



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERIA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

Evaluación de los procesos de servicio al cliente y propuesta de mejora continua para la Empresa Comercial de Bienes y Raíces “BYRSA” en la ciudad de Riobamba.

AUTORA:

Raisa Tamara Poma Ordeñana.

RIOBAMBA – ECUADOR 2015

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado. A la ESCUELA SUPERIOR DE CHIMBORAZO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional. A mi director de tesis y miembro de tribunal, ing. Sonia Guadalupe y Ing., Javier Viñan por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Índice de contenido

PORTADA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DEDICATORIA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
AGRADECIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	IV
ÍNDICE DE CUADROS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
INTRODUCCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.2 JUSTIFICACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.3 OBJETIVOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.1.3 DIRIGIR	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.1.4 CONTROLAR	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.2 COMERCIALIZACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.2.1 EL PAPEL DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.2.2 PRODUCTO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE SERVICIOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.3 EL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.4. TIPOS DE CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.5 SERVICIO AL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.5.1 EVOLUCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.5.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.5.3.- ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.5.6 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.6. EVALUACIÓN DE PROCESOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

2.2.7	LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.7.1	LA ESCUELA NÓRDICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.7.2	LA ESCUELA NORTEAMERICANA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.7.3	MODELO SERVQUAL DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.7.4	CUESTIONARIO SERVQUAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.8	MEJORA CONTINUA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.8.1	EL MODELO SERVQUAL COMO HERRAMIENTA DE MEJORA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.8.2	BENCHMARKING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.8.2.1	CLASES DE BENCHMARKING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.8.2.2	PROCESO DE BENCHMARKING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.8.2.3	VENTAJAS DE BENCHMARKING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.8.2.4	PASOS PARA IMPLEMENTAR BENCHMARKING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.9	GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIENTE PARA LA MEJORA CONTINUA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3.1	HIPÓTESIS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.1.2	CUANTITATIVA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.2.1	DESCRIPTIVA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.2.2	DE CAMPO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.3.3	BIBLIOGRÁFICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.3.1	POBLACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.3.2	MUESTRA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.1	MÉTODOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.1.1	MÉTODO DEDUCTIVO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.1.2	MÉTODO INDUCTIVO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.1.3	MÉTODO ANALÍTICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.2	TÉCNICAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.2.1	ENCUESTAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.2.2	OBSERVACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.3	INSTRUMENTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4.3.1	CUESTIONARIOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5	RESULTADOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5.1	DIMENSIÓN TANGIBILIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5.2	DIMENSIÓN FIABILIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5.3	DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5.4	DIMENSIÓN GARANTÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

3.5.5	DIMENSIÓN EMPATÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5.6	RESUMEN DE RESULTADOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.6	VERIFICACIÓN HIPÓTESIS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.1	RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.2	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.2.1	MISIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.2.2	VISIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.3	VALORES DE LA EMPRESA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.4	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.5	CICLOS DE SERVICIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.6	MAPA DE PROCESOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.7	PROCESOS ACTUALES SERVICIO AL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.7.1	PROCESO ALMACENAMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.7.2	PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.7.3	PROCESO ENTREGA PRODUCTO A DOMICILIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.8	ANÁLISIS GENERAL BRECHAS DE SERVICIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.8.1	BRECHA DE SERVICIO 1.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.8.2	BRECHA DE SERVICIO 2.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.8.3	BRECHA DE SERVICIO 3.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.8.4	BRECHA DE SERVICIO 4.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.9	DIMENSIONES DE LA CALIDAD.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.9.1	DIMENSIÓN TANGIBILIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.9.2	DIMENSIÓN FIABILIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.9.3	DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.9.4	DIMENSIÓN GARANTÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.9.5	DIMENSIÓN EMPATÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.10	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CON PROVEEDORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.10.1	OBJETIVOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.10.2	ALCANCE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.10.3	POLÍTICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.10.4	COMPROBANTES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.10.5	PLAZOS DE PAGO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.10.6	PROCEDIMIENTOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2	EVALUACIÓN PROCESOS SERVICIO AL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1	PROCESO DE RECEPCIÓN AL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.1	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN DEL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.2	FICHA DE PROCESOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.3	DIAGRAMA DEL PROCESO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

4.2.1.4	FICHA DE SUBPROCESO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.5	DIAGRAMA DEL PROCESO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.6	PROTOCOLO DE ATENCIÓN PERSONAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.7	PROTOCOLO ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.8	ETIQUETA TELEFÓNICA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.9	RECOMENDACIONES PROTOCOLO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.10	EVALUACIÓN PROCESO DE RECEPCIÓN AL CLIENTE A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1.11	APLICACIÓN BENCHMARKING PROCESO DE RECEPCIÓN AL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.2	PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.2.1	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DECISIÓN DE COMPRA.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.2.2	FICHA DE PROCESOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.2.3	DIAGRAMA DEL PROCESO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.2.4	EVALUACIÓN PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.2.5	APLICACIÓN BENCHMARKING PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.3	PROCESO DE FACTURACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.3.1	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA FACTURACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.3.2	FICHA DE PROCESOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.3.3	DIAGRAMA DEL PROCESO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.3.4	PROTOCOLO FINANCIAMIENTO O CRÉDITO DIRECTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.3.5	REQUISITOS FINANCIAMIENTO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.3.6	EVALUACIÓN PROCESO DE FACTURACIÓN A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.4	PROCESO DE DESPACHO DE PRODUCTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.4.1	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA DESPACHO DE PRODUCTOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.4.2	FICHA DE PROCESOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.4.2	DIAGRAMA DEL PROCESO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.4.3	PROTOCOLO SALIDA DE MERCADERÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.4.4	EVALUACIÓN PROCESO DE DESPACHO DE PRODUCTOS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.4.5	PLAN ENTREGAS A DOMICILIO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.5	DISEÑO PROCESO POST VENTA ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.5.1	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL SERVICIO POST VENTA .	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.5.2	FICHA DE PROCESOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.3	PLAN MEJORA CONTINUA ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	CONCLUSIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	RECOMENDACIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	BIBLIOGRAFÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	ANEXOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Índice de cuadros

CUADRO N°1.- DEPENDENCIAS BIEN CONSERVADAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°2.- INSTALACIONES LIMPIAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°3.- INSTALACIONES CONFORTABLES Y ACOGEDORAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°4.- PERSONAL LIMPIO Y ASEADO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°5.- PERSONAL CUENTA CON MATERIALES E INFORMACIÓN NECESARIA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°6.- SERVICIO Y CONDICIONES PACTADAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°7.- RESOLVER FORMA EFICAZ PROBLEMAS DEL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°8.- ENTREGAS A DOMICILIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°9.- EQUIPAMIENTOS CONSERVACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°10.- INFORMACIÓN DEL SERVICIO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°11.- SERVICIO EN TIEMPO ESTABLECIDO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°12.- PERSONAL DISPUESTO A AYUDAR A CLIENTES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°13.- PERSONAL DISPONIBLE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°14.- PERSONAL COMPETENTE Y PROFESIONAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°15.- GARANTÍA DE PRODUCTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°16.- CAMBIO DE PRODUCTOS EN CASO DE RECLAMACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°17.- VERIFICAR EL PRODUCTO ANTES DE ENTREGARLO AL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°18.- INSTALACIONES SEGURAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°19.- TRATO DEL PERSONAL HACIA EL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°20.- EL PERSONAL SE ESFUERZA POR CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE..	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°21.- EL PERSONAL SE PREOCUPA POR RESOLVER LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE .	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°22.- ACCESO A LOCALES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°23.- LA EMPRESA SE PREOCUPA DEL CLIENTE DESPUÉS DE HABER BRINDADO EL SERVICIO....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°24.- CALIFICACIÓN DEL SERVICIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 25.- RESUMEN RESULTADOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N°26.- CALIFICACIÓN DEL SERVICIO.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 27: FRECUENCIAS OBSERVADAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 28: FRECUENCIAS ESPERADA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 29: CHI AL CUADRADO CALCULADO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 30: CHI AL CUADRADO TABULADO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 31: DECISIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 32: RESULTADO DE COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 33 CICLO CLIENTE VISITA LOCAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 34 CICLO CLIENTE ORDENA SU PEDIDO VÍA TELEFÓNICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 37 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO RECEPCIÓN AL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO N° 39 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE FACTURACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CUADRO N° 40 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE DESPACHO DE PRODUCTOS ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CUADRO N° 41 PLAN MEJORA CONTINUA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Índice de gráficos

GRÁFICO T1.- LAS DEPENDENCIAS ESTÁN BIEN CONSERVADAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO T2.- INSTALACIONES LIMPIAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO T3.- INSTALACIONES CONFORTABLES Y ACOGEDORAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO T4.- PERSONAL LIMPIO Y ASEADO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO T5.- PERSONAL CUENTA CON MATERIALES E INFORMACIÓN NECESARIA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO F1.- SERVICIO Y CONDICIONES PACTADAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO F2.- RESOLVER FORMA EFICAZ PROBLEMAS DEL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO F3.- ENTREGAS A DOMICILIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO F4.- EQUIPAMIENTOS FUNCIONAN CORRECTAMENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO C1.- INFORMACIÓN DEL SERVICIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO C2.- SERVICIO EN TIEMPO ESTABLECIDO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO C3.- PERSONAL DISPUESTO A AYUDAR A CLIENTES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO C4.- PERSONAL DISPONIBLE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO C5.- PERSONAL COMPETENTE Y PROFESIONAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO G1.- GARANTÍA DE PRODUCTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO G2.- CAMBIO DE PRODUCTOS EN CASO DE RECLAMACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO G3.- VERIFICAR EL PRODUCTO ANTES DE ENTREGARLO AL CLIENTE.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO G4.- INSTALACIONES SEGURAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO E1.- TRATO DEL PERSONAL HACIA EL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO E2.- EL PERSONAL SE ESFUERZA POR CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO E3.- EL PERSONAL SE PREOCUPA POR RESOLVER LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO E4.- ACCESO A LOCALES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO E5.- LA EMPRESA SE PREOCUPA DEL CLIENTE DESPUÉS DE HABER BRINDADO EL SERVICIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO CF1.- CALIFICACIÓN DEL SERVICIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Índice de figuras

FIGURA N° 1 ESQUEMA MODELO SERVQUAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 2 GAP PERCEPCION- EXPECTATIVAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 3 CICLO PHVA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N°4 PROCESO DE BENCHMARKING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 5 GRÁFICO CHI CUADRADO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 6 ORGANIGRAMA ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 7 MAPA PROCESOS ALMACENES JÁCOME.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 8 PROCESO ALMACENAMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 10 PROCESO ENTREGA PRODUCTO DOMICILIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 11 PROCESO RECEPCIÓN AL CLIENTE ALMACENES JÁCOME.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 12 PROCESO RECEPCIÓN AL CLIENTE AL KOSTO HIPER AHORRO ...	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N°13 NUEVO PROCESO RECEPCIÓN AL CLIENTE ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 14 PROCESO DECISIÓN DE COMPRA ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N° 15 PROCESO RECEPCIÓN AL CLIENTE AL KOSTO HIPER AHORRO ...	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA N°16 NUEVO PROCESO DECISIÓN DE COMPRA ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Índice de anexos

ANEXO N°1: FACTURA ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO N°2: GUÍA DE REMISIÓN ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO N° 3: FACTURA COMPRAS DE ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO N° 4 EQUIFAX	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO N° 5 GUÍA DE SALIDA DE MERCADERÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO N° 7 CUARTO HÁBITO DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO N° 8 MÉTODO 5S	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO N° 9 FUNCIONES PERSONAL ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO N° 10 ESTRUCTURA ORGÁNICA ALMACENES JÁCOME	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Introducción

El presente trabajo de titulación tiene por objeto evaluar los procesos de servicio al cliente de la empresa comercial Byrsa, para posteriormente diseñar un plan de mejora continua que ayude a reducir los problemas e inconvenientes que se presenten en el desarrollo de sus actividades.

Los datos se obtuvieron de la observación directa por parte de la administración, también de la percepción de los clientes acerca del servicio prestado y de la opinión de los colaboradores de cómo se realiza el servicio internamente.

Las fuentes bibliográficas provienen de años de investigación, de libros que se encuentran en la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Este trabajo consta de cuatro capítulos:

En el capítulo I se plantea el problema, el planteamiento de la investigación, los objetivos, la justificación, alcances y limitaciones de la misma así como aspectos importantes de la investigación.

En el capítulo II se encuentra el marco teórico, toda la fundamentación teórica de la investigación, los antecedentes investigativos de otras investigaciones, la hipótesis y las variables que se encuentran en la investigación.

En el capítulo III el marco metodológico, en donde se explican todas las modalidades de la investigación, es decir, métodos, técnicas e instrumentos para la recopilación de información, los resultados de las encuestas realizadas.

En el capítulo IV se refiere al marco metodológico, la propuesta de la investigación así como las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Administración desde sus inicios ha sido uno de los pilares fundamentales para que las empresas alcancen eficiencia en todas sus actividades, a medida que pasa el tiempo las nuevas corrientes administrativas contribuyen de manera más clara al cumplimiento de metas y objetivos, como resultado de esto las empresas u organizaciones que forman parte del mercado competitivo han entendido la importancia de estos principios de gestión. La Gestión Empresarial nace de las actividades utilizadas por parte de los directivos para mejorar la productividad y así cumplir con los objetivos de las empresas. Pero hoy en día no existen muchos modelos de gestión y planificación que aseguren el éxito en el ámbito empresarial. La empresa comercial de bienes y raíces “Byrsa” cuenta con pocas herramientas gerenciales para ayudar a un mejor desarrollo de sus actividades, en esta empresa no existe una total innovación o mejoramiento en los procesos de servicio al cliente, ya que existen dichos procesos pero como anteriormente se mencionó están desactualizados dando como consecuencia problemas que dificultan la total satisfacción del consumidor puesto que tampoco hay una valorización de los mismos para conocer qué tan adecuados son ,si se adaptan a la empresa y a lo que el mercado requiere y si realmente son una herramienta eficaz para la consecución de los objetivos, además esto trae otros inconvenientes como: ejecutivos de ventas no capacitados de manera correcta, desconocimiento de algunas características de productos que la empresa oferta, mala distribución del transporte para entregar productos en domicilios del cliente, clima laboral en que existen egoísmos por parte de algunos colaboradores, entre otros.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera la evaluación de los procesos de servicio al cliente y el diseño de un Plan de Mejora Continua ayudará a la empresa comercial de bienes y raíces “Byrsa” a mejorar los servicios prestados por la misma?

1.1.2 Delimitación del Problema

Problema: Administración de Empresas

Área: Servicio al Cliente

Acción: Evaluación procesos de servicio al cliente y propuesta de mejora continua.

Espacio: Empresa Comercial de bienes y raíces “Byrsa”

Tiempo: 2015

1.2 JUSTIFICACIÓN

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos, motivo por el cual la empresa comercial de bienes y raíces “Byrsa” busca adoptar modelos y herramientas para una mejor gestión empresarial.

Al evaluar los procesos de servicio al cliente con que la empresa cuenta, podemos constatar que existen falencias en los servicios que la misma presta y representa una herramienta que facilite llegar hacia los objetivos planteados, para posteriormente realizar acciones correctivas y preventivas siendo el caso a toda el área comercial. La empresa Byrsa busca alcanzar excelencia y calidad en sus procesos; la excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, mejora, en todos los campos, en el personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el cliente, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la gerencia que puede mejorarse en su empresa, traduciéndolo en lo que se llama fidelización del consumidor final. La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Al realizar esta investigación tendremos información real de cuan eficaces han sido los procesos de servicio al cliente con que la empresa cuenta, como consecuencia se dispondrá a diseñar un plan de mejora continua adecuado a lo que esta empresa requiere involucrando a todos sus componentes en dicho mejoramiento, para que ésta pueda superar a la competencia en niveles de calidad, elevando sus estándares de servicio disminuyendo las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo a la empresa al eliminando todo aquello que impide un servicio de calidad al cliente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Evaluar los procesos de servicio al cliente para coadyuvar a la mejora continua en la empresa comercial “Byrsa”

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional actual de los procesos de servicio al cliente de la empresa comercial “Byrsa” para establecer e implementar las medidas correctivas.
- Analizar los resultados de la aplicación del instrumento de medición y emitir un diagnóstico para establecer los principales problemas y causas.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio con base en el diagnóstico realizado.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Teniendo en cuenta algunos estudios realizados sobre empresas que han definido o redefinido sus procesos, se han tenido en cuenta las siguientes investigaciones que aportan algunas herramientas de análisis y desarrollo de la temática del presente proyecto. Los antecedentes desarrollados son los siguientes:

Uno de los trabajos tomados en cuenta como antecedente investigativo es el hecho por Nubia Badel Rodríguez y Abel Del Rio Cortina, para optar por el título de Administrador de Empresas, de la Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de empresas, proyecto titulado: Planeación Estratégica para el Mejoramiento Continuo del Programa de Administración de empresas de la universidad de Cartagena. Este proyecto tuvo como objetivo el mejoramiento estratégico del programa de administración de empresas así como sus procesos pertinentes, con el fin, de que el mismo alcanzara los niveles de calidad y gestión imperantes en el momento y brindar herramientas que fomentaran un mejor desarrollo profesional en el área de la

administración como carrera facilitándole al programa de administración de empresas una participación más competitiva frente a otras instituciones de educación superior.

Otro antecedente investigativo considerado pertinente es el proyecto realizado por Cynthia Rodríguez Martínez para optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Ingeniería Carrera de Ingeniería Industrial, el mismo que se titula Evaluación y Propuesta de mejora en los procesos en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar la productividad, se analizaron los problemas existentes en los procesos productivos en la empresa identificando el más grande problema el aumento constante de merma, y junto a ello las causas raíces por la cual se da este problema, se dieron las propuestas de solución, siendo estas: ampliar la planta de producción, control de calidad de los campos de cultivo, alianzas estratégicas con los proveedores e innovar tecnológicamente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Proceso Administrativo

(Jones, 2006) El Proceso Administrativo.-“Es ayudar a la organización hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas

Para dar mayor soporte científico se utilizó el libro de Dirección en el cual menciona que el Proceso Administrativo.- “Son las principales funciones gerenciales (planeación, organización, dotación de personal, dirección y control) que realizan todos los gerentes en una secuencia o ciclo repetitivo”.

Además el Proceso Administrativo.- Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral lo que permite el desarrollo organizacional.

2.2.1.1 Planificar

(Jones, 2006) En su libro nos da algunas definiciones de planificación:

Planificar se.- “Define las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades”.

Planificar.- “Es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados”.

Planificar es combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar provechosos para la empresa, en términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos.

2.2.1.2 Organizar

(Jones, 2006) “Es un proceso con el cual los administradores establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen en aras de las metas que esta tenga”.

Organizar.-”Consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quién y donde se toman las decisiones.”

Organizar es dividir, jerarquizar, describir las funciones y coordinar las tareas, logrando que trabajen en conjunto y de forma sincronizada, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

2.2.1.3 Dirigir

(Jones, 2006) Dirigir es.- “Articular una visión clara, revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización”.

En otro concepto dice que Dirigir .- “Consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados”.

Dirigir es crear condiciones que alimenten a los empleados a realizar el trabajo y así tener el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar lo planificado por la empresa.

2.2.1.4 Controlar

(Jones, 2006) Controlar es.- “Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprender acciones para sostener o mejorar el desempeño”.

Controlar, “Consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieren falta”.

Controlar es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa.

2.2.2 Comercialización

(Ugarte, 2003) La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

2.2.2.1 El papel de la Comercialización en la Empresa

(Rey, 2003) El papel de la comercialización cambio mucho al transcurrir los años. Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma. Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

1. La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.

3. La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.

4. La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.

5. La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

2.2.2.2 Producto

(Rey, 2003) Cada empresa está vendiendo algo que el cliente desea: satisfacción, uso o beneficio. Cuando los productores o intermediarios compran productos, se interesan en la ganancia que puede obtener de su compra, mediante su uso o reventa, no en cómo se hicieron los productos. Debido a que los consumidores compran satisfacción, no elementos sueltos. Producto significa el ofrecimiento de satisfacer necesidades. Lo que interesa a los clientes es como ellos ven el producto. La calidad del producto también debería determinarse a través de como los clientes ven el producto. Desde una perspectiva comercial, calidad significa la capacidad de un producto para satisfacer las necesidades o requerimientos de un cliente. La mayoría de los productos es la mezcla de bienes y servicios físicos.

2.2.2.3 Productos y Servicios

(Rey, 2003) Como un bien es algo físico, puede verse y tocarse, algo tangible. Servicio, por otro lado, es una acción realizada por una parte para otra. Cuando usted proporciona un servicio a un cliente no puede conservarlo. Los servicios son intangibles. No se pueden retener un servicio. La mayoría de los productos consisten en una combinación de bienes y servicios.

Los bienes, generalmente se hacen en una fábrica y luego se venden; los servicios con frecuencia se venden primero y, a continuación, se producen. Los servicios no pueden almacenarse, y esto hace más difícil equilibrar la oferta y la demanda. También es difícil tener economías de escala cuando el producto es principalmente servicio. Los servicios no pueden producirse en cantidades grandes y económicas, y luego transportarse a los clientes.

Cuando un solo producto no basta para satisfacer las necesidades de los clientes metas, los empresarios deben ofrecer líneas de productos completas.

