, pues no existe una correlación casi perfecta entre tamaño y rentabilidad.

Se es líder en el sector cuando hay una buena posición, ya que ofrece un producto que los clientes valoran más que ningún otro por su diferenciación o por su atractivo precio. La esencia de los beneficios está en la ventaja competitiva, la diferenciación o el liderazgo en costes sostenibles, no en el hecho de vender más que nadie, sino la posesión de una ventaja competitiva defendible, ventaja que puede llevar a posiciones de liderazgo sectorial.

La Ventaja Competitiva como defensa ante los competidores potenciales y ante los competidores actuales.

En muchos sectores existe la posibilidad de diferenciación o de grandes diferencias en costes y, sin embargo, las empresas que compiten en muchos sectores encuentran dificultades para obtener beneficios interesantes, por ejemplo en las empresas de auditoría y los fabricantes de coches.

Las economías de escala en el sector impiden la entrada de nuevos competidores. Pero pueden obtener ventaja competitiva sobre los demás ya que tienen un tamaño suficientemente grande como para obtener economías de escala.

La empresa que quiera obtener una auténtica ventaja competitiva tiene que hacerlo por encima de competidores que son muy similares. La rivalidad entre los competidores presentes en el sector puede restar beneficios protegidos frente al ataque de nuevos competidores.

2.5 HIPOTESIS

El aplicar un sistema de calidad del servicio Post Venta en la empresa Ford Quito Motors de la ciudad de Ambato le permitirá mejorar la ventaja competitiva.

2.5.1VARIABLES

2.5.1.1Variable Independiente

CALIDAD DEL SERVICIO

2.5.1.2Variable Dependiente

VENTAJA COMPETITIVA

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE

En el avance y desarrollo de la investigación se manejó el siguiente enfoque: CUANTITATIVO, porque así logramos limitar correctamente el problema comenzando de los objetivos claramente definidos, plantearemos la hipótesis la cual será aceptada o rechazada mediante pruebas piloto, dicha hipótesis mantendrá una relación funcional entre las variables para el análisis de la información.

3.2 MODALIDAD

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental:

En este tipo de investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar, y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el presente trabajo se utilizó la documentación acorde a las

variables teóricas estudio de factibilidad y mercado, con lo cual se fundamenta el marco teórico.

Para la realización del presente trabajo se utilizó una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo o un sistema que involucre a estas dos u otra. Lo que se ha denominado como proyecto factible o de inversión social, ya que cumple con los requisitos que necesitamos para la propuesta.

3.2.2 Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener la información de acuerdo con los objetivos.

Es decir que en este tipo de investigación se recurre al lugar de los hechos, por tanto se tomó en contacto con los clientes de la empresa para conocer sus necesidades acerca de la comercialización de los productos.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACION

3.3.1 Investigación Exploratoria:

El propósito por el cual se realizó este tipo de investigación es porque se indagó sobre todo lo relacionado con el problema planteado, donde el investigador se pondrá en contacto con la realidad formulando hipótesis que ayuden a relacionar como incide el análisis de calidad del producto y posicionamiento en el mercado automotriz de la empresa “FORD QUITO MOTORS” en la ciudad de Ambato.

El estudio exploratorio contó con la participación activa de los directivos de la empresa, los mismos que serán los facilitadores del conocimiento adquirido durante el desarrollo del negocio.

3.3.2 Investigación Descriptiva:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido el análisis. Miden o evalúan con la precisión posible diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Los estudios descriptivos tienen técnicas específicas en la recolección de la información, como son las entrevistas, la observación y los cuestionarios los cuales son sometidos a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

3.3.3 Investigación Correlacional:

En este tipo de investigación nos permitió determinar el grado de relación que existe en nuestras dos variables objeto de nuestro estudio como se ve afectado la calidad del producto en el sector textil y qué grado de posicionamiento tiene la empresa en la ciudad de Ambato. Es conveniente tener en cuenta que esta variación no significa que entre las dos variables exista una relación de causalidad, pues estas se determinan por otros criterios, que además de la variación, hay que tener en cuenta.

3.3.4 Investigación Explicativa:

En esta investigación el propósito, fue someter a la hipótesis a comprobación utilizando herramientas estadísticas cuyo conocimiento contribuyó a plantear una estructura aceptable en el marco del conocimiento científico, la misma que sirvió de base para el análisis de posteriores estudios en lo referente al análisis de calidad del producto.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA:

POBLACION

La población constituye el número total de personas a ser examinadas bajo parámetros establecidos, en este caso los clientes de Ford Quito Motors de la ciudad de Ambato será objeto de investigación en relación a la hipótesis planteada.

La población de Ford Quito Motors de la ciudad Ambato será de 290 clientes que han visitado a la empresa.

MUESTRA

La muestra es el subconjunto de elementos que se derivan de la población y que muestran características comunes del todo.

Al establecer el gran tamaño de la población, para la presente investigación se tomara una muestra de la misma con el objeto de tener un mejor panorama de la realidad.

La fórmula para la población finita es

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)290}{(0.05)^2 (289-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84) (72.5)}{(0.72) + (1.68)}$$

$$n = \frac{278.4}{2.4} \quad n = \mathbf{116}$$

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:

Cuadro N° 3 Variable Independiente

HIPOTESIS				
VARIABLE INDEPENDIENTE: CALIDAD TOTAL				
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TIPO
La Calidad Total se basa en las Etapas fundamentadas en Principios, sin dejar de lado los Costos de la Calidad Total	Etapas De la Calidad Total	Inpección, Control Estadístico Aseguramiento de la Calidad Total, Administración, Reestructuración	1.- Como considera ud. el servicio de post venta de la FORD? Satisf. () Poco Satisf.() Nada Satisfact. ()	Encuesta
			2.- Como es la atención de su asesor de post venta? Satisf. () Poco Satisf.() Nada Satisfact. ()	Encuesta
	Principios De la Calidad	Enfoque en los clientes y accionistas, Participacion y Trabajo en Equipo,	3.-Cuál de los siguientes aspectos considera ud. el más importante y que debería aplicar FORD con el Fin de llegar a la calidad total? Respeto () Responsabilidad() Puntualidad () 4.- Al momento de la adquisición del vehículo la	Encuesta

		Proceso de mejoramiento	Información percibida por ud por parte de su asesor acerca del servicio post venta es? Excelente () Buena () Mala ()	
	Costos De Calidad	Costos de Prevención, de de Evaluación, Por fallas Internas y Externas	5.- Las relaciones interpersonales de calidad superior Brindadas por parte del servicio post venta es agradable? Siempre () Ocasionalmente () Nunca ()	Encuesta

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Cuadro N° 4 Variable Independiente

HIPOTESIS				
VARIABLE DEPENDIENTE: VENTAJAS COMPETITIVAS				
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TIPO
<p>La ventaja competitiva de una organización es lo que la separa de las demás, es su sello distintivo.</p> <p>La ventaja competitiva de una compañía se basa en</p>	<p>Servicio</p> <p>Al Cliente</p>	<p>Valor para los clientes</p> <p>Monitoreo del cliente</p> <p>Atención Personalizada</p>	<p>1.- ¿De los siguientes atributos cuál prefiere ud. al momento de acudir a los talleres de post venta?</p> <p>Calidad () Puntualidad () Beneficios ()</p> <p>2.- ¿El servicio de post venta de la FORD se diferencia de la competencia?</p> <p>Siempre () Ocasionalmente () Nunca ()</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>
	<p>Servicio al Cliente,</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Mayor participación</p>	<p>3.- ¿De los siguientes puntos cuál considera ud. importante para que FORD obtenga una ventaja competitiva ?</p>

Liderazgo en el Sector, Diferenciación, y en las Ventajas en Costes.	en el Sector	en el mercado, Beneficios para el Cliente.	Servicio al Cliente () Atención Personalizada () Información ()	Encuesta
	Diferenciación	Calidad del producto, Prestigio de la marca, Exclusividad en el producto, Fabricación del Producto.	4.- ¿Considera ud. que el stock de accesorios y repuestos de FORD es? Satisfactorio () Poco Satisfact. () Nada Satisfactorio ()	Encuesta
	Ventajas en Costes	Tecnología, Economías de Escala, Rentabilidad y Costes Bajos	5.- ¿Considera ud. que la tecnología en FORD es? Excelente () Buena () Mala ()	Encuesta

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

3.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Cuadro N° 5 Técnicas e Instrumentos de Investigación

TIPO DE INFORMACION	TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION
1) Información secundaria	1.1 Lectura científica	1.1.1 Tesis de grado, libros sobre Calidad Total y Ventajas Competitivas
2) Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1.1 Cuestionarios

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Es el proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos, a través de:

Revisión y codificación de la información

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos será necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible, que permita facilitar su tabulación. La codificación consistirá en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta de cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

Tabulación de la Información

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y presentarlos en cuadros estadísticos, la misma que se la realizara de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

Análisis de Datos

Una vez que se recopilara y tabulara la información será necesario analizarla para presentar los resultados el mismo que nos proporcionara el respectivo análisis de acuerdo a la hipótesis formulada.

Interpretación

La interpretación de los resultados se elaborara bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudara a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplicara el CHI2 para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables.

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

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de Resultados

1.- ¿Cómo considera Ud. el servicio de post venta de la FORD?

