



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

TESIS

**PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN LA CALIDAD DE
SERVICIO DE LA EMPRESA CLARO EN UN DISTRIBUIDOR
AUTORIZADO - 2014**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

CASTILLO USURIAGA, ROSA ELVIRA

LIMA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la sabiduría necesaria para
poder realizar la investigación.

A mis padres quienes me dieron vida,
educación, apoyo y consejos para concluirla.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Autónoma del Perú, alma mater, Facultad de Ciencias de Gestión en la cual me forme profesionalmente , por haber permitido que culmine satisfactoriamente mis estudios superiores y así conseguir un anhelo de superación académica.

A los docentes de la Carrera de Administración, quienes me brindaron las pautas necesarias en mi investigación la cual me permitió concluirla.

Al Administrador y colaboradores de la empresa JLF Servicios Generales SA, del distrito de Lince, quienes me facilitaron información para poder aplicar y desarrollar el trabajo de investigación.

Especialmente a mis padres, tíos y abuelos, quienes son mi inspiración para seguir adelante y no rendirme.

Finalmente, a todas aquellas personas que confiaron en mí.

INDICE GENERAL

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| INDICE GENERAL | iv |
| RESUMEN..... | x |
| ABSTRACT | xi |
| INTRODUCCIÓN..... | xii |
| CAPÍTULO I..... | 14 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: | 15 |
| 1.1. Situación problemática: | 15 |
| 1.2. Formulación del problema: | 17 |
| 1.2.1. Problema general: | 17 |
| 1.2.2. Problemas específicos:..... | 17 |
| 1.3. OBJETIVOS | 18 |
| 1.3.1. Objetivo general: | 18 |
| 1.3.2. Objetivos específicos:..... | 18 |
| 1.4. Justificación:..... | 18 |
| 1.5. Limitaciones:..... | 20 |
| CAPÍTULO II..... | 21 |
| 2. MARCO TEÓRICO: | 21 |
| 2.1. Marco referencial de la empresa:..... | 22 |
| 2.2. Antecedentes de estudios:..... | 26 |
| 2.3. Bases epistemologicas de la investigación: | 34 |
| 2.4. Definiciones conceptuales: | 77 |
| CAPÍTULO III..... | 81 |
| 3. MÉTODO:..... | 82 |
| 2.5. Tipo y diseño de investigación: | 82 |
| 2.5.1. Tipo de investigación: | 82 |
| 2.5.2. Diseño de investigación:..... | 82 |
| 2.6. Población y muestra: | 84 |
| 2.6.1. Población:..... | 84 |
| 2.6.2. Muestra: | 85 |
| 2.7. Hipótesis:..... | 85 |

| | | |
|----------------------------|--|-----|
| 2.7.1. | Hipótesis general: | 85 |
| 2.7.2. | Hipótesis nula: | 85 |
| 2.7.3. | Hipótesis específicas: | 85 |
| 2.7.4. | Prueba de hipotesis: | 86 |
| 2.8. | Variables de estudio: | 89 |
| 2.8.1. | Variable independiente: | 89 |
| 2.8.2. | Variable dependiente: | 89 |
| 2.8.3. | Operacionalización de las variables: | 90 |
| 2.9. | Métodos e instrumentos de investigación: | 91 |
| 2.10. | Procesamiento y análisis estadístico de los datos: | 92 |
| CAPÍTULO IV | | 95 |
| 3. | RESULTADOS DEL ESTUDIO: | 96 |
| 3.1. | Resultados: | 96 |
| 3.2. | Discusión de resultados: | 121 |
| 4.3. | Programa: | 128 |
| COHERENCIA DEL PROGRAMA: | | 153 |
| CAPÍTULO V | | 153 |
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: | 155 |
| 5.1. | Conclusiones: | 155 |
| 5.2. | Recomendaciones: | 156 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | | 157 |
| ANEXOS | | 161 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla N°01: Principales Valores de Mejora Continua..... | 39 |
| Tabla N° 02: Etapa para la implementación de los Círculos de la Calidad | 42 |
| Tabla N° 03: Ejemplo de hoja de control..... | 52 |
| Tabla N° 04 : Histograma..... | 57 |
| Tabla N° 05: Prueba de normalidad para mejora continua pre prueba y post Prueba | 86 |
| Tabla N° 06: Prueba de muestras relacionadas..... | 87 |
| Tabla N° 07: Estadístico Descriptivo | 96 |
| Tabla N° 08: Resumen de Procesamiento de Casos | 98 |
| Tabla N° 09: Estadística de Fiabilidad | 99 |
| Tabla N° 10: Niveles de Programa mejora continua pre prueba..... | 99 |
| Tabla N° 11: Dimensión Procesos | 100 |
| Tabla N° 12: Dimensión Calidad | 101 |
| Tabla N° 13: Dimensión Desempeño | 102 |
| Tabla N° 14: Dimensión Fiabilidad..... | 103 |
| Tabla N° 15: Dimensión Resultados | 104 |
| Tabla N° 16: Dimensión Calidad Percibida | 105 |
| Tabla N° 17: Dimensión Confiabilidad..... | 106 |
| Tabla N° 18: Dimensión Conformidad..... | 107 |
| Tabla N° 19 : Estadístico Descriptivo | 109 |
| Tabla N°20: Resumen de Procesamiento de Casos | 111 |
| Tabla N° 21: Estadística de Fiabilidad | 112 |
| Tabla N° 22: Niveles de Programa mejora continua post prueba | 112 |
| Tabla N° 23: Dimensión Procesos | 113 |
| Tabla N° 24: Dimensión Calidad | 114 |
| Tabla N° 25: Dimensión Desempeño | 115 |
| Tabla N° 26: Dimensión Fiabilidad..... | 116 |
| Tabla N° 27: Dimensión Resultados | 117 |
| Tabla N° 28: Dimensión Calidad Percibida | 118 |
| Tabla N° 29: Dimensión Confiabilidad..... | 119 |
| Tabla N° 30: Dimensión Conformidad..... | 120 |
| Tabla N° 31: Resultados por Dimensión Pre y Post..... | 123 |
| Tabla N° 32: Objetivo Estratégico 1 | 133 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 33: Objetivo Estratégico 2 | 133 |
| Tabla N° 34: Objetivo Estratégico 3 | 134 |
| Tabla N° 35: Objetivo Estratégico 4 | 134 |
| Tabla N° 36: Cronograma Taller 1 | 136 |
| Tabla N° 37: Presupuesto Taller 1 | 137 |
| Tabla N° 38: Cronograma Taller 2 | 139 |
| Tabla N° 39: Presupuesto Taller 2 | 140 |
| Tabla N° 40: Cronograma Taller 3 | 142 |
| Tabla N° 41: Presupuesto Taller 3 | 143 |
| Tabla N°42: Cronograma Taller 4 | 145 |
| Tabla N° 43: Presupuesto Taller 4 | 146 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura N° 01: Organigrama de Empresa..... | 25 |
| Figura N° 02: Procesos para la Mejora de Servicio..... | 36 |
| Figura N° 03: Satisfacción de un Cliente..... | 36 |
| Figura N° 04: Mejora Continua Kaizen..... | 37 |
| Figura N° 05: Distintos conceptos de Calidad..... | 45 |
| Figura N° 06: Costes de Calidad. Visión Tradicional..... | 50 |
| Figura N° 07: Costes de Calidad. Visión Actual..... | 50 |
| Figura N°08: Correlación Positiva – Correlación Negativa – No hay Correlación..... | 53 |
| Figura N°09: Estructura del diagrama causa - efecto..... | 53 |
| Figura N° 10: Diagrama causa - efecto..... | 54 |
| Figura N° 11: Ejemplo de gráfico de Pareto..... | 55 |
| Figura N° 12: Ejemplo de estratificación..... | 56 |
| Figura N° 13: Concepto de Calidad de Servicio..... | 58 |
| Figura N° 14: Modelo de Calidad de Servicio..... | 61 |
| Figura N° 15: Modelo integrado de Calidad de servicio..... | 62 |
| Figura N° 16: Calidad de Servicio en ITIL V3..... | 65 |
| Figura N° 17: Las reacción en Cadena de Deming..... | 67 |
| Figura N°18: El Ciclo del PDCA..... | 68 |
| Figura N° 19: El Ciclo del Servicio..... | 75 |
| Figura N° 20 : Matriz de la Calidad en el Servicio..... | 76 |
| Figura N° 21: “Diseño de la Investigación”..... | 84 |
| Figura N° 22: Diagrama de Gauss..... | 84 |
| Figura N° 23: Operacionalización..... | 90 |
| Figura N° 24: Programa de Mejora Continua Pre..... | 100 |
| Figura N° 25: Dimensión Procesos..... | 101 |
| Figura N° 26: Dimensión Calidad..... | 102 |
| Figura N° 27: Dimensión Desempeño..... | 103 |
| Figura N° 28: Dimensión Fiabilidad..... | 104 |
| Figura N° 29: Dimensión Resultados..... | 105 |
| Figura N° 30: Dimensión Calidad Percibida..... | 106 |
| Figura N° 31: Dimensión Confiabilidad..... | 107 |
| Figura N° 32: Dimensión Conformidad..... | 108 |
| Figura N° 33: Dimensión Programa Mejora Continua Post..... | 113 |
| Figura N° 34: Dimensión Procesos..... | 114 |

| | |
|--|-----|
| Figura N° 35: Dimensión Calidad | 115 |
| Figura N° 36: Dimensión Desempeño..... | 116 |
| Figura N° 37: Dimensión Fiabilidad..... | 117 |
| Figura N° 38: Dimensión Resultados | 118 |
| Figura N° 39: Dimensión Calidad Percibida | 119 |
| Figura N° 40: Dimensión Confiabilidad | 120 |
| Figura N° 41: Dimensión Conformidad..... | 121 |
| Figura N° 42: Comparativo y Dimensiones Pre y Post | 124 |
| Figura N° 43: Dimensiones Tendencias Pre y Post..... | 125 |

RESUMEN

En el mundo global se ha ido creando una mayor competencia para las empresas de telecomunicaciones, de estas se puede mencionar especialmente la empresa Claro que tiene una gran cantidad de deficiencias en la calidad de servicio al cliente. Por ello que surge la necesidad de proponer un programa que ayude a disminuir las quejas de los clientes hacia la empresa Claro.

El desarrollar una propuesta de un Programa de Mejora Continua para la Calidad de Servicio de la Empresa Claro en un Distribuidor Autorizado ubicada en el distrito de Lince, nos permitirá identificar aquellos problemas que aquejan con frecuencia al cliente. Así mismo, la tesis está desarrollada con el fin de evaluar aspectos tanto cualitativos como cuantitativos de la empresa buscando la calidad de servicio a través del programa de mejora continua para poder lograr satisfacer la necesidad del cliente. Para concretar esto, la empresa distribuidora de Claro a quien se orienta la investigación, se le aplicará talleres los cuales medirán la mejora continua en la empresa distribuidora de Claro.

La investigación es de tipo descriptiva - explicativa con diseño pre - experimental con una población de 40 colaboradores y una muestra de la misma medida, por ende, se empleó la estadística paramétrica con la utilización de la distribución T Student. Para el pre - test, el Alfa de Cronbach arrojó un análisis de fiabilidad de 0,809 reflejando que la muestra estudiada se encontró en un nivel regular – malo para lo cual se aplicaron las sesiones. Luego del resultado, se realizó el post -test que proyectó un análisis de fiabilidad de 0,906 que indica que la muestra se encontró en un nivel regular-bueno.

Teniendo en cuenta la encuesta en la empresa y el realizar la prueba T student con el fin de validar si se aprueba la hipótesis (con un nivel de significancia de 0.05), se obtuvo como resultado un valor $p = 0.000$, por lo que se concluyó que al utilizar un programa de mejora continua la calidad de servicio mejora significativamente.

PALABRAS CLAVES: Mejora Continua, Calidad de Servicio.

ABSTRACT

At the global world there are more competition for telecommunications companies, one of these may be the Claro Company that has a lot of shortcomings in the quality of customer service. Therefore, is the need to propose a program to help reduce customer complaints to Claro.