2.2.2.4 Características de Servicios

(Esteban, 2000) Considera que los servicios poseen las siguientes características:

- a) **Intangibilidad:** Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra, o los pasajeros de una línea aérea sólo tienen un boleto y la promesa que serán llevados a su destino en forma segura
- b) **Inseparabilidad:** Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.
- c) **Variabilidad:** Significa que la calidad de los servicios dependen de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunas tiendas departamentales tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de esto, dentro de una tienda determinada, un empleado de mostrador puede ser jovial y eficiente mientras que otro que está a poca distancia puede ser desagradable y lento, esto trae como consecuencia, que la calidad de servicio de un solo empleado de la tienda, varíe de acuerdo a su energía y a su estado de ánimo en el momento en que atiende al cliente.
- d) **Ausencia de propiedad:** Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

2.2.2.5 Clasificación de los Servicios

(Dávila, Calidad en el Servicio, 2007) Existen una gran variedad de servicios los cuales se pueden clasificar los más importantes de la siguiente manera:

- a) **Comercio:** Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, ferreterías, papelerías, mercerías, farmacias, librerías, joyerías, zapaterías, carnicerías, agencias de automóviles.
- b) **Salud:** Hospitales, clínicas, sanatorios, laboratorios, doctores, enfermeras, et.

- c) Educación: Guarderías, jardines de niños, escuelas primarias, secundarias, preparatorias, universidades, institutos.
- d) Comunicaciones: Internet, teléfonos, faxes, centro de copiado, telégrafos, correo, televisión, radio, periódico, revistas, imprentas.
- e) Transportes: Aerolíneas, autobuses, microbuses, metro, taxis, ferrocarriles, mudanzas.
- f) Finanzas: Bancos, seguros, créditos, financiamientos, inversiones.
- g) Profesionales: Jurídicos, contables, administrativos, publicidad, computación, ingeniería, capacitación.
- h) Construcción: Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento.
- i) Vivienda: Alquiler de casas, departamentos, hoteles, moteles, cabañas.
- j) Infraestructura: Agua, energía eléctrica, teléfono, drenaje, gas, carreteras, basura.
- k) Públicos: Protección, defensa, justicia, viabilidad, registro civil, limpieza de la ciudad.
- l) Inmobiliarias: Compra, venta, renta.
- m) Personales: Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo de calzado.
- n) Reparación: Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, muebles, pintura.
- o) Restaurantes: Fondas, comida rápida, autoservicios.
- p) Recreativos: Clubes, cines, deportivos.
- q) Culturales: Museos, zoológicos, teatro, grupos de ópera.
- r) Religiosos: Iglesias, conventos, monasterios.

2.2.3 El Cliente

(A. American Marketing, 2009), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"

(The Chartered Institute of Marketing, 2010), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".

(A. American Marketing, 2009), "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

(Barquero Jose Daniel, 2007), "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer"

2.2.4.- Tipos de Cliente

(Leppard, 2000) En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

- a) **Cientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

- b) **Cientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

2.2.5 Servicio al Cliente

(Dávila, Calidad en el Servicio, 2007) El servicio al cliente es el resultado de un proceso en el que cada área conoce su función específica; en este sentido constituye un diseño que define las competencias especializadas que deben desempeñar los funcionarios de alto nivel, nivel medio y operativo, orientados y controlados por la administración. El conocimiento administrativo reconoce que una empresa exitosa tiene en cuenta en su accionar aspectos generales como creación de buen clima laboral, brindar al personal oportunidades para el crecimiento personal y laboral, mantener transparencia con sus inversionistas, cumplir con las leyes laborales, mantener buenas relaciones con proveedores, contribuir a la conservación del medioambiente, mantener buena relación con la ciudadanía, crear sistemas salariales que permitan la participación de los empleados en las utilidades operacionales e incentivar la promoción cultural de la comunidad. Todas estas también son reconocidas como variables que en conjunto inciden en el desempeño

de los funcionarios que participan en los procesos y actividades de servicio al cliente incluso en los momentos de la verdad.

(Leppard, 2000) Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

2.2.5.1 Evolución del Servicio al Cliente

(Gómez, 2006), señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones individualización y amabilidad.

2.2.5.2 Características del Servicio al Cliente

(Gómez, 2006), afirma que el servicio al cliente es:

- a) Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- b) Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- c) Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.

- d) Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- e) La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- f) El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- g) El Valor agregado, plus al producto.

Además (Gómez, 2006) afirma que todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos
- a) Confiables y manejan sus perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- e) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- f) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera. Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

2.2.5.3.- Elementos del Servicio al Cliente

En relación con este tema (Escobar, 2009), afirma que: 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. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.

El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las maquinas, los exhibidores, las exhibiciones. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo

2.2.5.6 Importancia del Servicio al Cliente

(Nuñez, 2003), afirma que en el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente. A continuación detallaremos los factores relevantes a cerca del servicio al cliente.

a) Ventajas del Servicio

Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.

Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

b) Punto de vista del cliente

A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.

Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.

c) Lealtad del cliente

La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores. Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes.

2.2.6.- Evaluación de Procesos

(Martín, 2005) La evaluación de procesos brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas. Del total de los tipos de evaluaciones, ésta es una de las de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación de los programas. Se sugiere que la evaluación de proceso se realice a partir del tercer año de operación de los programas.

La evaluación de procesos analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas.

2.2.7 La Evaluación de la Calidad del Servicio

(Universidad Aveiro, 2012), la calidad del servicio es un concepto polisémico o multifacético, no existiendo en la literatura consenso sobre su definición, ni sobre los aspectos fundamentales que deben ser considerados. La calidad del servicio adquiere una especial importancia en las instituciones de educación superior. Muchos de los trabajos publicados sobre calidad del servicio en educación superior se centran en los contenidos o desarrollo del proceso de enseñanza por parte de los docentes; sin embargo, debido al ambiente global y crecientemente competitivo en el que muchas universidades están desarrollando su labor, la preocupación por la calidad del servicio se ha extendido a otros niveles. Existen dos escuelas a la hora de evaluar la calidad de los servicios: la escuela

nórdica y la escuela norteamericana. La escuela nórdica realizó contribuciones importantes en el desarrollo del enfoque de los servicios de calidad, con autores como Grönroos, Gummesson y Lehtinen, a los que se deben los modelos 4Q de calidad percibida y la oferta de calidad o el modelo de Grönroos-Gummesson. Por otra parte, la escuela norteamericana profundiza en el estudio de la gestión de la calidad desde la perspectiva de las expectativas del cliente y las percepciones sobre la prestación del servicio. En esta escuela destacan autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry, por el desarrollo del modelo de calidad de los GAP y la escala SERVQUAL.

2.2.7.1 La Escuela Nórdica

El modelo propuesto por Grönroos-Gummesson hace hincapié en la importancia de observar y comprender los impactos sobre la calidad ejercida por las diferentes áreas funcionales de una organización y la existencia de fuentes múltiples de la calidad, entre las cuales la prestación del servicio es sólo una. Sugiere que las cuestiones técnicas y funcionales deben ser reconocidas durante el proceso de elaboración y ejecución de las actividades de la organización y de gestión de la relación entre los empleados y los consumidores. Por lo tanto, la calidad percibida por los consumidores surge de la comparación entre lo que se esperaba y lo que realmente se experimentó durante la prestación del servicio, teniendo en cuenta la influencia de la imagen de la organización. El modelo 4Q de Gummesson menciona los cuatro factores de calidad que influyen en la percepción de calidad por el consumidor: calidad del diseño, calidad de producción, calidad de entrega y calidad relacional.

2.2.7.2 La Escuela Norteamericana

La diferencia (Gap) entre las expectativas y la percepción del servicio recibido es una medida de la calidad del servicio en relación a una dimensión específica, ésta se basa en que la calidad percibida por los consumidores es el resultado de la diferencia entre las expectativas de servicio (expectativas) y el servicio percibido (percepciones). Esta desviación es una función de otras cuatro diferencias o gaps:

- a) El existente entre las expectativas del cliente y las percepciones del gestor de dichas expectativas (Gap1).
- b) La diferencia entre dichas percepciones del gestor y la especificación final del servicio (Gap2).

- c) La desviación entre la especificación del servicio y la prestación real de dicho servicio (Gap3).
- d) La discrepancia entre el servicio prestado y las comunicaciones externas (promesas) realizadas a los clientes (Gap4).

El instrumento más utilizado y más operativo para analizar la calidad del servicio es la escala SERVQUAL, compuesta por las siguientes dimensiones:

- a) Fiabilidad, que consiste en prestar el servicio prometido de modo fiable y cuidadosamente
- b) Capacidad de respuesta, o disposición del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido
- c) Seguridad, es decir, los conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza
- d) Empatía, o esfuerzo por entender la perspectiva del usuario mediante la atención individualizada
- e) Aspectos tangibles, entendidos como la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Con todo, tal y como afirman Parasuraman, la escala SERVQUAL tiene que ser adaptada a los diferentes contextos y naturaleza de los servicios y el número de dimensiones puede variar conforme a la naturaleza del servicio.

2.2.8 Mejora Continua

(Jaramillo, 2013), indica que la mejora continua es una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad. Todo proceso busca en el tiempo optimizar sus recursos para alcanzar lo propuesto; siendo necesario un proceso de innovación, el cual no va acompañado por una retroalimentación oportuna, por ello al comenzarse con éste la mejora se sostiene determinado tiempo y luego empieza a decaer, en este punto vuelve a hacerse una innovación iniciando nuevamente el ciclo. Esta forma de trabajar requiere mucho tiempo y posiblemente no alcance el objetivo deseado.

Trabajar con la filosofía del Mejoramiento Continuo permite obtener beneficios como: mejoramiento en calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización, servicios de preventa y postventa a los clientes y

competitividad en un futuro. El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios. Además hay reducción en:

- Los inventarios
- Los tiempos de respuesta a los clientes
- Los costos unitarios
- El tiempo de diseño por la estandarización y procesos definidos
- El espacio o la energía requerida.

Lo anterior muestra que el Mejoramiento Continuo es un camino hacia la excelencia y ésta a su vez es la que permite la supervivencia de las empresas. La aplicación continua y sistemática del ciclo PHVA permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño.

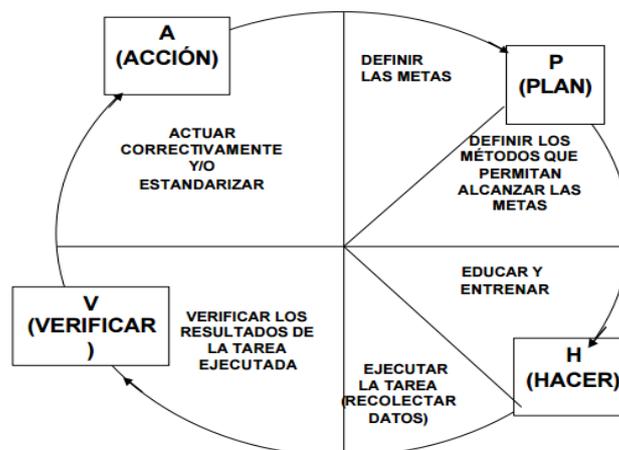


Figura N° 6 Ciclo PHVA

El modelo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear los procesos en ajustar/administrar en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso. El P.H.V.A. es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación. La Gerencia de Procesos mediante el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

- **PLANEAR:** entendido como la definición de las metas y los métodos que permitirán alcanzarlas.
- **HACER:** consisten en ejecutar la tarea y recoger los datos, no sin antes haber pasado por un proceso de formación (educar y entrenar).
- **VERIFICAR:** evaluar los resultados de la tarea ejecutada; identificación de los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas (formación, planeación).
- **ACTUAR:** tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

2.2.8.1 Seis Sigma

(Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2012), manifiesta que el Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente. Seis sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma es la desviación típica que da una idea de la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

Obtener 3,4 defectos en un millón de oportunidades es una meta bastante ambiciosa pero lograble. Se puede clasificar la eficiencia de un proceso con base en su nivel de sigma:

- 1 sigma= 690.000 DPMO = 31% de eficiencia
- sigma= 308.538 DPMO = 69% de eficiencia
- sigma= 66.807 DPMO = 93,3% de eficiencia
- sigma= 6.210 DPMO = 99,38% de eficiencia
- sigma= 233 DPMO = 99,977% de eficiencia
- sigma= 3,4 DPMO = 99,99966% de eficiencia

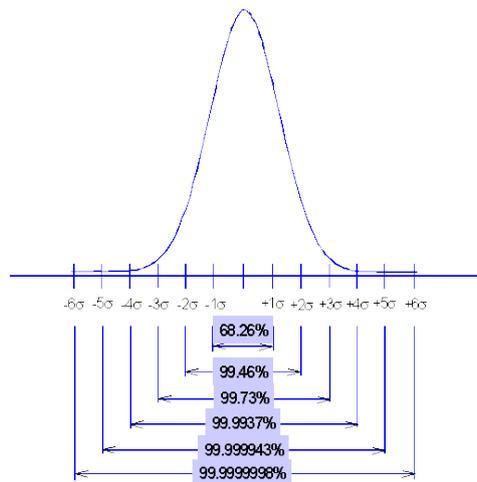


Figura N° 7 Eficiencia Seis Sigma

2.2.8.1.1 Principios de Seis Sigma

Según (Escalante Vázquez, 2013), la metodología del Seis Sigma es la siguiente:

- Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo. Esta metodología implica un cambio en la forma de realizar las operaciones y de tomar decisiones. La estrategia se apoya y compromete desde los niveles más altos de la dirección y la organización.
- Seis Sigma se apoya en una estructura directiva que incluye personal a tiempo completo. La forma de manifestar el compromiso por Seis Sigma es creando una estructura directiva que integre líderes de negocio, de proyectos, expertos y facilitadores. Cada uno de los líderes tiene roles y responsabilidades específicas para formar proyectos de mejora.
- Entrenamiento Cada uno de los actores del programa de Seis Sigma requiere de un entrenamientos específicos. Varios de ellos deben tomar un entrenamiento amplio, conocido como currículo de un black belt.
- Acreditación

- e) Orientada al cliente y enfocada a los procesos. Esta metodología busca que todos los procesos cumplan con los requerimientos del cliente y que los niveles de calidad y desempeño cumplan con los estándares de Seis Sigma. Al desarrollar esta metodología se requiere profundizar en el entendimiento del cliente y sus necesidades. Con base en ese estudio sobre el cliente se diseñan y mejoran los procesos.
- f) Dirigida con datos. Los datos y el pensamiento estadístico orientan los esfuerzos de esta metodología- Los datos son necesarios para identificar las variables de calidad y los procesos y áreas que tienen que ser mejorados.
- g) Se apoya en una metodología robusta Se requiere de una metodología para resolver los problemas del cliente, a través del análisis y tratamiento de los datos obtenidos.
- h) Los proyectos generan ahorros o aumento en ventas
- i) El trabajo se reconoce
- j) La metodología Seis Sigma plantea proyectos largos Seis Sigma es una iniciativa con horizonte de varios años, con lo cual integra y refuerza otros tipos de iniciativa.
- k) Seis Sigma se comunica Los programas de seis sigma se basan en una política intensa de comunicación entre todos los miembros y departamentos de una organización, y fuera de la organización. Con esto se adopta esta filosofía en toda la organización.

2.2.8.1.2 Procesos de Seis Sigma

(Escalante Vázquez, 2013), el proceso Seis Sigma se caracteriza por 5 etapas concretas: DMAIC (Por sus siglas en inglés: Define - Measure - Analyze - Improve - Control)

- a) Definir, que consiste en concretar el objetivo del problema o defecto y validarlo, a la vez que se definen los participantes del programa.
- b) Medir, que consiste en entender el funcionamiento actual del problema o defecto.
- c) Analizar, que pretende averiguar las causas reales del problema o defecto.
- d) Mejorar, que permite determinar las mejoras procurando minimizar la inversión a realizar.
- e) Controlar, que se basa en tomar medidas con el fin de garantizar la continuidad de la mejora y valorarla en términos económicos y de satisfacción del cliente

2.2.8.1.3 Estructura Humana Seis Sigma

(Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2012) , dice que la estructura humana del Seis Sigma se compone de:

- a) Director Seis Sigma: Define los objetivos estratégicos del programa, las responsabilidades, selecciona el proyecto y los equipos que formarán parte de él de acuerdo con el objetivo. También comunica y difunde el programa.
- b) Altos directivos (Champions): Son los directores de área quienes proveen la dirección estratégica y recursos para apoyar a los proyectos por realizar.
- c) Maestros Cinta Negra (Master black belts): No siempre existen. Personal seleccionado y capacitado, que ha desarrollado actividades de Cinta Negra y coordinan, capacitan y dirigen a los expertos Cinta Negra en su desarrollo como expertos Seis Sigma. Por lo tanto, son buenos conocedores de la metodología con amplia experiencia en el campo.
- d) Cintas Negra (Black belts): Expertos técnicos que generalmente se dedican a tiempo completo a la metodología Seis Sigma. Son los que asesoran, lideran proyectos y apoyan en mantener una cultura de mejora de procesos. Se encargan de capacitar a los Cinta Verde. También tienen la obligación de encontrar y proponer mejoras.
- e) Cintas Verde (Green belts): Expertos técnicos que se dedican en forma parcial a actividades de Six Sigma. Se enfocan en actividades cotidianas diferentes de Seis Sigma pero participan o lideran proyectos para atacar problemas de sus áreas.

2.2.8.1.4 Resultados Seis Sigma

(Escalante Vázquez, 2013), los resultados de los proyectos Seis Sigma se obtienen por dos caminos. Los proyectos consiguen, por un lado, mejorar las características del producto o servicio, permitiendo conseguir mayores ingresos y, por otro, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallas o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos.

Si el promedio del proceso es mayor al valor meta, entonces el proceso está centrado, de lo contrario se dice que está descentrado. El nivel de calidad puede ser expresado como k sigma, en donde k se obtiene de dividir la mitad de la tolerancia entre la desviación estándar del proceso. Por ejemplo si tenemos un proceso con una meta de 100 y una

tolerancia de más menos 12, si la desviación estándar S , es igual a 4 el proceso tiene un nivel de calidad de 3 sigma y si la desviación estándar es 2, el proceso tiene un nivel de calidad de 6 sigma.

2.2.8.2 Benchmarking

(Camp, 2006) afirma que ésta herramienta es un proceso continuo de comparación de productos, procesos y servicios que compara nuestro estado en contra de los competidores o sobre aquellas compañías que son reconocidas como líderes permitiendo identificar y adoptar practicas exitosas, ya bien sean del mismo sector o desde otros ajeno. El primer paso para realizar el Benchmarking es una recogida de datos, Después se procede a realizar el estudio de las diferencias entre los entes de comparación mediante un análisis de desviaciones. En función de los resultados obtenidos en este análisis, se elabora un plan de acciones y se planea el proceso de implantación, es decir, se adoptan las medidas oportunas para intentar lograr mejorar el ente que logra menores resultados. Por último se hace un catálogo de medidas a aplicar, estas medidas deben ser elaboradas por un grupo de expertos y deben ser estándares para facilitar el intercambio de experiencias.



Figura N°8 Proceso de Benchmarking

2.2.8.2.1 Clases de Benchmarking

- a) Benchmarking interno: Se hace un estudio de las distintas divisiones de la organización y se comparan entre ellas. A la hora de trabajar con datos estos deben ser fiables además de no tener problemas de confidencialidad. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base sólida tanto para desarrollar diferencias de interés como para conseguir la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. Al contar con un estudio interno y sobre

el funcionamiento de las diferentes áreas podremos avanzar nuestro ejercicio y trabajar en un análisis externo.

- b) **Benchmarking competitivo:** En este caso el análisis se realiza sobre los competidores directos de productos, se busca cuáles son las ventajas y desventajas comparativas que muestran los rivales más directos.
- c) **Benchmarking funcional:** En este caso no es necesario dirigirse hacia los competidores directos de producto. Sino que se buscan competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos como comparativa. Es decir, se trata de buscar la mejor manera de actuar independientemente del sector al que se dedique la otra organización.

2.2.8.2.2 Proceso de Benchmarking

(Camp, 2006), el proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

- **Fase De Planeación**

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

- **Identificar que se va a someter a benchmarking.** En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.
- **Identificar compañías comparables.** En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con qué compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual

quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser :
 - Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
 - Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
 - Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionario directo o por correo, encuestas realizadas por teléfono.
 - Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.
- Fase De Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son :
 - Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
 - Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.

- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.
- Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

2.2.8.2.3 Ventajas de Benchmarking

(Spendolini, 2001), dice que el proceso de benchmarking aporta unos beneficios a la organización:

- a) Nos sirve para llevar a cabo cualquier planeación, presupuestos, programas, políticas, procedimientos en la empresa, así como el mejoramiento de nuestra planeación estratégica o elaborar una nueva.
- b) Satisfacer en forma más adecuada las necesidades del consumidor final. Puesto que el concepto de calidad cambia de buscar calidad a través del precio del producto o servicio a lograr los requerimientos del cliente para su mayor satisfacción, es necesario que benchmarking como una técnica de calidad tenga ese beneficio, y así obtenerlo por medio de implementar lo mejor de los mejores.
- c) Establecer metas basadas en un punto de vista concertado de las condiciones externas.
- d) Determinar medidas de productividad verdadera.
- e) Lograr una posición competitiva.

2.2.9 Guía para la evaluación del cliente para la mejora continua

(Cuatrecasas, 2010), nos da una guía de como evaluar al cliente mediante un plan de mejora continua.

- a) Primer Paso: Diagnóstico organizacional, para el que se utiliza el siguiente algoritmo:

Se realiza un diagnóstico estratégico que ante de los cambios del entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en la organización.

b) Segundo Paso: Procesamiento para medir la calidad de los servicios.

Este paso garantiza identificar las debilidades en la calidad del servicio como oportunidades para introducir mejoras que incrementen el grado de satisfacción en los clientes. El servicio al cliente debe estar asociado y debe ser identificado por el cliente como un valor añadido que percibe por cada adquisición de productos o servicio prestado.

Un servicio de calidad asegura la eficiencia de los procesos (al disminuir el reproceso), incrementa la fidelidad de los clientes y genera valores de entrada ante nuevos competidores.

c) Tercer Paso: Fidelización del cliente.

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la "inversión inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación de servicios. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de las empresas.

d) Cuarto paso: Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente.