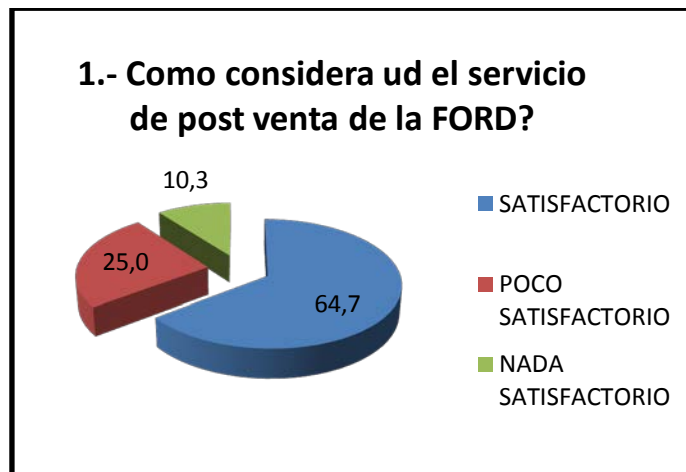
Tabla N°3 Pregunta N°1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SATISFACTORIO	75	64,7
POCO SATISFACTORIO	29	25,0
NADA SATISFACTORIO	12	10,3
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

Gráfico N°5 Pregunta N°1



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 75 personas encuestadas que representa el 64,7 % expresa que el servicio de post venta es satisfactorio, mientras que 29 personas equivalente al 25 % del total de las encuestas manifiesta que el servicio es poco satisfactorio y 12 encuestados 10,3% supieron recalcar que el servicio es nada satisfactorio.

INTERPRETACION Como podemos darnos cuenta un gran porcentaje de las personas encuestadas están satisfechas con el servicio post venta más de la mitad exactamente y el resto piensa que el servicio no es totalmente satisfactorio es decir este factor analizado tiene falencias las mismas que son observadas por los clientes de FORD Quito Motors.

2.- ¿Cómo es la atención de su asesor de post venta?

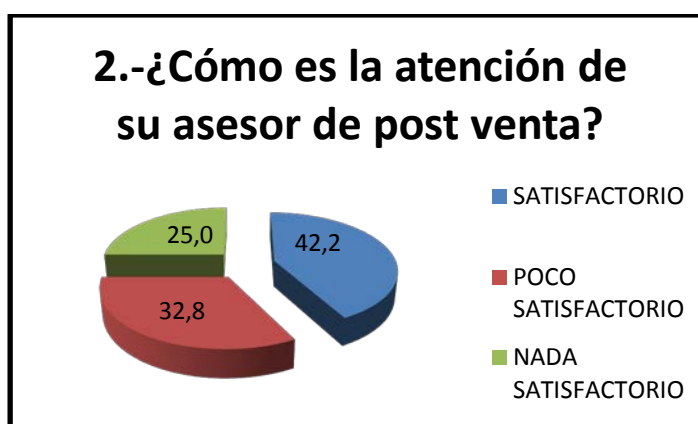
Tabla N°4 Pregunta N°2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SATISFACTORIO	49	42,2
POCO SATISFACTORIO	38	32,8
NADA SATISFACTORIO	29	25,0
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

GráficoN°6 Pregunta N°2



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 48 personas encuestadas que representa el 42,2 % expresa que la atención de su asesor de servicio post venta es satisfactorio, mientras que 38 personas equivalente al 32,8 % del total de las encuestas manifiesta que la atención es poco satisfactorio y 29 encuestados 25% supieron recalcar que la atención es para nada satisfactoria.

INTERPRETACION Después de realizada la encuesta observamos que menos de la mitad de las personas encuestadas están satisfechas con la atención de su asesor de servicio post venta, otro porcentaje considerable piensa que el servicio no es totalmente satisfactorio es decir que la atención debe fortalecerse, esmerarse en brindar una servicio personalizado, puesto que la cuarta parte dicen que no es para nada satisfactorio la atención de post venta de FORD Quito Motors.

3.- ¿Cuál de los siguientes aspectos considera ud. el más importante y que debería aplicar FORD con el fin de llegar a la calidad total?

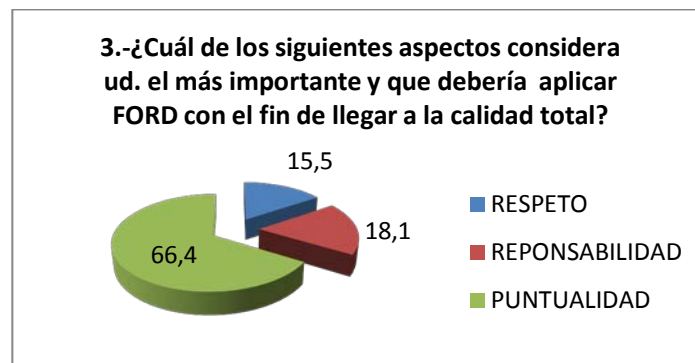
Tabla N°5 Pregunta N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
RESPETO	18	15,5
REPONSABILIDAD	21	18,1
PUNTUALIDAD	77	66,4
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

GráficoN°7Pregunta N°3



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 18 personas encuestadas que representa el 15,5 % expresa que el respeto es un factor considerablemente, mientras que 21 personas equivalente al 18,1 % del total de las encuestas piensa en cambio que la responsabilidad es un indicador importante para llegar a la calidad total y 77 encuestados que son el 66,4% supieron recalcar que la puntualidad es el factor más importante para que FORD llegue a la calidad total.

INTERPRETACION Después de realizada la encuesta observamos que un porcentaje relativamente bajo apoyan el factor respeto en el servicio post venta, otro porcentaje casi igual apoyan la responsabilidad y más de la mitad consideran que la herramienta más importante para llegara a la calidad total es la puntualidad del servicio de post venta de FORD Quito Motors.

4.- ¿Al momento de la adquisición del vehículo la información percibida por Ud. por parte de su asesor acerca del servicio post venta es?

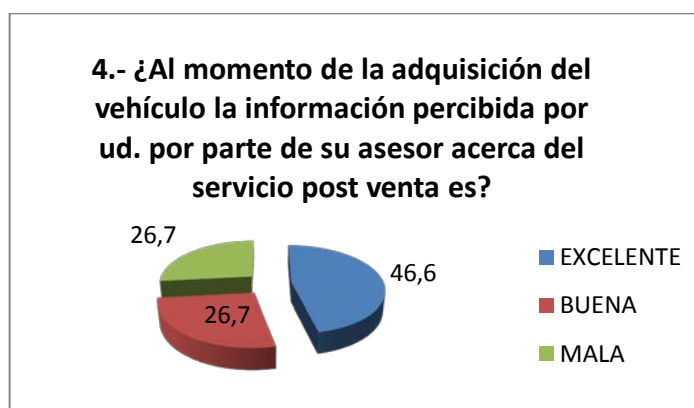
Tabla N°6 Pregunta N°4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SATISFACTORIO	54	46,6
BUENA	31	26,7
MALA	31	26,7
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

GráficoN°8 Pregunta N°4



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 54 personas encuestadas que representa el 46,6 % expresa que la información percibida por su asesor de servicio post venta es excelente, mientras que 31 personas equivalente al 26,7 % del total de las encuestas piensa que la información es buena y 31 encuestados que son el 26,7% supieron recalcar que la información de su asesor es mala.

INTERPRETACION Como podemos observar un porcentaje relativamente alto piensan que la información es excelente y el restante porcentaje piensan la mitad bueno y la otra mitad malo, esto nos quiere decir que la información talves no está llenando las expectativas de los clientes, FORD Quito Motors debería reforzar su información acerca del servicio de post venta.

5.- ¿Las relaciones interpersonales de calidad superior brindadas por parte del servicio post venta es agradable?

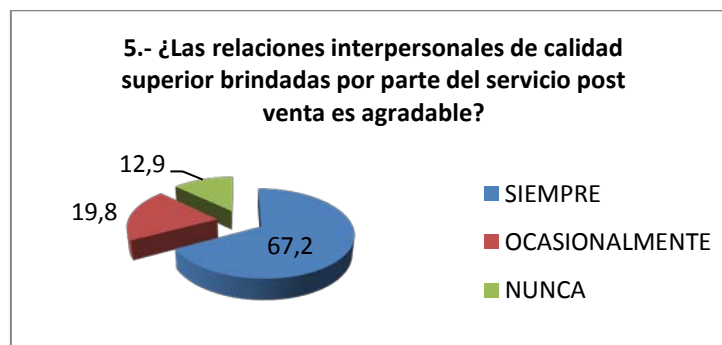
Tabla N°7 Pregunta N°5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	78	67,2
OCASIONALMENTE	23	19,8
NUNCA	15	12,9
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

GráficoN°9 Pregunta N°5



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 78 personas encuestadas que representa el 67,2 % expresa que las relaciones interpersonales de calidad superior brindadas por parte del servicio post venta son agradables siempre, mientras que 23 personas equivalente al 19,8 % del total de las encuestas piensa que son agradables ocasionalmente y 15 encuestados que son el 12,9% supieron recalcar que no son agradables nunca.

INTERPRETACION Como podemos observar un porcentaje relativamente alto piensan que las relaciones interpersonales de calidad superior brindadas por parte del servicio post venta son agradables siempre, el siguiente indicador nos dice que lo son ocasionalmente y el restante porcentaje piensan que no lo son nunca, las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante el servicio puesto que con ello creamos un ambiente de confianza entre el cliente y la empresa, FORD Quito Motors debería cubrir el 100% en relaciones interpersonales totalmente agradables.

6.- ¿De los siguientes atributos cuál prefiere Ud. al momento de acudir a los talleres de post venta?

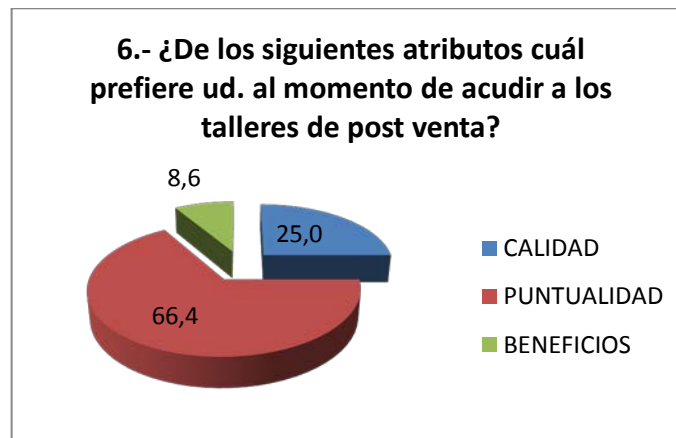
Tabla N°8 Pregunta N°6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
CALIDAD	29	25,0
PUNTUALIDAD	77	66,4
BENEFICIOS	10	8,6
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

Gráfico N°10 Pregunta N°6



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 29 personas encuestadas que representa el 25% expresa la calidad es un atributo observado en el momento de acudir al servicio post venta, mientras que 73 personas equivalente al 66,4 % del total de las encuestas apoyan la puntualidad y 10 encuestados que son el 8,6% supieron recalcar que los beneficios es el factor más importante.

