



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS**

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR POR EL
GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS DE SERVICIOS.

TÍTULO

INFLUENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA PÉRDIDA DEL CLIENTE

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

JESSICA ALEXANDRA LÓPEZ PINCAY

NOMBRE DEL TUTOR:

MBA CATALINA CARDONA

SAMBORONDON – ECUADOR

SEPTIEMBRE, 2015

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios.
A mis padres.
A mi esposo e hija.
A mi familia a quien dedico todo mi esfuerzo.

RESUMEN

Es esencial que toda empresa fortalezca el talento humano del que dispone, ya que es el factor más importante dentro del proceso de venta, garantizando la calidad del servicio que se entrega y permitiendo que se desarrollen con eficiencia todas las actividades incluidas las ventas.

Este trabajo permitirá identificar la situación actual de la empresa AGS y con la ayuda de las técnicas de investigación y de los fundamentos científicos se pudo obtener una visión más clara de los lineamientos que se debía seguir para elaborar una propuesta que resulte una factible y óptima solución.

Las conclusiones a las que se llegaron luego de la investigación, determinaron la importancia de realizar una gestión adecuada del talento humano con lo que se estableció un programa de capacitación que permita desarrollar en el personal nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

Así como también mejorar los ya existentes, a través de métodos que se adecúan a las necesidades y a los recursos con los que cuenta la organización, tomando en cuenta siempre y en primer lugar el lado humano del empleado y su necesidad de desarrollarse tanto en el ámbito laboral como personal, lo que al final se convierte en la mejor inversión que la empresa pueda realizar, pues sus beneficios serán evidentes y permanentes.

Palabras claves: Talento humano, ventas, servicio al cliente, gestión, capacitación

ABSTRACT

It is fundamental for any company, which promotes the human talent which he has so this one is the most important factor inside the process of sale, since not only it guarantees the quality of the service that submits, but, it is allowed that all the included activities should develop with efficiency the sales.

This work has allowed to know which are the reasons for which the problem appeared in the company Graphical Arts Senefelder C.A. (AGS) and with the help of the technologies of investigation and of the scientific foundations it was possible to obtain a clearer vision of the limits that had to follow to elaborate an offer that turns out to be a feasible and ideal solution.

The conclusions to those who came near after the investigation, determined the importance of realizing a suitable management of the human talent with what there was established a program of training that allows to develop in the personnel new knowledge, skills and skills.

As well as also to improve the already existing ones, across methods that are adapted to the needs and to the resources with which one counts the organization, taking in one counts always and first the human side of the employee and his need to develop so much in the labor as personal area, which ultimately turns into the best investment that the company could realize, since his benefits will be evident and permanent.

Keywords: human talent, sales, service to the client, management, training

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÒN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. ALCANCE.....	5
1.3.2. DELIMITACIÓN.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN	6
1.5. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.6.1 Objetivo General	7
1.6.2 Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II	8

2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
PRINCIPALES TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	8
DEFINICIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	11
CALIDAD Y SERVICIO	13
EL VALOR DEL CLIENTE.....	14
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	14
SERVICIO AL CLIENTE	15
INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	15
2.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES	16
2.3. MARCO LEGAL	17
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES	18
2.4.1. VARIABLES DE LA INVESTIGACION.....	18
2.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	19
CAPÍTULO III.....	20
3. METODOLOGÍA	20
3.1. ELECCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	20
3.1.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	20
3.2. MODELO METODOLÓGICO	20
3.3. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.	21

3.4.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	22
3.5.	NOVEDAD Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
3.7.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	23
3.8.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	25
	CAPÍTULO IV.....	28
4.	PROPUESTA.....	28
4.1.	DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROCESO.....	28
4.2.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	31
4.2.1.	CRITERIOS.....	32
4.2.2.	POSICIONAMIENTO.....	33
	Actual.....	33
	Ideal.....	33
	Deseado o estratégico.....	33
4.2.3.	ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	33
4.2.3.1.	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN.....	34
4.2.4.	ANÁLISIS.....	36
4.2.4.1.	BIENES MATERIALES.....	36
4.2.4.2.	LA CONFIABILIDAD.....	36
4.2.4.3.	LA SENSIBILIDAD.....	36
4.2.4.4.	CAPACIDAD.....	36

4.2.4.5.	CORTESÍA.....	37
4.2.4.6.	CREDIBILIDAD.....	37
4.2.4.7.	SENSACIÓN ASEGURADA.....	37
4.2.4.8.	ACCESO.....	38
4.2.4.9.	COMUNICACIÓN.....	38
4.2.4.10.	ATENCIÓN AL CLIENTE.....	38
4.2.4.11.	ANÁLISIS GLOBAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	38
4.2.5.	REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS.....	40
4.2.5.1.	ETAPAS DEL REDISEÑO.....	40
4.2.5.2.	RESPONSABLES.....	40
4.2.5.3.	COORDINADOR DEL PROYECTO.....	40
4.2.6.	MATRIZ DE DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	42
4.3.	PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	44
4.4.	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA.....	45
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
5.1.	CONCLUSIONES.....	47
	BIBLIOGRAFIA.....	49

INTRODUCCIÓN

El presente estudio realizado en Artes Gráficas Senefelder C.A., AGS de la ciudad de Guayaquil, se desarrolló con la finalidad de conocer cómo la gestión del talento humano afecta las ventas y poder proponer una acertada alternativa de solución basada en el conocimiento de la empresa y su personal.

Las empresas siempre están sujetas a sufrir problemas de diversas índoles como pueden ser financieros, organizacionales, de producción, de mercado, planeación y sobretodo de talento humano. AGS actualmente sufre una pérdida considerable de clientes (25%) lo que provoca el incumplimiento de los objetivos comerciales y financieros de la empresa.

De acuerdo a un sondeo preliminar en la empresa, los factores que pueden ser las causas por las que se ha producido esta pérdida están: el servicio al cliente y su baja calidad de servicio, disminución del mercado de consumo, elevación de costos y gastos y por ende de los precios, entre otros, siendo el talento humano el factor número uno.

El propósito de este trabajo es identificar las causas y factores, relacionados al servicio al cliente, que han influido en la pérdida de clientes y por ende en el decrecimiento de las ventas, de ese modo plantear alternativas de solución.

En el primer capítulo expone el problema surgido en la empresa, realizando un análisis de sus causas y efectos, así como de su contexto; los posibles problemas futuros y se establecen los objetivos de investigación, además de la sistematización del problema, y finalmente la justificación del porque se realiza este trabajo de investigación.

El capítulo dos recoge información previa acerca de problemas similares a los presentados en la empresa Artes Gráficas Senefelder, AGS, se escoge el enfoque que ha de orientar la investigación, se presenta el sustento teórico para el problema en cuestión, y se plantea una hipótesis identificando sus variables.

En el tercer capítulo presenta la metodología escogida para realizar la investigación así como los planes para recoger y procesar la información obtenida con el trabajo de campo realizado al interior de la empresa. Los resultados de la investigación así como su análisis e interpretación se presentan en este capítulo, en el que se podrá revisar uno a uno los resultados arrojados de la encuesta y de la evaluación que se le realizó al personal de la empresa.

El capítulo siguiente detalla el plan propuesto para dar solución al problema de la empresa, las actividades que han de realizarse, el tiempo estimado, los responsables, su costo, así como los métodos de control. Finalmente se presenta cada una de las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

AGS es una empresa ecuatoriana con su matriz principal ubicada en la ciudad de Guayaquil, que proporciona a sus clientes una amplia gama de impresos y servicios. Desde 1921, ha mantenido altos estándares de calidad en las principales categorías de productos.

Elaboradas con cartulina Polyboard de la más alta calidad y las mejores tintas aptas para el contacto con alimentos. Materia prima, troquel y servicios de despacho que le otorgan, a cada una de las diferentes marcas, un sello único, distintivo y personalizado de la calidad Senefelder.

Más que imprimir, AGS se orienta a dar soluciones gráficas, estar al día en los cambios tecnológicos y las necesidades del mercado, cuenta con más de 400 colaboradores, manteniendo su compromiso con el recurso humano y tecnológico, para satisfacer las expectativas de los mercados en que compete.

Cuenta con las siguientes unidades de negocios: · División Industrial · División Publicitaria · División Formas Continuas · División Valores · División Digital · División Agendas/Cuadernos. Senefelder desea lanzar al mercado una nueva línea de productos para fiestas, que son los siguientes: · Vasos · Platos · Invitaciones · Banderines · Gorritos · Cajitas Y decoración en general.

En la actualidad, AGS empieza a perder participación de mercado, haciendo que las ventas bajen considerablemente, provocando el incumplimiento del presupuesto de ventas y la preocupación del departamento comercial. Para conocer sus causas se realizará una investigación que identifique la problemática actual.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

AGS es una Industria gráfica líder en el mercado, durante mucho tiempo; posesionando el nombre y la marca de la empresa en la mente de todos aquellos productores de servicios que querían darle una imagen grata para la mente del consumidor, sobre el producto o el servicio que estos productores ofrecían, mas sin embargo, en los últimos años la competencia ha ido ganando terreno en la industria de la impresión.

Cabe recalcar que el producto que se vende no tiene diferenciación, por lo cual es importante e imprescindible la buena atención y compromiso con los clientes. En el último año, la compañía ha hecho grandes inversiones en el área de producción, a diferencia de la empresa AGS que no ha tenido un ingreso disponible para realizar inversiones a la magnitud de los montos que la competencias lo han hecho.

Pero el problema de la empresa AGS radica en la falta de compromiso de lo que representa el talento humano sobretodo en el área del servicio al cliente, donde en las visitas que se hizo a esta organización se evidencio ausencia de trabajo en equipo, el personal del área de servicio al cliente de la empresa se podría decir no están entrelazados en sus objetivos, por lo que no existe un cumplimiento de funciones de manera adecuada.

