

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“ PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD DEL SERVICIO PARA MEJORAR EL  
GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA  
H y M ALMACENES GENERALES S.R.L ”

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:  
**LOBATO VARGAS ERIK BERGMAMN**

**ASESOR:**

Lic. Admón. **MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ**

**CAJAMARCA - MARZO**

**2014**

## DEDICATORIA

---

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a mis padres, por ser el ejemplo para salir adelante, por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y por estar siempre en los momentos importantes de mi existencia. Esta tesis es el resultado de lo que me han enseñado en la vida, ya que siempre han sido personas honestas, entregadas a su trabajo, pero más que eso unas grandes personas que siempre han podido salir adelante y triunfar; es por ello que hoy les dedico este trabajo de tesis, gracias por confiar en mí y darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida.

---

A mis docentes; los cuales me brindaron su permanente confianza y enseñanza a través de los conocimientos sumado a la experiencia que poseen, lo cual me permitió tomarlos como guía para lograr mis metas.

---

El Autor

## AGRADECIMIENTO

---

Expreso mi profundo agradecimiento:

---

A la Facultad de ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, pues en sus claustros adquirí los conocimientos de base para aplicarlos en el quehacer cotidiano y de esta manera contribuir al desarrollo de nuestra sociedad; de igual forma agradezco a los profesores de la facultad, quienes se preocuparon por mi formación profesional durante el tiempo de permanencia en la universidad.

---

Al Lic. Admón. Mario Oswaldo Paredes Sánchez, por su paciente y esmerada labor de asesoría en la elaboración del presente trabajo de tesis.

---

A todo el personal que me apoyaron brindándome y facilitándome la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de tesis, especialmente al Gerente General Romero Becerra Hipólito

---

El Autor

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado evaluador, dejo a vuestra consideración la presente tesis titulada **“PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD DEL SERVICIO PARA MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA H y M ALMACENES GENERALES S.R.L.”**, la cual se ha desarrollado con la responsabilidad que el caso amerita.

---

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinente y espero que el mismo contribuya de manera positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia investigada y a sentar una base para futuros trabajos de investigación.

---

El Autor

## RESUMEN

Los esfuerzos de las organizaciones han estado dirigidos hacia las actividades de dirección y administración de los recursos económicos, humanos y materiales para cumplir sus objetivos económicos. Actualmente, en un mercado tan competitivo, las empresas reconocen la dificultad que encuentran para cumplir sus metas y diferenciarse de sus competidores.

En muchos sectores, los productos y servicios son tan similares que los clientes tienen dificultad para distinguir a que empresa pertenecen. La competencia que caracteriza a los mercados dificulta que los consumidores puedan establecer diferencias entre los numerosos productos ofrecidos. Así, la única manera de encontrar que los clientes sigan comprando los productos y servicios ofrecidos por la empresa reside en presentarles algo más, relacionado con la atención brindada.

Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles, es decir, a los servicios. Esto ha contribuido a que las empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado cada vez más cambiante.

La forma de entender la calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. El éxito competitivo de las empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos y servicios; se centran también en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar los beneficios económicos. Las empresas se esfuerzan en tratar al cliente con cortesía y de forma amable en todos los contactos que establece con él para permitirle de este modo sentirse importante. Así, el servicio recibido se convierte en el elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia. La calidad del servicio forma parte de la estrategia y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresas rivales.

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un plan de calidad del servicio para la Empresa H Y M Almacenes Generales S.R.L, con el fin de mejorar el grado de satisfacción de sus clientes y se encamine a lograr la competitividad dentro del mercado cajamarquino; para esto primero se ha realizado un diagnóstico situacional en donde se ha definido las fortalezas y debilidades de la empresa, a partir de la aplicación de una encuesta a sus principales clientes, cuyos resultados han servido para formular un plan de calidad en el servicio para mejorar el grado de satisfacción de los mismos.

Por último, estamos seguros de que la implementación del mismo coadyuvará a satisfacer a sus clientes, incrementar el número de clientes, consolidar la imagen de la empresa y su posicionamiento en el mercado cajamarquino encaminado a lograr su visión.

**Palabras clave:** CALIDAD DE SERVICIO – SATISFACCION DEL CLIENTE.

## ABSTRAC

Administration of financial resources, human and material to meet its economic goals . Currently, in such a competitive market , companies are recognizing the difficulty to meet their goals and differentiate themselves from competitors .

In many industries, products and services are so similar that customers have difficulty distinguishing it now belong . The competition that characterizes the markets makes it difficult for consumers to differentiate between the many products offered. Thus, the only way to find that customers continue to buy the products and services offered by the company lies in presenting something related to the care provided.

Customers of this age tend to give more importance to the components or intangible attributes , ie services. This has helped companies are geared towards the pursuit of meeting the expectations of customers as a way to sustain its competitive advantage in an ever-changing market .

The way to understand the quality of customer service by organizations has evolved in recent years significantly. The competitive success of today's businesses goes beyond attracting and attract customers to buy their products and services also focus on achieving satisfaction and loyalty to maximize economic benefits. Companies strive to treat customers with courtesy and friendly manner in all contacts established with it in this way to feel important. Thus, the service received becomes the differentiator of companies with respect to competitors. The quality of service is part of the strategy and is one of the most difficult qualities to imitate or copy by rivals.

The main objective of this thesis is the proposal of a service quality plan for the Company HYM General Stores SRL , in order to improve the level of satisfaction of its customers and is heading to achieve market competitiveness Cajamarca and for this first there has been a situational analysis defined where the strengths and weaknesses of the company , from the application of a survey of its main customers , the results were used to formulate a plan of service quality to improve the grade satisfaction thereof.

Finally , we are confident that its implementation would advance to satisfy their customers , increase the number of customers , consolidate the image of the company and its market positioning cajamarquino aims to achieve its vision .

Keywords: QUALITY OF SERVICE - CUSTOMER SATISFACTION

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>3</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>14</b>
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:.....	15
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA: .....	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA:.....	16
1.5. LIMITACIONES:.....	17
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL</b> .....	<b>18</b>
2.1. ANTECEDENTES:.....	19
2.2. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL.....	23
2.3. BASES CONCEPTUALES: .....	34
<b>CAPITULO III PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>98</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN: .....	99
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:.....	99
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:.....	100
3.4. HIPOTESIS GENERAL.....	100
3.5. VARIABLES Y OPERACIONALIZACION: .....	100
3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	101
3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS: .....	103
<b>CAPÍTULO IV CONSIDERACIONES GENERALES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>104</b>
4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA .....	105
4.2. INFORMACION GENERAL.....	106
4.3. VISIÓN.....	106
4.4. MISIÓN.....	106
4.5. POLITICA DE CALIDAD.....	106
4.6. OBJETIVO GENERAL.....	107
4.7. NORMAS DE CARÁCTER GENERAL EN EL CENTRO DE TRABAJO .....	107
4.8. NUESTROS CLIENTES .....	108
4.9. ORGANIGRAMA.....	110
<b>CAPITULO V DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	<b>114</b>
5.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	115
5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:.....	146
<b>CAPITULO VI PROPUESTA DE PLAN DE CALIDAD DE SERVICIO</b> .....	<b>148</b>
6.1. PROPUESTA DEL PLAN DE CALIDAD PARA H y M ALMACENES GENERALES .....	149
6.2. MATRIZ FODA:.....	149

6.3.	VISION – MISION – VALORES: .....	151
6.4.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS: .....	152
6.5.	DISEÑO DE DESPLIEGUE: .....	154
6.6.	CRONOGRAMA:.....	156
6.7.	EVALUACION Y CONTROL: .....	157
6.8.	PRESUPUESTO: .....	158
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>160</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>162</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS: .....</b>	<b>163</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>164</b>



## INDICE DE GRAFICOS

	Pag	
<b>GRAFICO Nº 1:</b>	<b>Aproximaciones al Concepto de Calidad</b>	<b>35</b>
<b>GRAFICO Nº 2:</b>	<b>Implicaciones de la calidad en la gestión</b>	<b>37</b>
<b>GRAFICO Nº 3:</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>38</b>
<b>GRAFICO Nº 4:</b>	<b>Desarrollo del QDF</b>	<b>42</b>
<b>GRAFICO Nº 5:</b>	<b>QFD a nivel producto - casa de la calidad</b>	<b>42</b>
<b>GRAFICO Nº 6:</b>	<b>Matriz de Planeación</b>	<b>45</b>
<b>GRAFICO Nº 7:</b>	<b>Características de diseño del producto ¿Cómo?</b>	<b>48</b>
<b>GRAFICO Nº 8:</b>	<b>Mejora de las características técnicas de diseño</b>	<b>50</b>
<b>GRAFICO Nº 9:</b>	<b>Relación entre necesidades del cliente y características de diseño del producto</b>	<b>51</b>
<b>GRAFICO Nº 10:</b>	<b>Cálculo de las prioridades</b>	<b>52</b>
<b>GRAFICO Nº 11:</b>	<b>Especificaciones técnicas de la empresa y de la competencia</b>	<b>53</b>
<b>GRAFICO Nº 12:</b>	<b>Determinación de la correlación entre características de diseño del producto.</b>	<b>53</b>
<b>GRAFICO Nº 13:</b>	<b>Diagrama de causa – efecto</b>	<b>56</b>
<b>GRAFICO Nº 14:</b>	<b>Histogramas</b>	<b>57</b>
<b>GRAFICO Nº 15:</b>	<b>La calidad orientada al cliente</b>	<b>60</b>
<b>GRAFICO Nº 16:</b>	<b>Síntesis del Plan de Calidad</b>	<b>63</b>
<b>GRAFICO Nº 17:</b>	<b>Las tres “C” Estrategias</b>	<b>64</b>
<b>GRAFICO Nº 18:</b>	<b>Planificación Estratégica</b>	<b>65</b>
<b>GRAFICO Nº 19:</b>	<b>Percepción de la calidad y la satisfacción del cliente</b>	<b>68</b>
<b>GRAFICO Nº 20:</b>	<b>Modelo de las consecuencias de la calidad de servicio en la fidelización o Deserción del cliente</b>	<b>91</b>
<b>GRAFICO Nº 21:</b>	<b>Dos estrategias básicas de fidelización</b>	<b>92</b>

## INDICE DE FIGURAS

	Pag
FIGURA Nº 01: El trato del personal con los clientes.	115
FIGURA Nº 02: El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes.	116
FIGURA Nº 03: El personal da una imagen de honestidad y confianza.	117
FIGURA Nº 04: El personal está totalmente calificado para brindarle la información que usted necesita a cerca de los productos y servicios.	118
FIGURA Nº 05: Los productos son entregados en la fecha acordada o cumpliendo los plazos pactados.	119
FIGURA Nº 06: La empresa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.	120
FIGURA Nº 07: La empresa tiene disponibilidad de productos en las cantidades que se requiere.	121
FIGURA Nº 08: Los productos tienen precios aceptables en el mercado.	122
FIGURA Nº 09: El despacho de los productos es rápido.	123
FIGURA Nº 10: La empresa le brinda facilidades en la forma de pago de los productos.	124
FIGURA Nº 11: La empresa entrega los productos requeridos, es decir en cuanto a marca solicitada y cantidad exacta.	125
FIGURA Nº12: Los productos entregados tienen una buena presentación, es decir no presentan defectos ni desgastes anormales.	126
FIGURA Nº 13: La durabilidad de los productos responde a las expectativas de vida útil.	127
FIGURA Nº 14: El producto que le es entregado, está bien protegido para poder ser almacenado adecuadamente.	128
FIGURA Nº 15: Cuando usted adquiere algún equipo, se hace una verificación previa de su equipo para comprobar su correcto funcionamiento.	129
FIGURA Nº 16: Cuando adquiere un equipo es usted instruido sobre la correcta utilización de los mismos.	130
FIGURA Nº 17: Es usted informado de la inoperatividad de su equipo en forma oportuna.	131
FIGURA Nº 18: Los técnicos le hacen visitas periódicas para dar mantenimiento a sus equipos.	132
FIGURA Nº 19: El personal técnico está totalmente capacitado para las tareas que tiene que realizar	133
FIGURA Nº 20: El personal técnico se encuentra disponible cuando usted requiere de sus servicios.	134
FIGURA Nº 21: Si usted solicita servicio técnico, el personal cumple con la fecha y hora pactadas para la visita.	135
FIGURA Nº 22: Si usted deja su equipo en el servicio técnico, éste le es entregado en la fecha o cumpliendo los plazos pactados.	136
FIGURA Nº 23: La empresa cuenta con los repuestos e insumos que usted necesita para sus equipos.	137
FIGURA Nº 24: Las instalaciones de la empresa causan buena impresión.	138
FIGURA Nº 25: La ubicación de la empresa es de fácil acceso para el cliente.	139

<b>FIGURA Nº 26:</b>	<b>El nombre de la empresa cuenta con buen prestigio y credibilidad en el mercado.</b>	<b>140</b>
<b>FIGURA Nº 27:</b>	<b>¿Volvería a contratar los servicios de la empresa?</b>	<b>141</b>
<b>FIGURA Nº 28:</b>	<b>¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?</b>	<b>142</b>
<b>FIGURA Nº 29:</b>	<b>¿Cómo considera los servicios y/o productos recibidos en términos de calidad?</b>	<b>143</b>
<b>FIGURA Nº 30:</b>	<b>¿Cómo considera los servicios y/o productos recibidos en términos de precio?</b>	<b>144</b>
<b>FIGURA Nº 31:</b>	<b>Cómo considera los productos y servicios recibidos en relación con los de otras empresas el mismo rubro?</b>	<b>145</b>

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación consiste en la formulación de una propuesta de un Plan de Calidad de Servicio para la Empresa **H Y M ALMACENES GENERALES S.R.L**, de modo tal que le permita mejorar la satisfacción de sus clientes, y lograr una posición competitiva dentro del mercado de Cajamarquino.

Una empresa competitiva, es aquella en la que los propietarios o administradores, disponen y combinan todos los factores que sean necesarios para mantener un clima de confianza, estabilidad y seguridad en cada una de sus operaciones, tanto de carácter interno como externo; para contrarrestar todas aquellas acciones amenazantes, la calidad en el servicio al cliente, constituye el punto que marca la diferencia entre la diversidad de empresas que venden productos similares a precios comparables, debido a que la naturaleza del producto y el precio ya no son los únicos elementos que el consumidor toma en cuenta al momento de definir una compra.

La satisfacción de los clientes, contribuye en gran medida a que una empresa sobreviva y progrese. El crecimiento de toda organización, va a estar reflejado en la calidad de servicio que brinde su personal y la influencia que el mismo logre producir, sobre cada uno de los clientes, especialmente cuando se trata de un mercado sumamente competitivo.

Lograr la diferencia comercial con respecto a la igualdad en mercados altamente competitivos, mediante instalaciones, producto y servicio entre otros, resulta cada vez más difícil. Sin embargo, ofrecer a los clientes productos de marca reconocidas a nivel nacional y mundial a través de personal capacitado, motivado, empoderado y completamente consciente de lo que significa un servicio al cliente de calidad, que inspire seguridad y confianza, representan un valor agregado que los clientes consideran al momento de comprar, constituyéndose en una ventaja competitiva para toda aquella organización que su prioridad esté enfocada en el cliente.

Para la realización del presente trabajo se ha utilizado bibliografía especializada en brindar una calidad en el servicio, tomando como referencia la satisfacción del cliente y por otro lado se ha dedicado horas de esfuerzo con el propósito de que este trabajo este a la altura que el caso amerita y así cumplir con las expectativas requeridas por la Escuela Académico Profesional de Administración.

El esquema del presente trabajo trata de responder a la necesidad de contribuir con una propuesta para la empresa en estudio pero además está diseñado de acuerdo a la

estructura sugerida por la bibliografía especializada de la metodología de las ciencias administrativas, tal como se muestra a continuación.

**En el Capítulo I**, se describe y formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y se justifica el trabajo de investigación.

**En el Capítulo II**, se enuncian algunos antecedentes relacionados con el problema de investigación y se estructura todo un marco teórico que fundamenta el presente trabajo.

**En el Capítulo III**, se describe la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, la hipótesis y variables, así como las técnicas de recopilación, procesamiento y análisis de la información.

**En el Capítulo IV**, se describe algunos aspectos generales de la Empresa H Y M Almacenes Generales S.R.L, tomada como unidad de análisis del trabajo de investigación.

**En el Capítulo V**, se presenta el diagnóstico situacional de la empresa, la misma que servirá para la formulación del plan de calidad en el servicio.

**En el Capítulo VI**, se presenta la propuesta de un Plan de Calidad en el servicio para la Empresa H Y M Almacenes Generales S.R.L.

**Y Finalmente**, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación y se formulan algunas recomendaciones, orientadas a mejorar la calidad en el servicio brindado.

# **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

La calidad en el servicio se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en el mundo de los negocios en la actualidad. El objeto principal es cumplir los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el servicio obtenido, retornarán una y otra vez para realizar sus adquisiciones.

Es por eso, que la carencia de información acerca de la percepción que los clientes tienen del servicio que brinda la empresa H y M Almacenes Generales S.R.L. constituye un gran problema que es necesario buscar los mecanismos para obtenerla, ahora más que nunca que el cliente es la estrategia a seguir, además se ha podido detectar que falta un documento que guíe la puesta en práctica de un sistema de calidad que contribuya a mejorar la calidad de su servicio y en este sentido es eminente la necesidad de identificar la calidad de servicio y el grado de satisfacción que tienen.

La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes constituyen hoy en día dos pilares fundamentales que ayudan a atraer a los clientes y fidelizarlos. No nos olvidemos que un cliente satisfecho es un cliente que regresa.

Bajo este contexto, es necesario que la empresa H y M Almacenes Generales S.R.L. realice esta investigación para poder así identificar la calidad de servicio y en consecuencia el grado o nivel de satisfacción de los clientes.

### **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA:**

¿Cómo se puede mejorar el grado de satisfacción de los clientes en la empresa H y M Almacenes Generales S.R.L?

### 1.3. OBJETIVOS

#### **General:**

Elaborar un Plan de Calidad del Servicio para mejorar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa H y M Almacenes Generales S.R.L

#### **Específicos:**

- Realizar un diagnóstico de calidad del servicio que brinda la empresa H y M, a través del análisis de los clientes.
- Establecer claramente los objetivos del Plan de Calidad.
- Diseñar un plan de calidad que contribuyan a mejorar la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los clientes de H y M Almacenes Generales S.R.L.

### 1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA:

El diseño del Plan de Calidad para la empresa H y M Almacenes Generales S.R.L., se justifica por lo siguiente:

Este documento servirá como guía para la puesta en marcha de un sistema de calidad en la empresa.

Su implantación contribuirá a mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa y por ende a la mayor satisfacción de sus clientes.

El diagnóstico realizado brindará información a la empresa sobre su situación existente, su problemática y potencialidades.

En síntesis podemos resaltar las siguientes justificaciones:

**Teórica:** Porque va a contribuir a generar conocimiento científico sobre la calidad en el servicio y su incidencia en la gestión de una empresa, lo cual permitirá una mejor discusión de la comunidad científica en asuntos vinculados con la temática mencionada.

**Práctica:** A este nivel es fundamental realizar la presente investigación debido a que es evidente la problemática de todas las organizaciones en la actualidad,



fundamentalmente en el tema de la gestión de la calidad. De la cual no escapa la empresa en estudio.

**Metodológica:** Se emplearon técnicas, con la rigurosidad metodológica para la recolección de la información así como para la interpretación de los resultados, constituyéndose en un modelo que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes a nivel empresarial, y a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

#### **1.5. LIMITACIONES:**

El presente trabajo de investigación se realizó mediante la recopilación de la información con la aplicación de cuestionarios, tomando en cuenta solamente a los empleados y clientes de la población muestral que serán encuestados independientemente de su condición laboral (empleados) y condición de acuerdo al volumen de compras (clientes).

Una limitación de la presente investigación es la dificultad para obtener información en general, ya que las personas encargadas de proporcionarlos a través de las encuestas, tienen por naturaleza cierta resistencia a opinar ya sea porque están cumpliendo una labor o por desconfianza y la atención a nuestro requerimiento es algo adicional que no siempre están dispuestos a cumplir de una manera serena y objetivo.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL**

## 2.1. ANTECEDENTES:

### 2.1.1A NIVEL INTERNACIONAL:

❖ **Soledispa Salto Candy Elizabeth, Ecuador (2010).** En su tesis doctoral titulada: **“Procesos de calidad total para el mejoramiento operativo del Departamento contable de talleres Nissan. Renault S.A., Manta”**, Una vez culminada ésta investigación se establecen las siguientes conclusiones:

Se encontró que en el departamento contable de Talleres Nissan Renault S.A. no se opera de manera organizada y eficiente provocando incumplimientos en la presentación de los informes financieros de la empresa.

La investigación posibilitó el hallazgo de varias novedades como: archivos sin soporte de documentos, folders sin los respectivos membretes de identificación, informes duplicados por la contadora y la auxiliar contable, incumplimiento del horario de trabajo, descontrol en gastos y compras locales, sobrecarga de trabajo justamente ocasionada por la desorganización del departamento ya que no se tiene una secuencia de las tareas que se deben realizar, falta de capacitación y además el poco compromiso que demuestran las personas involucradas.

El manual de procedimientos sería una herramienta muy importante que permitirá la detección de errores y al mismo tiempo, un documento indispensable para el desarrollo y el crecimiento de las personas que tienen a cargo el departamento de contabilidad ya que se convertiría en una guía que mostrará desde como revisar una factura hasta su contabilización.

Una de las finalidades principales del manual de procedimientos es minimizar errores y maximizar logros y cumplimientos.

Es básico y fundamental que en todo proceso de mejoramiento continuo se apliquen procesos de calidad total, puesto que al

realizarlo y aplicarlo en cualquier área ayudaría a tener un mejor control de las tareas.

El control de calidad ha sido la base sustancial para realizar la presente investigación.

### 2.1.2A NIVEL NACIONAL

❖ **Alfaro Félix Omar Cristian (2008)**; en su tesis para optar el título profesional de ingeniero de sistemas en la Universidad Pontificia Católica del Perú, titulada: **“Sistemas de aseguramiento de la calidad en la construcción”** llega a las siguientes conclusiones que es importante resaltar las grandes diferencias entre la industria manufacturera tradicional y la industria de la construcción, solamente con estas diferencias bien definidas podremos entender la verdadera aplicación de los sistemas de calidad a la industria de la construcción.

Las Normas ISO son genéricas y se adaptan a cualquier tipo de organización. En el Perú, se ha desarrollado una guía de interpretación de la Norma ISO para su aplicación a la construcción, ésta aún sigue siendo genérica por lo que para el caso particular de cada empresa estas se deben aplicar de acuerdo a las necesidades de cada una de estas.

En el Perú, el sector construcción aún sigue trabajando la calidad mediante los controles por inspección final, por tal motivo son necesarios documentos como este que ayuden a los profesionales de la construcción a entender la filosofía de los sistemas de calidad y su aplicación en la construcción.

El sector construcción, al ser un sector ligado al uso de métodos y procedimientos de construcción artesanales, tiene muy arraigadas las falsas percepciones referentes a la Calidad. Luego del análisis realizado, y con los resultados obtenidos, me siento en la obligación de compartir las ventajas que se pueden obtener con el

correcto uso de los sistemas de calidad con los profesionales interesados.

### **Respecto a la implantación del sistema**

Es imposible implementar con éxito un Sistema de Calidad si el Gerente General y el Equipo Directivo de la Organización no se encuentran involucrados y no participan activamente del proceso.

Es muy importante la participación activa de cada uno de los niveles participantes durante la implementación del sistema de calidad. Es fundamental la capacitación y participar activamente en el seguimiento y control de las actividades del sistema.

Los costos de implementación son bajos, y cuando el departamento de calidad se encuentra establecido, los beneficios obtenidos justifican los gastos realizados.

Luego de tener en marcha el sistema de calidad, es importante incorporar a este a los subcontratistas, proveedores, diseñadores y clientes para formar una cultura de calidad.

Nunca se debe perder de vista que el proceso de implementación se trata básicamente de un cambio cultural de la organización, por lo cual se debe poner especial énfasis en las actitudes de las personas, y en ese sentido hay que destacar que la buena voluntad en solucionar los inconvenientes que se puedan presentar, y el desarrollo de la confianza mutua entre el personal, son valores que producen mayores beneficios que el control estricto de las actividades programadas o el cumplimiento a reglamento de las responsabilidades impuestas por la documentación.

Resulta fundamental lograr un cambio de mentalidad a lo largo de toda la empresa, respecto a la interrelación entre niveles jerárquicos, a la adquisición de responsabilidad por el trabajo propio sin necesidad de controles de sus superiores, a la

eliminación de posiciones antagónicas producto de repartir culpas en lugar de buscar las causas y cooperar entre todos para solucionarlas, y otras actitudes que afectan el normal desarrollo de los trabajos.

Durante el proceso de implementación del sistema se vio claramente que la más alta barrera no fue física sino psicológica, debido a que generalmente existe una resistencia al orden, por beneficioso que éste sea para todos.

### **Respecto al uso de sistemas de gestión de la calidad**

Debe ser un objetivo primordial el invertir en costo de prevención de la calidad, como son los sistemas de calidad, esto hará que los costos de evaluación de la calidad y la no calidad disminuyan.

Los costos de la mala calidad primero deben ser identificados, y luego convertirlos en una oportunidad de mejora, es decir reducir hasta eliminar las causas que lo producen.

Toda mejora de la calidad debe ser vista desde un punto de vista operativo - financiero, es decir que luego de encontrarse las causas que originaban los costos de la mala calidad, se haga una inversión de tal manera que el saldo sea positivo.

Podemos concluir que la documentación es un requisito ineludible para poder concretar un Sistema de Calidad. Si bien en un principio su elaboración puede resultar algo tedioso y frenante, al poco tiempo entrega sus primeros frutos: un orden administrativo y operacional comprobado volviéndose imprescindible para avanzar y competir. La aplicación de este tipo de mecanismos ha permitido verificar que el costo de diseñar y construir con calidad, es muchísimo menor que el de no hacerlo, para todos los involucrados.

En este tipo de sistemas es evidente que se requiere el monitoreo de resultados constante para garantizar el éxito del uso del sistema.

### **2.1.3A NIVEL LOCAL**

❖ **Escalante Rodríguez, y Julón Gutiérrez (2007)**, en su tesis titulada: **“Percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios de agua termal del Complejo Turístico de los Baños del Inca de la Ciudad de Cajamarca 2007-2008”**, encontraron que **“Los clientes perciben que en todos los servicios del CTBI brindan mediana calidad en relación a las dimensiones de: empatía, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles.**

## **2.2. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL**

### **2.2.1. BASES TEORICAS**

#### **A.TEORÍAS SOBRE LA CALIDAD TOTAL<sup>1</sup>**

Los representantes máximos del Modelo de Calidad Total fueron, cada uno formuló su propia filosofía:

1. W. Edward Deming
2. Joseph M. Juran
3. Kaoru Ishikawa
4. Armand V. Feigenbaum
5. H.James Harrington
6. Philip Crosby

---

<sup>1</sup> D’Alessio Ipíza Fernando, Administración y dirección de la producción, Enfoque estratégico y de calidad, Ed. Pearson Educación de Colombia ,3° edición, Colombia 2012.

## PRINCIPALES FILOSOFÍAS DE CALIDAD.

### EDWARD DEMING<sup>2</sup>

#### Fundamentación teórica

- La calidad provoca una reacción en cadena como se podrá ver más adelante.
- En un proceso por conseguir la calidad entran en juego los siguientes factores críticos:
  - **Clientes**
    - Comprender sus necesidades actuales y futuras.
    - Satisfacer tales necesidades.
    - Lograr que nos reconozcan como proveedor innovador, de alta calidad y bajo costo.
    - Forjar relaciones de largo plazo con el personal, para ello se requiere:
      - Trabajo en equipo.
      - Prevención, no corrección de defectos.
      - Capacitación como proceso continuo.
      - Motivación a participar en el mejoramiento incesante del proceso.
      - Responsabilidad y autoridad desplegadas lo más cerca posible del nivel donde se realiza el trabajo.
      - Iniciativa, innovación y toma de riesgos necesarios para el desarrollo.
      - Comunicación libre y abierta de ideas y opiniones con los inversionistas.

Estamos obligados a:

- Mejorar incesantemente la calidad y la posición competitiva.
- Ofrecer ganancias razonables a los accionistas.

**Proveedores.** Debemos:

- Integrarlos a la organización.
- Involucrarlos con el compromiso del mejoramiento incesante.

---

<sup>2</sup>Dr. Villar Barrio, José Francisco, Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad, Fundación Confemetal, 1ª edición, España, 2012



- Establecer con ellos vínculos a largo plazo.
- Sostener con ellos relaciones que se basen en la confianza.
- Exigir de ellos evidencias estadísticas de calidad.

**Con la comunidad del compromiso es:**

- Trato justo, ético y profesional con todos los integrantes de la comunidad.
- Influencia positiva sobre la comunidad.
- Cumplimiento de todas las leyes y reglamentos relacionados con el negocio.
- Difusión amplia de nuestras operaciones entre la colectividad.

**Metodología para implantar la calidad**

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que los que estén involucrados. si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal. El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Demingh a propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser

conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo proveedor para cualquiera artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la CALIDAD y la productividad y así reducir los costos continuamente.
6. Instituir la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.
9. Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.
10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.
11. Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.

13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.
14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

### **JOSEPH M. JURAN<sup>3</sup>**

#### **Fundamentación teórica**

- Siempre existe una relación en cadena Entrada – Salida. En cualquier etapa de un proceso, la salida (producto) se convierte en la entrada (insumo) de una siguiente etapa.
- Cualquier actividad juega un triple papel de:
  - Proveedor –Procesador– Cliente
- La gestión de CALIDAD se realiza por medio de una trilogía:
  - Planeación de la calidad (desarrollo de productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes).
  - Control de calidad.
  - Mejora de la calidad.
- Se requiere del establecimiento de unidades comunes de medida para evaluar la calidad.
- Se necesita establecer medios("sensores") para evaluar la calidad en función de esas unidades de medida.