INTERPRETACION Como podemos darnos cuenta en relación con la pregunta #5 la puntualidad juega un papel muy importante en el desarrollo del servicio de post venta, puesto que entre todos los demás factores este resalta enormemente FORD Quito Motors debe tener muy en cuenta todos los indicadores pero sobre todo la puntualidad en sus trabajos.

7.- ¿El servicio de post venta de la FORD se diferencia de la competencia?

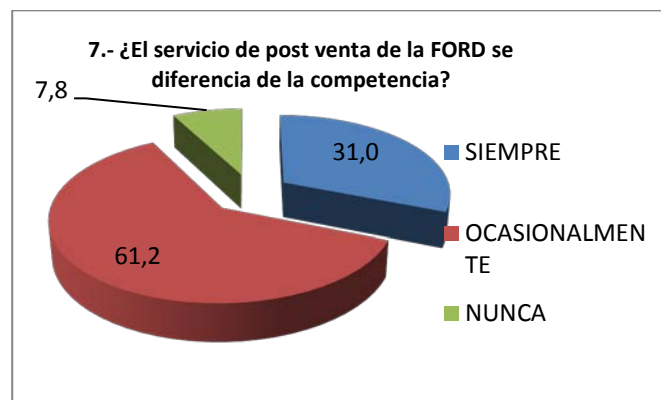
Tabla N°9 Pregunta N°7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	36	31,0
OCASIONALMENTE	71	61,2
NUNCA	9	7,8
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

Gráfico N°11 Pregunta N°7



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 36 personas encuestadas que representa el 31% piensan que el servicio de post venta de la FORD se diferencia de la competencia siempre, mientras que 71 personas equivalente al 61,2 % del total de las encuestas piensan que se diferencian ocasionalmente y 9 encuestados que son el 7,8% supieron recalcar que no se diferencian nunca.

INTERPRETACION Como podemos darnos cuenta más de la cuarta parte de las personas encuestas acotan que el servicio de post venta se diferencia de la competencia siempre, otro porcentaje relativamente alto dicen que solo lo hacen ocasionalmente y una infima parte detallan que no se diferencian nunca, FORD Quito Motors debe tener en cuenta que la opinión de los clientes acerca de su servicio con relación a la competencia deben ser los mejores puesto que es una empresa de alto prestigio y todos los factores deben ser tomados en consideración.

8.- ¿De los siguientes puntos cuál considera Ud. importante para que FORD obtenga una ventaja competitiva?

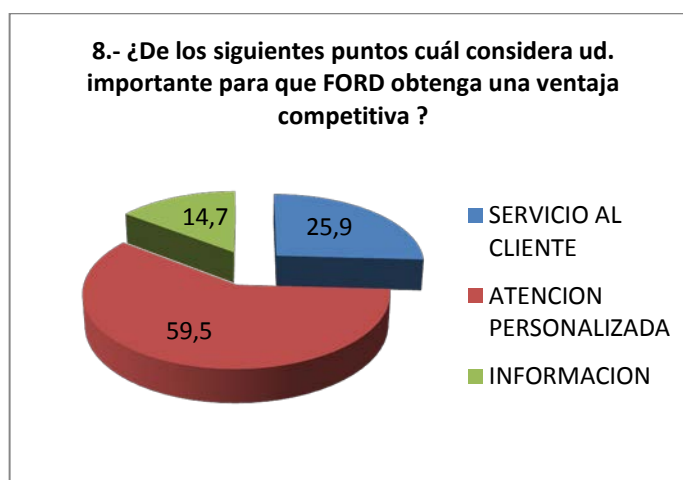
Tabla N°10 Pregunta N°8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SERVICIO AL CLIENTE	30	25,9
ATENCION PERSONALIZADA	69	59,5
INFORMACION	17	14,7
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

Gráfico N°12 Pregunta N°8



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 30 personas encuestadas que representa el 25,9% piensan que el servicio al cliente es el punto más importante para que FORD obtenga una ventaja competitiva, mientras que 69 personas equivalente al 59,5 % del total de las encuestas piensan que la atención personalizada es el punto principal y 17 encuestados que son el 14,7% supieron recalcar que la información es el factor primordial.

INTERPRETACION Como podemos darnos cuenta más de la mitad de las personas encuestadas piensan que la atención personalizada es el punto principal para que FORD Quito Motors obtenga una ventaja competitiva, sabiendo esto, FORD debe tener en cuenta que la opinión de los clientes acerca de la atención personalizada que brinda el sector de post venta con relación a la competencia deben ser los mejores puesto que es una empresa de alto prestigio y todos los factores deben ser tomados en consideración.

9.- ¿Considera Ud. que el stock de accesorios y repuestos de FORD es?

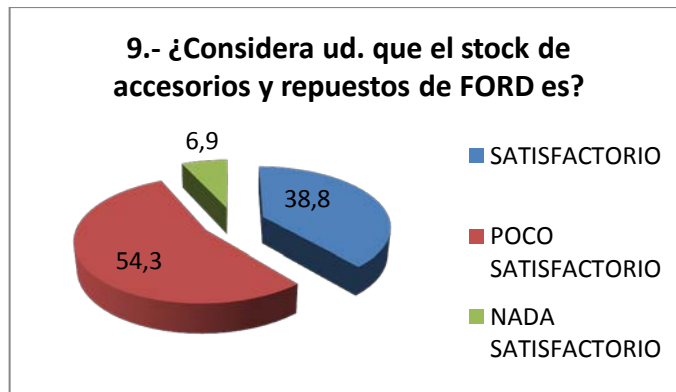
Tabla N° 11 Pregunta N°9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SATISFACTORIO	45	38,8
POCO SATISFACTORIO	63	54,3
NADA SATISFACTORIO	8	6,9
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

Gráfico N°13 Pregunta N°9



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 45 personas encuestadas que representa el 38,8 % expresa que el stock de repuestos de post venta es satisfactorio, mientras que 63 personas equivalente al 54,3 % del total de las encuestas manifiesta que stock de repuestos de post venta es poco satisfactorio y 8 encuestados 6,9% supieron recalcar que el stock de repuestos de post venta es nada satisfactorio.

INTERPRETACION Como podemos darnos cuenta un gran porcentaje de las personas encuestadas están poco satisfechas con el stock de repuestos de post venta es decir que menos de la mitad son personas satisfechas esto nos quiere decir que hay falencias en los stock's de repuestos observadas por los clientes de FORD Quito Motors.

10.- ¿Considera Ud., que la tecnología en FORD es?

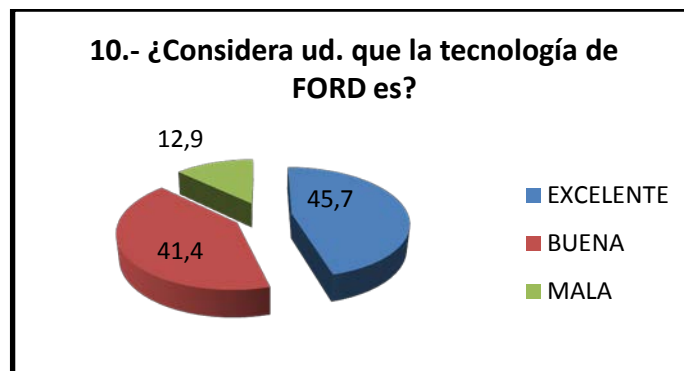
Tabla N°12 Pregunta N°10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	53	45,7
BUENA	48	41,4
MALA	15	12,9
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

Gráfico N°14 Pregunta N°10



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 53 personas encuestadas que representa el 45,7 % expresa que la tecnología de FORD es excelente, mientras que 48 personas equivalente al 41,4 % del total de las encuestas manifiesta que es buena y 15 encuestados 12,9% supieron recalcar que la tecnología es mala.

INTERPRETACION Como podemos darnos cuenta un gran porcentaje de las personas encuestadas piensan que la tecnología está entre excelente y buena, es decir que más de la mitad de las personas están satisfechas, el restante deberá ser indagado y saber el por qué de su respuesta negativa y cubrir totalmente las falencias del servicio post venta de FORD Quito Motors.

11.- ¿Considera Ud., que la capacitación del personal que labora en Ford Quito Motors de la ciudad de Ambato es ?

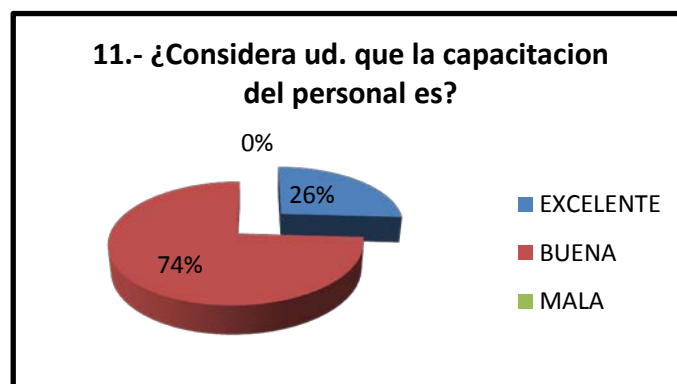
Tabla N°13 Pregunta N°11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	30	25,9
BUENA	86	74,1
MALA	0	0,00
TOTAL	116	100,0

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo

Gráfico N° 15 Pregunta N°11



Elaborado: Gabriela Hidalgo

ANALISIS Del total de encuestados que son 116 personas, 30 personas encuestadas que representa el 25,9 % expresa que la capacitación del personal es excelente, mientras que 86 personas equivalente al 74,1 % del total de las encuestas manifiesta que es buena.