Developing a proposed Continuous Improvement Program for Quality of Service Claro Company authorized dealer, will allow us to identify problems that often afflict customer. Likewise, the thesis is developed in order to evaluate both qualitative and quantitative aspects of the company looking for quality of service through continuous improvement program to achieve meet customer. To realize this, the distribution company Claro and to whose the research is directed, will be applied the workshops which measure the continuous improvement in the distribution company Claro.

The research is descriptive - explanatory with pre - experimental design with a population of 40 employees and a sample of the same size , therefore parametric statistics was used with the use of T Student distribution . For the pre - test , Cronbach's alpha showed a reliability analysis of 0.809 to reflect that the sample studied was found in a regular level - bad for which the sessions were applied. After the result, the post -test analysis that projected reliability of 0.906 indicating that the sample was found in a regular - good level was performed.

Given the survey in the company and make the T student test in order to validate whether the hypothesis is approved (with a significance level of 0.05) was obtained as a result $p = 0.000$ value , so it was concluded that by using a program of continuous improvement of service quality improves significantly.

KEYWORDS: Continuous Improvement, Quality of Service.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo: “Implementar un programa de mejora continua en la calidad de servicio de la empresa Claro en un distribuidor autorizado”. De ello, se analizará aquellos errores dentro de la calidad del servicio, que afecta a la satisfacción del cliente con respecto al servicio de Claro para el hogar.

El Programa de Mejora Continua, permitirá mejorar la calidad de servicio de la empresa Claro en un distribuidor autorizado así reducir en número de quejas de los clientes que obtienen el servicio de Claro. La calidad en la atención y servicio se puede entender como cumplir con aquellos requisitos que el cliente espera, ya que la satisfacción que la empresa alcance debe ser lo primordial en un negocio siendo este la clave del éxito.

Por lo expuesto, sería algo irrelevante que como empresa se piense solo se logra la satisfacción al cliente brindado exclusivamente a lo que este espera y no más allá; es por ello, que como empresa distribuidora de Claro se debe considerar aquellos aspectos de la calidad con respecto a la atención al cliente. Así entonces, cabe mencionar que el proyecto de tesis se desarrollará considerando los siguientes aspectos:

Capítulo I, describe la estructura de la investigación tales como el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos tanto el general como el específico, la justificación de la investigación y limitaciones que se tuvo durante el desarrollo del proyecto.

Capítulo II, comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases científicas en donde desarrollamos temas de Calidad, Servicio y Mejora Continua, así también las definiciones conceptuales de los términos empleados.

Capítulo III, describe el tipo y el diseño de la investigación, la población a considerar, el tamaño de la muestra, la Operacionalización de variables, los métodos, los instrumentos utilizados en el estudio tanto para el cliente y el colaborador, el procesamiento y análisis estadístico de los datos, la hipótesis de la investigación.

Capítulo IV, comprende en ello los resultados de la investigación aplicado con el Pre-test y Post-test, los resultados de datos obtenidos del procesamiento en el programa SPSS.

Capítulo V, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones, que se detallan de acuerdo a lo que se desarrolló en el informe final del desarrollo de la investigación.

Luego de cada punto mencionado, se da a conocer las referencias bibliográficas que permitió desarrollar el proyecto de investigación aplicando términos orientados al tema.

Por último, se detallan los anexos correspondientes a la Matriz de Consistencia, los Instrumentos aplicado tanto al Cliente como al Colaborador y la validación del instrumento.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

En el contexto internacional en Argentina, la empresa Claro Hogar presenta dificultad en el mal servicio ya sea por distintos factores como lo es la atención al cliente.

En Chile, el servicio brindado por la empresa Claro era de incomodidad para el cliente ya que constantemente tenían que esperar más del tiempo acordado para ser atendidos.

El servicio de telecomunicaciones brinda una calidad de servicio pésima, el cliente pierde la buena imagen que tiene referente a la empresa, incluso el incorrecto trato al momento de ser atendidos por el personal (técnicos) que reparan las instalaciones de red.

Esto se da debido a que el ser humano que labora dentro de la organización no resuelven las incomodidades que el cliente presenta con respecto al servicio, el personal, sobre todo los técnicos no brindan una atención de servicio adecuado, ya que la gran mayoría no es capacitado para la labor que este realiza. Para realizar un control adecuado se está aplicando estrategias como TQC (Total Quality Control) y la mejora continua, para así poder crear mejora en la calidad del servicio.

En el contexto nacional en Ayacucho, el servicio de Claro para el Hogar es incómodo para el cliente, partiendo porque se les hace esperar más tiempo de lo acordado para ser atendidos.

El servicio de telecomunicaciones hoy en día carece de una correcta selección de personal sobre todo de técnicos especializados en las instalaciones de dispositivos de red.

En el Perú se espera que el servicio de telecomunicaciones mejore su nivel de calidad de servicio ya que, las telecomunicaciones actualmente es de suma importancia para la comunicación en la población, así también abre puertas para que pequeños distribuidores del servicio Claro, brinden la posibilidad de generar empleo a casi más de 50,000 personas a nivel nacional.

En el contexto local, en la empresa Claro ha tenido algunos conflictos en cuanto a la calidad de servicio, debido a la mala atención brindada esto por falta de capacitación del personal, la calidad que el cliente desea para satisfacer sus necesidades está relacionada con las distintas características que aportan calidad al servicio.

Claro es una empresa que brinda servicio de telecomunicaciones a nivel nacional para el hogar de residente lo cual ha ido en pocos años creciendo gracias a la acogida del cliente dejando de lado al servicio que brinda el operador Movistar.

Por otro lado, debido a la falta de capacitaciones al personal, en especial a los técnicos que realizan las conexiones de dispositivos, hace que estos no estén aptos para brindar al cliente una cobertura de red eficiente.

En relación a ello se debería tener en cuenta los costes por fallos internos, que vendrían a ser los errores detectados antes de que el servicio sea entregado al cliente y también los costes por fallos externos, la cual trae como resultante que el servicio no cumpla con los requisitos de calidad y cuyo fallo se pone en manifiesto a su entrega. Percibida la necesidad de las capacitaciones, también es importante considerar que esta mejora las habilidades, los conocimientos, la actitud o el comportamiento del personal.

Moyano (2011) nos indica que en una empresa de telecomunicaciones como la empresa Claro es necesario aplicar el sistema de mejora continua para conseguir incrementos de calidad en el servicio.(p.13)

Además, la mala comunicación que hay entre el personal y el cliente ocasiona las frecuentes quejas del cliente a la empresa Claro; es decir, la interacción del personal con el cliente no es de la más correcta, esto podría ser por la desmotivación que presenta el personal en la empresa la cual ocasiona la insatisfacción del cliente.

En cuanto a la satisfacción del cliente es importante porque es la única manera como una empresa puede crecer y sobrevivir; ya que si el cliente satisfecho adquiere el servicio que se le brinda e incluso recomienda para que otro lo adquiera.

Con respecto a la mejora continua, podemos decir que este podría significar mucho para perfeccionar la calidad de servicio al cliente de Claro ya que lo que se busca es que este pueda recibir el mejor servicio brindado por el personal.

Así pues es importante mencionar que el plan anual de mejoramiento, es un sistema que sirve para planear el futuro del mejoramiento de cada actividad y determina el alcance de trabajo de los grupos de mejoramiento.

Aldana y Vargas (2006) menciona “que de esta manera la organización se prepara en forma sistemática para dar soporte y apoyo al mejoramiento de la calidad en el servicio”. (p.47)

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. PROBLEMA GENERAL:

- ¿De qué manera el programa de mejora continua permite mejorar la calidad de servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado - 2014?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- ¿Cómo mejorar el nivel de la calidad en la Empresa Claro 2014?
- ¿Cuál es la conciencia de la calidad que se presenta en la empresa Claro 2014?
- ¿Cómo medir la aplicación del Programa de mejora continua en la calidad de servicio en la empresa Claro 2014?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

- Desarrollar un programa de mejora continua que permita mejorar la calidad de servicio en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la calidad en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.
- Analizar los procesos en la mejora continua que presenta la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.
- Determinar el nivel de desempeño de mejora continua en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014

1.4. JUSTIFICACIÓN:

En la actualidad, una gran cantidad de empresas presentan problemas. La Empresa Claro, no es la excepción, ya que se requiere de cambiar paradigmas practicados e implantar una mejora frente a la solución de los problemas.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación del programa de mejora continua, mejorar la calidad de servicio en la Empresa Claro; este implica las capacitaciones constantes al personal que labora en la empresa, así mismo es conveniente para los distribuidores autorizados de la Empresa Claro porque se podrá mejorar la interacción con el cliente. Así como lo comenta:

“Es necesario que el personal dentro de la organización conozca su papel y de qué manera se encuentra relacionado, lo cual facilita la administración efectiva de la calidad” (Nava, 2013, p.24)

Así mismo comenta: Camisón, Cruz y González (2006):

La mejora continua basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, resulta cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y, sin cuestionar el paradigma que guía la acción, emprenden nuevas actividades mejoradas.

El enfoque de la mejora continua es atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos.

Además afirman que durante la evaluación de la mejora continua se comprueba si el trabajo se está llevando a cabo conforme a lo planificado en la primera etapa. En definitiva, se trata de comprobar los resultados y ver si las cosas han ido bien. (p.315)

La finalidad del proyecto de investigación es que al aplicar el programa de mejora continua se pueda encontrar soluciones que permitan mejorar la calidad de servicio de la empresa Claro; para conocer el grado del problema se encuestas u otro instrumento que sirva para conocer la calidad de servicio que recibe el cliente de Claro.

Con tales resultados de la investigación se tendrá la posibilidad de proponer cambios en la empresa y así contribuir con el mejoramiento de la calidad de servicio.

Finalmente, permitirá que la información obtenida resulte útil, a investigadores, profesionales vinculados al tema propuesto, para la capacitación y motivación a gente comprometida e idónea.

1.5. LIMITACIONES:

Como limitaciones en la investigación, tenemos los siguientes aspectos:

No se encontró estudios directos respecto a la aplicación de un programa de mejora continua para perfeccionar la calidad de servicio en la empresa Claro 2014.

No se ha encontrado muchos estudios recientes de mejora continua para la calidad de servicio.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO:

2.1. MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA:

Claro es la marca comercial con la que América Móvil opera en el Perú. El 10 de mayo de 2005 América Móvil adquirió una licencia PCS de 1900 MHz para ofrecer servicios de comunicaciones personales en el Perú.

El 10 de agosto del mismo año, América Móvil anunció la adquisición del 100% de TIM Perú, y el 11 de octubre lanzó "Claro" la marca que identifica sus operaciones en el país.

Claro es el operador móvil con mayor cobertura de redes GSM (transmisión de voz y mensajes de texto) y GPRS/EDGE/UMTS/HSDPA (transmisión de datos a alta velocidad) en Perú.

JFL Servicios Generales SAC, inició en el año 2012 como distribuidor autorizado brindando servicios que ofrece Claro para el Hogar, con la finalidad de mejorar la mala imagen que el cliente tiene con respecto a la atención del servicio de Claro.

2.1.1. MISIÓN

JLF Servicios Generales SAC como distribuidor autorizado de Claro tiene como misión proveer los servicios de telecomunicaciones de Claro con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación del cliente; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de los trabajadores, proporcionando así soluciones con valor agregado.

2.1.2. VISIÓN

Consolidarnos como la mejor empresa distribuidora de Claro en el país a través de operaciones comerciales que busquen brindar calidad de servicio así como satisfacer las necesidades y expectativas en comunicación de nuestros clientes.

2.1.3. VALORES

HONESTIDAD. Como personas y como empresa, actuamos y tomamos decisiones dentro de lo que indica la ley, nuestro código de ética y nuestros valores.

La honestidad tiene que ver con la honradez, la decencia, la transparencia, la rectitud, la confiabilidad, y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas dentro y fuera de ella.

MANOS EN LA OPERACIÓN. Todos los niveles de la operación participamos y conocemos los detalles del área de la cual somos responsables. Buscamos conocer el mercado y negocio con información de primera mano; no tomamos decisiones basadas exclusivamente en conceptos teóricos.

ACTITUD DE SERVICIO. La actitud de servicio tiene que ver con cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, disposición a servir, rapidez, proactividad, y el privilegiar al cliente antes que al interés personal. Las áreas y las personas dentro de la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores; por ello, es indispensable y obligatorio que cada quien conozca su rol en esta relación.

