



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
PARA LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y
SERVICIO DE CALIDAD EN LA
EMPRESA TAMAYO & CIA S.A**

AUTORA:
Mariangel González

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y SERVICIO DE CALIDAD EN LA
EMPRESA TAMAYO & CIA S.A**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Mercadeo

AUTOR(a): Mariangel A. González C

TUTOR(a): Esmar Jiménez

San Diego, Marzo 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 0007-3-2017

San Diego, 31 de Enero de 2018

Ciudadano
Mariangel Alexandra González Castellanos
C.I. 23.796.476

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: "Lineamientos estratégicos para la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad en la empresa Tamayo & CIA S.A.", como requisito para optar al título de Licenciado en Mercadeo.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

ANEXO M

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Esmar Jiménez, portador(a) de la cédula de identidad N° 7.143.061, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el(la) ciudadano(a) Mariangel A. González C, portador(a) de la cédula de identidad N° 23.796.476, titulado **Lineamientos Estratégicos para la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad en la Empresa TAMAYO & CIA S.A**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los Doce (12) días del mes de Marzo del año dos mil dieciocho (2018).

Esmar Jiménez

CI: 7.143.061

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, que siempre me há acompañado, gracias, por darme las fuerzas para luchar cada dia por lo que quiero.

A mis seres queridos por su apoyo, seguridad e impulso para alcanzar mis metas; tíos, primos, sobrinos...

Dedico este logro a mi madre quien es mi mayor motivación, eres mi ejemplo de lucha y perseverancia, gracias a ti soy una mujer emprendedora y luchadora.

A mi abuela de quien aprendí a ser fuerte y humilde sobre todas las cosas, por enseñarme que en la vida todo se consigue con sacrificio, trabajo y esfuerzo.

Dedico este logro a mis tíos por brindarme ese apoyo incondicional de padres y guiarme en el camino correcto.

A mi abuelo, más que un abuelo fuiste, eres y serás mi padre que me inculco los valores necesarios para ser lo que soy hoy en día, sé que estarás feliz.

Les dedico mi esfuerzo, energías y lucha en esta etapa de mi vida...

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

DEDICATORIA

LISTA DE CUADROS O TABLAS

LISTA DE GRAFICOS O FIGURAS

RESUMEN INFORMATIVO xi

INTRODUCCIÓN 12

CAPÍTULO

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 17

1.2. OBJETIVOS..... 17

1.3. JUSTIFICACIÓN..... 18

II MARCO TEÓRICO..... 19

2.1. ANTECEDENTES 19

2.2. BASES TEÓRICAS 22

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 33

III MARCO METODOLÓGICO..... 35

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN..... 35

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 36

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 36

3.4. POBLACIÓN 37

3.5. MUESTRA..... 38

	3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	40
	3.8. FASES METODOLOGICAS.....	40
IV	RESULTADOS.....	35
V	PROPUESTA.....	57
	5.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	57
	5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	58
	5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	58
	5.5. FACTIBILIDAD	59
	5.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	59
	CONCLUSIÓN	76
	RECOMENDACIONES.....	77
	REFERENCIAS	78
	ANEXOS	81

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	Pp.
1. Diagrama de Pareto.....	27
2. Tabulación de la información de la lista de cotejo	42
3. Escala de valorización	44
4. Aspectos a evaluar. Pregunta N°1.....	44
5. Aspectos a evaluar. Pregunta N°2.....	46
6. Organigrama del departamento de gestión y servicio de calidad	63

LISTA DE TABLAS

TABLA	Pp.
1. Tabulación de información. Instrumento cuestionario Pregunta N°1.....	44
2. Tabulación de información. Instrumento cuestionario Pregunta N°2.....	46
3. Tabulación de información. Instrumento cuestionario Pregunta N°3.....	48
4. Entrevista Semi-Estructurada	51
5. Datos Ordenados.....	55
6. Cálculos en el análisis de Pareto.....	55
7. Costos.....	61
8. Indicadores de Gestión.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pp.
1. Representación de información. Instrumento cuestionario Pregunta N°1	45
2. Representación de información. Instrumento cuestionario Pregunta N°2	47
3. Representación de información. Instrumento cuestionario Pregunta N°3	49
4. Curva 80-20	56



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y SERVICIO DE CALIDAD EN LA
EMPRESA TAMAYO & CIA S.A**

Autor(a): Mariangel A. González C.

Tutor(a): Esmar Jiménez

Fecha: Octubre 2017

Resumen Informativo

El propósito de esta investigación es proponer lineamientos estratégicos para la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad en la Empresa Tamayo & CIA S.A ubicada en Valencia Estado Carabobo, ya que la misma presenta debilidades en cuanto al servicio de calidad y comunicación con el cliente. Este proyecto está enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible y de campo, desarrollada bajo una investigación descriptiva debido al registro, análisis e interpretación de los aspectos que presenta la situación actual de la empresa, los mismos fueron tomados directamente de la realidad. Además la finalidad primaria era ofrecer una solución a la empresa para que minimice las debilidades descritas con anterioridad. Las técnicas de recolección de datos están basadas bajo la entrevista no estructurada y la encuesta, la cual permitirá obtener información concreta sobre la problemática tratada, además el diagrama de Pareto que nos permitirá visualizar las causas que generen la problemática. Estas técnicas fueron aplicadas a una muestra de (1) trabajador y (23) clientes puntuales de la organización, la población representativa es de (135) trabajadores y (450) clientes de la agencia Valencia en estudio. A través de la observación directa se evidencian elementos que originan desviaciones en la atención al cliente y calidad del servicio que se ofrece en dicha organización.

Descriptor: atención al cliente, gestión de calidad, estrategia, servicio postventa.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta a continuación se realiza en la empresa Tamayo & CIA S. A., ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo, la misma se dedica a importar, comercializar y distribuir hacia todo el país, bebidas alcohólicas, contando para ello con alianzas con Destilería Carúpano, Servibottle y Productos Person, llevándole al mercado las mejores condiciones de calidad, oportunidad y competitividad, con el apoyo de su talento humano, recursos financieros y tecnológicos, sin embargo se ha presentado una serie de problemas en relación al despacho y a la gestión de calidad, dado que el producto a entregar ha tenido problemas con su presentación final, una de ellos es la condición de las cápsulas de las botellas, otro ha sido la presencia de objetos extraños el líquido de la misma, por mencionar algunos.

Por lo antes expuesto, se enfoca la investigación que se presenta en la problemática referida, debido a que ha generado devoluciones del producto, así como también la insatisfacción de los compradores y hasta el consumidor final, lo que simultáneamente afecta la imagen de la empresa.

Por las razones expuestas se recomienda poner en práctica los lineamientos estratégicos para la creación del departamento de gestión y servicio de calidad, de manera que se pueda reducir las consecuencias descritas. Con este propósito, la investigación se estructuró en cuatro (5) capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: El Problema, presenta la contextualización del problema, describiendo la situación problemática encontrada en la empresa en cuanto al despacho de productos, seguidamente se exponen los objetivos de la investigación, así como la argumentación que justifica el desarrollo de la misma.

Capítulo II: Marco Teórico, donde se describe toda la información bibliográfica y documental recopilada para ampliar el entendimiento de las teorías, conceptos y técnicas utilizadas para la realización de esta investigación, lo cual incluye los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos.

Capítulo III: Marco Metodológico, donde se clasifica la investigación de acuerdo con el tipo y modalidad a la que corresponde. Así mismo, se describen la población y la muestra, y las técnicas e instrumentos seleccionados para la obtención de los datos requeridos. Igualmente, se presenta el procedimiento metodológico utilizado, haciendo una exposición detallada de las fases que lo conforman.

Capítulo IV: Se refiere a los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos utilizados para la recolección de datos para esta investigación, los cuales fueron debidamente analizados para ser asociados al objetivo en estudio.

Capítulo V: De acuerdo con la información obtenida de los resultados, se presentan la propuesta para la mejora y solución del problema. A demás se presentan las conclusiones y recomendaciones que hace la investigadora para optimizar el proceso del servicio y atención al cliente. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que sustentan el trabajo investigativo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El proceso de la globalización económica ha impuesto nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en la estructura y la estrategia, es decir en la forma de hacer las cosas, con el fin de presentar al mercado, además de un producto de excelente calidad, un servicio eficiente y sin reparos que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes, un mercado cada vez más exigente, consumidores que busca la mayor satisfacción, al menor precio. Los requerimientos del mercado día a día son más rígidos y exactos, la demanda adquiere una postura más severa ante la oferta, por lo que se hace necesario replantear los procesos, y todo lo que interviene en la organización o la presentación de su servicio.

En este contexto, debe darse la adaptación del sistema a las nuevas exigencias que impone el mercado mundial, dado que esto permite a las empresas mantenerse en los mercados que cada día son más competitivos, y a su vez les posibilita para su crecimiento, el mismo se logra sólo en la medida que las organizaciones alcancen un sistema interno orientado a la calidad, a la excelencia empresarial convirtiéndose en uno de los factores de decisión más importante de los consumidores para elegir entre productos y servicios que compiten. Por consiguiente entender y mejorar la calidad es un factor clave que lleva al éxito cualquier negocio, dicho en otras palabras al crecimiento de la organización y a mantener una posición competitiva fortalecida.

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios muestra que se está pasando de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final, para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de control de calidad en el proceso, con el lema: "La calidad no se controla, se fabrica". Lo anterior implica, no solo corregir o reducir defectos, sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de la calidad total.

En este orden de ideas, el camino hacia esto requiere el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal, proveedores y trabajar en equipo, tener un enfoque al cliente. Esta debe vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día, y requiere resolver las variaciones que van surgiendo, en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la calidad, es necesario sustentarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en uno de estos tres elementos puede ocasionar que en caso de fracasar, nadie quiera asumir la responsabilidad. En caso contrario cuando se organiza el trabajo, teniendo el dominio completo sobre el logro de los resultados planeados, se dice que la persona está en un estado de autocontrol y que puede, por lo tanto, responsabilizarse de los hechos.

De manera que, la gestión y servicio de calidad, debe estar enfocada en la comprobación del grado de aplicación y cumplimiento de las normas correctas de fabricación, y en la proposición de las medidas correctivas a aplicar en caso de que sea necesario.

Dentro de esta perspectiva, se presenta la siguiente investigación basada en la situación actual de la empresa Tamayo & CIA S.A, ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo, la misma se dedica a la Distribución e Importación de Bebidas

alcohólicas, contando para ello con alianzas con Destilería Carúpano, Servibottle y Productos Person, y teniendo una presencia en el mercado por más de 114 años de forma ininterrumpida.

Las ventas y crecimiento de nuevos campos de mercado han influido para la mejora continua de la organización, sin embargo se está presentado una serie de problemas con respecto al despacho y la gestión de calidad, dado que el producto a entregar ha tenido problemas con la presentación que recibe el cliente, específicamente con las cápsulas de las botellas, y hasta con el líquido de la misma, en vista de la existencia de cuerpos extraños en el líquido del producto. La situación mencionada ha generado una gran cantidad de devoluciones del producto, así como también la insatisfacción de los compradores y hasta el consumidor final, lo que simultáneamente afecta la imagen de la empresa, y a mediano plazo puede llegar a perjudicar la rentabilidad de la misma.

Las posibles causas que ocasionan este problema es la falta de revisión de la materia prima, sumado a esto a nivel administrativo no existe un departamento o personal que se encargue de la atención al cliente, de modo que pueda dar seguimiento a estos problemas que se presentan, y a las posibles quejas que pueda tener el cliente, por lo que se carece de un seguimiento post-ventas adecuado. Así mismo, se ha evidenciado que no se toman en cuenta las sugerencias que realizan los clientes, para optimizar factores que incidan en su satisfacción como: tiempo de entrega, condiciones de compra, la atención por parte de la fuerza de venta, entre otros.

De continuar esta situación, se pondría en riesgo la reputación de la empresa ante los clientes, debido al incumplimiento en la calidad del producto, y esto a su vez ocasionaría la disminución de los ingresos económicos y la posterior pérdida de importantes clientes, aumento de devoluciones y rechazos, pérdidas de material, reprocesos, entre otros, lo que incrementa los costos a nivel empresarial.

Por consiguiente, es necesario establecer una serie de lineamientos estratégicos en lo que respecta la calidad del producto, el mercado interno de la organización y el servicio de calidad, con el fin de poder dar respuestas oportunas y mantener un ciclo satisfactorio, permitiendo que el cliente se sienta atendido de manera correcta y con la calidad del producto adecuada.

Es imprescindible que para una empresa se aplique con éxito los procesos de mejora. Sin embargo, no se debe olvidar que la mejora es un camino sin fin, lo cual exige un compromiso a largo plazo pues es una manera de hacerlo y culturalmente un cambio nuevo.

1.2 Formulación de Problema

¿Qué lineamientos estratégicos se deben ejecutar para la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad en la empresa Tamayo & CIA S.A ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar lineamientos estratégicos para la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad en la Empresa Tamayo & CIA S.A con el fin de optimizar la calidad del servicio.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la Empresa Tamayo & CIA S.A, respecto a su seguimiento de atención al cliente y calidad del servicio.