INTERPRETACION Como podemos darnos cuenta un gran porcentaje de las personas encuestadas piensan que la capacitación del personal es buena, es decir que sus conocimientos están acorde a las necesidades del puesto de trabajo que tienen

4.2. Verificación de la Hipótesis

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla N°14 Frecuencia Observada para el Chi Cuadrado Preguntas N° 1 – 9

Alternativas		satisfactorio	poco satisfactorio	nada satisfactorio	Sub total
1	1.- Como considera Ud. el servicio de post venta de la FORD?	75	29	12	116
9	9.- ¿Considera Ud. que el stock de accesorios y repuestos de FORD es?	45	63	8	116
Sub total		120	92	20	232

Elaborado: Gabriela Hidalgo

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla N°15 Frecuencia Esperada para el Chi Cuadrado Preguntas N° 1 - 9

Alternativas		satisfactorio	poco satisfactorio	nada satisfactorio	Sub total
1	1.- Como considera Ud. el servicio de post venta de la FORD?	60	46	10	116
9	9.- ¿Considera Ud. que el stock de accesorios y repuestos de FORD es?	60	46	10	116
Sub total		120	92	20	232

Elaborado: Gabriela Hidalgo

Tabla N°16 Cálculo Matemático del Chi Cuadrado

INTERROGANTES	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
PREGUNTA 1 SATISFACTORIO	75	60	15	225	3,750
PREGUNTA 1 POCO SATISFACTORIO	29	46	-17	289	6,283
PREGUNTA 1 NADA SATISFACTORIO	12	10	2	4	0,000
PREGUNTA 9 SATISFACTORIO	45	60	-15	225	3,750
PREGUNTA 9 POCO SATISFACTORIO	63	46	17	289	6,283
PREGUNTA 9 NADA SATISFACTORIO	8	10	-2	0	0,000
SUMATORIA TOTAL	232	232	0	1032	20,1

$$\begin{aligned}
 \text{gl} &= (f-1) & (c-1) \\
 \text{gl} &= (3-1) & (2-1) \\
 \text{gl} &= 2 \\
 T2 &= 5,99
 \end{aligned}$$

Análisis e Interpretación

Según los grados de libertad que equivales en el presente proyecto a 2, verificamos en la tabla del Chi2 y nos da como resultado un 5.99, esto nos permite que llegemos a la conclusión de aceptación de la hipótesis alternativa y de rechazar la hipótesis nula, es decir la hipótesis de nuestro proyecto es acertada.

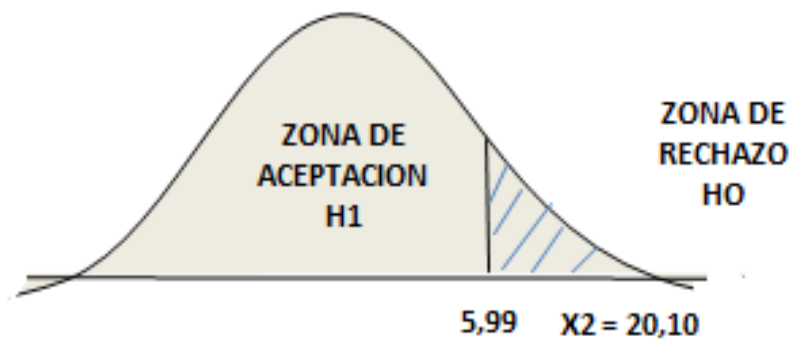


Gráfico de Chi Cuadrado

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se pudo determinar luego de la investigación que la empresa no cuenta con un sistema de capacitación adecuado, por ende las ventas se han visto afectadas en los últimos meses, la falta de técnicos especializados es la fuente y causa principal de dificultades en la organización, el personal necesita actualizar sus conocimientos.
- El servicio post venta según las encuestas realizadas se encuentra en un nivel medio puesto que en algunos casos es poco satisfactorio y en otros nada satisfactorio cabe resaltar que en la mayoría de los casos es por falta de puntualidad en las entregas.
- El conocimiento de los clientes acerca de los servicios post venta que oferta Ford Quito Motors es casi nula.

- Con los resultados obtenidos se concluye que la empresa no le ha dado importancia a la capacidad de sus colaboradores, lo que ha conllevado a obtener resultados insatisfactorios.

5.2 Recomendaciones

- Implementar un plan de capacitación en la empresa, a través de programas que permitan actualizar los conocimientos del personal, además de motivarlos mediante charlas e incentivos de reconocimiento que fortalezcan sus valores y eleven su autoestima, esto contribuirá directamente con las ventas de la empresa.
- Proporcionar el suficiente material informativo a los vendedores con el fin de que los mismos satisfagan las dudas de los clientes e informen sobre el servicio prestado antes y después de la compra del vehículo.
- Se recomienda aplicar planes de motivación para mejorar el desempeño del personal y obtener resultados positivos para la empresa.
- Incentivar el trabajo en equipo para que el personal se sienta a gusto con el clima laboral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA

“Diseño un plan de capacitación dirigido al personal para mejorar la calidad del servicio post venta de la FORD Quito Motors de la ciudad de Ambato”.

6.1. Datos informativos

INSTITUCION EJECUTORA:	“FORD Quito Motors”
PROVINCIA:	Tungurahua
CANTÓN:	Ambato
DIRECCIÓN:	Av. Atahualpa y Río Payamino
BENEFICIARIOS:	Cientes Internos y Externos
TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN	
INICIO:	Diciembre 2011
FIN:	Diciembre 2012

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE

INVESTIGADOR:	Gabriela Hidalgo
TUTOR:	Ing. Fabián Oñate
RESPONSABLE:	Ing. Álvaro Espinoza
COSTO:	\$2.530,00

6.2. Antecedentes de la propuesta

De acuerdo a la investigación realizada previamente se ha podido verificar que la calidad del servicio es poco satisfactoria en los clientes y por ende no garantiza la fidelidad de los mismos. Los estándares del servicio deberán manejar la opción abierta mejoras continuas en los procesos a fin de optimizar la calidad tanto del servicio como en el manejo de los recursos.

Se ha identificado que la debilidad más grande y peligrosa que tiene la empresa FORD Quito Motors, es la falta de puntualidad en sus entregas, es un aspecto que puede ser mejorado de tal modo que todos los clientes, tanto fijos como potenciales, se vean tentados a adquirir el servicio; esto se puede lograr fácilmente capacitando al personal acerca de sus labores y logrando que actualicen sus conocimientos y apresuren su trabajo.

La palabra postventa se deriva del latín post que significa después, al unirse con la palabra venta se define como después de la venta. Desde hace años el comercio, la industria y los servicios, incluso de entidades del sector primario han comprendido que la atención al cliente después de venderse algo, o realizarles un servicio es muy importante y no solo es aconsejable sino que se ha vuelto imprescindible.

Siendo la postventa la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de las ventas siendo en ocasiones descuidada por las entidades.

Toda empresa moderna debe tener en su estructura un servicio de postventa ya que esta le sirve para consolidar su crecimiento es un medio efectivo para captar clientes y por ende juega un papel crucial en la ventaja competitiva.

Por lo anterior se hace necesario capacitar al personal para que preste un buen servicio postventa para alcanzar ingresos futuros que vayan en beneficio de la situación económico –financiero de la empresa.

6.3. Justificación

Se ha observado que existe una necesidad de atraer clientes a la empresa “FORD Quito Motors” la cual evidentemente se puede lograr solamente mediante el plan de capacitación del servicio de postventa dirigidos a los vendedores.

La implementación de un plan de capacitación es necesaria para lograr el buen desempeño de los trabajadores, mejorando el servicio y el desarrollo de la empresa FORD Quito Motors a corto, mediano y largo plazo.

El mismo que le permita a la empresa, mantenerse y superarse día tras día destacándose de la competencia mejorando sus procesos de producción principalmente en el servicio post venta.

La empresa debe realizar una investigación para conocer los cuestionamientos, y obtener ideas claras y concisas de lo que piensan los clientes actuales al recibir un buen servicio postventa y si en realidad tiene ese alcance en ellos para que realicen nuevamente la compra.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo general

- Diseñar un plan de capacitación para mejorar el nivel de conocimientos del personal en el servicio post venta de “FORD Quito Motors” de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar la temática de la capacitación sobre el servicio post venta para socializarlo con los empleados y clientes de la empresa.
- Diseñar estrategias de capacitación para mejorar el servicio post venta de la empresa Ford Quito Motors
- Elaborar el presupuesto de la capacitación
- Elaborar el cronograma de actividades para la capacitación
- Establecer el plan de evaluación para la capacitación

6.5. Análisis de factibilidad

Legal: La presente investigación se justifica ante la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicado en el registro oficial No. 116, del 10 de Julio del 2000.

Económica: La inversión que cuesta realizar el plan de capacitación fundamental como herramienta idónea para mejorar los servicios de venta de “FORD Quito Motors”, así también se encuentra considerado dentro presupuesto de la entidad.

Tecnológica: La empresa cuenta con equipo de cómputo y de oficina actualizado que facilitara la implementación de programas que el óptimo desarrollo de la capacitación.

Técnica: La empresa tiene definido la temática, que facilitara la capacitación al personal y concientización en el área de post venta.

6.6. Fundamentación

Servicio al cliente

Concepto Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

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

Actividades de Post-Venta

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

Para el moderno concepto del mercadeo de relación, una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar ese objetivo es necesario dar una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás.

Algunas de las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos a para asegurar mantener la relación con el cliente son las siguientes:

Está comprobado que es más fácil vender más, o algo nuevo, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles.

Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.

Las visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad de conseguir nuevas ideas de aplicación, para sugerirlas a clientes potenciales.