#### **Metodología para implantar la calidad**

Juran habla de la "Gestión de la Calidad para Toda la Empresa" (GCTE). Esta se define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa.

Las etapas que Juran propone son las siguientes:

1. Crear un comité de calidad.
2. Formular políticas de calidad.

---

<sup>3</sup>Dr. Villar Barrio , José Francisco, Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad, **Fundación Confemetal**, 1° edición, España, 2012

3. Establecer objetivos estratégicos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
4. Planificar para cumplir los objetivos.
5. Proveer los recursos necesarios.
6. Establecer controles para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos.
7. Establecer auditorías de calidad.
8. Desarrollar un paquete normalizado de informes.

### **KAORU ISHIKAWA<sup>4</sup>**

#### **Fundamentación teórica**

- El Control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.
- Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
- Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa de todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. El control de la calidad no es una actividad exclusiva de especialistas, sino que debe ser estudiado y conseguido por todas las divisiones y todos los empleados. Así se llega el Control Total de la Calidad.
- El Control Total de la Calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización. Esta revolución se expresa en las categorías siguientes:
  1. Los primero es la calidad; no las utilidades a corto plazo.

---

<sup>4</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, *Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad*, Fundación Confemetal, 1° edición , España, 2012

2. La orientación es hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.
3. El siguiente paso en el proceso es su cliente: hay que derribar las barreras del seccionalismo.
4. Utilización de datos y números en las presentaciones: empleo de métodos estadísticos.
5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante.
6. Administración interfuncional; equipo entre los diferentes departamentos o funciones.

El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control calidad voluntariamente, dentro de un mismo lugar de trabajo.

- Los círculos de calidad constituyen una manera de involucrar al personal de la organización en el Control de Total de la Calidad.
- El control de calidad requiere de la utilización de métodos estadísticos. Estos son de tres categorías: elemental, intermedia y avanzada. El método estadístico elemental es el indispensable para el control de calidad, y es el usado por todo el personal de la organización, desde los directores hasta el personal operativo.
- Son siete las herramientas que constituyen el método estadístico elemental.

Estas son:

- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Causa – Efecto.
- Estratificación.
- Hoja de Verificación.
- Histograma
- Diagrama de Dispersión
- Gráficas y Cuadros de Control.

## **Metodología para implantar la calidad.**

El Dr. Ishikawa organiza el proceder de la organización para conseguir el control de la calidad en los siguientes pasos:

### **Planear:**

1. Definir metas y objetivos.
2. Determinar métodos para alcanzarlos.

### **Hacer:**

3. Proporcionar educación y capacitación
4. Realizar el trabajo.

### **Verificar:**

5. Constatar los efectos de la realización.

### **Actuar:**

6. Empezar las acciones apropiadas.

Dada la importancia de los criterios de calidad dentro de la metodología promovida por el Dr. Ishikawa, aquí se incluyen los pasos que él recomienda para estos equipos:

- a. Escoger un tema (fijar metas).
- b. Aclarar las razones por las cuales se elige dicho tema.
- c. Evaluar la situación actual.
- d. Analizar (investigar las causas).
- e. Establecer medidas correctivas y ponerlas en acción.
- f. Evaluar los resultados.
- g. Estandarizar y prevenir los errores y su repetición.
- h. Repasar y reflexionar, considerar los problemas restantes.
- i. Planear para el futuro.

## **ARMAND V. FEIGENBAUM<sup>5</sup>**

### **Fundamentación teórica**

- En la actualidad, los compradores perciben más claramente la calidad de los diversos productos que compiten en el mercado y compran de acuerdo a esto. La calidad es factor básico en la decisión del cliente respecto a la adquisición de productos y servicios.
- La calidad ha llegado a ser la única fuerza de gran importancia que lleva el éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales.
- Procesos de calidad fuerte y efectivos están generando excelentes resultados y utilidades en empresas con estrategias de calidad efectivas. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por la reducción significativa de los costos y por un liderazgo competitivo más fuerte.
- La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización. Las llaves genuinas de la búsqueda del éxito en la calidad, se han convertido en un asunto de gran interés para la administración de las compañías en todo el mundo.

### **Metodología para implantar la calidad**

El Dr. Feigenbaum propone un sistema que permite llegar a la calidad en una forma estructurada y administrada, no simplemente por casualidad.

Este sistema se llama Control Total de la Calidad y dirige los esfuerzos de varios grupos de la organización para integrar el desarrollo del mantenimiento la superación de la calidad a fin de conseguir la satisfacción total del consumidor.

Este sistema está formado por los siguientes puntos:

1. Políticas y objetivos de calidad definidos y específicos.
2. Fuerte orientación hacia el cliente.
3. Todas las actividades necesarias para lograr estas políticas y objetivos de calidad.

---

<sup>5</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, **Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad**, Fundación Confemetal, 1ª edición, España, 2012

4. Integración de las actividades de toda la empresa.
5. Asignaciones claras al personal para el logro de la calidad.
6. Actividad específica del control de proveedores.
7. Identificación completa del equipo de calidad.
8. Flujo definido y efectivo de información, procesamiento y control de calidad.
9. Fuerte interés en la calidad, además de motivación y entrenamiento positivo sobre la misma en toda la organización.
10. Costo de calidad acompañado de otras mediciones y estándares de desempeño de la calidad.
11. Efectividad real de las acciones correctivas.
12. Control continuo del sistema, incluyendo la pre alimentación y retroalimentación de la información, así como el análisis de los resultados y comparación con los estándares presentes.
13. Auditoría periódica de las actividades sistemáticas.

## **PHILIP CROSBY<sup>6</sup>**

### **Fundamentación teórica**

Todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

- Proveedor e insumos que él proporciona.
- Proceso realizado a través de trabajo de cada persona.
- Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio.

Para que se dé la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo. La calidad, definida como "cumplir los requisitos", es uno de los principios propuestos por Crosby.

---

<sup>6</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, *Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad*, Fundación Confemetal, 1° edición, España; 2012



- Otro principio establece que "el sistema de la calidad es la prevención, y no la corrección".
- Crosby defiende que: "El estándar de la realización es cero defectos".
- El último principio es: "La medida de la calidad es el precio del incumplimiento".

### **Metodología para implantar la calidad**

1. Philip Crosby tiene muy bien definidos los pasos que deben seguirse para que en una organización se implante el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad (PMC).
2. Compromiso de la dirección.
3. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
4. Medición.
5. Costo de la calidad.
6. Conciencia sobre la calidad.
7. Acción correctiva.
8. Planeación del día de cero defectos.
9. Educación al personal.
10. Fijación de metas.
11. Eliminación de las causas de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Repetición de todo el proceso.

## 2.3. BASES CONCEPTUALES:

### A. CALIDAD<sup>7</sup>

#### Definición:

- La calidad es un concepto muy subjetivo. Normalmente los individuos al evaluar un producto o servicio, consideran que fue de “buena o mala calidad”. Sin embargo las brechas que comprenden lo bueno y lo malo pueden ser muy grandes. Existen varias definiciones al respecto, pero todas presentan características comunes y manejan aspectos similares.

“Se considera calidad al grado de excelencia que un producto o servicio provee”.

- “Es el punto en el cual los productos y servicios producidos conforman los requerimientos del cliente”
- La calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos
- La calidad presenta nueve dimensiones. Tienen una naturaleza independiente entre sí, además un producto o servicio puede ser excelente en una dimensión y tener un promedio pobre en las demás,  
así como existe excelencia al cubrir todas las dimensiones. Las dimensiones son como se describe a continuación:
  1. Desempeño: características primarias del producto.
  2. Rasgos: características secundarias.
  3. Concordancia: reunión de datos específicos o estándares de la industria.
  4. Fiabilidad: consistencia de funcionamiento con el tiempo.

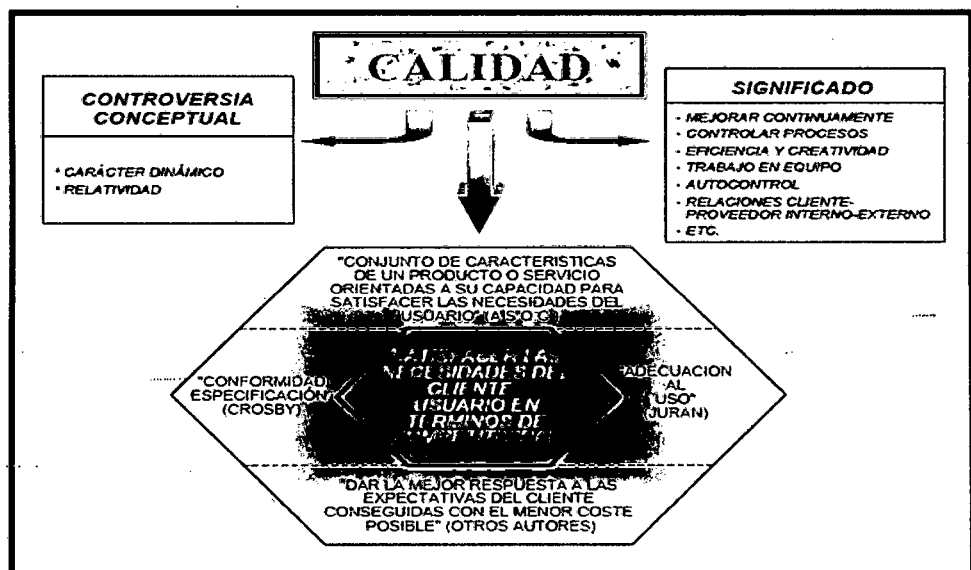
---

<sup>7</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, *Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad*, Fundación Confemetal, 1ª edición, España, 2012

5. Durabilidad: vida útil.
  6. Servicio: resolución de quejas y problemas.
  7. Respuesta: interacción entre personas.
  8. Estética: características sensoriales.
  9. Reputación: desempeño pasado y otras intangibilidades.
- "La resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en USO satisfará las esperanzas del cliente"<sup>8</sup>.
  - "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos". Características: pueden ser inherentes O asignadas, cualitativa su cuantitativas y de naturaleza diversa (físicas, sensoriales, ergonómicas, funcionales, etc.)<sup>8</sup>

FIGURA N° 1:

Aproximaciones al Concepto de Calidad



Fuente: Cuatrecasas, Luís. Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Gestión 2000.

<sup>8</sup> Dr. Vilar Barrio, José Francisco, Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad, Fundación Confemetal, 1° edición, España, 2012

- El enfoque actual de la calidad excede de la idea de un producto o servicio bien hecho o prestado. Tendiendo hacia un enfoque integrador de la gestión, la calidad total se concibe como la mejora continua de la gestión y de los resultados de la organización de forma que se obtengan productos o servicios que den plena satisfacción al cliente, a los niveles más económicos posibles y con la participación e implicación de todo su personal. Se trata pues de una mejora continua de la gestión y de los resultados, de buscar la satisfacción del cliente y de conseguir la participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización. Según esto, los principios de la calidad total son:
  1. Mejora continua.
  2. Satisfacción del cliente.
  3. Compromiso de la dirección.
  4. Adhesión del personal.
  5. Eficiencia económica.

**□Lo que no es calidad:**

Un lujo, las apariencias, lo mejor.

Algo imposible de medir.

Un coste más.

Responsabilidad de la línea operativa.

Corregir más que prevenir.

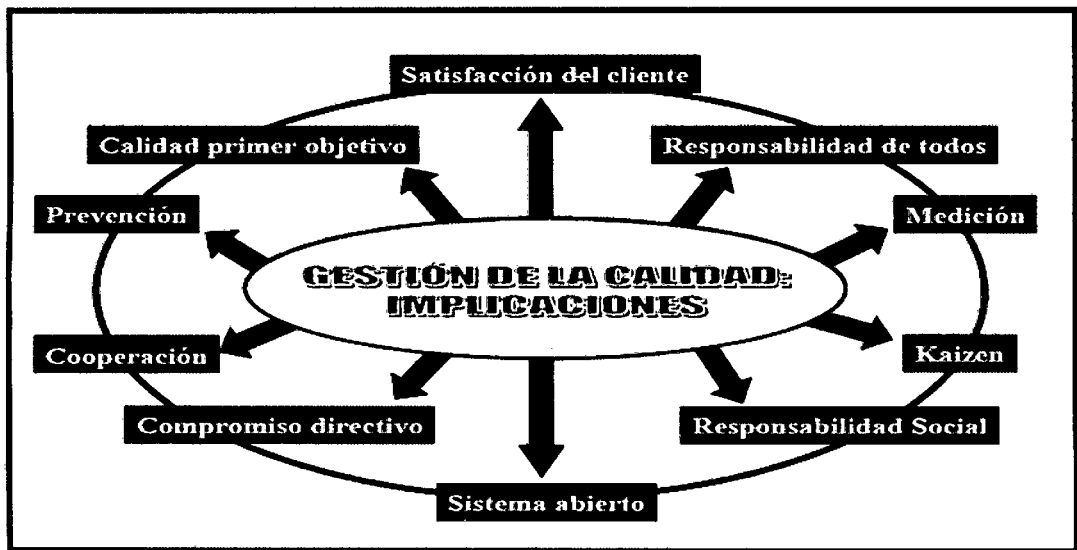
Solo para empresas de fabricación.

Solo para empresas privadas.

Controlar más que gestionar.

Competencia del departamento de control de calidad .

**FIGURA Nº 2:**  
Implicaciones de la calidad en la gestión



Fuente: Cuatrecasas, Luís. Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Gestión 2000

**Modelos más habituales de gestión de calidad:**

Si la gestión se define como el resultado de la actividad aplicada a un fin, la gestión de la calidad es la actividad o actividades con las que se pretende alcanzar la calidad del producto ofrecido o servicio prestado y los modelos o sistemas para la gestión de la calidad son aquellos que tienen por objeto hacer efectivo el concepto de calidad en la organización.

Los sistemas de gestión de calidad más utilizados son:

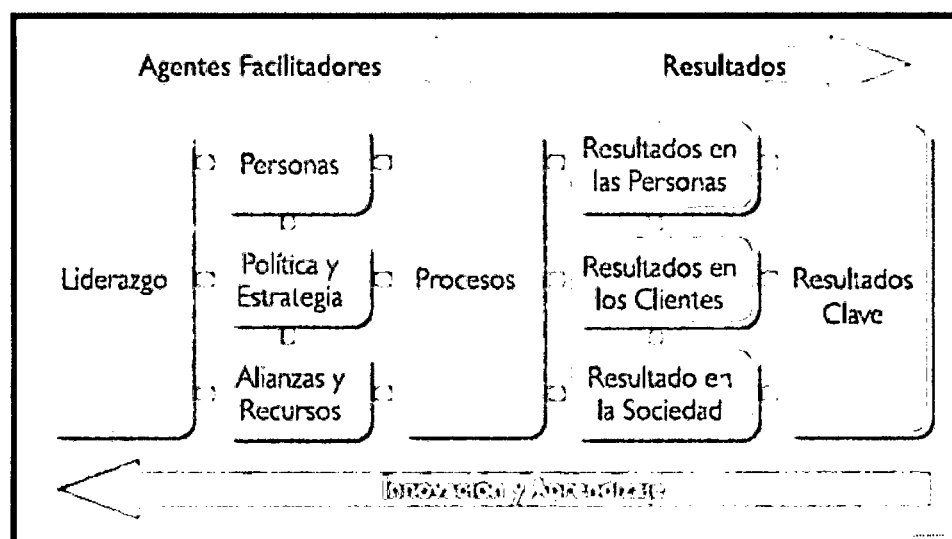
- Las Normas ISO 9000:2000.  
Constituye un modelo basado en los procesos, que incorpora la medición de la satisfacción de los clientes como referencia para la mejora.  
Son normas internacionales que especifican los requisitos que debe cumplir el sistema de calidad de una organización para asegurar la correcta definición de los procesos internos esenciales, su control y su documentación para así lograr la satisfacción de los clientes.

Su aplicación se ha incrementado de forma considerable en los últimos tiempos, tanto en el ámbito de las organizaciones privadas como del sector público.

- **El Modelo EFQM de Excelencia.**

Dentro de los modelos de auto evaluación y frente al japonés (Deming) y al americano (Malcom Baldrige), el más utilizado en el entorno europeo es el Modelo de Excelencia definido por la European Foundation for Quality Management (EFQM) y la European Organization for Quality (EOQ). Ofrecé un marco de referencia formado por un conjunto de criterios y sub criterios en base a los cuales las organizaciones puedan contrastar sus prácticas de gestión y sus resultados y, en consecuencia, evaluar su nivel de excelencia.

**FIGURA Nº 3:**  
**Modelo EFQM**



Fuente: Cuatrecasas, Luís. Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Gestión 2000.

A través del modelo, la organización detecta sus puntos fuertes y áreas de mejora y permite que se puedan comparar con otras organizaciones y con ella misma en diferentes momentos.

- **Qfd (Despliegue De La Función De Calidad)**

Dentro de los modelos de auto evaluación y frente al japonés (Deming) y al americano (Malcom Baldrige), el más utilizado en el entorno europeo es el Modelo de Excelencia definido por la European Foundation for Quality Management (EFQM) y la European Organization for Quality (EOQ). Ofrece un marco de referencia formado por un conjunto de criterios y sub criterios en base a los cuales las organizaciones puedan contrastar sus prácticas de gestión y sus resultados y, en consecuencia, evaluar su nivel de excelencia. (Cuatrecasas, 2000)

QFD es un proceso que asegura que los deseos y las necesidades de los clientes sean traducidos en características técnicas. Estas características son manejadas por la compañía mediante la función del diseño, o mejor aún, a través de un equipo multifuncional que incluye ventas, marketing, Ingeniería de diseño, Ingeniería de manufactura y operaciones. El principal objetivo de las funciones realizadas es centrar el producto o servicio en la satisfacción de los requerimientos del cliente. QFD es una valiosa herramienta que puede ser utilizada por toda la compañía. Su flexibilidad y adaptabilidad permite un buen desempeño en las industrias manufactureras y de servicios.

QFD utiliza un método gráfico en el que se expresan relaciones entre deseos de los clientes y las características del diseño. Es una matriz que enlista las necesidades de los clientes

Ques o "atributos" comparándolas con las "características de diseño" Cómo.

Las expectativas y necesidades de los clientes son recolectadas mediante técnicas de investigación de mercados: entrevistas, encuestas, exposiciones, etc. Mediante la casa de la calidad se organizan los datos obtenidos. El uso de matrices es la clave para poder construir la casa. En la matriz se muestran las relaciones entre las

necesidades de los consumidores y las características de diseño.  
(Summers, 2013)

### **Beneficios**

- ✓ Menor Tiempo de desarrollo desde el concepto hasta el arranque de producción.
- ✓ Pocos cambios de ingeniería con el producto en producción.
- ✓ Diseño congruente con las necesidades y expectativas del cliente, a través de equipos multidisciplinarios.
- ✓ Satisfacción de las necesidades del cliente.
- ✓ Traduce los requerimientos del cliente desde un lenguaje ambiguo a los requerimientos de diseño específicos para el desarrollo del producto y su manufactura.
- ✓ Los requerimientos del cliente son medibles, alcanzables y potencialmente mejorables.
- ✓ Identifica las características críticas para la calidad (CTQs) del producto y su desempeño en el mercado.
- ✓ En la alta dirección ayuda a que los directivos cambien su forma de dirigir de una orientación hacia los resultados, a un enfoque hacia los procesos que conducen a los resultados.
- ✓ En la planeación de productos y procesos operativos, ayuda a disminuir, e incluso a eliminar, las iteraciones de rediseño que se realizan en los métodos tradicionales ya que incorpora desde el principio los diferentes enfoques que intervienen en la definición de las características de productos y procesos.
- ✓ Promueve una mejor comunicación y labor de equipo entre el personal que interviene en todas las etapas, desde el diseño hasta la comercialización del producto.



## **Procedimiento del QDF.**

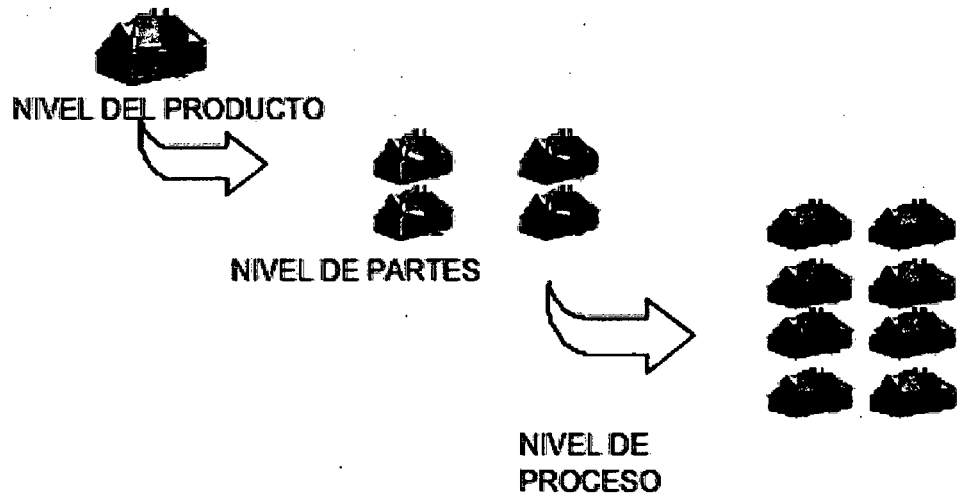
### **Procedimiento general:**

1. Definición del objetivo del análisis: a partir del cual se busca identificar los atributos del producto requeridos por los clientes, así como sus características técnicas, para después relacionar ambos en una matriz.
2. Evaluación competitiva del producto y las características técnicas: Estas dos se correlacionan entre sí para establecer metas.
3. Determinación de los requerimientos de diseño del producto o las características técnicas a desplegar en el proceso productivo.

### **Procedimiento completo (cuatro fases):**

- ✓ **Fase 1 diseño de producto:** Se enfoca en el diseño general del producto, se relacionan y evalúan los atributos requeridos por el cliente con las características técnicas del producto, lo cual da como resultado las especificaciones de diseño
- ✓ **Fase 2 diseño en detalle:** Se lleva a cabo la correlación y evaluación entre las especificaciones de diseño y las características de los principales componentes o parte del producto, de lo que resultan las especificaciones convenientes para éstas.
- ✓ **Fase 3 Proceso:** Las especificaciones de los componentes se correlacionan y evalúan con las características del proceso de producción, obteniendo como resultado las especificaciones de este.
- ✓ **Fase 4 Producción:** Se correlacionan las especificaciones del proceso con las características de producción para obtener las especificaciones de producción más apropiadas.

**FIGURA Nº 4:**  
Desarrollo Del QDF

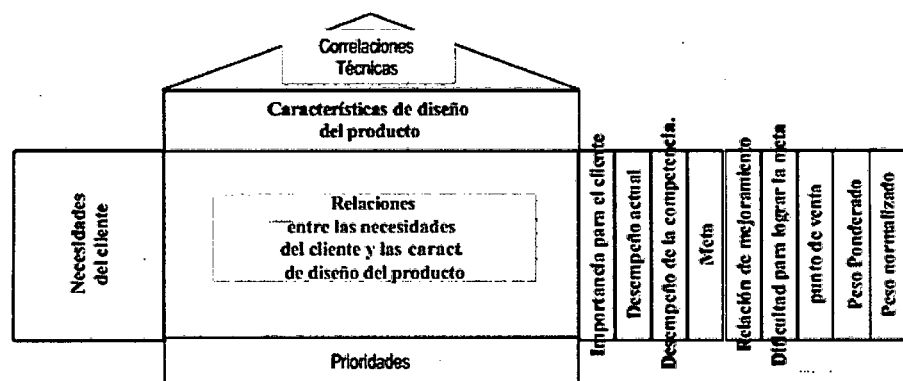


Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administración de la calidad*. Person Prestice Hall.

**QFD a nivel producto - casa de la calidad**

Su propósito es relacionar las necesidades básicas del cliente con las características de diseño del producto

**FIGURA Nº 5:**  
QFD a nivel producto - casa de la calidad



Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administración de la calidad*. Person Prestice Hall.

### **Paso 1: Determinación de las necesidades del cliente ¿Qué?**

- La información debe recolectarse por las personas idóneas
  - Gerentes responsables y Líder de proyecto.
  - Ingeniero de servicio o campo.
  - Representantes de ventas.
  - Departamento de Mercadotecnia
  - Ingeniería de producto
  - Clientes y consumidores finales
- Pueden ser necesarias varias sesiones con diferentes clientes.
- La descripción de las necesidades del cliente deben ser descritas de lo general a lo más particular posible, apoyando al cliente en la interpretación.
- Formar un equipo multidisciplinario, estableciendo:
  1. Quiénes son los clientes.
  2. Definir a cuál producto se enfocará el equipo.
- Inicialmente registrar todas las “Necesidades primarias del cliente”.– Son necesidades muy generales. (Robustez, durabilidad, capacidad, apariencia, desempeño, etc.)

Algunas categorías de necesidades primarias pueden ser derivadas del modelo Kano

#### **Categorías de necesidades primarias del cliente:**

- ✓ Desempeño: Esta es la razón principal por la cual los clientes compran los productos.
- ✓ Capacidad: Capacidad del proveedor
- ✓ Calidad percibida: Incluye aspectos sensoriales del producto (cómo se siente, cómo se ve).
- ✓ Conveniencia: Incluye la facilidad de uso, manejo durante la operación y accesibilidad del equipo.
- ✓ Apariencia: Forma y detalles del producto.

- ✓ Confiabilidad y durabilidad: Producto libre de fallas durante su uso.
- ✓ Seguridad y conformidad: El producto se diseña tomando en cuenta la seguridad como el factor más importante, no sólo para el cliente, sino para todo aquél que esté en contacto con él.
- ✓ Instalación y distribución: Condiciones a considerar para estos aspectos
- ✓ Facilidad de mantenimiento: Si se descompone, ¿se puede arreglar?

Una vez determinadas las necesidades primarias, es necesario desglosarlas en necesidades secundarias y esta a su vez en terciarias y así sucesivamente.

Por ejemplo si la necesidad primaria es:

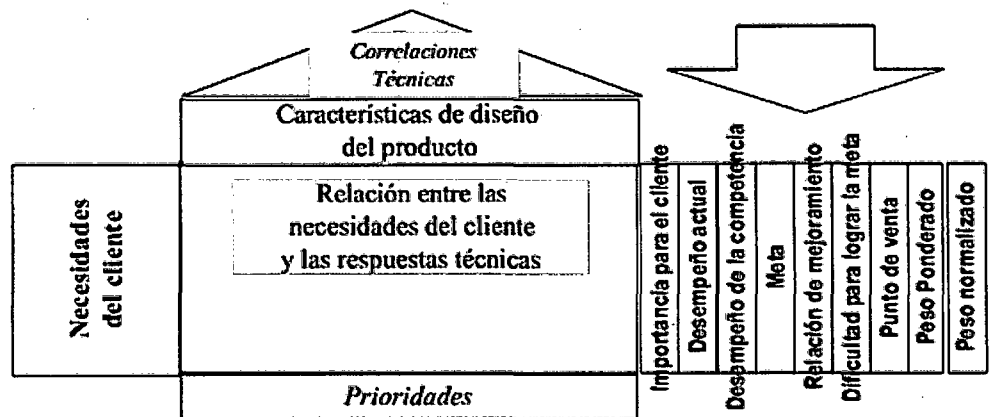
“Excelente tasa de café”

Las secundarias pueden ser:

- Café caliente
- Buena apariencia
- Rico sabor
- Buen aroma
- Bajo precio
- Cantidad suficiente
- Se mantiene caliente, Etc.

**Paso 2: Llenado de la Matriz de Planeación** .Se consideran varios factores para cada necesidad del cliente, para identificar las más importantes.

**FIGURA Nº 6:**  
**Matriz de Planeación**



Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administración de la calidad*. Person Prestice Hall.

Para llenar la Matriz de Planeación se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importante es la necesidad para el cliente?
- ¿Qué tan bien satisfacemos esas necesidades hoy?
- ¿Cómo lo está haciendo la competencia?
- ¿A Qué nivel se quiere llegar para satisfacer la necesidad?
- ¿Cuánto tiempo y recursos se requieren para satisfacer esas necesidades?
- ¿Si la necesidades se satisface ¿se venderán más productos?

### LA IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE

(Primera columna en la matriz de planeación):

Se pueden usar cuatro tipos de ponderaciones

➤ **Importancia absoluta:**

Cada necesidad del cliente es jerarquizada en una escala de 1 a 5 (5 es lo más importante).

Ventaja: se tiene un buen rango de valores.

Desventajas: sólo cinco jerarquías disponibles

- **Importancia ponderada:**

Cada necesidad del cliente es jerarquizada ya sea en 1, 3 ó 9.

Ventaja: las jerarquías son ponderadas.

Desventaja: se tienen solo tres jerarquías disponibles
- **Importancia relativa:**

Cada necesidad del cliente es jerarquizada de 1 a 10.

Ventaja: Varias jerarquías diferentes para las necesidades.

Desventaja: Tiende a desviarse hacia un lado de la escala (e.i. rangos de 4 a 8).
- **Importancia ordinal:**

Jerarquizada por orden de importancia (si hay 15 necesidades del cliente, usar 1 al 15, siendo 15 la más importante)

Ventaja: Fuerza las diferentes jerarquías para cada necesidad.

Desventaja: no toma en cuenta las necesidades que son de igual importancia

La más recomendada a utilizar es la ponderación de Importancia relativa.