Una empresa sin cultura de servicio al cliente interno no podrá satisfacer las necesidades del cliente final. La atención a los usuarios es responsabilidad de todos los empleados de la empresa.

ORDEN Y DISCIPLINA. El orden y disciplina tiene que ver con eficiencia, con dinamismo, con acatar las políticas y lineamientos de la dirección. Reflejan el grado de compromiso que las personas tienen con nuestra empresa y son la base para obtener resultados de manera más rápida.

EFICIENCIA. Buscamos la eficiencia y rentabilidad en todas nuestras acciones sobre todo en períodos de prosperidad. Enfocamos nuestros gastos en lo estrictamente necesario para alcanzar el éxito de la operación.

2.1.4. MATRIZ FODA

FORTALEZAS:

- Tiene capacidad instalada en las ciudades principales.
- Pertenece a una corporación global
- Diversidad de planes tarifarios
- Tener una publicidad informativa y de conocimiento.

OPORTUNIDADES:

- El mercado global de las comunicaciones inalámbricas es creciente.
- Usuarios insatisfechos por otras empresas de telecomunicaciones.
- Tecnología alienada al desarrollo de comunicaciones inalámbricas.
- Aprovechar al máximo las fallas que deja la competencia en el mercado.

DEBILIDADES:

- Falta de cobertura.
- La existencia en el mercado de otras distribuidoras de telefonía móvil.
- Promociones de otras telefonías móviles.
- Retraso de la llegada de instalación del servicio.

AMENAZAS:

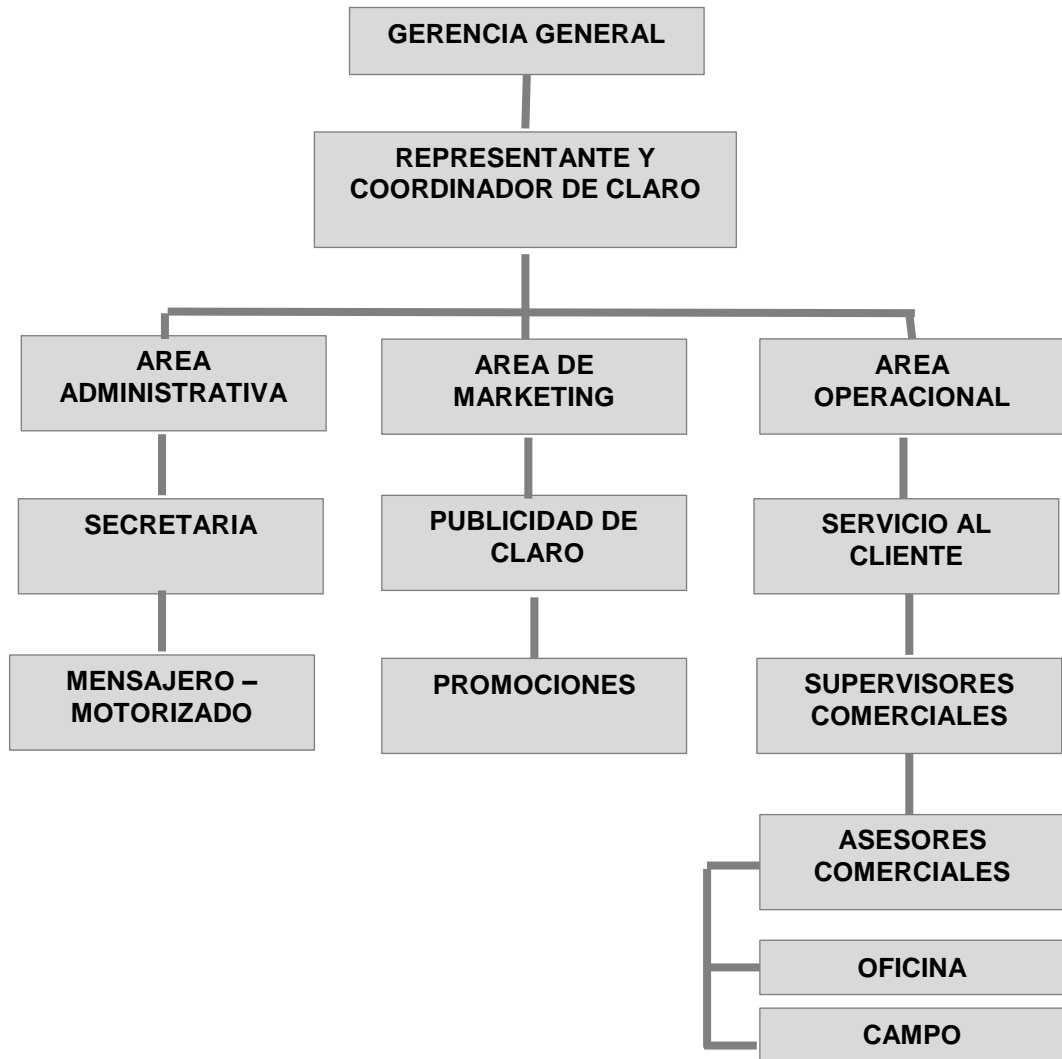
- Las ofertas que ofrecen las compañías de competencia.
- Incremento de competidores.
- Problemas externos que no son muy fáciles de controlar.
- La existencia de empresas de mayor importancia en el país.

2.1.5. OBJETIVO

Empresa comprometida con el país y por ello buscamos generar oportunidades que propicien el progreso de los peruanos a través del despliegue de infraestructura de telecomunicaciones que permita su integración y el impulso de iniciativas sociales de alto impacto.

2.1.6. ORGANIGRAMA

Figura N° 01:
Organigrama de Empresa



Fuente: Elaboración Propia (2015)

2.2. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS:

En el contexto internacional los investigadores que nos ayudaran para dar epistemología a la investigación son:

Yarto, M. (2010) en su tesis titulada: *“Modelo de Mejora Continua en la Productividad de Empresas de Cartón Corrugado del Área Metropolitana de la Ciudad de México”* - Desarrollada en el Instituto Politécnico Nacional Unidad Santo Tomás; para obtener el grado de Doctor en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas; llegando a las siguientes conclusiones:

Partiendo del supuesto de que en la medida que se genere el involucramiento del personal en las empresas de cartón corrugado en la zona metropolitana de la Ciudad de México, entonces los problemas de productividad se reducirán.

La importancia de establecer un modelo de mejora continua para incrementar la productividad en las empresas del empaque de cartón corrugado conducirá a resolver un problema real.

Rodríguez, M. (2004) en su tesis titulada: *“Calidad en el servicio de atención al cliente en una Empresa Química Industrial”* – Desarrollada en la Universidad Veracruzana de México, para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas; llegando a las siguientes conclusiones:

Se puede consumir este trabajo mencionado algo nada espectacular y que todos sabemos la calidad en el servicio a clientes es indispensables y necesario medirla, ya que lo que no se puede medir, no puede controlar,

También es imprescindible recalcar que la calidad si bien no es fácil obtenerla tampoco es difícil, y que ciertamente el no tenerla perdería cuantiosa de dinero, y obviamente esto va en contra de los objetivos de cualquier organización.

Mariño, M. (2007) en su tesis titulada: “*Diagnostico de la Calidad de Servicio prestada por el centro de atención al cliente de la empresa B.O.C. Gases de Venezuela, C.A.*” – Desarrollada en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado; para obtener el grado de Especialista en Gerencia, mención empresarial; llegando a las siguientes conclusiones:

La satisfacción del cliente en el negocio de los gases gira en torno a la asesoría y comprensión de las necesidades de cada cliente debido a la complejidad de los productos y a las diversas aplicaciones, el hecho de que el personal no tenga la capacitación técnica requerida por los clientes, causa insatisfacción en aquellos clientes cuya actividad operativa y diversa requiere del uso de diferentes gases para sus diversas aplicaciones.

El mejoramiento continuo como fase del sistema de calidad no es acorde a los principios, ya que el cliente frecuentemente manifiesta los motivos de insatisfacción para que se tomen acciones correctivas y preventivas al respecto, y hasta ahora las condiciones no han mejorado satisfactoriamente, lo que causa insatisfacción y descontento de los clientes.

Hilasaca, M. (2012) en su tesis titulada: “*Mejora continua de los procesos de la Dirección Nacional de Planificación de la Superintendencia de Telecomunicaciones*” – Desarrollada en la Universidad Central del Ecuador; para obtener el grado de Ingeniero en Administración Pública; llegando a las siguientes conclusiones:

La Dirección Nacional de Planificación al igual que todos los Órganos Administrativos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, está inmersa en el proceso de implementación del modelo de gestión de procesos a fin de cumplir con la Constitución y las leyes del sector público, teniendo presente dentro de sus atribuciones y responsabilidades, responde a las exigencias de la sociedad, brindando un servicio público eficaz, eficiente y con calidad.

El uso de las herramientas para el mejoramiento de procesos, nos ha permitido mejorar, fusionar, eliminar y crear nuevas actividades en los subprocesos seleccionados, permitiendo una mejora tanto en el tiempo como en el costo.

Cisneros, B; Ruiz, W (2012) en su tesis titulada: “*Propuesta de un Modelo de Mejora Continua de los Procesos en el Laboratorio PROTAL – ESPOL, basado en la integración de un Sistema ISO/IEC 17025:2005 con un Sistema ISO 9001:2008 en el año 2012*” – Desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil; para obtener el grado de Magister en Sistemas Integrados de Calidad, Ambiente y Seguridad; llegando a las siguientes conclusiones:

El mejoramiento continuo es aplicable a todos los procesos de un sistema de calidad implementado como en el Laboratorio PROTAL, lo que se demostró a través de la recolección de datos, medición y evaluación bajo la norma ISO 17025 e ISO 9001, que se aplicó tanto a indicadores establecidos como a registros de actividades sin medición, que dieron como resultado algunas falencias identificadas como oportunidades de mejora para el SGC, demostrando que la hipótesis planteada es verdadera.

Para el desarrollo de una metodología de mejora continua es fundamental el claro compromiso y apoyo de la gerencia de la empresa para el proceso, proporcionando los recursos necesarios para mantener la motivación en el mismo.

En el contexto nacional los investigadores que nos ayudaran para dar epistemología a la investigación son:

Bacilio, J (2005) en su tesis titulada: “*Estructura de un Modelo de Producción para Mejora la Calidad de Servicio de la Empresa Nett Service SRL con un Enfoque Sistemático*” – Desarrollada en la Universidad César Vallejo (Trujillo); para obtener el grado de Bachiller en Ingeniería de Sistemas; llegando a las siguientes conclusiones:

Se comprobó que la responsabilidad de la creación de los bienes y servicios de la empresa recae en su sistema de producción, mostrada a través de la cadena de valor (logística externa) que viene a ser las operaciones de distribución del servicio.

Uno de los principales problemas que afronta la empresa es la falta de una adecuada cultura organizacional, que permita la pro actividad de todo su personal, esto implica cambiar los sistemas dentro de los cuales estos trabajan y viven.

Hipólito, D; Ramos, C (2009) en su tesis titulada: “Nivel de relación entre la satisfacción laboral y calidad en el servicio de atención al cliente en salas de juego de azar del Distrito de Trujillo – La Libertad” – Desarrollada en la Universidad César Vallejo (Trujillo); para obtener el grado de Licenciado en Psicología; llegando a las siguientes conclusiones:

Existe una ligera relación entre el indicador Beneficios Laborales de la satisfacción y el indicador marketing personal e imagen institucional de la calidad en el servicio de atención al cliente en las salas de juego de azar de la ciudad de Trujillo, debido a que el valor obtenido es de ($r=0.276$).

Nos indica que existe una correlación significativa, porque se está acercando al valor 1, pues al parecer el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que realiza no es del todo insatisfactorio, lo cual de cierta manera está contribuyendo para el desarrollo de una adecuada atención y buena disposición.

Chau, Y; Gutiérrez, R; Villar, J (2004) en su tesis titulada “Mejoramiento de la Calidad de servicio de Energía Eléctrica a los pobladores de Chao” – Desarrollada en la Universidad César Vallejo (Trujillo); para obtener Diplomado en Gestión Pública; llegando a las siguientes conclusiones:

No se cuenta con una infraestructura adecuada; es decir, que el local actual es muy chico y no tiene el número de ambientes que se requiere para brindar un buen servicio. Además existe personal que pernocta en el local y no cuenta con ambientes para su hospedaje. El local actual es alquilado y su costo no compensa con la ubicación geográfica.