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio. Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

Sistemas de medición de la satisfacción al cliente

1) Mecanismos de medición indirecta de satisfacción al cliente:

- Sistema de quejas y reclamaciones.
- Buzón de sugerencias.
- Reuniones periódicas con clientes.

2) Mecanismos de medición directa de satisfacción al cliente:

- Entrevistas cualitativas.
- Cuestionarios de satisfacción.

De estos sistemas de medición, los más eficaces son los mecanismos de medición directa, y de ellos los cuestionarios anónimos, puesto que el comportamiento del cliente suele ser huidizo en cuanto a las acciones proactivas de quejas o sugerencias.

e) Quinto paso: Implementar un sistema de gestión de incidencia.

Las técnicas para desarrollar el diagnóstico: observación, entrevistas, encuestas. Para la aplicación de los instrumentos en cada una se definió la muestra a tomar en función de los objetivos que se perseguía con cada uno. Para su procesamiento se promedia el valor aportado por el total de los encuestados en cada una de las preguntas: si el valor se comporta por debajo de 5 puntos se valora de mal, de 6 a 7 puntos de regular y de 8 a 10 puntos de bien.

2.2.8.3 El modelo servperf

El modelo SERVPERF es propuesto por (Cronin & Taylor, 1994), quienes, a través de estudios realizados en distintas organizaciones de servicios, llegaron a la conclusión de que el modelo SERVQUAL no es el más adecuado para evaluar la calidad del servicio.

Este modelo se basa únicamente en el análisis de las percepciones que tienen los clientes acerca del rendimiento del servicio, de esta manera se reduce a la mitad las afirmaciones planteadas.

La lógica que fundamenta el SERVPRF está vinculada con los problemas de interpretación del concepto expectativa. El modelo SERVPERF tiene un alto grado de fiabilidad (coeficiente alpha de Cronbach de 0,9098).

Los aportes de las dos escuelas de pensamiento tienen su punto de encuentro en el carácter multidimensional de la calidad del servicio y en la complejidad de las actitudes del consumidor como factor determinante del juicio de valoración.

Cabe recalcar que el juicio que el cliente realice al resultado de la prestación del servicio será decisivo en la medición de la calidad del servicio, así como también a todos los elementos que integran el proceso de prestación del mismo.

Luego de este análisis he considerado acertada la utilización del modelo SERVPERF en el desarrollo de mi Trabajo de Investigación, ya que se trata de una potente técnica de investigación en profundidad que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier tipo de empresa de servicios, permitiendo conocer las percepciones que tienen los clientes y cómo ellos aprecian el servicio, también diagnóstica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

PRODUCTO: Un producto es "un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor". (Kerin, 2000)

CLIENTE EXTERNO: Es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.

CLIENTE INTERNO: Es quien, dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la empresa, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio. (Idalberto, 2000)

CLIENTES FINALES: Se refiere a las personas que utilizarán el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas.

También se les denomina usuarios finales o beneficiarios. (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010)

CLIENTES INTERMEDIOS: Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario. (Barlow, 2003)

CALIDAD: Según V. Feigenbaun (1971) es el resultado total de las características del producto o servicio que, en sí satisfacen las expectativas del cliente.

ISO 9000-2000: La calidad capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes u otras partes interesadas.

SATISFACCIÓN: visto como un concepto de servicio. En el servicio prestado por una empresa, están incluidas todas aquellas prestaciones, tanto de uso como socioculturales, que hacen más ventajosa a los intermediarios la venta del producto y que permite conseguir a los consumidores la máxima satisfacción.

QUEJA: Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguna de las empresas del grupo con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. (Carlos, 2001)

RECLAMO: Es la comunicación que plantea un incumplimiento en la oferta de servicios que se hizo, cuando el cliente adquirió un producto y en la que él solicita que la compañía solucione la situación o la rectifique. (Humberto, 2006)

SOLICITUD DE INFORMACIÓN: Es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece la Oficina Técnica Provincial de Registro Civil de Chimborazo.

SOLICITUD DE SERVICIO: Es cualquier requerimiento establecido por el cliente. (Leppard, 2000)

TANGIBLES: podemos ver, tocar y están registrados en inventarios y libros de contabilidad y otros. (Miguel, 2011)

RECURSOS INTANGIBLES: son los factores que no podemos ver, ni tocar, pero que existen, su consumo no depende del tiempo ni del grado de utilización. (Miguel, 2011)

EMPATÍA: Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él. (Ronderos, 2006)

SERVPERF: Debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (SERVICE PERFORMANCE) para la medida de la calidad de servicio. Se compone de los mismos ítems y dimensiones que el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes. (Cronin & Taylor, 1994)

SERVQUAL: Valoración de la calidad del servicio. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

2.3 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER

2.3.1 Hipótesis General

La evaluación de los procesos de servicio al cliente mejora la percepción de los servicios brindados en la empresa comercial de bienes y raíces “BYRSA”.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- El diagnóstico de los procesos de servicio al cliente de la empresa comercial de bienes y raíces “Byrsa”, nos permite conocer las falencias existentes en los servicios prestados.
- La medición de los procesos al servicio al cliente de la empresa comercial de bienes y raíces “Byrsa” permite identificar las mejores alternativas para el diseño de plan de mejora continua.
- El diseño de un Plan de Mejora Continua fortalece el área de servicio al cliente facilitando la consecución de un servicio de calidad en la empresa comercial de bienes y raíces BYRSA.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Diseño del Plan de Mejora Continua a los procesos de servicio al cliente.

2.4.2 Variable Dependiente

Procesos de servicio al cliente que la empresa comercial de bienes y raíces “BYRSA” ofrece.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

1.1 3.1 MODALIDAD

3.1.1 Investigación documental y bibliográfica:

A través de ésta investigación se podrá reforzar los conocimientos existentes, consiguiendo información correcta, necesaria y precisa acerca del tema que se está tratando, para esto se recurrirá a libros y documentos especializados, enciclopedias, documentos relacionados y páginas web que contribuyan al investigador para el fortalecimiento y progreso de conocimientos sobre el tema.

3.2 TIPOS

3.2.1 Investigación descriptiva:

De acuerdo a los objetivos planteados se realizará una investigación de tipo descriptiva, cuyo propósito fundamental es dar a conocer los niveles de satisfacción de los usuarios de la Oficina Técnica Provincial del Registro Civil de Chimborazo. El procedimiento a seguir para el diseño y aplicación del Cuestionario de Percepciones, basado en la metodología del Modelo Servperf permitirá obtener información acerca de lo que los clientes realmente percibieron en el servicio, en base a las cinco dimensiones (Seguridad, Empatía, Tangibilidad, Confiabilidad y Capacidad de Respuesta); para esto se solicita dar una calificación de 1 a 5, siendo: 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 Esporádicamente, 4 Casi siempre y 5 Siempre, luego se procederá a identificar las deficiencias en la calidad de las dimensiones, permitiendo de esta manera detectar oportunidades de mejora en la prestación del servicio.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a análisis. (Danhke, 1989)

3.2.2 Investigación de campo:

Esta investigación de campo se aplicará de forma directa en las instalaciones de la Oficina Técnica Provincial de Registro Civil de Chimborazo ya que de los usuarios depende éxito o fracaso del estudio a realizar, y será el investigador quién estará ligado directamente con la situación para obtener información de primera fuente, útil y necesaria para encontrar los elementos correctos para plantear las propuestas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La empresa comercial Byrsa cuenta con una base de datos de 130 clientes externos para este año 2015

3.3.2 Muestra

Se aplicó la fórmula del muestreo que es la siguiente:

$$\frac{(P * Q)(N)}{(N - 1)\left(\frac{e}{Z}\right)^2 + P * Q}$$

En donde:

N= Universo de Estudio

P= 0,5 de probabilidad de ocurrencia del evento

Q= 0,5 de no probabilidad de ocurrencia del evento

e= 0,05 (5%) margen de error

Z= 1,96% margen de confiabilidad

n= Muestra

$$\frac{(0,5 * 0,5)(130)}{(130 - 1)\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + 0,05 * 0,05}$$

n= 97 encuestas

3.4 MÉTODOS

3.4.1 Método Inductivo. - El método que se manejará en esta investigación, es el inductivo; ya que conlleva “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisa verdaderas”.

El método Inductivo, tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, se concluyen verdades generales.

Para el presente proyecto de investigación, se partirá de un diagnóstico inicial que permita determinar la situación actual, información que sin duda será útil en el desarrollo de la propuesta de mejoramiento, posteriormente aplicaremos una encuesta a la población, una vez cumplida esta etapa se procederá con la tabulación análisis e interpretación de la información recolectada que nos permita detectar puntos clave que servirán de apoyo para el diseño de estrategias de mejora.

3.4.2 Métodos Estadísticos. -Este método cuantitativo nos permitirá realizar el análisis de los datos obtenidos en las encuestas que se aplicarán.

Para luego procesar la información obtenida y poder obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones que serán de gran utilidad y beneficio.

3.4 .3 Método Analítico Sintético:

"No hay síntesis sin análisis, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis". (Engels)

A través del este método se procederá al análisis, es decir la descomposición del todo en sus partes , en este caso se analizó de manera independiente cada una de cinco dimensiones de la calidad del servicio Tangibilidad, Empatía, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Confiabilidad; para luego realizar una síntesis reuniendo los elementos constitutivos (dimensiones) y tener como resultado una medida de la calidad del servicio que ofrece la empresa comercial de bienes y raíces Byrsa.

3.4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Para la realización de presente la propuesta de mejoramiento, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

3.4.5.1 Encuestas

Se realizaron encuestas en la Empresa “Almacenes Jácome” con la finalidad de conocer las falencias que existe en la misma y así proponer el diseño del Plan de Mejora Continua, para lo cual se utilizará una serie de preguntas abiertas y cerradas.

3.4.5.2 Entrevista

Se aplicará esta técnica mediante una guía estructurada al gerente de la empresa con el fin de conocer aspectos importantes para el desarrollo de la investigación.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Dimensión Tangibilidad

Pregunta T1.- Las dependencias de la empresa Byrsa están bien conservados

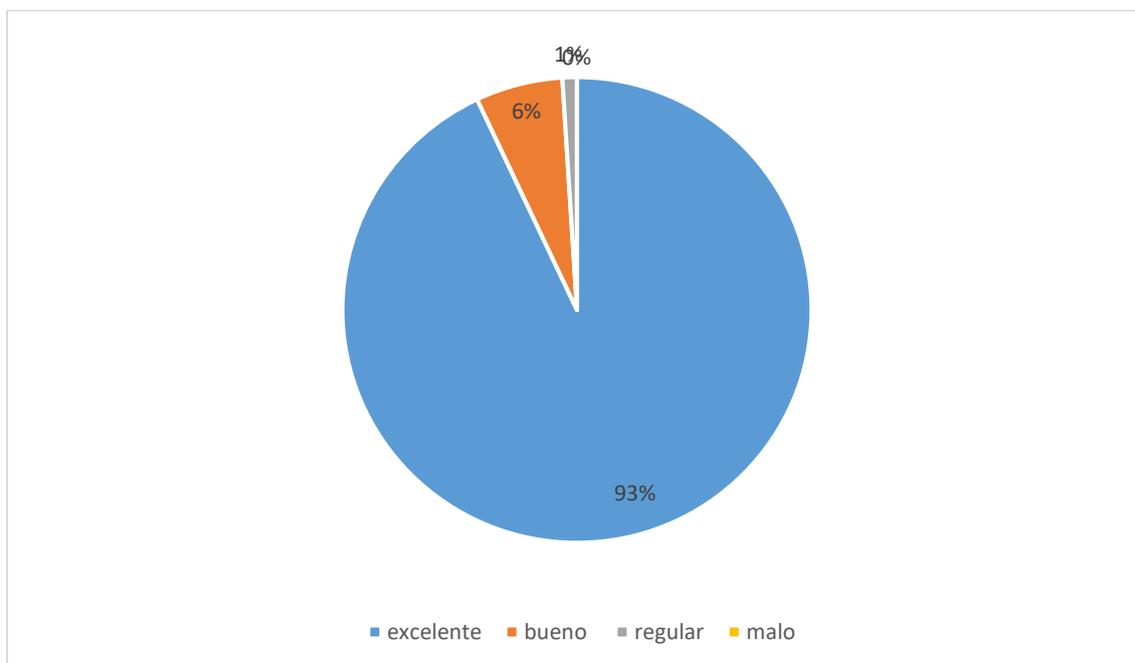
Cuadro N°1.-Dependencias bien conservadas

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	90	93%
Bueno	5	6%
Regular	2	2%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico T1.- Las dependencias están bien conservadas



Fuente: Cuadro N°1

Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 93% de las personas encuestadas afirmaron que las dependencias están bien conservadas, el 6% indicó que las dependencias están conservadas de buena manera y para el 1% las dependencias se encuentran conservadas de forma regular.

Interpretación.- Las dependencias de la empresa comercial Byrsa han sido remodeladas periódicamente: pintura, nuevos ventanales, fallas en las paredes.

Pregunta T2.- Las Instalaciones están limpias

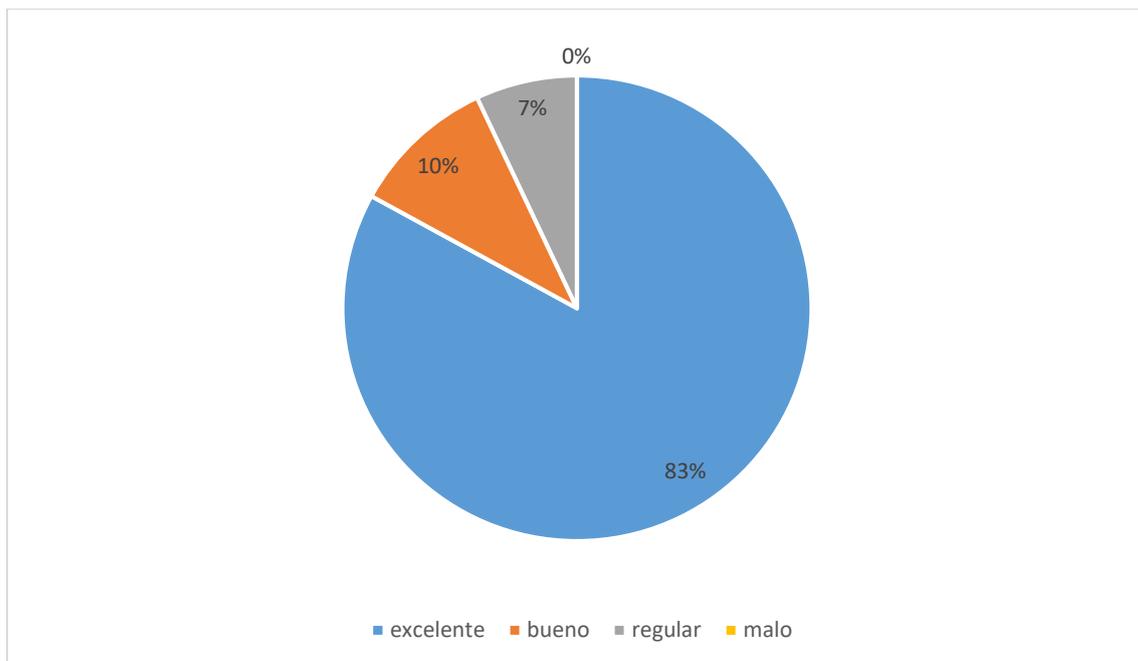
Cuadro N°2.- Instalaciones limpias

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	80	83%
Bueno	10	10%
Regular	7	7%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico T2.- Instalaciones limpias



Fuente: Cuadro N°2

Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 83% de las personas encuestadas afirmaron que las instalaciones de la empresa Byrsa están limpias de forma excelente, el 10% indicó que las instalaciones están limpias de buena manera también para el 7% las instalaciones estuvieron limpias de manera regular.

Interpretación.- Por política interna de la empresa comercial Byrsa, se deberá realizar la limpieza diaria antes de comenzar las actividades comerciales, esto incluye barrer y baldear las veredas aledañas y la parte interior de la empresa.

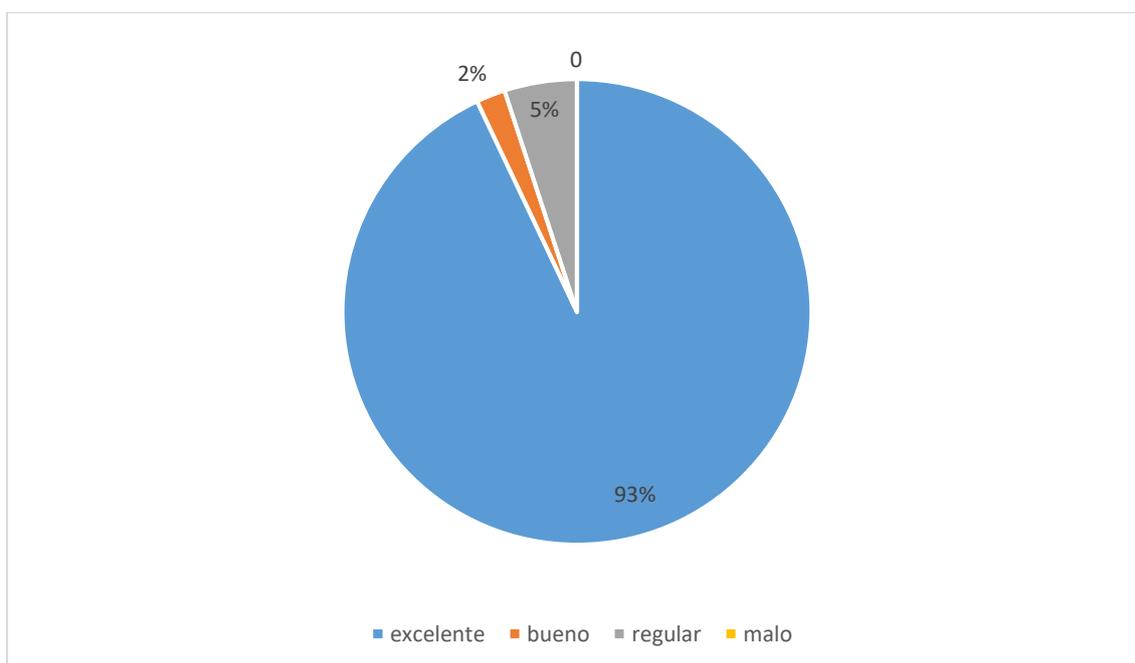
Pregunta T3.- Las Instalaciones son confortables y acogedoras

Cuadro N°3.- Instalaciones confortables y acogedoras

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	90	93%
Bueno	2	2%
Regular	5	5%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico T3.- Instalaciones confortables y acogedoras



Fuente: Cuadro N°3
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 93% de las personas encuestadas afirmaron que las instalaciones de la empresa comercial Byrsa son realmente acogedoras, el 5% manifestó que las

instalaciones son relativamente acogedoras y para el 2% las instalaciones fueron poco acogedoras y confortables.

Interpretación.- Como se reveló en la pregunta anterior la empresa comercial se limpia a diario, tienen grandes ventanales que hacen que la empresa no sea oscura, existen escaleras amplias, pero también al ser el piso de azulejo tiende a ser un poco resbaloso, principalmente los días de lluvia.

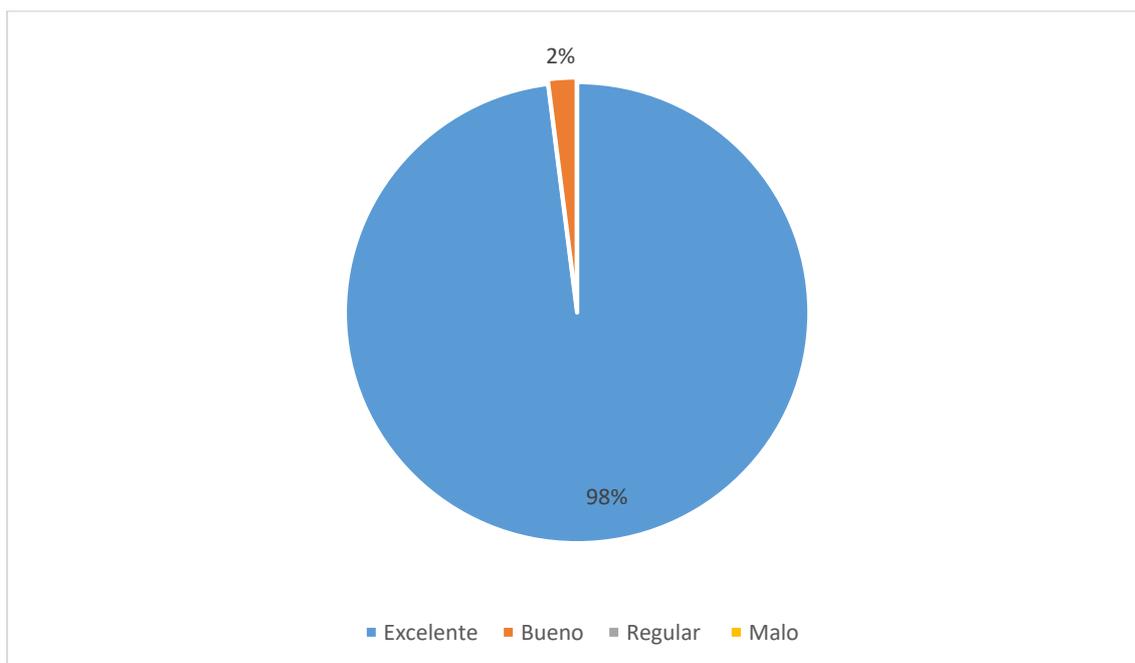
Pregunta T4.- El personal tiene un aspecto limpio y aseado

Cuadro N°4.- Personal limpio y aseado

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	95	98%
Bueno	2	2%
Regular	0	0%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma

Gráfico T4.- Personal limpio y aseado



Fuente: Cuadro N°4
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 98% de las personas encuestadas afirmaron que el personal tiene un aspecto limpio, el 2% indicó que el aseo y presentación del personal fue bueno pero no es del todo excelente.