En la actualidad el área de servicio al cliente al no cumplir con exactitud las funciones específicas que los altos directivos de la empresa AGS les han inculcado al personal de dicha área, han originado consecuencias negativas para las expectativas tanto de la empresa como de los clientes, ya que los clientes al no recibir una buena atención por parte de servicio al cliente, deciden buscar otras opciones, esto finalmente le genera a la empresa perdida no solo de clientes, sino de un ingreso monetarios que ayude a generar un superávit mayor dentro de AGS.

1.3. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Alcance

La investigación abarca el trabajo del talento humano de la empresa AGS. Específicamente el departamento de servicio al cliente donde se identificara lo que son las políticas del Servicio al Cliente, y la actitud y aptitud de cada una de las personas intervinientes en esta área, que los últimos años ha demostrado una baja de rendimiento.

1.3.2. Delimitación

El objeto de la investigación se realizará en la República del Ecuador, en lo que respecta a la Región Costa, en la Provincia del Guayas, específicamente en la ciudad de Guayaquil en el sector comercial de la empresa AGS. La información que se toma corresponde al periodo laboral del 2014.

Campo:	Talento Humano
Área:	Servicio al Cliente
Aspecto:	Administrativo
Problema:	Falta de compromiso de lo que representa el talento humano sobretodo en el área del servicio al cliente, donde en las visitas que se hizo a esta organización se evidencio ausencia de trabajo en equipo.
Lugar Específico:	Empresa AGS.

1.4. JUSTIFICACIÓN

A través de esta investigación las máximas autoridades de la empresa AGS podrán tener resultados reales y pruebas elementales de como la influencia del talento humano perteneciente al área de servicio al cliente, no enfoca todas sus responsabilidades en el cumplimiento de las funciones en esa área.

Otro de los puntos justificativos que motivo a la elaboración de este trabajo es que las autoridades de la empresa AGS podrán hacer uso de alternativas que mejoren la capacidad de trabajo del personal de servicio al cliente, al tener ya identificado el problema se podrá dar soluciones o una reestructuración en aquel departamento de la Empresa AGS

Se requiere demostrar a los altos mandos de la empresa que existen factores que han ocasionado la pérdida de clientes como por ejemplo: la falta de capacitación y compromiso en el personal y la ausencia de motivación en los diferentes ejecutivos al realizar su tarea.

Esto en resumen fomentara a la directiva de la Empresa AGS ha realizar capacitaciones para cada miembro del departamento del servicio al cliente, además de ofrecer un incentivo que mantenga que mantengan el buen ánimo y la buena predisposición de parte del talento humano en el área de servicio al cliente de la Empresa AGS.

1.5. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué factores inciden en la deficiente atención al cliente por parte de los empleados?
2. ¿Qué aptitudes y actitudes de la atención al cliente de AGS se deben potenciar para mejorar las ventas de servicios de la empresa?
3. ¿Cómo se puede mejorar el servicio de atención al cliente de la empresa AGS?

4. ¿Qué estrategias de gestión de servicio al cliente se deben implementar para resolver los problemas planteados en la empresa AGS?
5. ¿Qué costos tienen estas estrategias para la compañía?

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Determinar las necesidades de gestión del servicio al cliente en las ventas de la empresa AGS de la Ciudad de Guayaquil, mediante un modelo de servicio que mejore la satisfacción al cliente y así de esta manera incrementar las ventas.

1.6.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar e identificar el servicio de atención al cliente de la empresa AGS y así determinar los factores que inciden en la satisfacción y fidelización del cliente.
- Desarrollar un protocolo de atención al cliente, basado en sus exigencias y necesidades para potenciar un comportamiento deseado, para favorecer la gestión de ventas y poder de decisión de compra.
- Implementar una propuesta estratégica del servicio de atención al cliente con la intención de mejorar los indicadores de gestión de procesos y de calidad que conlleve al mejoramiento de las ventas por fidelización al cliente.
- Elaborar un presupuesto de inversión para determinar el costo de la propuesta innovadora, establecida con la intención de reformar el servicio de atención al cliente y las ventas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Principales Teorías De La Administración

Las teorías de la administración son:

- ✓ Científica
- ✓ Clásica

Teoría Científica

Esta teoría se originó a principios del siglo XXI, desarrollada por el ingeniero mecánico Frederick W. Taylor, quien fue nombrado como fundador la moderna TGA. En esta intervienen todos los métodos de la ciencia a las anomalías de la administración, con el objetivo de poder obtener una eficiencia industrial.

Los principios Taylor

- ✓ Deberían seleccionarse científicamente a los trabajadores.
- ✓ Hay que asegurar que todas las metas se logren
- ✓ Es mejor escoger la improvisación que la planeación
- ✓ Distribuir de manera diferente las responsabilidades y atributos.

Los principios de Ford

- ✓ Tratar de controlar el tiempo de producción a través del empleo inmediato de equipo, colocación de manera inmediata y materia prima.
- ✓ Disminuir la cantidad de materia prima en transformación.
- ✓ Tratar de incrementar la capacidad de producción a través de la especialización y en especial la línea de montaje.

Según I. Chiavenato (1994) Las teorías como consecuencia de la situación existente en una etapa determinada tuvieron sus precursores que fueron personalidades en su época y que aportaron elementos muy importantes que sirvieron de base para la aparición y desarrollo de las mismas.

Teoría Clásica

En la teoría clásica intervienen los siguientes autores: Henry Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick se orienta en ciertos puntos:

- Enfoque simplificado de la organización formal.
- Ausencia del trabajo experimental
- El extremo racionalismo en la concepción de la administración
- Teoría de la máquina
- Enfoque incompleto de la organización

En donde se afirma que las empresas deberían dividirse en 6 grupos de las siguientes funciones: Técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables, y administrativas; y que cada una de estas funciones cumplan con las siguientes acciones: planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar.

Los principios según Fayol:

- ✓ División del trabajo
- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Unidad de mando
- ✓ Subordinación
- ✓ Remuneración del personal
- ✓ Centralización
- ✓ Jerarquía
- ✓ Orden
- ✓ Equidad

- ✓ Estabilidad del personal
- ✓ Iniciativa
- ✓ Espíritu de equipo

Definición de gestión administrativa

Es importante en una empresa la gestión administrativa, ya que en las empresas se suelen presentar diversas anomalías, es por eso que es necesario tener una base administrativa y tratar de promover día a día una organización más eficiente con recursos humanos expertos en alimentos y una administración general basada en cada local o empresa de servicio gastronómico.

Según el portal digital Gestión y Administración (2014) "La gestión administrativa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa".

Entonces en la empresa deberían realizarse ciertos procesos de manera ordenada, y utilizando los recursos que estén en la empresa con el objetivo de poder llegar a las metas que fueron asentadas al principio. En fin el manejo de la gestión administrativa se basa en pasos básicos que deberían manejarse de manera sistemática y ordenada, ya que por ende sería sumamente fácil de comprender. Entre los manejos que deberían considerarse dentro de la gestión administrativa se encuentran:

- ✓ Administración de caja
- ✓ Procesamiento de documentos
- ✓ Administración de archivos
- ✓ Las actividades de adquisición

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

El Coaching Gerencial

Según Suarez Cardona Fernanda(2014) “Esta herramienta tiene un gran desempeño en una organización ya que tiene una gran influencia en lo que respecta al análisis y maneja de manera eficaz a las personas que proveen de gran transcendencia en el mundo empresarial”.

Si se manipula de manera correcta esta herramienta se puede tener beneficios tales como:

- ✓ Gran desempeño y productividad
- ✓ Trae mejoría en el comportamiento y actitud de las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Aumenta la capacidad de aprender
- ✓ Trae mejoría en las relaciones entre gerentes y subordinados
- ✓ Trae más ideas creativas para la empresa.

Según Alamillo (2013) “Cualquiera que sea el tamaño de la empresa o compañía, la planeación es fundamental para el éxito de la misma y base para las demás áreas involucradas como las administrativas y operacionales, debido a esto minimiza los riesgos del fracaso”.

Cuadro de Mando Integral

Según (Daniel Skorova Endara, 2014)“Esta herramienta ayuda a la empresa a evaluar los resultados financieros, a ver si el cliente ha sido satisfecho, distintas operaciones y sobre todo la capacidad que tiene la empresa para poder tener una productividad competitiva, en donde los estados financieros están basados en la disponibilidad de una serie de clientes que sean rentables y leales”.

Justo a Tiempo (*just of time*)

Para el mismo autor (Daniel Skorova Endara, 2014) Esta herramienta se basa en la disminución de desperdicios y la calidad de los productos o servicios que brinde la empresa, mediante una profunda lealtad de cada uno de los que integran o componen la empresa, ya que como resultado se puede llegar a obtener mayor productividad, menos costos, calidad, y sobre todo el gusto de los clientes, lo que lleva a tener más ventas y el incremento de la utilidad.

Reingeniería

Según (Tamayo, Washington, Ramón, & Oscar Iván, 2012) “Esta rediseñada por los principales procesos de un negocio de principio a fin, en la cual se utiliza toda la tecnología y recursos presentes en una organización, que llevan a la orientación de las necesidades y especificaciones del cliente”.

Reingeniería es un cambio totalmente radical en la empresa donde se implementarán estrategias para el desarrollo de la organización donde se llevara a cabo los siguientes roles:

- ✓ Líder
- ✓ Dueños o responsables del proceso
- ✓ Equipo de reingeniería
- ✓ Comité directivo
- ✓ “Zar” de la reingeniería

Benchmarking

Para (Skorova & Daniel, 2014) Ayuda a contribuir con los logros de las metas propuestas de la empresa, donde opta por las mejores prácticas que nos lleva de manera rápida, ordenada y eficiente a la futura generación de diversas ventajas competitivas y a implementar o aportar con nuevas oportunidades de negocio con el objetivo de motivar al desarrollo de la empresa.

Donde los principales beneficios que se pueden obtener a través de estas herramientas son:

- ✓ Aprender que procesos son mejores que otros
- ✓ Se adaptará lo aprendido para así mejorar.
- ✓ Se podrá mejorar la organización a través de un proceso continuo que consiste en la evaluación de productos, servicios, y procesos de trabajo las organizaciones que representan una competencia.
- ✓ Se establecerán metas de desempeño en relación con prácticas de vanguardia.