Las actividades de postventa pueden ser muchas, estas que indicamos pueden ser algunas de ellas:

Agradezca cordial y sinceramente. Esto incluye las gracias inmediatas luego de cerrar la venta, y las expresiones complementarias de agradecimiento que debe hacer la empresa, ya sea por medio de cartas, tarjetas de agradecimiento, visitas personales o llamadas telefónicas programadas.

Compruebe la entrega. Una de las mejores formas de hacerlo es por medio de una llamada telefónica; la mejor ocasión de hacerlo es el mismo día de la entrega. Esta acción complementaria asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo alguna situación irregular o inesperada en la entrega, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.

Compruebe la instalación. Cuando sea pertinente es necesario hacer una visita personal inmediata luego de la entrega, para supervisar o examinar la instalación. Esto permite tomar medidas para solucionar cualquier situación no esperada. La presencia de alguien de la empresa vendedora demuestra al cliente que se le está dando un trato especial, que él apreciará y tendrá en cuenta siempre.

Vigile la operación y el entrenamiento de los operadores. Se puede prevenir quejas potenciales respecto del producto o servicio recién instalado, ayudando a los empleados de la empresa compradora a operar o utilizar el producto apropiadamente. Las sesiones de entrenamiento prueban al cliente el interés de la empresa vendedora, y adicionalmente consigue tener una audiencia cautiva durante varias horas o días, en las cuales puede crear ambiente favorable para nuevas compras, o ampliación de la actual. En las sesiones de entrenamiento se obtiene valiosa información relacionada con el rendimiento y comparaciones con productos de la competencia.

Consiga pedidos adicionales. El mantener la relación con el cliente, lleva a menudo a órdenes adicionales inmediatas, si el cliente decide que requiere artículos de características similares, cantidades mayores del mismo artículo, o suministros adicionales.

Consiga referidos. Tanto el cliente como sus empleados, cuando reciben buen servicio, se sienten comprometidos por un servicio eficiente y oportuno. Si personeros de la empresa vendedora se encuentran presentes para resolver situaciones difíciles, ellos pueden lograr que el cliente y sus empleados expresen su agradecimiento dando referidos.

Piense en relaciones de largo plazo. Este paso complementario, por medio de una llamada telefónica, carta o visita personal, puede cimentar relaciones duraderas entre empresa vendedora y cliente. El interés continuado luego de realizada la primera venta ofrece prueba de la confiabilidad de la empresa vendedora y su personal, y definitivamente conduce a negocios futuros. Normalmente ese periodo inicial es el mejor momento para establecer las bases de una relación duradera, mutuamente provechosa.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SERVICIO POST VENTAS

VENTAJAS

Mayor satisfacción al cliente,

Mejor imagen de la empresa y del producto

Mejor conocimiento directo del mercado.

Recepción más rápida de la información.

Mayor objetividad en las prestaciones.

Probable incremento de las ventas

Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.

DESVENTAJAS

Gastos

Necesidad de control.

Posible aumento del número de reclamaciones.

Mayores exigencias de servicio y calidad

Modificaciones en la propia empresa.

Incidencias.

Relaciones beneficio/coste

PROCESO DE POST VENTA

La calidad de un producto está dada por su capacidad de satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes, depende del “valor total” que estos atribuyan al producto. Para **Zuthaml (1988, Citado en Colectivo de Autores, 1999)** el valor percibido por el cliente es la valoración total que el cliente realiza de la utilidad de un producto basada en la percepción de lo que se recibe y se da a cambio y este valor total comprende tres dimensiones:

Valor de compra: El cliente se pregunta cuanto valor le reportará determinado producto.

Valor de uso: Se relaciona con la satisfacción que produce un producto durante su uso.

Valor final: Es la satisfacción que reporta a al cliente después del consumo total.

DIFERENCIAS ENTRE VENTA Y POST VENTA

VENTA

- Satisface una necesidad inicial de consumo
- Es impulsada generalmente por quienes proyectan la producción hacia el mercado
- Su costo suele ser uniforme para cada producto
- Su incidencia en la postventa suele ser inversa a la propia calidad (mejor calidad en la venta necesita menor atención postventa)
- La demanda que produce, en ausencia de otros factores, guarda relación directa con la calidad
- Suele pretender la materialización próxima o inmediata del beneficio, siendo su costo predeterminado
- Su magnitud guarda proporción directa con la del propio mercado, figurando siempre con valores positivos

POSTVENTA

- Perfecciona el producto y/o su presentación al cliente para completar o asegurar la satisfacción que pretende la venta
- Es demandada por clientes y consumidores
- Sus costos son muy variables, según el momento y la situación en que se desarrolla
- Suele incidir sobre la venta con características equivalentes a la calidad de su prestación (si es buena incide positivamente; si es mala incide negativamente)

- Su necesidad, en ausencia de otros factores, esta en proporción inversa a su calidad (menor calidad en la venta necesita mayor atención postventa)
- Sus beneficios se producen a mayor plazo. Sus costos suelen ser inmediatos a la prestación
- Su magnitud suele hallarse influida por factores que muchas veces presentan escasa correlación con el mercado, y además, ésta puede ser positiva o negativa.

LAS CONEXIONES DE LA ESTRUCTURA

Aun cuando el servicio de posventa se relaciona con casi todas las áreas de la empresa, este puede afectar esencialmente las siguientes áreas de la compañía:

- Almacenes y talleres
- Transporte
- Fabricación
- Caja
- Contabilidad
- Administración
- Inspección de Servicios

INDEPENDENCIA ESTRUCTURAL

La independencia del servicio de posventa permite, principalmente:

- Mejor control del servicio.
- Prestaciones más adecuadas.
- Posibilidad de que los fallos de los demás servicios de la empresa no pasen desapercibidas.
- Especialización del personal.

OBJETIVOS DE LA POST VENTA

- Recibir y dar de manera puntual la información más conveniente.
- Aclarar conceptos ante el cliente, contribuyendo a la formación de un criterio exacto de la realidad que ofrece su servicio.
- Utilizar argumentos que beneficien a la empresa y apoyen su política general.
- Conseguir los objetivos específicos que le hayan sido marcados.
- Actuar selectivamente cuando lo requiera el programa.
- Buscar le momento mas propicio para la realización de sus gestiones.
- Producir estímulos que eviten factores negativos de cualquier índole.
- Cuidar la imagen del producto.

PRECAUCIONES EN LA POST VENTA

- Alimentar expectativas irrealizables.
- Negar cualquier posibilidad de atención.
- Desanimar al cliente en sus pretensiones sin argumentos razonables, aun cuando aquellas carezcan de fundamento.
- Negar el derecho a efectuar reclamaciones.
- Facilitar información reservada, tanto si es primitiva de la empresa como si corresponde a otros clientes.
- Hacerse cargo de otras atenciones que las estrictamente recomendadas por la empresa a este servicio.
- Mantener actitudes que supongan falta de cortesía, incorrección o desconsideración al cliente.

EL COSTO DE LA POSTVENTA

Es muy importante conocer y cuantificar todos los factores que repercuten en los costos de postventa tanto dentro como fuera de la empresa para conocer por medio de las aproximaciones estos posibles costos, por tanto se debe establecer según la clasificación, cual es el tipo de costo:

Fijos: Son costos que no varían con el nivel del resultado y en los cuales se incurre exista o no un esfuerzo de postventa, por ejemplo nómina del personal, depreciación de vehículos y equipos, línea 800, etc.

Variables: Son costos que cambian de manera directa con el nivel de la actividad de postventas, por ejemplo regalos, gastos de viajes, comisiones, etc.

Directos: Son costos aplicados directamente a una actividad de la empresa, por ejemplo producción.

Semidirectos: Son costos compartidos con otra unidad de la empresa de acuerdo a sus repercusiones, por ejemplo ventas y logística.

Indirectos: Son costos atribuidos a diferentes unidades de la empresa, como por ejemplo una parte a distribución, otra a ventas y otra a publicidad.

La postventa debe considerar además de los costos ocasionados por la actividad de la empresa posterior a las ventas, todas las consecuencias en que incurran dichos costos que afecten a otros departamentos de la empresa.

La empresa puede valerse por medio de la atención inmediata a los clientes para conocer cuáles son sus expectativas futuras más cercanas para mejorar en sus debilidades y afianzar sus fortalezas.

ESTRATEGIAS PARA POST VENTA

Estrategias para consumidores: se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio.

- Premios
- Cupones
- Reducción de precios y ofertas
- Muestras

- Concursos y sorteos

Estrategias para los comerciantes y distribuidores: se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico.

- Exhibidores
- Vitrinas
- Demostradores

Estrategia para Consumidores

PREMIOS

Su objetivo principal es convencer al cliente de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve. Cualquiera que sea el tipo de premio de que se trate, siempre deberá parecer irresistible a los ojos del consumidor.

Un premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular.

También pueden ser utilizados para acostumbrar a los consumidores a adquirir los tamaños más grandes de un producto.

Tipos de premios:

- Autorredimibles
- Premios gratis
- Mediante estampillas

CUPONES

Atraen tanto a los consumidores como a los distribuidores. Uno de los principales objetivos de los cupones es atraer a los consumidores hacia determinado producto y hacia una tienda específica ofreciendo un cierto límite de tiempo.

Los cupones atraen al cliente hacia el producto en oferta para ser adquirido cuanto antes. Estos cupones equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes, los cuales los cambian con los fabricantes para recuperar su valor.

REDUCCIÓN DE PRECIOS Y OFERTAS

Este tipo de estrategias se utiliza para motivar a los consumidores y volverlos leales a una marca determinada, pero hay que tener cuidado ya que el abuso de ellas puede perjudicar la imagen del producto.

Reducción de precios: este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete.

Estas promociones atraen a los consumidores a través del precio y de esta manera el fabricante está dando implícitamente una razón para que el consumidor compre el producto en el momento en que este viendo la promoción.

Ofertas: las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial.