Identificar los elementos a reestructurar en base a la mejora de calidad de servicio y atención al cliente.

Diseñar los lineamientos estratégicos para la creación del departamento de gestión y servicio de calidad en la Empresa Tamayo & CIA S.A.

1.4 Justificación

En una empresa manufacturera o de servicios, en el marco del contexto actual, se hace imprescindible detectar siempre los puntos de mejora para actuar inmediatamente sobre ellos, ya que con ellos se determinan y se controlan las fallas o inconformidades generadas para la protección y fabricación del producto o en relación al servicio prestado, lo cual garantiza la efectividad y conformidad de las acciones por parte de los clientes.

Bajo esta perspectiva, se desarrolla la presente investigación con el objeto de proponer lineamientos estratégicos para la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad en la Empresa Tamayo & CIA S. A. con el fin de optimizar la calidad del servicio, la misma permitirá obtener información relevante directamente del consumidor, permitiendo ejecutar las acciones necesarias para minimizar las debilidades, de este modo se podrán evitar devoluciones, rechazos, pérdida de material, entre otros, lo cual contribuirá a mantener a los clientes satisfechos con los productos recibidos y el servicio prestado, lo que por ende garantiza la rentabilidad de la empresa.

Todo lo anteriormente descrito es posible mediante la correcta ejecución de los lineamientos estratégicos propuestos que estudien las fallas y necesidades encontradas y genere una solución factible y aplicable, cuyo resultado sea la resolución del problema presentado; siguiendo las directrices y los comportamientos establecidos en el mismo, las políticas y las acciones a implementar, de forma que sea posible producir un cambio, tanto a nivel interno en la empresa, como a nivel externo, en los proveedores y clientes, facilitando la consecución de las metas definidas en este proyecto.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El presente capítulo corresponde al establecimiento del tema dentro del campo del conocimiento del quehacer científico; en el cual se incluyen trabajos de autores, y principios teóricos y técnicos relacionados con el estudio, que dan pertinencia y validez al tema de investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes forman parte de todos aquellos trabajos que presentan similitud con el trabajo de investigación a realizar, que aportan datos y metodologías que pudieran emplearse para el logro de los objetivos planteados. La conceptualización de los antecedentes de la investigación según Arias (2006:106), “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. En este sentido, los trabajos consultados se mencionan a continuación:

En este sentido Arrancie y Segura (2016), elaboraron un Trabajo de Investigación titulado **“Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte – Clinifer”** para optar al título de Profesional Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Señor de Sipan Chiclano, Perú, la cual tuvo como objetivo determinar la influencia que existe entre calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

Para ello, se realizó una investigación cuyo diseño fue no experimental cuantitativa descriptiva correlacional, cuya población y muestra es de 9 trabajadores y población y muestra finita de 32 clientes, utilizando como técnica la encuesta y como

instrumento de investigación, un cuestionario estructurado de 26 preguntas con opción única y de calificación que miden los indicadores y las variables tanto independiente como dependiente, validado por especialistas. Luego de realizado el estudio, se comprobó la hipótesis planteada que determinó que la gestión de calidad influye de manera significativa en la satisfacción del cliente en la clínica de Fertilidad del Norte, CLINIFER - Chiclayo.

Dentro de la investigación se recomendó mantener o mejorar la calidad de servicio en la satisfacción del cliente; en la infraestructura, instaurar un protocolo de atención al cliente, capacitar al personal y brindar seguridad hospitalaria. El estudio antes mencionado, contribuye al desarrollo y documentación del presente trabajo de grado, por utilizar las herramientas de mejora continua, diagrama de Pareto y la técnica del grupo nominal, para la identificación y análisis de la problemática en estudio, las cuales se aplicarán de manera similar en el estudio de la empresa Tamayo & CIA S.A.

Así mismo, Quero (2013), en su trabajo de campo titulado: **“Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A”**. Es una investigación desarrollada bajo la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo, ya que se propuso una solución viable al problema presentado, lo cual se orientó a describir, comparar y descubrir algunos factores que incidían en la calidad del servicio y atención al cliente. El autor explora la problemática en una muestra de 20 trabajadores de la organización cumpliendo con los objetivos para la recolección de información y el análisis interno de la situación.

Este estudio llevado a cabo en Greif Venezuela, C.A constituye un aporte al que se inicia, debido a que está orientado a la elaboración de un conjunto de estrategias, que hacen énfasis en el mejoramiento de la calidad del servicio y satisfacción de los clientes, de tal manera, su valor radica en la posibilidad de concretar ideas

consistentes y duraderas, las cuales se toma en cuenta para la elaboración de los lineamientos estratégicos en la empresa Tamayo & CIA S.A., la cual es objeto del estudio que se inicia.

La siguiente investigación también sirve de apoyo por el enfoque que brinda Mateos (2013), en la Universidad de Chile titulado, **“Diseño de un modelo de atención postventa en el segmento empresas e instituciones de una institución bancaria en Chile”** la siguiente propuesta está basada en la elaborada por Jacobson, denominada metodología para la reingeniería de procesos y sistemas obsoletos. La principal problemática presentada es que los clientes se quejan por el servicio lento, burocrático e ineficiente la cual impacta de manera directa a la misión del banco. También la competencia en el mercado es muy fuerte, y ha generado un impacto directo en esta organización es por ello que el objetivo principal es la atención posventa donde se pueda dar seguimiento a los requerimientos de los clientes.

Otro trabajo que guarda relación con el contenido y las variables de esta investigación es el realizado por Miranda y Polanco (2012), **“Estrategia de Marketing para la mejora del servicio de atención al cliente en la Empresa Global Video System, C.A ubicada en municipio valencia del estado Carabobo”**, en ella se plantean una serie de estrategias basadas en la atención al cliente con el fin de mejorar los servicios en la organización. Dicha investigación se llevó a cabo con la modalidad de proyecto tipo factible, siguiendo el diseño de un estudio de campo, ya que los datos suministrados se obtuvieron por medio de encuestas con una muestra de 20 personas, se indicaron debilidades y fortalezas de los procesos realizados y se especificaron propuestas para la mejora en lo que corresponde al servicio post venta y a los procesos administrativos.

Esta investigación sirve de apoyo al estudio por el enfoque que brinda hacia los clientes, sus importancia y la versatilidad que puede poseer una idea o estrategia de marketing para impulsar nuevos proyectos en lo relacionado a los clientes y como

estos se engloban en la satisfacción siempre buscando el origen principal que es cumplir con los servicios o productos de manera eficaz y que el mismo cumpla con una necesidad.

El contenido del trabajo expuesto demuestra que la problemática del servicio a los clientes se pueden presentar en cualquier organización, lo importante es que se cuente con el personal capacitado, y de no ser así, con la orientación a la mejora continua ya que estos forman base principal de interacción con el cliente, y que a su vez se establezcan revisiones continuas de los procesos para identificar a corto plazo dificultades que se presenten, para mejorar, esas eventualidades.

En el mismo orden de ideas Alvarez (2012), **“Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales”** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Sistema de la Calidad, en él se evalúa como el cliente tiene la percepción hacia la organización. Este estudio se formó de manera evaluativa de nivel descriptivo, donde se abordaron entrevistas con parte del público que asistía al comercio y se estableció, de manera directa con el cliente, las ventajas y desventajas que se presentaban en el servicio y las quejas que este pudiese tener del mismo.

2.2 Bases Teóricas.

El basamento teórico del presente estudio se fundamentan según Pérez, A. (2006:69), “en un conjunto actualizado de conceptos y principios que explican la teoría principal del tópico de investigación”, en tal sentido, se incluye a continuación una serie de definiciones con el objetivo de explicar la temática a dilucidar en el estudio e ilustrar con mayor exactitud los enfoques planteados.

2.2.1 Proceso de Mejoramiento:

Camisión, Cruz y González (2007:875), indican que “es un proceso que junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de una mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización”. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles, por tal motivo, el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

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

2.2.2 Mejora Continua

Las mejoras continuas son esenciales para las empresas por cuanto se deben resolver las debilidades que se puedan presentar progresivamente, esto le permitirá a la empresa mantener sus estándares de producción y de entrega de sus productos justo a tiempo. Por lo cual, se requiere de la metodología de mejora continua, porque con lleva mantener de manera eficaz el proceso productivo y propicia la disminución de desperdicios.

Según, afirma Lefcovich (2006:01), la mejora continua es “...una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso”. Para fomentar la restructuración organizativa, el trabajo en equipo, para lograr incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de respuesta y de esa forma reducir progresiva y sistemáticamente el desperdicio

producido, el cual en su gran mayoría está comprendido entre las actividades de fabricación.

En tal sentido, la mejora continua, según Imai (1999:41) asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora de la empresa. Así mismo, el mejoramiento continuo especifica que cuando hay crecimiento y desarrollo en una empresa, es necesario la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. De igual forma, Imai (1999:32) señala que “...en la aplicación de cualquier método en el campo industrial, específicamente en los procesos, es prudente tomar en cuenta la metodología de procesos”.

2.2.2.1 Metodología de Mejora Continua

Se refiere a un sistema de mejora continua e integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización; teniendo en cuenta que la mejora continua con lleva “El mejoramiento en marcha que involucra a todos (alta administración, gerentes y trabajadores)” (Imai, 1999: 34); se debe estructurar entonces resultados concretos para alcanzar la mejora continua. En cuanto a estos resultados, se deben considerar dentro de ambos aspectos, es decir, cualitativos y cuantitativos. Eso sí debe realizarse en un lapso corto y a un bajo costo (de manera que aumente el beneficio) apoyado en la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía.

Entonces; la mejora continua enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos, es decir, el mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias, por pequeñas que éstas sean, que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivas en la satisfacción del cliente. Entre las ventajas de la

metodología se obtiene: Promover el sentido de responsabilidad en los trabajadores. Promover una manera de alcanzar las metas del trabajo. Permite, a cada trabajador, el ser aceptado y reconocido.

Los principales principios son: el reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente, el respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad, la potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo y por último la referencia a temas relacionados con el trabajo.

2.2.2.2 Características Específicas de la Mejora Continua

Como característica principal del método de la mejora continua, se tiene que la misma, trata de involucrar a los trabajadores a través de las sugerencias; el objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos. Cada uno tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea; dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo; la inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.

De igual forma, genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados. La mejora continua no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad. La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles. Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.

2.2.2.3 Herramientas de Mejora Continua

- **Diagrama de Pareto**

Según Galgano (1995:145), “una técnica que permite ordenar gráficamente los valores del más al menos frecuente, se basa en el principio de que el menor porcentaje de causas, hacen el mayor porcentaje de efectos o problemas, muestra, en orden decreciente, la contribución relativa de cada parte en el efecto total. Se trata de clasificar los problemas y/o causas en vitales y triviales”.(Ver figura 1)

Se recomienda el uso del Diagrama de Pareto, para identificar oportunidades de mejoras, identificar un producto o servicio para el análisis de mejora de la calidad, cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática, para analizar las diferentes agrupaciones de datos.

Por otra parte, el Diagrama de Pareto, establece las prioridades de las soluciones, también es usado para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes, (antes y después), cuando los datos puedan clasificarse en categorías y el rango de cada categoría es importante y comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

De la misma, manera el Diagrama de Pareto, estudia los resultados y planea una mejora continua; la gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa al permitir identificar visualmente en una sola revisión las minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora sin malgastar esfuerzos ya que con el análisis se descartan las mayorías triviales.

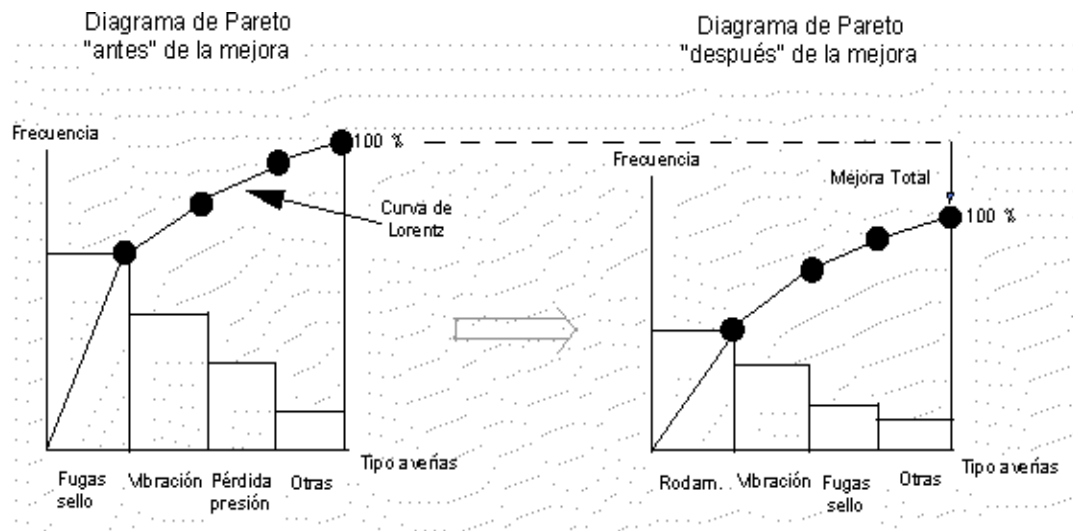


Figura 1. Diagrama de Pareto. Tomado de Imai, Masaaki (1998). Cómo implementar la mejora continua en el Sitio de Trabajo

Para construir el diagrama de Pareto se siguen los siguientes pasos:

1. En el primer paso se decide la clase de problema que será investigado. Se define el cubrimiento del análisis, si se realiza a una máquina completa, una línea o un sistema de cierto equipo. Se decide que datos serán necesarios y la forma de clasificarlos. Este punto es fundamental, ya que se pretende preparar la información para facilitar su estratificación posterior.