Se realizan constantes cambios del personal, debido a las influencias políticas internas y externas, alterando el aspecto técnico del trabajo del personal que si se encuentra capacitado.

Mego, O (2013) en su tesis titulada: “Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú” – Desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo; para obtener el grado de Licenciado en Ciencia y Tecnología; llegando a las siguientes conclusiones:

La mayoría de los usuarios (el 54%) del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos califican, en la escala de valoración utilizada, como regular la calidad del servicio que brinda la Municipalidad provincial de Chiclayo; muestran su disconformidad tanto en calidad como en cantidad.

El servicio deficiente que presta la Municipalidad Provincial de Chiclayo es debido a su inadecuada infraestructura, desactualizada organización y funciones, falta de coordinación con los usuarios para conocer su percepción y satisfacer sus expectativas.

Abad, Y., Taype, C. (2005) en su tesis titulada: “Análisis del nivel de satisfacción de los turistas con la calidad del servicio en los restaurantes de la provincia de Piura” – Desarrollada en la Universidad Nacional del Callao; para obtener el grado de Licenciado en Administración; llegando a las siguientes conclusiones:

Se realizó un análisis del nivel de satisfacción de los turistas con respecto a la calidad del servicio en los restaurantes de la provincia de Piura, la cual se reflejó que aún es necesario seguir mejorándola.

Es posible la mejora siempre y cuando se analice el nivel de satisfacción del cliente.

En el contexto local los investigadores que nos ayudaran para dar epistemología a la investigación son:

Roldan, L; Balbuena, J; Muñoz, Y (2010) en su tesis titulada: “Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños” – Desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú; para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas; llegando a las siguientes conclusiones:

La calidad de servicio tiene mayor asociación con la lealtad como intención de comportamiento, frente a la lealtad como comportamiento efectivo.

Los factores de calidad de servicio que se encuentran más relacionados con la lealtad, medida como intención de comportamiento, son las dimensiones de políticas y evidencias físicas.

Tolentino, F (2014) en su tesis titulada: “Plan de Know How para mejorar la calidad total en la panadería Sur Sabor SA del distrito de Chilca-2012” – Desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú; para obtener el grado de Licenciado en Administración; llegando a las siguientes conclusiones:

La aplicación del plan Know - How para mejorar la calidad total nos ha permitido conocer la situación actual de la misma y plantearnos aquellas cuestiones en las que es preciso incidir para conseguir una mejor calidad en procesos, producción, personal y servicio.

Se identificó los aspectos por mejorar de la calidad total en la panadería SUR SABOR SA, del distrito de Chilca en el 2012, al realizar un diagnóstico, que nos permitió conocer las causas de los problemas internos y externos que afectaban la productividad y por ende la rentabilidad.

Concluyendo que una mejora continua de calidad, aumentará la producción y satisfacción de los clientes.

Márquez, L. (2012) en su tesis titulada: “Propuesta de reducción del tiempo de atención al cliente en el servicio de farmacia de una clínica particular” – Desarrollada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; para obtener el grado de Bachiller en Ingeniería Industrial; llegando a las siguientes conclusiones:

Para que la atención del personal no sea un motivo de la baja satisfacción de los clientes, se debe establecer un plan de capacitaciones constante acerca de temas de un mejor trato al cliente, así como también un programa que incremente su motivación en el trabajo y políticas que regulen su presentación en el mismo (uniforme, peinado, maquillaje y accesorios).

Para obtener un mejor control y manejo del servicio de farmacia, se propone implementar el sistema de la etiquetera. Con esto, se podrá calcular de forma más exacta el tiempo que pasa un cliente desde que saca su ticket para ser atendido, hasta que recibe sus medicamentos.

Cauti, M; Quispe, P (2014) en su tesis titulada: “Plan de Reingeniería para mejorar la calidad de servicio al cliente en la empresa Delicias I Cañete -2012” – Desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú; para obtener el grado de Licenciado en Administración; llegando a las siguientes conclusiones:

Se diseñó y se aplicó un plan de Reingeniería para mejorar la calidad de servicio, buscando cubrir las necesidades de los clientes.

Se conoció cuáles son las funciones que estaban mal planteadas encontrándose la incorrecta forma de recibir al comensal al ingresar al establecimiento, se conoció la descoordinación de la asistencias del personal, lo cual provoca que en ciertas ocasiones el establecimiento no cuente con los colaboradores suficientes para atender a la clientela, principalmente en horas de la noche.

Rojas, V (2012) en su tesis titulada: “La gestión y su relación con la calidad de servicio del área de compras de la Empresa Tableros Peruanos SA en el año 2012” - Desarrollada en la Universidad César Vallejo (Lima); para obtener el grado de Licenciado en Administración; llegando a las siguientes conclusiones:

La Calidad de Servicio del área de compras, de la Empresa Tableros Peruanos, es REGULAR, encontrándose con un calificativo de 73% para el cliente interno y 84% para los proveedores, y se propone mejorar la Gestión de Compras en la Empresa Tableros Peruanos SA, un esquema de Proceso de Compras reestructurado como herramienta para optimizar la Gestión del área de compras y por ende la Calidad de Servicio que brinda.

Existe una relación directa entre la Gestión y la Calidad de Servicio. Pues al evaluar algunos de los resultados de ambas variables, podemos observar que tanto para los clientes internos, como para los proveedores, la gestión realizada es regular.

Campusano, M (2014) en su tesis titulada: “Programa de calidad para mejorar la atención al cliente en la empresa de Transportes Interprovincial Consorcio Maleño, Lima-2012” – Desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú; para obtener el grado de Licenciado en Administración; llegando a las siguientes conclusiones:

Se aplicó el programa de calidad para mejorar la atención al cliente en la Empresa de Transportes Interprovincial Consorcio Maleño SAC del departamento de Lima.

Se estableció procedimientos de buena atención al cliente para contribuir a que la Empresa de Transportes Interprovincial Consorcio Maleño SAC brinde un mejor servicio, así fidelizar al público usuario.

Se desarrolló talleres motivacionales en la Empresa de Transportes Interprovincial Consorcio Maleño SAC, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Llegando a generar el interés por mejorar la calidad de atención al cliente que se brinda en cada viaje; es decir un trato más educado y cortés.

2.3. BASES EPISTEMOLOGICAS DE LA INVESTIGACIÓN:

2.3.1. MEJORA CONTINUA

2.3.1.1. Definición

Flores(2010), menciona que la mejora continua consta de una serie de cambios pequeños en los procesos, incrementales a largo plazo y en su mayor parte no significativos. No se necesita grandes desembolsos de capital, sino una dosis de esfuerzo continuo y el compromiso de todos en la empresa.

El mejoramiento continuo constituye una ruptura radical con la actitud que prevalece en muchas empresas tradicionales. La empresa aumenta la calidad del producto y rapidez identificando y eliminando las actividades sin valor agregado.

Esta eliminación de actividades sin valor añadido disminuye los costos e incrementa la rapidez con que se desarrollan y elaboran los productos.

La mejora continua es el instrumento que permite a la empresa evolucionar hacia más altos niveles de calidad y desarrollar una cultura dentro de la organización. Los principales mecanismos para lograrlo son las acciones correctivas, las acciones preventivas y los proyectos de mejora asociados. (p.7)

Aldana y Vargas (2006), nos definen que el mejoramiento continuo en la calidad del servicio, se fundamenta en cuatro pilares:

1. Trabajo en equipo: implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir unos puntos previamente definidos, con el objetivo de alcanzar una meta común que vaya en beneficio de la organización y de cada uno de los individuos que la conforman.

2. Liderazgo participativo: antes que autocracia e imposición y búsqueda de la satisfacción del jefe, antes que del bien común.
3. Optimización de procesos: todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes, deben estar clasificando de acuerdo a la razón de ser de la institución.
4. Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: implica que todos los empleados de la organización maximicen recursos y eliminen desperdicios.

El objetivo central del mejoramiento en equipo está asociado con:

- a. Mejorar el conocimiento del cliente
- b. Mejorar el diseño del servicio
- c. Mejorar la gestión de los procesos establecidos
- d. Mejorar la prestación del servicio y su evaluación
- e. Mejorar el servicio al cliente

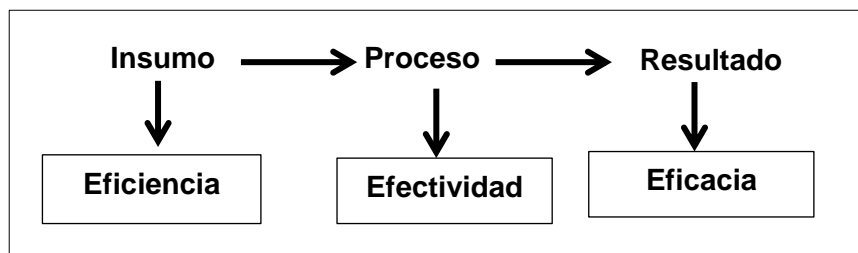
En este orden de ideas, todo objetivo de mejorar el servicio y, por ende, en los procesos, implica:

1. Una práctica clave
2. Educación permanente y valores compartidos
3. Pensamiento estratégico
4. Un establecimiento de procesos con sus requisitos y especificaciones
5. Una serie de herramientas para identificar los procesos críticos
6. Una medición localizada en el proceso dentro de sus requisitos, insumos y resultados
7. Búsqueda permanente de la satisfacción de los clientes (p.141)

Ello implica:

Figura N° 02 :

Procesos para la Mejora de Servicio



Fuente: Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega,M. (2010) “Mejora continua de los procesos”. Primera Edición

2.3.1.2. Mejora Continua de procesos

Bonilla,Díaz,Kleeberg y Noriega (2010), nos define a la mejora continua de procesos como una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y, como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas.

La satisfacción de un cliente o parte interesada se puede expresar de la siguiente manera:

Figura N° 03 :

Satisfacción de un Cliente

$$Satisfacción = \frac{Calidad Percibida}{Expectativa}$$

Fuente: Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega,M. (2010) “Mejora continua de los procesos”. Primera Edición

En ese sentido, la satisfacción debe entenderse como la relación entre la calidad de servicio o producto, percibida por el cliente, y las expectativas del cliente; así, la mejora continua debe basarse en la medición de los procesos y de sus clientes y la optimización de los recursos utilizados para tal fin.

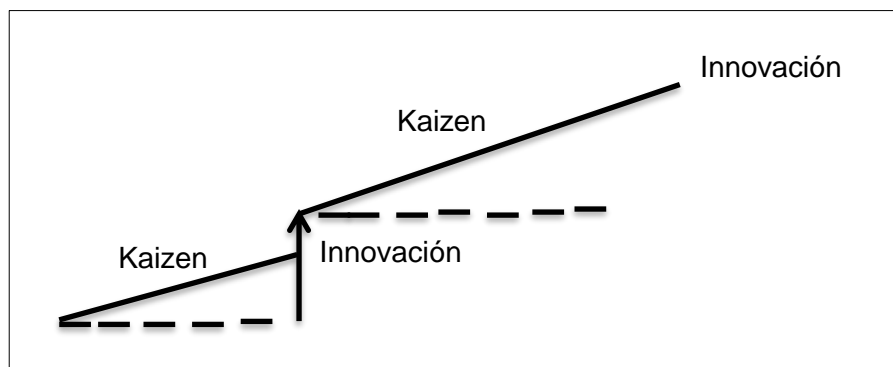
La mejora continua se fundamenta en una cultura organizacional sólida de profundos valores, donde el primordial de aquellos es el enfoque al cliente; es también vital contar con un liderazgo de la alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal.

Tal como lo habíamos planteado en la introducción, el mejoramiento puede dividirse en Kaizen e innovación. Kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el estatuto quo como resultado de los esfuerzos progresivos; sin embargo, la innovación implica una mejora drástica en el statu quo y por lo tanto requiere de una inversión más elevada en nuevas tecnologías y equipos.

Desde el punto de vista sistemático, una empresa competitiva atraviesa periodos de innovación, cambiando el statu quo en forma profunda y sobre esta realidad aplica la mejora continua Kaizen.