CALIDAD Y SERVICIO

Como es normal en las personas siempre se busca un producto o servicio de buena calidad y a un buen precio, pero como sabemos lo que puede ser excelente para ellos como clientes no lo puede ser para los comerciantes.

Es por eso que a la calidad se la conoce como es resultado de un gran esfuerzo, ya que para conseguir la calidad en un producto es tener como objetivo satisfacer al consumidor; y esto una empresa lo analiza cuando ven que el producto es rechazado o aceptado, ya que desde que llega al local o establecimiento va directo al producto de su preferencia. Aunque en ciertos casos lo que busca en menor costo. Al mejorar la calidad se transfieren horas-hombres y las horas-maquinas malgastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena se reducen los costes y tienden a ser más competitivos. (Deming, 1986)

Servicios son las actividades, beneficios interrelacionadas que ofrece un empresario, el servicio es intangible e identificable por lo que no es posible tocarlo ni almacenarlo, pero si pueden ofrecerse a la venta, tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes. En el Servicio se presentan ciertas ideas y principios utilizados en estrategias de marketing y de gestión de calidad pueden ser utilizadas en el entorno público con el objetivo de desarrollar y mejorar el

potencial de la actuación prestadora de servicios de las organizaciones. (Sancho, 1999)

EL VALOR DEL CLIENTE

La relación de los clientes con el valor de un cliente, le ayuda a la empresa a dar prioridad, y dedicarle más esfuerzos y recursos para así poder lograr que los clientes más valiosos sigan siendo fieles o leales y así poder aumentar más su valor, ya que comúnmente los clientes son clasificados. A estos clientes se les facilita el pago, se les da promociones, descuentos, se les hace una conversación a la hora que se paga.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según (Kume, 2011) La satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Partiendo del concepto que da Kume, en palabras propias se puede definir que la satisfacción al cliente es un recurso indispensable para que los clientes tengan en mente los productos ofrecidos, es por esa razón que el tener satisfecho a un cliente ha sido uno de los principales objetivos para el Departamento de Mercadotecnia y las demás áreas funcionales de la empresa, por la cual es necesario que los empleados conozcan cuales son las formas de poder satisfacer a un cliente.

SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de estrategias que están interrelacionadas, ofreciendo un suministro con la finalidad de que el cliente pueda tener el producto en el lugar adecuado y el momento esperado, satisfaciendo las necesidades del cliente externo. En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. (Gomez, 2009)

INTELIGENCIA EMOCIONAL

La Inteligencia Emocional considera el dominio emocional, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros. De igual manera, plantea que la persona emocionalmente inteligente es consciente de sí misma, vive el aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio (Carrión, 2001).

Se define a la Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. La Inteligencia emocional abarca un paradigma de elementos los cuales se conjugan, la inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso (Cooper, 2004).

La Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: Auto-conocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales. Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales. Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de

uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general (Goleman y Cherniss, 2005).

Las actividades de atención al cliente están sujetas a una serie de actitudes que dependen de la motivación al desempeño, como son los casos de bajos sueldos, sobrecarga de trabajo. La Motivación que es utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos.

Dentro de la motivación existen cuatro sub aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo. De igual manera, las aptitudes Sociales las cuales determinan el modo de relacionarse con los demás y se dividen en aptitudes generales y sub aptitudes como la empatía: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva (Goleman y Cherniss, 2005).

¿Qué perturba o influye la buena práctica de las habilidades sociales?. Las habilidades sociales en el departamento están restringidas por la escasa comunicación y trabajo en equipo, lo que se evidencia en la coordinación de actividades de trabajo.

Dentro de las habilidades sociales existen ocho (8) sub aptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo (Goleman y Cherniss, 2005).

2.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES

CLIENTE: El concepto de clientes es no sólo aquél que adquiere los productos o servicios de una empresa, sino toda persona o grupo que intercambia valor con la organización, entre los que se cuentan los empleados, los proveedores y los socios. (Greenberg, 2003).

COMPETITIVIDAD: es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. (Greenberg, 2003).

CULTURA ORGANIZACIONAL: es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes y hábitos. (Greenberg, 2003).

DISPOSICIÓN: es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema.

ESTÁNDARÉS: permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización.

ENCUESTA: son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación. (Reyes, 2006).

ESTRATEGIA: es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio. (Greenberg, 2003).

GARANTÍA DE LA CALIDAD: comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

GESTIÓN: es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia. (Greenberg, 2003).

2.3. MARCO LEGAL

El servicio al cliente está siendo afectado al no brindar un trato justo respecto a la orientación de los trabajos y al respecto señala la Ley Orgánica de

Defensa del Consumidor, misma que en su artículo número 4 Derechos del consumidor, inciso 5 indica: Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

Tabla No. 1 Hipótesis

Tipo de Investigación	Objetivos	Instrumentos
INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	Establecer las causas y motivos que conllevan al personal interno a ofrecer una baja calidad en el servicio de atención de los clientes de la empresa AGS.	Entrevista al personal, para determinarlos factores que inciden en la gestión de proceso y calidad de servicio de atención al cliente.
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	Analizar y describir los hechos que afectan el servicio de atención al cliente, para sugerir soluciones convenientes.	Revisión estadística sobre servicio de atención al cliente.
INVESTIGACIÓN CAMPO	Diagnosticar las necesidades y deseos del cliente, para determinar los factores influyentes en la compra.	Encuesta a los clientes, para conocer el grado de satisfacción que perciben sobre el servicio de atención al cliente.

Fuente: Metodología de investigación, Gardner, 2010

Elaborado por: Jessica López

2.4.1. VARIABLES DE LA INVESTIGACION

Variable independiente:

Servicio al cliente

Variable dependiente:

Fidelización de los clientes

Satisfacción al cliente

2.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Operacional	Instrumento	Indicadores
Servicio al Cliente (Variable Independiente)	Es el conjunto de acciones, protocolos, y prestaciones de apoyo, para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta de Opinión al cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación asertiva.• Gestión de calidad de atención.
Fidelización de los clientes (Variable Dependiente)	Es el grado motivacional de satisfacción de los clientes, para mantener relaciones permanentes de compra.	<ul style="list-style-type: none">• Test de satisfacción	<ul style="list-style-type: none">• Confiabilidad• Tiempo de Descripción• Comunicación eficaz• Garantía
Satisfacción al cliente (Variable Dependiente)	Es el grado de complacencia, de las características del producto o servicio que recibe.	<ul style="list-style-type: none">• Test de satisfacción	<ul style="list-style-type: none">• Calidad• Diseño• Precio• Trato personalizado.

Elaborado por: Jessica López

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ELECCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipos de investigación

Los hechos investigados han requerido de una selección funcional de los principales tipos de investigación detallados a continuación:

Investigación de Campo: En propias palabras se realiza la investigación en campo, porque se ejecuta en el mismo lugar de los hechos, en el caso puntual, mediante encuestas.

Investigación Descriptiva: Se describen los hechos relacionados a la atención de servicio al cliente, apoyado en la fundamentación teórica disponible en la actualidad, con el fin de sustentar las definiciones y conceptos requeridos.

Investigación exploratoria: Se realiza para conocer las necesidades y problemas de los clientes, relacionados al servicio de atención con la finalidad de mejorar la gestión por procesos y de calidad para propiciar la satisfacción y fidelización del cliente (Reyes, 2006).

3.2. Modelo metodológico

La metodología utilizada en la presente investigación, es hipotética-deductiva, aplicada con la finalidad de encaminar la propuesta hacia una aplicación práctica con resultados medibles, mediante empleo de indicadores.

El desarrollo investigativo inicia con un recorrido operacional, apoyado en el sustento de una revisión bibliográfica para confrontar resultados y procedimientos de otros autores, para enmarcarlo en la problemática situacional del contexto de los resultados deseados.

Se analiza cuantitativa y cualitativamente, cada uno de los elementos de la información recopilada, para establecer conclusiones y recomendaciones, tomando como insumo los resultados de la investigación. En esta etapa se determinan los diferentes cuestionamientos del objeto en estudio que es el principal motivo de análisis, las variables del proyecto para mejorar y resolver con nuevos planteamientos y propuestas, por lo cual se utiliza los métodos de investigación científico e inductivo.

El método científico, como conjunto de reglas que señalan el procedimiento, y, el método inductivo para analizar las descripciones de las encuestas y entrevistas con el fin de establecer conclusiones. Para realizar el análisis de la calidad del servicio se utiliza el método SERVQUAL ya que es una de las metodologías más aplicadas en la actualidad y que consiste en la comprensión de las necesidades percibidas de la calidad del servicio que buscan los clientes. El análisis de la brecha resultante, se utiliza como conductor de la mejora de la calidad del servicio.

Una vez aplicado el método SERVQUAL, se tienen las percepciones y las expectativas. Las percepciones representan lo que el cliente observa del servicio en evaluación. Las expectativas representan lo que el cliente desea que mejore en base a sus preferencias y necesidades.

3.3. Aplicación de Instrumentos.

Aquí utilizan también las técnicas de investigación directa, para lo cual se realiza encuestas, que son procesadas y sintetizadas como soporte de la investigación. El procesamiento de la información comprende la depuración de las

descripciones obtenidas en la encuesta acordes a la veracidad y actualidad de los datos.

3.4. Procesamiento de Datos

Se recopila, valida, califica los documentos y se exponen los resultados en forma de cuadros estadísticos y una explicación puntual de los puntos de mayor relevancia.

3.5. Novedad y viabilidad de la investigación

El departamento de RRHH de AGS está dispuesto a realizar las entrevistas al personal, con el objetivo de mejorar el clima laboral. Toda la información que sea necesaria es facilitada, así como se han puesto a disposición a dos personas de servicio al cliente para realizar las encuestas, las mismas que fueron tabuladas, graficas e interpretados los resultados. El protocolo del servicio estuvo a cargo de la Jefe de servicio al cliente. (Ver Anexo No. 1). La investigación está aprobada por la gerencia general y se ha involucrado a todo el personal de Ventas y de Servicio al cliente de AGS para la colaboración completa.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la encuesta a clientes, se calculó una población de 1.000 clientes que forman parte de la cartera de AGS.