2. Preparar una hoja de recogida de datos. Si la empresa posee un programa informático para la gestión de los datos, se preparará un plan para realizar las búsquedas y la clasificación de la información que se desea. Es en este punto cuando se puede realizar la estratificación de la información sugerida anteriormente.

3. Clasificar en orden de magnitud la información obtenida. Se recomienda indicar con letras (A, B, C, sucesivamente) los temas que se han ordenado.

4. Dibujar dos ejes verticales (izquierdo y derecho) y otro horizontal. En el eje vertical a la izquierda se marca una escala desde 0 hasta el total acumulado. En el eje vertical de la derecha se marca una escala desde 0 hasta 100%. En cuanto al eje

horizontal, se divide este eje en un número de intervalos de acuerdo al número de clasificaciones que se pretende realizar. Es allí donde se escribirá el tipo de avería que se ha presentado en el equipo que se estudia.

5. Construir el diagrama de barras.

6. Marcar con un punto los porcentajes acumulados y unir comenzando desde cero cada uno de estos puntos con líneas rectas obteniendo como resultado la curva acumulada. A esta curva se le conoce como la curva de Lorentz.

7. Escribir notas de información del diagrama como título, unidades, nombre de la persona que elaboró el diagrama, período comprendido y número total de datos.

2.2.3 Estrategia

De acuerdo con Halten, (1987)

“Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.(p.75)

Es de suma importancia establecer los lineamientos estratégicos que permitan cumplir con las metas propuestas es por ello que estos lineamientos van dirigidos a mejorar la calidad y funciones administrativas las cuales a su vez permitirán que el cliente experimente una buena experiencia en la empresa Tamayo & CIA SA esto con la finalidad de generar ganancias y estatus en el mercado.

2.2.4 Calidad del Servicio

Según García-Morales (1998:9-18), "se basa en un punto clave: las necesidades de los clientes. El hecho de pivotar toda la actividad hacia ese objetivo final nos hace volver los ojos hacia éste y preguntarnos seriamente: ¿sabemos realmente cuáles son sus necesidades?".

Es por ello que al momento de crear un servicio es de suma importancia establecer e identificar las necesidades que este va a cubrir y el público al que va dirigido. En el marketing la creación de un servicio o producto se emplea con la sencilla estrategia de satisfacer una necesidad, la cual permitirá a su vez obtener beneficios equilibrando a un ganar – ganar.

2.2.5 Gestión de Calidad

Indicadores de gestión

Para entender un poco más lo que representan indicador de gestión, Quintero y Beltrán expresan lo siguiente:

Para Quintero (1995)

“el indicador de gestión tiene como misión valorar la eficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en un tiempo determinado y costos registrados. Puede ser definido como una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización; intervienen en un proceso que permite analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización”.(p.98)

En tal sentido, precisa que el funcionamiento de los indicadores de gestión se basan en llevar un control tanto de la logística interna y externa que maneja una empresa ya sea para controlar la distribución, el área administrativa y hasta el producto o servicio que ofrece que como tal, está elaborado para satisfacer las necesidades de los consumidores, se basa y especifica cuantitativamente las variables para desarrollar y dar cumplimiento a los puntos y objetivos que tiene planteados la organización.

Por su parte, Beltrán (2000) define el indicador de gestión, como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas; además menciona que pueden ser valores, unidades, índices y series estadísticas; además agregan valor cuando se presentan agrupados.

Los indicadores de gestión forman parte de series estadísticas de forma cualitativa o cuantitativamente que simplemente cumplen la función de atender los cambios que se presentan al momento de llevar a cabo un plan, permitiendo a la organización contemplar si lo que se está realizando produce frutos o no, cabe destacar que al momento de obtener ciertos resultados la empresa tiene la capacidad de responder rápidamente y captar que está pasando que el plan generado no está cumpliendo sus funciones y así moldear y reestructurar si es de ser necesario.

2.2.6 Servicio Postventa

Atención al cliente

Paz (2006:99) señala que los estándares esperados por el cliente darán base para: “Evaluar la satisfacción obtenida por la atención de la empresa, diseñar una

organización focalizada en la atención al cliente y sensibilizar al personal para la atención al cliente”

2.2.7 Cliente interno

Marketing

Para Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia": "La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"

Satisfacción de Cliente

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

El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

1. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
 - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

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

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de *satisfacción del cliente* no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:
- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de *satisfacción del cliente*, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

2.3 Definición de Términos.

Cliente Externo: es alguien que no forma parte de la organización pero se beneficia de los servicios o productos ofrecidos.

Cliente Interno: son los trabajadores que forman parte de una organización a los cuales se les asigna una labor llevada a cabo en la misma organización, dicha actividad tiene una conexión con los clientes y proveedores.

Estrategia: son aquellas medidas tomadas para encaminar los objetivos a un fin determinado.

Fidelización: es la manera como se designa la lealtad de un cliente a una marca producto o servicio.

Gestión de Calidad: es una herramienta de presentación que va establecida con los más altos estándares de calidad y con ella se permite planear, controlar y ejecutar actividades para cumplir con la misión de la organización.

Producto. Cualquier objeto en un mercado que cubra un deseo o necesidad.

Servicio Postventa: es el seguimiento que se le da a un cliente después de realizada su compra ofreciendo la atención e importancia que este necesita. Forma parte de la atención personalizada.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En esta sección se expone al esquema metodológico que permite garantizar con rigor científico y confiabilidad, el nuevo conocimiento hacia el cual se orientaron los objetivos de la investigación, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, definiendo la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, las técnicas e instrumentos para recolectar la información y el colectivo que se procederá a investigar, lo cual se corresponde con lo que define Balestrini (2002:113), como el marco metodológico, indicando que “toda vez que se ha formulado el problema de investigación, definidos sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información requerida.

3.1 Modalidad de la Investigación

La presente investigación que se realiza en la empresa Tamayo & CIA S.A., se enmarca bajo la modalidad de Proyecto Factible, debido a que está orientada hacia el planteamiento de una alternativa aplicable a la situación presentada como problema de estudio, en la empresa, lo cual coincide con la definición de Delgado, Colombo y Orfila (2003:52), quienes indican que se refiere a “la implementación de modelos, programas, planes y cualquier otra modalidad, con la finalidad de servir de base operativa para solucionar los problemas existentes en una organización de cualquier sector o rama”.

En este sentido, los autores destacan que los proyectos factibles, deben seguir las siguientes fases: diagnóstico, planteamiento y fundamentación de la propuesta, esto a través del proceso metodológico, recursos a utilizar para llevar a cabo la investigación y de las actividades involucradas en la misma.

3.2 Tipo de la Investigación

La investigación que se desarrolla en esta empresa es de tipo descriptiva, debido a que a partir de la descripción, registro, análisis e interpretación de los aspectos que presenta la situación actual de la Empresa Tamayo & CIA S.A, respecto a su seguimiento de atención al cliente y calidad del servicio, en relación a la investigación descriptiva, Arias (2006), indica:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere, (p.46).

3.3 Diseño de la Investigación

Según el diseño de investigación, es decir, la estrategia adoptada para responder al problema planteado, el estudio se ubicó como una investigación de campo. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), la investigación de campo, es aquella que se refiere a:

Análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques conocidos o en desarrollo, (p.14).

Mientras que Arias (2006:31), explica que una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Por lo tanto, este estudio se enmarcó en una investigación de campo, ya que los datos fueron extraídos en forma directa de la realidad y por la propia investigadora, a través del uso de instrumentos para recolectar la información.

Por otro lado, esta investigación de campo se apoyó en el empleo de fuentes documentales a partir de las cuales se construyen los fundamentos teóricos que dan sustento al estudio. Para Arias (2006:49), una investigación documental es “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. En este sentido, la información utilizada derivó de fuentes primarias a través de la aplicación de entrevistas, encuestas, y de fuentes secundarias por medio de la revisión de datos contenidos en libros, normas técnicas, trabajos de grado, revisión de los documentos y todo aquel material bibliográfico que se encuentra relacionado con el objeto de este estudio.

3.4 Población

Para toda investigación es necesario estimar el universo o población total que será sometido a estudio, considerando los elementos y factores que se plantean. Según lo señala Balestrini (1997:137), por población se entiende “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”, es decir, la población está constituida por el conjunto de entes en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten características comunes. Por lo tanto, la población interna en este estudio está conformada por el personal que labora en la empresa Tamayo & CIA S.A, quienes corresponden a un total de 21 trabajadores y la población externa

representada por los clientes de la organización, lo cual representan un total de 450 clientes.

3.5 Muestra

La muestra no es más que una porción representativa de los elementos que componen la población o universo. Según Sabino (2007:54), “la muestra es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. Para efecto de esta investigación, la muestra interna representativa de la población corresponde a un (1) trabajador, debido a que se encarga de la gerencia y conoce con base fundamental la problemática que se aborda en este estudio, y lo que representa la muestra externa de la población es un total de 135 clientes correspondientes a la cartera de la Agencia Valencia.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son aquellos procedimientos que permiten recabar información de interés con la situación que se esté analizando, los cuales son un componente importante en la mayor parte de los estudios de investigación, en este sentido para el desarrollo de la investigación se utilizará la observación directa como principal técnica, la entrevista no estructurada y la encuesta.

Arias (2006:99), señala que, “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

En este orden de ideas, la observación directa se define como la “inspección visual de eventos de la empresa, en este caso, con el fin de recabar datos correspondientes a la investigación; para lo que Martínez (1991:33), expone que “cuando se observa un determinado contexto es necesario exponer los objetivos,

motivos y propósitos de la investigación apoyándose en la profesionalidad de los investigadores, asegurando el grado de confidencialidad de la información”.

Así mismo, se realizará una entrevista no estructurada, la cual permitirá obtener información concreta sobre la problemática tratada, a partir de la opinión del gerente general de la agencia. De acuerdo a Kendall y Kendall (2000:84), es “una conversación dirigida con un propósito específico, en la cual se requiere obtener la opinión del entrevistado acerca del estado actual del sistema, los objetivos de la organización, los personales y los procedimientos informales”.

También se aplicó la encuesta a una pequeña muestra de la población representada por los clientes, obteniendo así una opinión más precisa de la problemática que se presentan en lo que respecta al servicio y calidad del mismo; además se ejecutó la revisión documental, para esto se identificaron las fuentes documentales, las cuales están representadas por normativas, e información bibliográfica, hemerográfica y/o relacionada con el tema, las cuales pueden dar respuesta a las necesidades planteadas, en este sentido Hurtado (2008:427), explica que es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido productos de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio.

Diagrama de Pareto, otra referencia que hace Rivoira (2010), en relación al Diagrama de Pareto: Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que lo generan. El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista Italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. El Dr. Juan aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas

causas podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% de problema.

3.8 Fases Metodológicas

3.2.1 Diagnosticar la situación actual de la empresa Tamayo & CIA SA, respecto a su seguimiento de atención al cliente y calidad de servicio.

Durante el desarrollo de esta fase, se recolectarán todos los datos e información posible, por ello, es necesaria la observación directa del proceso relacionada a través de una lista de cotejo y la entrevista no estructurada a los trabajadores de la empresa representada por 1 trabajador y la encuesta a la muestra externa, representada por los clientes de la organización generando un total de 135 clientes, lo que permitirá analizar las condiciones actuales de trabajo en la empresa, de manera que se pueda iniciar el abordaje de la problemática en estudio.

3.2.2 Identificar los elementos a reestructurar en base a la mejora de calidad de servicio y atención al cliente.

Para el logro de esta fase se aplicarán las técnicas de análisis de datos antes descritas, es decir el Diagrama de Pareto, que permitirá establecer las causas más importantes que ocasionan el problema (los pocos y vitales) y las que son menos relevantes (los muchos y triviales).

3.2.3 Diseñar los lineamientos estratégicos para la creación del departamento de gestión y servicio de calidad en la Empresa Tamayo & CIA SA.