**Desempeño Actual En La Satisfacción Del Cliente:** Cómo se cubren actualmente las necesidades del cliente. Usar la misma escala de la primera columna. (Summers, 2013)

**Desempeño De La Competencia:** Cómo cubre actualmente la competencia las necesidades del cliente. Los clientes deben llegar a un consenso en estos aspectos. (Summers, 2013)

**La Meta:** debe establecerse en consenso, balanceando los intereses de todas las áreas por medio del equipo multidisciplinario

**Relación de mejoramiento:**

$$RELACION DE MEJORAMIENTO = \frac{META}{DESEMPEÑO ACTUAL}$$

**Dificultad para lograr la meta:**

1.0 = Poca dificultad

1.2 = Dificultad moderada

1.5 = Dificultad alta

**Punto De Venta:** Al alcanzar la meta en esta necesidad del cliente. ¿se pueden incrementar las ventas?

1.0 = No hay ventaja

1.2 = Ventaja media

1.5 = Ventaja fuerte

➤ **SUGERENCIAS:** Al determinar el punto de venta:

- Comparar la meta contra la competencia.
- Buscar aspectos “encantadores” para el cliente.

**Peso ponderado:**

$$\text{Peso ponderado} = \frac{\text{Importancia para el cliente} * \text{relación de mejora} * \text{punto de venta}}{\text{Dificultad para lograr la mejora}}$$

**Peso normalizado:**

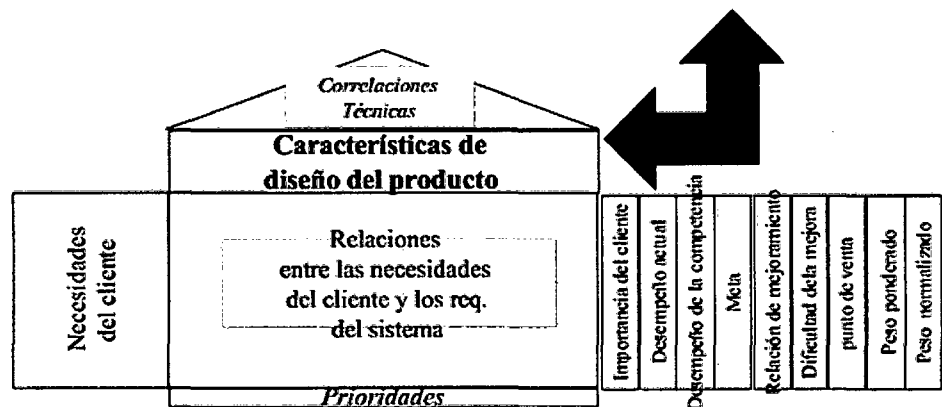
$$\text{Peso normalizado} = \frac{\text{Peso ponderado}}{\text{Suma de pesos ponderados}}$$

- Los cálculos permiten un “análisis rápido”.
- Permiten al equipo identificar prioridades y enfocarse a mejorar la satisfacción de las necesidades principales de los clientes.

**Paso 3: Definición de las características de diseño del producto**  
**¿Cómo?**

- Después de completar las secciones de necesidades del cliente y matriz de planeación, el siguiente paso es definir las características de diseño del producto con el que se cubrirán esas necesidades.  
 (Summers, 2013)

**FIGURA N° 7:**  
**Características de diseño del producto ¿Cómo?**



Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administración de la calidad*. Person Prestice Hall.

**Determinando las características de diseño**

Propósito: Determinar las características de diseño necesarias para satisfacer los requisitos del cliente.

1. Definir los requisitos o necesidades del cliente
2. Lluvia de ideas de las características potenciales – “Cómo medir \_\_\_?”.

Evaluar cada característica para determinar si es:

**Relevante** ¿realmente ayuda al logro del requisito del cliente?

**Controlable** ¿se puede controlar?

**Medible** ¿se puede medir?

**Genérica** ¿se puede aplicar a diferentes conceptos de diseño?



**Proactiva** ¿se puede medir antes de que el producto final sea entregado?

**Práctica** ¿su medición es fácil, rápida y económica?

3. Consolidar características haciendo la lista lo más pequeña y completa posible.
4. Considerando las ideas restantes, se plantea "Si logramos obtener estas características con límites adecuados, ¿quedará satisfecho el cliente?"
5. Si la respuesta a lo anterior es SI, entonces ya se terminó. Si es, NO, agregue lo necesario y regrese al paso 2
6. La lista no deberá ser mayor de 30 a 35 características.

#### Características de diseño del producto A

**Cumplimiento de normas**

Ruido, contaminación

**Confiabilidad:** Fallas del producto / año

**Disponibilidad** Del producto / año

**Desempeño:** Temperatura (°C)

Ciclos de operación

**Costo:**

\$ (Servicio y operación)

\$ (Unitario)

**Entrega**

A tiempo, de acuerdo al programa

**Facilidad de mantenimiento**

Tiempo de reparación

Seguridad

**Durabilidad**

Días entre servicios

**Robustez**

Insensibilidad al ambiente

**Calidad percibida**

Mejor estética

#### Dirección de mejora de las características técnicas de diseño.

Permite saber si es mejor con mayor cantidad de esta característica particular, o si es mejor con menor cantidad, o si opera mejor si está en el valor del objetivo esperado (Summers, 2013)

Más es mejor, se indica con



Menos es mejor, se indica con



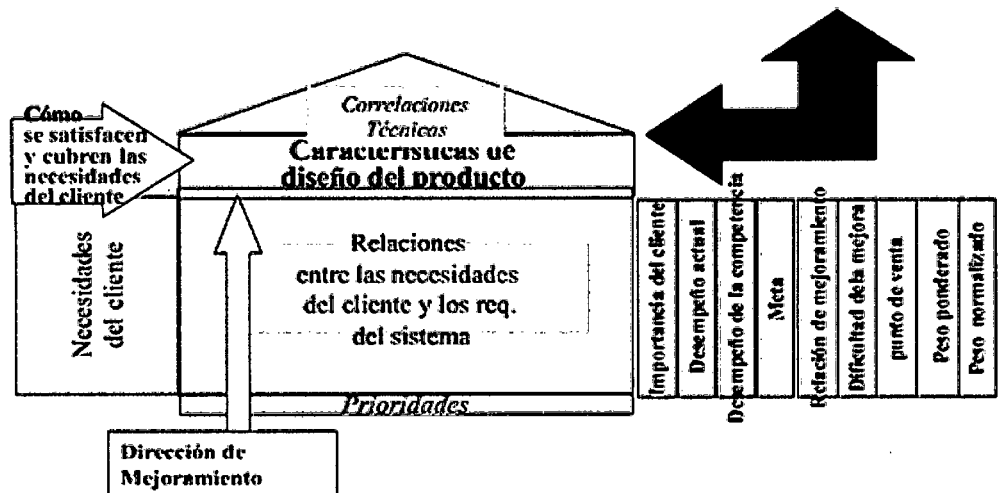
Centrado es mejor, se indica con X

Ejemplo de "COMOs" para la tasa de café

Temperatura al servirlo, Cantidad de cafeína, Componente de sabor,  
Intensidad de sabor,

Componente de Aroma, Intensidad de aroma, Precio de venta,  
Volumen, Temperatura

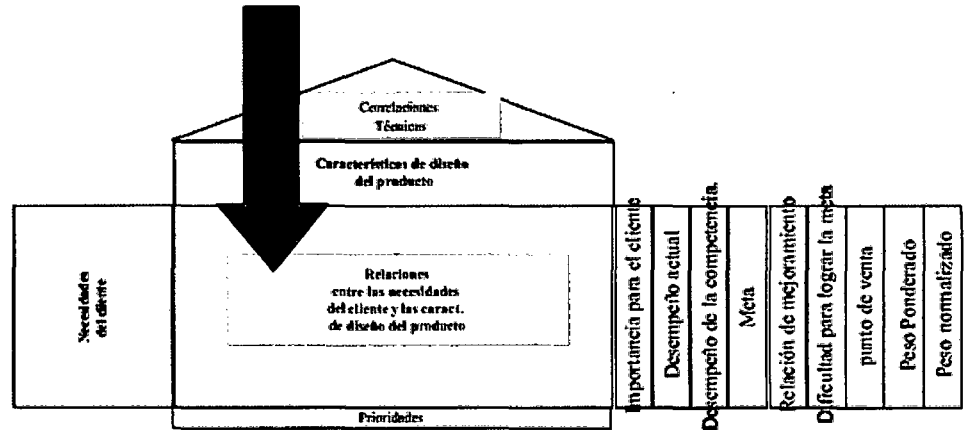
**FIGURA Nº 8:**  
**Mejora de las características técnicas de diseño**



Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administración de la calidad*. Person Prestice Hall.

**Paso 4: Definición de la relación entre necesidades del cliente y características de diseño del producto.**




**FIGURA Nº 9:  
Relación entre necesidades del cliente y características de diseño del producto**



Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administración de la calidad*. Person Prestice Hall.

**Relaciones:**

- Determinar el grado de relación entre las necesidades del cliente y las características de diseño del producto.
- Usar una escala ponderada no lineal para enfatizar claramente la importancia de los valores
- Los valores utilizados normalmente son:

- 9 = Relación fuerte 
- 3 = Relación moderada 
- 1 = Relación débil / posible 

Si no existe ninguna relación, ¡dejar en blanco!

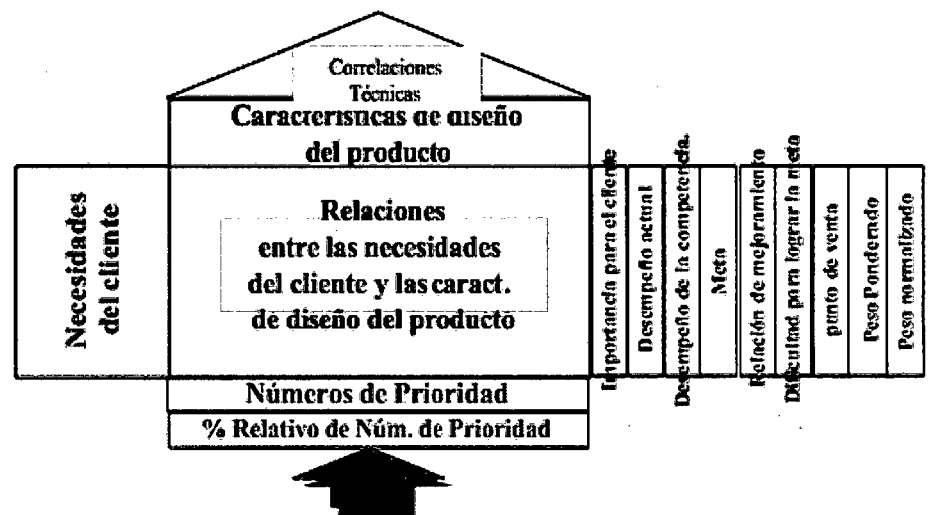
### Paso 5: Cálculo de las prioridades

Este cálculo enlaza las necesidades del cliente y su importancia para las características internas.

Núm. de prioridad = S (Valores de Relación X Peso ponderado.) Para cada característica técnica

% relativos de Números de prioridad = % de la prioridad / total

FIGURA Nº 10:  
Cálculo de las prioridades



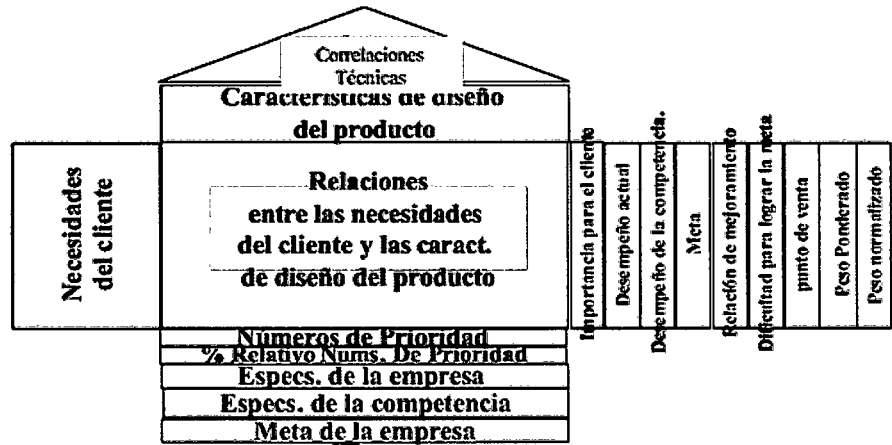
Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administración de la calidad*. Person Prestice Hall.

Esto da como resultado la prioridad de las características de diseño del producto en relación con los CTQ's.

**Paso 6: Determinación de las especificaciones técnicas de la empresa y de la competencia en relación con los requerimientos de diseño. También se establece una meta técnica.**

- ✓ Para cada requerimiento o característica de diseño, se determina la especificación actual de la empresa.
- ✓ Se determina la especificación que ofrece cada competidor.
- ✓ En base a lo anterior se establece una meta de especificación de diseño, en base a las prioridades calculadas y los costos.

**FIGURA N° 11:**  
**Especificaciones técnicas de la empresa y de la competencia**



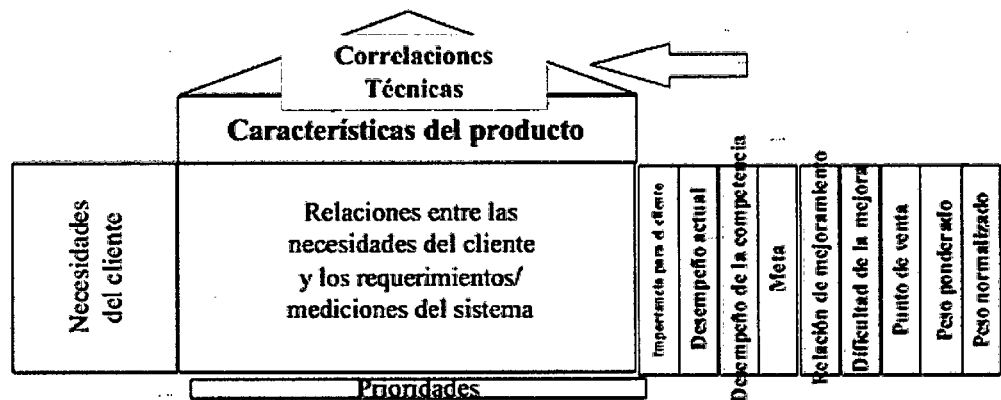
Esto da como resultado la identificación de las especificaciones críticas de diseño del producto de acuerdo a la prioridad

Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administracion de la calidad*. Person Prestice Hall.

**Paso 7: Determinación de la correlación entre características de diseño del producto.**

- Ayuda a identificar qué efectos adversos pueden ocurrir cuando se cambian una o más características de diseño.

**FIGURA N° 12:**  
**Determinación de la correlación entre características de diseño del producto.**








Fuente: Summers, D. C. (2013). *Administracion de la calidad*. Person Prestice Hall.

**Correlaciones técnicas:**

- ✓ Muestran las características que están estrechamente relacionadas
- ✓ Muestran el impacto de una característica en cualquier otra
- ✓ Rápidamente muestran qué características tendrán un mayor impacto cuando cambian.

**Valores más comúnmente usados:**

- Relación positiva fuerte. 
- Relación positiva moderada. 
- Sin relación. 
- Relación negativa moderada. 
- Relación negativa fuerte. 

## □Las Cartas de Servicios.

Son documentos a través de los cuales una organización manifiesta qué servicios presta y con qué niveles de calidad (objetivos y estándares de calidad) convirtiéndose así en compromisos frente a los destinatarios de sus servicios.

Nacen en el ámbito de las Administraciones Públicas y pretenden ser la expresión de un contrato de servicios que se establece entre la Administración y la ciudadanía, por lo que han de elaborarse teniendo muy en cuenta sus necesidades y expectativas<sup>9</sup>.

### Herramientas básicas de mejora:

#### ➤ Herramientas de creatividad

Tipos: Tormenta de ideas y Técnica de grupo nominal

Características:

- Necesita participación del grupo
- Generación creativa de muchas ideas (Información cualitativa).
- Punto de partida del proceso de mejora o solución de problemas.
- No ofrece respuestas.

#### ➤ Herramientas de análisis

Tipos: Diagrama de causa – efecto, Flujogramas, Histogramas, Gráficos de correlación, Diagrama de las seis palabras.

Características:

- Representaciones gráficas.
- Visualización rápida de causas (comunicación y claridad).
- Detectar principales causas de un problema.
- Profundizar en análisis de los problemas o fenómenos.

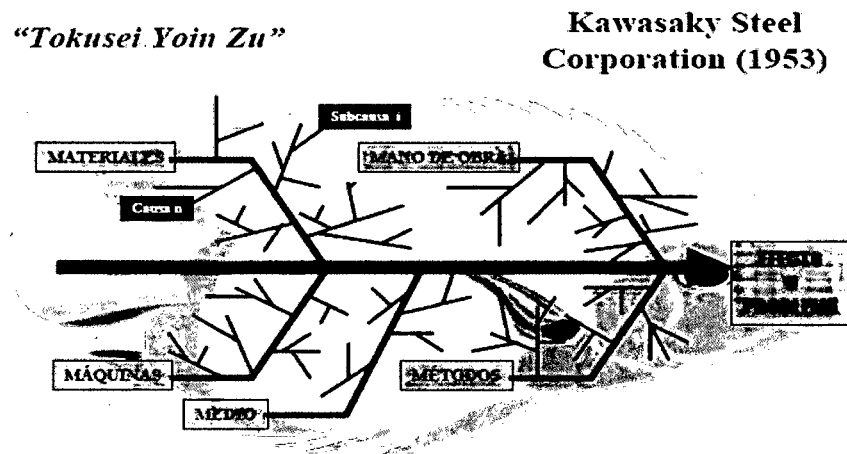
---

<sup>9</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, **Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad**, Fundación Confemetal, 1ª edición, España, 2012

## Diagrama de causa – efecto<sup>10</sup>

**Concepto:** Es una representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas que inciden sobre un problema.

FIGURA Nº 13



## Histogramas<sup>11</sup>

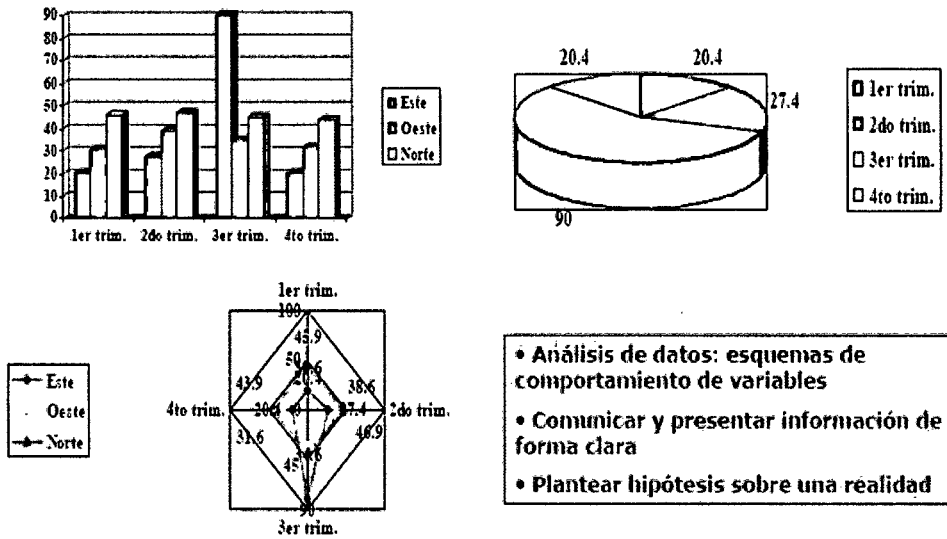
Resumen gráfico de los valores producidos por las variaciones de una determinada característica y la frecuencia con que se presenta dentro del conjunto población.

<sup>10</sup> Cuatrecasas, Luís, Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación, Gestión 2000.

<sup>11</sup> Cuatrecasas, Luís, Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación, Gestión 2000.



FIGURA N° 14



Fuente: Cuatrecasas, Luis. Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Gestión 2000.

### ➤ Herramientas de medición

Tipos: Formato de registro de datos, mapas estratégicos de percepción de calidad y gráficos de control por variables y atributos.

Características:

- Recopilar y organizar información sobre procesos, causas de problemas o efectos.
- Facilita la interpretación de los hechos.

### **Calidad percibida de los servicios:**

Para los consumidores, es más difícil evaluar la calidad de los servicios que la de los productos. La razón de esto son ciertas características de los servicios como su intangibilidad, variabilidad, carácter perecedero y producción y consumo simultáneos.

Por el hecho de que la calidad real de los servicios puede variar de un día al siguiente, de un empleado de servicio a otro y de uno a otro cliente, los mercadólogos tratan de estandarizar sus servicios para proveer una calidad consistente. El aspecto negativo de la estandarización de servicios es la pérdida de los servicios personalizados que muchos consumidores tienen en alta estima.

A diferencia de un producto defectuoso, que probablemente será detectado por los inspectores del control de calidad de la fábrica antes de que llegue al consumidor, un servicio "defectuoso" es consumido al mismo tiempo que se produce; en estas condiciones, hay pocas oportunidades de hacer correcciones. En las horas de máxima demanda, la calidad interactiva de los servicios suele disminuir porque tanto el consumidor como el proveedor tienen prisa y se encuentran bajo presión. Si el proveedor del servicio no hace un esfuerzo especial para garantizar la consistencia de sus servicios en las horas pico, es probable que la imagen de sus servicios sufra un menoscabo. Algunos mercadólogos intentan modificar los patrones de demanda con el fin de "distribuir" con mayor uniformidad el servicio en los distintos horarios.

Algunos investigadores creen que la evaluación que hace el consumidor acerca de la calidad en el servicio, depende de la magnitud y dirección de la brecha entre las expectativas de dicho consumidor acerca del servicio y la evaluación del servicio que realmente recibe<sup>18</sup>.

## A. PLAN DE CALIDAD<sup>12</sup>

### Definición:

Documento que establece la secuencia de actividades de un proyecto y las prácticas relevantes específicas de calidad de un proyecto.

### Bases o principios:

Las bases o principios de todo sistema de calidad y, en consecuencia, de cualquier Plan de Calidad son:

#### □Orientación a la Cliente.

La calidad de los servicios se alcanza cuando se logra la satisfacción del *cliente* para lo cual hay que dar respuesta a sus necesidades no de cualquier manera, sino conforme a las expectativas que éste trae consigo cuando nos solicita la prestación del servicio.

Así pues, no basta con atender exactamente la demanda del usuario, además es preciso que se le atienda según espera que se haga.

Por lo tanto, el primer paso para el desarrollo de cualquier sistema de calidad es conocer las necesidades reales del cliente y sus expectativas en relación con las condiciones en que debe realizarse su prestación.

Para ello y si de verdad se quiere averiguar la percepción que tiene la ciudadanía de los servicios recibidos, se les debe preguntar sobre todo ello.

El contraste entre necesidades/expectativas y percepciones permitirá conocer el grado de satisfacción del ciudadano, tal como se indica en la siguiente fórmula:

$$\text{NECESIDAD} - \text{PERCEPCIONES} = \text{SATISFACCION DEL CIUDADANO}$$

Un frase aceptada por quienes trabajan en la mejora de la calidad es que “solo se conoce lo que se mide”, lo demás son simples suposiciones de

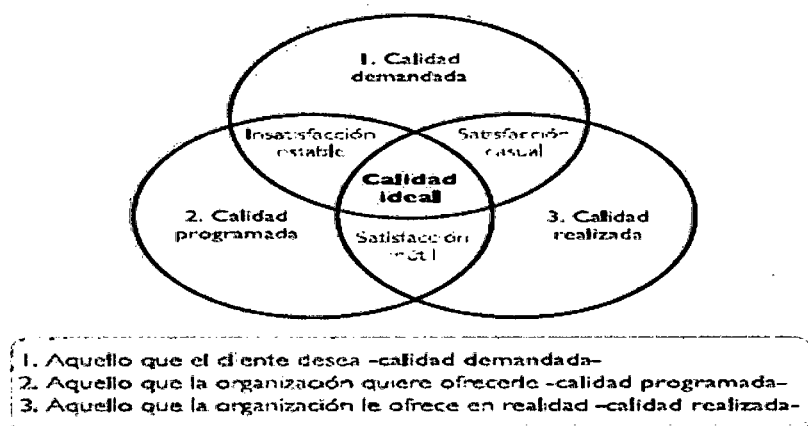
---

<sup>12</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2º edición, Fundación Confemetal, España, 2011

quienes gestionan los servicios, que no siempre coinciden con las auténticas necesidades y expectativas cambiantes de la ciudadanía.

FIGURA Nº 15

### La calidad orientada al cliente



Fuente: Cuatrecasas, Luís, Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación, Gestión 2000.

La calidad se alcanza en la medida en que existe una coincidencia entre las tres situaciones. Los desajustes entre unas y otras supondrán un índice de insatisfacción del cliente o un gasto superfluo para la organización.

Para medir adecuadamente la calidad habrá que hacer uso de instrumentos o herramientas que permitan conocer con un buen grado de fiabilidad la percepción del cliente, haciendo uso, según las características del servicio de: encuestas, grupos focales, cliente ficticio, estudio de las quejas y sugerencias, auditorias, etc.

#### □Compromiso de la Dirección (Liderazgo).

La calidad ha de formar parte de la estrategia global de la organización y requiere de un compromiso explícito de su dirección. No puede ser de otra forma porque la calidad incide directamente en dos aspectos fundamentales:

1. La imagen que los clientes tengan de la Administración y de sus gestores, tanto gerentes como empleados.
2. Los costes derivados de la no calidad.

A nivel externo, cuando un cliente recibe un servicio deficiente, una comunicación incorrecta, o no obtiene respuesta adecuada a su demanda y

dentro de un plazo razonable, es la Administración en su conjunto la que sufre las consecuencias.

A nivel interno, se deben considerar *faltas de calidad* cuestiones como: rehacer trabajos, pérdidas de tiempo por fallos en los sistemas informáticos, retrasos en el suministro de materiales necesarios, documentos inútiles, controles ineficaces, descoordinación entre departamentos, instrucciones poco claras, etc.

Frente a esta situación, para el desarrollo de una estrategia de calidad efectiva es necesario un impulso continuo por parte de la dirección, que ha de actuar como un verdadero motor que promueva el cambio de valores que supone la implantación de cualquier sistema de gestión de calidad.

El primer paso es una declaración inequívoca del compromiso de la alta dirección con la calidad. Esto obliga a ser, desde cualquier nivel de la organización, pertinentes con todo aquello que no sea un trabajo bien hecho, desde su inicio hasta su finalización.

El segundo paso es la participación de la alta dirección en la definición de los objetivos de calidad, tanto general como específica, así como en su seguimiento y evaluación.

El tercer paso es la incorporación de la calidad al sistema de gestión, de tal forma que frente a cualquier programa, proyecto o actuación, la calidad ocupe el mismo lugar que el presupuesto, los medios materiales o personales.

- **Implicación y Participación Activa del Personal.**

Tal como se ha visto, la orientación al cliente debe constituir el valor fundamental de la organización, y para ello es necesario que sea la base de la motivación y de los objetivos de todo el personal, que sea “una opinión compartida”. La aceptación general de que el servicio orientado al cliente constituye el compromiso de toda la organización es un paso fundamental para implantar la Gestión de la Calidad en la Corporación.

La calidad supone, pues, un cambio cultural profundo, que requiere desterrar antiguas formas de trabajo que se esconden en frases como:

- ✓ Siempre se ha hecho así, por lo tanto...

- ✓ No está muy bien pero vale.
- ✓ Si falla, ya lo arreglaremos.
- ✓ Aquí el único que puede dar ideas es el jefe.
- ✓ Los que sigan con esto, ya se espabilarán.
- ✓ Los clientes siempre se confunden por lo mismo (pero nosotros no hacemos nada por evitarlo).
- ✓ Lo más importante es quitarnos el trabajo de encima.

Por el contrario, la calidad supone:

- ✓ Querer ser innovador.
  - ✓ Sentir satisfacción con el trabajo bien hecho.
  - ✓ Aplicar medidas preventivas.
  - ✓ Participar y confiar en la capacidad de las personas.
  - ✓ Hacer las cosas tal como nos gustarían para nosotros.
  - ✓ Atacar la causa de los problemas, para que no se produzcan otra vez.
- Para sensibilizar al personal, implicarle en la mejora y conseguir su participación, se cuenta con instrumentos decisivos:

1. La formación, como una herramienta de cambio.
2. La divulgación de experiencias positivas.
3. La participación.
4. El trabajo en equipo.

Cualquiera de los proyectos de calidad que se pretenden impulsar requiere para su éxito de una participación activa de los empleados, tanto a nivel personal, como de grupo o equipo.

- Objetivos Claros y Método de Trabajo Adecuado.

El éxito de un programa de cambio requiere dos condiciones fundamentales:

- ✓ La primera es la definición de unos objetivos concretos que se quieren alcanzar, que han de ser necesariamente complementarios entre sí y coherentes con las necesidades de la Administración en cuanto a mejora de la calidad en sus diferentes servicios.