Muestra: Se realiza con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Tabla No. 2
Calculo de la Fórmula

n=	Tamaño de la muestra	?
Z=	Nivel de confianza del 95%	1.96
p=	Variabilidad positiva (%)	50% con que se acepta la hipótesis
q=	Variabilidad negativa (%)	50% con que se rechazó la hipótesis
N=	Tamaño de la Población	1.000
e=	Precisión o error	5%

Fuente: Muestreo estadístico, Manuel Vivanco, 2005.
Elaborado por: Jessica López

Tabla No. 3
Calculo de la Muestra

N	1.000
P	0,5
Q	0,5
ERROR MUESTRAL	5,00%
NIVEL CONFIANZA	95%
NIVEL SIGNIFICANCIA	5%
Z	1,96
N	278

Fuente: Muestreo estadístico, Manuel Vivanco, 2005.
Elaborado por: Jessica López

Esta cantidad de personas (Clientes corporativos) a entrevistar se distribuyeron 10 diarias por cada agente de servicio al cliente terminando las encuestas en 15 días hábiles.

3.7. Instrumentos de recolección de datos.

La información obtenida en el proceso de investigación es muy útil para conocer de manera precisa el comportamiento de las variables que influyen en el desarrollo del proyecto, dentro del cual se logra obtener una visión más clara de la realidad.

La información recopilada, para la presente investigación, es ordenada por separado, de tal manera, que pueda estar disponible para estructurar el documento

y es filtrada hasta obtener las informaciones pertinentes a la investigación la cual se presentada en forma de tablas y cuadros que permitieron enunciar comparaciones y porcentajes.

De las entrevistas y observaciones que se realizan, se procede a recopilar todos los datos obtenidos y se elaboran cuadros estadísticos que resumen y transforman los datos en información, a través de tablas y gráficas que sirvan de base y contribuyan para un mejor entendimiento, para esto se utiliza diferentes técnicas perimétricas y/o no perimétricas.

En la investigación se utiliza varios métodos para la recopilación de datos. Tomando en cuenta la recopilación de información a través de fuentes primarias como estudios técnicos: encuesta, entrevistas y la observación directa, con el fin de determinar primordialmente el perfil y las tendencias de las personas encuestadas y sus principales necesidades.

3.8. Resultados de la encuesta

ENCUESTAS A EMPLEADOS

EMPLEADOS	MUY SATISFECHO %	SATISFECHO %	MUY INSATISFECHO %	TOTAL
¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?	20	60	20	100
¿El trabajo en su área está bien organizado?	10	80	10	100
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	40	40	20	100
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	30	30	40	100
¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?	50	20	30	100
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	75	18	7	100
¿El responsable de su área demuestra dominio en sus funciones?	20	35	45	100
¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?	35	40	25	100
¿Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo?	40	50	10	100
¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?	50	35	15	100
¿La comunicación interna de su área funciona correctamente?	80	5	15	100
¿Conoce los servicios que prestan las otras áreas de trabajo?	20	80	0	100
¿La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena?	60	16	24	100
¿Cuándo han necesitado capacitación, se la han facilitado?	57	37	6	100
¿Entre los objetivos de su área es prioridad la calidad del servicio?	64	20	16	100
¿A percibido una mejora en la calidad de servicio en el último año?	31	57	12	100
¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	23	64	13	100
¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?	28	39	33	100

¿Las condiciones salariales son buenas para usted?	35	59	6	100
¿La empresa le proporciona oportunidad para desarrollar su carrera?	45	30	25	100

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Jessica López

Al inicio de la entrega de los formularios para las encuestas el personal estaba con un poco de temor al realizarla, ya que dicha información se creía que podía ser utilizada en contra del que la efectuaría, sin embargo entendieron que plasmar lo que piensan es valioso e importante para Senefelder, ya que con su opinión es posible la mejora continua. Al final los resultados hablan por si mismo.

ENCUESTAS A CLIENTES

CLIENTES	MUY SATISFECHO %	SATISFECHO %	MUY INSATISFECHO %	TOTAL
¿Qué tipo de empresa es Senefelder?	80	20	20	120
¿El ejecutivo de ventas lo asesoro correctamente en su requerimiento?	40	30	30	100
¿El vendedor se comunica con usted cuando el producto no se va a entregar en la fecha establecida?	50	20	30	100
¿Es visitado con frecuencia por el vendedor?	60	18	22	100
¿Le entregan a tiempo su trabajo?	30	35	35	100
¿El producto que se le entrega es de calidad?	50	25	25	100
¿Ha realizado un reclamo en los últimos 3 meses?	50	40	10	100

¿Fue atendido su reclamo a tiempo?	40	35	25	100
¿Fue tratado con cordialidad?	40	45	15	100
¿El servicio de Senefelder cumple sus expectativas?	35	50	15	100
¿Nos recomendaría?	30	36	34	100

Fuente: Encuesta realizada
 Elaborado por: Jessica López

Al realizar las encuestas a los clientes se noto un apoyo a la fuerza de ventas, es decir la insatisfacción no es por la mala atención sino por la entrega del producto, está claro que el contacto que tiene el ejecutivo de ventas crea la fidelización del cliente facilitando la labor de la cadena de valor de Senefelder.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROCESO

Esta propuesta analiza los procesos desde el momento de la venta, facturación, distribución, y servicio al cliente. Sin embargo, el ciclo completo incluye cobros y registros contables como tal.

Como se observará en los flujo gramas de procesos, el tiempo promedio total actual empleado en el proceso de atención al cliente, que va desde la toma de pedido hasta el despacho, es de: 263 minutos ó 4 H 38 min, argumentando que con los pedidos potencialmente más grandes y pesados el tiempo de distribución será un poco más alargado por lo que se toma en cuenta para esto, solo pedidos capaces de trasladar el mismo día.

Figura No. 36

Flujo grama del proceso actual y proceso mejorado

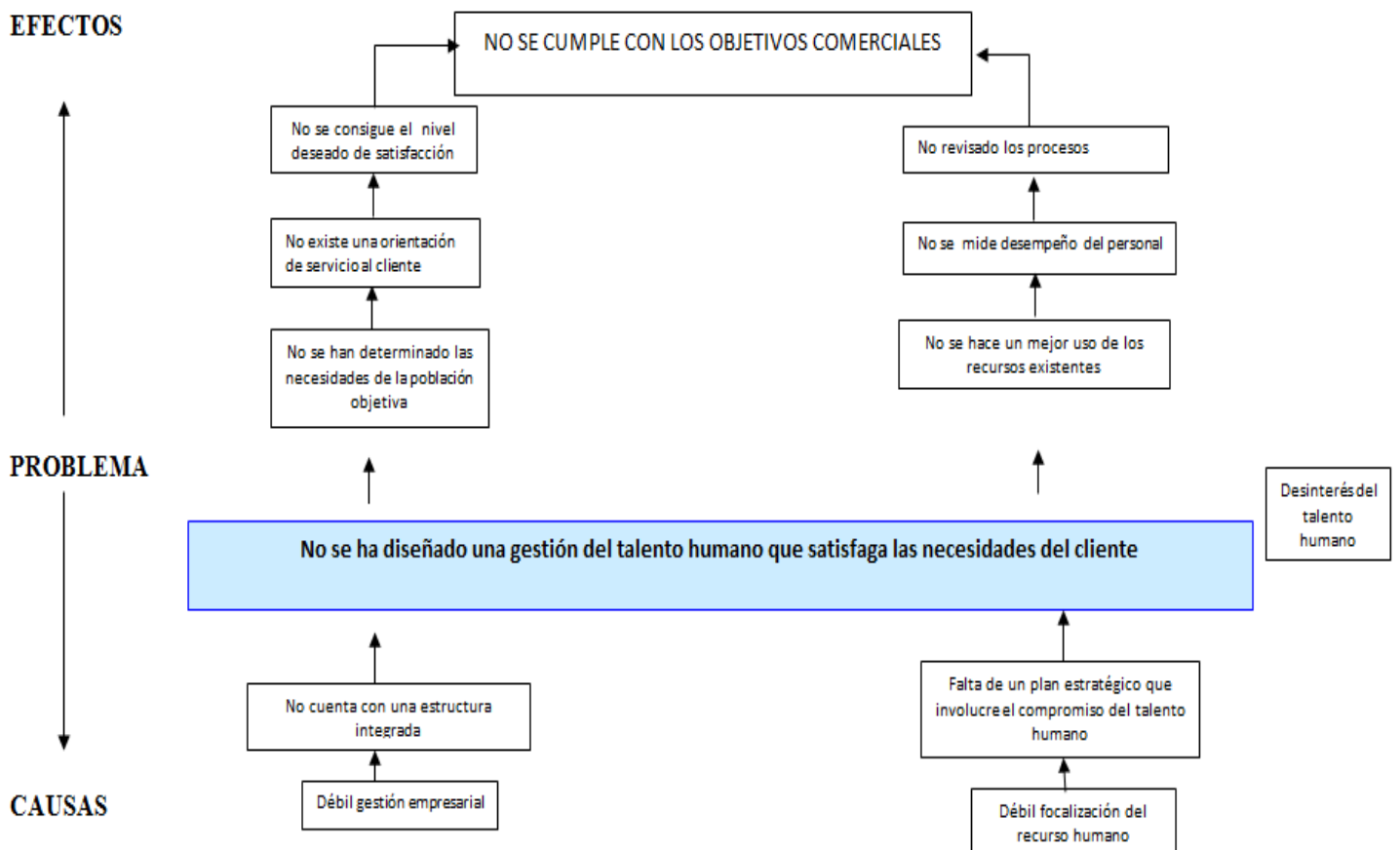
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVES

Responsable	Diagrama	Documento	Tiempo Real	(min) Mejora
1 Ventas	Ingresar requerimiento del cliente (pedido)		15	5
2 Ventas	Emission de orden de pedido		15	5
3 Crédito	Crédito autoriza pedido		45	20
4 Crédito				
5 Crédito Y Cobranzas				
6 Facturación	Procede a facturar		15	10
7 Facturación			10	5
8 Facturación	Se corrige la factura		10	5
	Total min		110	50

Fuente: AGS
 Elaboración: Jessica López

Responsable	Diagrama	Documento	Tiempo Real	(min) Mejor
	1			
9 facturacion	Emite factura		3	3
10 Logistica	factura ingresa a logistica para respectivo despacho		60	20
11 Logistica	prepara despacho		45	30
12 Logistica	Envia producto al cliente		45	30
13	salida			
Tiempo total			153	83
tiempo total proceso			263	133

Figura No. 37 ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Encuestas a clientes
 Elaboración: Jessica López

4.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

La matriz de priorización establece cuantitativamente el grado de importancia del problema.