Los ejemplos más comunes de ofertas son:

- Dos por el precio uno
- Tres por el precio de dos
- Compre uno y reciba otro gratis

- Compre uno y reciba el otro a mitad de precio

Este tipo de ofertas requieren de un empaque especial en el que este unidos los productos o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.

MUESTRAS

Las muestras son una estrategia de promoción de ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo. Es una manera de lograr que un cliente pruebe el producto ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima con el objeto de que use y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprará por voluntad propia; básicamente el éxito del producto depende de su naturaleza. Si un artículo cuenta con ventajas que son inmediatamente perceptibles, la utilización de muestras como estrategia promocional será la adecuada.

Tipos de muestras:

- Muestra dentro del empaque
- Muestras de puerta en puerta
- Muestras por correo
- Muestras en las tiendas

CONCURSOS Y SORTEOS

Los concursos y sorteos son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

Los sorteos ofrecen a los consumidores emoción y diversión, además de que con un esfuerzo mínimo pueden obtener premios varios; los concursos requieren de cierto esfuerzo por parte del consumidor, pero éste participa de algo que le agrada,

en ocasiones pone a prueba su talento. Al elegir los concursos y los sorteos como estrategia promocional, se le da un toque emocionante a la campaña promocional. Además, su costo es relativamente bajo y que los premios son repartidos entre un gran número de participantes de los cuales solamente unos cuantos serán ganadores; mientras tanto, la marca estará logrando un mayor reconocimiento entre el público consumidor.

Políticas

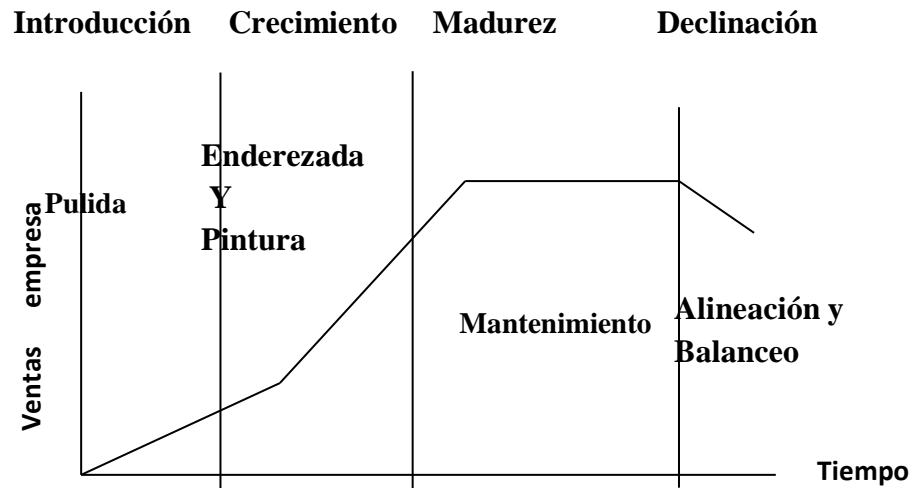
- Establecer una fuerza de ventas que visite al 30% del mercado insatisfecho del sector como parte de la ampliación comercial.
- Establecer programas de capacitación para promover un mejor servicio al cliente.
- Suministrar productos y servicios de calidad que consistentemente cumplan y excedan los requerimientos y expectativas de los clientes.

Ciclo de vida

El ciclo de vida de los servicios que ofrece la empresa FORD Quito Motors, se encuentra en la etapa de crecimiento ya que en los últimos años se han elevado el consumo de los servicios.

Es necesario que la empresa FORD Quito Motors, realice Promociones, de su servicio dentro y fuera de la Provincia. Para de esta manera posicionar mejor la marca en la mente de los consumidores.

Gráfico N°16 Ciclo de Vida del Producto



Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo.

Participación Mercado

La participación de mercado en la actualidad la empresa FORD Quito Motors es del 25%.

Crecimiento en Ventas

La empresa FORD Quito Motors en el año 2009 obtuvo \$262,275.42 dólares en ventas de los servicios año 2010 obtuvo \$ 301,853.24 dólares en ventas.

Crecimiento en ventas = Ventas del 2010-ventas del 2009

Crecimiento en ventas = \$ 301,853.24 - \$262,275.42

Crecimiento en ventas = \$39,577.82

Formula

$$(\text{Ventas 2009} / \text{Ventas 2010}) * 100$$

2009 \$ 262,275.42

2010 \$ 301,853.24

$$\begin{array}{r} 301,853.24 \\ \times 262,275.42 \\ \hline \end{array} \begin{array}{l} 100\% \\ x = 86.89\% \rightarrow 13.11\% \end{array}$$

Este valor indica el crecimiento en ventas de la empresa FORD Quito Motors, del año 2009 al 2010 es del 13.11%

Unidades Estratégicas de Negocio

SERVICIOS
Enderezada
Pintura
Pulida
Mantenimiento
Alineación y Balanceo

Fuente: FORD Quito Motors





Elaborado: Gabriela Hidalgo.

Matriz BCG

La finalidad de la Matriz BCG, es ayudar a priorizar recursos en las distintas áreas negocio o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA). El empresa FORD Quito Motors, ofrece calidad y garantía a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, los servicios que más se consumen son: Enderezada y Pintura. Y demás considerándoles como productos estrellas.

Evaluando a la empresa FORD Quito Motors, este se encuentra con una participación de mercado del 25% que es considerado un porcentaje medio, y una tasa de crecimiento en ventas del 13.11%, Nissan debe aumentar su participación mercado, para que los servicios que ofrece se conviertan en un productos vaca.

Gráfico N° 17 Matriz de Crecimiento: BOSTON CONSULTING GROUP.

	ELEVADA	BAJA
ELEVADA	ESTRELLA	INTERROGACION
	 29% Enderezada Pintura	 18% Pulida
BAJA	VACA	PERRO
	 41% Mantenimiento	 12% Alineación y balanceo

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Estrella.- Son productos que tiene un gran crecimiento y una gran participación de mercado.

Interrogantes.- Son productos que se encuentran en un mercado de gran crecimiento y Poca participación de mercado.

Vaca de efectivo.- Se presenta en una situación de poco crecimiento y gran participación mercado.

Se llaman vacas de efectivo o lecheras, porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Perro.- Son productos que se ubican en poco crecimiento y poca participación.

6.7 Metodología modelo Operativo

PLAN DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCION

La capacitación, es un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de FORD Quito Motors de la ciudad de Ambato y las sucursales que integran la empresa.

FASE I ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

FORD Quito Motors de la ciudad de Ambato es una empresa de derecho privado, dedicada a la fabricación de automóviles con base en Dearborn, Michigan, Estados Unidos y que tiene sucursales a nivel mundial y en el Ecuador se ubica en la ciudad de Ambato.

FASE II ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa FORD Quito Motors de la ciudad de Ambato

FASE III FINES DE LA CAPACITACION

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio post venta.

IV METAS

Capacitar al 100% Gerente, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa FORD Quito Motors de la ciudad de Ambato.

FASE V. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente

Presentación de casos casuísticos de su área

Realizar talleres

Metodología de exposición - diálogo

FASE VI TEMATICA DE CAPACITACIÓN

EL SERVICIO POST- VENTA

Introducción

Pautas de conducta: la escucha y las preguntas

Aptitudes del personal de acogida

Actitudes positivas hacia los clientes. Acogida y despedida

La satisfacción del cliente

Quejas y reclamaciones

Medios de comunicación con el cliente
Clientes y situaciones difíciles
Métodos de evaluación del servicio al cliente
Garantía y servicio de mantenimiento
La defensa y protección del consumidor

FASE VII RECURSOS

HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, marketing.

MATERIALES

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FASE VIII FINANCIAMIENTO

La inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

FASE IX PRESUPUESTO

La capacitación la proporcionarán 2 instructores al cual se asignan

\$ 5 dólares c/h

TIEMPO: 40 HORAS

TOTAL: \$ 200

Los gastos incurridos adicionales para la capacitación ascienden a \$ 1500,00

Cuadro N°19 Presupuesto de la capacitación

DESCRIPCION	PRECIO U	TOTAL
FOLDERS	0,50	25,00
CERTIFICADOS	6,00	300,00
PAPEL A4 80 gr (RESMAS)	3,50	175,00
REFRIGERIOS	5,00	250,00
HONORARIOS CAPACITADORES	0,00	200,00
TRANSPORTE	1,50	375,00
COPIAS	0,10	60,00
IMPRESIONES	0,20	30,00
INTERNET		85,00
TOTAL		1.500,00

XIII CRONOGRAMA

Cuadro N° 6 Cronograma de la Capacitación

MODULO	TEMAS	HORA	TIEMPO					
			Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
SERVICIO POST VENTA	Introducción	2	<p>Facilitador 1 \$5 c/h</p> <p>Facilitador 2 \$5 c/h</p> <p>Facilitador 1 \$5 c/h</p> <p>Fac. 2 \$5 c/h</p>					
	Pautas de conducta: la escucha y las preguntas	2						
	Aptitudes del personal de acogida	2						
	Actitudes positivas hacia los clientes. Acogida y despedida	2						
	La satisfacción del cliente	5						
	Quejas y reclamaciones	3						
	Medios de comunicación con el cliente	5						
	Clientes y situaciones difíciles	3						
	Métodos de evaluación del servicio al cliente	6						
	Garantía y servicio de mantenimiento	2						
	La defensa y protección del consumidor	8						
TOTAL		40						

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Cuadro N°7 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