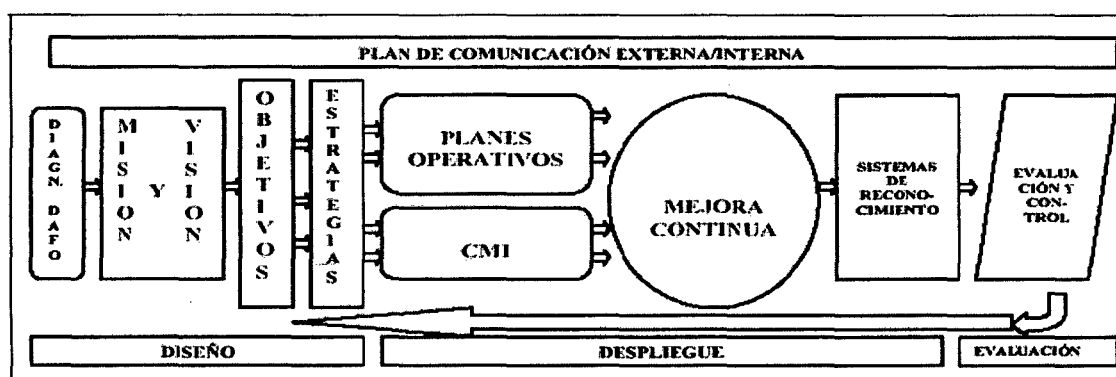
- ✓ La segunda, una vez se han identificado los objetivos que se quieren alcanzar y los proyectos en que se concretan estos objetivos, es disponer una estrategia de implantación apropiada. Las características de esta estrategia dependerán en cada caso de factores tan diversos como los medios disponibles, la centralización o descentralización de las competencias o el grado de desarrollo de una cultura de calidad, entre otros<sup>13</sup>.

**Diseño, metodología y desarrollo del plan:<sup>14</sup>**

Para el diseño del Plan se sigue la siguiente metodología

1. Determinación de la situación inicial, mediante la elaboración del FODA correspondiente.
2. Definición de la Misión y Visión,
3. Definición de los Objetivos y las estrategias del plan,
4. Diseño del despliegue.
5. Cronograma
6. Evaluación y control del mismo

**FIGURA Nº 16**  
**Síntesis del Plan de Calidad**



Fuente: Plan de calidad y mejora continua de la administración y servicios de la universidad de Sevilla (PCASUS). Diciembre 2005.

<sup>13</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2ª edición, Fundación Confemetal, España, 2011

<sup>14</sup>Cuatrecasas, Luís, Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación, Gestión 2000, 1999, Pág. 38

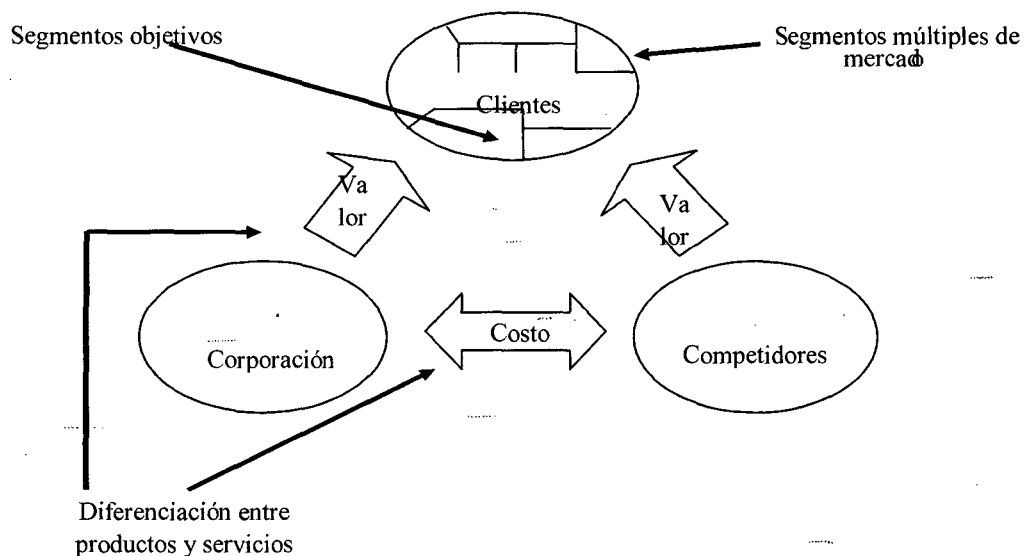
## B. ESTRATEGIA

Modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basadas en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventualidades.

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Cada una de estas “tres estratégicas C” es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos. En forma colectiva, nos referimos a ellos como el “Triángulo estratégico”.

En términos de estos tres participantes clave, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente

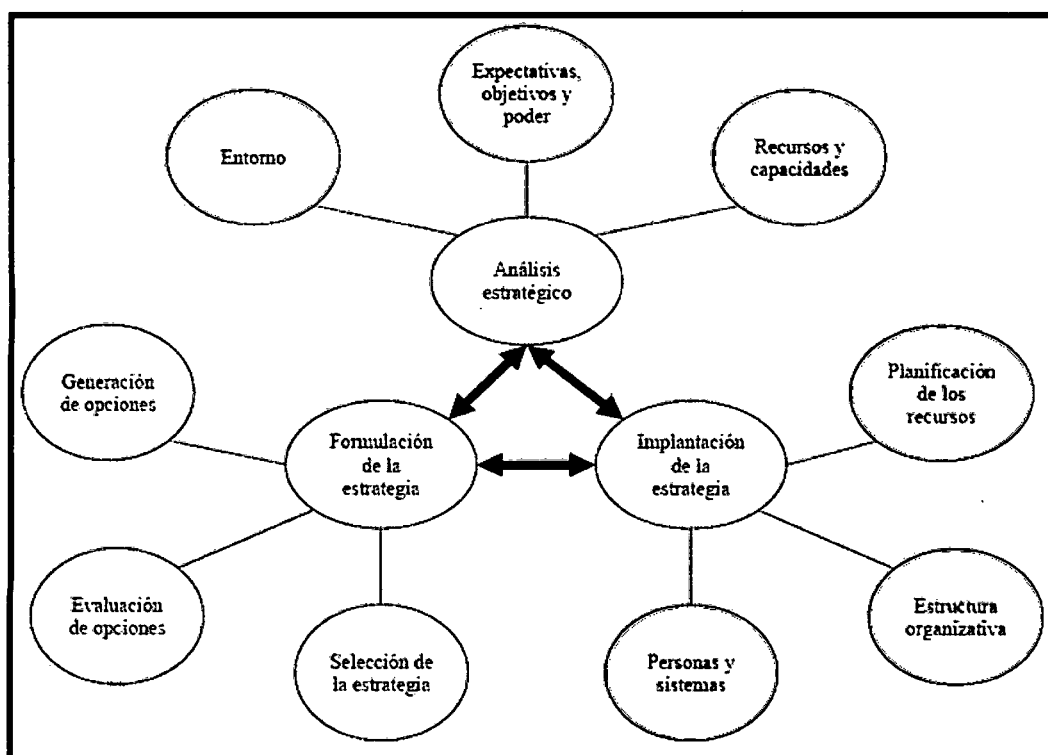
FIGURA Nº 17



FUENTE: Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2ª edición, Fundación Confemetal, España, 2011



**FIGURA Nº 18:**  
**Planificación Estratégica**



Fuente: Curso práctico sobre calidad de la administración y servicios universitarios. Universidad de Sevilla. Sevilla mayo y junio 2005. Pág.121

### C. SERVICIOS

#### Definición:

Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o de otro servicio<sup>22</sup>.

Por otra parte, los servicios son "cualquier actividad o beneficios que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar o no, vinculada a un producto físico"<sup>15</sup>.

#### Características de los servicios

Se han revisado las definiciones de los servicios, pero no se ha hecho mención de las características propias de los servicios. Estos tienen cuatro

<sup>15</sup>Gronroos Christian (1994), "Marketing y gestión de servicios", Ed. Díaz de Santos, España, Pág. 26

características que definen y delimitan su naturaleza, que es explicame continuación:

- Intangibilidad: los servicios son irrenunciablemente intangibles, debido a que no pueden ser vistos, tocados o palpados.
- Caducidad: esta característica significa que los servicios no pueden ser inventariados o almacenados.
- Inseparabilidad: la presente característica dicta que el proceso de producción y consumo de los servicios es algo simultáneo. Un servicio está siendo consumido a la vez que se está elaborando por un proveedor.
- Variabilidad: se refiere a la variación misma que pueden experimentar los servicios cuando son prestados a los clientes. La variabilidad está en función del factor humano, por lo que éste es un factor muy importante en la producción del servicio.

## **D.CLIENTE**

### **Definición**

Se define a los clientes como

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción a nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicios se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

### **Percepción**

La percepción se define como “el proceso por el cual un individuo seleccionar, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo”.

### **Expectativa**

Por intuición se puede definir que es una expectativa. Puede considerarse como una esperanza un prospecto etcétera. Sin embargo es necesario contar con una puntualización más clara y profunda para su comprensión y su medición.

Algunos profesionales del marketing de servicios han concluido que el cliente tiene varias expectativas del servicio. Se han detectado dos niveles en el tema de las expectativas.

El primer nivel puede denominarse servicio deseado, que es la combinación de lo que el cliente considera que puede ser, contra lo que piensa que debe ser el servicio. El segundo nivel se llama servicio adecuado, que es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar<sup>16</sup>.

### **Satisfacción:**

La satisfacción del cliente es “el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trajo a entrar en contacto con la actividad de servicios”.

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”.

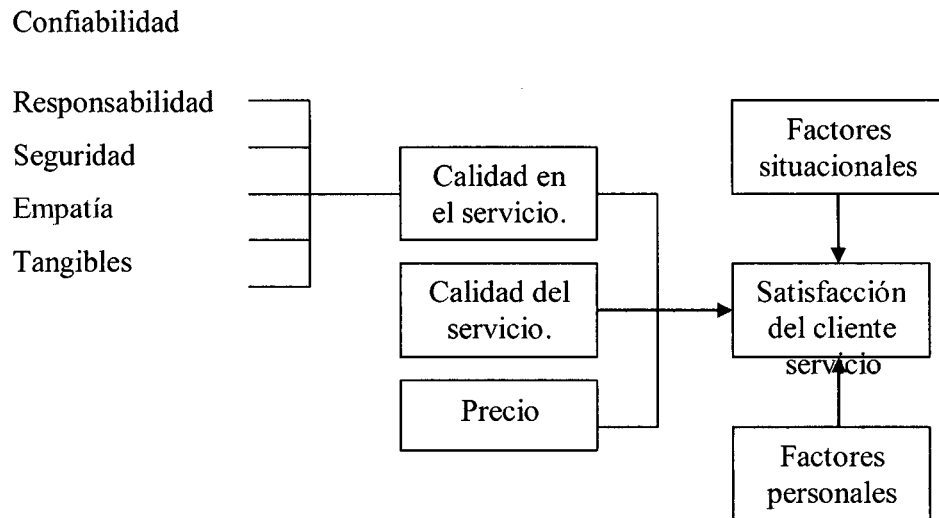
La satisfacción presenta una estructura que tiene un carácter netamente individual, esto quiere decir que los bienes iguales provocan grados de satisfacción diferentes a dos clientes distintos, y que la manifestación que cada cliente tenga, varía de una persona a otra<sup>26</sup>.

---

<sup>16</sup>Zeithaml V. y Bitner M. (2002), “Marketing de servicios”, Un enfoque de integración del cliente a la empresa, México, Pág. 63 <sup>26</sup> Larrea Pedro (1991), “Calidad de servicio del Marketing a la estrategia”, Ed. Díaz de Santos, España Pág.73

**FIGURA Nº 19**

**Percepción de la calidad y la satisfacción del cliente**



Fuente: Zeithaml V. y Bitner M. (2002) "Marketing de servicios". Un enfoque de integración del cliente a la empresa, México, Pág. 94

**Dificultad de determinar la satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentía el cliente.

La ecuación del valor del SPC permite concretar esta idea, ya que plantean una relación inversa entre los resultados que recibe y percibe el cliente con respecto al precio y costo de obtener el servicio. Sin embargo, la percepción del valor generado por un mismo servicio es relativa a cada experiencia particular de los clientes, debido a ciertas implicaciones:

- La calidad de un servicio es relativa, no absoluta;
- Es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio;
- La percepción de la calidad es particular para cada cliente;
- La calidad en de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o

controlando las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado.

Entonces, si la percepción de la calidad varía de un cliente a otro, y es el mismo quien la determina, ¿se pueden conocer los niveles generales de satisfacción de los clientes para un servicio particular?

La clave está en concentrar los esfuerzos de la organización en identificar las necesidades de los clientes y determinar la manera en que estas necesidades afectan la percepción del valor del servicio. A pesar de que cada experiencia y percepción de servicios es particular, se pueden determinar niveles generales de satisfacción mediante la recolección de información acerca de las necesidades de los clientes, la evaluación que hacen respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y la intención de volver a contratar el mismo servicio. En base a la consolidación de esta información se pueden identificar tendencias que indiquen posibles oportunidades de mejora del servicio, así como el impacto que pueden generar en la rentabilidad de la empresa.

Esto no es una tarea fácil, por lo que se requieren herramientas especiales que permitan hacer de las mediciones indicadores lo más cercanos a la realidad.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Para determinar cuáles son las exigencias que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debe tratar de compararse con los

competidores más cercanos, así detectarán verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.

Por lo tanto, si ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean; para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: Encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos.<sup>17</sup>

Al hablar de servicio al cliente, estamos hablando de una condición indispensable para lograr que se alcancen las metas y objetivos propuestos. Para llevar a cabo esta condición, el servicio al cliente necesita de personas creativas, serviciales y aptas para prestar este servicio.

La actitud de servicio es la que va a determinar la calidad de la atención al cliente, dar valor agregado a lo que se hace diariamente para lograr satisfacer al cliente de la mejor manera posible, que haga que se cree en el cliente un deseo por volver a ser atendido de la misma manera o mejor, para su beneficio personal.

<sup>28</sup>El mundo de los negocios está lleno de frases que son comunes sobre el servicio al cliente:

- ✓ "El cliente es el rey"
- ✓ "El cliente siempre tiene la razón"
- ✓ "Lo primero son los clientes"
- ✓ "Cuida tus clientes que ellos te cuidarán a ti"

Cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia, en virtud de la cual se derivan sus políticas, procedimientos y actividades que a su vez, determinan el tipo de conocimientos y actitudes de sus empleados a todos los niveles.

Muchas empresas están orientadas hacia el producto. Su razón de ser se origina en el producto o servicio específico que prestan.

---

<sup>17</sup> D'Alessio Ipinza Fernando; Administración y dirección de la producción, Enfoque estratégico y de calidad 3° edición. Ed. Pearson Educación de Colombia, Colombia 2012.

### ➤ La empresa orientada hacia el cliente

Theodore Levitt dice: "El fin de cualquier negocio, es el de hacer y conservar a los clientes".

Las empresas que están orientadas al servicio al cliente son las que más probabilidad de éxito tienen en el futuro. La supervivencia dentro de la industria es bastante problemática a no ser que la satisfacción del cliente sea el motor central de todas sus ideas y actividades.

Malcolm Peel, en su libro El servicio al cliente, menciona diferentes significados de "servicio al cliente", puesto que no existe un acuerdo total sobre lo que se debe entender por "servicio al cliente".

La expresión se utiliza por lo menos en cinco sentidos diferentes:

- ✓ Las actividades necesarias para asegurar que el producto o el servicio se entrega al cliente a su tiempo y en la cuantía correcta.
- ✓ Las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente.
- ✓ La provisión de servicios de reparación y mantenimiento posventa.
- ✓ El servicio prestado por el departamento de la empresa que atiende las reclamaciones de los clientes.
- ✓ El departamento de recepción de pedidos de la empresa.

Para llevar a cabo un análisis más detallado, antes de relacionar los significados antes mencionados, puede ser muy útil separar la expresión y estudiar aisladamente los términos cliente y servicio.

## ▪ CLIENTE

J. Harrington define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Dentro del proceso comercial, un individuo puede estar comprendido dentro de diversas categorías, como los son las siguientes:

- ✓ **Grupo Objetivo:** Son todos aquellos que no se interesan de forma particular en el producto, por lo que a ellos es a lo que se les va a dedicar más tiempo.
- ✓ **Cliente Potencial:** Este tipo de clientes son los que se interesan, pero que todavía no han tomado la decisión de llevar a cabo la compra.
- ✓ **Comprador Eventual:** Es aquel individuo que ya ha decidido llevar a cabo la compra.
- ✓ **Cliente Habitual o Usuario:** Es el tipo de cliente que incorpora a su vida las consecuencias de la compra

Los clientes conforman un universo sumamente heterogéneo, y por esto es que la investigación de mercado es una de las herramientas



fundamentales para conocer en forma directa la opinión y características de los clientes.

La utilización de esta herramienta permite llevar a cabo una variedad de acciones, como las siguientes:

- ✓ Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- ✓ Analizar problemáticas específicas, técnicas y comerciales.

#### ▪ **SERVICIO**

La palabra "servicio" posee todavía una fuerte conexión con sirviente y servilismo, términos que no son del gusto de la mayoría

Es por eso que varias empresas han rechazado dicho contexto y lo han sustituido con la palabra "atención", para que la frase completa sea "atención al cliente". A su vez, hay otras expresiones que se utilizan para evitar la palabra "servicio", como lo es "satisfacción al cliente".

J. Harovitz define el servicio como: "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Los servicios son "Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

#### **A. Características de los servicios:<sup>18</sup>**

Un servicio no se puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal. Si se prestó inadecuadamente un servicio, no se puede revocar, no se puede repetir, entonces las reparaciones son el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

---

<sup>18</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2ª edición. Fundación Confemetal. España. 2011

La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado: Comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

## **B. Expectativas con respecto al servicio**

Dichas expectativas se van a definir como las actitudes que dicho cliente asuma con respecto a una compañía, lo que a su vez se va relacionando con el producto, tanto como con el servicio que se presta. Las expectativas siempre se van a mantener altas, hasta el momento en que se preste el servicio por primera vez, ya que no se puede tener una mala impresión si no se conoce el servicio.

Debido a la importancia de las expectativas generadas, se dan factores que pueden influenciar la decisión y la opinión del cliente hacia un servicio. Estos pueden ser: Intrínsecos y extrínsecos.

**Factores Intrínsecos:** Este tipo de factores son los que influyen en la respuesta del empleado hacia el cliente, y hacia los demás, y dichos factores se pueden ir mejorando mediante entrenamiento para así satisfacer al cliente de la mejor manera posible.

Según Leroy M. Buckner, en su libro *Servicio a clientes*, Curso práctico de mercadotecnia, se dan cuatro factores que influyen en el cliente:

- **Eficiencia:** Se puede catalogar de eficiente a una empresa, si proporciona al cliente respuestas, información relacionada, sin demoras.
- **Confianza:** Este factor va relacionado con la actitud de la persona que presta el servicio, es decir, la que se encarga de resolver dudas y proporcionar información.
- **Interés personal:** Si el cliente capta que a su problema se le presta especial atención, esto puede generar una buena relación.

- **Confiabilidad:** Se es confiable cuando se cumplen los cometidos que el cliente buscaba

## **LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

La calidad en el servicio al cliente, siempre es relativa. La calidad se puede dividir en un elemento objetivo y uno subjetivo.

La calidad objetiva es la que tiene que ver con el servicio físico, y la calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del cliente debido al conocimiento de sus expectativas y percepciones hacia dicho servicio.

Ya que la calidad es parte importante para que se dé la satisfacción al cliente, existe una conexión válida. La calidad es importante dentro de la actividad principal como en las actividades secundarias de servicio al cliente.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no separa sus componentes. Lo juzga como un todo, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio. Es por eso que en materia de servicios, la calidad o es total o no existe.

Es más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. Un servicio defectuoso ni se puede revender, ni se puede enmendar, ni se puede cambiar por un mejor servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.

Desde el punto de vista comercial y con el fin de mejorar el compromiso con la calidad del servicio con los clientes, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Brindar un servicio confiable.
- ✓ Anticipar los riesgos e identificar y aprovechar las oportunidades de desarrollo.

- ✓ Optimizar las funciones operativas y administrativas de medición, facturación, recaudación y gestión de cobro.
- ✓ Asegurar, con la participación de todos los que trabajan en la empresa, un excelente nivel de atención a clientes.
- ✓ Construir y transmitir una imagen comprometida con la calidad, llamando al cliente a formar una asociación a largo plazo.
- ✓ Mejoramiento de los sistemas operativos y de gestión con el fin de optimizar la relación integral "uno a uno" con nuestros clientes.
- ✓ Desarrollar herramientas de información que nos permitan anticipar las necesidades de nuestros clientes.

Por lo tanto, se puede definir el servicio al cliente como: Las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción emanada del cliente al recibir sus actividades primarias, las actividades primarias de una empresa son las referentes al suministro de sus productos o servicios, el diseño, el marketing, las ventas, las compras, el montaje, etc.

El servicio al cliente se refiere no sólo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

J. Stoner argumenta que la calidad: "En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos:

**A.<sup>19</sup> Elementos del servicio al cliente.**

- ✓ Contacto cara a cara
- ✓ Relación con el cliente
- ✓ Correspondencia

---

<sup>19</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2ª edición, Fundación Confemetal, España, 2011

- ✓ Reclamos y cumplidos
- ✓ Instalaciones

#### **B. Importancia del servicio al cliente.**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

#### **C. Estrategia del servicio al cliente**

- ✓ El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- ✓ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- ✓ La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- ✓ La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- ✓ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- ✓ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- ✓ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- ✓ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

#### **D. Los diez mandamientos de la atención al cliente**

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo.

- ✓ El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

- ✓ No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
- ✓ Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- ✓ Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
- ✓ Para el cliente tú marcas la diferencia. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- ✓ Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada.
- ✓ Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- ✓ El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno, vuelven y de lo contrario no regresan.
- ✓ Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

- ✓ Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

▪ **REQUISITOS PARA EL ÉXITO DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**

J. Harrington señala los requisitos de la siguiente manera:

- ✓ Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- ✓ El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- ✓ Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- ✓ El estándar del desempeño de cero errores.
- ✓ Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- ✓ El reconocimiento a los éxitos.
- ✓ El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

▪ **DIMENSIONES DE LA CALIDAD**

Peter Drucker observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

**Confiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de confiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir,

confiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento. **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

**Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo. **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales y sus requerimientos específicos.

**Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio: Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no utiliza su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.

**Interacción humana:** para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.



## ATENCIÓN AL CLIENTE

<sup>20</sup>El valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor.

Es muy importante mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

Sin embargo, de no realizarse una buena atención al cliente, puede darse en la organización el alejamiento de los clientes a otras empresas competidoras.

Por otro lado, los desafíos actuales a los cuales se enfrentan las empresas, implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a un nuevo perfil del cliente, así como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia.

La atención al cliente cumple un rol fundamental en toda actividad como tangibilizador. Se debe personalizar cada caso, no estandarizar el servicio, esto es lo que hace la diferencia, lo que hace que una planta de producción se diferencie de una empresa que presta un buen servicio al cliente.

Atención al cliente es el resultado de la personalización de cada momento de la verdad, que significa "escuchar" cada petición que envíe el cliente como si la estuviera haciendo el cliente personalmente, contestar el teléfono como si el cliente estuviera

---

<sup>20</sup> D'Alessio Ipinza Fernando; Administración y dirección de la producción, Enfoque estratégico y de calidad 3ª edición. Ed. Pearson Educación de Colombia, Colombia 2012.

parado enfrente del escritorio, contestar un e-mail rápidamente, como si se estuviera entablando una conversación.

Esto da como resultado, la personalización del sistema y así prestar la atención requerida a cada caso, y lograr que se disminuyan los errores al mínimo posible.

Cada día los mercados se vuelven más competitivos, por lo que la atención al cliente cobra una vital importancia, y el mejorar la calidad de la atención al cliente requiere de inversiones y cambios en los procesos de organización. Lo que se desea con estos cambios, es obtener mejoras en la eficiencia que beneficien al cliente en varios aspectos, como lo sería, pasar el menor tiempo posible dentro de las instalaciones, con la satisfacción de haber solucionado todos sus problemas y reclamos. Uno de los objetivos de mejorar la atención al cliente es que, para cada pregunta que tenga el cliente, ésta posea una respuesta simple. Por lo tanto, se deben crear soportes para responder a todas las necesidades expresadas por el cliente.

Los soportes esenciales para esta situación serían folletos, volantes, y otros, creados con el fin de proporcionar información útil.

Según el Mercadólogo Charles Prahalad, existen tres tipos de empresas en lo que respecta a la atención al cliente:

- ✓ Las que no escuchan, ni toman en cuenta al cliente, que son empresas que están condenadas a desaparecer.
- ✓ Las que escuchan a los clientes y responden a sus necesidades, que pueden mantenerse según el tipo de atención que se preste a los clientes que posee.
- ✓ Las empresas que hacen lo que el cliente desea sin que éste sepa que lo desea

Lo mejor que se puede hacer, es dar valor agregado a dicha atención, detectando las necesidades de los clientes y proporcionarles la satisfacción deseada.

La mejor forma de realizar esta actividad, es ofreciéndole todo siempre, partiendo del lema dentro de las empresas que dice: "Nada es imposible".

Mientras más posibilidades hayan de satisfacer las necesidades del cliente, habrá mayor oportunidad de impactarlo.

#### ■ Características de la atención al cliente:

R. Desatnick dice que las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:

- ❖ La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- ❖ El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- ❖ El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- ❖ Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- ❖ Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- ❖ La empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- ❖ La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

## EMPOWERMENT PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

### ROL DEL PERSONAL:

<sup>21</sup>Un alto nivel de calidad en el servicio al cliente, va a depender del ánimo de los empleados que prestan dicho servicio, ya que son ellos los que tienen el mayor contacto con los clientes y de ellos depende mucho la imagen de la organización en cuanto a servicio al cliente respecta.

Además de la importancia del estado de ánimo, los empleados deben estar capacitados para tomar decisiones, para así satisfacer de mejor manera lo que el cliente desea. Se debe crear el ambiente adecuado.

Es aquí, cuando el tema del Empowerment toma relevancia, ya que sirve como complemento de Operacionalización de Cambio Organizacional.

P. Wellington señala que: "El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su gerente o superior.

De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal asignado debe resolverlos sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse".

Varios años atrás se hablaba de auto liderazgo, pero actualmente se utilizan Operacionalización de Cambio Organizacional, como lo son:

✓Justo a tiempo. (Just in time)

✓Calidad total. (Total

quality) ✓Reingeniería.

---

<sup>21</sup> D'Alessio Ipinza Fernando; Administración y dirección de la producción, Enfoque estratégico y de calidad, 3° edición. Ed. Pearson Educación de Colombia, Colombia 2012.

Pero para llevar a cabo las anteriores operacionalizaciones, se necesitan personas con aptitudes y actitudes superiores de compromiso con la organización.

Una de las traducciones de Empowerment, es la utilizada como "Responsabilidad", "Facultar o Capacitar".

Esto último es lo que se pretende desarrollar con los empleados y sus colaboradores, para que no sólo sea una aptitud de trabajo sino también, para que el empleado se encuentre capacitado para llevar a cabo actividades productivas y toma de decisiones.

Compartir la información administrativa con los colaboradores de una organización, resulta constructivo en tanto que éstos se encuentren, no sólo capacitados para interpretar sino también, para manejar adecuadamente la información de la organización. Además, permite a los empleados entender la situación actual en términos claros y es así como se crea confianza dentro de toda la organización.

La confianza dentro de la organización, no se crea solamente con saber la información de una organización, ya que hay otras variables que se deben tomar en cuenta y que influyen en el factor confianza. Conocer la información de la empresa puede llegar a generar confianza, pero a su vez, puede llegar a afectar de manera negativa. Por esto, el hecho de que la parte de Gerencia se vea involucrada en la transmisión de información con el resto del personal, hace que los empleados se sientan parte de la toma de decisiones, generando un sentimiento de poder dentro de la organización.

Un supuesto a tomar en cuenta es que, es cierto que los empleados o colaboradores tienden a incrementar su capacidad de atención al cliente cuando se encuentran informados. La información compartida es considerada como la llave de la efectividad en el desarrollo de las funciones dentro de la empresa.

Como dice el refrán: "De los errores se aprende", la retroalimentación aclara la visión de la empresa, ya que proporciona a los empleados la

información que va a servir para mejorar la calidad del servicio al cliente. El Empowerment sostiene que los mejores motivadores son los factores intrínsecos, debido a que genera auto-motivación en el empleado, y es por eso que se vale de los valores internos de la organización, los cuales deben estar bien definidos para que todos los capten de la misma manera y evitar confusiones a la hora de la interpretación de los mismos.

En la mente de las personas existe una cultura que en ocasiones no les permite comprender el proceso de trabajar en equipo. La resistencia al cambio siempre existe en una organización y lo único que puede hacerse con ella es tratar de minimizarla. Lo más importante es que la insatisfacción generada por la resistencia o no aceptación al cambio por parte del empleado se debe controlar mediante mecanismos que lo hagan más sensible al cambio.

Dicho cambio de mentalidad debe darse desde el nivel más alto, hasta la base de la empresa, ya que debe existir el compromiso entre todos de llevar a cabo los cambios. El compromiso debe darse de forma que se logre la integración de todo el personal al momento de realizar el cambio. La aplicación de un programa de Empowerment bien establecido ofrece cierto tipo de ventajas, entre las cuales podríamos encontrar el mejoramiento de los procesos productivos, ya que los empleados o colaboradores trabajan en equipo, el fortalecimiento del lazo de unión dentro de los trabajadores, y el mejoramiento en la calidad de la toma de decisiones que afectan el entorno de la empresa.

El Empowerment puede tener diferente aceptación de una empresa a otra, ya que la asimilación de la información va variando de persona a persona, por lo que dicha implementación no necesariamente va a funcionar en todas las organizaciones que intenten llevarla a cabo, pues existen demasiados factores que pueden influir en el funcionamiento de la empresa. Es por esto que varios autores de libros de servicio al cliente, consideran que la "Administración de Valores" debe ser el

mecanismo para preparar a la organización y al departamento de Recursos Humanos, con aptitudes y actitudes de un nivel superior mediante la implementación de Valores Organizacionales, ya que el fin de toda Operacionalización de cambio es lograr una ventaja competitiva en el mercado de servicios.

La Gerencia debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas.