Tabla No. 39 Matriz de problemas

PROBLEMA	MAGNITUD	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD	TOTAL
No se han diseñado procesos integrados y una gestión de talento humano que satisfagan las necesidades del cliente	4	4	4	12
No se consigue el nivel deseado de satisfacción	4	4	4	12
No existe orientación del servicio al cliente	4	4	4	12
No se han determinado las necesidades de la población objetiva	4	4	4	12
No cuenta con una estructura integrada de procesos	4	4	4	12
No se han revisado los procesos	4	4	4	12

No se mide desempeño del personal	3	4	4	12
No se hace un mejor uso de los recursos existentes	4	4	4	12
Falta de un plan estratégico que involucre la competitividad	4	4	4	12

Fuente: Encuestas a clientes
Elaboración: Jessica López

4.2.1. Criterios

Analizando la matriz de priorización se observa que los problemas en general que tienen que ver con la calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los clientes, la filosofía de calidad y estructuras orgánicas apropiadas para lograr competitividad, se desprenden de la falta de un diseño integrado de proceso orientado a mejorar la productividad.

Tabla No. 40
Criterios valorización de Problemas

PROBLEMA	MAGNITUD	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD
	1 = 25%	1= no importante	1= no vulnerable
	2 = 50%	2= poco importante	2= poco vulnerable
	3 = 75%	3 = importante	3= vulnerable
	4 = 100%	4= muy importante	4= muy vulnerable

Fuente: Encuestas a clientes
Elaborado por: Jessica López

4.2.2. Posicionamiento

Actual: La empresa AGS, fundamenta su posición actual en la calidad y precio del producto.

Ideal: La empresa AGS espera alcanzar un posicionamiento basado en la calidad de servicio, donde ambos factores satisfagan las necesidades de los clientes.

Deseado o estratégico: Este posicionamiento se basará en la ejecución del rediseño de los procesos, involucrados en la entrega del producto que permita la satisfacción de las necesidades de los clientes y del mercado. A continuación se resume las conclusiones del posicionamiento.

Tabla No. 41

Conclusiones determinantes posicionamientos

C U A N T I T A T I V A / C U A L I T A T I V A		
	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
	Productos de calidad, variedad y buen precio.	Fortaleza
	El 65% no abastece oportunamente	Debilidad
	El 100% considera que las entregas son un problema	Debilidad

Fuente: Encuesta a clientes de AGS

Elaborado por: Jessica López

Análisis de la calidad del servicio

Con los resultados obtenidos se logró diferenciar entre expectativas y satisfacción que se denomina “brecha” y que dependiendo de los casos y de acuerdo a la brecha de los resultados se podrá medir entre el servicio esperado y el servicio recibido en base a la siguiente relación.

Percepción > expectativas (Alto nivel de calidad).

Percepción < expectativas (Bajo nivel de calidad).

Percepción = expectativas (Nivel modesto de calidad).

4.2.2.1. Procedimiento de evaluación

- Se evalúa para cada dimensión las percepciones de los clientes vs. las expectativas de los mismos. Para lo cual se les asigna calificar cada percepción o expectativas con pesos que pueden ir de 0-100 ó 0-10.
- Se calcula la mediana de las Descripción por dimensión para obtener el puntaje que determina el índice de calidad por dimensión evaluada.
- Finalmente el peso de cada dimensión se lo relaciona con la mediana y su sumatoria da la calidad total percibida vs. esperada por los clientes.

Tabla No. 42

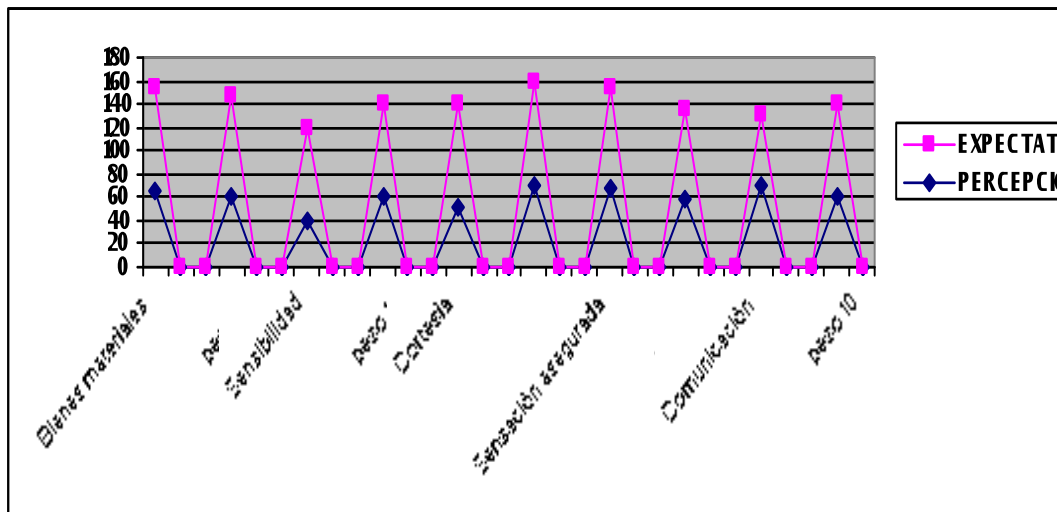
Resultados de la aplicación del método de SERVQUAL para medir el grado de satisfacción de los clientes empresa AGS

RESULTADOS EVALUACIÓN			
Dimensiones	puntos 0-100	0-100	Diferencia
	Percepción	Expectativa	
Bienes materiales peso:10	65	90	Nivel modesto de calidad
Confiabilidad peso:10	60	87	Nivel modesto de calidad
Sensibilidad peso 10	40	80	bajo nivel de calidad
Capacidad peso 10	60	80	Nivel modesto de calidad
Cortesía peso 10	51	90	Nivel modesto de calidad
Credibilidad peso 10	70	90	Nivel aceptable de calidad
Sensación asegurada	68	86	Nivel aceptable de

peso 10			calidad
Acceso peso 10	58	77	Nivel moderado de calidad
Comunicación peso 10	70	60	Alto nivel de calidad
Atender al cliente peso 10	60	80	Nivel moderado de calidad
TOTAL 100			

Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Jessica López

Figura No. 38: Graficación de las percepciones Vs expectativas de los clientes



Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Jessica López

4.2.3. ANÁLISIS

4.2.3.1. Bienes materiales

Se evaluaron los siguientes aspectos como instalaciones adecuadas, sistemas computacionales rápidos, medios telefónicos apropiados, área de espera adecuada, y personal bien uniformado. La percepción es más baja (65) que la expectativa (90), pero tampoco la percepción es inferior a 50, lo que significa que el desarrollo de esta dimensión es aceptable – nivel modesto pero que los clientes aspiran algo mucho mejor. La brecha que hay que alcanzar es de 25 puntos.

4.2.3.2. La confiabilidad

Se evaluaron los siguientes aspectos como confianza en personal operativo, toma de pedido y facturación confiable. La percepción (60) es menor a la expectativa (87), pero al igual que en la dimensión anterior, la percepción está por encima del 50 lo que lo hace un nivel modesto de calidad pero los clientes esperan algo mejor.

4.2.3.3. La sensibilidad

Se midió los aspectos del servicio rápido, buena predisposición para atender a los clientes y prestar ayuda con facilidad. Las dimensiones que más impacta a los clientes, ellos quieren ser atendidos de manera rápida y en buenos términos-modales. Quieren recibir una atención que les permita responder las demandas del mercado. La brecha que hay que alcanzar es de 40 pts.

4.2.3.4. Capacidad

Aquí se evaluaron los aspectos del personal operativo capacitado y de los profesionales calificados. Los resultados demuestran un nivel modesto de calidad debido a que la percepción (60), sin embargo, la expectativa (80), indica que los clientes esperan más de la empresa. La brecha es 20 pts.

4.2.3.5. Cortesía.

Aquí se analizaron los aspectos de la amabilidad del personal en general y la diligencia administrativa operativa. Los resultados establecen que la percepción es menor (51) a la expectativa (90), lo que involucra un nivel moderado de calidad de servicio. Los clientes esperan ser atendidos con una cortesía del máximo nivel. Esta dimensión es una de las más altas expectativas solicitadas. Lo que le da un nivel de importancia 1. La brecha es de 39 pts. que mejorar.

4.2.3.6. Credibilidad

Se identifico si existe suficiente abastecimiento de productos y si existen suficientes recursos para los despachos. Los resultados establecen que la percepción (70) es inferior a la expectativa (90), sin embargo, el nivel de calidad actual es bueno pero los clientes esperan como en la mayoría de los casos, que mejore el conjunto de las operaciones que involucra la compra y despacho de productos. La brecha es de 20 pts.

4.2.3.7. Sensación asegurada

Se midió si las instalaciones y vehículos son seguras, si los productos son de calidad y si la información y trámites son seguros.

En la sensación de seguridad la percepción (68) supero a la expectativa (86), lo que indica que en esta dimensión, el servicio es considerado un nivel modesto de calidad. La brecha es de 20 pts.

4.2.3.8. Acceso

Se evaluó si se accede fácilmente a los productos, si existe fácil comunicación y atención de vendedores y si los tiempos de atención son relativamente cortos. La percepción (58) es inferior a las expectativas (77), lo que indica un nivel medio de calidad, pero que genera insatisfacción porque los clientes esperan algo mejor.