Figura N°04:

Mejora Continua Kaizen



Fuente: Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega, M. (2010) “Mejora continua de los procesos”. Primera Edición

Desde el punto de vista de la participación jerárquica, la alta dirección establece la visión, los objetivos estratégicos, las políticas, y proporciona el apoyo material y reconocimiento para que las metas Kaizen se logren; la administración media despliega las metas estratégicas y las convierte en metas de proceso a fin de orientar a los supervisores y trabajadores.(p.31)

Asimismo, proporciona adiestramiento y capacitación para desarrollar habilidades en el uso de metodologías y herramientas para el mejoramiento, también deben motivar la participación y la creatividad. Los supervisores y trabajadores que de manera natural opten por participar en el proceso de mejoramiento continuo pueden conformar equipos de mejora para desarrollar oportunidades de mejora identificadas en su proceso o área de trabajo.

En cuanto a la innovación, el proceso suele estar dirigido por la alta dirección y compromete a la dirección media en su desarrollo, sin que ello signifique eximir a los supervisores y trabajadores de su participación; este proceso tiene un enfoque más sistemático y su desarrollo requiere del mediano o largo plazo, a diferencia de la mejora continua Kaizen, que se basa con el corto plazo.

Las técnicas utilizadas para el proceso de innovación suelen ser más complejas, como en el caso del rediseño de procesos o la técnica del Six Sigma.

2.3.1.3. Técnicas para la Mejora Continua de los Procesos

Bonilla,Díaz, Kleeberg y Noriega (2010), indican que existen diversas técnicas para implementar la mejora continua en las organizaciones, entre las cuales resaltan el programa de las cinco “S”, la mejora continua Kaizen y la mejora a través del enfoque Six Sigma. A continuación pasamos a explicar brevemente cada una de ellas. (p.32)

2.3.1.4. Las cinco “S” y el proceso de Mejora Continua

Bonilla,Díaz, Kleeberg y Noriega (2010), mencionan que las cinco “S” constituyen una de las estrategias que da soporte al proceso de mejora continua (Kaizen) utilizadas por la manufactura esbelta, su origen es paralelo al movimiento de la calidad total ocurrida en Japón, en la década de 1950, y su principal objetivo es lograr cambios en la actitud del empleado para con la administración de su trabajo. (p.32)

Los principales valores que se desean reforzar son:

Tabla N°01:

Principales Valores de Mejora Continua

| | |
|-----------------------|--|
| Seiri (Clasificar) | Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios, en el ambiente de trabajo. |
| Seiton (Organizar) | Disponer en forma ordenada los elementos clasificados como necesarios. |
| Seiso (Limpiar) | Desarrollar un sentido de limpieza permanente en el lugar de trabajo. |
| Seiketsu (Normalizar) | Estandarizar las prácticas para mantener el orden y limpieza, y practicar continuamente los principios anteriores. |
| Shitsuke (Perseverar) | Vencer la resistencia al cambio y hacer un hábito de las buenas prácticas. |

Fuente: Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega, M. (2010) "Mejora continua de los procesos". Primera Edición

2.3.1.5. La Mejora Continua en los Modelos de Gestión de la Calidad con enfoque en Procesos

Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010), define que la mejora continua de los procesos se ha convertido en el motor que impulsa el desarrollo de los distintos modelos de gestión implantados por las organizaciones, permitiendo elevar el nivel de competitividad de aquellas, a través del incremento de los niveles de calidad, la generación de una mayor variedad de productos y servicios, la reducción de los costos y la rapidez en los tiempos de respuesta. (p.46)

2.3.1.6. .Características para el funcionamiento efectivo de los círculo de calidad:

Bonilla,Díaz,Kleeberg y Noriega (2010) mencionan que entre las principales características de funcionamiento de los círculos de calidad se encuentran las siguientes:

- Los círculos de control de calidad son pequeños, entre cuatro y doce participantes.
- Todos los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, quien a su vez forma parte del círculo.
- Generalmente el supervisor es el líder o jefe del círculo, sin embargo en su rol de líder no da órdenes ni toma decisiones sin consenso.
- La participación es voluntaria.
- Los círculos se reúnen por lo general una vez a la semana, durante las horas de trabajo, salvo en algunos casos donde deciden lo contrario.

Entre las características que deben tener los grupos para ser efectivos se pueden mencionar las siguientes:

- **Metas Claras.** Comprensión de la meta por alcanzar y seguridad plena de su importancia.

Los participantes son capacitadores sistemáticamente, siendo importante el desarrollo de competencias para solucionar problemas en grupo, utilizando diversas herramientas estadísticas de uso participativo.

- **Habilidades pertinentes.** Los miembros de los equipos tienen conocimientos y habilidades técnicas necesarias para lograr las metas deseadas.

- **Confianza mutua entre sus miembros.** Los miembros creen en la integridad, carácter y capacidad de cada uno.
- **Compromiso unificado.** Los miembros de un equipo efectivo deben mostrar lealtad y gran dedicación, haciendo todo lo necesario para que este salga adelante.
- **Buena comunicación.** Los miembros son capaces de transmitirse mensajes en forma rápida y comprensible.
- **Habilidades de negociación.** Los equipos efectivos tienden a ser flexibles y realizan ajustes constantes.
- **Liderazgo apropiado.** Los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a que los siga en las situaciones difíciles, ya que ayudan a poner en claro las metas.
- **Apoyo interno y externo.** Un equipo efectivo necesita contar con un clima de apoyo. (p.52)

2.3.1.7. Etapas para la implementación de los círculos de la calidad

De acuerdo con la investigación realizada por Enrique Ogliastri sobre la administración de los círculos de calidad en Latinoamérica, las etapas para su implementación, las actividades típicas en cada etapa y los problemas frecuentes en cada una de ellas se resumen en:

Tabla N° 02:

Etapa para la implementación de los Círculos de la Calidad

| Etapa (meses) | Actividades | Problemas |
|------------------------------|---|--|
| Iniciación | Información Expectativas Capacitación | Romper inercia, pragmatismo, claridad, expectativas |
| Plan Piloto | Políticas Capacitación | Presentación del programa, Selección de voluntarios |
| Expansión | Información Reclutamiento | Sindicato, apoyo institucional, estilo administrativo |
| Propuestas de implementación | Evaluación Motivación | Mandos medios Reacción gerencia |
| Estabilización | Capacitación Renovación | Estímulos Integración en otros programas. |

Fuente: Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega, M. (2010) "Mejora continua de los procesos". Primera Edición

Si bien la capacitación del personal es importante para desarrollar competencias que permitan un mejor desempeño en sus labores, con mayor razón los miembros de un círculo de calidad deben actualizar sus conocimientos para tener una participación eficaz en la solución de problemas de calidad y productividad.

Un buen programa de instrucción o capacitación otorga a los participantes una descripción clara y precisa de las diversas funciones que deben desempeñar dentro del proceso de los círculos de calidad y de las técnicas que se deben emplear para el logro de los objetivos.

2.3.1.8. Los círculos de calidad en el Perú

Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega, M. (2010), indican que los círculos de calidad se inician en nuestro país en la década de 1990. Entre las organizaciones que implementan este sistema de administración se encuentran: Corporación Aceros Arequipa, Sedapal, Alicorp SA, Compañía Minera Poderosa SA, etc.; los ahorros generados por los proyectos de mejora desarrollados en dichas organizaciones suman cientos de miles de dólares anuales.

La Sociedad Nacional de Industrias, a través del Centro de Desarrollo Industrial (CDI), otorga un reconocimiento a la gestión de los proyectos de mejora, concurso que convoca a los círculos de calidad del país más destacados, a fin de reconocer su dedicación y empeño por contribuir al desarrollo empresarial, motivando al personal para su incorporación en dichos círculos o grupos de mejora.

2.3.2. CALIDAD DE SERVICIO

2.3.2.1. Definición

La calidad de servicio, se apoya en la idea de que el producto y servicios forman un conjunto inseparable, hecho que puede ser observado entre las empresas tecnológicas que adquieren nuevas configuraciones estructurales en red basadas en las Tecnologías de la Información y en las que los productos físicos suministrados, por proveedores diversos a una empresa núcleo, presentan un fuerte componente de servicio asociado.

Camisón, Cruz y González (2006) nos definen:

La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido.

La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido.

Ésta es la medida final de aptitud para el uso del producto consustancial al concepto de calidad. También es una medida de la satisfacción del cliente.(p.40)

2.3.2.2. Calidad – Satisfacción al cliente

La calidad se entiende como la satisfacción total de nuestros clientes, haciendo todo bien siempre a la primera vez. Cuando se habla de total, comprendemos que la satisfacción de nuestros clientes la logramos cuando cumplimos en los siguientes tres niveles:

1. Satisfacción de sus necesidades. Satisfacer cuatro requisitos básicos: uso, oportunidad, costo acordado y duración o consistencia, siendo competente para hacerlo.
2. Satisfacción de sus expectativas, generalmente de atención, cordialidad y buen trato.
3. Superación de sus expectativas: ofrecer algo que no se espera recibir por lo que se paga.

Cuatrecasas (2000) nos menciona “Como concepto de calidad el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.” (p.519)

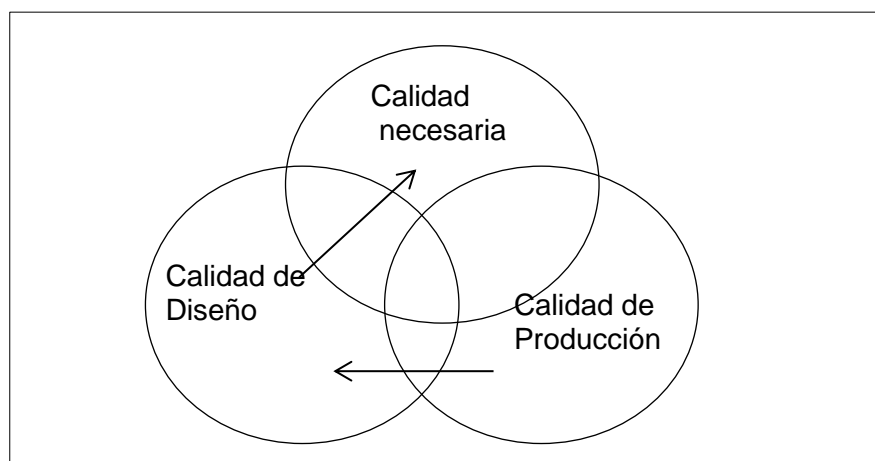
Así mismo, Moyano(2011) nos hace referencia en tres conceptos de calidad básicos:

- Calidad necesaria o concertada: representa la calidad que desea el cliente para satisfacer sus necesidades y está relacionado con las diferentes características que aportan calidad al producto.

- Calidad de diseño o programada: es la calidad que la empresa diseña, planifica y quiere llegar a producir para responder a las necesidades que, entiende, quiere satisfacer el cliente. Es la calidad prevista.
- Calidad de fabricación o realizada: tiene que ver con el grado de cumplimiento de las características de calidad de un producto o servicio y de las especificaciones de diseño. Es la calidad resultante del proceso de producción.

Figura N°05:

Distintos conceptos de Calidad



Fuente: Moyano, J. (2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Primera Edición

2.3.2.3. Evolución del Concepto de Calidad

Antes del siglo XX pueden encontrarse algunos apuntes históricos que, en ocasiones, se han considerado como prehistoria de calidad y de su gestión. Así, por ejemplo, durante la Revolución francesa (1794) se crea un Taller Nacional de Calibres cuyo objetivo era lograr la estandarización de las municiones para uso en diferentes tipos de fusiles, donde ya se aplicaron conceptos de inspección y control de fabricación.