Interpretación.- Si bien el personal de la empresa comercial Byrsa no posee uniforme, cada uno de los colaboradores debe ir con vestimenta semi formal a desempeñar sus actividades, a excepción del día sábado en dónde se debe usar una camiseta entregada a cada uno con el logo de la empresa.

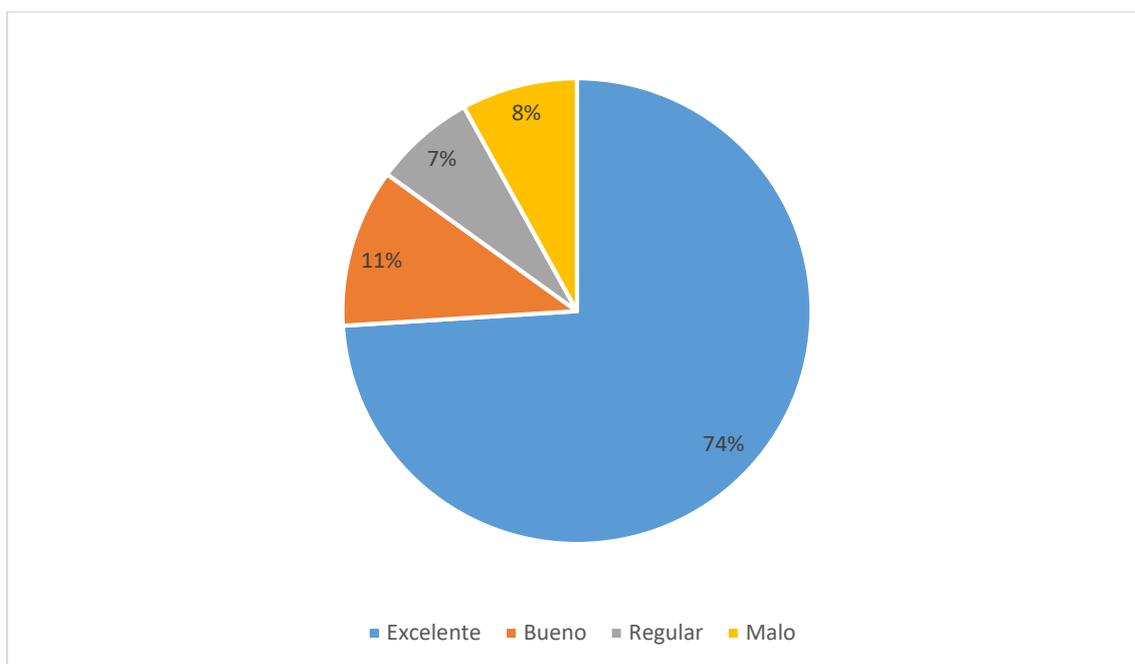
Pregunta T5.- El personal cuenta con recursos materiales e información necesaria para llevar a cabo su trabajo

Cuadro N°5.- Personal cuenta con materiales e información necesaria

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	74	74%
Bueno	10	11%
Regular	6	7%
Malo	7	8%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico T5.- Personal cuenta con materiales e información necesaria



Fuente: Cuadro N°5
Realizado por: Raisa Poma

Análisis.- El 74% de las personas encuestadas afirmaron que el personal cuenta con toda la información y herramientas necesarias para desarrollar sus actividades, el 11% manifestaron que si bien tienen herramientas e información necesarias no son suficientes y el 7% indicó que los colaboradores carecen de información necesaria y herramientas para su trabajo y el 8% manifestó que no disponía de la información necesaria.

Interpretación.- El personal cuenta con materiales e información suficiente como calculadoras, esferos, tarjetas, computadoras, también la dirección capacita al personal en precios, porcentajes de descuentos, y características

3.5.2 Dimensión Fiabilidad

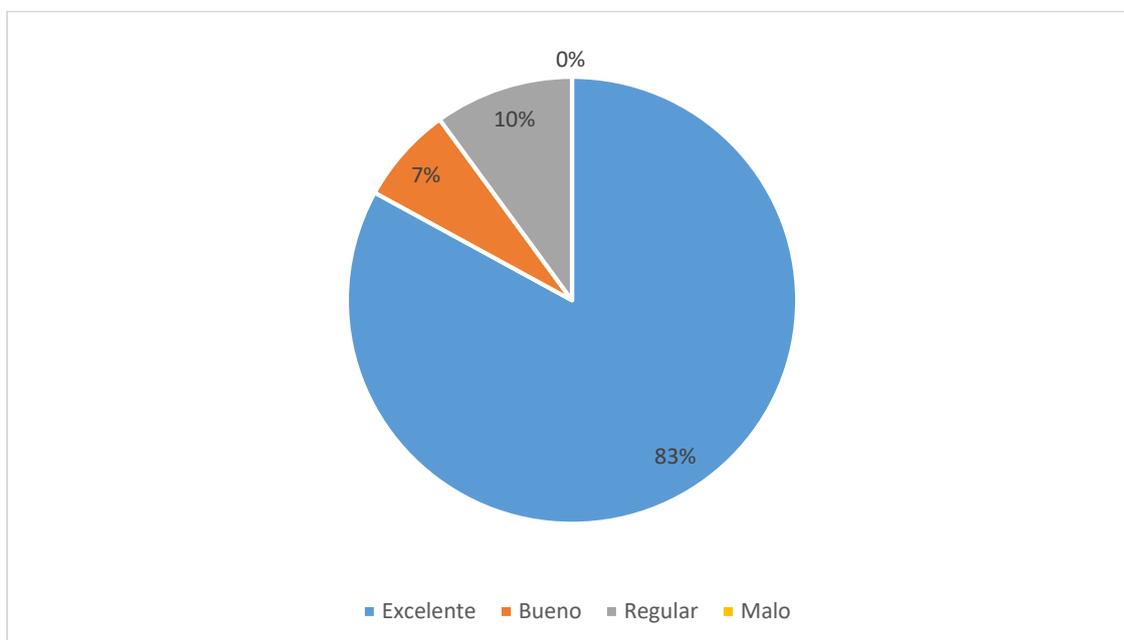
Pregunta F1.- Se presta el servicio según las condiciones pactadas

Cuadro N°6.- Servicio y condiciones pactadas

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	80	83%
Bueno	7	7%
Regular	10	10%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Richard Jácome

Gráfico F1.- Servicio y condiciones pactadas



Fuente: Cuadro N°6
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 83% de las personas encuestadas afirmaron que se respetaron las condiciones en las que se pacta el servicio, el 10% indicaron que las condiciones se cumplen pero no todas las previstas y para el 7% son más las condiciones que no se cumplen frente a las que se cumplen de manera correcta.

Interpretación.- La mayoría de condiciones pactadas se respetan en el servicio que brinda esta empresa, es decir fechas de pago, garantía, características de los servicios, órdenes de trabajo, cobros.

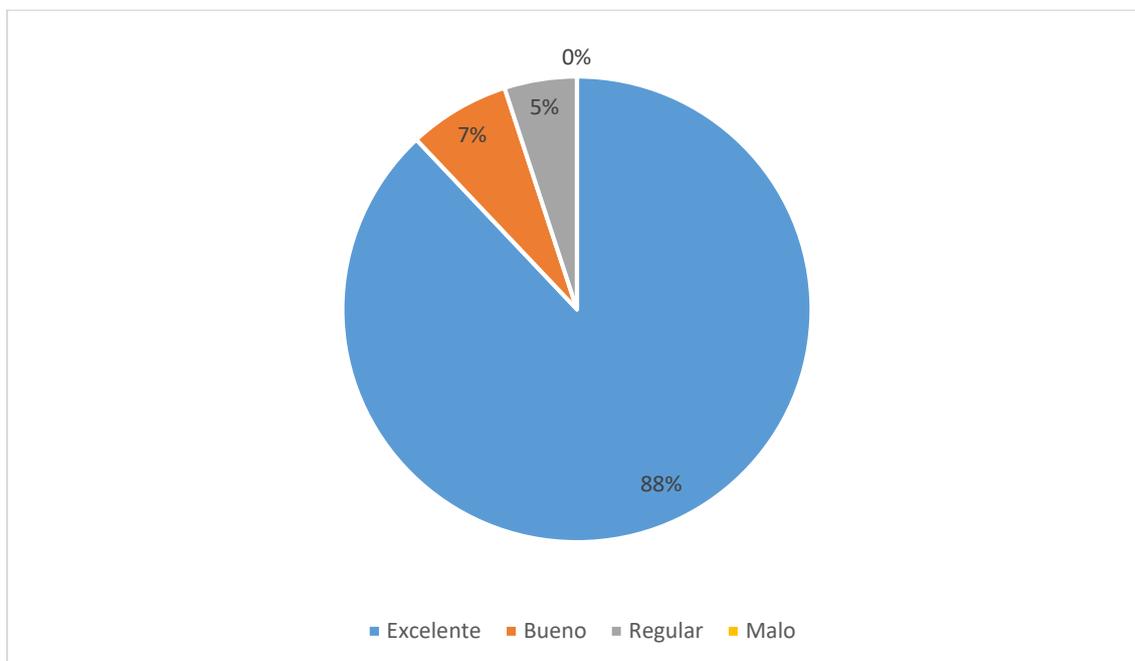
Pregunta F2.- Se resuelve de forma eficaz cualquier problema que tenga el cliente

Cuadro N°7.- Resolver forma eficaz problemas del cliente

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	85	88%
Bueno	7	7%
Regular	5	5%
Malo	0	0

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico F2.- Resolver forma eficaz problemas del cliente



Fuente: Cuadro N°7
Realizado por: Raisa Poma

Análisis.- El 88% de las personas encuestadas afirmaron que sus problemas son resueltos de una manera óptima, el 7% dijeron que sus problemas en la mayoría son resueltos de manera eficaz, para el 5% los problemas no fueron resueltos de una manera óptima

Interpretación.- El cliente externo manifestó que sus problemas tienen en su mayoría una solución como ellos esperan,

Pregunta F3: Los profesionales de la empresa tienen una verdadera vocación de servicio

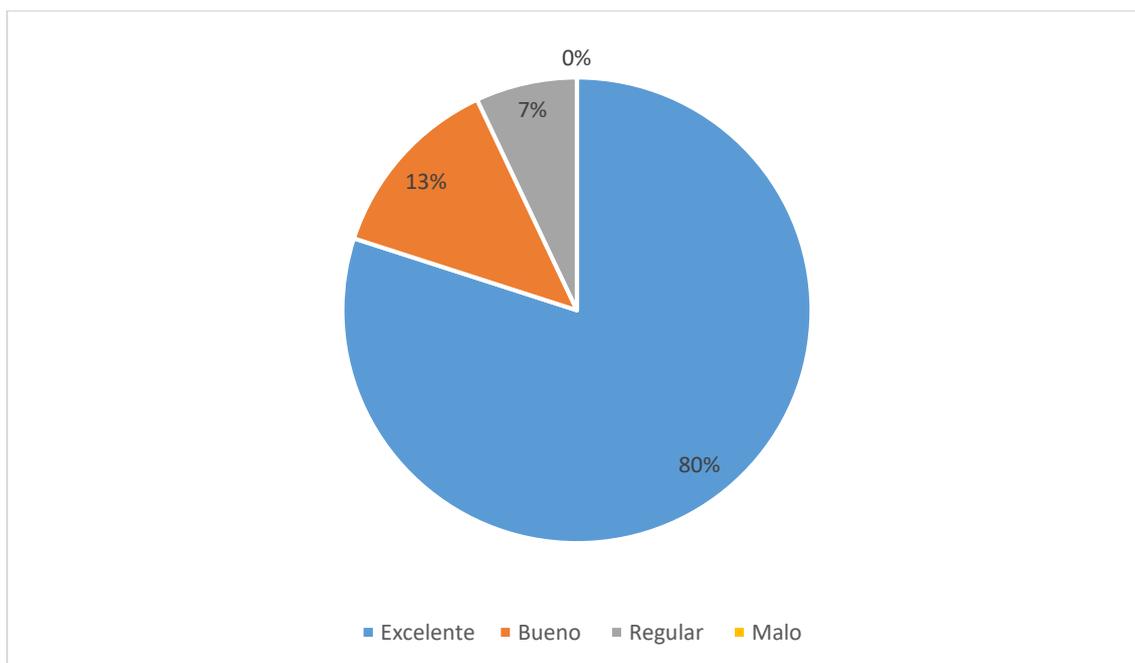
Cuadro N°8.- Vocación de servicio

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	77	80%
Bueno	13	13%
Regular	7	7%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Raisa Poma

Gráfico F3.-Vocacion de servicio



Fuente: Cuadro N°8

Realizado por: Raisa Poma

Análisis.- El 80% de las personas encuestadas afirmaron que los empleados de la empresa tienen verdadera vocación al servicio, mientras el 13% dijeron que era bueno, y un 7% de la vocación del servicio es regular

Interpretación.- Los clientes indicaron mediante la encuesta que los empleados realizan el trabajo con vocación

Pregunta F4.- Los equipamientos de la empresa (luz, wifi, estanterías, rótulos, entre otros) están bien conservadas y funcionan correctamente

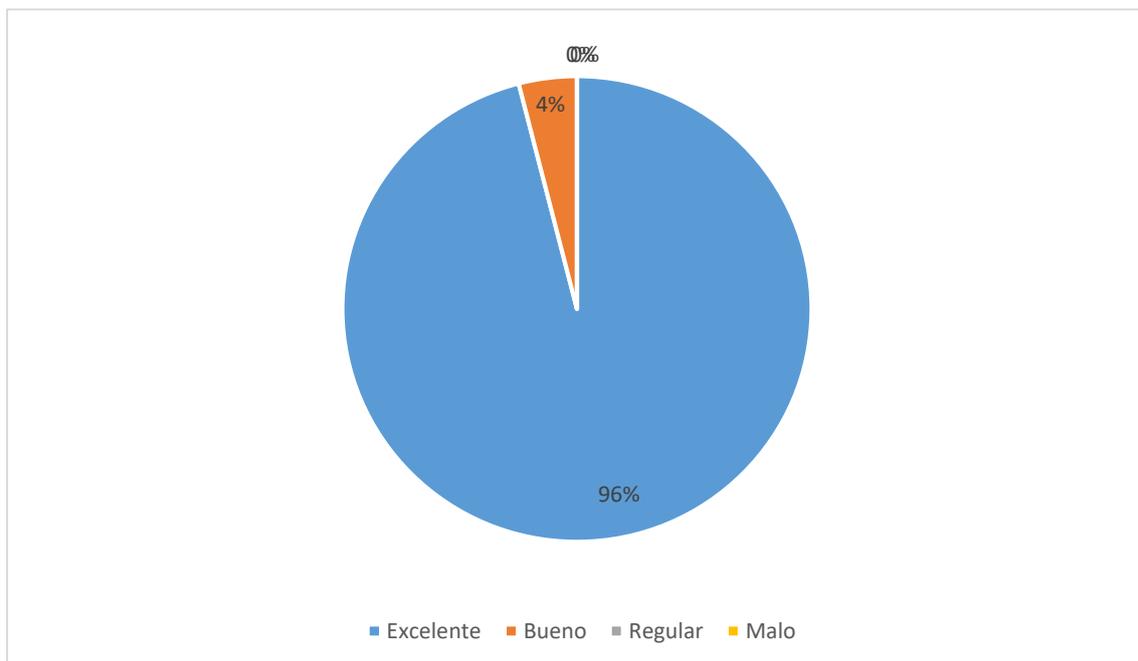
Cuadro N°9.- Equipamientos conservación y funcionamiento

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	93	96%
Bueno	4	4%
Regular	0	0%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Raisa Poma

Gráfico F4.- Equipamientos funcionan correctamente



Fuente: Cuadro N°9

Realizado por: Raisa Poma

Análisis.- El 96% de las personas encuestadas afirmaron que los equipamientos de la empresa funcionan de manera correcta y están muy bien conservados y el 4% manifestaron que los equipamientos funcionan de buena manera.

Interpretación.- Cada mes se cancelan los servicios de internet, luz, teléfono por lo cual no existe ningún tipo de problema con su funcionamiento; además, rótulos estanterías están a cargo del personal de ventas los cuales tienen la responsabilidad de la limpieza y conservación de dichos equipamientos.

3.5.3 Dimensión Capacidad de Respuesta

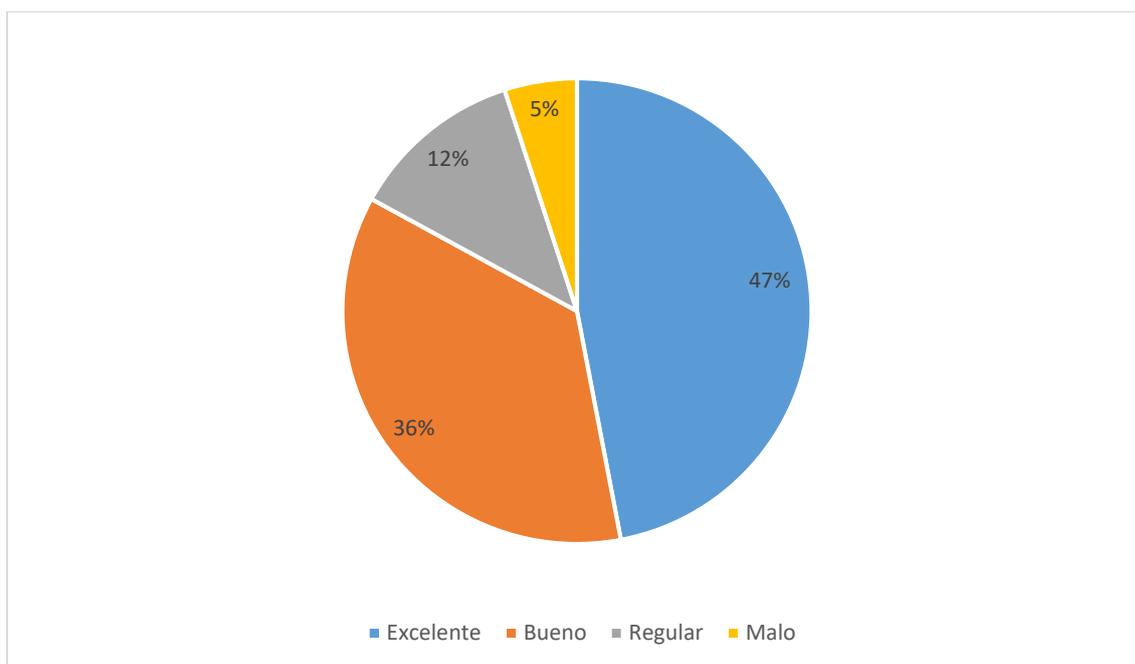
Pregunta C1.- Se consigue fácilmente cualquier información acerca del servicio que la empresa ofrece

Cuadro N°10.- Información del servicio

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	45	47%
Bueno	35	36%
Regular	12	12%
Malo	5	5%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico C1.- Información del servicio



Fuente: Cuadro N°10
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 12% de las personas encuestadas afirmaron que no existe información suficiente acerca del servicio que se ofrece en la empresa, para el 36% existe información pero no de manera abundante, para el 45% la información acerca del servicio prestado es abundante, finalmente para el 5% no existe información alguna.

Interpretación.- Si bien la empresa comercial Byrsa es reconocida a nivel de ciudad, no existe suficiente información de la misma y del servicio que presta, ya que por temporada se realizan contratos con los medios comunicativos de la ciudad, pero la empresa no cuenta con una página web ni existe información en redes sociales

Pregunta C2.- El servicio prestado funciona con rapidez y en el tiempo establecido

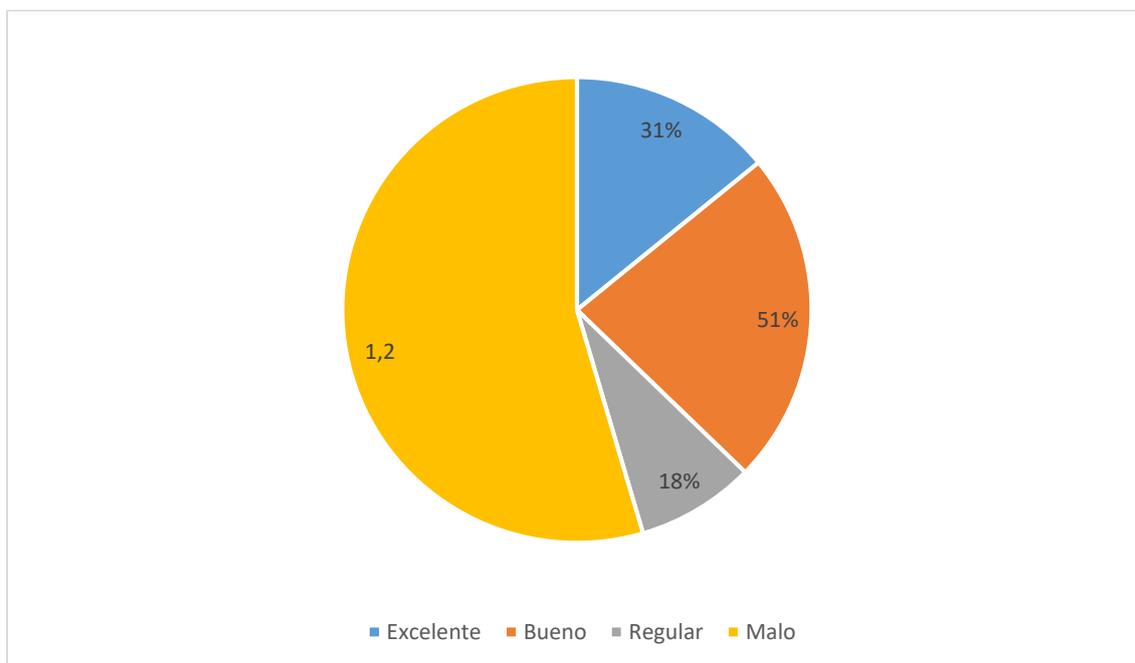
Cuadro N°11.- Servicio en tiempo establecido.