4.2.3.9. Comunicación

En esta dimensión se evaluó si se atienden quejas y reclamos y si se mantienen a los clientes bien informados. La percepción (70) es superior a las expectativas (60), lo que indica un muy buen nivel de calidad y por ende satisfacción.

4.2.3.10. Atención al cliente

Para medir esta dimensión se evaluó si los clientes están plenamente identificados y si el personal se esmera en la atención. La percepción (60) es menor a la expectativa (80), demuestra que mantienen un nivel medio de calidad para esta dimensión. Como no existe un sistema integrado de proceso, para los clientes es una espera constante. La brecha de de 20.

4.2.3.11. Análisis global de la calidad del servicio

Tomando como base las dimensiones analizadas y asignando una importancia o peso de 10 Pts., para cada dimensión el valor global del nivel de satisfacción de los clientes encuestados se establece en la tabla siguiente:

Tabla No. 43

Análisis global de la Calidad del Servicio

puntos Dimensiones	0-100 Percepción	PESO EQUIVALENTE	0-100 Expectativa	PESO EQUIVALENTE
Bienes materiales peso:10	65	6.5	90	9
Confiabilidad peso:10	60	6	87	8.7
Sensibilidad peso 10	40	4	80	8
Capacidad peso 10	60	6	80	8
Cortesía peso 10	51	5.1	90	9
Credibilidad peso 10	70	7	90	9
Sensación asegurada peso 10	68	6.8	86	8.6
Acceso peso 10	58	5.8	77	7.7
Comunicación peso 10	60	6	60	6
Atender al cliente peso 10	70	7	80	8
TOTAL 100		60		82

Fuente: Encuesta a clientes de AGS

Elaboración: Jessica López

El análisis global considerando cada dimensión como parte de un todo y no independiente, establece que la empresa AGS tiene un nivel de satisfacción global de 60/ 100 pts. Valor que supera el 50% de satisfacción y la ubica en un nivel modesto de calidad de servicio.

Analizando la expectativa global, los clientes esperan alcanzar un 82/100 de mejora en todos los procesos. En definitiva, la empresa tiene niveles moderados de atención y Descripción a las necesidades del cliente, pero falta optimización de los tiempos desde la toma de pedido y la entrega, involucrando al ciclo de venta y despacho del producto.

4.2.4. REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS

La propuesta consiste en la disminución de los tiempos de proceso del ciclo, que involucra la venta hasta el despacho.

4.2.4.1. Etapas del rediseño

El rediseño del proceso implica las siguientes etapas:

- Levantamiento de información
- Análisis y revisión del proceso
- Generación del manual
- Capacitación de los involucrados
- Implementación

4.2.4.2. Responsables

Los responsables de la ejecución de propuesta son:

Los directivos de la empresa AGS Autorizan y apoyan a propuesta

4.2.4.3. Coordinador del proyecto

- Orientar conceptual y metodológicamente el diseño y ejecución de la propuesta.
- Planear las etapas, programar metas y concertarlas.
- Coordinar la producción de los medios para la ejecución de la propuesta.
- Coordinar las actividades relacionadas con la propuesta.

- Definir criterios para el enfoque y desarrollo de la propuesta, y hacer el control del avance y la calidad del mismo.
- Elaboración y presentación de los informes de seguimiento

Funciones del coordinador de proyecto

1. Coordinar las actividades programáticas del Proyecto de acuerdo al cronograma y presupuesto definido y en cumplimiento con los objetivos y resultados propuestos, trabajando en coordinación con las organizaciones responsables de su operación.

2. Coordinar, acompañar y dar seguimiento a la relación con los socios del proyecto, fortaleciendo sus capacidades, fomentando una adecuada operación del proyecto y garantizando una coordinación eficaz.

3. Articulación con actores civiles, redes, organizaciones y movimientos sociales y civiles, a fin de construir amplias coaliciones en torno a los temas y objetivos del proyecto.

4. Desarrollar e implementar acciones de negociación, construcción de acuerdos e incidencia con diversas instancias de tomadores de decisiones a nivel nacional e internacional (poder ejecutivo, legislativo y judicial; organismos internacionales multilaterales) en función de los objetivos del proyecto.

5. Garantizar el cumplimiento con la normatividad de los donantes del proyecto, incluyendo la rendición de informes narrativos y financieros a los donantes.

6. Desarrollar, coordinar y/o dar seguimiento a la realización de materiales de análisis estratégico, con especial énfasis en los temas de desigualdad; incluyendo la creación de acuerdos y vínculos con instituciones académicas, de acuerdo a los objetivos del proyecto.

Equipo de gestión y operativo

Identificar riesgos y recomendar las acciones necesarias.

Elaboración y presentación de los informes de seguimiento, que se acuerden para presentar a los directivos de la empresa AGS.

Recolección, análisis y organización de la información.

Encargado de ejecutar tareas establecidas en la metodología de la propuesta

Coordinar las actividades relacionadas con el flujo de la información.

Equipo Operativo

Elaborar un documento en el cual quede consignado el rediseño del proceso

Ayudar en las funciones del equipo de Gestión

4.2.5. Matriz de desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se aplicara el método de marco lógico.

Tabla No. 44 Marco Lógico

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Implantar el rediseño del proceso para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, en los procesos de venta.	Elevar un 20% el nivel de satisfacción de los clientes para el año 2014	Encuestas de satisfacción Cumplimiento del plan operativo	Participación activa del personal y de los directivos de la empresa AGS
PROPÓSITO Mejorar la satisfacción de los clientes a través de la gestión del talento humano de AGS	Incrementar el nivel de satisfacción de los afiliados, a un mínimo del 82% con referencia a las expectativas	-Auditorias operativas - Encuestas de satisfacción	Compromiso para trabajar en equipo por parte del personal de AGS

<p>COMPONENTES/RESULTADOS</p> <p>1. Levantamiento de información Esta etapa comprende la recopilación de toda la información y datos involucrados en el proceso a rediseñar. Se detallará las actividades, objetivo, requisitos, indicadores, responsables, productos entre otra información que se defina como necesaria, y que esté relacionada a cada uno de los procesos.</p>	<p>El 100% de la revisión del material de los puntos establecidos en el componente numero 1, estará listo hasta sep. 2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> - informes de avances - plan de acción de aplicación la propuesta - Charlas informativas al personal 	<p>Coordinación directivos y empleados en general</p>
<p>2. Análisis y revisión de los procesos.</p> <p>Con base en la información suministrada en la etapa anterior se rediseñarán y ajustaran, si es necesario, los procesos identificados</p>	<p>Objetivos, El plan de acción, responsables y recursos, deberán estar listos en un 100% para Nov,2014</p>	<p>Informe o manual de procesos que incluye los pasos a seguir, cambios a implementar, responsables y fechas de entrega.</p>	<p>Compromiso de los Directivos, personal involucrado.</p>
<p>4. Generar el Manual de proceso.</p> <p>Basados en los requisitos en la norma ISO se elaborará un documento que evidencie el cumplimiento de los principios básicos al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.</p>	<p>El cumplimiento del 100% del plan de acción y los programas planificados</p>	<p>-Registro del nuevo manual de procesos y procedimientos de trabajo.</p>	<p>Responsabilidad de cada uno de los integrantes del rediseño.</p>
<p>4. Capacitación e Implementación.</p> <p>Mediante la programación de charlas, talleres y reuniones se capacitara a los involucrados previo a la implementación.</p>	<p>El 100% del personal involucrado estará informado de los cambios y su participación</p>	<p>- Registro y firma del cumplimiento de fechas de capacitación e información.</p>	<p>Compromiso de implementación de lo establecido en el manual proceso por parte de los Directivos, y personal.</p>

Fuente: Encuesta a personal de AGS

Elaboración: Jessica López

4.3. PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Tabla No. 45
Presupuesto

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
A. Recursos Humanos.			
Asesores-Coordinador	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Ejecutores proyecto	3	\$ 5.050,00	\$5.050,00
Subtotal			\$ 8.050,00
B. Recursos Materiales	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores	2	600,00	1.200,00
Impresora	1	150,00	150,00
Libros de consulta	5	30,00	150,00
CD	10	0,50	5,00
Pen drive	2	10,00	20,00
Hojas	5	4,00	20,00
Insumos impresora	1	100,00	100,00
Data show-presentaciones Alquiler	1	100,00	100,00
Insumos de oficina: plumas, lápices, grapas, carpetas etc.	3	50,00	150,00
Pizarrón acrílico	1	50,00	50,00

Recarga para Teléfono celular		100,00	100,00
Anillados de proyectos y manuales		100,00	100,00
Subtotal			\$ 2.145,00
TOTAL			\$10.195,00

Fuente y elaboración: Jessica López

Tabla No. 46

Fuentes de financiamiento

INSTITUCIÓN/MAESTRANTE	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
Maestrante	1.019,5	10%
AGS	9.175,50	90%
Total	\$10.195	100%

Fuente y elaboración: Jessica López

4.4. Análisis Costo Beneficio de la Propuesta

Situación actual

Tabla No. 47

TIEMPO DE PROCESO ACTUAL	NÚMERO DE PEDIDOS/DÍA	NÚMERO DE PEDIDOS ENTREGADOS HASTA LA FECHA	MONTOS VENDIDOS (DOLARES)
263 MIN	17	1.800	695.000

Se espera mejorar el tiempo de trabajo en un 51%

Propuesta de Reingeniería de Procesos

Tabla No. 48

TIEMPO DE PROCESO ACTUAL	NÚMERO DE PEDIDOS/DIA	NÚMERO DE PEDIDOS ENTREGADOS/DIA	MONTOS VENDIDOS (DOLARES)
133 MIN	30	3.000	990.000
263 MIN	17	1.800	695.000
DISMINUCIÓN TIEMPO	INCREMENTO PEDIDOS	INCREMENTO DE PAQUETES	INCREMENTO EN VENTA
55%	13	1.200	\$295.000
Costo de la consultoría y nuevo sistema			\$ 10.195
Beneficio			\$284.805