No obstante, se puede establecer el inicio del concepto de la calidad en torno a los años veinte del siglo pasado, en Estados Unidos, de mano de compañías como Ford Motor Company o la American Telephone and Telegraph.(p.22-24)

2.3.2.4. Los Costes totales de Calidad

Llorens y Fuentes(2001) mencionan que dentro de los costes totales de calidad se puede diferenciar entre dos tipos de coste: los costes de calidad y los coste de no calidad. En primer lugar, podría definirse el coste total de calidad como el que no se hubiera obtenido si la calidad fuera perfecta. Dicho en otras palabras, es el coste en el que se incurre para que el empleado haga bien su trabajo todas las veces más el coste de determinar si el producto es aceptable más cualquier otro coste en que incurre la empresa y el cliente porque el producto no reúna las características y/o expectativas del cliente

Los costos totales de calidad se pueden dividir en dos grupos:

Costes evitables o coste de no calidad. Son los costes en los que incurre una empresa como consecuencia de sus propios errores o, dicho de otra manera, todo el dinero que gasta la empresa por no realizar correctamente todas las actividades.

Los costes de no calidad son los costes derivados de la falta o ausencia de calidad, de la no conformidad o no cumplimiento de las necesidades de los clientes o, simplemente, de no alcanzar los niveles de calidad requeridos. Basándose en la clasificación de Juran, los costes de no calidad se dividen en costes por fallos internos y en costes por fallos externos.

Costes inevitables o costes de calidad. Para evitar incurrir en costes de no calidad, los directivos de las empresas toman medidas. Entre estas medidas estaría estudiar a priori los procesos administrativos y de fabricación y establecer controles o verificaciones para detectar los puntos en los que potencialmente puede ocurrir un fallo. Pero estas medidas también suponen unos

costes adicionales para las empresas. Algunos autores llaman a estos costes controlables ya que son aquellos sobre los que la dirección tiene control directo para asegurarse que solos los productos y servicios aceptables por el cliente se remiten al mismo. Los costes de calidad se pueden dividir, a su vez, en costes de prevención y en costes de evaluación.

Describimos a continuación cada uno de los subgrupos en los que pueden dividirse los costes de calidad y de no calidad.(p.65)

2.3.2.5. Los Costes de No Calidad

Según Havelly(2000) los costes de no calidad (evitables), son costes derivados de los errores cometidos .Deberían llamarse perdidas en lugar de costes, ya que en realidad son pérdidas directas para la empresa. En algunos casos pueden llegar a suponer hasta el 50 por 100 del valor de la producción.

Dependiendo del sector los costes de no calidad podían oscilar entre el 51,5 por 100 en el caso de la construcción hasta el 2,5 por 100 en el caso de las empresas comerciales.

En el caso de la industria transformadora el porcentaje es del 19 por 100 y en los servicios sanitarios del 35 por 100.

Los costes de no calidad pueden ser de dos tipos:

- **Costes por fallos internos.** Proceden de los errores detectados antes de que el producto sea entregado al cliente.
Normalmente, estos costes se refieren a desechos, reproceso, tiempo ocioso, etc.
- **Costes por fallos externos.** Costes resultantes de un bien o servicio que no cumple con los requisitos de calidad y cuyo fallo se pone de manifiesto con posterioridad a su entrega.

Entre los costes por fallos externos se incluyen los costes de investigación y atención de reclamaciones, indemnizaciones por garantías, retirada del producto y devoluciones del cliente.

2.3.2.6. Los Costes de Calidad

Los costes de calidad (inevitables), como ya hemos visto con anterioridad, son costes para lograr calidad y pueden ser de dos tipos:

- **Costes de prevención.** Son los costes soportados para evitar que se cometan errores. Por ejemplo, son los costes que surgen de las acciones llevadas a cabo para que el empleado haga bien su trabajo todas las veces. Desde el punto de vista financiero no son costes, sino una inversión para eliminarlos.

Estos costes están relacionados con los costes de planificación, adiestramiento y formación del personal, revisión de las especificaciones, control de herramientas y mantenimiento preventivo.

Estas actividades aumentan la calidad disminuyendo los fallos.

- **Costes de evaluación o inspección.** Son los costes derivados de la inspección del producto acabado y de la auditoria del proceso para comprobar si se han seguido los procedimientos y criterios establecidos.

Estos costes están relacionados con las actividades de inspección en recepción y en origen del material adquirido, auditoria del proceso, calibración del equipo de medida y ensayo, etc.

Estas actividades solo detectan un porcentaje de fallos en la producción antes de enviarla al cliente.

2.3.2.7. **Visión tradicional y visión actual de la calidad**

En relación a la evolución temporal de los costes totales de calidad existen dos visiones distintas: la visión tradicional y la visión actual.

Las empresas que entienden la calidad de acuerdo a cada una de estas visiones llevan a cabo diferentes estrategias de actuación con respecto a la calidad.

Una de las estrategias es la que se conoce como **visión tradicional** (Figura 6). Según este enfoque se considera que los costes de no calidad disminuyen a medida que las calidades de diseño y de fabricación se aproximan.

Los costes de calidad (o inevitables) evolucionan en sentido inverso. La suma de las curvas de ambos costes (Figura 6) da lugar a la curva de costes totales de calidad que tiene la forma de una parábola con un mínimo.

Este mínimo representa el nivel de la calidad económicamente óptimo que debe alcanzar una empresa. Estar a la izquierda del mínimo significa tener unos costes totales de calidad demasiado altos como consecuencia de tener un número excesivo de fallos en la producción. Y estar a la derecha significa tener unos costes totales de calidad demasiado altos como consecuencia de haber entrado en un perfeccionamiento excesivo.

En consecuencia, según esta visión de la calidad, una gestión eficiente de la calidad consistiría en lograr un coste mínimo buscando un equilibrio entre los costes de calidad y de no calidad.(p.179-193)

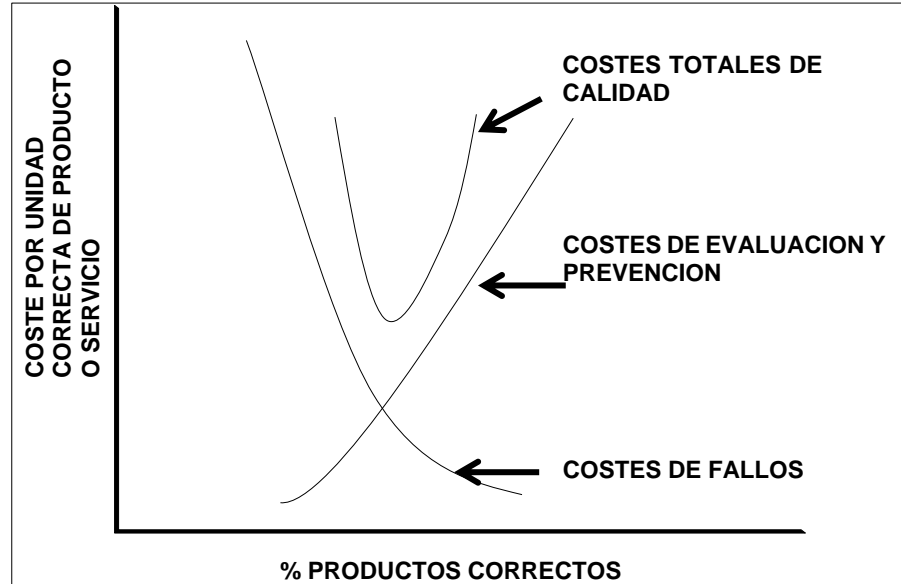
Cuatrecasas (2001) , manifiesta que la estrategia más conveniente podría ser la vinculada a la visión actual que se denomina de prevención de la calidad, cuyos costes (Figura 7) representan una parte muy pequeña del porcentaje de costes totales de calidad.

La idea es que lo fundamental, para no incurrir en unos altos costes

totales de calidad, es invertir en la prevención. La inversión en prevención supone un coste pequeño en comparación con el resto de costes involucrados en la calidad. (p.37)

Figura N° 06:

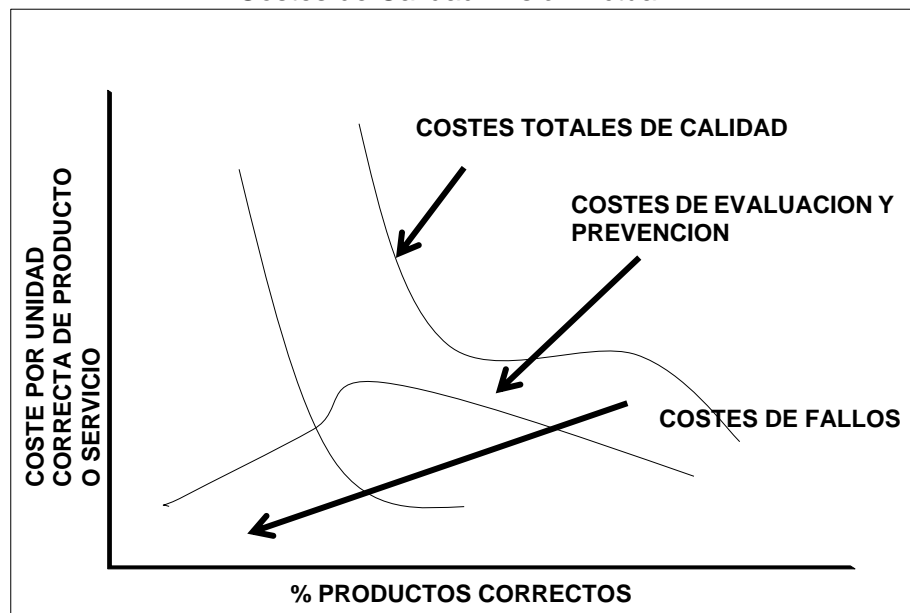
Costes de Calidad. Visión Tradicional



Fuente: Moyano, J. (2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Primera Edición

Figura N° 07:

Costes de Calidad. Visión Actual



Fuente: Moyano, J.(2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Primera Edición.

2.3.2.8. Herramientas para la Gestión de la Calidad

Existen herramientas que son utilizadas en la Gestión de la Calidad y que deben ser conocidas y aplicadas, no solo por las empresas tecnológicas, sino por todas las empresas en general. Describiremos en qué consisten las hojas control, los diagramas de dispersión, los diagramas de causa-efecto o de espina de pez, los gráficos de Parteo, las clasificaciones A-B-C, la estratificación, los histogramas y los gráficos de control.

2.3.2.8.1. Hojas de Control

La hoja de control llamada también hoja de registro o de verificación es un formulario que se usa para registrar la frecuencia con que se presentan las características de cierto producto o servicio relacionadas con la calidad.

Para elaborar este tipo de formulario se ha de conocer el tipo de datos que se recogerán, cómo los vamos a recoger y almacenar y, los puntos de recogida. Los datos deben obtenerse de forma simple, clara y ordenada, huyendo de la ambigüedad, evitando los posibles errores o malas interpretaciones con el objeto de facilitar el análisis posterior. En dicho se podrán determinar tendencias, analizar problemas o decidir acciones prioritarias a desarrollar, entre otras posibilidades.

Esta técnica es de gran utilidad por diversos motivos:

- (1) Recoge la información que es básica para el control de procesos y que sirve como soporte de otras técnicas o herramientas que se nutren de ella;
- (2) Facilita la recogida de dicha información de forma homogénea y uniforme, independientemente de las personas que participen;

- (3) Facilita el análisis y control de los datos sobre procesos y
- (4) Permite observar el grado de cumplimiento de determina das funciones, actividades, especificaciones o estándares.

Tabla N° 03:

Ejemplo de hoja de control

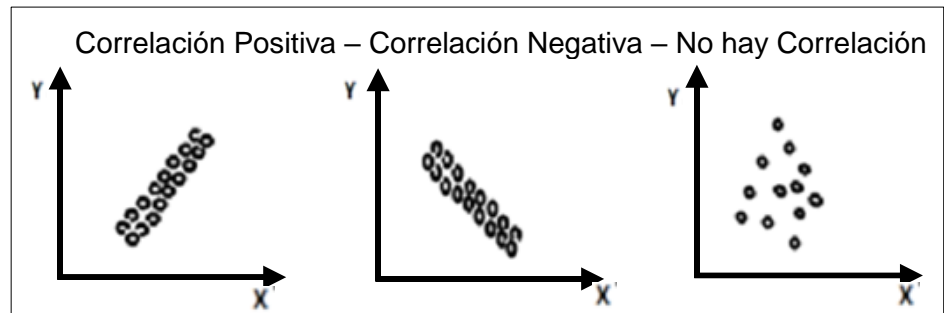
| Defecto | Hora | | | | | | | | Total |
|----------|------------|--------------|------|------|--------------|------|------|--------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| Fractura | I | | I | I | II | | I | I | 7 |
| Rayado | II | III | II | IIII | IIII | III | II | II | 24 |
| Mancha | I | I | | | | | I | I | 4 |
| Tensión | IIII II | IIII IIII | IIII | IIII | IIII IIII | IIII | IIII | IIII IIII | 57 |
| Rajadura | II | II | II | | II | II | I | I | 12 |

Fuente: Moyano, J.(2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Primera Edición.