Para el desarrollo de esta fase se tomará en consideración los resultados obtenidos en las fases anteriores, así como las Norma Técnica internas de la empresa y los manuales de calidad existentes, puesto que constituye los patrones de referencia

donde se explica detalladamente los procedimientos que se llevan a cabo, tomando en consideración las particularidades de la empresa, con la participación activa de los trabajadores de la muestra estudiada, quienes con su experiencia aportarán los insumos para la elaboración de dichas mejoras, de manera que se pueda lograr la adopción de decisiones eficaces con base en las necesidades sentidas de la población interna y externa de la organización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran de forma sistemática, ordenada y de acuerdo a las diferentes fases investigativas los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos empleados para la recolección, tratado y análisis de los datos, con la finalidad de indagar y obtener datos fidedignos de primera mano en cuanto a la problemática de la empresa, validando así la necesidad de ejecución de estrategias y planes de acción que permitan solucionar la necesidades existentes.

4.1. Fase I. Diagnosticar la situación actual de la Empresa Tamayo & CIA S.A., respecto a su seguimiento de atención al cliente y calidad de servicio.

Figura N° 2: Tabulación de la información de la lista de cotejo.

	Siempre	A veces	Nunca
1. Existe comunicación directa entre el cliente y empresa.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los clientes tienen facilidad para hacer llegar sus solicitudes, quejas, reclamos y/o sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Se da respuesta inmediata a solicitudes, quejas y/o reclamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Se realiza seguimiento de las solicitudes, quejas y/o reclamos de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El personal cuenta con los conocimientos necesarios para la atención al cliente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se brinda la atención de forma correcta y en los tiempos previstos.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se resuelven los problemas a tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se ejecuta un servicio pos venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Se pone en práctica políticas y un modelo de servicio al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Se realizan mediciones de satisfacción al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: González (2018)

Atendiendo a los resultados obtenidos de la observación directa, se puede decir que el diagnóstico principal en que se encuentra la empresa, es el evidente declive en el servicio de atención al cliente, lamentablemente se evidencian una serie de problemas derivados de la mala gestión al cliente interno y externo de la empresa; ocasionando un significativo coste de oportunidad para la empresa, al no personalizar oportuna y adecuadamente la experiencia del cliente, no se logra el compromiso de forma activa con los consumidores.

Por tales motivos, es alarmante la situación presentada, ya que cuando los trabajadores intentan por todos los medios posibles cumplir con las exigencias y expectativas del cliente y no lo logran, se deteriora la relación con la empresa propiciando inconformidades e inadecuada predisposición por parte del comprador; dejando la certeza que el nivel de satisfacción es directamente proporcional al grado de importancia con que se trate y se dé respuesta al cliente. En muchas ocasiones las dificultades presentadas por el personal de cara al cliente, es la búsqueda rápida de información, creación de documentación y procesamiento de la información, así como la solución puntal de situaciones ocurridas.

4.2. Fase II. Identificar los elementos a reestructurar en base a la mejora de calidad de servicio y atención al cliente.

En lo que respecta a esta segunda fase, se realizó una encuesta con la utilización de un cuestionario formado por tres (3) preguntas que contemplan aspectos relevantes a evaluar de acuerdo a las perspectivas de los clientes actuales de la empresa (en las dos primeras preguntas se establecieron diez (10) aspectos a evaluar), dichos aspectos fueron valorados en una escala representada por cinco (5) opciones de respuesta, los resultados obtenidos se representaron en forma porcentual y gráfica, para la comprensión y visualización adecuada, fácil y completa de los resultados arrojados. A continuación, se presenta la escala de valorización utilizada y seguidamente la tabulación y análisis de los resultados obtenidos en cada una.

Figura N° 3: Escala de valorización.

MS	S	INF	I	MI
Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy insatisfecho

Fuente: González (2018)

Pregunta 1:Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa, en cuanto a:

Figura N° 4: Aspectos a evaluar – Pregunta 1

a.- Amabilidad en la atención
b.- Conocimientos de productos
c.- Capacidad de asesoría
d.- Presentación personal
e.- Disponibilidad del empleado
f.- Calidad de información suministrada
g.- Solución a inquietudes
h.- Solución de quejas y/o reclamos
i.- Atención de sugerencias
j.- Solución correcta y en tiempos previstos

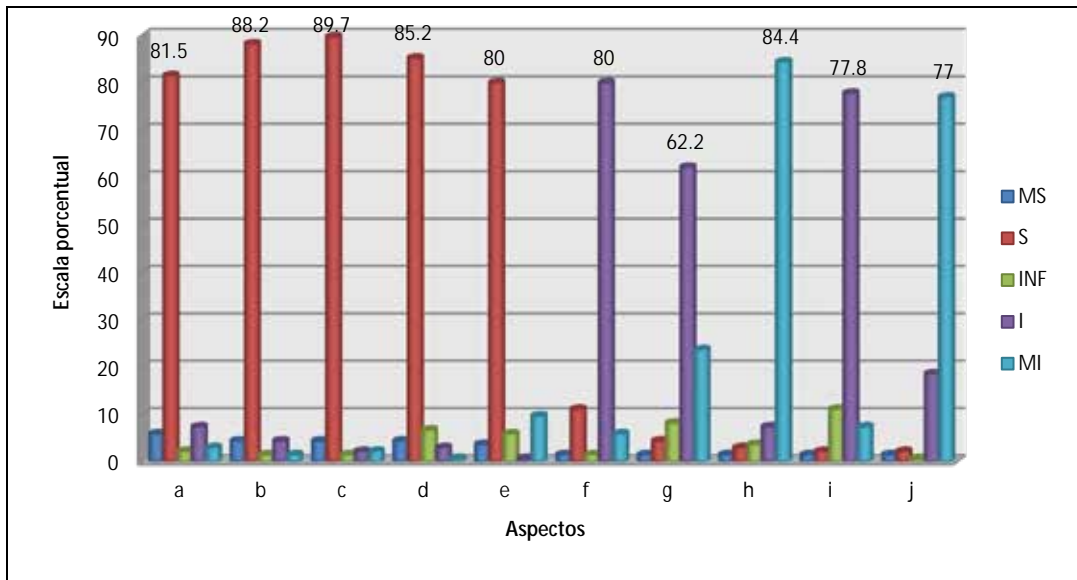
Fuente: González (2018)

Tabla N° 1: Tabulación de información. Instrumento cuestionario, Pregunta 1.

Aspecto	MS	%	S	%	INF	%	I	%	MI	%
a.-	8	5,9	110	81,5	3	2,2	10	7,4	4	3,0
b.-	6	4,4	119	88,2	2	1,5	6	4,4	2	1,5
c.-	6	4,4	121	89,7	2	1,5	3	2,2	3	2,2
d.-	6	4,4	115	85,2	9	6,7	4	3,0	1	0,7
e.-	5	3,7	108	80,0	8	5,9	1	0,7	13	9,7
f.-	2	1,5	15	11,1	2	1,5	108	80,0	8	5,9
g.-	2	1,5	6	4,4	11	8,2	84	62,2	32	23,7
h.-	2	1,5	4	3,0	5	3,7	10	7,4	114	84,4
i.-	2	1,5	3	2,2	15	11,1	105	77,8	10	7,4
j.-	2	1,5	3	2,2	1	0,7	25	18,6	104	77,0

Fuente: González (2018)

Gráfico N° 1: Representación de información. Instrumento cuestionario, Pregunta 1.



Fuente: González (2018)

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que los trabajadores de la empresa tienen el potencial necesario para satisfacer las demandas de los clientes de acuerdo con los aspectos “a”, “b”, “c”, “d” y “e” los cuales se encuentran por encima del 80% de los encuestados, pero el panorama cambia cuando se trata de brindar respuestas y soluciones con eficiencia, lo que refleja que aunque en general la actitud del servicio frente al cliente es buena, la información y atención a sugerencias e inquietudes se suministra con bajos índices de calidad lo que induce a cometer errores perjudiciales para los clientes de la empresa; en los aspectos “f”, “g”, “h”, “i” y “j” el nivel de satisfacción del cliente es sumamente bajo e inaceptable arrojando resultados superiores al 60% de insatisfacción, por lo tanto se debe realizar esfuerzos enfocados en mejorar dichos aspectos.

Pregunta 2: Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:

Figura N° 5: Aspectos a evaluar – Pregunta 2

a.- Facilidad para comunicarse
b.- Disponibilidad del empleado
c.- Tiempo de transferencia de la llamada
d.- Amabilidad de la atención
e.- Devolución de la llamada
f.- Calidad de información suministrada
g.- Seguimiento de la solicitud
h.- Solución de quejas y/o reclamos
i.- Solución a inquietudes
j.- Solución correcta y en tiempos previstos

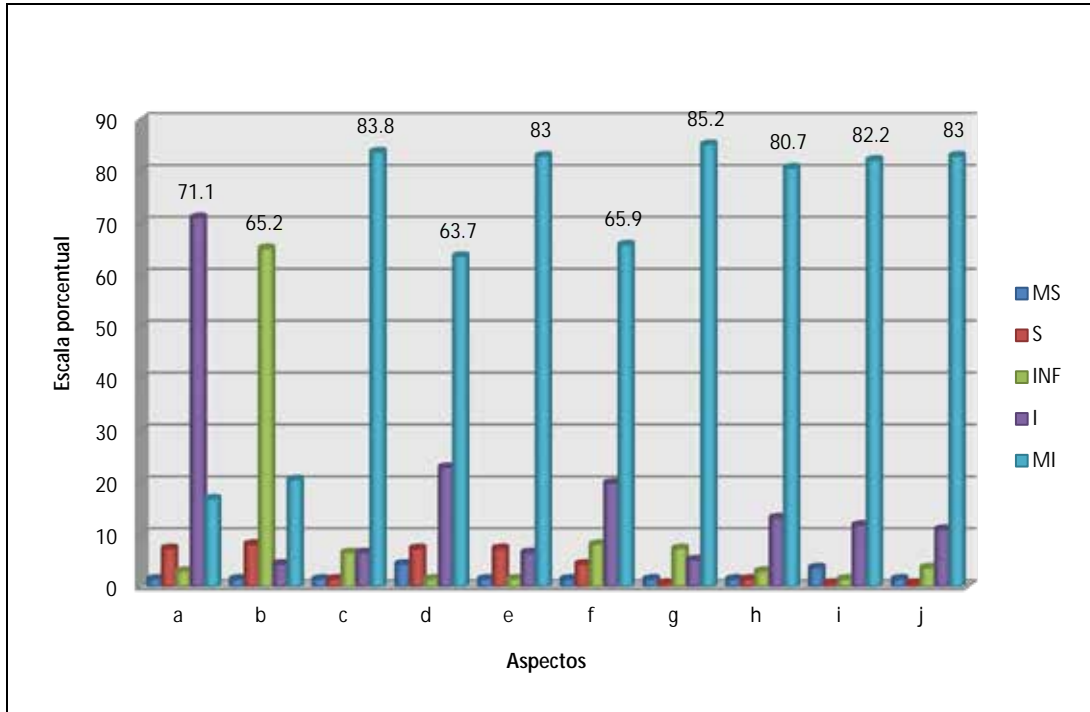
Fuente: González (2018)

Tabla N° 2: Tabulación de información. Instrumento cuestionario, pregunta 2.

Aspecto	MS	%	S	%	INF	%	I	%	MI	%
a.-	2	1,5	10	7,4	4	3,0	96	71,1	23	17,0
b.-	2	1,5	11	8,2	88	65,2	6	4,4	28	20,7
c.-	2	1,5	2	1,5	9	6,6	9	6,6	113	83,8
d.-	6	4,4	10	7,4	2	1,5	31	23,0	86	63,7
e.-	2	1,5	10	7,4	2	1,5	9	6,6	112	83,0
f.-	2	1,5	6	4,4	11	8,2	27	20,0	89	65,9
g.-	2	1,5	1	0,7	10	7,4	7	5,2	115	85,2
h.-	2	1,5	2	1,5	4	3,0	18	13,3	109	80,7
i.-	5	3,7	1	0,7	2	1,5	16	11,9	111	82,2
j.-	2	1,5	1	0,7	5	3,7	15	11,1	112	83,0

Fuente: González (2018)

Gráfico N° 2: Representación de información. Instrumento cuestionario, pregunta 2.



Fuente: González (2018)

En lo referente a la comunicación telefónica, fue un punto importante a evaluar ya que el mismo representa una fuerte influencia en la atención, la pregunta contempla diez (10) aspectos relevantes a evaluar con la finalidad de determinar puntos críticos; para este caso, todos los ítems muestran elevados e inaceptables porcentajes de insatisfacción todos superiores al 65% con un promedio general de insatisfacción del 76,38%, demostrando la inminente necesidad de ofrecer un servicio adaptado a las nuevas necesidades y exigencias del entorno actual, que permita transmitirle al usuario una información clara y oportuna, estos resultados permiten vislumbrar fallas principalmente en la facilidad para comunicarse, tiempo de transferencia, devolución de llamada así como la solución eficaz y a tiempo de quejas y reclamos, son los factores con más altos porcentajes de insatisfacción relacionados con la atención telefónica, indicando falta de atención para atender quejas y buscar soluciones adecuadas.