Fuente y elaboración: AGS – Jessica López

Como se observa en las tablas anteriores, el costo de la implementación del rediseño es de \$ 10.195, cuyos participantes serán los empleados que están involucrados en cada uno de los procesos a rediseñar. En esta reingeniería se tomará horas trabajo, de cada persona responsable del proceso. El beneficio a obtener en esta reingeniería, será la mejora en los tiempos de Descripción de los departamentos involucrados, como son: Ventas y servicio al cliente, permitiendo así un incremento de un 45% de las ventas, como también una mejora en tiempos de descripción en las entrega del producto, por lo que se lograra obtener una mejor satisfacción de parte de los clientes hacia la empresa AGS.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se determinaron las bases teóricas y técnicas para el rediseño de los procesos, involucrados en la atención al cliente, lo que permitió realizar un adecuado análisis de los procesos y problemas presentado en el desarrollo.
- Se analizó las áreas de venta, y de servicio al cliente de acuerdo con el procedimiento y los tiempos que emplean en la ejecución del proceso, que termina en la entrega del pedido, y se estableció que no estaba lográndose un desempeño que influya favorablemente en la satisfacción del cliente
- Se estudió los factores y atributos más relevantes que influyen en el desempeño del personal y aspectos tecnológicos de las áreas de venta, facturación, crédito y logística, mediante la aplicación del método SERVQUAL, los resultados revelaron cuales eran las áreas de mayor debilidad y que las percepciones no coincidían con las expectativas del cliente, y cuya brecha general a superar equivalía a 20 puntos.
- En base a estos resultados se identificó y se elaboró una propuesta con el rediseño del proceso, en base a los factores y atributos resultantes de la investigación, lográndose disminuir con el nuevo diseño del proceso, de 233 a 133 minutos, lo que corresponde a disminuir el tiempo en un 55%.

Además como parte de este trabajo se extrajo:

- Los procesos de ventas hasta la entrega del producto, no tienen características muy particulares, pero sí importancia comercial, ya que en base a este proceso se genera el movimiento económico de diferentes actividades, por lo tanto, su rediseño debe responder a un

proceso serio y sistemático, que permita recoger la evaluación que de él hagan los clientes, para su continuo mejoramiento.

- Atendiendo a que el objetivo principal de una empresa, es vender productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, es a ellos a quienes debe consultar en primera instancia, con el fin de identificar el nivel de alcance de su objetivo y, a partir de ello, establecer los cambios necesarios que lleven al logro total del mismo.
- La medición de la satisfacción del cliente en una empresa, es de no muy alta complejidad, pero sí de mucha constancia para verificar su completa implementación. Este modelo es una herramienta sencilla y sistemática que se ofrece para facilitar el conocimiento de la percepción de la calidad del proceso y la satisfacción de los clientes, como fuente de mejoramiento continuo y por ende mejora de competitividad.
- Finalmente, cabe recalcar a todas las empresas el reconocer la importancia que tiene la evaluación de la calidad de los procesos, para su supervivencia y crecimiento.
- La empresa AGS una vez que implemente esta reingeniería deberá ejecutar revisiones operativas, para determinar si se logrado los objetivos en cuanto a la disminución de los tiempos por etapa del proceso.
- La frecuencia de las revisiones operativas deben realizarse bajo el siguiente plan: al primer mes, luego, a los tres meses, a los seis meses y al primer año.

-
- Se recomienda también realizar la primera encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes basados en el siguiente cronograma: a los 3 meses, a los 6 meses y al año.

BIBLIOGRAFIA

- Alamillo, K. (2013). Herramientas de planeación administrativa. España: GestioPlus.com.
- BENAVIDES, O. p. (2002). *Competencias y Competitividad*. Bogota: Editorial McGraw – Hill.
- BLANCO, A. (2001). *Atención al cliente*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- CARRIÓN, S. (2001). *Inteligencia Emocional con PNL*. Madrid, España: Editorial EDAF, S.A.
- CHIAVENATO, I. p. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Primera Edición.
- CHIAVETANO, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: MC Graw Hill.
- COOPER, R. y. (2004). *La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma.
- Daniel Skorova Endara. (2014). Análisis de las fuentes y usos que determinan rentabilidad en la creación de una pyme de pizza gourmet en el D.M. Quito. período 2013. Quito: Universidad Internacional SEK.
- Deming, E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.

-
- DRUCKER, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
 - ELMHORST, A. p. (2005). *Comunicación Organizacional*. México Df: Mc Graw Hill 8va edición.
 - Gestión y Administración. (2014). *Gestión administrativa contable*. Universidad para la Cooperación Internacional.
 - Gómez, E. (2009). *Barreras contra el buen servicio*. . Argentina: Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.).
 - GOLEMAN, D., & CHERNISS, C. (2005). *Inteligencia Emocional. Cómo seleccionar y mejorar la Inteligencia Emocional en individuos, grupos y organizaciones*. . Editorial Kairos.
 - GREENBERG, P. (2003). *CRM. Gestión de Relaciones con los clientes*. España: Mc Graw Hil.
 - JIMENEZ ZARCO, A.-R. A. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
 - KOTLER, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
 - Kume, A. (2011). *La satisfacción del cliente*. Crece Negocios.
 - OVERHOLT, M. Y. (2003). *Desafíos humanos y culturales de las estrategias orientadas al cliente*. Venezuela: Ediciones IESA.
 - ROBBINS, S. p. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Décima Edición.

-
- ROBBINS, S. Y. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.
 - Sancho, D. (1999). *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*. España: Madrid : Universitat Pompeu Fabra, 1999.
 - Skorova, E., & Daniel. (2014). *Análisis de las fuentes y usos que determinan rentabilidad en la creación de una pyme de pizza gourmet en el D.M. Quito. período 2013*. Quito: Universidad Internacional SEK.
 - Suarez Cardona Fernanda. (2014). *Análisis teórico de la relación entre desarrollo económico y la adaptación de la estrategia de marketing de las pymes de consumo*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
 - Tamayo, G., Washington, G., Ramón, J., & Oscar Iván. (2012). *Análisis de los factores que determinan la sostenibilidad de una microempresa comercial*. Guayaquil: Universidad Politecnica Salesiana.

ANEXO No. 1 Protocolo de atención al cliente

El siguiente protocolo de atención al cliente es de propiedad de la empresa AGS. Actualmente se cuenta con protocolo de servicio al cliente que va a ser mejorado con los resultados de esta investigación. A continuación se detalla el protocolo vigente:

- Atender la llamada o correo del cliente
- Un vendedor lo visita para tomar el pedido
- Solicitar el precio al calculista
- Pasar la cotización con toda la información especificada al cliente
- Seguimiento a la cotización
- Una vez aprobada la cotización desarrollar un arte o diseño para que el cliente vea cómo va a quedar.
- Ingresar la orden para su producción.
- Se fija la fecha de entrega
- Se comunica la fecha al cliente
- Se procede la entrega del producto al cliente, se lo llama al día siguiente de entregado el producto para saber si todo esta en orden.

Fuente: Artes Gráficas Senefelder (AGS) – Dpto. de Atención al cliente

Elaboración: Jessica López

Anexo No. 2

Metodología Servqual

La cuantificación sistemática de la calidad, que el cliente percibe de un servicio, no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías, para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo “Delivering Quality Service”⁸.

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente, permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes, que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

Las dimensiones de los servicios

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes, para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

a) **Elementos tangibles:** representan las características físicas y visibles del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos, con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

b) **Fiabilidad: implica** la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido, de forma adecuada y constante.

c) **Capacidad de Descripción:** representa la disposición de ayudar a los clientes, proveerlos de un servicio rápido.

d) **Seguridad (Garantía):** son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

e) **Empatía:** es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones, depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

La encuesta

El modelo SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la *capacidad de Descripción* (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de *elementos tangibles*. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas.

La encuesta se complementa con otra sección de preguntas que incluyen la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 10 (calidad muy pobre a calidad excelente). Esta pregunta permitirá comparar la percepción general del servicio, con respecto a cada aspecto particular del mismo.

Finalmente se completa esta sección con preguntas generales (opcionales), como la intención de recomendar el servicio, y el tiempo que el cliente lleva contratándolo, además de datos demográficos de cada cliente para poder identificar tendencias en las Descripción.

Es importante considerar los principios estadísticos, para la aplicación de las encuestas y para el análisis de los resultados y su representatividad. Este análisis se llevará a cabo mediante la evaluación de las brechas que sugiere el modelo

SERVQUAL y que se exponen en la siguiente sección

Encuestas para aplicación del método SERVQUAL

Aplicado en clientes de la empresa AGS

La Descripción es apreciación personal y deberá calificarse en el rango de 0-100.

-
1. Cuál es su percepción de los bienes materiales y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa.
 - Instalaciones adecuadas
 - sistemas computacionales rápidos
 - medios telefónicos apropiados
 - Área de espera adecuadas
 2. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de bienes materiales que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa
 3. Cuál es su percepción de la confiabilidad y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa.
 - Confianza en personal operativo
 - toma de pedido y facturación confiable
 4. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de confiabilidad que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa
 5. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de sensibilidad que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 - El servicio es rápido
 - Buena predisposición para atender a los clientes
 - Prestan ayuda con facilidad
 6. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de sensibilidad que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 7. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de capacidad que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 - Personal operativo capacitado
 - Profesionales calificados
 8. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de capacidad que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 9. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de cortesía que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 - Amabilidad del personal en general
 - Diligencia administrativa y operativa
 10. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de cortesía que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.

-
11. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de credibilidad que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 12. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de credibilidad que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 13. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de sensación asegurada que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 14. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de sensación asegurada que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 15. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de acceso que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 16. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de acceso que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 17. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de comunicación que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 - Se atienden quejas y reclamos
 - Mantienen a los clientes bien informados
 18. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de comunicación que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 19. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de atención al cliente que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.
 - Los clientes están plenamente identificados
 - El personal se esmera en la atención.
 20. Cuál sería su expectativa de mejora en la dimensión de atención al cliente que incida en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.