2.3.2.8.2. Diagrama de Dispersión

Llamado también diagrama de correlación, es una herramienta gráfica que pretende determinar si existe relación recíproca entre dos características de un proceso. En unos ejes de coordenadas se sitúa en abscisas la escala correspondiente a una de ellas y en ordenadas la correspondiente a la otra. En cada realización de los procesos se miden los valores X_i e Y_i de ambas características, los cuales definirán un punto en el plano antes definido. Tras una serie de medidas se tendrá una nube de puntos de cuya estructura podría deducirse si existe o no correlación y si esta es positiva o negativa.

Figura N°08:



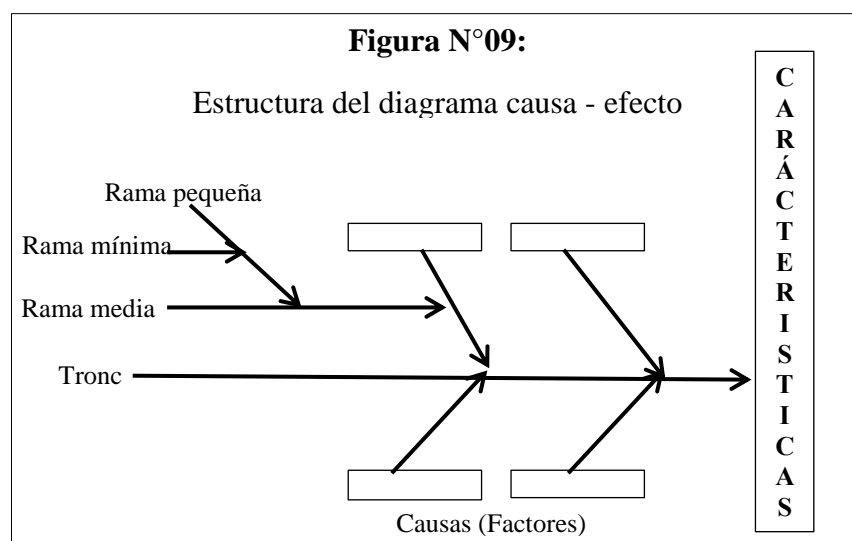
Fuente: Moyano, J.(2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Primera Edición.

La ventaja de esta técnica es que permite comprobar cómo la aplicación de una serie de mejoras en un sentido se corresponde con otras apreciadas en otra variable.

2.3.2.8.3. Diagrama de Causa- Efecto

Se trata de una herramienta orientada a localizar los lugares del proceso donde pueden surgir los problemas de calidad o dónde colocar puntos de inspección.

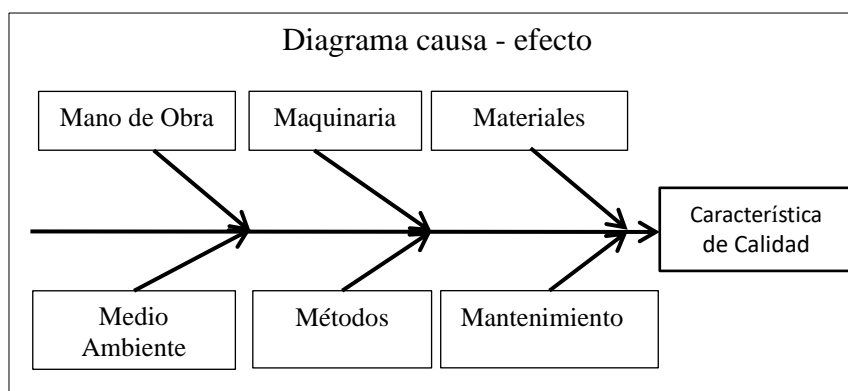
El objetivo es identificar las distintas causas que se piensa que afectan a los resultados de calidad, señalando mediante flechas la relación causa- efecto entre ellas. En la Figura 09 se muestra la estructura básica de un diagrama de este tipo.



Fuente: Moyano, J.(2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Primera Edición

Se le conoce también como diagrama de Ishikawa debido a que Kouru Ishikawa fue el primer autor que lo utilizó para resolver problemas de calidad. Como se sitúa en Figura 10, a la derecha del diagrama se sitúa “efecto” que es la característica de calidad sobre la que se quiere investigar. A la izquierda, todas las “causas” o factores que influyen en dicha característica.

Figura N° 10:



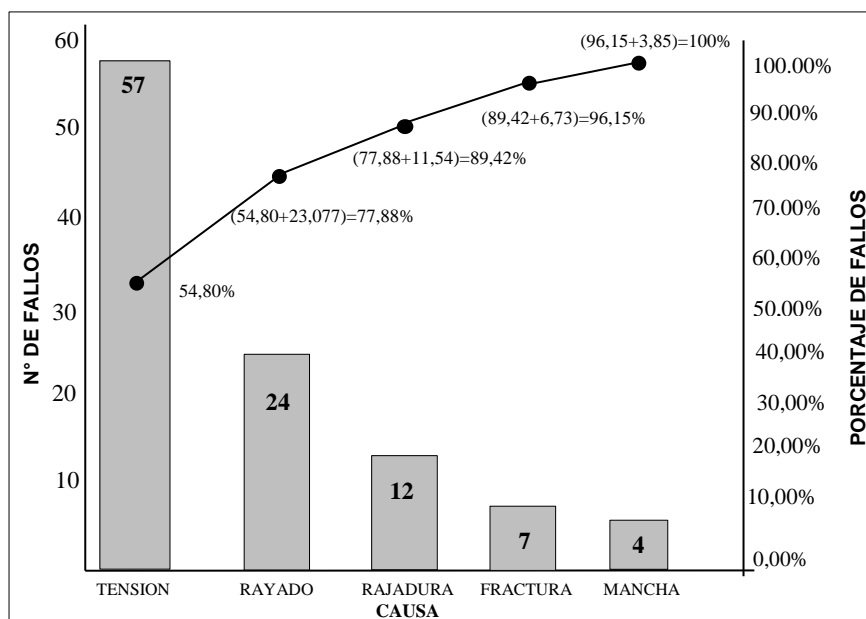
Fuente: Moyano, J.(2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Colombia. Primera Edición

2.3.2.8.4. Diagrama de Pareto

Se trata de una herramienta para tomar decisiones sobre qué causas hay que resolver prioritariamente para lograr mayor efectividad en la resolución de problemas.

La regla de Pareto, consistía en que aproximadamente el 80% de los problemas se deben a tan solo el 20% de causas. Esto es, un mínimo porcentaje de causas originan un gran porcentaje de problemas.

Figura N° 11:
Ejemplo de gráfico de Pareto



Fuente: Moyano, J.(2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Primera Edición.

2.3.2.8.5. Modelo A-B-C

Este tipo de clasificación es muy utilizada en la gestión de los inventarios y, en su aplicación a la calidad, consiste en ordenar las causas o los defectos de acuerdo a la importancia de éstos a partir de la gráfica de Pareto, de forma que sean las causas o los defectos más importantes los que se aborden de forma prioritaria.

El modelo A-B-C organiza las causas o defectos en tres categorías o grupos:

- **Grupo A**, está formado por las causas o defectos que aunque suponen una porción pequeña de las causas o defectos totales, representan el mayor porcentaje de fallos.

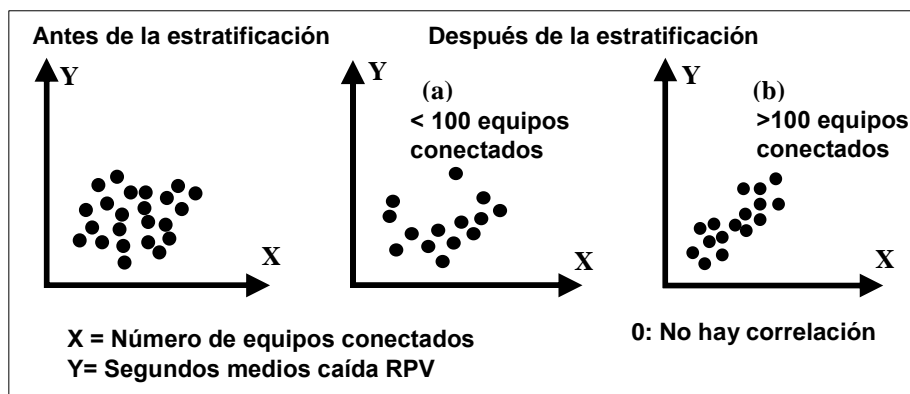
- **Grupo B**, está integrado por las causas o errores que suponen sobre el 10-15% de los fallos. Siendo el segundo grupo en importancia.
- **Grupo C**, está formado por el conjunto de causas o defectos que sólo suponen un bajo porcentaje de los fallos, es decir, se trata de un conjunto de causas que pueden ser numerosas, solo genera un pequeño número de defectos.

2.3.2.8.6. Estratificación

Se trata de una técnica que clasifica y separa los datos en grupos o categorías con el objeto de realizar un análisis más profundo y exacto de las causas, indagar sobre problemas o comprobar que las acciones correctivas y de mejoras son eficientes.

Figura N° 12:

Ejemplo de estratificación



Fuente: Moyano, J. (2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas. Primera Edición

2.3.2.8.7. Histogramas

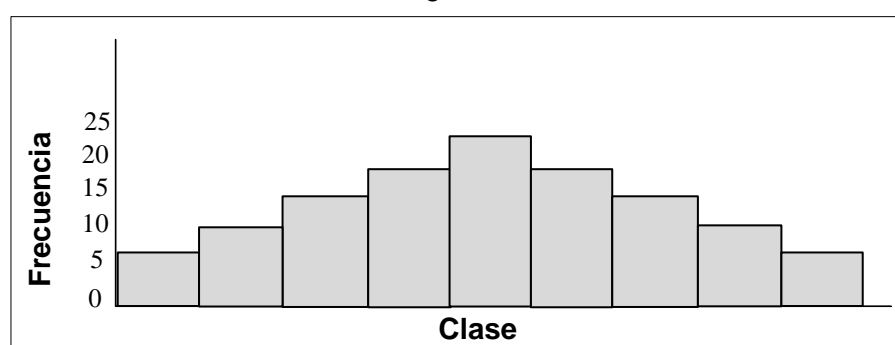
Representa de modo gráfico, la variabilidad que pueden presentar una determinada característica de calidad y, a partir de ella, se podrá extraer una idea de la distribución estadística que presentan los datos.

A la vista del histograma se podrá comprobar si dichos datos están dentro de los límites permitidos de variación y si el valor deseado está centrado, lo que sería ideal.

Su representación consiste en un gráfico de barras que recoge el eje de abscisas la característica o variable a estudiar y en el eje de ordenadas, la frecuencia de ocurrencia.

Tabla N° 04 :

Histograma



Fuente: Moyano, J.(2011) Gestión de la Calidad en empresas tecnológica. Primera Edición

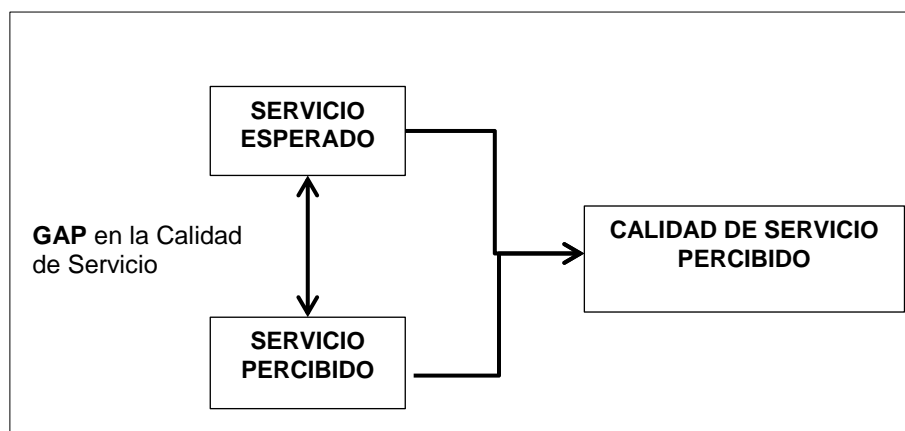
2.3.2.9. El enfoque de Calidad de Servicio

El concepto de Calidad de Servicio hace referencia al grado que un bien o servicio satisface las expectativas de los clientes. Según Bruzzell y Gale (1987) la calidad de un bien o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es. La empresa fabrica el bien o presta un servicio con la calidad necesaria que intenta satisfacer las necesidades del cliente, pero el cliente tiene unos deseos y expectativas propias sobre el servicio que va a recibir y cuando recibe el bien o servicio prestado tiene su propia percepción de la calidad.