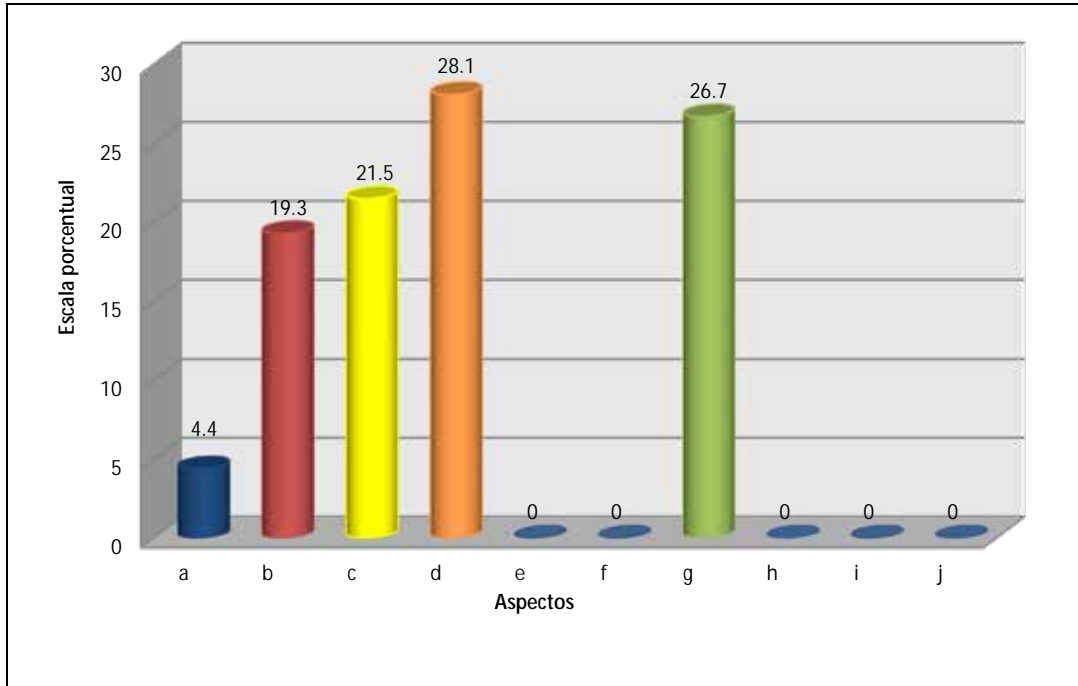
Pregunta 3: ¿Qué lo motivo a utilizar los productos y servicios de la empresa?

Tabla N° 3: Tabulación de información. Instrumento cuestionario, pregunta 3.

Aspecto	Cantidad	%
a. Amistad con la gerencia	6	4,4
b. Amistad con un empleado	26	19,3
c. Referencia	29	21,5
d. Imagen de la organización	38	28,1
e. Agilidad en los servicios	0	0
f. Publicidad	0	0
g. Tradición	36	26,7
h. Capacidad tecnológica	0	0
i. Innovación de productos y/o servicios	0	0
j. Atención personalizada	0	0
Total =	135	100

Fuente: González (2018)

Gráfico N° 3: Representación de información. Instrumento cuestionario, pregunta 3.



Fuente: González (2018)

La presente pregunta busca descubrir cuál es el mayor motivo por el cual los clientes actuales se mantienen con la organización y cuáles fueron sus motivos para su elección; en tal sentido, los resultados arrojan que el aspecto “d: imagen de la organización” es por el cual los clientes se sienten más motivados a permanecer con la empresa representando el 28,1%, seguidamente con el 26,7% el aspecto “g: tradición” es otro factor que los cliente aprecian para mantener la relación con la empresa, sin lugar a duda son aspectos importantes que la empresa ha sabido aprovechar.

Seguidamente, se destacan resultados como la amistad con un empleado y con la gerencia con un 21,5% y 4,4% respectivamente sumando un total de 25,9% siendo un porcentaje bastante elevado para aspectos efímeros, los cuales son volátiles por diversas circunstancias, lo cual no puede ni debe considerarse como gancho de atracción y permanencia de los clientes; otro aspecto por el cual los clientes deciden

utilizar los servicios y productos de la empresa Son por las referencias de terceros que el 19,3% de valoración por parte de los clientes.

Sin embargo, es importante resaltar que la agilidad en los servicios, la publicidad, capacidad tecnológica, innovación de productos y/o servicios y la atención personalizada, tienen los porcentajes más bajos del 0%, es decir, por ninguna de estas razones los clientes se ven atraídos por la empresa, los cuales deben ser impulsados por la empresa, destacando una vez más la necesidad de mejorar en la atención y la percepción de la imagen de la empresa ante sus clientes, además de fortalecer la publicidad en pro de aspectos perdurables y eficientes en atención al público, aspectos valorados en el mercado para una alta motivación del cliente.

Posteriormente, se realiza una entrevista semi estructurada al Señor José Nieto Gerente Nacional de Tamayo &Cia., S.A. la cual estuvo formada por doce (12) preguntas abiertas, las cuales se desarrollan a través de un dialogo informal, obteniendo las siguientes respuestas:

Tabla N° 4:Entrevista semi estructura.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	Luego de una larga trayectoria de la empresa, ¿por qué aún no se há contemplado la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad?	Esta empresa tiene mucha trayectoria que refleja estabilidad y buen manejo, eso hace que su cultura tradicional sea difícil de cambiar a pesar que el entorno nos señala que gestionar mejor el servicio es el camino
2	¿De qué forma considera que la empresa cumple con las expectativas que tiene el cliente en cuanto a la calidad del servicio ofrecido?	Si bien está clara la empresa que hay mucho que mejorar en cuanto a servicio, también es cierto que nuestro modelo actual ha sido uno de los mejores, aprovechando las circunstancias actuales de inflación ya que nuestras líneas de créditos y plazos de pago han hecho que seamos uno de los proveedores más necesarios.
3	¿Cuál es el plan de acción utilizado por la empresa para dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes?	Reducir los tiempos (desde que el vendedor toma el pedido y el cliente recibe) en las diferentes fases del proceso de venta, donde intervienen departamentos como administración, logística, cuentas por cobrar y ventas.
4	¿Cuáles son los mecanismos que el cliente puede utilizar para hacer llegar sus sugerencias, quejas y/o reclamos?	No tenemos un 0800 o una web para ello, pero se tiene como propuesta.

5 ¿De qué forma se realiza el seguimiento a las sugerencias, quejas y/o reclamos de los clientes?

Actualmente son puntuales y poco efectivos los seguimientos.

6 ¿Según su conocimiento cuáles son las quejas que con mayor frecuencia se presentan?

Tiempo de despacho y frecuencia de visita por parte del vendedor.

7 En los últimos años, ¿cuál sugerencia de clientes ha sido incluida en los planes de mejoramiento del servicio prestado?

Recibir transferencia, contar la antigüedad de la factura a partir de la fecha que se reciben los productos.

8 ¿De qué forma y cuál es el personal que con mayor rapidez da respuesta y solución a las inquietudes, reclamos y/o quejas de los clientes?

Los niveles gerenciales son los más ágiles en dar respuesta a quejas de clientes

9 ¿Considera que la implementación de un área de call center aumentaría la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente? ¿Por qué?

Con un call center bien manejado agilizaría notablemente la gestión en nuestra empresa, porque nos ayudaría a recortar tiempos en los procesos como por ejemplo: un cliente con un pago en mano, en espera de ser visitado por un vendedor si llama se acelera la cobranza y el retorno del dinero, otro ejemplo un cliente que tenga quiebre de stock se quede sin producto y llame se da oportunidad de no perder ventas ya que puede la competencia ocupar ese lugar

10 ¿Considera que los tiempos de respuesta hacia el cliente son los adecuados? ¿Por qué? Nuestros tiempos no son los adecuados y debemos trabajar en los procesos para adecuarlos.

11 ¿Qué modelo de servicio y políticas emplea la empresa para guiar las acciones en cuanto a la atención al cliente? Nuestro modelo es de pre venta, con frecuencia dos veces por mes con créditos a 15 días eso da como consecuencia que las líneas de crédito son altas y la lógica es alcanzable con equipo medio, sin embargo en la actualidad la inflación nos obliga a que debemos bajar de crédito y los tiempos de recuperar el dinero para tener la oportunidad de reponer inventario sin descapitalizarnos y mantener la empresa en marcha.

12 ¿Cuáles son los indicadores de gestión utilizados para medir la efectividad del servicio y la satisfacción del cliente? Tenemos un reporte que lo llamamos tiempos invertidos que mide todas las fases del proceso desde que el pedido se carga en sistema hasta que el vendedor recibe la factura para el cobro.
No exactamente se mide la promesa de servicio con nuestras dos rutas locales y cinco rutas foráneas, no tenemos manera de medirlo.

Fuente: González (2018)

Mediante lo expresado por el entrevistado, se puede concluir que es necesario el rediseño de un plan de acción que englobe y contemple todos los aspectos de una eficaz gestión al cliente, haciendo indispensable la implementación de un departamento de call center, el cual brinde un servicio adaptado a las nuevas exigencias del mercado y sociedad, el servicio que se ofrece en cuanto a la atención al cliente se ha tornado deficiente debido a la comodidad, confort y eficiencia que se tenía con los viejos parámetros de empresa familiar, todo ello se ha desvirtuado por la creciente demanda de clientes que requieren una atención más personalizada y siendo sólo la parte gerencial quien puede generar respuesta rápidamente, se ha superado la capacidad de atención prevista por los vendedores, ya que no se cuenta con un departamento especializado en atención y gestión de calidad al cliente, por lo tanto no se domina toda la información necesaria y el flujo de la misma es inconsistente y susceptible a equivocaciones.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto permitirá mostrar gráficamente que existen muchos problemas sin importancia frente a uno pocos muy importantes, ayudando al análisis de los defectos en los procesos de la empresa, identificando las causas de los pocos defectos vitales, se logra eliminar así todas las pérdidas, al concentrar la atención en esas causas particulares y dejando de lado otros muchos defectos triviales que ocasionan el problema. En tan sentido la situación que atañe es el aumento de quejas y reclamos hechas por los clientes, orientadas tanto a la difícil como escasas formas de contactar al personal, para la solución de sus necesidades o respuesta a sus solicitudes, a continuación se exponen las categorías existentes, clasificadas por proceso, recolectando la frecuencia de cada una durante el lapso de un mes:

Tabla N° 5:Datos ordenados

Queja #	Tipo de queja	Frecuencia
Q1	El personal de no tiene actitud de servicio	56
Q2	El pedido esta defectuoso	32
Q3	No se cumplen los tiempos previstos	29
Q4	El pedido no llega completo	25
Q5	No se da respuesta a inquietudes	23
Q6	El producto se demora mucho en llegar	12
Q7	Deficiencias en la información suministrada	8
Q8	Difícil comunicación	5
Q9	No se solucionan las quejas y reclamos	2
Q10	El servicio de postventa no se realiza a tiempo	1

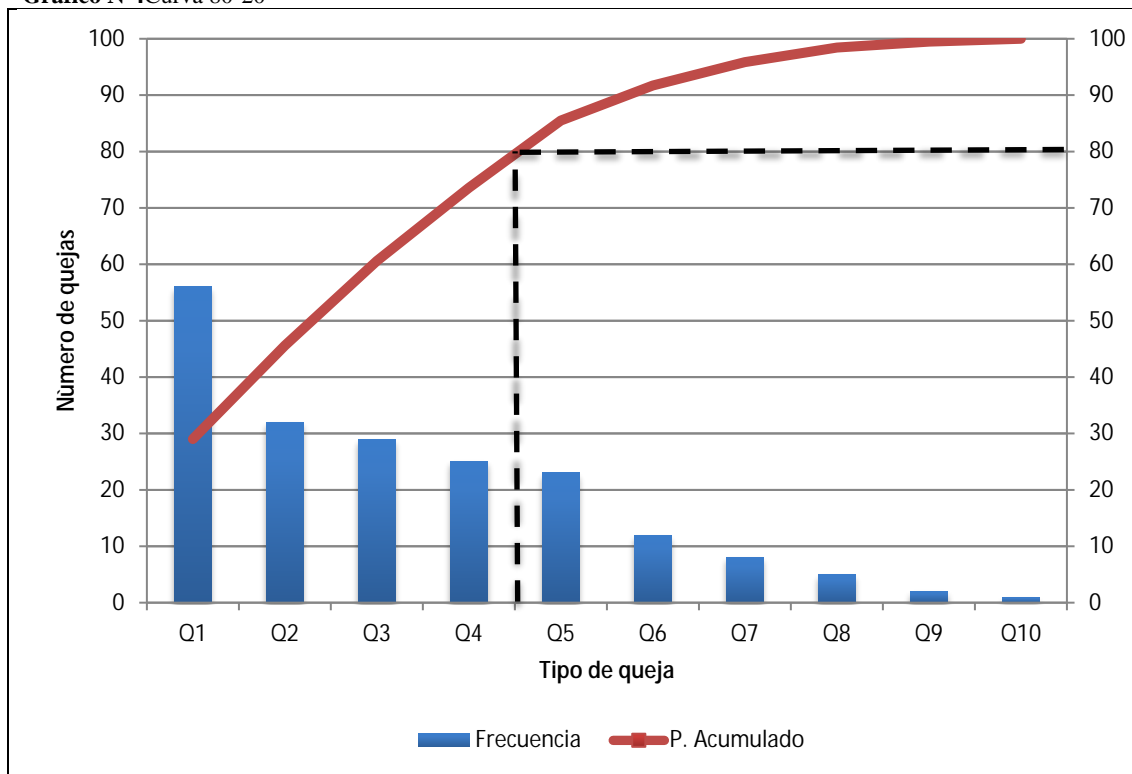
Fuente: González (2018)