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	30	31%
Bueno	50	51%
Regular	17	18%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico C2.- Servicio en tiempo establecido



Fuente: Cuadro N°11

Realizado por: Richard Jácome

Análisis.- El 51% de las personas encuestadas afirmaron que el servicio funciona con rapidez pero no como el cliente desearía, para el 18% el servicio prestado por la empresa es un tanto demorado, y para el 31% el servicio prestado se realizó en el tiempo estimado por el cliente.

Interpretación.- La percepción del cliente en relación a la rapidez con que se da el servicio es que no se lo hace con rapidez, esto tiene que ver con cierto grado de desinterés en capacitaciones acerca de información de servicios lo que provoca desconocimiento,

cambios impredecibles en algunos servicios que la dirección desconoce y falta de comunicación en todas las direcciones.

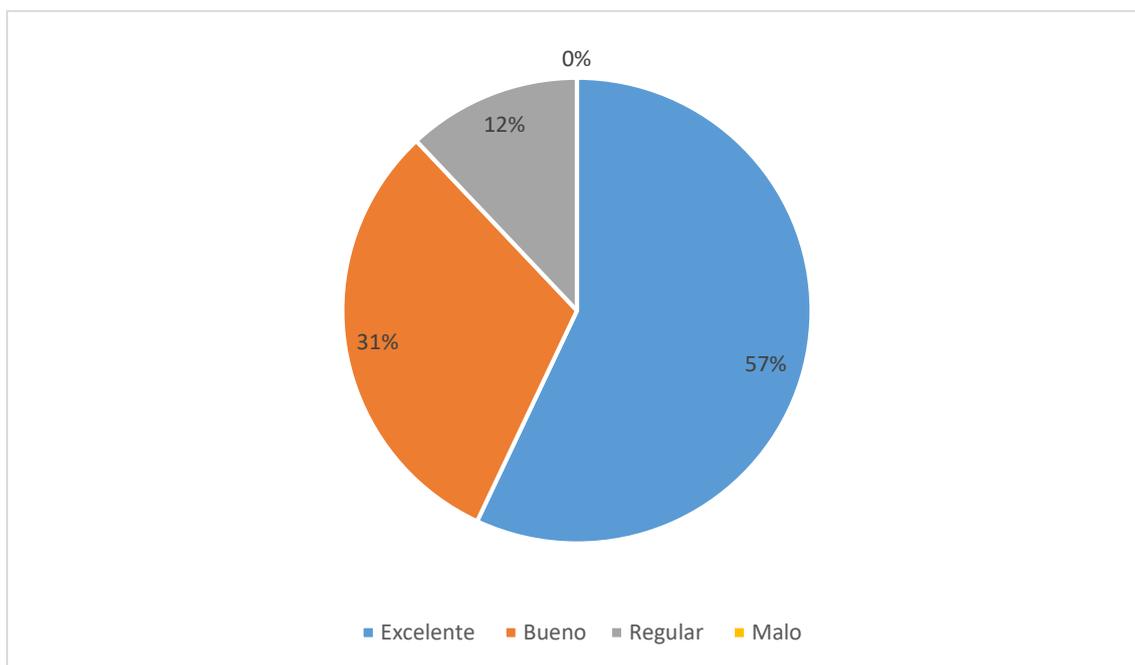
Pregunta C3.- El personal siempre está dispuesto a ayudar a los clientes

Cuadro N°12.- Personal dispuesto a ayudar a clientes

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	55	57%
Bueno	30	31%
Regular	12	12%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico C3.- Personal dispuesto a ayudar a clientes



Fuente: Cuadro N°12
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 31% de las personas encuestadas afirmaron que el personal está dispuesto a ayudar a los clientes de manera correcta, para el 12% el personal no está dispuesto a ayudar a los clientes y para el 57% los colaboradores siempre están dispuestos a ayudar a los clientes cuando estos lo necesiten.

Interpretación.- El personal de la empresa comercial Byrsa está dispuesto a ayudar a sus clientes cuando presentan problemas como desconocimiento de requisitos necesarios para adquirir un servicio, además el personal de ventas en el momento que finaliza la operación comercial se desentiende de cualquier problema que pueda suscitarse como por ejemplo acercar al cliente a la salida. En ocasiones cierto grupo de colaboradores por una cuestión actitudinal aducen desconocimiento sobre algún problema que se presenta.

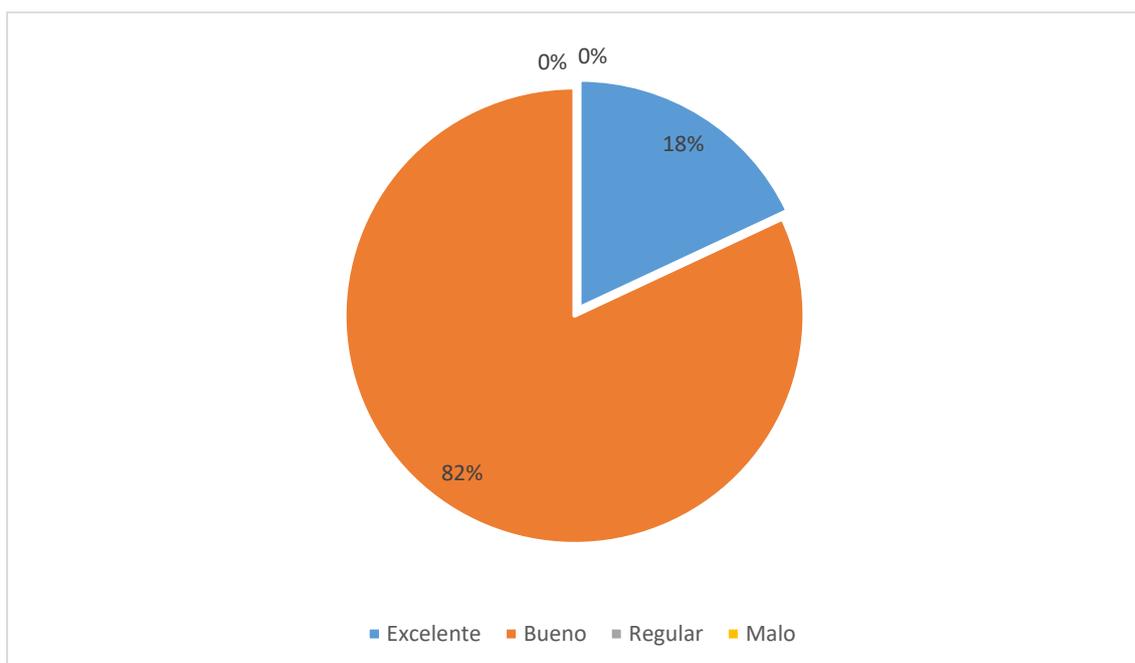
Pregunta C4.- Siempre hay personal disponible para proporcionar información al cliente cuando la necesite.

Cuadro N°13.- Personal disponible

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	17	18%
Bueno	80	82%
Regular	0	0%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Richard Jácome

Gráfico C4.- Personal disponible.



Fuente: Cuadro N°13
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 82% de las personas encuestadas afirmaron que siempre existe personal disponible para proporcionar información disponible al cliente en el momento en que lo necesite y para el 18% existe personal disponible pero de manera un poco irregular.

Interpretación.- El personal en ventas de la empresa es suficiente para la afluencia de clientes que existe, en un promedio de 5 colaboradores.

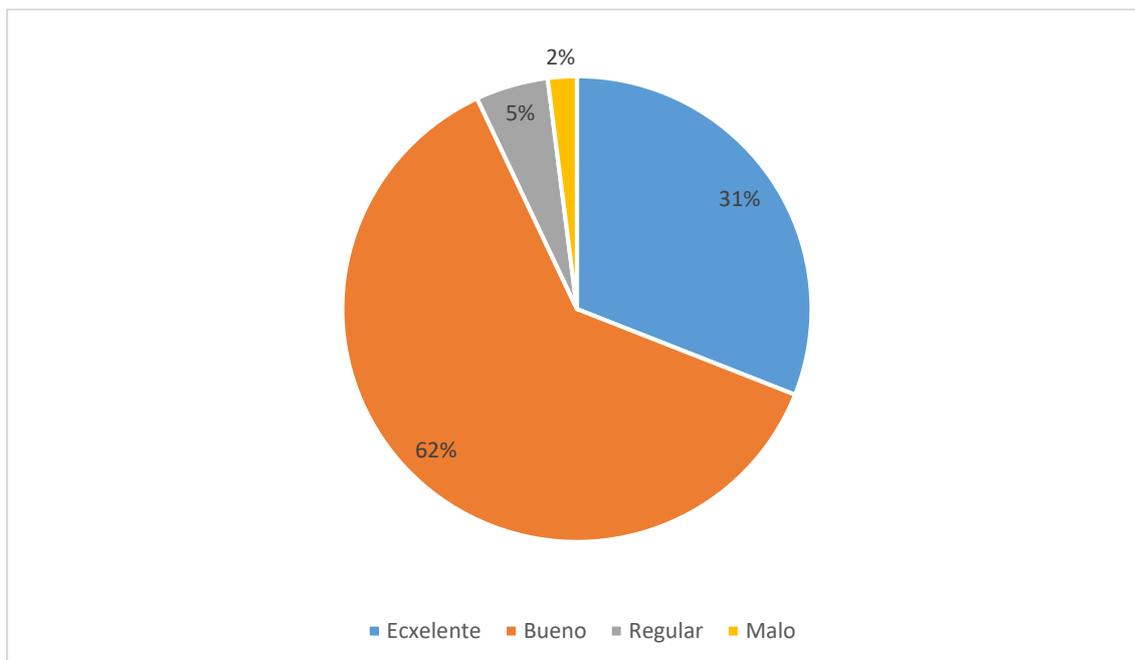
Pregunta C5.- El personal es competente y profesional.

Cuadro N°14.- Personal competente y profesional

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	30	31%
Bueno	60	62%
Regular	5	5%
Malo	2	2%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma

Gráfico C5.- Personal competente y profesional



Fuente: Cuadro N°14
Realizado por: Raisa Poma

Análisis.- El 62% de las personas encuestadas afirmaron que el personal es competente y profesional de una buena manera, para el 5% el personal fue poco competente y profesional, para el 31% el personal fue muy competente y profesional y para el 2% el personal no fue nada competente y profesional.

Interpretación.- Cuando los clientes solicitaron explicaciones sobre los servicios que se ofertan los colaboradores se dieron a entender claramente, la queja de los clientes fue más por un comportamiento negativo del personal, ciertos clientes manifestaron que algunos colaboradores los trataron de una manera poco profesional, es decir con poco interés y en otros momentos de mal humor

3.5.4 Dimensión Garantía

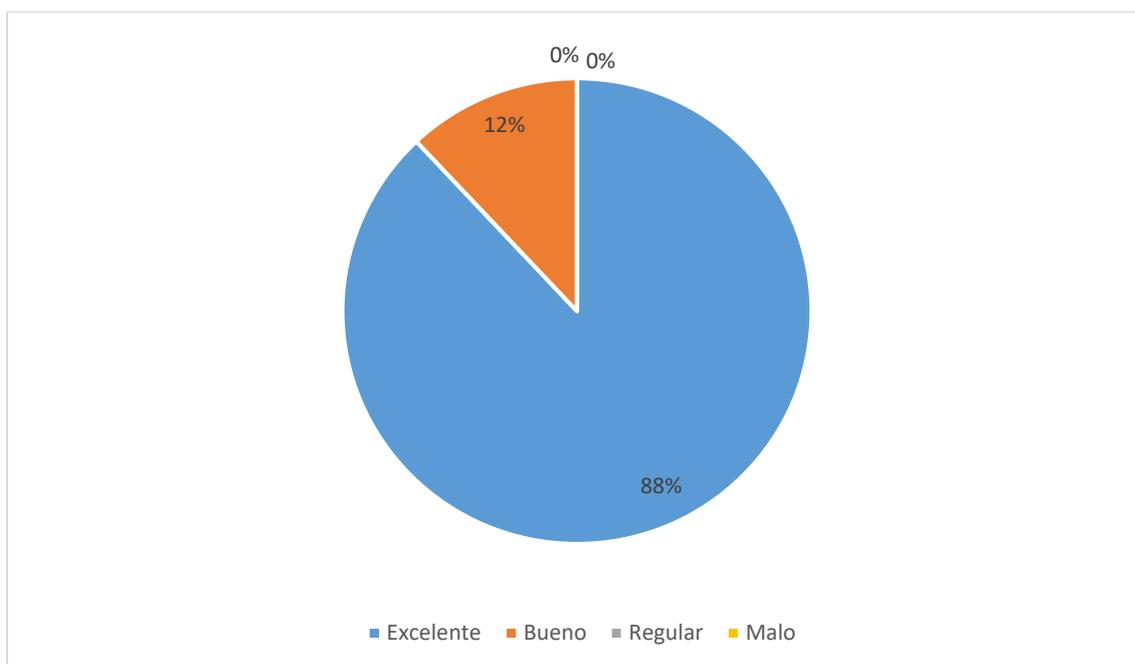
Pregunta G1.- La empresa ofrece garantía en la compra de sus bienes

Cuadro N°15.- Garantía de bienes

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	85	88%
Bueno	12	12%
Regular	0	0%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma

Gráfico G1.- Garantía de bienes



Fuente: Cuadro N°15

Realizado por: Richard Jácome

Análisis.- El 88% de las personas encuestadas afirmaron que la empresa comercial Byrsa siempre ofrece garantía en todos sus servicios ofertados mientras que para el 12% los servicios de la empresa tienen garantía

Interpretación.- Todos los bienes que la empresa oferta tienen garantía.

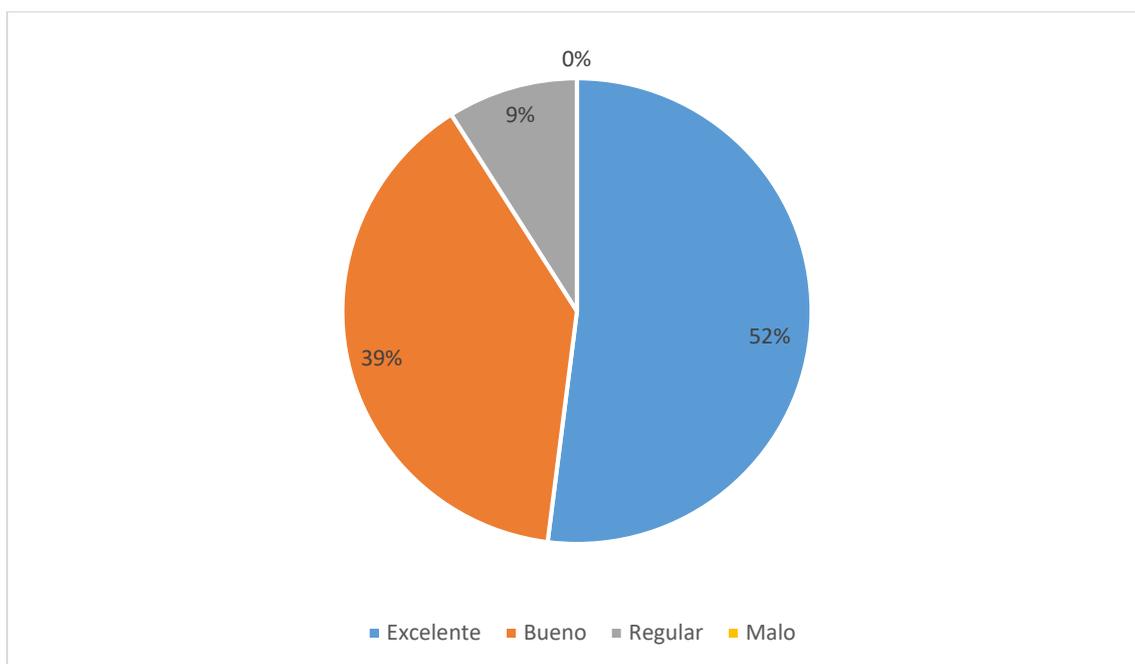
Pregunta G2.- En la empresa siempre existe disponibilidad a la devolución del bienes en caso de arrepentimiento.

Cuadro N°16.- Devolución de bienes en caso de arrepentimiento.

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	50	52%
Bueno	38	16%
Regular	9	8%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma

Gráfico G2.- Devolución de bienes en caso de arrepentimiento



Fuente: Cuadro N°16
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 52% de las personas encuestadas afirmaron que existe devolución del bien en caso de inconformidad, para el 39% existió la devolución del bien de forma buena y para el 9% hubo devolución del servicio de forma regular.

Interpretación.- En la empresa al momento de arrepentimiento por parte de un cliente existe un proceso que se debe seguir, si existen problemas con algún servicio se procede a la verificación en la empresa. Bien u otro como sea el caso. Y si el problema no cubre la garantía no se realiza ningún cambio

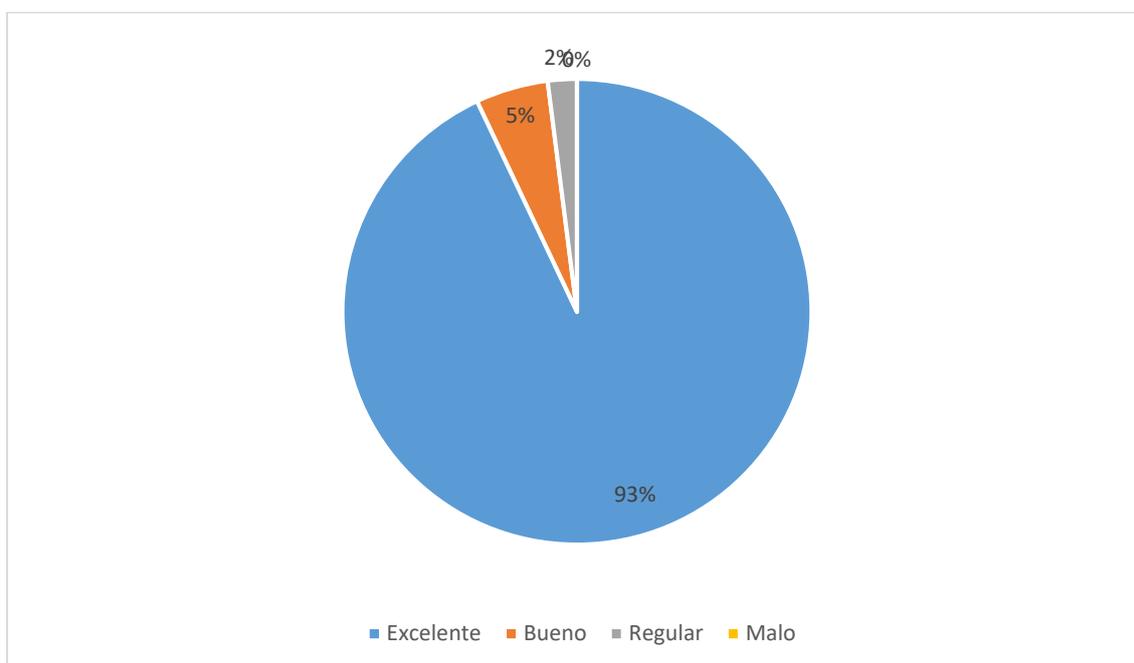
Pregunta G3.- Se verifica que el servicio se encuentre con todos los papeles en regla antes de ser entregado al cliente.

Cuadro N°17.- El servicio tenga papeles en regla antes de entregarlo al cliente

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	90	93%
Bueno	5	5%
Regular	2	2%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico G3.- El servicio tenga papeles en regla antes de entregarlo al cliente



Fuente: Cuadro N°17
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 93% de las personas encuestadas afirmaron que se verificó que el bien se encuentre con los papeles en regla de manera excelente, para el 5% se verificó que el bien se encuentre con los papeles en regla de una buena manera, el 2% también afirmó que la verificación del bien es de forma regular.

Interpretación.- Como política de la empresa se procederá a la verificación del bien que se encuentra en venta antes de la entrega al cliente final.

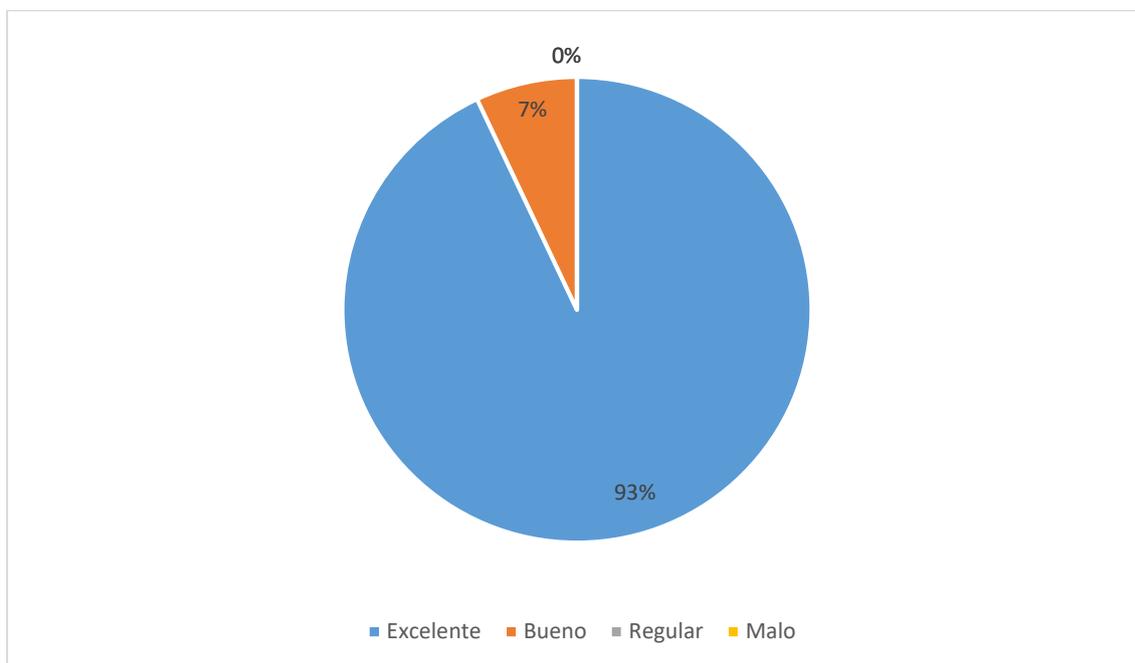
Pregunta G4.- Las instalaciones son seguras y cumplen con la normativa vigente

Cuadro N°18.- Instalaciones seguras

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	90	93%
Bueno	7	7%
Regular	0	0%
Malo	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico G4.- Instalaciones seguras



Fuente: Cuadro N°18
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 93% de las personas encuestadas afirmaron que las instalaciones de la empresa cumplen con la normativa y son seguras y para el 7% las instalaciones son seguras pero no existe un cierto cumplimiento de la normativa.