Una mayoría significativa del personal manifiesta que la gerencia no considera las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio. Lo cual trae como consecuencia que los empleados creen que la gerencia no le da importancia a sus inquietudes y aportes.

#### **CONTACTO DEL PERSONAL CON EL CLIENTE**

El ambiente de la empresa es parte importante para el personal, para dar una buena impresión, por lo que es imprescindible generar el ambiente apropiado donde todas las personas se sientan cómodas, el cliente se sienta relajado y exprese sus problemas de la mejor manera posible, y reciba una atención adecuada. El empleado debe mostrar conocimiento del tema y considerarse como el jefe ya que debe tomar decisiones en el instante para satisfacer de una mejor manera al cliente. La estabilidad de los empleados dentro de la empresa hace que se sientan más seguros para desarrollar sus funciones, ya que la rotación de personal no es beneficiosa, pues se refleja en la imagen al exterior; si los empleados se mantienen, la confianza se genera de mejor forma, el cliente se fija en este tipo de detalles lo cual hace que regresen y se cree la "fidelidad".

## CALIDAD DEL SERVICIO Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

*“La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes”.*<sup>22</sup>

<sup>34</sup>La mayoría de los más recientes estudios demuestran que, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y por lo tanto más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor.

Con la apertura de las fronteras, la internacionalización del comercio y el desarrollo de los viajes, las posibilidades de elección en materia de calidad se han incrementado. Para ser competitivas las empresas deben, a la vez, adoptar criterios de calidad adaptados a sus mercados y seguir de cerca lo que se hace en otros lugares. Otro problema adicional es que la calidad concebida y la calidad percibida rara vez marchan a la par. La superioridad de un nuevo servicio sólo en contadas ocasiones resulta tan evidente para un cliente potencial como para su creador.

Además los clientes tienden a callar su insatisfacción en materia de servicios, porque la mayor parte de los servicios requiere la intervención de una persona. Entonces, expresar su descontento equivale, a ojos del cliente, a incriminar a alguien, a colocarlo en una situación difícil. Es mucho más sencillo hacer una reclamación acerca de un producto defectuoso que sobre un camarero poco diestro o poco sonriente por

---

<sup>22</sup>Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2ª edición, Fundación Confemetal, España, 2011



ejemplo. Este silencio es grave para las empresas en materia de servicios ya que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido. La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarían su insatisfacción de forma espontánea y además en caso de insatisfacción el cliente se lo contará a once personas, mientras que si está satisfecho, sólo se lo dirá a tres. Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes.

Además, cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes.

Lo juzga como un todo, lo que prevalece es la impresión del conjunto, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio.

Es, pues, esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. Por lo tanto se dice: "en materia de servicios, la calidad, o es total o no existe".

Asimismo es pertinente precisar que es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. En efecto, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y éstas resultan más visibles. Se dice que el cliente no ve de inmediato el perno mal ajustado que sujeta la caja de cambios de su automóvil, pero ve de inmediato el mal humor de una cajera. Cuantos más elementos incluya la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error y por tanto mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

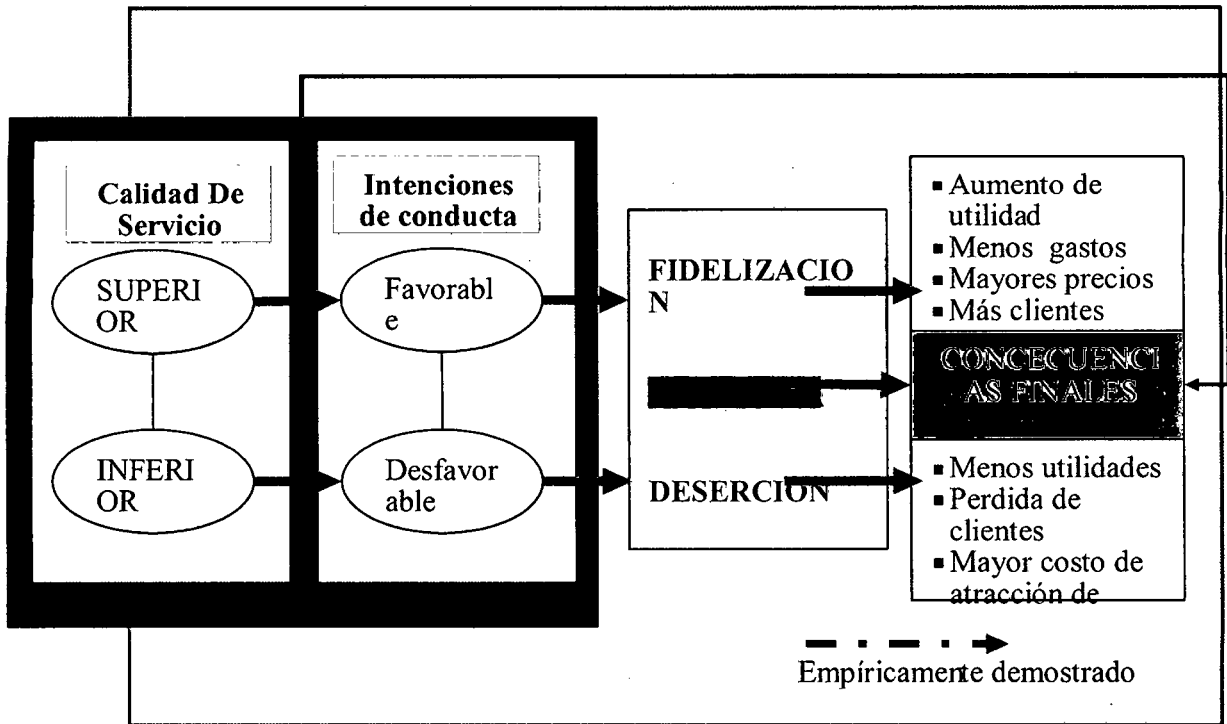
El servicio presenta la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse, es instantánea. Dado que no puede haber control de calidad a posteriori comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse, sólo puede preverse. No puede haber tampoco desechos. Obviamente no se puede

desechar a las personas insatisfechas con una empresa como se hace con sus productos defectuosos. Un servicio defectuoso no se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar, ni se puede cambiar por un buen servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera. La última dificultad, para obtener una buena calidad de los servicios es su dispersión geográfica. Si dos fábricas fabrican un producto destinado al mercado mundial, indudablemente resulta mucho más fácil de controlar su calidad de producción que la de cientos de cadenas de distribución y de miles de puntos de venta que van a canalizar el producto hasta el cliente. Por esta razón la fidelización del cliente requiere no sólo el uso de métodos y herramientas sino también una fuerte voluntad por parte de la empresa de orientarse decididamente hacia el cliente. Un indicador clave del servicio al cliente es la tasa de pérdida de clientes. Transformar un 5% de los clientes ocasionales en clientes fieles hace progresar el volumen de negocio en un 10%. Por lo tanto, se puede entender el interés estratégico de una política de fidelización. Transformar un 5% de los clientes ocasionales en clientes fieles hace progresar el volumen de negocio en un 10%. Por lo tanto, se puede entender el interés estratégico de una política de fidelización. Por lo contrario, un cliente fiel representa:

- ✓ Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costes).
- ✓ Una compra media mayor.
- ✓ Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.
- ✓ Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y productos ofrecidos, lo cual comentará a más consumidores.
- ✓ Por último, conservar un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección.

FIGURA N° 20

Modelo de las consecuencias de la calidad de servicio en la fidelización o deserción del cliente



Fuente: Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2ª edición. Fundación Confemetal, España, 2012

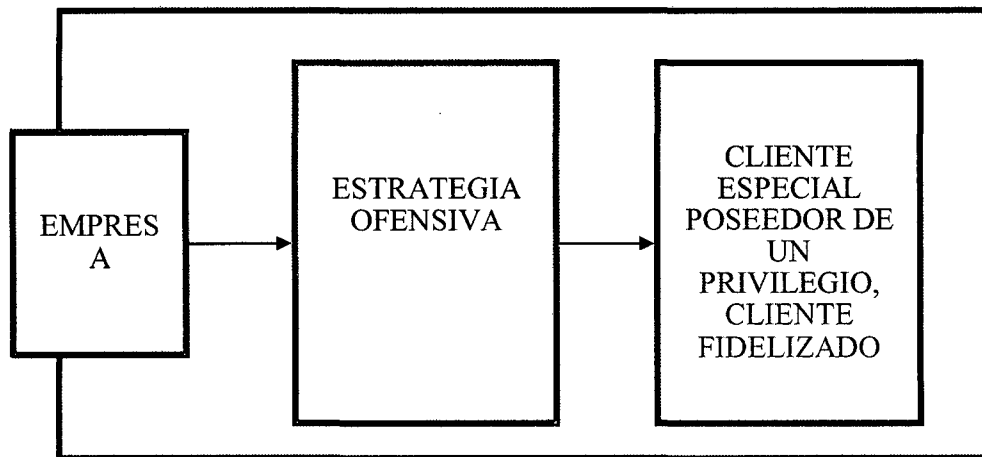
**DOS ESTRATEGIAS BÁSICAS DE FIDELIZACIÓN:**

- ✓ **La Estrategia de Defensa:** Consiste en reducir los posibles motivos de descontento del consumidor. Se basa en la mejora de la calidad de los servicios y de los productos. La mayoría de las empresas de distribución han creado destacados servicios al consumidor que intentan resolver los litigios y también prevenirlos, facilitando o incluso solicitando las reclamaciones y con ello hacer responsable al personal de contacto.
- ✓ **La Estrategia Ofensiva:** Se inspira en lo que Richard Cross llama el "Vinculo con el Cliente" que consiste no sólo en satisfacer al cliente sino además ligarlo a la empresa. Trata de que exista una fuerte relación entre el cliente y la empresa, haciendo sentir al cliente especial frente al resto de meros consumidores, transmitiéndole el sentimiento de pertenecer a

una comunidad. Por ejemplo, alguna cadena de tiendas ofrecen a sus clientes la oportunidad de poseer su tarjeta privada que permite acceder al cliente al rango de cliente privilegiado:

cajas reservadas, promociones exclusivas, crédito para sus compras.

**FIGURA N° 21**



Fuente: Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2ª edición. Fundación Confemetal, España, 2011

### **DOS CONDICIONES BÁSICAS PARA TENER ÉXITO EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES:**

- ✓ Una voluntad y un compromiso total de los responsables de la empresa de mejorar la calidad de sus servicios y productos: Además la totalidad del personal de una empresa debe ser capaz de informar al cliente y aconsejarle y esto requiere una buena formación.
- ✓ Utilización rigurosa de métodos y elementos de investigación específicos: Es necesario conocer, mejor a los clientes y evitar la miopía estratégica, es decir, implantar procedimientos para detectar lo que resulta importante a los ojos del cliente y no sólo desde el punto de vista de la empresa. Entender la estrategia del cliente, conocer su funcionamiento interno, detectar el verdadero punto de referencia del cliente constituyen ejes de investigación que merecen

sin duda una inversión importante. El recurrir a bases de clientes, a técnicas cualitativas como la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas a los clientes, y otras técnicas que permitan a la empresa acercarse más a las expectativas del cliente. En este sentido hay que recurrir a métodos de análisis tanto cualitativos como cuantitativos:

## 2.4. DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS:<sup>23</sup>

### a) **Acción de mejora**

Aquello que realiza una persona o un grupo de estas, para resolver un problema o para elevar el grado de calidad en cualquiera de los procesos de trabajo a su cargo.

### b) **Actividad**

Acción o conjunto de acciones concretas que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos. Las actividades desarrollan el objetivo describiendo las tareas específicas a realizar para obtener los resultados previstos.

### c) **Animador (facilitador)**

Profesional experto que apoya el desarrollo de las mejoras de calidad; da asistencia a las unidades en la aplicación de las técnicas.

### d) **Calidad**

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Propiedad o conjunto de propiedades de un bien o servicio, que le hace apto para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de sus destinatarios, a un coste razonable.

### e) **Capacidad de respuesta**

Reacción eficaz frente a las necesidades o demandas, proporcionando los productos o servicios requeridos con rapidez y corrección.

### f) **Cartas de Servicios**

Documentos a través de los cuales una organización manifiesta qué servicios presta y con qué niveles de calidad (objetivos y estándares de calidad) convirtiéndose así en compromisos frente a los destinatarios de sus servicios

---

<sup>23</sup> : Dr. Vilar Barrio, José Francisco, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2º edición. Fundación Confemetal, España, 2012

**g) Cliente (= destinatario)**

Receptor, usuario o beneficiario de los productos o servicios finales de la organización.

**h) Cliente externo**

Dentro de los clientes, aquellos que no pertenece a la organización suministradora del producto o prestadora del servicio.

**i) Cliente interno**

Dentro de los clientes, aquellos que perteneciendo a la organización son receptores, usuarios o beneficiarios del producto o servicio prestado.

**j) Compromiso**

Nivel de calidad con el que una organización manifiesta formalmente que va a suministrar un producto o prestar un servicio a sus clientes.

**k) Control de Calidad**

Verificación interna, durante el proceso de producción o al final del mismo, sobre el cumplimiento de los requisitos de calidad previamente establecidos.

**l) Cultura**

Conjunto de comportamientos, principios y valores que los miembros de una organización transmiten, practican y refuerzan.

**m) Destinatario (= Cliente)**

Receptor, usuario o beneficiario de los productos o servicios finales de la organización.

**n) Diagnóstico**

Identificación de las causas de deficiencia o de no calidad. Se trata de reconocer e identificar los síntomas, en un cuadro general de interacciones orgánicas, para encontrar la raíz del mal, todo ello con vistas a su cura.

**o) Equipo de trabajo o proyecto**

Grupo de personas constituido para el estudio o la realización de una actuación determinada. Que un grupo de personas se transforme en

equipo estará determinado por su grado de adaptación y cooperación mutua.

**p) Estándar**

Cuantificación de un objetivo. Valor que se espera alcance una determinada variable. Nivel esperado en la prestación de un servicio.

**q) Evaluación**

Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o actividad en curso o concluida, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. Su objetivo es determinar la relevancia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia y el impacto obtenido.

**r) Garantía de calidad**

Conjunto de acciones predefinidas y sistemáticas que permiten afirmar que un bien o servicio tendrá las exigencia previstas en cuanto a calidad. Esta garantía no debe confundirse con las “garantías” publicitarias o con otras garantías proclamadas, fuera del contexto de un sistema de calidad.

**s) Gestión de calidad**

Actividad o actividades con las que una organización pretende alcanzar la calidad del producto ofrecido o servicio prestado

Hace referencia a la puesta en práctica de la política de calidad de un organismo; define el sistema que soportara su desarrollo, desde la planificación, pasando por su aplicación, hasta la evaluación.

**t) Herramientas de calidad**

Conjunto de técnicas aplicables a las distintas etapas de la mejora de la calidad. Suele hablarse de siete herramientas básicas y de siete nuevas herramientas, aunque algunas de ellas no son solo específicas de calidad.

Herramientas básicas (para detectar las causas y proponer actuaciones): Diagrama de Causa-Efecto, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráfico de control, Diagrama de correlación o dispersión, Hoja de recogida de datos y Gráficos de control.



Herramientas avanzadas o de gestión (orientadas hacia la planificación y la toma de decisiones): Diagrama de afinidades, Diagrama de Relaciones, Diagrama de Árbol, Diagrama Matricial, Diagrama del proceso de decisión, Diagrama de flujo, Diagrama de análisis factorial de datos.

**u) Necesidades de los clientes**

Aquello que los clientes precisan, desean o esperan de un producto o servicio. Las necesidades pueden variar según el tipo de clientes y su situación.

**v) Objetivo**

Resultados que se esperan de un programa, proyecto o actuación.

**w) Participación**

Implicación de las personas en el desarrollo de una actuación.

**x) Política de Calidad**

Orientaciones generales de una organización para la mejora de la calidad de sus productos o servicios y para el desarrollo de la propia organización.

**y) Servicio**

Prestación que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales.

Un servicio se distingue de un bien por ser intangible. Mientras que los productos son objetos, los servicios son realizaciones, en cuyo proceso de prestación el destinatario suele estar implicado. Los servicios tienen tres características: intangibilidad (no se pueden tocar o probar), heterogeneidad (varían en la medida que son obra de personas) e inseparabilidad de sus fases de producción y consumo.

Conjunto de recursos materiales y personales organizados para satisfacer una necesidad de la ciudadanía.

**z) Sistema de Calidad**

Conjunto de elementos, responsabilidades, procesos y recursos establecidos para el desarrollo de la gestión de la calidad.

# **CAPITULO III PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

**Descriptiva – Explicativa:** Porque se realizó una descripción de la situación actual de la empresa en cuanto a calidad del servicio que presta, para luego analizar y establecer una propuesta de solución de mejora.

**Diagnóstica:** Por que las conclusiones del trabajo de investigación servirán para poder elaborar la propuesta de solución (Plan de Calidad).

### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

**En forma general: Descriptiva y explicativa**

Ya que describirá y explicará detalladamente las principales percepciones de los clientes de la empresa H Y M Almacenes Generales S.R.L

**En forma específica: Transversal- no experimental.**

Es transversal-no experimental, porque los estudios se realizarán en un determinado periodo de tiempo sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observarán los fenómenos en su actuación en el área de compras para después analizarlos.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

- Se realizó un muestreo opinático (No probabilístico) – Muestreo por conveniencia<sup>24</sup>.
- La población y muestra en este caso específico será:  
Las 20 empresas que tienen volúmenes de compra más altos y que representan los principales clientes para la empresa, cuyas adquisiciones son hechas para uso de las oficinas de las mismas.

### 3.4. HIPOTESIS GENERAL

El Diseño de un Plan de Calidad, y su posterior implementación permitirá mejorar los niveles de la satisfacción de los clientes de la empresa H y M Almacenes Generales S.R.L.

### 3.5. VARIABLES Y OPERACIONALIZACION:

#### 3.5.1 VARIABLES:

- **Variable Independiente:**  
Plan de calidad de servicio.
- **Variable Dependiente:**  
Los niveles de satisfacción de los clientes.

#### 3.5.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Los clientes de la empresa H y M. Almacenes S.R.L.

---

<sup>24</sup>**Muestreo por conveniencia:** El investigador opta por su criterio a fin de determinar los elementos que conforman la muestra, ya que no hay clara especificación de cuál es o ha de ser la población sobre la que se desea investigar. Nicolás Jany José, "Investigación Integral de Mercados", 2da edición (2002) Pág. 97

### 3.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS UTILIZADOS
<b>Independiente</b> Plan de calidad de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad</li> <li>2. Confiabilidad</li> <li>3. Accesibilidad</li> <li>4. Capacidad de respuesta</li> <li>5. Credibilidad</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio</li> <li>• Respeto</li> <li>• Atención esmerada</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Honestidad</li> </ul>	Cuestionario
<b>Dependiente</b> Los niveles de satisfacción de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Cortesía</li> <li>3. Empatía</li> <li>4. Tangibilidad</li> <li>5. Comprensión</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Atención</li> </ul>	Cuestionario

Autor: Elaboración propia

### 3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

#### MÉTODOS

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

- **Inductivo:**

Porque se partió de las opiniones de los clientes para generalizar en el diagnóstico de la gestión de la calidad en H y M Almacenes Generales S.R.L.

- **Deductivo**

Este método científico fue utilizado más para la elaboración del marco teórico, en el cual se partirá de teorías generales para explicar una problemática específica.

- **Analítico-Sintético:**

Porque se hizo una descomposición del todo en sus partes (muestra poblacional) para estudiarlo y luego explicar los resultados en función del tema de la investigación.

El método analítico se apoya en que para conocer un fenómeno, que en este caso es la percepción que tienen los empleados y clientes, es necesario descomponerlo en sus partes.

El método sintético se relaciona con unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de encontrar las individuales de la cosa observada en este caso los distintos factores que consideran en las encuestas aplicadas.

## **TÉCNICAS**

### **Fuente Primaria**

**La encuesta** de la cual se obtendrá información directa. El estudio consiste básicamente en la aplicación de una encuesta, la cual será distribuida a los 20 principales clientes de la empresa (Empresas y librerías), las mismas serán aplicadas en forma tradicional, en hojas de papel, para ser rellenas a mano.

**La observación directa:** Será realizada por el autor durante la estancia en la empresa.

### **Fuentes Secundarias**

Datos divulgados por medios impresos, documentos tales como lista de clientes y libros sobre los temas planteados (calidad, plan de calidad, estrategias, servicio). Para la elaboración del marco teórico se recurre a las fuentes bibliográficas disponibles en páginas de Internet.

### **3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:**

#### **3.7.1 PROCEDIMIENTOS**

El análisis y evaluación de la Información para cada variable e indicador se realizará a través de cuadros y gráficos con su respectiva interpretación.

#### **3.7.2 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

La información será recolectada a través de las encuestas que se procesará con el paquete estadístico SPS 18.0, a partir de lo cual se elaborará cuadros y gráficos que sirvan para interpretación de los resultados, así como para la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO IV**  
**CONSIDERACIONES GENERALES**  
**DE LA EMPRESA**



## **CONSIDERACION GENERALES DE H y M ALMACENES GENERALES S.R.L.**

### **4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA**

H y M Almacenes Generales S.R.L es una empresa con 31 años en el mercado cajamarquino de amplia gama de productos y materiales en general, en lo que se refiere a útiles escolares, materiales de oficina, equipos tecnológicos y servicio de post venta, ofreciendo una eficiente atención a nuestros clientes con responsabilidad, seguridad y eficiencia; garantizándoles su satisfacción y a su vez obtener un crecimiento de prestigio y reconocimiento en el mercado a nivel regional, orientada a complacer cada día más necesidades de nuestros clientes y público en general

Nuestra empresa cuenta con un personal especializado en las diferentes áreas de la organización ya sea en la comercialización, administración, promoción y atención al público lo que ha permitido consolidarse como una empresa con una alta experiencia alcanzada a través de sus 31 años de funcionamiento

H y M Almacenes Generales S.R.L. cuenta con un sistema automatizado de computación a través del cual realizan y controlan todo lo referente a las ventas, lo que la convierte en una empresa con una alta capacidad administrativa y gerencial.

Debido a su buen desenvolvimiento en las actividades comerciales, así como el buen cumplimiento con sus proveedores desde su comienzo, esta empresa se ha dedicado exitosamente a la venta, compra y distribución al mayor y menor de todo lo referente a útiles escolares, artículos de oficina, equipos tecnológicos y servicio de post venta.

## 4.2. INFORMACION GENERAL

CIU	52391
Dirección Principal	Jirón del comercio #315
Población	Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
GERENTE EJECUTIVO	ROMERO BECERRA HIPOLITO
GERENTE GENERAL	ROMERO BECERRA MELANIO
Nombre de Empresa	H Y M ALMACENES GENERALES S.R.L
RUC	20411033458
Fecha de Fundación	19/01/1999
Tipo de Sociedad	SOC.COM.RESPONS. LTDA
Estado de la Empresa	ACTIVO
Sector económico de desempeño	<u>Otros tipos de venta al por menor</u>

LOGO



## 4.3. VISIÓN

Ser líder en la comercialización de útiles escolares, de escritorio, equipos de oficina y servicio post venta en el mercado local, logrando ser una empresa líder en el rubro.

## 4.4. MISIÓN

Abastecemos, a nuestros clientes de una gama completa de productos y servicio de excelente calidad, bajo parámetros de competitividad, excelencia y precios razonables. Satisfaciendo plenamente las necesidades del cliente

## 4.5. POLITICA DE CALIDAD

La empresa H y M Almacenes Generales S.R.L. Está dedicada a la compra y venta de: Materiales y Equipos de Oficina, estableciendo un proceso sistemático y permanente en la atención a los clientes, estando siempre cerca al cliente para poder satisfacer sus necesidades a través de una gestión total y

participativa; con el apoyo e iniciativa de nuestros trabajadores persistiendo en los propósitos planeados en la organización de la Empresa.

#### **4.6. OBJETIVO GENERAL**

H y M Almacenes Generales S.R.L. Tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores

#### **4.7. NORMAS DE CARÁCTER GENERAL EN EL CENTRO DE TRABAJO**

##### **OBLIGACIONES DEL PERSONAL**

- Cumplir el horario de trabajo establecido.
- Buen trato a nuestros usuarios y clientes.
- Acceder a las capacitaciones para el mejor desempeño laboral.
- Velar por el buen uso y conservación de los bienes asignados.
- Realizar con responsabilidad sus funciones y atribuciones con dedicación y esmero, poniendo en práctica sus principios y valores.
- Identificación con la empresa, demostrando eficiencia y capacidad.
- Tener derecho al goce vacacional.

##### **OBLIGACIONES DE LA EMPRESA**

- Capacitar a los trabajadores en sus áreas, a fin de mejorar el nivel laboral, para un mejor desempeño de las funciones asignadas.
- Retribuir en forma económica al trabajador por su labor realizada.
- Dotar de los bienes y materiales necesarios a cada uno de los trabajadores, para el mejor desempeño en sus funciones.
- Asegurar a los trabajadores en el sistema de pensiones y seguro por enfermedad.
- Elaborar, hoja de vida, de los trabajadores.
- Capacitar a su personal en su especialidad respectiva.

#### **4.8. NUESTROS CLIENTES**

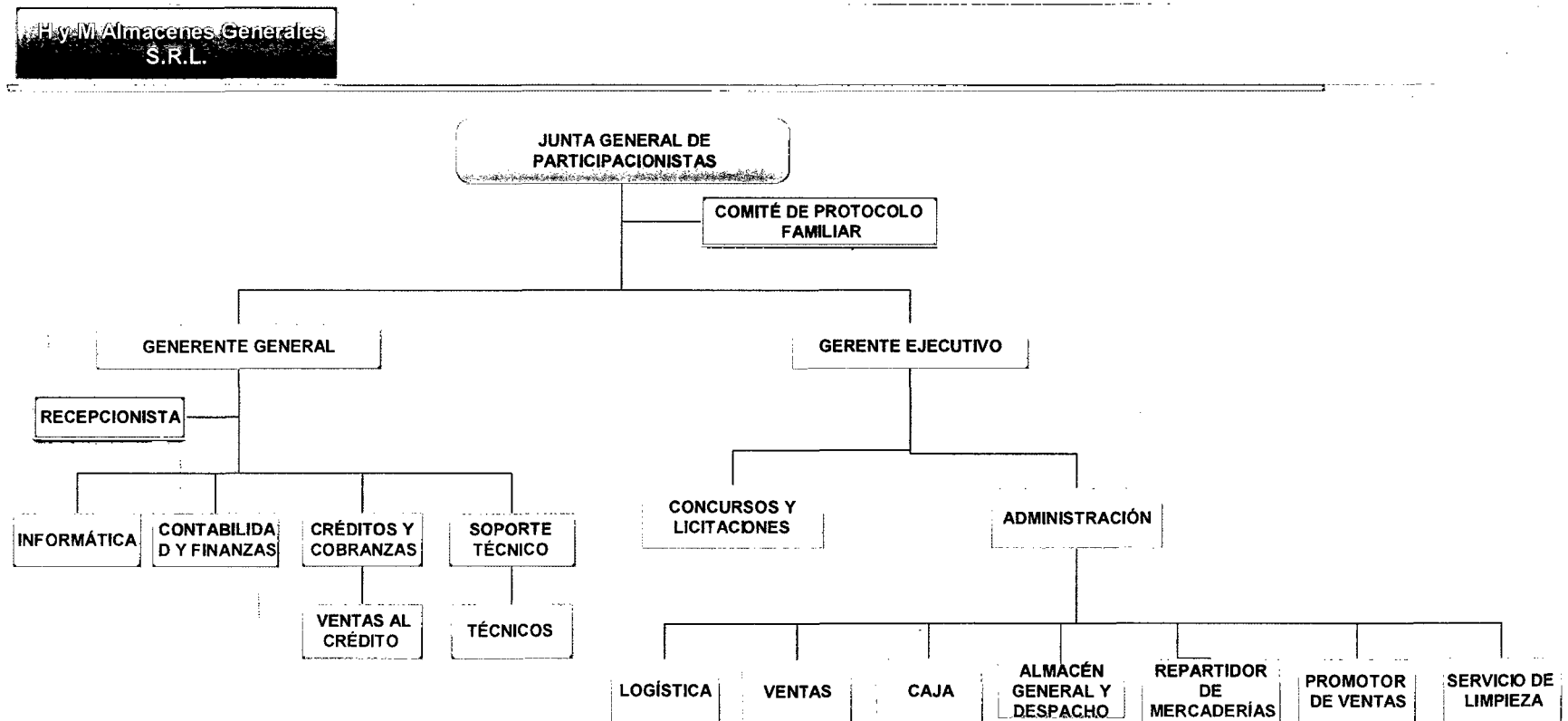
Nuestros clientes son nuestra razón de ser, es por eso que cada día trabajamos para poder satisfacer sus necesidades. H y M Almacenes Generales S.R.L cuenta con una cartera amplia de clientes.

- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA
- GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
- GOLD FIELDS LA CIMA S.A.
- FERREYROS S.A.
- MINERA YANACOCCHA S.R.L.
- MINERA SULLIDEN SHAHUINDO S.A.C
- ANGLO AMERICAN MICHQUILLAY S.A
- PLAN INTERNACIONAL
- FONCREAGRO
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
- UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
- CEDEPAS NORTE
- ASOCIACION EDUCATIVA DAVY
- FONDO DE COPERACION Y DESARROLLO SOCIAL
- ADEFOR
- ASOCIACION LOS ANDES DE CAJAMARCA
- CEYCA SERVICIOS GENERALES E.I.R.L
- COANSA DEL PERU INGENIEROS S.A.C.
- DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION
- AGRICULTURA
- DIRECCION REGIONAL DE SALUD
- EMPRESA ESPECIAL BUCRANIO S.A.C.
- EPS SEDACAJ S.A.
- EQUIPO DE DESARROLLO AGROPECUARIO CAJAMARCA
- FONDO SOCIAL MICHQUILLAY

- G&N GRIFOS S.A..
- G&S SERVICIOS DE INGENIERIA SRL
- G&C SALUD Y AMBIENTE S.R.L.
- HOTEL LAGUNA SECA S.A.
- HESAM S.R.L.
- INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACION AGRARIA
- INVERSIONES DIANA ICEL E.I.R.L.
- KALI SOLUCIONES GRAFICAS E.I.R.L.
- KNIGHT PIESOLD CONSULTORES S.A.
- KOMATSU MITSUI MAQUINARIAS PERU S.A.
- LUMINA COOPER S.A.C.
- HOTEL CONTINENTAL

#### 4.9. ORGANIGRAMA

Figura N°01: Organigrama de H y M Almacenes Generales S.R.L.