Las brechas del modelo SERVQUAL

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa, con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

_ **Brecha 1:** Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente), tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes, en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado, que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos, es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo con el cliente, ya que es éste, es el que el puede identificar sus actitudes y comportamiento.

_ **Brecha 2:** ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos, las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

_ **Brecha 3:** se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha, es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

_ **Brecha 4:** se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

_ **Brecha 5:** esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes, antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia los principales “síntomas”, lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos, es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

Anexo No. 3 Aplicación Método SERVQUAL

EMPRESAS AGS

Muestra 109
Calificación 0-100

Dimensiones

Bienes materiales peso:10	Instalaciones adecuadas sistemas computacionales rápidos medios telefónicos apropiados Área de espera adecuadas Personal bien uniformado
Confiabilidad peso:10	Confianza en personal operativo toma de pedido y facturación confiable
Sensibilidad peso 10	El servicio es rápido Buena predisposición para atender a los clientes Prestan ayuda con facilidad
Capacidad peso 10	Personal operativo capacitado Profesionales calificados
Cortesía peso 10	Amabilidad del personal en general Diligencia administrativa y operativa
Credibilidad peso 10	Existe suficiente abastecimiento de productos Existen suficientes recursos para los despachos
Sensación asegurada peso 10	Las instalaciones y vehículos son seguras Los productos son de calidad La información y trámites son seguros
Acceso peso 10	Se accede fácilmente a los productos Fácil lograr comunicación y atención de

vendedores
Tiempos de atención relativamente cortos

Comunicación
peso 10 Se atienden quejas y reclamos
Mantienen a los clientes bien informados

Atender al cliente
peso 10 Los clientes están plenamente identificados
El personal se esmera en la atención.

TOTAL 100

HOJA DE CALCULOS DE PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS

	Percepción				
	0-100	f		mediana	%
peso:10					
Bienes materiales	30	12	360		11
	55	76	4180		70
	65	21	1365		19
		109			100
Mediana		21	1365	65	
confiabilidad	50	15	750		14%
	60	24	1440		22%
	70	70	4900		64%
		109			100%
Mediana		24	1440	60	
Sensibilidad	30	10	300		9%
	40	35	1400		32%
	50	64	3200		59%
		109			
Mediana		35	1400	40	
Capacidad	50	14	700		13%
	60	21	1260		19%
	70	74	5180		68%
		109			
	60	21	1260	60	
Cortesía	50	39	1950		36%
	60	32	1920		29%

	70	38	2660	35%
Mediana	60	38	1950	51
credibilidad	50	31	1550	28%
	60	47	2820	43%
	70	31	2170	28%
Mediana		109		100%
		31	2170	70
Sensación asegurada	50	0	0	0%
	60	5	300	5%
	70	21	1470	19%
	80	83	6640	76%
Mediana		109		
		13	885	68
Acceso	50	20	1000	18%
	60	89	5340	82%
Mediana		109		
		54.5	3170	58
Comunicación	50	9	450	8%
	60	59	3540	54%
	70	41	2870	38%
Mediana		109		
		41	2870	70
Atender al cliente	50	15	750	
	60	37	2220	
	70	57	3990	
Mediana		109		
		37	2220	60

Nivel de importancia/mejora

Expectativa

0-100

f

mediana

%

70	19	1330	17
80	51	4080	47
90	39	3510	36

	109		
	39	3510	90
70	9	630	
80	52	4160	
90	48	4320	
	109		
	48	4160	87
70	8	560	
80	21	1680	
90	80	7200	
	109		
	21	1680	80
70	19	1330	
80	29	2320	
90	61	5490	
	109		
	29	2320	80
80	10	800	
90	10	900	
100	89	8900	
	109		
	10	900	90
80	14	1120	
90	21	1890	
100	74	7400	
	109		
	21	1890	90
70	12	840	
80	18	1440	
90	29	2610	
100	50	5000	
	109		
	23.5	2025	86
80	290	23200	
70	100	7000	
	390		

	195	15100	77.44
60	101	6060	
70	189	13230	
50	100	5000	
	390		
	101	6060	60
80	118	9440	
80	189	15120	
80	83	6640	
	390		
	118	9440	80

Anexo # 4

**REDISEÑO DE PROCESOS
VENTAS**

EMPRESA ARTES GRAFICAS SENEFELDER C.A.

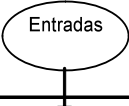
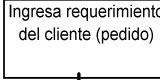
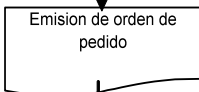
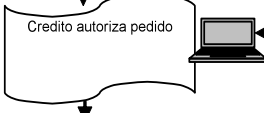
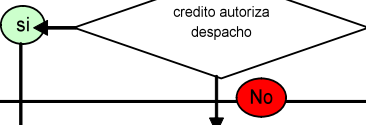
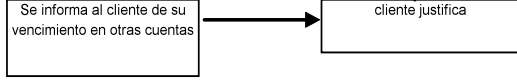

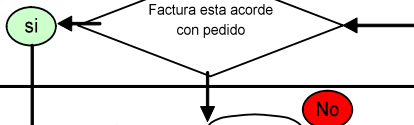
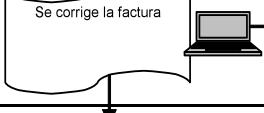

	FICHA DE PROCESOS
--	--------------------------

PROCESO COMERCIALIZACIÓN

VENTA Y DESPACHO

Ficha de proceso.		
AGS	Grupo de procesos: ventas-crédito-facturación-logística	Código
	Proceso: venta y despacho	-----
Misión: Recepción del pedido, verificación de crédito-facturación –orden de despacho-despacho-entrega		
Alcance: Empieza: cuando el cliente hace pedido Incluye: recepción de cantidades Termina: Cuando el cliente recibe producto		
Entrada: Pedidos	Proveedores: ventas, crédito, facturación, despacho	
Salidas: Aprobación crédito Factura Orden despacho	Cliente: distribuidor, mayorista - supermercados Cliente: Proceso de dar crédito Cliente: Proceso facturación	
Inspecciones: Disponibilidad de inventarios	Registros: asignación crédito-facturación-orden despacho	
Variables de control: <ul style="list-style-type: none"> • Política de asignación de recepción de pedido • Política aprobación de crédito • Inventarios • Disponibilidad de transporte • 	Indicadores de gestión: <ul style="list-style-type: none"> • % de entregas efectivas y rápidas • Tiempo de ciclo del proceso. 	
Fecha:		

DIAGRAMAS

Responsable	Diagrama	Documento	Tiempo Real	(min) Mejora
				
1 Ventas			15	5
2 ventas			15	5
3 Credito			45	20
4 Credito				
5 Credito Y Cobranzas				
6 Facturacion			15	10
7 facturacion			10	5
8 facturacion			10	5
				
Total min			110	50

DIAGRAMAS-Conti

Responsable	Diagrama	Documento	Tiempo Real	(min) Mejora
	1			
9 facturacion	Emite factura		3	3
10 Logistica	factura ingresa a logistica para respectivo despacho		60	20
11 Logistica	prepara despacho		45	30
12 Logistica	Envia producto al cliente		45	30
13	salida			
		Tiempo total	153	83
		tiempo total proceso	263	133

FORMATOS DE SEGUIMIENTO

INDICADORES

El tiempo real total del proceso es de 263 minutos lo que equivale a: 4.38 horas

Se propone alcanzar una disminución del tiempo del proceso equivalente al 51%, es decir que se espera alcanzar un tiempo total de proceso de 133 minutos que equivale a: 2horas 21 minutos.

Para lo cual se aplica el siguiente formato de inspección:

PROCESO:				CONSULTA EXTERNA		
Tiempo (min)						
etapa	actual	meta	logrado	variación	Porcentaje	calificación
1	15	5				
2	15	5				
3	45	20				
4						
5						
6	15	10				
7	10	5				
8	10	5				
9	3	3				
10	60	20				
11	45	30				
12	45	30				

Nomenclatura:

Etapa. Son las etapas del proceso donde es necesario el ajuste, seguimiento y/o rediseño.

Actual. Es la variable que se evalúa o mide en las circunstancias actuales.

Meta. Es el límite esperado de la variable en análisis.

Logro. Es la el valor real alcanzado durante el control del proceso.

Variación. Es el valor en diferencia nula (0), positiva o negativa entre la meta y el logro.

Porcentaje. Es el porcentaje logrado durante la mejora del proceso.

Calificación. Es la percepción de la mejora del proceso.

HOJA DE SEGUIMIENTO

HOJA DE SEGUIMIENTO						
Líder Del proceso			Proceso			
Nombre del indicador			Fuente de datos			
Objetivo de la calidad			Objetivo del indicador			
Unidad	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	otro	cual	
PERIODICIDAD	SOBRESALIENTE		SATISFACTORIO		DEFICIENTE	
RESULTADOS VIGENCIA						
Periodo	Dato1	Datos 2	Resultado	estándar	meta	Observaciones
Responsable medición			Responsable análisis			

La hoja de seguimiento/ inspección involucra el análisis de la mejora del proceso seleccionado.

Define el proceso, indicadores, metas el período de evaluación. Compara los datos obtenidos con la meta y el estándar que se haya establecido.

Cada etapa del proceso seleccionada será evaluada en un período en particular.

	PROCEDIMIENTO
--	----------------------

OBJETIVO

Disminuir el tiempo de espera del cliente para que el producto llegue a su establecimiento

ALCANCE

Este procedimiento es aplicable la entrega de pedido

DOCUMENTO APLICABLE.

Manual de proceso

RESPONSABLES

La secciones de ventas-crédito-facturación y logística

PROCEDIMIENTO

INGRESO DE PEDIDO

1. Vendedor ingresa pedido al sistema
2. Crédito verifica estatus del cliente
 - Si no tiene cupo solicita poner al día en pagos
 - Si tiene cupo aprueba pedido
3. Con crédito autorizado se emite factura
 - Verifica si la factura esta correcta
 - Si no está correcta -repite
4. Envía factura a logística para su despacho
 - Logística distribuye en orden de llegada la entrega de pedido y prioridades.
 - Si no hay vehículos disponibles contrata alternativas y despacha a tiempo.