Tabla N° 6:Cálculos en el análisis de Pareto

Queja #	Tipo de queja	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Q1	Difícil comunicación	56	56	29,02	29,02
Q2	No se solucionan las quejas y reclamos a tiempo	32	88	16,58	45,60
Q3	El servicio de postventa no se realiza	29	117	15,03	60,62
Q4	Deficiencias en la información suministrada	25	142	12,95	73,58
Q5	No se da respuesta a inquietudes	23	165	11,92	85,49
Q6	El personal de no tiene actitud de servicio	12	177	6,22	91,71
Q7	El producto se demora mucho en llegar	8	185	4,15	95,85
Q8	El pedido no llega completo	5	190	2,59	98,45
Q9	No se cumplen los tiempos previstos	2	192	1,04	99,48
Q10	El pedido esta defectuoso	1	193	0,52	100,00
Total		193			

Fuente: González (2018)

Gráfico N°4 Curva 80-20



Fuente: González (2018)

Existen diez (10) contribuyentes relacionados con el aumento de las quejas y reclamos hechas por los clientes, pero los tres (3) primeros son pocos vitales corresponden al 60,62% del total de quejas y reclamos. Debemos procurar estas tres (3) categorías pocos vitales, ya que representan la mayor ganancia potencial para nuestros esfuerzos, ya por el principio de Pareto, se concluye que la mayor parte de quejas realizadas son originadas por 3 tipos de escenarios, de manera que si se eliminan las causas que lo provocan desaparecería la mayor parte de las quejas, razones suficientes para dirigir, enfocar y utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo acciones correctivas sin malgastar esfuerzos y brindando soluciones efectivas e ir acabando con la situación problemática.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

De acuerdo con la información obtenida de los resultados analizados anteriormente, en el presente capítulo se detallan los lineamientos estratégicos para la creación del departamento de gestión y servicio de calidad en la empresa Tamayo & Cia S.A. con la finalidad de proporcionar a los clientes actuales una eficaz respuesta a sus necesidades y ampliar el campo de clientes potenciales a través de la comunicación directa y eficaz, permitiendo solventar y crear nuevas oportunidades de mejora para la empresa.

5.1. Presentación de la Propuesta

Hoy en día, toda empresa debe contar con herramientas sólidas que permitan un acercamiento con sus clientes, dotándose de información relevante para mejorar sus procesos, en tal sentido la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad para la empresa Tamayo & Cia S.A. se hace indispensable para llegar a ser una organización comprometida con la satisfacción de las necesidades demandadas por sus clientes.

Cabe agregar que los lineamientos estratégicos que se consideran para cumplir a cabalidad los objetivos deseados abarcan desde una estructuración para el departamento específico de gestión y servicio de calidad, hasta los indicadores de gestión a ser utilizados, todo esto con el fin de facilitar el correcto flujo y tratado de la información, permitiendo el adecuado desarrollo y seguimiento de la labor y requerimientos existentes.

5.2. Justificación

En la actualidad, la importancia de la cultura de servicio al cliente proporciona significativos beneficios a la organización, desde el fortalecimiento del vínculo con el cliente para que éste prefiera a la empresa por encima de otras hasta la promoción y mejoramientos de los productos o servicios prestados. En este orden de ideas se puede confirmar que la atención correcta y oportuna de las inquietudes, quejas y reclamos realizados por los clientes, genera una ventaja competitiva frente a la competencia.

Seguidamente, se hace mención a la empresa Tamayo & Cia S.A. la cual a pesar de contar con una larga trayectoria no cuenta con una atención prioritaria de sus clientes, ocasionando pérdida de los mismo y una percepción poco fuerte de la empresa dando fácil cabida a la competencia; ante tal situación la empresa mencionada debe priorizar estrategias de gestión y servicio de calidad, que permitan ofrecer a los clientes la atención y solución de las inquietudes que demanden de manera más acertada, clara y con la mayor prontitud posible.

5.3. Objetivo general

Direccionar el cumplimiento cabal y oportuno de los lineamientos estratégicos idóneos para la creación y desarrollo del departamento de gestión y servicio de calidad en la empresa Tamayo & Cia S.A., contemplando la implementación de un call center a nivel de la sucursal Valencia.

5.4. Objetivos específicos

Implementar un modelo de servicio al cliente acorde a las necesidades de la empresa Tamayo & Cia S.A.

5.5. Factibilidad

La presente propuesta tiene como objetivo principal, la satisfacción de los clientes actuales y la atracción de clientes potenciales con el fin de generar mayores ingresos, en tal sentido para dar cumplimiento a los objetivos trazados y llevar a cabo la implementación de la propuesta se consideran aspectos relativos a su factibilidad desde el punto de vista humano, material, técnico y financiero, los mismos se detallan a continuación:

5.5.1. Humana

En este aspecto la empresa Tamayo & Cia S.A., debe tomar conciencia que para el área de gestión y servicio de calidad el factor humano es el más importante para llevar a cabo este servicio, en tal sentido deberá contratar personal de base para llevar a cabo todo el trabajo operacional de atención al cliente y a nivel supervisorio realizar transferencias internas de personal con conocimientos de toda el área operativa y de las actividades de la empresa. Para el personal de base se debe contemplar una capacitación y formación profunda sobre las operaciones y actividades llevadas por la empresa para que el mismo pueda desenvolverse al 100% en su puesto de trabajo. De acuerdo a la cantidad de clientes actuales y potenciales se iniciaría con un personal de base de 5 individuos, para lo cual la empresa está dispuesta a asumir la contratación del nuevo personal.

5.5.2. Material

En lo concerniente a este aspecto, la empresa Tamayo & Cia S.A., debe realizar una inversión para ejecutar la propuesta, en cuanto a 5 cubículos adaptados para prestar servicios de call center y material de oficina. Es de acotar, que la propuesta aprobada debe hacerse llegar a todos los trabajadores de forma escrita o a

través de talleres o reuniones breves, con el objeto que se divulgue correctamente las nuevas directrices organizacionales y cada miembro de la organización las conozca.

5.5.3. Técnica

La propuesta se considera técnicamente factible debido a que la empresa Tamayo & Cia S.A. esta dispuesta a invertir en la infraestructura tecnológica y de comunicaciones necesarias para la implementación de la misma, evaluando el equipo y software disponibles en el mercado para la puesta en marcha del call center, en tal caso, se propone evaluar los diferentes softwares existentes en el mercado así como la repotenciación del hardware disponible en la empresa, para evitar gastos innecesarios.

5.5.4. Financiera

La factibilidad financiera es un aspecto fundamental para la implementación de la propuesta, en tal sentido se pretende determinar cuál es la inversión necesaria para la realización del proyecto, determinando el mismo factible económicamente ya que su implementación representa un costo accesible a la organización, trayendo innumerables beneficios reflejados en el aumento y fidelidad de los clientes, proporcionado por la satisfacción obtenida de la empresa. En tal sentido se presenta un presupuesto opcional de los requerimientos mínimos para el departamento:

Tabla N° 7:Costos.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA			
	Cantidad	Precio Unitario	Total
Canal de internet	1		
Switch LAN	1 (8 puertos)	3.000.000,00	3.000.000,00
Servidor	1	120.000,00	120.000.000,00
Cableado estructurado y eléctrico	50 m (aprox.)	20.000,00	160.000,00
Estación de trabajo	5	35.000.000,00	175.000.000,00
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA			
Sistema de gestión, se recomienda DYALOGO CBX	1	120.000.000,00	120.000.000,00
Diseño de base de datos de cliente (en MS SQL)	1	10.000.000,00	10.000.000,00
		Total inversión =	428.160.000,00

Fuente: González (2018)

5.6. Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad brindar estrategias idóneas para la creación, desarrollo y mantenimiento del departamento de gestión y servicio de calidad en la empresa Tamayo & Cia S.A., que permita el direccionamiento adecuado de todo su personal en pro de los objetivos establecidos en el departamento y en concordancia con los objetivos estratégicos organizacionales de la empresa, a continuación se detallan los lineamientos estratégicos propuestos:

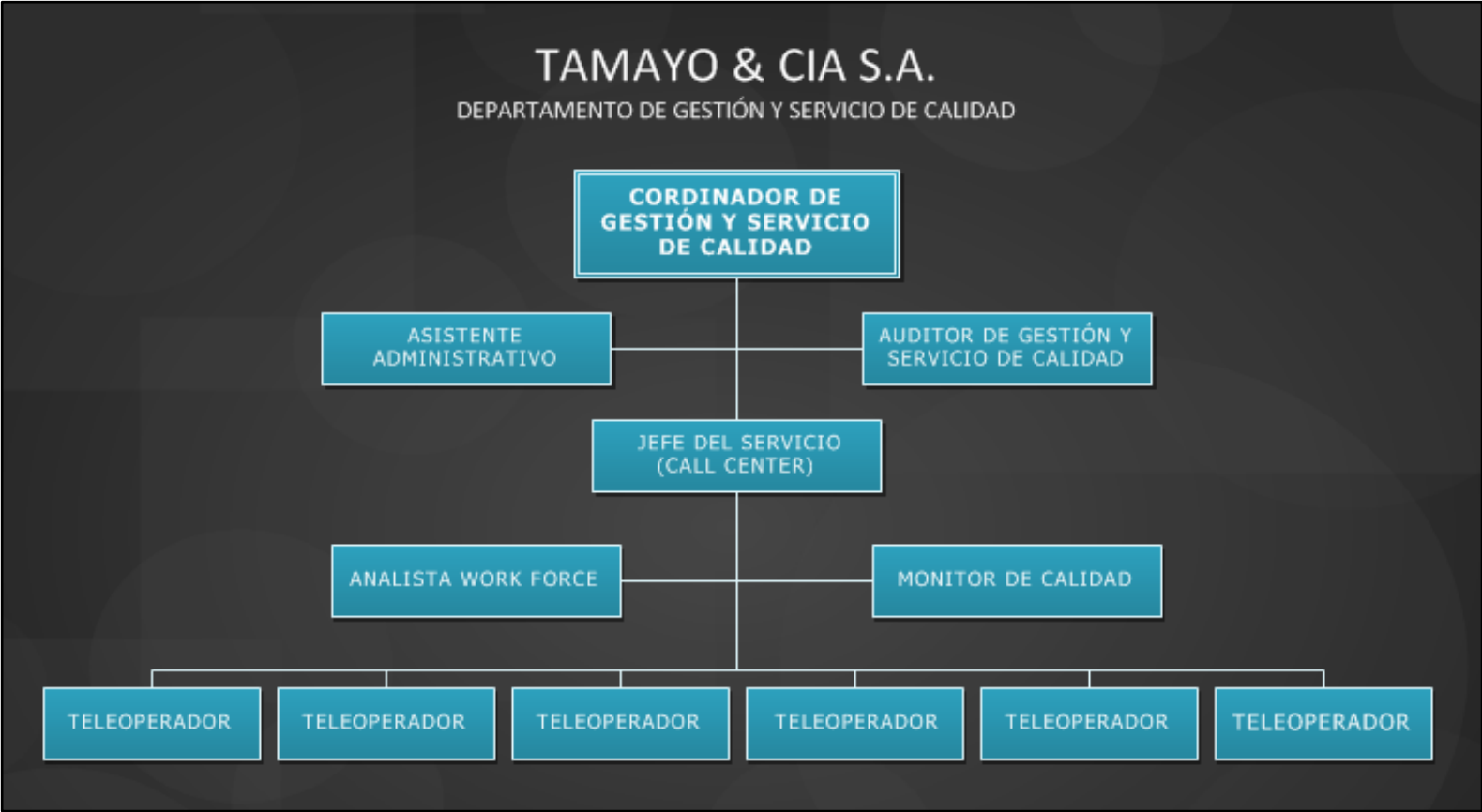
5.6.1. Diseño de la estructura funcional del departamento de gestión y servicio de calidad.

Se presenta a continuación la estructura funcional propuesta para el nuevo departamento de gestión y servicio de calidad, la cual promueve el área de servicio al

cliente como pieza fundamental para el mejoramiento de la calidad de prestación de servicio que ofrece la empresa, con el fin de cubrir con todas las exigencias que demanden los clientes internos y externos, contando con todos los elementos necesarios para la ejecución de las tareas propias de los cargos existentes, mejorando el ambiente interno y calidad de cada uno de los procesos.