#### 4.9.1 ÓRGANOS DE LA ALTA DIRECCIÓN

- ❖ Junta General de Participacionistas
- ❖ Gerencia General
- ❖ Gerencia Ejecutiva
- ❖ Gerencia de Ventas Institucionales

#### 4.9.2 ORGANOS DE APOYO

- ❖ Recepcionista
- ❖ Mensajería / Conserje
- ❖ Servicio de Limpieza

#### 4.9.3 ORGANOS DE ASESORIA

- ❖ Promotores de ventas

#### 4.9.4 ÓRGANOS DE LINEA U OPERATIVOS

- Caja (Tienda 1)
- Almacén General (Tienda 1)
- Despacho (Tienda 1)
- ❖ **Jefe Tienda 2**
- Ventas Exhibición (Tienda 2)
- Caja (Tienda 2)
- Almacén (Tienda 2)
- Despacho (Tienda 2)
- ❖ **Ejecutivo de ventas 1**
- ❖ **Ejecutivo de ventas 2**

#### 4.10.CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

<b>CÓDIGO</b>	<b>CARGO</b>	<b>Nº PLAZAS</b>
<b>ÓRGANO DE ALTA DIRECCION</b>		
<b>JPG</b>	Junta General de Participacionistas	<b>02</b>
<b>GG</b>	Gerencia General	<b>01</b>
<b>GE</b>	Gerencia Ejecutiva	<b>01</b>
<b>GVI</b>	Gerencia de Ventas Institucionales	<b>01</b>
	SUB TOTAL	<b>05</b>
<b>ÓRGANOS DE STAFF</b>		
<i>Órganos de Apoyo</i>		
<b>R1</b>	Recepcionista	<b>01</b>
<b>M/C1</b>	Mensajería / Conserje	<b>01</b>
<b>SL1</b>	Servicio de Limpieza	<b>02</b>
	SUB TOTAL	<b>04</b>
<i>Órganos de Asesoría</i>		
<b>PV1</b>	Promotores de venta	<b>03</b>
	SUB TOTAL	<b>03</b>
<b>ÓRGANOS DE OPERATIVOS</b>		
<b>L</b>	Logística	<b>01</b>



<b>SIS</b>	Sistemas	<b>01</b>
<b>CIF</b>	Contabilidad y Finanzas	<b>01</b>
<b>CC</b>	Créditos y Cobranzas	<b>02</b>

<b>ACONT</b>	Asistente de Contabilidad	<b>01</b>
<b>VEOF</b>	Ventas Equipos de Oficina	<b>02</b>
<b>ADMST</b>	Administración de Servicio Técnico	<b>04</b>
<b>ST AUX</b>	Servicio Técnico Auxiliar	<b>01</b>
<b>JT1</b>	Jefe de Tienda 1	<b>01</b>
<b>V/E-T1</b>	Ventas /exhibición Tienda1	<b>01</b>
<b>C-T 1</b>	Caja Tienda 1	<b>01</b>
<b>AGD/ T1</b>	Almacén General y Despacho Tienda1	<b>06</b>
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>22</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

# **CAPITULO V DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

## 5.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

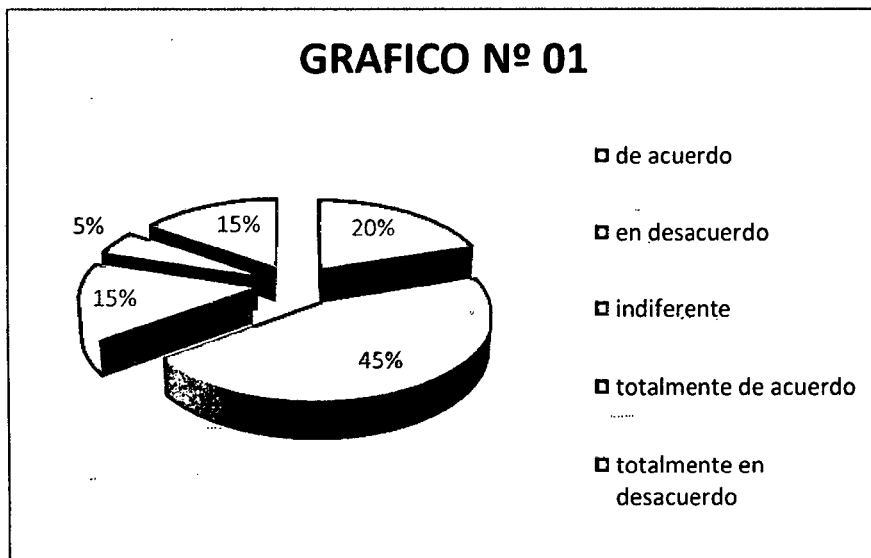
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

#### DE LA ATENCIÓN DEL PERSONAL:

##### 1. El trato del personal con los clientes es considerado y amable.

Tabla N° 1

valoración	El trato del personal con los clientes es considerado y amable.		
de acuerdo		4	20.00%
en desacuerdo		9	45.00%
indiferente		3	15.00%
totalmente de acuerdo		1	5.00%
totalmente en desacuerdo		3	15.00%
<b>Total general</b>		<b>20</b>	<b>100.00%</b>



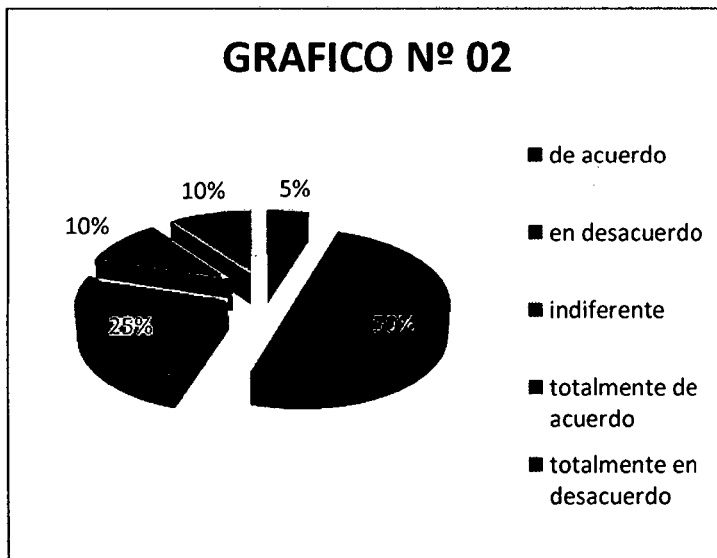
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes está en desacuerdo con el trato que recibe por parte del personal.

## 2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes.

Tabla N° 2

Valoración	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes.	
de acuerdo	1	5.00%
en desacuerdo	10	50.00%
indiferente	5	25.00%
totalmente de acuerdo	2	10.00%
totalmente en desacuerdo	2	10.00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>



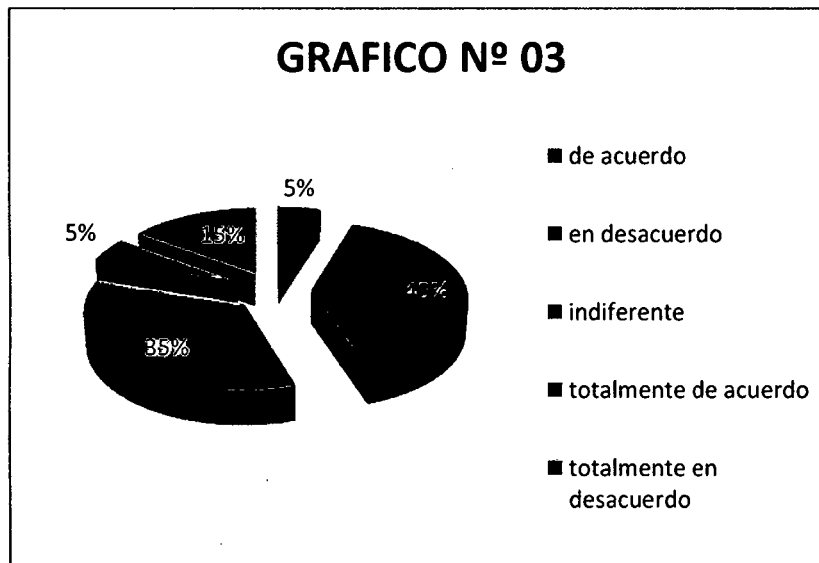
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 50% de los clientes está en desacuerdo con la ayuda que recibe por parte del personal.

### 3. El personal da una imagen de honestidad y confianza.

Tabla N° 3

Valoración	El personal da una imagen de honestidad y confianza.	
de acuerdo	1	5%
en desacuerdo	8	40%
indiferente	7	35%
totalmente de acuerdo	1	5%
totalmente en desacuerdo	3	15%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



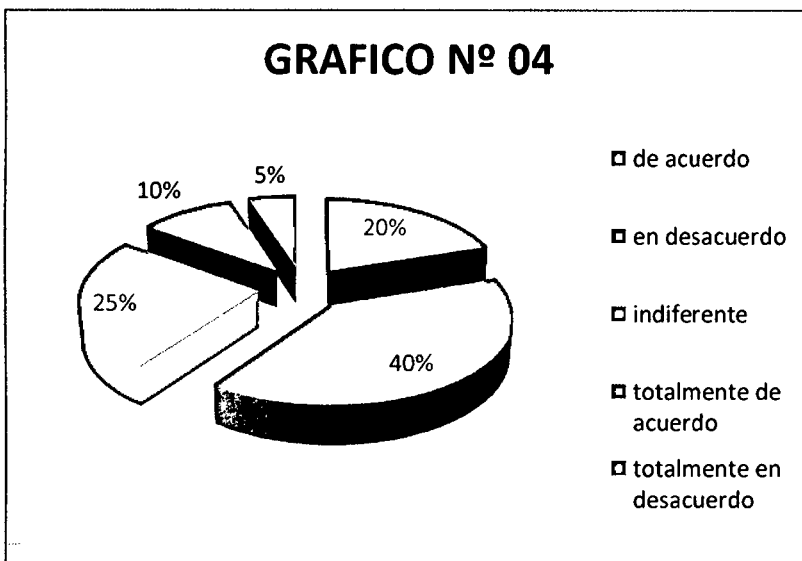
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 40% de los clientes está en desacuerdo con que la imagen del personal sea de

**4. El personal está totalmente calificado para brindarle la información que usted necesita a cerca de los productos y servicios.**

**Tabla N° 4**

Valoración	El personal está totalmente calificado para brindarle la información que usted necesita a cerca de los productos y servicios.	
de acuerdo	4	20%
en desacuerdo	8	40%
indiferente	5	25%
totalmente de acuerdo	2	10%
totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Elaboración Propia

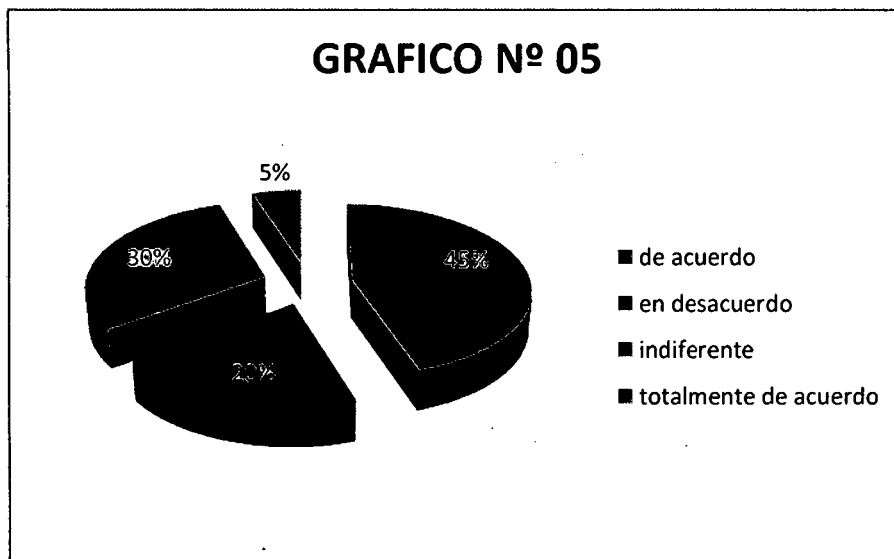
Del total de respuestas se puede ver que el 40% de los clientes está en desacuerdo con la capacitación para brindar información

## DE LA VENTA DE PRODUCTOS:

### 5. Los productos son entregados en la fecha acordada o cumpliendo los plazos pactados.

Tabla N° 5

Valoración	Los productos son entregados en la fecha acordada o cumpliendo los plazos pactados.	
de acuerdo	9	45%
en desacuerdo	4	20%
indiferente	6	30%
totalmente de acuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



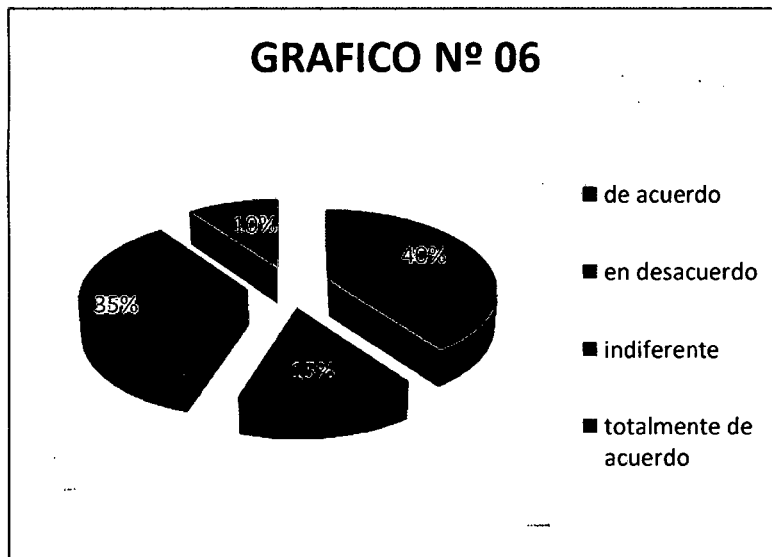
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes dice que los productos son entregados a tiempo.

**6. La empresa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes, ante observaciones, incidencias o cambios en los productos.**

**Tabla N° 6**

Valoración	La empresa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes, ante observaciones, incidencias o cambios en los productos.	
de acuerdo	8	40%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	7	35%
totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Elaboración Propia

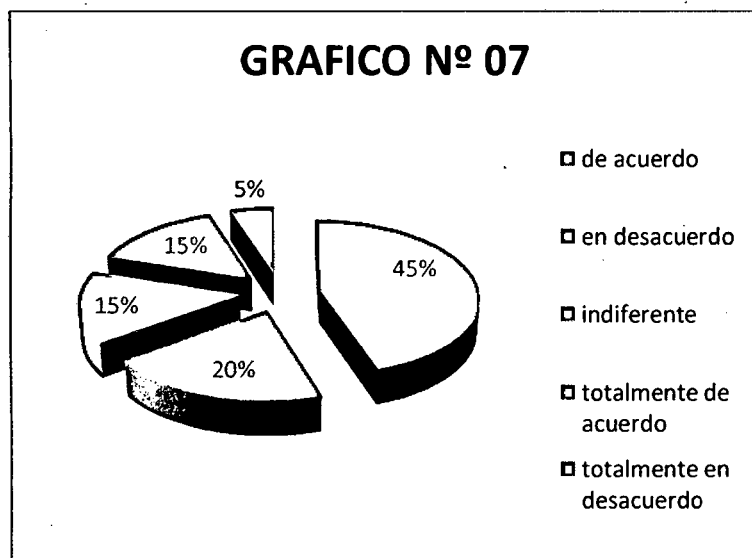
Del total de respuestas se puede ver que el 40% de los clientes cree que se le da una atención rápida a las observaciones o



7. La empresa tiene disponibilidad de productos en las cantidades que usted requiere.

Tabla Nº 7

Valoración	La empresa tiene disponibilidad de productos en las cantidades que usted requiere.	
de acuerdo	9	45%
en desacuerdo	4	20%
indiferente	3	15%
totalmente de acuerdo	3	15%
totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



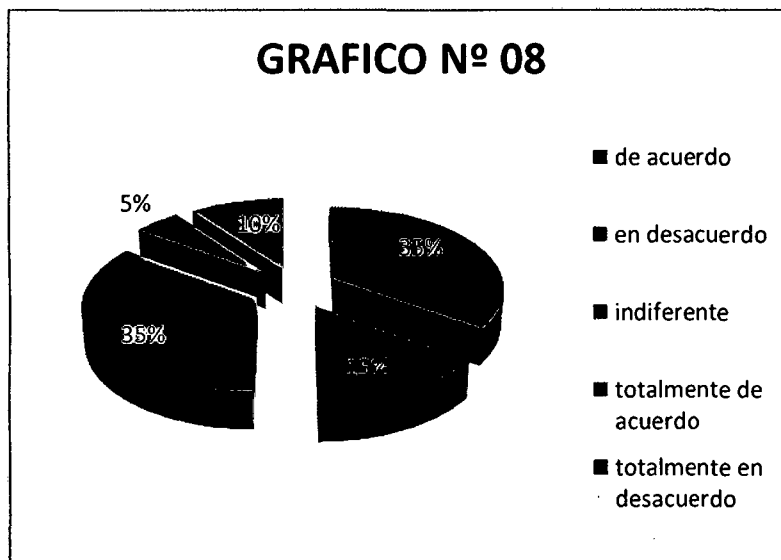
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes manifiestan que la empresa tiene la cantidad de productos que

## 8. Los productos tienen precios aceptables en el mercado.

Tabla N° 8

Valoración	Los productos tienen precios aceptables en el mercado.	
de acuerdo	7	35%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	7	35%
totalmente de acuerdo	1	5%
totalmente en desacuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



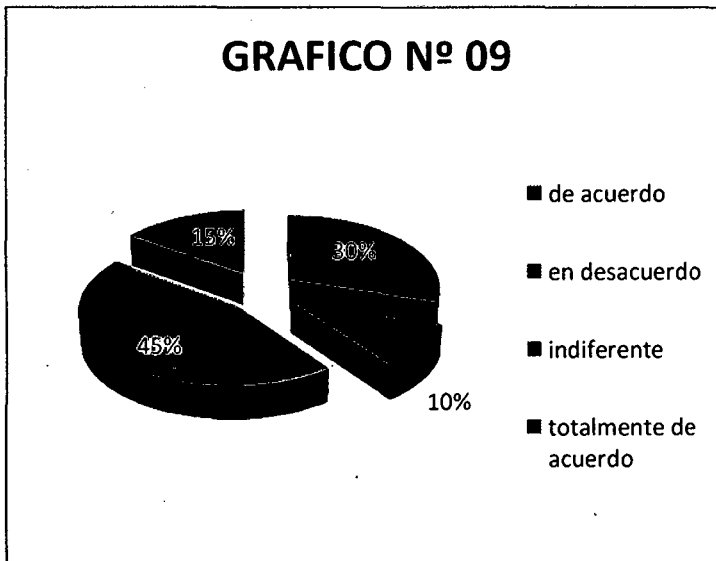
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 35% de los clientes manifiestan que los precios de la empresa son justos y otro 35%

## 9. El despacho de los productos es rápido.

Tabla N° 9

Valoración	El despacho de los productos es rápido.	
de acuerdo	6	30%
en desacuerdo	2	10%
indiferente	9	45%
totalmente de acuerdo	3	15%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



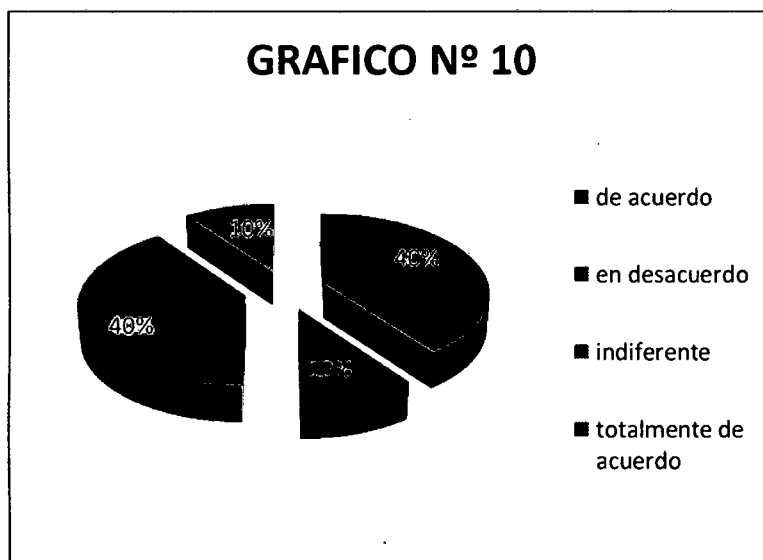
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes manifiestan que la empresa realiza una entrega rápida de

10. La empresa le brinda facilidades en la forma de pago de los productos.

Tabla N° 10

Valoración	La empresa le brinda facilidades en la forma de pago de los productos.	
de acuerdo	8	40%
en desacuerdo	2	10%
indiferente	8	40%
totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



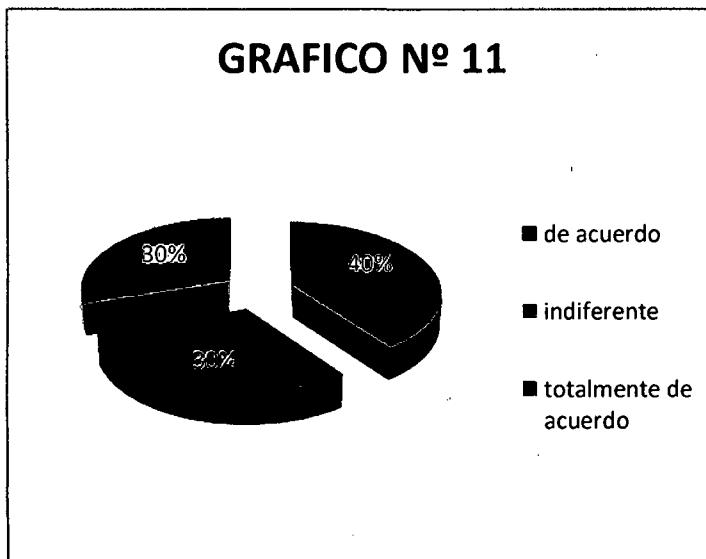
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 40% de los clientes manifiestan que la empresa da facilidades de pago.

11. La empresa entrega los productos requeridos, es decir en cuanto a marca solicitada y cantidad exacta.

Tabla N° 11

Valoración	La empresa entrega los productos requeridos, es decir en cuanto a marca solicitada y cantidad exacta.	
de acuerdo	8	40%
indiferente	6	30%
totalmente de acuerdo	6	30%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



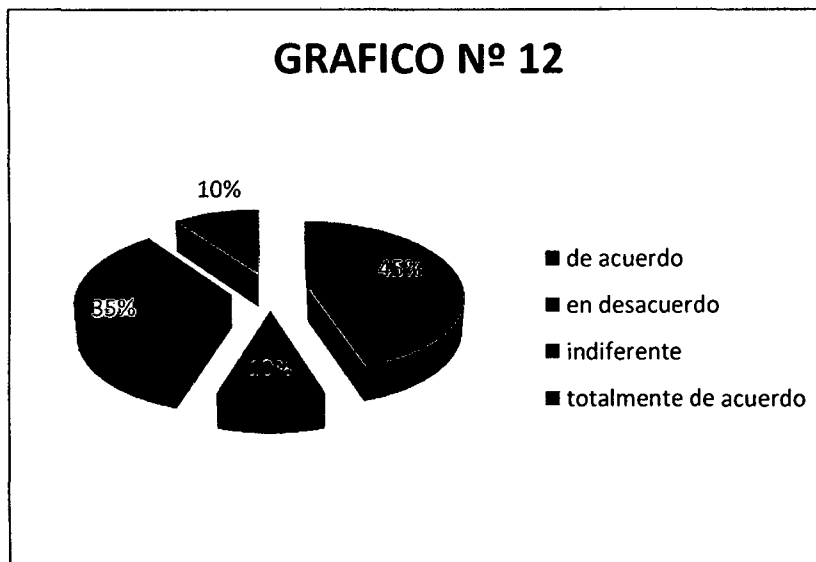
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 40% de los clientes manifiestan que la empresa entrega los productos que

12. Los productos entregados tienen una buena presentación, es decir no presentan defectos ni desgastes anormales.

Tabla N° 12

Valoración	Los productos entregados tienen una buena presentación, es decir no presentan defectos ni desgastes anormales.	
de acuerdo	9	45%
en desacuerdo	2	10%
indiferente	7	35%
totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



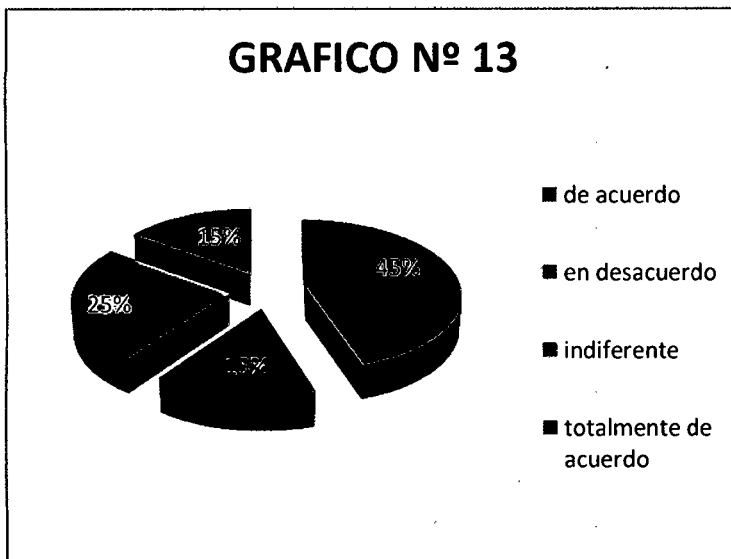
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes manifiestan que la empresa tiene productos de buena

13. La durabilidad de los productos responden a las expectativas de vida útil.

Tabla N° 13

Valoración	La durabilidad de los productos responde a las expectativas de vida útil.	
de acuerdo	9	45%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	5	25%
totalmente de acuerdo	3	15%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



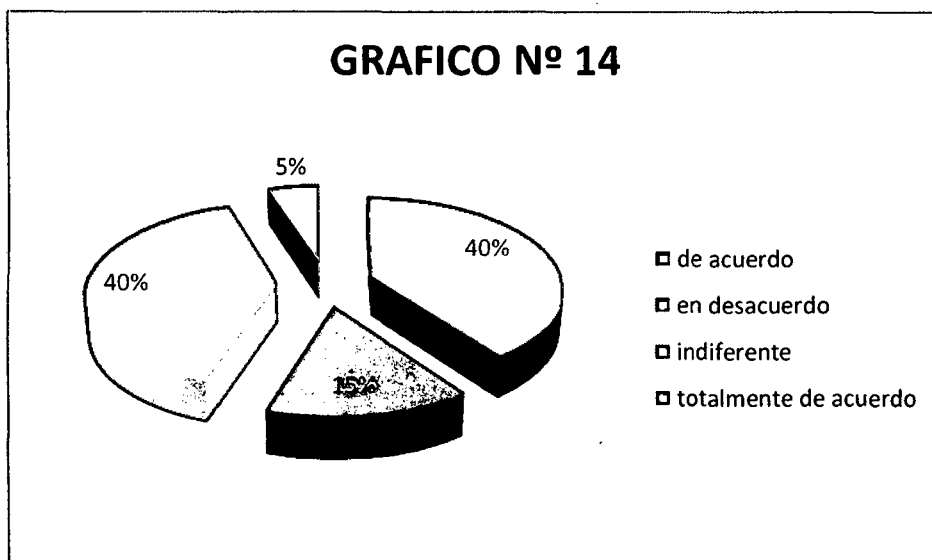
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes manifiestan que la empresa tiene productos que duran según

14. El producto que le es entregado, está bien protegido para poder ser almacenado adecuadamente.

Tabla N° 14

Valoración	El producto que le es entregado, está bien protegido para poder ser almacenado adecuadamente.	
de acuerdo	8	40%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	8	40%
totalmente de acuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 40% de los clientes manifiestan que la empresa tiene productos en buenas

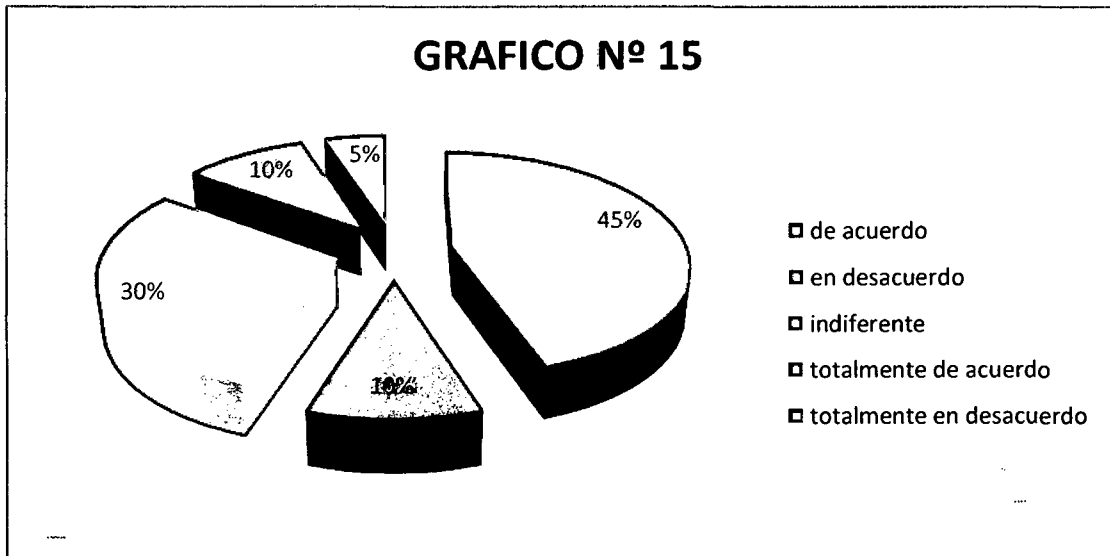


## DEL SERVICIO TÉCNICO:

15. Cuando usted adquiere algún equipo, se hace una verificación previa de su equipo para comprobar su correcto funcionamiento.