Interpretación.- Las instalaciones de la empresa cumplen con la normativa contando con todos los permisos para su correcto funcionamiento, exceptuando que la empresa no tiene acceso para personas discapacitadas. En el interior de la empresa existen extintores, rótulos informativos, salida de emergencia, entre otros.

3.5.5 Dimensión Empatía

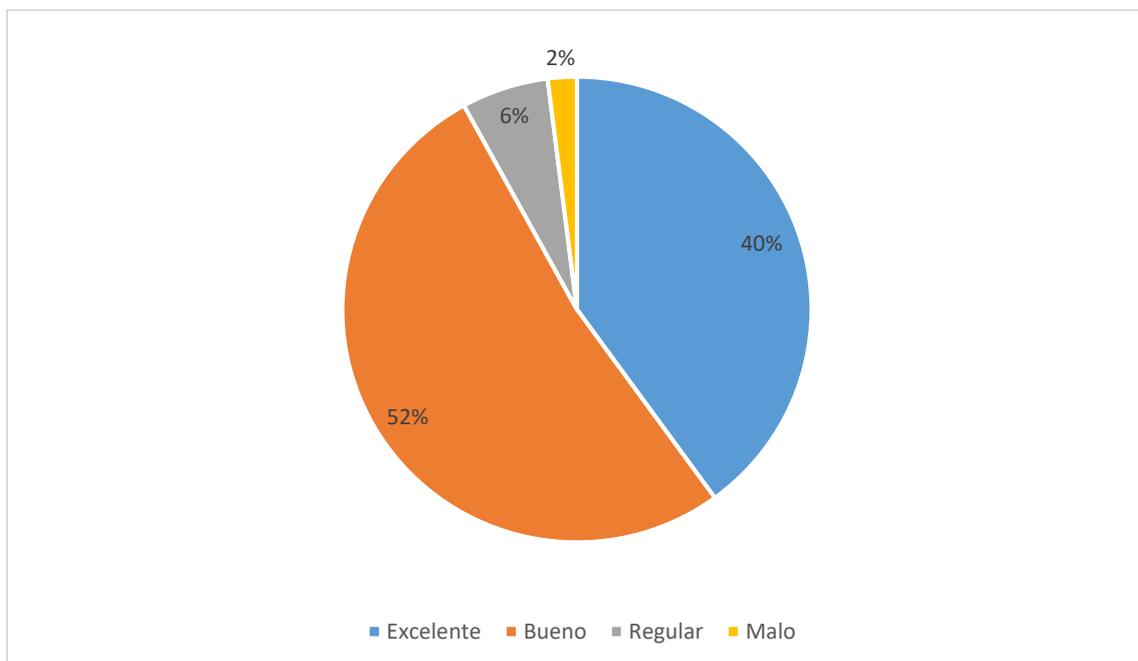
Pregunta E1.- El trato del personal hacia el cliente es

Cuadro N°19.- Trato del personal hacia el cliente

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	39	40%
Bueno	50	52%
Regular	6	6%
Malo	2	2%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma

Gráfico E1.- Trato del personal hacia el cliente



Fuente: Cuadro N°19
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 52% de las personas encuestadas afirman que el trato de personal hacia ellas fue bueno pero no excelente. El 6% manifestó que el trató fue regular, el 40% indico que el trato fue excelente y para el 2% el trato fue malo.

Interpretación.- Los clientes que ingresan a la empresa sienten cordialidad y amabilidad por parte del personal pero no en cada uno de los colaboradores de la empresa. A pesar que la gerencia realiza charlas con el personal no existe capacitación técnica periódica en relaciones humanas.

Pregunta E2.- El personal se esfuerza por conocer las necesidades del cliente

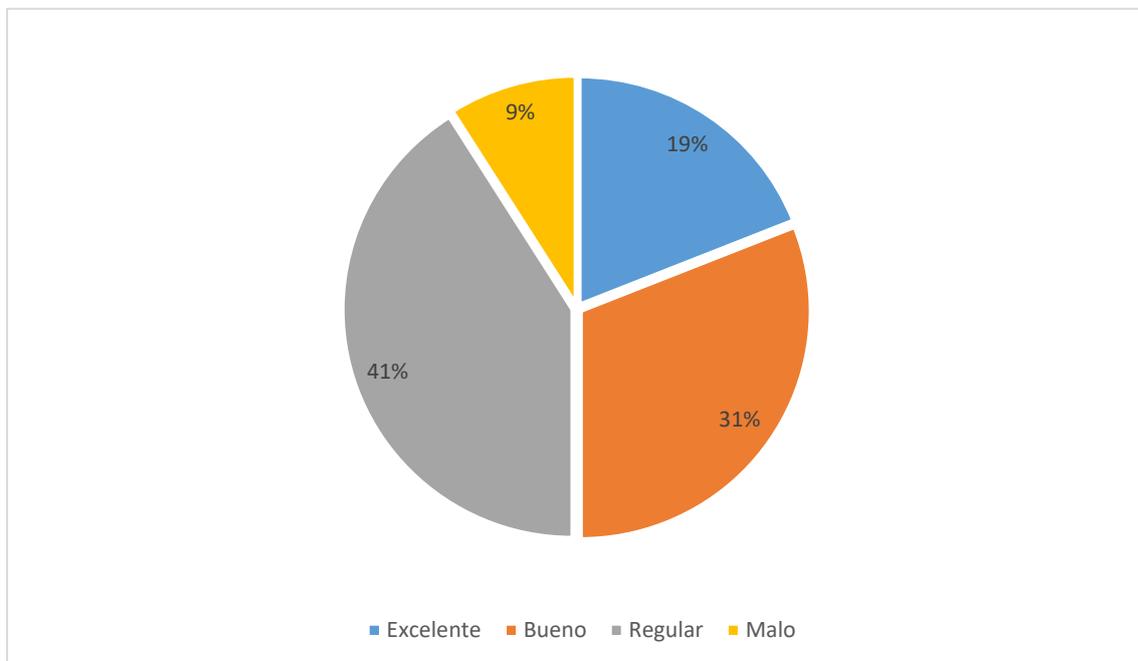
Cuadro N°20.- El personal se esfuerza por conocer las necesidades del cliente

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	18	19%
Bueno	30	31%
Regular	40	41%
Malo	9	9%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Raisa Poma

Gráfico E2.- El personal se esfuerza por conocer las necesidades del cliente



Fuente: Cuadro N°20
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 41% de las personas encuestadas afirmaron que el personal indagó en las necesidades del cliente de forma regular, el 31% afirmó que si hay cierto grado de importancia en la necesidad de cada cliente, el 19% afirmó que el personal no tiene interés alguno y para el 9% indicó que el personal tiene un alto grado por conocer las necesidades que el cliente posee.

Interpretación.- La percepción del cliente fue que al personal no le interesa conocer las necesidades de cada cliente, es decir solo le preocupa vender sin importarle todas las dudas, requerimientos que existen al momento de comprar determinado bien.

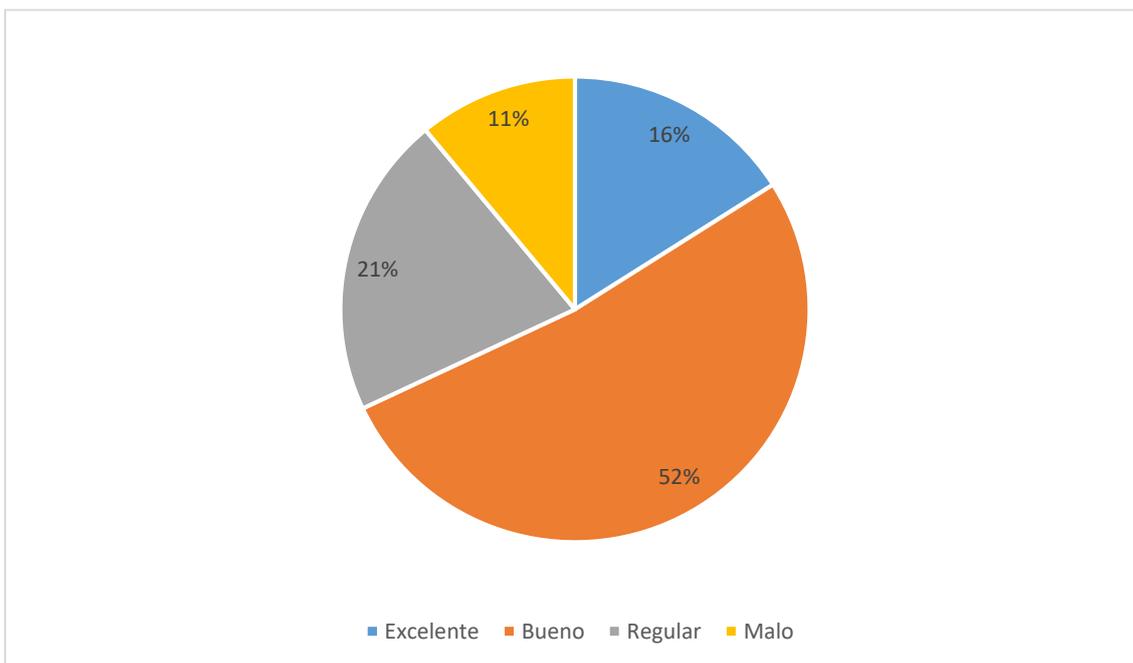
Pregunta E3.- El personal se preocupa por resolver los problemas del cliente

Cuadro N°21.- El personal se preocupa por resolver los problemas del cliente

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	16	16%
Bueno	50	52%
Regular	20	21%
Malo	11	11%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma

Gráfico E3.- El personal se preocupa por resolver los problemas del cliente



Fuente: Cuadro N°21
Realizado por: Raisa Poma

Análisis.- Para el 21% de las personas el personal se preocupó en resolver sus problemas de manera regular, para el 11% el personal no se preocupó para nada en resolver los problemas que existieron, el 52% indicó los problemas fueron resueltos de manera buena y para el 16% fue excelente.

Interpretación.- Al personal en su gran mayoría no le preocupa resolver los problemas que el cliente tiene, por una cuestión actitudinal solo lo hace cuando es una orden de la gerencia, más no por convicción propia.

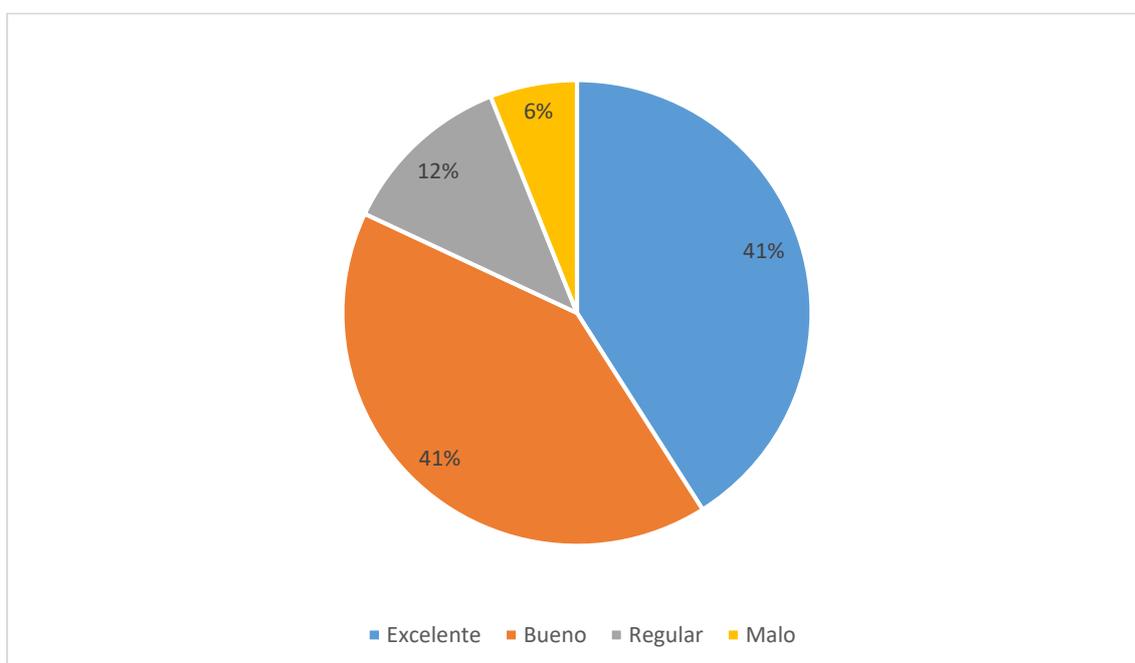
Pregunta E4.- Los accesos a la empresa son fáciles

Cuadro N°22.- Acceso a la empresa

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	40	41%
Bueno	40	41%
Regular	12	12%
Malo	5	6%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma

Gráfico E4.- Acceso a la empresa



Fuente: Cuadro N°22
Realizado por: Raisa Poma.

Análisis.- El 12% de las personas calificaron el acceso a la empresa de manera regular, el 41 % de forma buena, el 41% de manera excelente y el 6% de forma mala.

Interpretación.- El gran problema para los clientes es que la empresa no está en una zona tan comercial de la ciudad, por lo que es difícil para los clientes encontrar donde está ubicada la empresa.

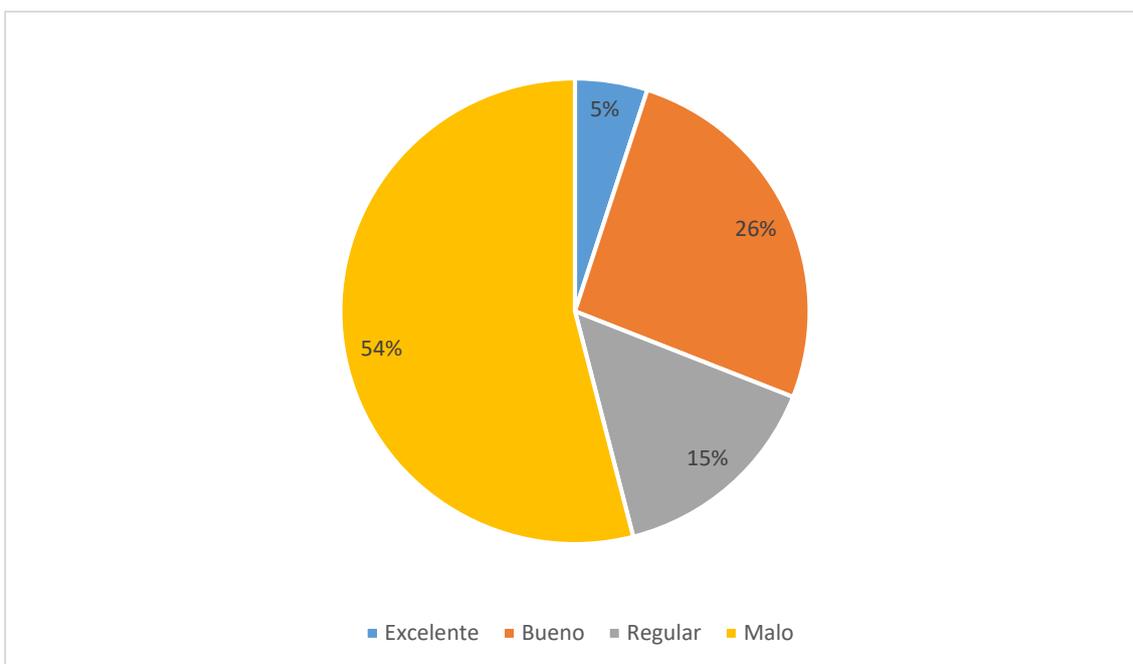
Pregunta E5.- La empresa se preocupa del cliente después de haber brindado el servicio

Cuadro N°23.- La empresa se preocupa del cliente después de haber brindado el servicio

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	5	5%
Bueno	25	26%
Regular	15	15%
Malo	52	54%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico E5.- La empresa se preocupa del cliente después de haber brindado el servicio



Fuente: Cuadro N°23
Realizado por: Raisa Poma

Análisis.- El 54% de las personas manifestaron que la empresa no se preocupa del cliente luego de haber realizado la venta, para 15% la empresa se preocupa del cliente de manera regular, para el 26% lo hace de buena manera y para el 5% de forma excelente.

Interpretación.- La empresa no cuenta con un servicio de post venta establecido, para monitorear la satisfacción del cliente con el bien adquirido. Se realizaron encuestas y llamadas pero la información no fue procesada.

Pregunta CF 1.- Del 1 al 10 con cuánto calificaría al servicio brindado por la empresa

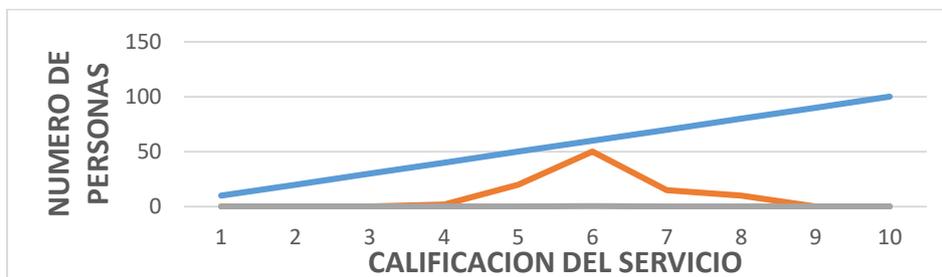
Cuadro N°24.- Calificación del servicio

Calificación	Número Personas	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	2%
5	20	21%
6	50	52%
7	15	15%
8	10	10%
9	0	0%
10	0	0%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Raisa Poma.

Gráfico CF1.- Calificación del servicio



Fuente: Cuadro N°24

Realizado por: Raisa Poma

Análisis.- El 52% calificó al servicio brindado con 6 puntos, el 21% lo calificó con 5 puntos, el 15% lo calificó con 7 puntos, para el 10% el servicio fue de 8 puntos y finalmente para el 2% el servicio fue de 4 puntos.

Interpretación.- Si bien para el cliente el servicio brindado por la empresa no es malo tampoco es excelente, la demora en el tiempo del servicio, así como la actitud del personal hacen que el servicio de la empresa comercial Byrsa no sea de calidad total.

Promedio Calificación Servicio: 6.07

3.5.6 Resumen de Resultados

Cuadro N° 25.- Resumen Resultados

Pregunta		Descripción	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	Perspectiva Tangibilidad	Instalaciones conservadas	90	5	2	0
2		Instalaciones limpias	80	10	7	0
3		Instalaciones confortables	90	2	5	0
4		Personal limpio	95	2	0	0
5		Personal materiales y herramientas	74	10	6	7
6	Perspectiva Fiabilidad	Servicio y condiciones pactadas	80	7	10	0
7		Resolución eficaz problemas	85	7	5	0
8		Vocación de servicio	77	13	7	0
9		Equipamientos	93	4	0	0
11	Perspectiva Capacidad de Respuesta	Información del servicio	45	35	12	5
12		Servicio tiempo establecido	30	50	17	0
13		Personal dispuesto a ayudar	55	30	12	0
14		Personal disponible	17	80	0	0
15		Personal competente y profesional	30	60	5	2
16	Perspectiva Garantía	Garantía bienes	85	12	0	0
17		Devolución bienes	50	38	9	0
18		Bienes en regla	90	5	2	0
19		Instalaciones seguras	90	7	0	0
20	Empatía	Trato al cliente	39	50	6	2
21		Conocer necesidades cliente	18	30	40	9
22		Resolver problemas cliente	16	50	20	11
23		Acceso a empresa	40	40	12	5
24		Servicio post venta	5	25	15	52

Fuente: Resultados Encuestas

Realizado por: Autor

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

TITULO

Evaluación de los procesos de servicio al cliente y propuesta de mejora continua para la Empresa Comercial de Bienes y Raíces “BYRSA” en la ciudad de Riobamba.