Seguidamente, se realiza la descripción de las tareas y responsabilidades de cada uno de los cargos propuestos para el área de gestión y servicio de calidad, con la finalidad de conocer el perfil profesional ajustado a las exigencias y necesidades, además de buscar el equilibrio de la carga laboral y la creación de equipos de trabajo integrados, ya que el objetivo principal es la satisfacción de los clientes y para lograrlo es indispensable la formación de un equipo que ofrezca un servicio de eficacia.

Figura N° 6: Organigrama del departamento de gestión y servicio de calidad



Fuente: González (2018)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
CARGO:	COORDINADOR DE GESTIÓN Y SERVICIO DE CALIDAD	
GERENCIA	DEPARTAMENTO	REPORTA A
	Gestión y servicio de calidad	

PROPÓSITO GENERAL

Direccionar y velar por el cumplimiento cabal de las necesidades y requerimientos del cliente, además de supervisar y dirigir al personal hacia una cultura de servicio.

FUNCIÓN Y TAREAS	F
1. Analizar y/o proponer procesos dentro del departamento, tendientes a la mejora continua en la calidad de la prestación del servicio.	Se
2. Elaborar informes de gestión y mostrar resultados a la gerencia sobre los índices de satisfacción del cliente.	M
3. Elaborar programa de capacitación del personal a cargo.	Se
4. Elaborar indicadores de gestión, analizar los resultados y diseñar estrategias o ejecutar de planes de acción o correctivos.	M
5. Asegurar la atención correcta y oportuna de las inquietudes de los clientes	D
6. Verificar la aplicación de políticas, lineamientos y reglamentos establecidos por la empresa.	M

F: Frecuencia								
D Diaria	S Semanal	Q Quincenal	M Mensual	B Bimensual	T Trimestral	Se Semestral	A Anual	E Emergencia

PERFIL PROFESIONAL

La posición requiere de un profesional a nivel universitario en la especialidad de mercadeo o carreras afines, con experiencia y conocimientos comprobados de atención de atención o servicio al cliente, con capacidad de dirigir y liderar equipos de trabajo.

EXPERIENCIA			
MÍNIMA INTERNA:	Dos (3) años	MÍNIMA EXTERNA:	Un (1) año

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
GERENCIA	DEPARTAMENTO	REPORTA A
	Gestión y servicio de calidad	Coordinador de gestión y servicio de calidad

PROPÓSITO GENERAL

Asistir al coordinador en la ejecución de todas las actividades propias del cargo y apoyar en todos los procesos del departamento.

FUNCIÓN Y TAREAS	F
1. Realizar llamadas a proveedores y tramitar encomiendas.	D
2. Evaluar proveedores potenciales de materiales, insumos o servicios.	M
3. Recibir y distribuir documentos, correspondencia, valijas, entre otros.	D
4. Elaborar estadísticas.	M
5. Colaborar con la recolección de información para la elaboración de indicadores de gestión.	D
6. Manejar archivo y repotes, manteniendo actualizada la base de datos de los clientes.	D

F: Frecuencia								
D	S	Q	M	B	T	Se	A	E
Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Emergencia

PERFIL PROFESIONAL

La posición requiere de un profesional a nivel técnico en la especialidad de administración o carreras afines, con experiencia y conocimientos comprobados en manejo de herramientas ofimáticas.

EXPERIENCIA			
MÍNIMA INTERNA:	N/A	MÍNIMA EXTERNA:	Un (1) año

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
CARGO:	AUDITOR COMERCIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
GERENCIA	DEPARTAMENTO	REPORTA A
	Gestión y servicio de calidad	Coordinador de gestión y servicio de calidad

PROPÓSITO GENERAL

Diseñar estrategias de manera consecuente para evaluar la calidad de la atención y los niveles de satisfacción de los clientes dentro del ciclo de servicio y de acuerdo con los modelos de excelencia previamente definidos.

FUNCIÓN Y TAREAS	F
1. Hacer visitar y llamadas telefónicas a los clientes de la empresa y de la competencia	D
2. Gestionar con otras áreas soluciones a tramites y aclaraciones sobre negociaciones establecidas entre la empresa y los clientes	D
3. Determinar los niveles de servicio y atención dados por los teleoperadores y fuerza de venta.	Q
4. Reportar al coordinador del departamento sus observaciones y recomendaciones.	D
5. Verificar la existencia y calidad de los controles estadísticos de los procesos y diferentes ratios de gestión	M
6. Seguimiento a fallas y quejas internas atribuibles al departamento.	D

F: Frecuencia								
D	S	Q	M	B	T	Se	A	E
Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Emergencia

PERFIL PROFESIONAL

La posición requiere de un profesional a nivel universitario en la especialidad de mercadeo o carreras afines, con experiencia y conocimientos comprobados de atención de atención o servicio al cliente, con capacidad de dirigir y liderar equipos de trabajo.

EXPERIENCIA			
MÍNIMA INTERNA:	Dos (2) años	MÍNIMA EXTERNA:	Un (1) año

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
CARGO:	JEFE DEL SERVICIO (CALL CENTER)	
GERENCIA	DEPARTAMENTO	REPORTA A
	Gestión y servicio de calidad	Coordinador de gestión y servicio de calidad

PROPÓSITO GENERAL

Planificar, controlar y analizar todos los procesos dentro del área del call center identificando las causas que afectan al proceso de atención del servicio y supervisando la gestión del personal a cargo.

FUNCIÓN Y TAREAS	F
1. Efectúa seguimiento a la solución de los problemas de los clientes y sus reclamos, a fin de garantizar su satisfacción	D
2. Realiza informes referentes a la información recabada por los teleoperadores	M
3. Monitorear junto con el monitor de calidad el flujo de llamadas	S
4. Organizar los horarios de los operadores y supervisar la gestión de los mismos.	D
5. Asistir a los teleoperadores frente a cualquier situación que salga de su alcance.	D
6. Velar por la oportuna respuesta de los requerimientos de los clientes y controlar los requerimientos entregados en las distintas áreas.	D

F: Frecuencia								
D	S	Q	M	B	T	Se	A	E
Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Emergencia

PERFIL PROFESIONAL

La posición requiere de un profesional a nivel universitario en la especialidad de mercadeo o carreras afines, con experiencia y conocimientos comprobados de atención de atención o servicio al cliente, con capacidad de dirigir y liderar equipos de trabajo.

EXPERIENCIA			
MÍNIMA INTERNA:	Dos (2) años	MÍNIMA INTERNA:	Un (1) año

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
CARGO:	ANALISTA WORKFORCE MANAGEMENT	
GERENCIA	DEPARTAMENTO	REPORTA A
	Gestión y servicio de calidad	Jefe del servicio call center

PROPÓSITO GENERAL

Contribuir al servicio del área del call center (manejo de tiempos y gestión en tiempo real) y a la gestión de costos.

FUNCIÓN Y TAREAS	F
1. Manejar información en función al requerimiento del jefe de servicio del área.	D
2. Asignar claves de usuario y dirigir los métodos para obtener resultados.	D
3. Propone soluciones y puntos de quiebre en los cuales se debe trabajar para mejorar día a día en los resultados.	D
4. Analizar información histórica y del día para proporcionar recomendaciones e implementar acciones previniendo riesgos.	D
5. Dar apoyo en la identificación, reporte y escalamiento en fallas de sistemas.	D
6. Altas, bajas y cambios de ID's telefónicos.	D

F: Frecuencia								
D	S	Q	M	B	T	Se	A	E
Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Emergencia

PERFIL PROFESIONAL

La posición requiere de un profesional a nivel técnico en la especialidad de computación o carreras afines, con experiencia y conocimientos comprobados en call center y atención a usuarios.

EXPERIENCIA		
MÍNIMA INTERNA:	N/A	MÍNIMA INTERNA: Un (2) año

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
CARGO:	MONITOR DE CALIDAD	
GERENCIA	DEPARTAMENTO	REPORTA A
	Gestión y servicio de calidad	Jefe del servicio call center

PROPÓSITO GENERAL

Realizar los monitoreos de transacción.

FUNCIÓN Y TAREAS	F
1. Vigilar, monitorear, regular y/o controlar el uso de equipos por parte de los teleoperadores	D
2. Revisar e identificar el número de llamadas enviadas a buzón.	D
3. Evaluar el desempeño del personal.	D
4. Planificar y coordina con el jefe del servicio los conceptos de atención al cliente y supervisar la ejecución de las actividades del proceso.	M
5. Realiza seguimiento de las solicitudes de información y atención de reclamos que pudieron ser atendidas de forma deficiente.	D
6. Clasificar los factores que hacen que una llamada se vuelva defectuosa.	D

F: Frecuencia								
D	S	Q	M	B	T	Se	A	E
Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Emergencia

PERFIL PROFESIONAL

La posición requiere de un profesional a nivel técnico en la especialidad de computación o carreras afines, con experiencia y conocimientos comprobados en call center y atención a usuarios.

EXPERIENCIA			
MÍNIMA INTERNA:	N/A	MÍNIMA INTERNA:	Un (2) año

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
CARGO:	TELEOPERADOR	
GERENCIA	DEPARTAMENTO	REPORTA A
	Gestión y servicio de calidad	Jefe del servicio call center

PROPÓSITO GENERAL

Asesorar al cliente en todo lo referente a los productos y servicios de la empresa, así como también atender, canalizar y hacer seguimiento de los reclamos, quejas y sugerencias.

FUNCIÓN Y TAREAS	F
1. Recibir y atender llamadas de los diferentes clientes.	D
2. Brindar información oportuna al cliente para garantizar su satisfacción.	D
3. Recolectar y tabular toda la información correspondiente a las solicitudes, sugerencias, quejas y reclamos de los clientes.	D
4. Realizar seguimiento a las solicitudes y reclamos de los clientes.	D
5. Mantiene actualizada la base de datos de los clientes.	D
6. Recaba y organiza toda la información para los informes de servicio al cliente.	D

F: Frecuencia								
D	S	Q	M	B	T	Se	A	E
Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Emergencia

PERFIL PROFESIONAL

La posición requiere de un profesional a nivel técnico en la especialidad de mercadeo o carreras afines, con experiencia y conocimientos comprobados en call center y atención al cliente.

EXPERIENCIA			
MÍNIMA INTERNA:	N/A	MÍNIMA INTERNA:	Un (1) año

5.6.2. Fomentar cultura de servicio al cliente sustentado en el conocimiento y cordialidad.

Estrategia No. 1: Acciones a ejecutar por la junta directiva.

Las acciones a ejecutar por parte de la junta directiva pueden ser diversas, en tal sentido se propone la realización de talleres y reuniones trimestrales, que contemplen la información de los objetivos logrados y lo que se espera de cada trabajador, al igual que la difusión de las metas, valores presentes para la atención y gestión del público en general, sin dejar de lado que la mejor forma de impregnar al trabajador de una cultura de servicio es con el ejemplo diario que observe, iniciando desde los más altos rangos gerenciales. Se contempla a continuación las acciones a ejecutar:

Analizar en equipo los reclamos de clientes y proponer soluciones.

Actuar con el ejemplo, mediante un servicio interno excelente

Explicar que actitudes se esperan de los empleados.

Comunicar reiterativamente la visión, objetivos y estrategias de la organización.

Realizar todas las acciones sostenidas en el tiempo.

Estrategia No. 2: Capacitación en servicio al cliente.

Hoy en día, la capacitación juega un papel fundamental en las empresas y en el comportamiento de los empleados, sobre todo en su capacidad de respuesta y eficiencia en su puesto de trabajo, siendo clave para alcanzar los objetivos y fomentar una cultura de servicio aceptada por todos de forma gradual y permanente, ya que brinda a los empleados herramientas necesarias para implementar en la empresa una cultura de servicio al cliente acorde con los parámetros y plan de negocio de la organización, por tales motivos se hace referencia sobre acciones importantes que deben ser ejecutadas y temas de capacitación que ayudan al proceso. A continuación, se nombran posibles temas de capacitación adaptados a las necesidades existentes en la organización:

Cultura de servicio al cliente

La lealtad es el factor clave de éxito

Cómo conseguir incrementar la lealtad de los clientes

Estrategias de servicio

Análisis de los clientes leales

Aprovechar las oportunidades

Desarrollo de equipos de mejoramiento

Ejemplos de buen servicio

Razones para brindar un buen servicio

¿Qué sabemos de nuestros clientes?

5.6.3. Implementar un modelo de servicio al cliente acorde al plan de negocio de la empresa.

Paso No. 1: Crear una base de datos de los clientes actuales y potenciales de la empresa.

Se debe crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa, determinando sus características, necesidades y volúmenes de compra, de esta manera se es capaz de reconocer la participación de cada uno en los ingresos de la empresa y priorizando los clientes, enfocando esfuerzos en equiparar cada necesidad específica. De igual forma los clientes potenciales deben ser identificados, para lograr captarlos creando el escenario idóneo para ellos.

Paso No. 2: Caracterizar a los clientes.