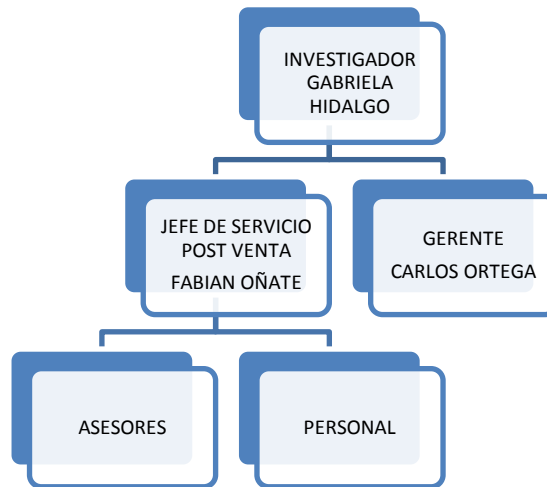
FASES	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	OBJETIVOS	RECURSOS
Realizar un plan de promoción para dar un valor agregado a nuestros servicios y abarcar el mercado.	1.- Elegir el medio de promoción 2.- Elegir el medio de relaciones públicas.	8 Semanas	Contabilidad	Brindar una información a los consumidores con el fin hacer conocer el producto	Muestras y Cupones
Comunicar las características y bondades de nuestro servicio.	1.-Poner al máximo las cualidades de los trabajadores para que ellos sean el eje fundamental del cambio de la empresa	7 Semanas	Contabilidad	Trabajo eficiente y con tiempos de repuesta óptimos.	Desempeño Laboral
Capacitar al personal para poder ingresar en nuevos mercados.	1.-Dictar cursos de motivación y servicio al cliente, para llegar a los mercados que nos pongamos como objetivo.	3 Semanas	Contabilidad	Atención al cliente espectacular.	Charlas y cursos
Nunca se habla de los competidores ,sino de los beneficios de nuestra marca y servicio	1.-Indicar a los clientes que es lo que hace la diferenciación de nuestro servicio.	3 semanas	Contabilidad	Tener personal capacitado en cada área.	Pruebas escritas
Continuar con las estrechas relaciones con los clientes, aprovechando los conocimientos para otorgar el servicio adecuado según las necesidades de los clientes.	1.-Escuchar y brindar el servicio según indicaciones del cliente.	1 Semana TOTAL: 22 SEMANAS	Contabilidad	Captar nuevos clientes	La atención personalizada

Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo.

6.8 Administración de la Propuesta

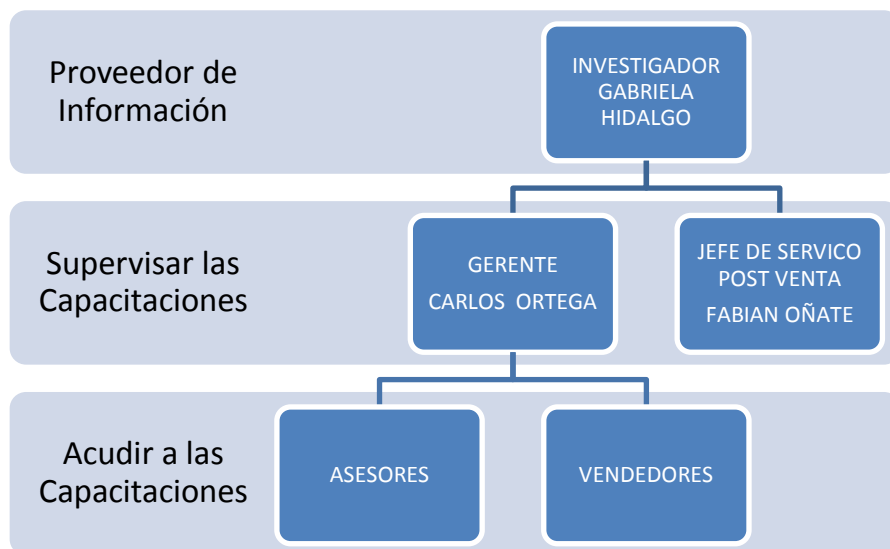
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PLAN DE CAPACITACION “FORD”



Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PLAN DE CAPACITACION “FORD”



Fuente: FORD Quito Motors

Elaborado: Gabriela Hidalgo.

6.9 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Cuadro N° 8

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACION
¿Qué evaluar?	El Plan de capacitación.
¿Por qué evaluar?	Para comprobar si valió la pena el plan de capacitación.
¿Para qué evaluar?	Para medir la efectividad de la propuesta.
¿Con qué criterios evaluar?	Cantidad: 15 personas Calidad: Recurso Humano Cronología: 22 semanas Costo: \$2.530,00
Indicadores	Cualitativos
¿Quién evalúa?	Gerencia General
¿Cuándo evaluar?	En las capacitaciones correspondientes
¿Cómo evaluar?	En demostraciones practicas
Fuentes de Información	Planta y departamento de logística
¿Con qué evaluar?	Recurso tecnológico (norma internacional)

Elaborado: Gabriela Hidalgo.

Esperamos este proyecto ayude a proveer conocimientos y desarrollar habilidades en los vendedores para brindar un mejor servicio de post venta a los clientes potenciales de la “FORD Quito Motors”

Además de lograr que el personal de ventas a través de la capacitación brinden un mejor servicio de postventa teniendo en cuenta las necesidades del cliente, condiciones ofrecidas por “FORD Quito Motors”.

BIBLIOGRAFIA

Tesis de Grado:

MARQUEZ, Adame y GARCIA, Javier (2006), "Análisis de la Ventaja Competitiva Clúster Automotriz de Puebla" Universidad de las Américas.

BARRAGAN, Monserrat y LAZO, María (2007), "Evaluación de la calidad en el servicio de la empresa TELMEX sucursal Cholula, Universidad de las Américas

LEVCOVICH, Mauricio (2009), "Calidad en el Servicio" Universidad de Walden

Libros:

BERRY, Thomas (1992), "Como Gerenciarla Transformación hacia la Calidad Total", Editorial McGraw Hill Madrid-España.

CIAMPA, Dan (1993)

CROSBY (2000)

ESCALANTE, Edgardo (1995)

EVANS, J. & LINDSAY, W. (2008) Administración y Control de la Calidad 7ma edición. México D.F. Cengage Learning Editores.

FRESCO, Juan Carlos. (2000). "Efectividad gerencial". 456pag. Prentice Hall.

GIRAL (1998)

GUAJARDO, Edmund (1997)

HINTAL, Edward (1991), “AUDITORIA DE LA CALIDAD”, de (2010) págs. 10-16, 23

JURAN (1999)

KOTLER Y AMSTRONG (2008) *Fundamentos del Marketing*. Octava edición Pearson Educación México

LE, Isacc (2009)

PEREZ DEL CAMPO., Enrique, CASTRO ANALUIZA, Juan Carlos, CORDOVA ALDAS, Victor Hugo, QUISIMALIN SANTAMARIA, Mauricio, MORENO GAVILANES, Klever (2013) “MERCADOTECNIA, Fundamentos de Dirección Comercial y Marketing” Primera Edición. 395 pág. Imprenta EDITEX, Ambato – Ecuador

OAKLAND, John (1999), “Administración por la calidad Total”, Editorial CECSA, México.

PORTER, M. (2007) *Estrategias Competitivas* .México. .Grupo Editorial Patria.

TARI GUILLO, Juan José (2009), “Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva” Edición Universidad de Alicante, Imprenta Compobell S.L. Murcia, 276 pág.

LINKOGRAFIA

<http://www.slideshare.net/wilyecondu/plan-de-capacitacion-presentation>.

http://www.liderazgo.com.ec/incompany/formulario_datos_capacitacion_empresa
rial.

<http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html>

ANEXOS



Encuesta sobre el Servicio Post-Venta en
"FORD QUITO MOTORS" de la ciudad de Ambato

N°
.....

- Dirigido a:** Los clientes de FORD QUITO MOTORS de la ciudad de Ambato.
- Objetivo:** Conocer la opinión de los clientes sobre el servicio y la ventaja competitiva de FORD QUITO MOTORS de la ciudad de Ambato.
- Motivación:** Reciba un cordial saludo, y de manera muy comedida sírvase contestar al siguiente cuestionario con el propósito de obtener información valiosa para la investigación.
- Instrucciones:** Seleccione respuesta correcta de acuerdo a su criterio personal.
Marque una (X) en el casillero correspondiente.
Entregue el documento de manera nítida.

Cuestionario de Preguntas

- 1.- ¿Cómo considera Ud. el servicio de post venta de la FORD?
Satisfactorio () Poco Satisfactorio () Nada Satisfactorio ()
- 2.- ¿Cómo es la atención de su asesor de post venta?
Satisfactorio () Poco Satisfactorio () Nada Satisfactorio ()
- 3.- ¿Cuál de los siguientes aspectos considera Ud. el más importante y que debería aplicar FORD con el fin de llegar a la calidad total?
Respeto () Responsabilidad () Puntualidad ()
- 4.- ¿Al momento de la adquisición del vehículo la información percibida por Ud. por parte de su asesor acerca del servicio post venta es?
Excelente () Buena () Mala ()
- 5.- ¿Las relaciones interpersonales de calidad superior brindadas por parte del servicio post venta es agradable?
Siempre () Ocasionalmente () Nunca ()
- 6.- ¿De los siguientes atributos cuál prefiere Ud. al momento de acudir a los talleres de post venta?
Calidad () Puntualidad () Beneficios ()
- 7.- ¿El servicio de post venta de la FORD se diferencia de la competencia?
Siempre () Ocasionalmente () Nunca ()
- 8.- ¿De los siguientes puntos cuál considera Ud. importante para que FORD obtenga una ventaja competitiva?
Servicio al Cliente () Atención Personalizada () Información ()
- 9.- ¿Considera Ud. que el stock de accesorios y repuestos de FORD es?
Satisfactorio () Poco Satisfactorio () Nada Satisfactorio ()
- 10.- ¿Considera Ud., que la tecnología en FORD es?
Excelente () Buena () Mala ()

Gracias por su colaboración

Elaborado por:
.....

Hora:
.....

Fecha:
.....