4.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Resulta importante determinar la situación actual de la empresa, con el objetivo de evaluar la forma de cómo la misma se está desempeñando. Con el diagnostico se reconocerán las diferencias existentes entre las expectativas del cliente y el servicio brindado por la empresa Byrsa. Finalmente se determinan cada una de las dimensiones de la calidad de servicio establecidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry

4.1.1 Reseña Histórica de la Empresa

“ Byrsa ” inicia sus operaciones en el año de 1988, inicialmente con el nombre de Comercial Jácome, un pequeño local ubicado en las calles García Moreno y Villarroel en la ciudad de Riobamba, mismo que se dedicaba a la comercialización únicamente de electrodomésticos, ya que el señor Víctor Jácome fundador y propietario decidió renunciar a su antiguo trabajo para emprender con propio negocio. En este local las actividades se desarrollaron por siete años hasta el año de 1997, en dónde el señor Jácome adquiere otro local más grande ubicado en la misma dirección, en ese momento ya contaba con dos locales comerciales para que su negocio avance., puesto que el señor Luis Poma adquiere una casa ubicada en el tradicional barrio de Riobamba, San Alfonso, para posteriormente readecuarla y convertirla en otro almacén, además incrementaría la venta de productos ya no solo electrodomésticos sino también muebles, teléfonos, otros artículos para el hogar y motos al por menor , tiempo después los locales ubicados en las calles García Moreno y Olmedo ya no formarían parte de esta empresa. En el año de 2004 se empieza la construcción de un nuevo local, un edificio de 5 pisos ubicado en las calles García Moreno y Villarroel, a unas pocas cuadras de dónde empezó este emprendimiento para el señor. 2007 sería un año importante para esta empresa ya que inaugura su local más grande mismo que se constituiría como la matriz de esta empresa, desde aquel año Almacenes Jácome fortaleció mucho más su importancia en el mercado riobambeño consolidándose como una de las mejores empresas comercializadores de la ciudad y provincia.

4.1.2 Filosofía Institucional

4.1.2.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes un servicio de asesoría inmobiliaria profesional, confiable y personalizada para satisfacer sus necesidades de venta y compra.

4.1.2.2 Visión

Ser la empresa INMOBILIARIA LÍDER EN ECUADOR, reconocida por brindar servicios inmobiliarios profesionales, confiables, ágiles y oportunos, en operaciones de intermediación con altos niveles de eficiencia y eficacia, y procurando para sus clientes, un beneficio tangible mediante transacciones seguras.

4.1.3 Valores de la Empresa

Honestidad: Ofrecer a los clientes lo que la Empresa está en condiciones de cumplir. Ser coherentes con su razón de ser, actuar dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia.

Trabajo en Equipo: Buscar la práctica de la mutua ayuda entre las personas, apoyando a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar su calidad de servicio.

Responsabilidad Social: Garantizar que las operaciones y políticas de la empresa vayan de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicados hacia la prevención de problemas sociales creando de esta manera una imagen pública favorable.

Puntualidad: Saber de la importancia de hacer las cosas a tiempo y en el lugar conveniente. La eficacia y la calidad de los servicios es la meta teniendo como labor la garantía de satisfacción de los clientes.

Respeto: Brindar un trato justo a todos aquellos con quien tenemos relación. Se entiende mejor cuando procuramos tratar a los demás de la manera en que deseamos ser atendidos, saludar a los demás, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, dejar el sanitario en perfectas condiciones después de usarlo y evitar inmiscuirse en la vida privada de los demás, es la forma más sencilla de vivir este valor en el trabajo.

Credibilidad: Responder siempre a las necesidades y expectativas de los clientes con la integridad y cumplimiento de promesas en las relaciones entre clientes internos y externos generando lealtad hacia la empresa.

Calidad: saber que el cliente es lo primero, por eso se debe lograr mantener las buenas relaciones brindando un excelente servicio.

4.1.4 Organigrama Estructural

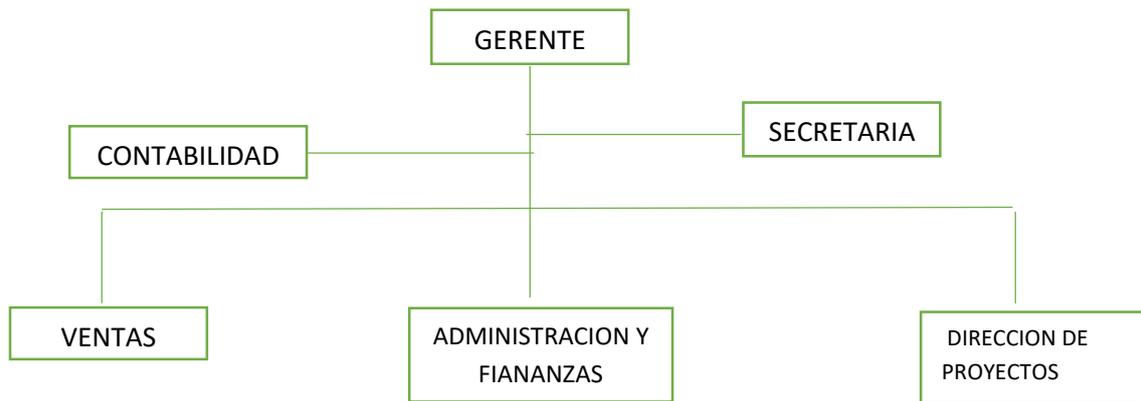


Figura N8

4.1.5 Matriz FODA empresa Byrsa

FACTOR	MERCADO COMPETENCIA Y CLIENTE	RECURSOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS	RECURSOS HUMANOS	GESTION PROCEDIMIENTO	TECNOLOGIA
FORTALEZAS	1. Conocimiento de la competencia y del mercado. 2. Buen manejo de clientes	1. Sistema de precios capaz de funcionar (oferta-demanda). 2. Bajos costos de operación.	1. Alta calificación de profesionales. 2. Personal propio, con voluntad de servicio	1. Buena política comercial y de competitividad. 2. Sistema de Información gerencial ágil y actualizado.	1. Completa y actualizada base de datos. 2. Adaptación e implementación de tecnologías modernas
DEBILIDADES	1. Falta de medidas creativas para mantener clientes. 2. Falta de estrategias para penetración en nuevos mercados.	1. Recursos limitados para la compra de grandes cantidades de materiales de construcción. 2. Línea de crédito en un solo banco.	1. Falta de incentivos laborales. 2. Inadecuada infraestructura en oficina.	1. Procesos administrativos inadecuados. 2. Demora en la toma de decisiones	1. Falta de dirección técnica, tecnológica y operativa. 2. Falta de normas de calidad ISO 3. No se tiene cultura hacia la innovación y el cambio.
AMENAZAS	1. Gran cantidad de empresas de corretaje. 2. Consolidación de competidores tradicionales.	1. Recesión en el mercado 2. Altas tasas de interés en los préstamos.	1. Ingreso de profesionales y técnicos.	1. Buena gestión en la competencia, existiendo empresas con mucha experiencia y de prestigio.	1. Falta de transferencia tecnológica efectiva.

	<p>3. Nuevos participantes en el mercado.</p> <p>4. Globalización</p>	<p>3. Incumplimiento de plazos por motivos internos y externos</p>			
OPORTUNIDADES	<p>1. Implementación para brindar mejoras en los inmuebles.</p> <p>2. Operación de la empresa a nivel nacional.</p>	<p>1. No existe aprobación Ley de Plusvalía por parte del gobierno.</p>	<p>1. Posibilidades de especialización y capacitación del personal.</p>	<p>1. Integración del cliente con personal de la empresa.</p>	<p>1. Acceso al mercado electrónico.</p> <p>2. Adquisición de nuevos equipos para tener acceso a otros mercados</p>

4.1.6 Dimensiones de la Calidad

4.1.6.1 Dimensión Tangibilidad

CRITERIO 1: Infraestructura adecuada y señalética

PROPÓSITO: Ofrecer mayor comodidad para las personas que acuden a diario a la empresa.

a) PERIODICIDAD: Diaria

b) RESPONSABLES: gerente y personal de seguridad

c) ACTIVIDADES:

- Se debe ubicar a las personas en las salas de espera, procurando dar prioridad a mujeres embarazadas, discapacitados y personas de la tercera edad.
- Verificar el estado de la señalética dispuesta en la empresa.
- Ampliar la cobertura de la señalética en el interior y exterior de la empresa.

CRITERIO 2: Apariencia pulcra

PROPÓSITO: Control de uniformes de personal de servicio

a) PERIODICIDAD: Diaria

b) RESPONSABLES: Supervisor de personal.

c) ACTIVIDADES:

- Control de uniformes de personal.
- Controlar el uso adecuado de los espacios designados para la alimentación.
- Adecuado orden y control de la oficina.
- Dar una imagen agradable al iniciar el día y cada vez que encuentran a sus colaboradores.
- Charlar con su personal.
- Hablar apropiadamente.

4.1.6.2 Dimensión Fiabilidad

CRITERIO 1: Atención adecuada y precisa en sus trámites

PROPÓSITO: Brindar una adecuada y precisa atención en la compra de bienes y servicios que realizan los clientes

a) **PERIODICIDAD:** Diario

b) **RESPONSABLES:** Todo el personal

c) **ACTIVIDADES:**

- Evitar errores.
- Ser específico, conciso y claro en las comunicaciones.
- Transmitir seguridad en cada contacto con el cliente. Las variables que nos ayudan a transmitir seguridad son: la autoconfianza, el conocimiento de necesidades y las habilidades comunicativas.
- Estar dispuesto a aceptar que no se sabe la respuesta y buscar ayuda para poder solucionarlo.

CRITERIO 2: Profesionalismo en la atención

PROPÓSITO: Mejorar el profesionalismo del personal

a) **PERIODICIDAD:** Diaria

b) **RESPONSABLES:** Todo el personal

c) **ACTIVIDADES:**

- Brindar capacitación entrenamiento a todo el personal de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa.
- Una manera de capacitación se puede dar al personal enviándolo a ayudar a una de las personas que mejor atención brinda de esta manera se podrá capacitar y poner en práctica las destrezas aprendidas.
- Los profesionales de la empresa, así como el personal administrativo deben tener posibilidades adecuadas de acrecentar sus conocimientos y experiencia que se vean reflejados en una mejor entrega del servicio, para ello la institución dará las facilidades necesarias para cumplir con el objetivo.

- Flexibilidad en el horario de trabajo para todo el personal que se encuentra capacitando considerando que de esta manera ellos podrán aportar más a la institución.
- Definir adecuadamente los perfiles de los puestos a cubrir y los requisitos que los postulantes deben cumplir.
- Saludar a cada cliente que visite la institución.
- Dejar su vida personal y problemas en casa.

CRITERIO 3: Vocación por el servicio

PROPÓSITO: Formar al personal con una verdadera vocación de servicio

a) **PERIODICIDAD:** Diario

b) **RESPONSABLES:** Jefe de personal

c) **ACTIVIDADES:**

- La empresa debe identificar, entre sus empleados, ese porcentaje de empleados que sonríen naturalmente que están verdaderamente motivados y que, por lo tanto, están en la capacidad de transmitir y contagiar al resto del equipo de trabajo su actitud por servir al cliente.
- Fomentar una cultura que enaltezca la vocación y actitud de servicio como un valor de la sociedad, al que se otorgue el mayor reconocimiento. Que dignifique a quienes dedican sus vidas ejemplarmente al servicio de los demás.
- Cumplir con los valores institucionales
- Establecer un programa de inducción en el que se haga énfasis en el servicio

CRITERIO 4: Los equipamientos de los locales (luz, wifi, vitrinas, estanterías, rótulos, entre otros) están bien conservadas y funcionan correctamente

PROPÓSITO: Equipamientos conservación y funcionamiento

a) **PERIODICIDAD:** Diaria

b) **RESPONSABLES:** Jefe de personal

c) **ACTIVIDADES:**

- El personal de servicio deberá verificar los datos y la información proporcionada por el cliente.

- Mejorar los niveles de seguridad a través de la incorporación de tecnología de punta, para:
- Digitalizar los documentos fuente.
- Contar con una red de comunicación ágil y confiable.
- Otorgar documentos seguros.

4.1.6.3 Dimensión Capacidad de Respuesta

CRITERIO 1: Se consigue fácilmente cualquier información acerca del servicio que la empresa ofrece

PROPÓSITO: Mejorar la capacidad de respuesta en la atención brindada

a) **PERIODICIDAD:** Diario.

b) **RESPONSABLES:** Jefe de personal.

c) **ACTIVIDADES:**

- Implementar en la organización la logística de la organización justo a tiempo: movimiento de los recursos dentro y hacia adentro y los bienes y servicios que la empresa ofrece a sus clientes hacia fuera; es mover los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento indicado para que la producción esté “justo a tiempo” en este caso el servicio.
- Ayudar a los clientes a contactarse con la persona adecuada para que reciba el servicio evitando pérdida de tiempo.
- Tener una buena disposición para poder ayudar a los clientes y poder entregar un servicio rápido y eficiente.
- Se deben estar al tanto de las dificultades que se pueden presentar mientras se otorga el servicio, idioma discapacidad, malos tratos etc., de esta manera ir un paso adelante y poder responder rápidamente con soluciones.

CRITERIO 2: Personal dispuesto a ayudar

PROPÓSITO: Mejorar la motivación del personal

a) **PERIODICIDAD:** Diaria

b) **RESPONSABLES:** Jefe de personal

c) **ACTIVIDADES:**

- Análisis del ambiente laboral y una modificación de aspectos físicos si fuese necesario (del ambiente de trabajo, herramientas, equipos, horarios, turnos, etc.), contractuales y de relaciones humanas.
- Realizar por lo menos una vez al año un programa convivencia fuera de la organización.
- Brindarles el apoyo necesario que disminuya la preocupación o enfoque inapropiado de su atención. El apoyo puede ir desde reconocimiento verbal, reconocimiento por escrito, reconocimiento en el mural institucional, premios a la excelencia, cursos de capacitación, entre otros.
- Brindar desarrollo profesional, puede darse a través de capacitación o formación específica, el desarrollo personal puede abarcarse desde la incorporación de talleres artísticos, formación de agrupaciones informales (grupos deportivos, comité de festejos) entre otros. En este paso, la motivación aparece como una actitud de agradecimiento y predisposición positiva al trabajo como retribución.
- Buscar y analizar información útil que les sirva para desempeñar mejor su trabajo y solucionar problemas. Solicitar o recibir apreciaciones y sugerencias con apertura y disposición, evaluar los resultados de su trabajo e incorporar lo aprendido en su desempeño para mejorar su ejecución posterior.
- Mejorar la autoestima de los miembros de la organización preocupándose por sus necesidades, transmitiendo autoconfianza, animándole a que tome decisiones y las lleve a cabo sin temor siempre y cuando este dentro de sus capacidades y su puesto de trabajo, ayudarle a evaluar sus propios errores y corregirlos, brindarles permisos siempre y cuando sea oportuno y cada cierto tiempo.

CRITERIO 3: servicio en tiempo establecido y eficaz

PROPÓSITO: Cumplir con las expectativas de los usuarios

a) **PERIODICIDAD:** Diaria

b) **RESPONSABLES:** Jefe de personal

c) **ACTIVIDADES:**

- Implementar una plataforma de atención en línea y socializarlo para la realización de trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc.
- Ampliar los horarios de atención los días de mayor afluencia.

- Lo primero que podemos y debemos hacer para brindar un buen servicio al cliente es ser amables, corteses y cordiales en todo momento y bajo cualquier circunstancia con todos y cada uno de nuestros clientes.
- Apenas el cliente ingrese al local de tu negocio acércate a él para atenderlo (si estás ocupado en ese momento, igual acércate y dile que lo atenderás en un momento), y luego atiende sus consultas, quejas o reclamos, toma sus pedidos y entrégale su producto o bríndale su servicio con la mayor rapidez que te sea posible.

4.1.6.4 Dimensión Garantía

CRITERIO 1: Garantía de productos.

PROPÓSITO: La empresa ofrece garantía en la compra de sus bienes y servicios.

a) PERIODICIDAD: Diario.

b) RESPONSABLES: Gerente.

c) ACTIVIDADES:

- Solicita al vendedor copias de las escrituras, de su identificación oficial y acta de matrimonio, así como de los últimos pagos de predial y servicios. Estos documentos son los pilares para saber que la casa que vas a comprar está en regla.
- Corroborar que la propiedad se encuentra ubicada donde la escritura lo menciona.
- La única persona autorizada para vender la propiedad es el mismo que aparece como dueño en las escrituras, por esto es importante corroborar sus datos con la identificación oficial.
- Cuando tienes la certeza que todo está en regla con la casa o departamento, estás listo para firmar el contrato de compra-venta, documento en el cual se expresa tu consentimiento y el del vendedor por realizar la transacción.
- El proceso concluye cuando tú y el comprador se presentan a las oficinas notariales a la firma de las escrituras.

CRITERIO 2: Devolución del bien

PROPÓSITO: En la empresa siempre existe disponibilidad a la devolución del bien en caso de arrepentimiento.

.

a) PERIODICIDAD: Eventual.

b) RESPONSABLES: Gerente.

c) ACTIVIDADES:

- si una promesa de compraventa cumple los requisitos mínimos que exige la ley para que surja efecto y, además, se verifica el cumplimiento de las condiciones que las partes establecieron para que deba otorgarse el contrato, ambas partes están obligadas a otorgar el contrato prometido.
- Es caso de desistir de la compra del bien se hará efectiva la multa que consta en la promesa de compra y venta y se hará la devolución.

4.1.6.5 Dimensión Empatía

CRITERIO 1: Atención al cliente.

PROPÓSITO: Mejorar la atención que brinda el personal de la institución.

a) PERIODICIDAD: Semanal.

b) RESPONSABLES: Todo el personal de la institución.

c) ACTIVIDADES:

- El personal de contacto deberá recibir capacitaciones sobre temas de atención al cliente, relaciones interpersonales, con el fin de brindar una atención con calidad y calidez humana, la capacitación se realizará dos veces al año de esta manera se garantizará que se promueva una mejora en la calidad del servicio ofrecido
- Aplicar un Feedback que apunte a lograr superación constante en la calidad de la atención, a partir de las sugerencias de los clientes. Una de las formas más tradicionales consiste en preguntar acerca de la calidad de la atención, servicio o producto recibido. En caso de ser malo preguntar: ¿Qué podemos hacer para mejorar y solucionar lo ocurrido? Si fue bueno: ¿Qué podríamos hacer para que su experiencia sea aún mejor?
- Considerar cada reclamo como una solicitud de servicio.
- Manejar los problemas de manera ecuánime y en el momento oportuno.
- Escuchar atentamente a los clientes para poder entenderlos y ayudarlos.
- Agradecer constantemente a sus colaboradores y clientes.
- Ser congruente en lo que dice y piensa.

d) PRESUPUESTO:

Cuadro 26: Costos

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
2	Honorarios de expositores	50.00	100.00
10	Carpetas	0.20	2.00
2	Marcadores	0.50	1.00
12	Pliegos de papel bond	0.25	3.00
20	Hojas de papel bond A4	0.01	0.20
10	Refrigerios	0.85	8.50
TOTAL EVENTO			114.70

Fuente: empresa comercial Byrsa

Autor: Raisa Poma

e) SEGUIMIENTO:

Realizar una evaluación a los clientes con el fin de medir el grado de satisfacción que ofrece la institución y el impacto que tiene la capacitación brindada en el personal de servicio.

4.1.7 Mapa de Procesos empresa Byrsa

Se elaboró un mapa de procesos, en el cual se provee una visión general del sistema organizacional de la empresa, mostrando los procesos que lo componen.

Con los procesos que serán identificados a continuación en el mapa, la empresa deberá realizar las respectivas gestiones como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener información sobre el análisis del desempeño y progreso de la efectividad y eficiencia, puede incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas para ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.

Se detalla las actividades que obtiene estos tres tipos de procesos en la empresa que son:

- 1. Procesos Estratégicos:** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condiciones de la sociedad, del mercado y de los accionistas.

Gestión Planificación:

- Elabora el plan estratégico y el plan de negocio de la inmobiliaria, revisa y evalúa los resultados, esta área está comprendida por los altos ejecutivos de la empresa mediante los cuales recae la responsabilidad, de que la organización aumente su rentabilidad.

2. **Procesos Claves:** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente y que son imprescindibles para la ejecución de los proyectos, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.

Gestión de Comercialización:

- Maneja proceso comercial.
- Establece gestión de cotización, reservas y servicios post-venta para los clientes.

Gestión Operativa:

- Administra la gestión de cobranzas.
- Administra las gestiones de otorgamiento y seguimiento de crédito a los clientes.
- Administra la entrega de la vivienda.

Gestión Administrativa (Proyecto):

- Gestiona permisos de construcción.
 - Presenta avances de la construcción de viviendas.
 - Supervisa las funciones del personal del departamento.
3. **Proceso de Apoyo:** Procesos de soporte. Son los procesos que proporcionan los recursos necesarios para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

Legal:

- Emisión de contratos.
- Emisión de promesa compra-venta.
- Preparación de escrituras.

Marketing:

- Administra página web.
- Promociones de viviendas.
- Otros temas publicitarios.



4.2 EVALUACION DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA BYRSA

La evaluación es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica antes de, durante, y después, de las actividades desarrolladas.