En primer lugar, se debe definir el servicio a ofrecer a cada cliente de forma objetiva, en tal sentido es necesario catalogarlos en distintos grupos en concordancia con sus características, requerimientos y posibilidades, garantizando el nivel de servicio deseado por cada cliente; todo lo expuesto busca generar mejores relaciones y resultados para la empresa.

Paso No. 3: Identificar y clasificar las necesidades del cliente.

Este paso es sumamente importante, ya que busca evidenciar las debilidades actuales y potenciales que presenta la empresa en relación al servicio y gestión del cliente; por tales motivos se hace necesaria una auditoria del servicio al cliente, la cual se ejecutará de forma periódica con intervalos de seis (6) meses, con la finalidad de hacer seguimiento y establecer los problemas y causas, realizando una evaluación meticulosa que permita cualificar cada necesidad existente.

Paso No. 4: Establecer indicadores de gestión.

En la actualidad, es fundamental el control y la medición de los resultados obtenidos en el desarrollo de un proceso, por ello es necesaria la utilización de indicadores de gestión, los cuales cumplen ese propósito para la posterior interpretación de los resultados obtenidos, además de vislumbrar las acciones preventivas o correctivas que fuesen necesario. Para el caso de un modelo de servicio, éste apartado sólo contemplará los indicadores relacionados con la gestión y servicio de calidad al cliente (ver tabla N° 8).

Paso No. 5: Retroalimentar la percepción del cliente.

La retroalimentación es parte crítica del sistema de gestión de la calidad, ya que todo análisis que gira en torno a la calidad y la satisfacción se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio, por consiguiente se debe indagar acerca de sus necesidades y no sólo quedarse con la solución de quejas, esto permitirá comprenderlos mejor y entender cómo interactúan y que esperan del servicio ofrecido para mejorar consecuentemente la oferta. Es importante verificar que las entradas a este proceso incluyan datos relevantes y confiables, los cuales puedan ser analizados eficazmente, la salida de este proceso debe proporcionar información útil para aumentar la satisfacción del cliente.

Tabla N° 8: Indicadores de gestión.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	MÉTODO DE OBTENCIÓN	RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN	TIEMPO DE MEDICIÓN
Efectividad del personal	Medir la efectividad del personal, teniendo en cuenta el total de los requerimientos de los clientes y la cantidad atendida de esos requerimientos.	_____	Auditor de gestión y servicio de calidad	Mensual
Incremento de clientes	Conocer el grado de efectividad del área, reflejando en cifras reales el incremento en el número de clientes demandantes.	_____	Auditor de gestión y servicio de calidad	Mensual
Atención quejas y reclamos	Medir la efectividad del personal, teniendo en cuenta el total de las quejas y de los reclamos de los clientes frente a la cantidad solucionada.	_____	Auditor de gestión y servicio de calidad	Mensual
Calidad	Mide el poder de decisión de los operadores, así como los procedimientos constituidos a partir de las necesidades de los clientes.	_____	Auditor de gestión y servicio de calidad	Mensual
Satisfacción	Mide el porcentaje de clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción contra el total de contactos atendidos.	_____	Auditor de gestión y servicio de calidad	Mensual
Retención de clientes	Medir el poder de persuasión del personal, se obtiene a partir de los clientes	_____	Auditor de gestión y servicio de	Mensual

	retenidos que solicitan su desincorporación contra el total de clientes que lo solicitan.		calidad	
Tiempo promedio de espera	Mide el tiempo medio de espera de cada cliente para ser atendido, a través del teléfono.	_____	Auditor de gestión y servicio de calidad	Mensual

Fuente: González (2018)

CONCLUSIONES

El gran reto que tiene hoy en día una organización es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer las cosas. Esto significa que las empresas necesitan contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio de calidad.

Por consiguiente, la propuesta antes plateada, constituye a la implementación de Lineamientos estratégicos para la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad en la Empresa TAMAYO & CIA S.A, esto con el fin de optimizar la calidad del servicio, dando una alternativa de solución ante la problemática que presenta la institución, por lo que se propone la creación de este departamento para dar seguimiento, respuesta oportuna y cumplir con los estándares representativos de la misma.

Con las aplicaciones de las teorías administrativas, prácticas y recolección de datos se puede comprobar que a través de este control y despacho se lograrían disminuir las quejas y reclamos, logrando aumentar la rentabilidad de los clientes y obteniendo un cambio favorable en los empleados proporcionándoles un sentido de propiedad y pertenencia a la organización.

RECOMENDACIONES

Es importante que la institución tome en consideración los aspectos en los que presenta debilidades, en materia de información y calidad de servicio al cliente, para enfocar acciones prioritarias hacia la solución de las mismas, aprovechando las experiencias de los empleados en las diferentes áreas, ya que conocen con detalle sus actividades, procesos entre otros.

Dar al personal adiestramiento adecuado y constante, relacionado con la calidad de servicio al cliente, atendiendo a las necesidades de preparación de estos los empleados.

Es considerable desarrollar acciones para que el personal pueda adaptarse a nuevos procedimientos, de tal manera que mejoren su desempeño en las actividades asignadas.

Motivar y estimular al personal a mantener la empatía dentro del área para la transferencia de información.

Realizar reuniones periódicas para analizar los reclamos más frecuentes o de alto impacto por parte de los clientes y acordar soluciones.

Establecer indicadores de gestión que permitan controlar y evaluar los procedimientos a ejecutar.

REFERENCIAS

- Alvarez (2012) “**Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales**, (Trabajo de grado publicado) Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3832.pdf>
- Arias, Fidas. (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (5ta. Ed.). Editorial Episteme, C.A., Caracas - Venezuela.
- Arias, Fidas. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (5° Edición). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arrascue, Jesus y Segura, Edgar (2016) “**Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte – Clinifer**” (Trabajo de grado publicado) Universidad Señor de Sipan Chiclano, Perú. Disponible en: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2283/1/Tesis%20de%20Arrascue%20Delgado%20y%20Segura%20Cardozo.pdf>.
- Balestrini, Miriam. (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. 2da. Edición. Caracas BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Comisión, Comisión.; Cruz, Sonia. y González, Tomas. (2007). **Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas**. Madrid: Pearson Educación.
- Cohen, Ernesto. y Franco, Rolando. (1988). **Evaluación de Proyectos Sociales**. (1era. Ed.). Grupo Editor Latinoamericano. Colección Estudios Políticos y Sociales. Buenos Aires, Argentina.
- Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la Investigación**. (2da Ed). Editorial Comala.com, Barcelona - España.
- Franklin, Enrique Benjamin (1997). **Organización de Empresas**, Ed. McGraw-Hill, México.

- Galgano, Alberto (1995). **Los siete instrumentos de calidad total**. (1ed) Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- García-Morales Huidobro, Elisa. (1995) **Aportaciones de la Gestión de Calidad a Bibliotecas y Servicios de Documentación**. Revista Española de Documentación Científica, vol. 18.
- Hernandez, Carlos, Fernandez, Carlos y Baptista, Pilar, (1998): **Metodología de la investigación**. Mexico: Mc Graw Hill
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2008). **El proyecto de investigación**. (6a. Edición). Caracas: Quirón.
- Kendall, Kenneth. y Kendall, Julie. (2000). **Análisis y Diseño de Sistemas**. Sexta Edición. Pearson Educación. México.
- Martínez, Miguel. (1991) **¿Cómo hacer un buen proyecto de tesis con metodología cualitativa?**. Editorial Noveduc Libros. Buenos Aires, Argentina.
- Mateos, Claudia (2013) **“Diseño de un modelo de atención postventa en el segmento empresas e instituciones de una institución bancaria en Chile”** (Trabajo de Grado publicado) Universidad de Chile. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115288/cf-mateos_ci.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Miranda Irianny y Polanco Daniela (2012) **“Estrategia de Marketing para la mejora del servicio de atención al cliente en la Empresa Global Video System, C.A ubicada en municipio valencia del estado Carabobo”**, (Trabajo de Grado) Universidad José Antonio Páez.
- Pérez, Alexis. (2006). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. Segunda Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.FEDEUPEL.
- Quero, Naudy (2013) **“Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A,** (Trabajo de Grado) Universidad Jose Antonio Páez

Ramírez, Tulio. (2010). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. Tercera Edición. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas. D.C.

Sabino, Carlos. (2007). **El Proceso de Investigación**. Buenos Aires, Argentina. Editorial Lumen.

Serna, Humberto (2006) Gerencia Estratégica. Planeación y gestión – teorías y metodología 3R, editores LTDA. Bogotá Colombia.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2002). **El Proceso de la Investigación Científica**. Tercera Edición. México. Limusa, Noriega Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición D.F., México. Editorial Limusa – Willey.

Electrónicas:

Lefcovich, Mauricio (2006). **Reingeniería y mejora continua**. [Documento en línea], Disponible: <http://www.degerencia.com/mlefcovich> [Consulta 2009, Mayo, 20]

k.J. halten (1987). Un concepto de estrategia. [Documento en línea], Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/> [Consulta 2018, Febrero]

ANEXOS

ANEXO A



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



LISTA DE COTEJO

A través de la presente lista de cotejo se evidencia el nivel de presencia de aspectos importantes relacionados con la atención al cliente:

	Siempre	A veces	Nunca
1. Existe comunicación directa entre el cliente y empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los clientes tienen facilidad para hacer llegar sus solicitudes, quejas, reclamos y/o sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se da respuesta inmediata a solicitudes, quejas y/o reclamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Se realiza seguimiento de las solicitudes, quejas y/o reclamos de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El personal cuenta con los conocimientos necesarios para la atención al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se brinda la atención de forma correcta y en los tiempos previstos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se resuelven los problemas a tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se ejecuta un servicio pos venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se pone en práctica políticas y un modelo de servicio al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Se realizan mediciones de satisfacción al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO B



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Para TAMAYO & CIA S.A. es de primordial importancia la satisfacción de nuestros clientes, por ello somos conscientes de la necesidad de mejorar continuamente en los servicios que prestamos, debido a lo anterior hemos diseñado la presente encuesta con el propósito de evaluar la calidad del servicio que usted recibe. Agradezco su amable colaboración para lograr este objetivo.

Marque con una X la respuesta que refleje el nivel de satisfacción obtenido por usted con respecto a los siguientes aspectos:

MS	S	INF	I	MI
Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy insatisfecho

1.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa, en cuanto a:

	MS	S	INF	I	MI
a.- Amabilidad en la atención					
b.- Conocimientos de productos					
c.- Capacidad de asesoría					
d.- Presentación personal					
e.- Disponibilidad del empleado					
f.- Calidad de información suministrada					
g.- Solución a inquietudes					
h.- Solución de quejas y/o reclamos					
i.- Atención de sugerencias					
j.- Solución correcta y em tempos previstos					

2.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:

	MS	S	INF	I	MI
a.- Facilidad para comunicarse					
b.- Disponibilidad del empleado					
c.- Tiempo de transferencia de la llamada					
d.- Amabilidad de la atención					
e.- Devolución de la llamada					
f.- Calidad de información suministrada					
g.- Seguimiento de la solicitud					
h.- Solución de quejas y/o reclamos					
i.- Solución a inquietudes					
j.- Solución correcta y en tiempos previstos					

**3. ¿Qué lo motivo a utilizar los productos y servicios de la empresa?
(Marque sólo una opción)**

- a. Amistad con la gerencia
- b. Amistad con un empleado
- c. Referencia
- d. Imagen de la organización
- e. Agilidad en los servicios
- f. Publicidad
- g. Tradición
- h. Capacidad tecnológica
- i. Innovación de productos y/o servicios
- j. Atención personalizada

ANEXO C



GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistado: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

1. Luego de una larga trayectoria de la empresa, ¿por qué aún no se ha contemplado la creación de un departamento de gestión y servicio de calidad?
2. ¿De qué forma considera que la empresa cumple con las expectativas que tiene el cliente en cuanto a la calidad del servicio ofrecido?
3. ¿Cuál es el plan de acción utilizado por la empresa para dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes?
4. ¿Cuáles son los mecanismos con los cuales el cliente cuenta para hacer llegar sus sugerencias, quejas y/o reclamos?
5. ¿De qué forma se realiza el seguimiento a las sugerencias, quejas y/o reclamos de los clientes?
6. ¿Según su conocimiento cuáles son las quejas que con mayor frecuencia se presentan?
7. En los últimos años, ¿cuál sugerencia de clientes ha sido incluida en los planes de mejoramiento del servicio prestado?
8. ¿De qué forma y cuál es el personal que con mayor rapidez da respuesta y solución a las inquietudes, reclamos y/o quejas de los clientes?

9. ¿Considera que la implementación de un área de call center aumentaría la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente? ¿Por qué?
10. ¿Considera que los tiempos de respuesta hacia el cliente son los adecuados? ¿Por qué?
11. ¿Qué modelo de servicio y políticas emplea la empresa para guiar las acciones en cuanto a la atención al cliente?
12. ¿Cuáles son los indicadores de gestión utilizados para medir la efectividad del servicio y la satisfacción del cliente?