Tabla N° 15

Valoración		
de acuerdo	9	45%
en desacuerdo	2	10%
indiferente	6	30%
totalmente de acuerdo	2	10%
totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



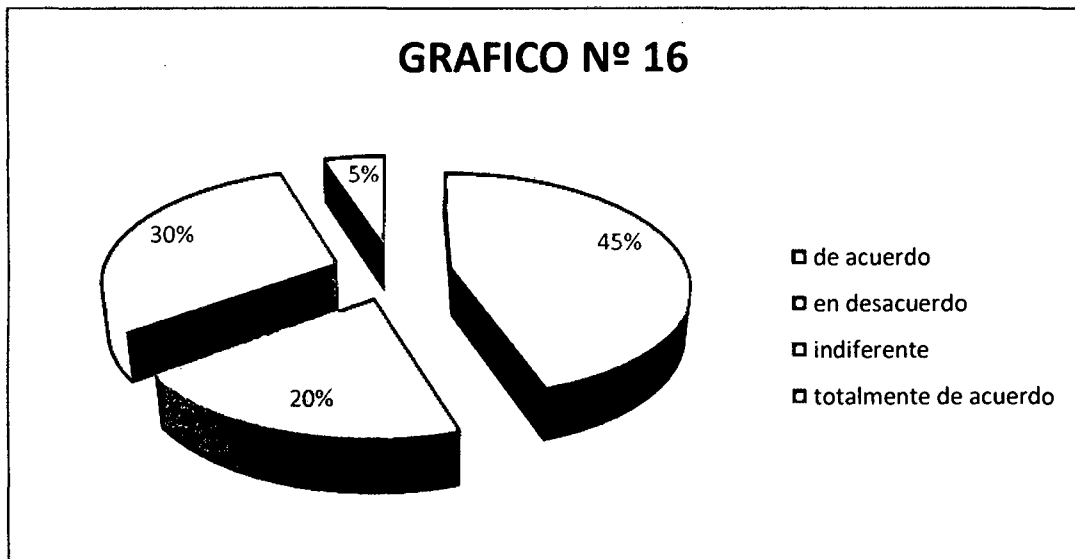
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes manifiestan que la empresa realiza una verificación previa para

16. Cuando adquiere un equipo es usted instruido sobre la correcta utilización de los mismos.

Tabla N° 16

Valoración	Cuando adquiere un equipo es usted instruido sobre la correcta utilización de los mismos.	
de acuerdo	9	45%
en desacuerdo	4	20%
indiferente	6	30%
totalmente de acuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



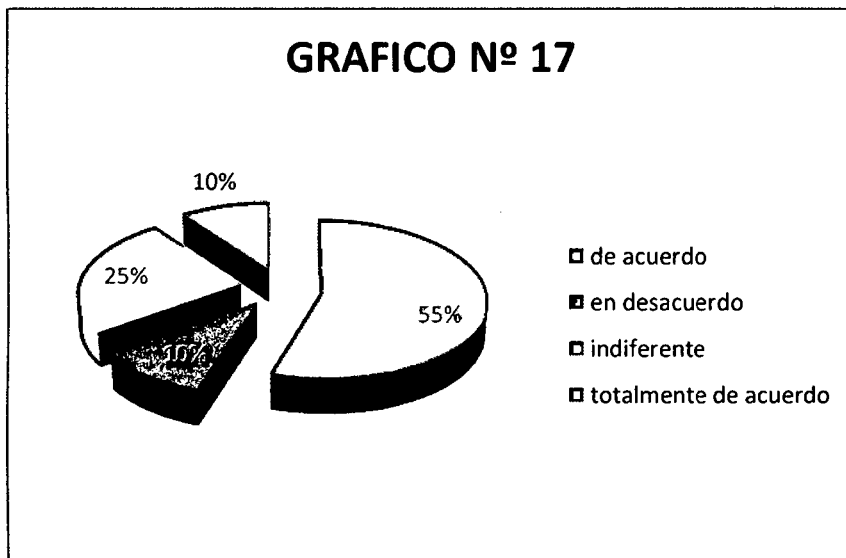
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes están de acuerdo en la instrucción del uso de los equipos.

17. Es usted informado de la inoperatividad de su equipo en forma oportuna.

Tabla N° 17

Valoración	Es usted informado de la inoperatividad de su equipo en forma oportuna.	
de acuerdo	11	55%
en desacuerdo	2	10%
indiferente	5	25%
totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



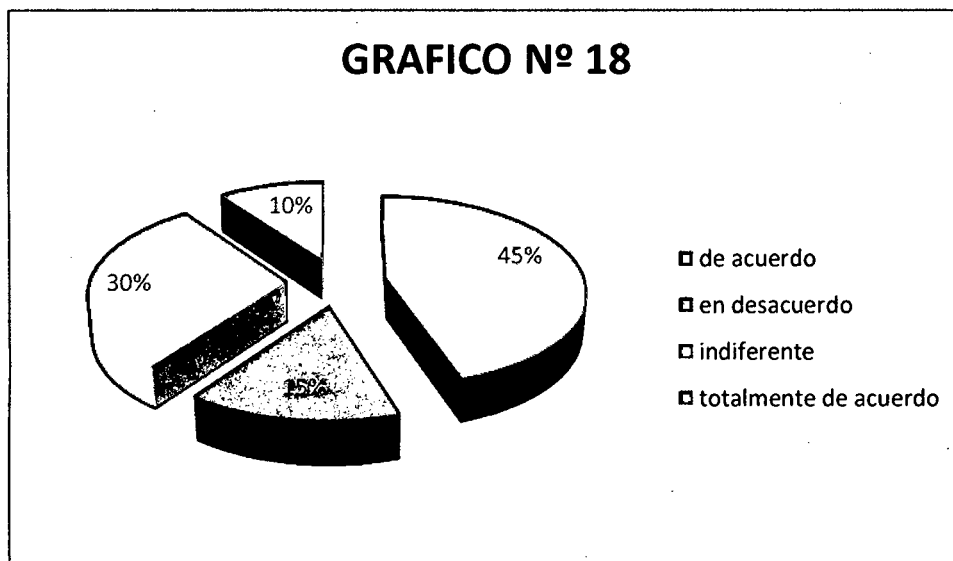
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 55% de los clientes están de acuerdo en cuanto a la información de la inoperatividad

18. Los técnicos le hacen visitas periódicas para dar mantenimiento a sus equipos.

Tabla N° 18

Valoración	Los técnicos le hacen visitas periódicas para dar mantenimiento a sus equipos.	
de acuerdo	9	45%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	6	30%
totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



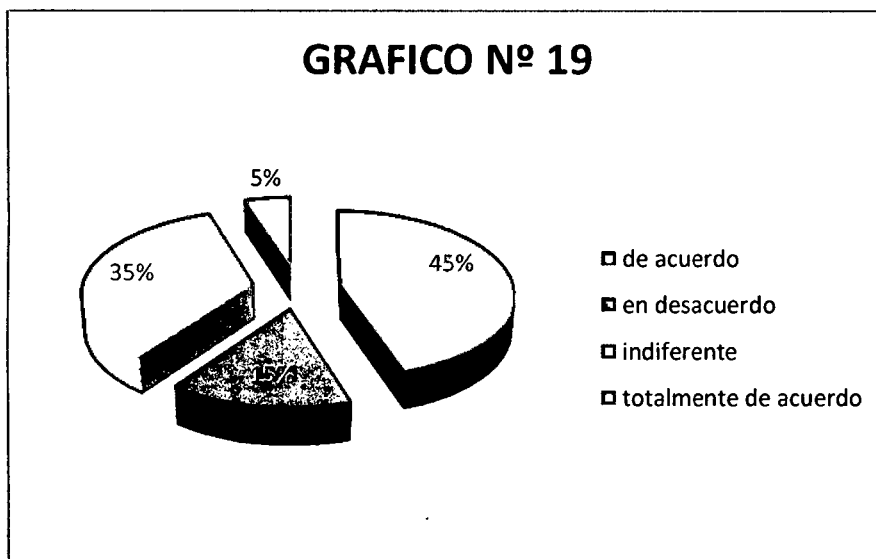
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes están de acuerdo en cuanto a las visitas de mantenimiento

**19. El personal técnico está totalmente capacitado para las tareas que tiene que realizar**

**Tabla N° 19**

Valoración	El personal técnico está totalmente capacitado para las tareas que tiene que realizar.	
de acuerdo	9	45%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	7	35%
totalmente de acuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



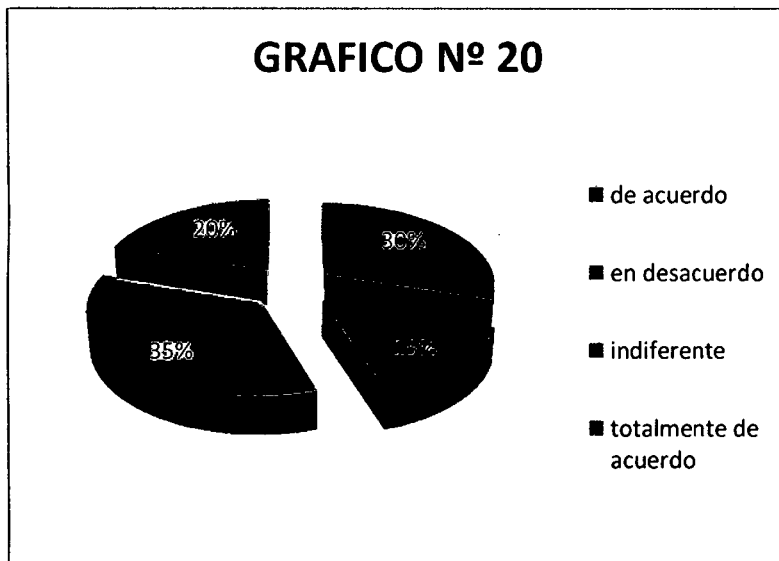
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45% de los clientes están de acuerdo en cuanto a la capacitación del personal

20. El personal técnico se encuentra disponible cuando usted requiere de sus servicios.

Tabla N° 20

Valoración	El personal técnico se encuentra disponible cuando usted requiere de sus servicios.	
de acuerdo	6	30%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	7	35%
totalmente de acuerdo	4	20%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



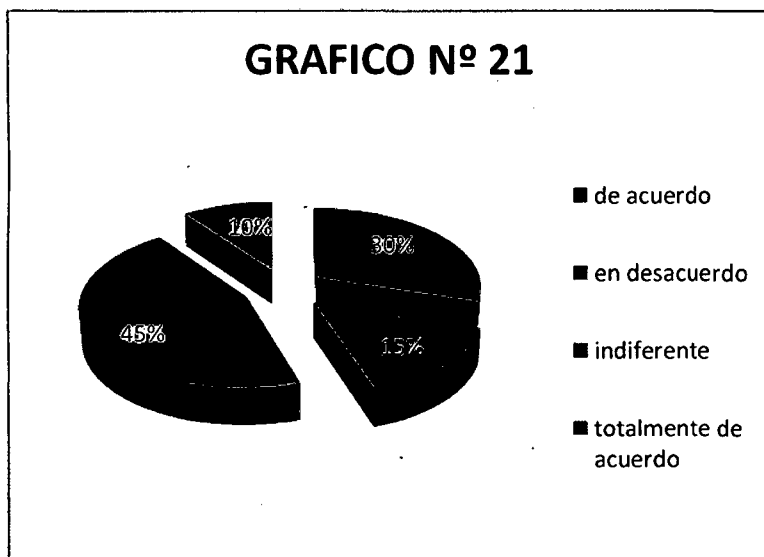
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 35% de los clientes es indiferente en cuanto a la disponibilidad del personal técnico y el

21. Si usted solicita servicio técnico, el personal cumple con la fecha y hora pactadas para la visita.

Tabla N° 21

Valoración	Si usted solicita servicio técnico, el personal cumple con la fecha y hora pactadas para la visita.	
de acuerdo	6	30%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	9	45%
totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



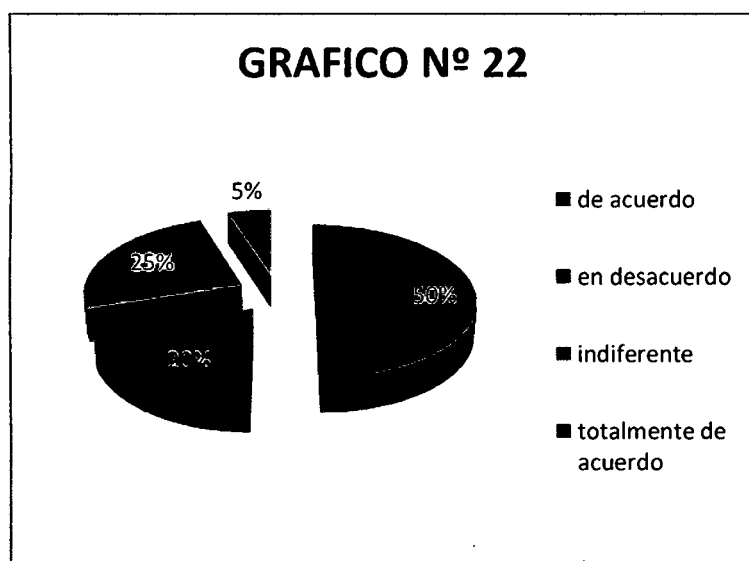
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 45 % de los clientes es indiferente en cuanto a la fecha y hora de visita del

22. Si usted deja su equipo en el servicio técnico, éste le es entregado en la fecha o cumpliendo los plazos pactados.

Tabla Nº 22

Valoración	Si usted deja su equipo en el servicio técnico, éste le es entregado en la fecha o cumpliendo los plazos pactados.	
de acuerdo	10	50%
en desacuerdo	4	20%
indiferente	5	25%
totalmente de acuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Elaboración Propia

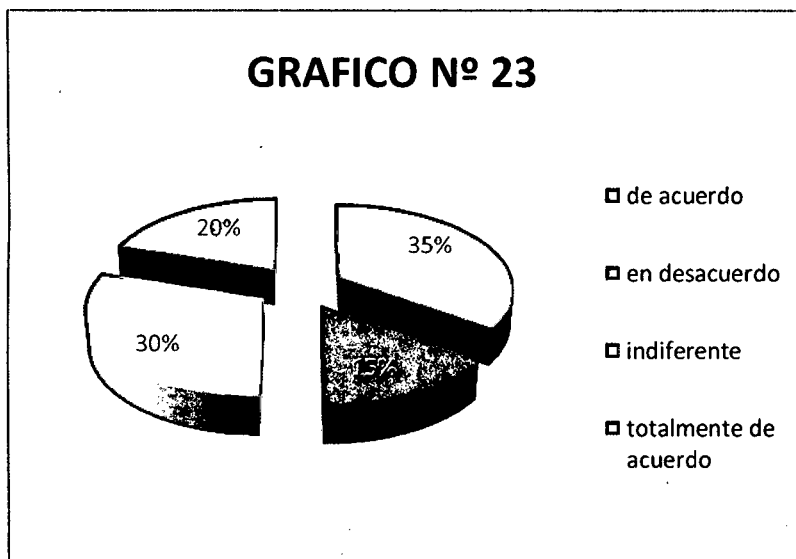
Del total de respuestas se puede ver que el 50% de los clientes está de acuerdo en los plazos de entrega de sus productos



23. La empresa cuenta con los repuestos e insumos que usted necesita para sus equipos.

Tabla N° 23

Valoración	La empresa cuenta con los repuestos e insumos que usted necesita para sus equipos.	
de acuerdo	7	35%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	6	30%
totalmente de acuerdo	4	20%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Elaboración Propia

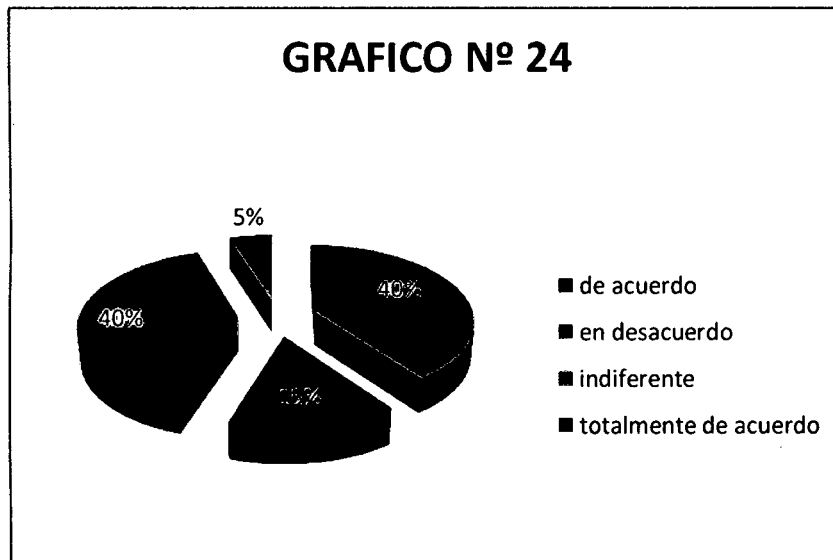
Del total de respuestas se puede ver que el 35% de los clientes está de acuerdo en que la empresa cuenta con los repuestos e

## DE LA IMAGEN

### 24. Las instalaciones de la empresa causan buena impresión.

Tabla N° 24

Valoración	Las instalaciones de la empresa causan buena impresión.	
de acuerdo	8	40%
en desacuerdo	3	15%
indiferente	8	40%
totalmente de acuerdo	1	5%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



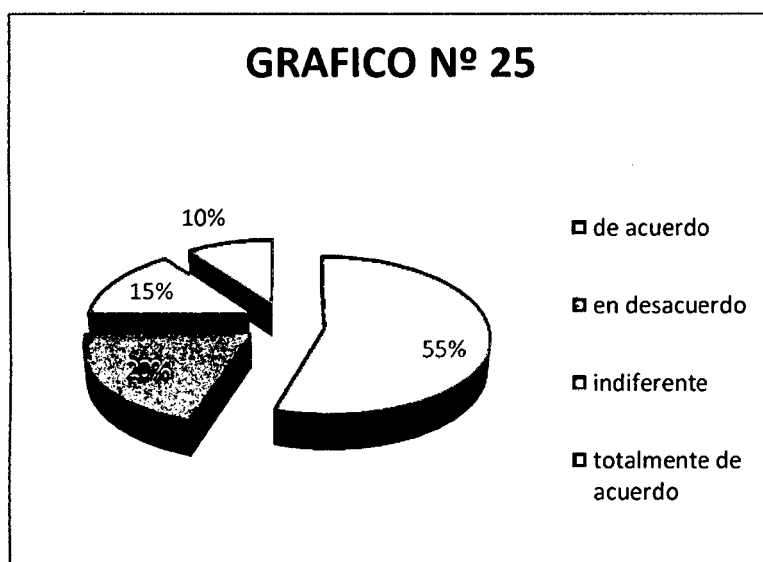
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 40% de los clientes está de acuerdo con las instalaciones de la empresa.

**25. La ubicación de la empresa es de fácil acceso para el cliente.**

**Tabla N° 25**

Valoración	La ubicación de la empresa es de fácil acceso para el cliente.	
de acuerdo	11	55%
en desacuerdo	4	20%
indiferente	3	15%
totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



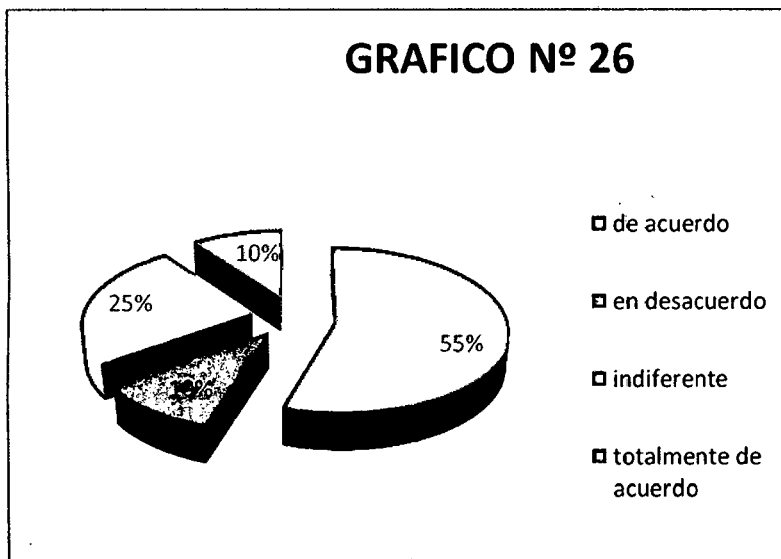
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 55% de los clientes está de acuerdo con que la ubicación de la empresa es de fácil

**26. El nombre de la empresa cuenta con buen prestigio y credibilidad en el mercado.**

**Tabla N° 26**

Valoración	¿El nombre de la empresa cuenta con buen prestigio y credibilidad en el mercado?	
de acuerdo	11	55%
en desacuerdo	2	10%
indiferente	5	25%
totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Elaboración Propia

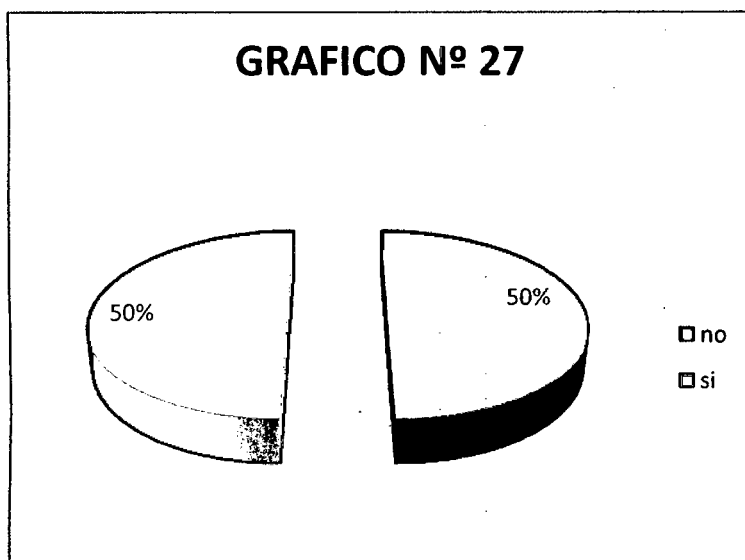
Del total de respuestas se puede ver que el 55% de los clientes manifiestan que el nombre de la empresa cuenta con prestigio.

## POSICIÓN FRENTE AL SERVICIO

### 27. ¿Volvería a contratar los servicios de la empresa?

Tabla N° 27

Valoración	¿Volvería a contratar los servicios de la empresa?	
no	10	50%
si	10	50%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



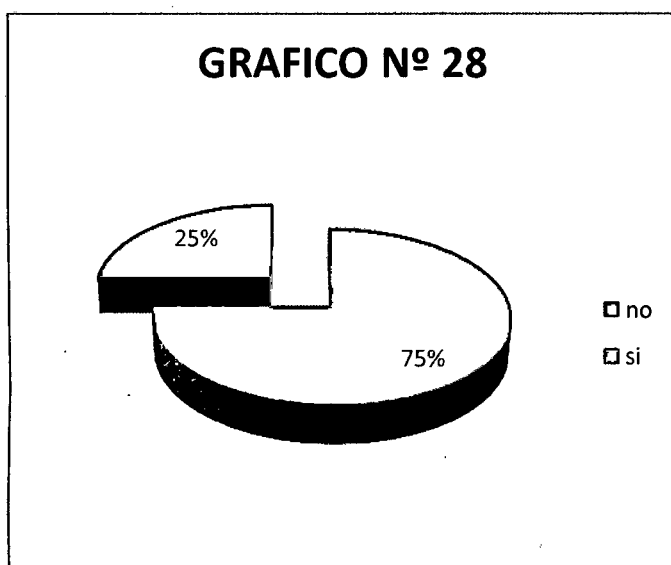
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 50% de los clientes manifiestan que volvería a contar con los servicios de la

**28. ¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?**

**Tabla N° 28**

Valoración	¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?	
no	15	75%
si	5	25%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



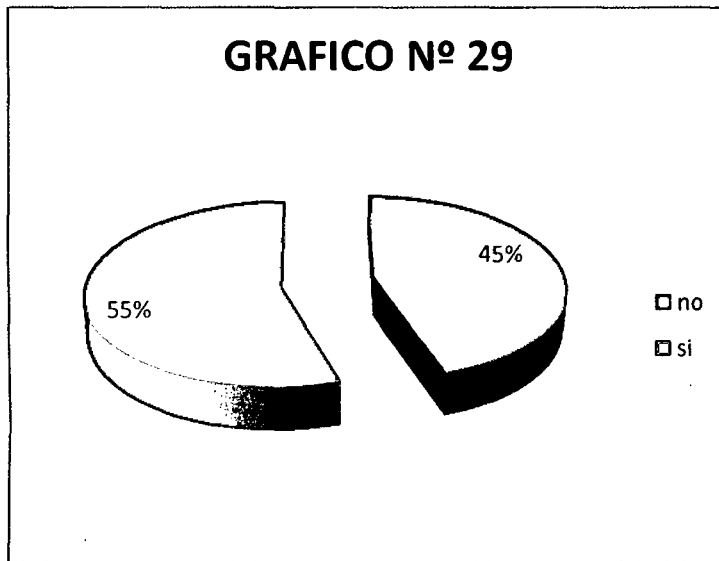
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 75% de los clientes manifiestan que no recomendaría los productos y/o servicios de

29. ¿Cómo considera los servicios y/o productos recibidos en términos de calidad?

Tabla N° 29

Valoración	¿Considera que los servicios y/o productos recibidos son de calidad?	
no	9	45%
si	11	55%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



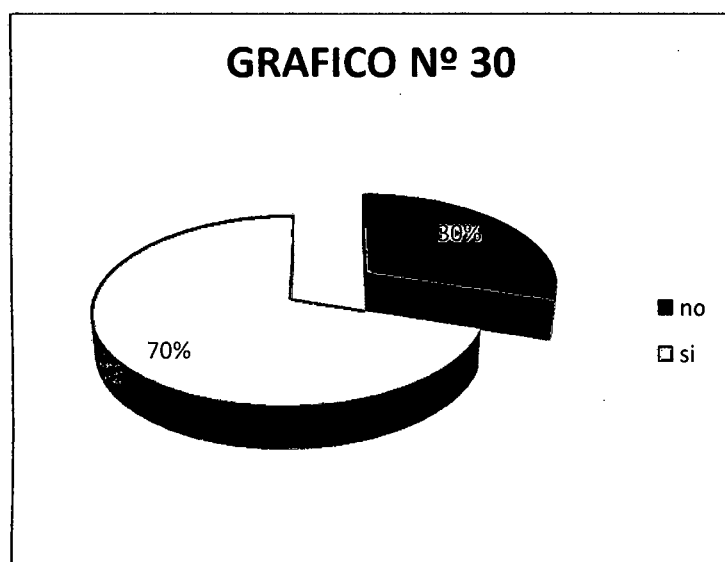
FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 55% de los clientes manifiestan que los productos y/o servicios de la empresa son

30. ¿Cómo considera los servicios y/o productos recibidos en términos de precio?

Tabla Nº 30

Valoración	¿Considera que los servicios y/o productos recibidos están acorde con el precio?	
no	6	30%
si	14	70%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Elaboración Propia

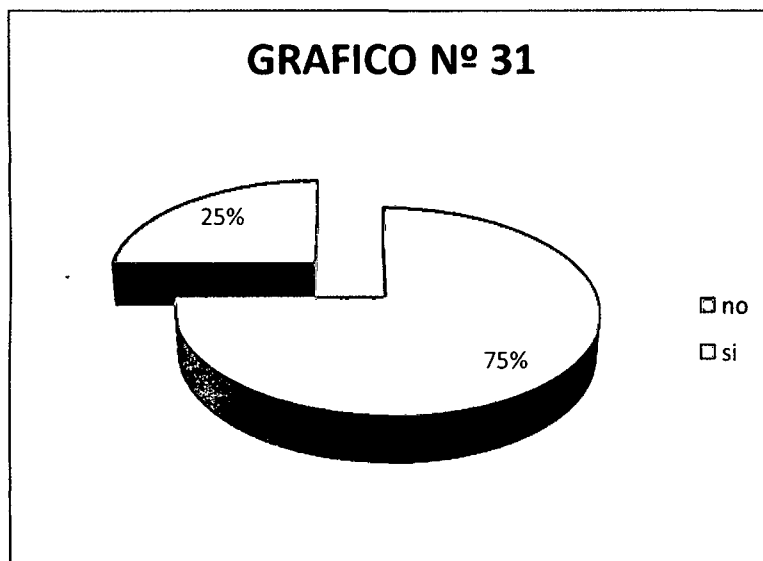
Del total de respuestas se puede ver que el 70% de los clientes manifiestan que los precios de los productos y/o servicios de la



**31. Cómo considera los productos y servicios recibidos en relación con los de otras empresas el mismo rubro?**

**Tabla N° 31**

Valoración	¿Considera que los productos y servicios recibidos son de mejor calidad en relación con los de otras empresas el mismo rubro?	
no	15	75%
si	5	25%
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Elaboración Propia

Del total de respuestas se puede ver que el 75% de los clientes manifiestan que los productos y/o servicios de la empresa no son de mejor calidad que los de la

## 5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

En la presente investigación se busca formular un plan de calidad para mejorar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa H Y M Almacenes Generales S.R.L, para lo cual se encuestó a una muestra representativa por conveniencia de sus principales clientes.