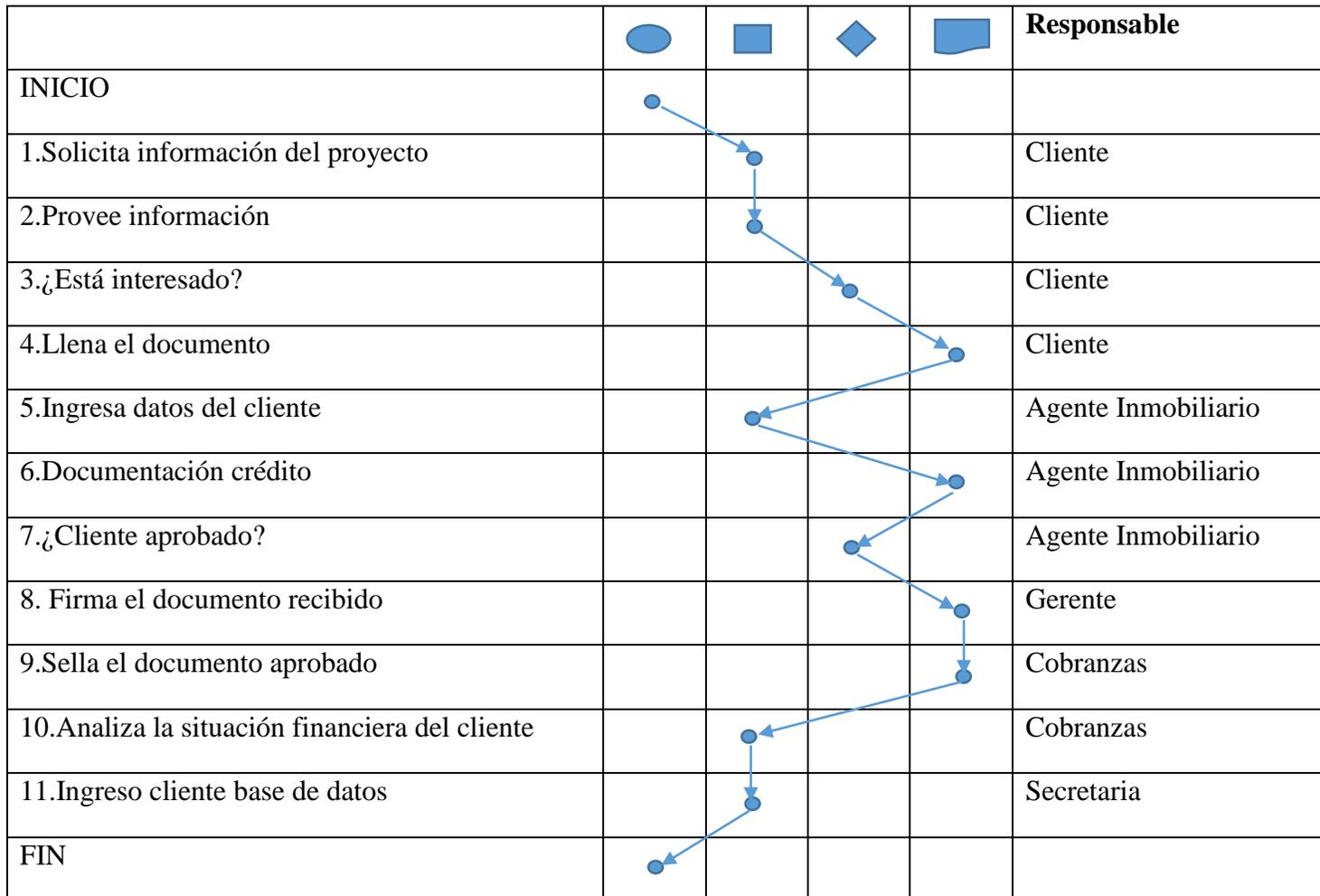
4.2.1 Proceso de Gestión de Comercialización

4.2.1.1 Sub Proceso Cotización

ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Solicitar información del Proyecto	Ayuda que el cliente pueda obtener más conocimiento sobre los proyectos que está presentando la empresa.
Proveer información	Permite dar motivación al cliente para que pueda adquirir la vivienda.
Llenar el documento	Facilita tener información del cliente para obtener un puesto de reserva
Ingresar datos del cliente	Ayuda tener la información del cliente dentro sistema que presenta la empresa.
Verificar que el cliente se encuentre	Es necesario que verifique pero sin importar que obtenga un soporte de documento que muestre firma y autorización del cliente.
Firmar el documento recibido	Es necesaria la firma del supervisor para que el sistema muestre, el supervisor y agente que obtuvo a dicho cliente.
Firmar el documento recibido	El Gerente Comercial podría revisar en el sistema el buró de crédito y datos cliente sin necesidad de firmar algún documento, solo se debe responsabilizar el supervisor con el

	agente.
Sellar el documento aprobado	Permite tener un respaldo de los documentos que se recibe y luego archivarlos.
Analizar la situación financiera del cliente	Realiza la forma de pago que podría cancelar el cliente con la vivienda que está adquiriendo.
Permitir acceso al sistema	Presenta un control por medio del sistema de cómo va los pagos del cliente y obtener información completa

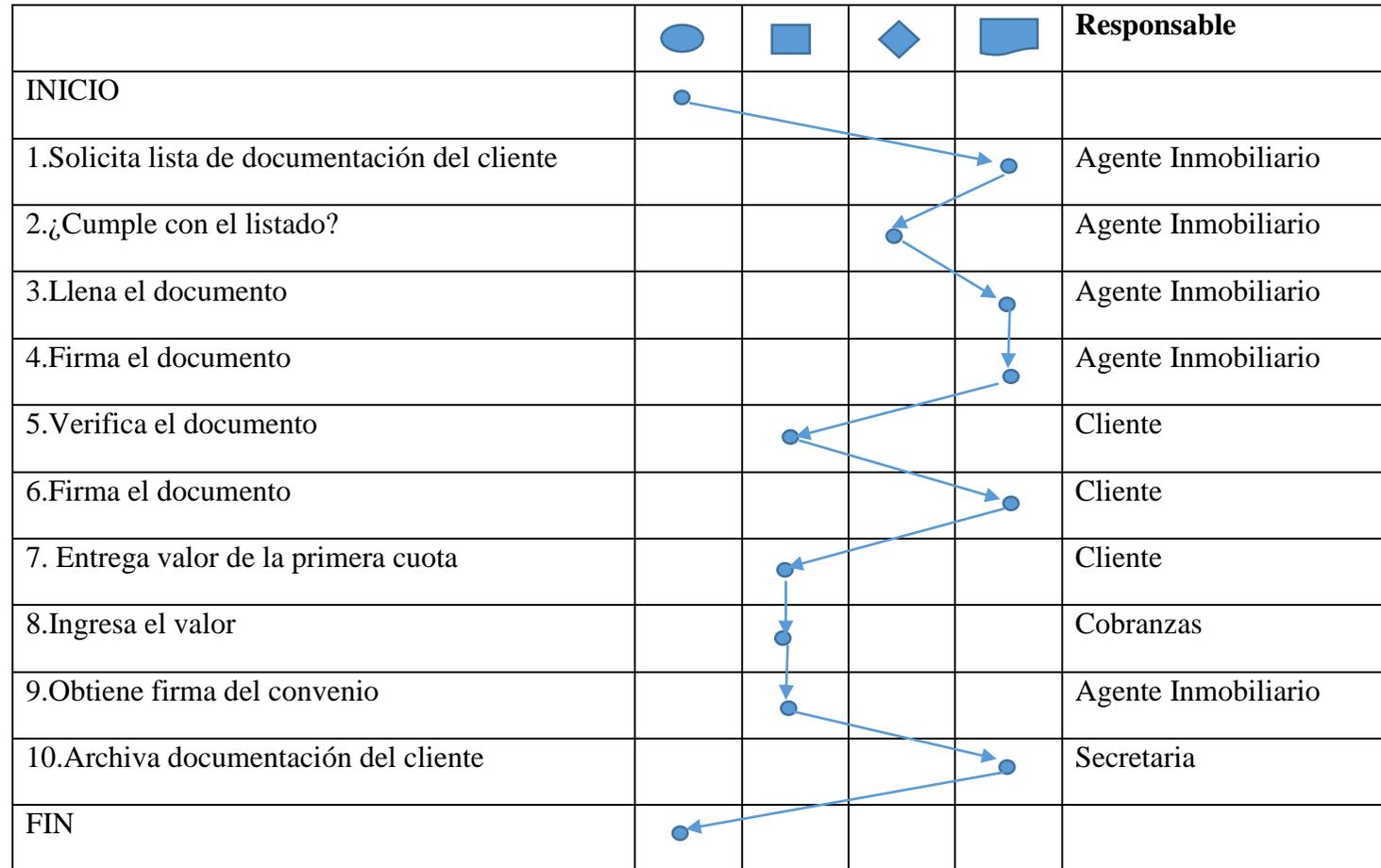
a) Diagrama de Flujo Sub Proceso Cotización



4.2.1.2 Sub Proceso Reserva

ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Solicitar lista de documentación del cliente	Es importante que la empresa pida copia de cédula, votación, y rol de pago del cliente ya que es parte de la política para adquirir una vivienda.
Llenar el documento	Sirve para saber en qué ubicación de vivienda va estar el cliente.
Firmar el documento	Este proceso pierde tiempo en ser mostrado como un proceso particular debería estar junto con el proceso anterior.
Entregar el valor de 1ra cuota	El cliente está de acuerdo de los datos y ubicación que el cliente lo está poniendo
Firmar el documento	Este proceso pierde tiempo en ser mostrado como un proceso particular debería estar junto con el proceso
Sellar el documento aprobado	Permite tener un respaldo de los documentos que se recibe y luego archivarlos.
Analizar la situación financiera del cliente	Realiza la forma de pago que podría cancelar el cliente con la vivienda que está adquiriendo.
Permitir acceso al sistema	Presenta un control por medio del sistema de cómo va los pagos del cliente y obtener información completa del mismo.

a) Diagrama de Flujo Sub Proceso de Reserva



4.2.1.3 Evaluación Proceso de Gestión de Comercialización mediante indicadores de Gestión

PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META
GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	Nivel de eficiencia en la cotización	Mide porcentualmente el interés del cliente sobre los precios de las viviendas	(Total de cotizaciones/Total de cotizaciones planificadas)*100	$(27/30)*100$	Porcentaje	Trimestral	Gerente	90%
	Nivel de cumplimiento de los agentes inmobiliarios	Mide el porcentaje de rendimiento de los agentes inmobiliarios sobre una meta de ventas	(# de ventas realizadas por cada AI/Total de ventas planificadas para cada AI)*100	$(6/15)*100$	Porcentaje	Trimestral	Gerente	40%
	Nivel de eficiencia en la obtención de reservas	Mide el porcentaje del interés del cliente en reservar la vivienda	(Total de reservas/Total de reservas planificadas)*100	$(15/20)*100$	Porcentaje	Trimestral	Gerente	75%
	Numero de escrituras que deben ser entregadas	Mide la eficiencia del proceso	(Escrituras entregadas/Total escrituras por entregar)*100	$(10/12)*100$	Porcentaje	Trimestral	Gerente	83%

4.2.2 Proceso de Gestión Operativa

4.2.2.1 Sub Proceso de Financiamiento

ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Proponer alternativa de Financiamiento	Ayuda a que el cliente tenga facilidad en pagar sus cuotas vencidas
Informar el resultado de la propuesta	Se enteren los mandos medios que el cliente se le ha dado una propuesta de financiamiento
Revisar el informe y antigüedad de vencimiento	Debería estar pendiente de los clientes que tiene mayor vencimiento en sus pagos.
Autorizar la liberación del cliente	Si no da ningún aviso el cliente de sus atrasos de pago se lo libera en su ubicación.
Liberar la ubicación del cliente	La ubicación liberada se podrá reservar para otro cliente nuevo y esperar que el cliente libera regrese

4.2.2.1 Diagrama de flujo Sub Proceso de Financiamiento

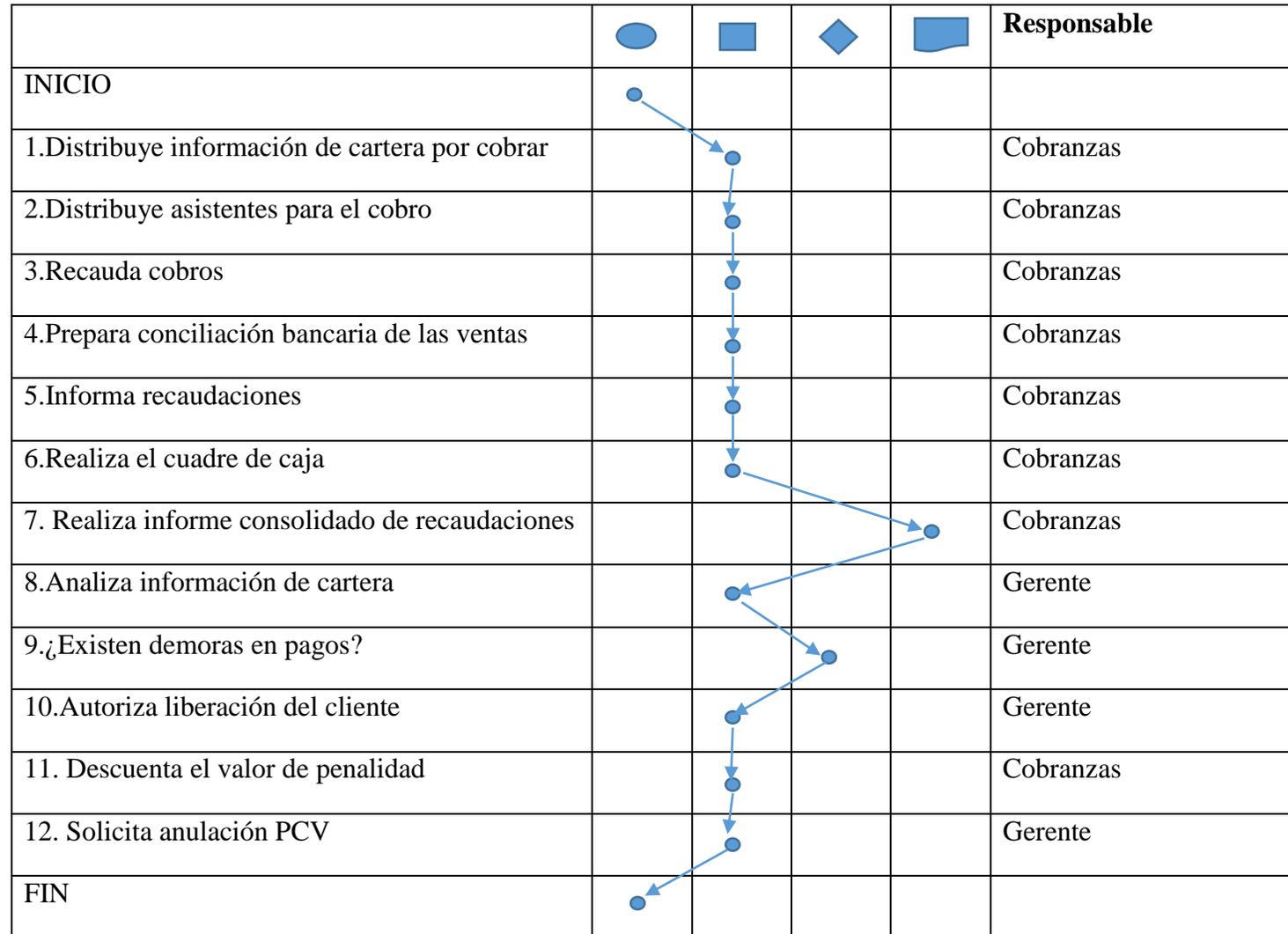
					Responsable
INICIO					
1.Propone alternativa de financiamiento					Agente Inmobiliario
2.Documentacion Requerida					Agente Inmobiliario
3.Cliente escoge alternativa					Agente Inmobiliario
4.Presentacion documentación requerida					Agente Inmobiliario
5.Verifica documentación					Cliente
6.Archiva documentación del cliente					Secretaria
FIN					

4.2.2.2 Sub Proceso de Cobranza

ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Distribuir la información de la cartera por cobrar	Comparte la información de la cartera por cobrar para saber cómo van los cobros que se están realizando semanalmente.
Coordinar la cartera por vencer y vencida	Facilita saber cuántos clientes están vencidos y por vencer para compartir con los asistentes de cobranza.
Distribuir los asistentes para el cobro	Tener acceso en la red para que los asistentes directamente verifiquen quienes son los clientes que están vencidos y por vencer.
Realizar aviso de cartera vencida y por vencer	El cliente necesita estar enterado de sus atrasos de cobros por medio de llamadas o mensajes.
Recaudar cobros	El asistente de cobranza recauda todos los cobros que se ha realizado en el día cuadrando en la caja.
Preparar conciliación bancaria de las ventas	Presenta los ingresos que se ha logrado en cada mes de las ventas.
Realizar el cuadro de caja	Este proceso es una pérdida de tiempo ya que anteriormente se recauda el dinero haciendo cierre de caja.
Informar la recaudación semanal	Se obtiene un control de la recaudación semanal de los clientes.
Realizar el informe consolidado semanalmente	No sería necesario realizar un informe semanal porque es preferible saber el mensual de quienes están en mora de pagos.
Informar observaciones de clientes sobre atrasos	Se obtiene apoyo del supervisor o servicio al cliente para que se contacten con sus clientes antes de ser liberados.
Informar al Gerente Comercial	La obligación es, del supervisor y agente en avisar a su cliente en que pague sus cuotas y no perder tiempo en

	informar al Gerente Comercial.
Analizar la información de la cartera	Este proceso fue presentando al principio en que el Gerente revise la cartera por cobrar pierde tiempo en analizarla otra vez.
Realizar el informe mensual	Conocer cómo van las ventas mensualmente, si se está aumentando.
Realizar emisión de cartas de cobros	El jefe de operaciones debe de estar a cargo de emitir los avisos de cobros para que el Gerente pueda realizar otras funciones y no pierda su tiempo en realizar esa emisión.
Coordinar entrega de cartas de aviso	Se responsabiliza con las cartas de avisos que los clientes van a recibir.
Enviar y dar seguimiento	Hace conocer que el cliente está con cuotas vencidas y tendrá que cancelar con tiempo.
Adjuntar el recibido del Aviso de Cobro	Suficiente con el seguimiento que se da al cliente cuando se entrega el aviso e ingresar en qué fecha fue entregado y ya no es necesario adjuntar documento para su reserva nueva.
Dar escoger una nueva ubicación	Ayuda que el cliente tenga una oportunidad en adquirir su vivienda nuevamente
Descontar el valor de penalidad	La política de la empresa indica que si el cliente desiste tendrá un porcentaje de penalidad de los pago que se ha realizado el cliente.
Solicita anulación PCV	No le afecta al cliente en la anulación del PVC y es algo que la empresa debe realizar.

a) Diagrama de flujo Sub Proceso de Cobranza



4.2.2.2 Evaluación Proceso de Gestión Operativa mediante indicadores de Gestión

PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META
GESTIÓN OPERATIVA	Ventas con financiamiento	Mide la eficiencia del proceso	$(\text{Total ventas con financiamiento} / \text{Total ventas}) * 100$	$(9/12) * 100$	Porcentaje	Trimestral	Gerente de Operaciones	69%
	Nivel de cobros realizados	Mide el porcentaje de clientes que realizan sus pagos a tiempo	$(\text{Total de pagos realizados a tiempo} / \text{Total de ventas con financiamiento}) * 100$	$(6/9) * 100$	Porcentaje	Trimestral	Gerente de Operaciones	67%

CONCLUSIONES

- La medición de los procesos de servicio al cliente se la realizó mediante indicadores de gestión. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.
- Una organización que cree en la mejora continua está constantemente buscando formas de hacer que sus servicios, productos, personal y mercadeo sean aún mejores de lo que ya son. Almacenes Jácome está abierta a sugerencias y críticas constructivas. La administración está consciente de sus adversidades y problemas, es por eso que se aplicaron acciones correctivas que buscan beneficiar a la empresa, para ello se usó la herramienta de benchmarking en los procesos y se diseñó un plan de mejora para problemas puntuales que fueron encontrados en esta investigación.
- Los resultados de esta investigación son útiles para el crecimiento integral de la institución, ya que a través de los mismos se puede visualizar una representación del sentir de todos los usuarios y una oportunidad de mejora en los aspectos de menor valoración.

RECOMENDACIONES.

- Tomar en cuenta el presente trabajo investigativo, con el fin de tener un conocimiento claro de la situación de la empresa y tomar como punto de referencia para la continua mejora a favor del servicio que se brinda a la ciudadanía.
- Efectuar una gestión de mejora continua en la prestación del servicio, tomando como base la Guía Metodológica “propuesta de mejora continua para la Empresa Comercial de Bienes y Raíces “BYRSA” presentada, haciendo partícipes y concienciando a todos los colaboradores de la empresa sobre la importancia de entregar un servicio de alta calidad que se evidencie en la satisfacción de los clientes.
- Los planes de capacitación deben involucrar a todo el personal de la empresa, pero es necesario dar prioridad y enfocarse a los empleados que tienen contacto con el cliente.
- La implementación de las mejoras debe hacerse al largo de un año, para ir mejorando detalles, recopilando datos, integrando al personal y actualizando información.

BIBLIOGRAFIA

- A. American Marketing, A. (22 de Julio de 2009). Obtenido de
www.marketingpower.com:
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C**
- Barquero Jose Daniel, R. d. (2007). *Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado mi cliente?* Barcelona: McGraw-Hill.**
- Camp, R. (2006). *Benchmarking*. Madrid: Panorama.**
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad Total*. Barcelona: Profit.**
- Dávila, C. C. (2007). *Calidad en el Servicio*. Madrid: Panorama.**
- Dávila, C. C. (s.f.). *Calidad en el servicio*.**
- Escalante Vázquez, E. (2013). *Seis - Sigma Metodología y técnicas*. México: Limusa.**
- Escobar, G. (2009). *Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes*. Buenos Aires: El Cid.**
- Esteban, I. G. (2000). *Marketing en los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.**
- Gómez, H. S. (2006). *Conceptos básicos en Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana.**

- Gutiérrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2012).** *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*. México: Mc Graw Hill.
- Jaramillo, M. C. (2013).** *www.escolme.edu.ec*. Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf
- Jones, G. R. (2006).** *Administración Contemporánea*. En G. R. Jones, *Administración Contemporánea*. McGraw Hill.
- Leppard, J. (2000).** *Como mejorar su servicio al cliente*. En J. Leppard, *Como mejorar su servicio al cliente*. México: Ediciones Gestión.
- Núñez, H. (2003).** *Servicio al cliente*. México: Edamsa Impresiones.
- Rey, L. E. (2003).** *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>
- Spendolini, M. J. (2001).** *Introducción al Benchmarking*. Norma.
- The Chartered Institute of Marketing, (. (Agosto de 23 de 2010).** *cim.com.uk*. Obtenido de <http://www.cim.com.uk/resources/glossary/home.aspx>
- Universidad Aveiro, U. d. (2012).** *Gestión en la Calidad de Servicios*. España-Portugal: Cuadernos de Gestión.

ANEXOS