ANEXO

Análisis FODA

Fortalezas

- F1.- Diversificación de servicios
- F2.- Personal capacitado
- F3.- Buenas relaciones con los clientes
- F4.- Comunicación eficiente.
- F5.- Buena calidad de los autos
- F6.- Productos garantizados
- F7.- Tecnología de punta
- F8.- Trabajo garantizado
- F9.-Infraestructura moderna
- F10.-Sistema de informática actual

Oportunidades

- O1.- Participación en el mercado
- O2.- Reconocimiento de la marca
- O3.- Servicios adecuados
- O4.- Horarios flexibles
- O5.- Personalización de los autos
- O6.- Ubicación estratégica
- O7.- Buena cartera de clientes
- O8.- Ser líderes o seguidores
- O9.- Capacidad de ingresar a nuevos mercados
- O10.- Prestigio del servicio

Debilidades

- D1.- Falta de un desarrollo de una estrategia promoción.
- D2.- Falta de motivación

- D3.- No existe una programación para capacitaciones.
- D4.- Falta de visión para promocionar los servicios.
- D5.- No se sigue el proceso establecido
- D6.- Existe mucho celo profesional
- D7.- No existe comunicación entre las diferentes áreas
- D8.- No se controla la hora de ingreso
- D9.- Mucho desorden en los puestos
- D10.- Falta de respeto a los horarios establecidos
- D11.- Uso de los recursos de una manera inadecuada
- D12.- Exceso de uso de las líneas telefónicas
- D13.-Tiempo ocupado en diferentes labores que no son parte del trabajo
- D14.- Uso de insumos exagerado

Amenazas

- A1.-Existe mucha competencia
- A2.-Mejores costos de repuestos de otras marcas
- A3.-Costos variables de los autos dependiendo de las políticas de gobierno.
- A4.-Mejores Políticas de financiamiento.
- A5.-Ingreso de nuevas compañías
- A6.-Precios más bajos de los servicios
- A7.-Variedad de autos
- A8.-Sucursales de otras compañías
- A9.-Créditos de instituciones financieras demoradas
- A10.-Proveedores no tiene los productos
- A11.-Tiempo de entrega altos de los productos
- A12.-Clientes prepotentes
- A13.-Dificultades con las compañías de transporte
- A14.-Competencia desleal

ANEXO

ANÁLISIS DAFO

Fortalezas y Oportunidades

F1 y O1.- Realizar un plan de promoción para dar un valor agregado a nuestros servicios y abarcar el mercado.

F2 y O9.- Capacitar al personal para poder ingresar en nuevos mercados.

F3 y O3.- Continuar con las estrechas relaciones con los clientes, aprovechando los conocimientos para otorgar el servicio adecuado.

F8 y O10.- Comunicar las características y bondades de nuestro servicio.

F2 y O8.- Crear en el personal el sentimiento y la relación que tiene con la empresa. Buscando fomentar que el servicio que demuestra nos ayude a ser líderes en el mercado.

Debilidades y Oportunidades

D1 y O9.- Desarrollar que tipo de promoción vamos a realizar para ganar el mercado en su mayoría.

D8 y O4.- Elaborar un control de asistencia para revisar la hora de ingreso y egreso del personal.

D12 y O10.- Instalar un temporizador en los medios de comunicación, para evitar futuras demostraciones de mal servicio.

D13 Y O10.- Solicitar al personal que envíen por correo el trabajo realizado diario.

Fortalezas y Amenazas

F1 y A6.- Brindar un valor agregado al servicio, mediante la promoción escogida.

F3 y A12.- Brindar la comodidad que el cliente pueda hablar o sugerir su opinión.

F5 Y A3.- Comunicar a los clientes que el beneficio que brinda el carro es su valor.

F1 y A14.- Nunca se habla de los competidores, si no de los beneficios de nuestra marca y servicio.

F3 y A9.- Ayudar a los clientes solicitando la documentación para agilizar el proceso bancario.

Debilidades y Amenazas

D1 y A1.-Intruir a los clientes sobre la duración de los repuestos

D5 y A10.- Hacer un estudio de la cantidad de suministros y tener en stock.

D3 y A5.- Realizar un cronograma de capacitaciones para los empleados.

D14 y A10.- Medir cuanto producto se necesita exactamente para cada trabajo que se requiera.

FODA (COMERCIALIZACION)

Fortalezas

F1.-Ubicación estratégica.

F2.-Sistema de información adecuada.

F3,.Marco legal requerido.

F4.-Cobertura amplia de seguros.

F5.-Espacios amplios y apropiados.

F6.-Disponibilidad de nacionalización y almacenaje de mercancías a través de filiales

F7.-Capacidad de endeudamiento.

F8.-Unidades de transporte propio.

F9.-Personal calificado.

F10.-Implantación del Sistema Integral de Riesgos.

F11.-Implantación de la primera Fase del Sistema de Calidad.

Debilidades

D1.-Recursos humanos sin cultura hacia la seguridad.

D2.-Alta dependencia del sector político.

D3.-Alto índice de cambios del personal obrero.

D4.-Falta de esmero en la atención al cliente.

OPORTUNIDADES

O1.- Aprovechar la marca para crecer en nuevos mercados.

O2.-Utilizar sistemas de información, programación y logísticas de actividades.

O3.-Consolidar operaciones en el Centro del país.

O4.-Mayor y mejor captación del personal.

AMENAZAS

A1.-Recesión de la economía por la mala implementación de políticas macroeconómicas en el sector.

A2.-Alta competencia en el área.

A3.-Aumento de los precios en los insumos.

A4.-Alto número de competidores.

ANÁLISIS DAFO COMERCIALIZACIÓN

Fortalezas y Oportunidades

F2 Y O2.- Mantener y actualizar el sistema operativo de la empresa.

F9 y O4.- Capacitar al personal en las áreas de comercio del producto o servicio.

F3 y O2.- Mantenernos informados sobre las políticas y leyes del gobierno.

F7 y O1.-Realizar estudio en donde podemos abrir nuevas agencias.

Fortaleza y Amenazas

F1 y A2.- Realizar más comercialización de nuestro servicio en el área.

F3 y A1.- Analizar las políticas, para ver la estrategia de comercialización optima.

F9 y A4.- Mejorar la forma de cómo proyectamos nuestro producto.

F6 y A4.- Analizar si nuestros precios podemos reducirlos o dar un valor agregado.

Debilidad y Oportunidades

D1 y O4.- Realizar un curso específico sobre la seguridad de comercialización del servicio.

D1 y O1.-Analizar el plan de seguridad de las nuevas agencias.

D3 y O4.- Charlas con los operadores sobre sus expectativas de su trabajo.

D4 y O4.- Multas al personal por el mal servicio y mala información a los clientes.

FODA (PUBLICIDAD)

Fortalezas

F1.-Uniformes llamativos

F2.-Colores Vivos institucionales

F3.-Gran publicidad en medios masivos

F4.-Agencias en lugares específicos

F5.-Gran material de conocimiento de la marca y beneficios.

Oportunidades

O1.-Conocimiento a nivel nacional

O2.-Demostraciones en diferentes partes del país

O3.-Respaldo internacional

O4.-Uso de programación en horarios familiares

O5.-Uso de nuestros autos en competencias

Debilidades

D1.-Uso del uniforme en algunas áreas

D2.-Desgaste de uniformes

D3.-Publicidad en mal estado

D4.-No existe una programación para entrega de la información.

D5.-No se vende bien la marca

Amenazas

A1.-Otras instituciones con los mismos colores de uniformes

A2.-Propagandas en medios masivos luego de las nuestras

A3.-Ferias por parte de la competencia

A4.-Descuentos de la competencia en ferias.

A5.-Entrega de obsequios de la competencia.

Análisis DAFO Publicidad

Fortalezas y Oportunidades

F1 y O1.- Verificar que todo el personal este usando el uniforme correctamente y en días específicos.

F2 y O1.- Realizar revisión de los uniformes en mal estado.

F2 y O2.- En las demostraciones, ampliar nuestra imagen.

F3 y O1.- Seguir con la publicidad en medios masivos.

Fortalezas y Amenazas

F1 y A1.- Busca un color rojo más llamativo.

F3 y A2.- Verificar si existe otro horario diferente a nuestra competencia

F5 Y A3.- Realizar entrega de trípticos en zonas aledañas a la empresa.

F4 Y A3.- Realizar campañas de promoción en nuestras agencias.

Debilidades y Oportunidades

D1 y O1.- Ser una norma el uso del uniforme a nivel nacional.

D5 y O3.- Poner en práctica la venta de la marca.

D3 y O1.- Revisar las publicidad en mal estado y cambiar por nuevas y actualizadas.

D5 y O2.- Participar en eventos demostrando nuestros colores.

Debilidades y Amenazas

D1 y A1.- Coordinar los días en que todo el personal tenga q venir con el mismo tipo de uniforma.

D5 y A3.- Realizar cada cierto tiempo ferias.

D4 y A5.-. Salir a recorrer la zona y promocionar los servicios y producto.

D5 y A1.- Realizar un análisis de la factibilidad de ver otro diseño del vestuario.

FODA (Medio Ambiente)

Fortaleza

F1.-Se cumple con las normas que indica el ministerio de medio ambiente.

F2.-Recolectores en áreas según el tipo de desperdicio.

F3.-Proveedores de químicos no contaminantes.

Oportunidad

O1.-Varios Proveedores de productos químicos no contaminantes.

O2.-Ley para todas las empresas

Debilidad

D1.-Altos costos de los químicos no contaminantes.

D2.-No se tiene aun la cultura de protección del ambiente.

Amenaza

A1.-Crecimiento de los precios de los productos no contaminantes.

A2.-Políticas del gobierno sean inmediatas.

Análisis DAFO Medio Ambiente

Fortaleza y Oportunidad

F3 y O1.- Hacer una alianza con los proveedores.

Fortaleza y Amenaza

F1 y A2.- Estar preparados para el cambio, utilizar los productos en su totalidad.

Debilidad y Oportunidad

O2 y D2.-Consientizar al personal sobre la protección al medio ambiente.

Debilidad y Amenaza

D1 y A1.-Buscar los proveedores con los precios mas bajos.