Luego de la aplicación de las encuestas, de analizar y procesar cada una de las respuestas vertidas por los clientes, se ha podido determinar muchos aspectos positivos y deficientes con respecto a la calidad del servicio brindado por la empresa y que repercute en el grado de satisfacción de los mismos, que sería bueno abordar de una manera inmediata:

- **Con respecto al trato del personal**, casi el 50% de los clientes está en disconformes con el trato que reciben por parte del personal y con la ayuda que reciben por parte del mismo. Así mismo, el mismo porcentaje de clientes manifiestan que el personal brinda una imagen de desconfianza y que no están capacitados para brindar información relevante sobre los productos que se brindan.
- **Con respecto a la venta de los productos**, casi el 50% de los clientes manifiestan que la entrega de productos son entregados oportunamente, que cuentan con las cantidades y marcas requeridas, que se brindan facilidades de pago y que no tienen problemas de devoluciones por defectos en los mismos.
- **Con respecto al servicio técnico**, casi el 40% manifiestan que reciben asesoramiento técnico en cuanto al uso de los productos, cumplen con las vistas posventa, y generalmente los productos son de garantía.
- **Con respecto a la imagen**, casi el 40% manifiestan que la empresa cuenta con una buena infraestructura apropiada para el almacenamiento de los productos, fácil acceso a los clientes, con un buen prestigio e imagen en el mercado y con repuestos e insumos para cada producto.

- **Con respecto a la posición frente al servicio:** Poco más del 50% manifiestan que volverían a solicitar el servicio, el 75% no lo recomendarían a otros clientes o empresas y un poco más del 50% que los productos son de calidad, mejor que los de la competencia y tienen un precio justo.

# **CAPITULO VI PROPUESTA DE PLAN DE CALIDAD DE SERVICIO**

## **6.1. PROPUESTA DEL PLAN DE CALIDAD PARA H Y M ALMACENES GENERALES S.R.L.**

La presente "Propuesta de un plan de calidad en el servicio para mejorar el grado de satisfacción del cliente en la empresa H Y M Almacenes Generales S.R.L, le permitirá a la empresa contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr una mejor posición competitiva en el mercado cajamarquino

El plan proporcionará al gerente; los conocimientos para brindar un servicio de calidad, así como al personal le permitirá desarrollarse eficientemente en sus funciones.

En la propuesta se describen los métodos y actividades para atender con calidad a los clientes, contiene explicaciones sobre como la satisfacción del cliente se convierte en una ventaja competitiva, también los factores esenciales que los trabajadores de la empresa deben poseer, para administrar la calidad en la atención al cliente y su implementación.

## **6.2. MATRIZ FODA:**

# MATRIZ FODA

## OPORTUNIDADES

## AMENAZAS

O1. Existe la posibilidad de abrir nuevos puntos de ventas en Provincias con la finalidad de incrementar su participación en el mercado.  
 O2. Crecimiento de la Población Cajamarquina y por ende de la demanda.  
 O3. Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas de diferentes sectores (educativos, productivo, etc.) O4. Posibilidad de incrementar sus líneas de productos.  
 O5. Existen sistemas avanzados de comunicación como es el INTERNET, para hacer conocer la empresa y sus líneas de productos.

A1. Ingreso de Nuevos Competidores.  
 A2. Ingreso de productos importados. A3. Competencia en Provincias  
 A4. Fluctuaciones en el tipo de cambio y aranceles.  
 A5. Crisis Internacional

## FORTALEZAS

F1. Recurso Humano con conocimiento en diferentes líneas de productos.  
 F2. Amplio surtido en líneas de productos y servicios y entrega oportuna.  
 F3. Amplia trayectoria en el mercado Cajamarquino.  
 F4. Calidad de productos, precios competitivos y facilidades de pago.  
 F5. Local propio.  
 F6. Ubicación estratégica

**Posicionamiento de la empresa en el mercado basado en la calidad de servicio – Elaborar un Plan de Marketing.  
 (F1 F2 F3 F4, O1 O2 O5)**

**Introducción de la empresa a nuevos mercados basados en la calidad de los productos, precios competitivos y facilidades de pago  
 – Elaborar un Plan de Marketing  
 (F2 F4, O1 O4)**

**Establecimiento de Alianzas Estratégicas – Elaborar un Programa de Alianzas Estratégicas  
 (F2 F4 F5 F6, O3)**

**Potenciar recursos y capacidades de la empresa - Construir ventajas competitivas sobre la competencia actual y potencial. (F1 F5 F6, A1 A2 A3)**

**Potenciar publicidad y promociones - Elaborar un Plan de Marketing.  
 (F2 F4, A4 A5)**

## DEBILIDADES

D1. Falta de un Plan Estratégico.  
 D2. Falta de Capacitación en atención al cliente.  
 D3. Falta de Compromiso por parte de la Gerencia  
 D4. Bajo nivel motivacional D5. Bajo nivel de Inversión  
 D6. Falta de local en provincias.

**Elaborar un Plan Estratégico para la empresa que incluya el ingreso a nuevos mercados.  
 (D1, O1 O2 O4)**

**Seleccionar, motivar y capacitar al personal para el desarrollo de alianzas estratégicas - Realizaron adecuado proceso de selección, inducción y evaluación de personal  
 (D2, O1 O3 O4)**

**Elaborar un Presupuesto de Inversiones para la empresa (D3 D5 D6, O1 O2)**

**Identificar y penetrar en nuevos mercados - Plan de marketing.  
 (D1 D3, A1 A2 A3)**

**Implementar un Plan de Inversiones Anuales para hacer frente a la competencia.  
 (D3 D5 D6, A1 A3 A4)**

### 6.3. VISION – MISION – VALORES:

- **VISIÓN**

Ser una empresa líder en la comercialización de útiles escolares, de escritorio, equipos de oficina y servicio post venta en el mercado local, satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes con una gama completa de productos y servicio de excelente calidad, bajo parámetros de competitividad y precios razonables.

- **MISIÓN**

Somos una empresa dedicada al rubro de Abastecimientos de una gama completa de útiles escolares, de escritorio, equipos de oficina y servicio post venta y servicio de excelente calidad, en marcas reconocidas y precios competitivos, satisfaciendo plenamente las necesidades exigentes de nuestros clientes.

- **VALORES**

<b>COMPROMISO</b>	Tomar como propios los objetivos de la organización, apoyando las decisiones tomadas con el compromiso de lograr los objetivos del negocio. Cumplir con compromisos tanto personales como profesionales.
<b>ÉTICA</b>	Pensar y actuar consecuentemente con los valores morales y buenas costumbres tanto en la vida profesionales como privada, respetando las políticas organizacionales
<b>INICIATIVA</b>	Predisposición a actuar en forma proactiva, significa concretar decisiones tomadas.
<b>ORIENTACION DEL CLIENTE</b>	Ayudar o servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto el cliente externo como interno.
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	Administrar y encaminar todos los procesos establecidos para la consecución de los resultados esperados, fijando metas por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, capacidad p de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen cambios en el medio. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
<b>CALIDAD DE</b>	Excelencia en el servicio prestado. Capacidad de comprender la

<b>SERVICIO</b>	esencia de ciertos aspectos y transformarlos en soluciones prácticas operables para el beneficio de la organización como propio.
<b>AUTOCONTROL</b>	Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controlada las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones de otros o cuando se trabaje en situaciones de estrés.
<b>PERSEVERANCIA</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Predisposición a mantenerse firme y constante en la realización de acciones de manera estable y continua hasta lograr el objetivo.

#### 6.4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

- **OBJETIVOS:**

**OBJETIVO 1:** Incrementar el grado de satisfacción de los clientes, elevando el nivel de calidad en el servicio prestado al cliente.

**OBJETIVO 2:** Elaborar un Plan Estratégico orientado a generar un cambio cultural hacia un nuevo estilo de gestión por procesos y más participativa.

**OBJETIVO 3:** Impulsar una Gestión de Recursos Humanos que incremente la motivación laboral y facilite la consecución de los objetivos del Plan.

**OBJETIVO 4:** Mejorar la gestión empresarial mediante la elaboración e implementación de Planes de Inversión, con el compromiso gerencial.

- **ESTRATEGIAS:**

<b>OBJETIVO 1</b>
<b>Incrementar el grado de satisfacción de los clientes, elevando el nivel de calidad en el servicio prestado al cliente.</b>
<b>E1:</b> Establecer evaluaciones periódicas de la prestación de los servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes, valorando el costo de los servicios y estableciendo planes de capacitación que mejoren la eficiencia de los mismos.
<b>E2:</b> Generar compromisos de calidad en la prestación de servicios con los clientes.



## **OBJETIVO 2**

**Elaborar un Plan Estratégico orientado a generar un cambio cultural hacia un nuevo estilo de gestión por procesos y más participativa.**

**E3:** Definir y establecer la Misión, Visión y Valores de la empresa.

**E4:** Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.

**E5:** Implementar un plan de Inversiones de ingreso a nuevos mercados.

**E6:** Establecer una gestión por procesos y potenciar un estilo de liderazgo participativo.

## **OBJETIVO 3**

**Impulsar una Gestión de Recursos Humanos que incremente la motivación laboral y facilite la consecución de los objetivos del Plan.**

**E7:** Implementar sistemas que proporcionen coherencia interna entre los principales procesos de atención al cliente y Gestión de Recursos Humanos en relación con los objetivos de la organización.

**E8:** Establecer sistemas para el reconocimiento e incentivos de acuerdo al nivel de desempeño.

## **OBJETIVO 4**

**Mejorar la gestión empresarial mediante la elaboración e implementación de Planes de Inversión, con el compromiso gerencial.**

**E9:** Elaborar Planes de Inversión que incluya el ingreso y apertura de nuevos locales en nuevos mercados.

**E10:** Impulsar el compromiso gerencial de gestión bajo la implementación de Planes de Inversión anuales.

### 6.5. DISEÑO DE DESPLIEGUE:

Una vez que han sido establecidas las estrategias, se elabora la matriz de despliegue en orden a relacionar los objetivos con las estrategias y éstas entre sí, cuantificando igualmente su aportación al plan.

Para determinar el orden así como el porcentaje de aportación de cada uno de los objetivos al Plan, se siguió la siguiente ponderación:

#### MATRIZ DE DESPLIEGUE DE PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS

RELACION FUERTE: 9 ●

RELACION MEDIA: 3 ○

RELACION DEBIL: 1 △

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	PONDERACION	(%)	ORDEN
01	●	●	○	○	○	○	●	●	○	○	54	31.03%	1º
02	△	○	●	●	●	○	●	○	○	○	52	29.89%	2º
03	○	△	○	△	○	△	●	●	○	○	36	20.69%	3º
04	○	△	△	△	○	△	○	△	●	●	32	18.39%	4º
PESO	16	14	16	14	18	08	30	22	18	18	174	100%	

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE
<b>OBJETIVO 1</b>		
<b>E1:</b> Establecer evaluaciones periódicas de la prestación de los servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes, valorando el costo de los servicios y estableciendo planes de capacitación que mejoren la eficiencia de los mismos.	1º. Elaborar encuestas para los clientes sobre la calidad del servicio y aplicarlas periódicamente. 2º. Elaborar fichas de observación al personal en cuanto al servicio prestado y aplicarlas periódicamente. 3º. Elaborar un sistema de costeo de prestación del servicio al cliente. 4º. Elaborar Programas de capacitación al personal en atención al cliente.	<b>Gerencia General Administración</b>
<b>E2:</b> Generar compromisos de calidad en la prestación de servicios con los clientes.	1º.2º. Establecer sistemas y mecanismos de evaluación y control del proceso de atención al cliente. Elaborar programas de capacitación del personal en atención al cliente.	<b>Gerencia General Administración</b>

<b>OBJETIVO 2</b>		
<b>E3:</b> Definir y establecer la Misión, Visión y Valores de la empresa.	1º. Formular el Plan Estratégico para la empresa. 2º. Formular la misión, visión y valores 3º. Formular los planes operativos.	<b>Gerencia General</b>
<b>E4:</b> Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.	1º. 2º. Formular el Plan Estratégico para la empresa. Realizar una Investigación de Mercados.	<b>Gerencia General Administración</b>
<b>E5:</b> Implementar un plan de Inversiones de ingreso a nuevos mercados.	1º. Formular un Plan de Marketing. 2º. Formular un Plan de Inversiones a Largo Plazo y Anuales.	
<b>E6:</b> Establecer una gestión por procesos y potenciar un estilo de liderazgo participativo.	1º. Formular un diseño de proceso de atención al cliente. 2º. Formular un Programa de Capacitación del personal en atención al cliente por proceso. 3º. Involucramiento y Participación del personal a todo nivel en los programas de capacitación.	<b>Gerencia General Administración</b>
<b>OBJETIVO 3</b>		
<b>E7:</b> Implementar sistemas que proporcionen coherencia interna entre los principales procesos de atención al cliente y Gestión de Recursos Humanos en relación con los objetivos de la organización.	1º. Realizar capacitaciones al personal en gestión por procesos y en gestión de recursos humanos. 2º. Realizar capacitaciones al personal en atención al cliente.	<b>Gerencia General Gerente Ejecutivo Administración</b>
<b>E8:</b> Establecer sistemas para el reconocimiento e incentivos de acuerdo al nivel de desempeño.	1º. Realizar evaluaciones periódicas de la atención al cliente por parte del personal. 2º. Establecer políticas de incentivos de acuerdo al nivel de desempeño. 3º. Colocar un buzón de sugerencias para el cliente en cuanto a la atención y servicio prestado.	<b>Gerencia Ejecutiva Administración</b>
<b>OBJETIVO 4</b>		
<b>E9:</b> Elaborar Planes de Inversión que incluya el ingreso y apertura de nuevos locales en nuevos mercados.	1º. Formular un Plan Estratégico. 2º. Formular un Plan de Marketing. 3º. Elaborar Planes de inversión a largo plazo, orientados al desarrollo de nuevos mercados.	<b>Gerencia General</b>
<b>E10:</b> Impulsar el compromiso gerencial de gestión bajo la implementación de Planes de Inversión anuales.	1º. Incrementar las inversiones a largo plazo. 2º. Realizar evaluaciones periódicas en cuanto al incremento de la cartera de clientes. 3º. Realizar evaluaciones periódicas del ratio beneficio/costo.	<b>Gerencia General</b>

6.6. CRONOGRAMA:

ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO (trimestres)											
		2014			2015			2016			2017		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>E1:</b> Establecer evaluaciones periódicas de la prestación de los servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes, valorando el costo de los servicios y estableciendo planes de capacitación que mejoren la eficiencia de los mismos.	1º. Elaborar encuestas para los clientes sobre la calidad del servicio y aplicarlas periódicamente.												
	2º. Elaborar fichas de observación al personal en cuanto al servicio prestado y aplicarlas periódicamente.												
	3º. Elaborar un sistema de costeo de prestación del servicio al cliente.												
	4º. Elaborar Programas de capacitación al personal en atención al cliente.												
<b>E2:</b> Generar compromisos de calidad en la prestación de servicios con los clientes.	1º. Establecer sistemas y mecanismos de evaluación y control del proceso de atención al cliente.												
	2º. Elaborar programas de capacitación del personal en atención al cliente.												
<b>E3:</b> Definir y establecer la Misión, Visión y Valores de la empresa.	1º.. Formular el Plan Estratégico para la empresa.												
	2º. Formular la misión, visión y valores												
	3º. .Formular los planes operativos.												
<b>E4:</b> Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.	1º. Formular el Plan Estratégico para la empresa.												
	2º. Realizar una Investigación de Mercados.												
<b>E5:</b> Implementar un plan de Inversiones de ingreso a nuevos mercados.	1º. Formular un Plan de Marketing.												
	2ºFormular un Plan de Inversiones a Largo Plazo y Anuales.												
<b>E6:</b> Establecer una gestión por procesos y potenciar un estilo de liderazgo participativo.	1º. Formular un diseño de proceso de atención al cliente.												
	2º. Formular un Programa de Capacitación del personal en atención al cliente por proceso.												
	3º. Involucramiento y Participación del personal a todo nivel en los programas de capacitación.												
<b>E7:</b> Implementar sistemas que proporcionen coherencia interna	1º. Realizar capacitaciones al personal en gestión por procesos y en gestión de recursos humanos.												



- Nº de Capacitaciones programadas y realizadas con los previstos en este plan y en las fechas previstas en el cronograma.
- Establecimiento de políticas de incentivos de acuerdo al nivel de desempeño.
- Incremento en las inversiones de acuerdo a lo previsto en el siguiente cronograma.
- Nº de Evaluaciones periódicas realizadas con los previstos en este plan y en las fechas previstas en el cronograma.
- Colocación de Buzón de sugerencias.

#### EFICACIA DEL PLAN:

##### Indicador 2:

- Nº de Acciones de mejora emprendidas en relación con el Objetivo 1 del Plan de Calidad.
- Nº de medidas correctivas adoptadas por la gerencia y administración.
- Grado de Compromiso con el Plan de Calidad por parte de la gerencia y administración.
- Nº de Evaluaciones Anuales realizadas con las previstas en el plan y en las fechas programadas.

#### 6.8. PRESUPUESTO:

ESTRATEGIAS	ACCIONES	COSTO (S/,) ANUAL
E1: Establecer evaluaciones periódicas de la prestación de los servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes, valorando el costo de los servicios y estableciendo planes de capacitación que mejoren la eficiencia de los mismos.	1º. Elaborar encuestas para los clientes sobre la calidad del servicio y aplicarlas periódicamente.	6 x 750 = 4,500
	2º. Elaborar fichas de observación al personal en cuanto al servicio prestado y aplicarlas periódicamente.	6 x 750 = 4,500
	3º. Elaborar un sistema de costeo de prestación del servicio al cliente.	1,500
	4º. Elaborar Programas de capacitación al personal en atención al cliente.	2,500
E2: Generar compromisos de calidad en la prestación de servicios con los clientes.	1º. Establecer sistemas y mecanismos de evaluación y control del proceso de atención al cliente.	3,000
	2º. Elaborar programas de capacitación del personal en atención al cliente.	-----
E3: Definir y establecer la Misión, Visión y Valores de la empresa.	1º. Formular el Plan Estratégico para la empresa.	5,000
	2º. Formular la misión, visión y valores	-----
	3º. Formular los planes operativos.	3,000

<b>E4:</b> Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.	1º. Formular el Plan Estratégico para la empresa.	-----
	2º. Realizar una Investigación de Mercados.	-----
<b>E5:</b> Implementar un plan de Inversiones de ingreso a nuevos mercados.	1º. Formular un Plan de Marketing.	<b>2,500</b>
	2º. Formular un Plan de Inversiones a Largo Plazo y Anuales.	<b>3,000</b>
<b>E6:</b> Establecer una gestión por procesos y potenciar un estilo de liderazgo participativo.	1º. Formular un diseño de proceso de atención al cliente.	<b>1,500</b>
	2º. Formular un Programa de Capacitación del personal en atención al cliente por proceso.	<b>2,500</b>
	3º. Involucramiento y Participación del personal a todo nivel en los programas de capacitación.	-----
<b>E7:</b> Implementar sistemas que proporcionen coherencia interna entre los principales procesos de atención al cliente y Gestión de Recursos Humanos en relación con los objetivos de la organización.	1º. Realizar capacitaciones al personal en gestión por procesos y en gestión de recursos humanos.	<b>2,500</b>
	2º. Realizar capacitaciones al personal en atención al cliente.	-----
<b>E8:</b> Establecer sistemas para el reconocimiento e incentivos de acuerdo al nivel de desempeño.	1º. Realizar evaluaciones periódicas de la atención al cliente por parte del personal.	<b>2 x 1500 = 3,000</b>
	2º. Establecer políticas de incentivos de acuerdo al nivel de desempeño.	<b>1,500</b>
	3º. Colocar un buzón de sugerencias para el cliente en cuanto a la atención y servicio prestado.	<b>500</b>
<b>E9:</b> Elaborar Planes de Inversión que incluya el ingreso y apertura de nuevos locales en nuevos mercados.	1º. Formular un Plan Estratégico.	-----
	2º. Formular un Plan de Marketing.	-----
	3º. Elaborar Planes de inversión a largo plazo, orientados al desarrollo de nuevos mercados.	<b>2,500</b>
<b>E10:</b> Impulsar el compromiso gerencial de gestión bajo la implementación de Planes de Inversión anuales.	1º. Incrementar las inversiones a largo plazo.	<b>50,000</b>
	2º. Realizar evaluaciones periódicas en cuanto al incremento de la cartera de clientes.	<b>1,500</b>
	3º. Realizar evaluaciones periódicas del ratio beneficio/costo.	<b>1,500</b>
<b>TOTAL</b>		<b>96,500</b>

## CONCLUSIONES

1.- Se realizó el diagnóstico a la empresa H Y M Almacenes Generales S.R.L, lográndose determinar algunas deficiencias en cuanto a la calidad del servicio brindado, en los siguientes aspectos:

- **Con respecto al trato del personal**, casi el 50% de los clientes está en disconformes con el trato que reciben por parte del personal y con la ayuda que reciben por parte del mismo. Así mismo, el mismo porcentaje de clientes manifiestan que el personal brinda una imagen de desconfianza y que no están capacitados para brindar información relevante sobre los productos que se brindan.
- **Con respecto a la venta de los productos**, casi el 50% de los clientes manifiestan que la entrega de productos son entregados oportunamente, que cuentan con las cantidades y marcas requeridas, que se brindan facilidades de pago y que no tienen problemas de devoluciones por defectos en los mismos.
- **Con respecto al servicio técnico**, casi el 40% manifiestan que reciben asesoramiento técnico en cuanto al uso de los productos, cumplen con las visitas posventa, y generalmente los productos son de garantía.
- **Con respecto a la imagen**, casi el 40% manifiestan que la empresa cuenta con una buena infraestructura apropiada para el almacenamiento de los productos, fácil acceso a los clientes, con un buen prestigio e imagen en el mercado y con repuestos e insumos para cada producto.
- **Con respecto a la posición frente al servicio**, poco más del 50% manifiestan que volverían a solicitar el servicio, el 75% no lo recomendarían a otros clientes o empresas y un poco más del 50% que los productos son de calidad, mejor que los de la competencia y tienen un precio justo.

2.- Se logró establecer claramente los objetivos del Plan de Calidad, orientados a que la empresa pueda mejorar la calidad del servicio a sus clientes poniendo énfasis en.



- **La elaboración de un Plan Estratégico orientado a generar un cambio cultural hacia un nuevo estilo de gestión por procesos y más participativa.**
- **Impulsar una Gestión de Recursos Humanos que incremente la motivación laboral y facilite la consecución de los objetivos del Plan.**
- **Mejorar la gestión empresarial mediante la elaboración e implementación de Planes de Inversión, con el compromiso gerencial.**

**3.-** Se logró formular un Plan de calidad de servicio orientado a mejorar el grado de satisfacción de sus clientes, estableciendo acciones concretas orientadas a implementar una gestión por procesos y el compromiso de un liderazgo mas participativo.

## **RECOMENDACIONES**

**1.-** Se recomienda la aprobación e implementación de la propuesta del Plan de calidad de servicio, puesto que el mismo coadyuvara a mejorar el grado de satisfacción de sus clientes y lograr su fidelización.

**2.-** Se recomienda lograr el compromiso y participación por parte de la gerencia general en la implementación del Plan de calidad, el mismo que permitirá elevar el grado de satisfacción de sus clientes y su fidelización, logrando así a largo plazo con su visión.

**3.-** Se recomienda que dicho Plan de calidad sea divulgado a todos los miembros integrantes de la empresa a fin de lograr su compromiso y dar a conocer los beneficios que se obtendrán a largo plazo, generando una ventaja competitiva y su posicionamiento en el mercado cajamarquino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

### BIBLIOGRAFÍA

- **Besterfiel et al (1999)**, "Total Quality Management" ,Ed. Prentice Hall, EE.UU.
- **Cuatrecasas, Luís**. Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación, Gestión 2000, 1999.
- **D´Alessio Ipinza Fernando**; Administración y dirección de la producción, Enfoque estratégico y de calidad 3º edición, Ed. Pearson Educación de Colombia, Colombia 2012.
- **Dr. Vilar Barrio José Francisco**, ¿Cómo implantar y gestionar la calidad total?, 2º edición, **Fundación Confemetal, España, 2011**.
- **Dr. Vilar Barrio José Francisco**, **Las 7 nuevas herramientas para la Mejora de la Calidad**, 1º edición, Fundación Confemetal, España, 2012
- **Hunt D.** (1993), "Managing for Quality" ,Primera Ed, EEUU,
- **J Stanton William (1992)** "Fundamentos de Marketing"
- **Kenichi Ohmae** "La Mente del Estratega"
- **Kurt D. y Cloe K (1998)** "Services Marketing" EEUU
- **Gronroos Christian (1994)** "Marketing y gestión de servicios" España Ed, Díaz de Santos.
- **Stoner** "Administración" (1996)
- **Larrea Pedro (1991)** "Calidad de servicio: del Marketing a la estrategia" España Ed. Díaz de Santos
- **Nicolás Jany José**, "Investigación Integral de Mercados", 2da edición (2002)
- **Zeithaml V. y Bitner M. (2002)** "Marketing de servicios", Un enfoque de integración del cliente a la empresa, México

### LINKOGRAFÍA

- [http://www.rekursoshumanos.us.es/plan\\_calidad/PCASUS.pdf](http://www.rekursoshumanos.us.es/plan_calidad/PCASUS.pdf)
- [http://www.forpas.us.es/documentacion/transparencias\\_curso\\_calidad.pdf](http://www.forpas.us.es/documentacion/transparencias_curso_calidad.pdf)

# ANEXOS

ANEXO Nº 01

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Encuesta de opinión



CLIENTE / EMPRESA:	<input type="text"/>
ÁREA:	<input type="text"/>

Estimado cliente, estamos interesados en mejorar cada vez más la atención que le brindamos, es por eso que le pedimos llenar la Encuesta de satisfacción del cliente, la misma que será de gran ayuda para evaluar su grado de satisfacción en cuanto a nuestros productos y servicios.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- 1 = totalmente en desacuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = indiferente
- 4 = de acuerdo
- 5 = totalmente de acuerdo

VALORACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL SERVICIO

DE LA ATENCIÓN DEL PERSONAL:

1    2    3    4    5

1. El trato del personal con los clientes es considerado y amable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El personal da una imagen de honestidad y confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El personal está totalmente calificado para brindarle la información que usted necesita a cerca de los productos y servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DE LA VENTA DE PRODUCTOS:**

**1 2 3 4 5**

5. Los productos son entregados en la fecha acordada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La empresa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes, ante observaciones, incidencias o cambios en los productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. La empresa tiene disponibilidad de productos en las cantidades que usted requiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Los productos tienen precios aceptables en el mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El despacho de los productos es rápido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. La empresa le brinda facilidades en la forma de pago de los productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La empresa entrega los productos requeridos, es decir en cuanto a marca solicitada y cantidad exacta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Los productos entregados tienen una buena presentación, es decir no presentan defectos ni desgastes anormales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. La durabilidad de los productos responden a las expectativas de vida útil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. El producto que le es entregado, está bien protegido para poder ser almacenado adecuadamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DEL SERVICIO TÉCNICO:****1 2 3 4 5**

15. Cuando usted adquiere algún equipo, se hace una verificación previa de su equipo para comprobar su correcto funcionamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Cuando adquiere un equipo es usted instruido sobre la correcta utilización de los mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Es usted informado de la inoperatividad de su equipo en forma oportuna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Los técnicos le hacen visitas periódicas para dar mantenimiento a sus equipos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. El personal técnico esta totalmente capacitado para las tareas que tiene que realizar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. El personal técnico se encuentra disponible cuando usted requiere de sus servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Si usted solicita servicio técnico, el personal cumple con la fecha y hora pactadas para la visita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Si usted deja su equipo en el servicio técnico, éste le es entregado en la fecha o cumpliendo los plazos pactados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. La empresa cuenta con los repuestos e insumos que usted necesita para sus equipos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DE LA IMAGEN:****1 2 3 4 5**

24. Las instalaciones de la empresa causan buena impresión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. La ubicación de la empresa es de fácil acceso para el cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. El nombre de la empresa cuenta con buen prestigio y credibilidad en el mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## POSICIÓN FRENTE AL SERVICIO

27. ¿Volvería a contratar los servicios de la empresa?

SI ( )                      NO ( )

28. ¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?

SI ( )                      NO ( )

29.- ¿Cómo considera los servicios y/o productos recibidos en términos de calidad?

SI ( )                      NO ( )

30.- ¿Cómo considera los servicios y/o productos recibidos en términos de precio?

SI ( )                      NO ( )

31...- ¿Cómo considera los productos y servicios recibidos en relación con los de otras empresas el mismo rubro?

SI ( )                      NO ( )

**Gracias por su colaboración**