Esta percepción del cliente que resulta de la comparación entre lo deseado y lo obtenido es la Calidad de Servicio.

Figura N° 13:

Concepto de Calidad de Servicio



Fuente: Moyano, J. (2011) "Gestión de la Calidad en empresas tecnológica". Primera Edición.

La Calidad de Servicio tiene dos componentes principales: **el servicio esperado** o deseos o expectativas que el cliente tiene sobre el servicio que espera recibir y **el servicio percibido** o percepción final que el cliente tiene sobre el servicio que le ha sido suministrado.

La cuantificación de la diferencia o gap existente entre lo percibido y lo esperado es lo que se denomina Calidad de Servicio.

2.3.2.10. El Servicio esperado: las expectativas del cliente

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) mencionan que el servicio esperado por el cliente depende de cuatro factores:

- **La comunicación oral o "comunicación de boca a boca":** se trata de la información procedente de otros clientes que se transmite de forma verbal, por ejemplo, las recomendaciones de amigos o familiares.
- **Las necesidades particulares:** las características y circunstancias individuales de cada cliente condicionarán sus propias expectativas. Por ejemplo, una empresa puede esperar que se les financie una instalación de infraestructura tecnológica para proceder a su pago en una serie de años, mientras que una

gran empresa puede esperar un descuento significativo por el pago directo de la instalación.

- **Las experiencias pasadas:** experiencias anteriores que el cliente ha tenido con el servicio y que influirán en lo que esperará en el futuro.
- **La comunicación externa** de los proveedores del servicio: se trata de la información y mensajes que los proveedores emiten sobre el servicio, en estos mensajes se incluyen las acciones de marketing para dar a conocer el servicio, las promociones, reputación del proveedor, precio, etc.

Actuando sobre estos factores, las empresas pueden intentar influir en lo que espera el cliente sobre el servicio, para que se ajuste a la realidad.

Hay que tener en cuenta que si las expectativas sobre el servicio son bajas, será más fácil entregar un servicio que las supere obteniéndose una elevada Calidad de Servicio. Pero si las expectativas son muy altas, entonces será difícil ofrecer un servicio que se adecue a las expectativas. Es por esto, que conocer las expectativas de los clientes será fundamental.

2.3.2.11. El Servicio percibido: las dimensiones de la Calidad de Servicio

Las cinco dimensiones de la Calidad de Servicio son:

- **Elementos tangibles:** elementos físicos que pueden acompañar a un servicio intangible, como pueden ser la apariencia de las instalaciones físicas, de las personas, los equipos y los materiales de comunicación. Por ejemplo, cuando se vende un software, el cliente recibe un CD con el programa, pero éste viene presentado en una caja con la imagen de la empresa, con sus manuales de instalaciones, etc., añadiéndole elementos tangibles.

- **Fiabilidad:** habilidad para realizar la ejecución del servicio de acuerdo con lo establecido. En otras palabras, la capacidad de prestar el servicio de forma correcta, cumpliendo con lo acordado.
- **Capacidad de respuesta:** es la disposición de la empresa para suministrar un servicio rápido ante la petición de los clientes, por ejemplo, responder rápidamente a sus llamadas y requerimientos.
- **Seguridad:** conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Está muy relacionado con la profesionalidad y la cortesía.
- **Empatía:** comunicación y comprensión del cliente, que se manifiesta mediante la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores. Estos factores influyen en el servicio percibido, pero también muestran influencia en el servicio prestado.

2.3.2.12. Modelo Conceptual de Calidad de Servicio

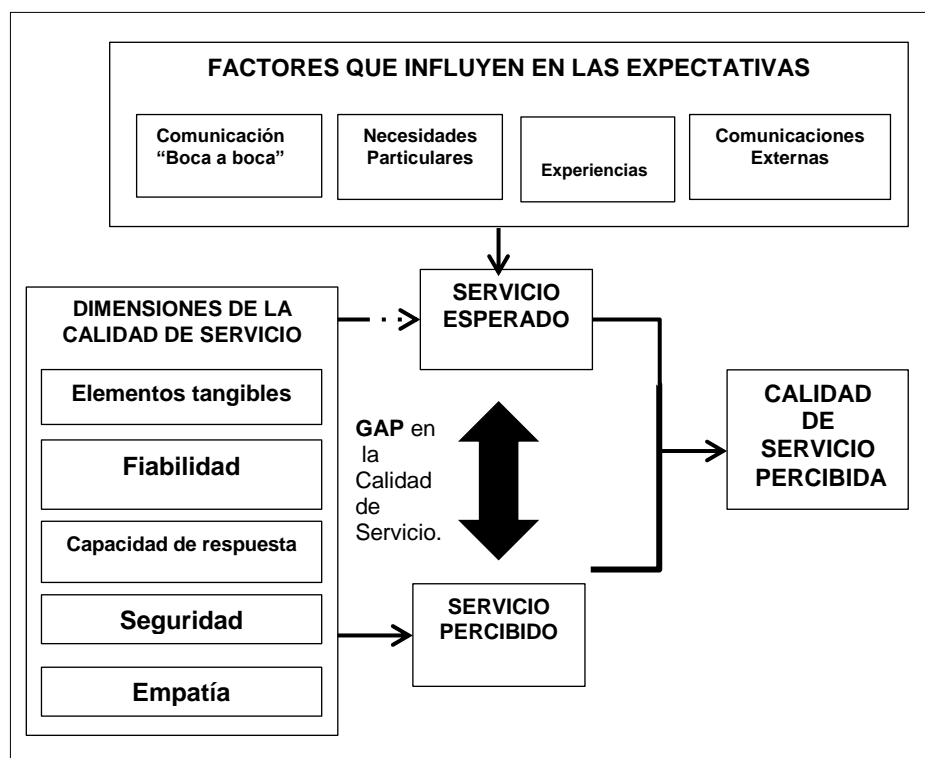
A partir de los elementos identificados en los apartados anteriores es posible construir un modelo de Calidad de Servicio. Dicho modelo (Parasuraman, Zeithaml y Berry(2010)) queda recogido en la Figura 14.

En el modelo de la Figura 14 es posible ver cómo la Calidad de Servicio, al ser una comparación entre expectativas y percepciones, puede aumentarse: (1) **mejorando la percepción del cliente** sobre el servicio. Esto es, actuando sobre las dimensiones de la Calidad de Servicio (añadiendo elementos tangibles identificables por el cliente, cumpliendo con lo pactado o establecido, respondiendo rápidamente a los requerimientos del cliente, ofreciendo seguridad y profesionalidad y acercándonos al cliente, comunicándonos con él y estableciendo lazos de empatía) y (2) intentando hacer **que las expectativas del cliente se adecuen a la realidad**, es decir, intentando actuar sobre aquellos factores que influyen en las expectativas (detectando sus necesidades particulares y

anticipándonos a ellas, haciendo que las experiencias positivas de otros clientes se difundan, informando al cliente, involucrándolo, determinando un precio adecuado, apareciendo en medios de comunicación, realizando acciones de comunicación efectivas, aumentando nuestra reputación, etc.)

Figura N° 14:

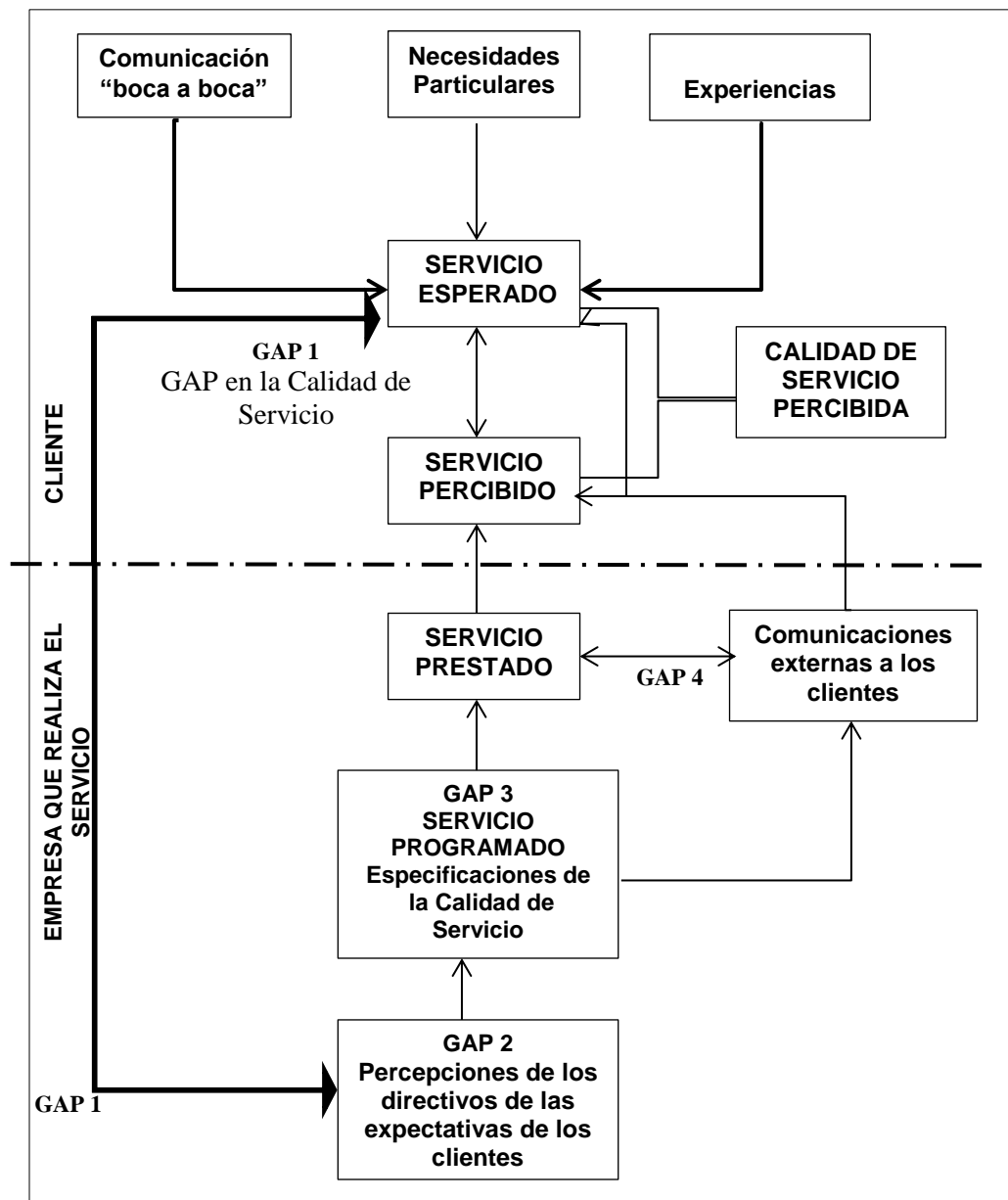
Modelo de Calidad de Servicio



Fuente: Moyano,Jj.(2011) "Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas". Primera Edición.

No obstante, Parasuraman, Zeithaml y Berry, L. (2010) , sostienen que las principales causas por las que se produce una discrepancia entre el servicio esperado y el servicio recibido tiene, con frecuencia, un origen en factores internos de la propia organización. A partir de esta idea, proponen un **modelo conceptual de la Calidad de Servicio**, que es conocido como modelo de "gaps" o de las deficiencias. El modelo se muestra en la Figura 15.(p.184)

Figura N° 15:
Modelo integrado de Calidad de servicio



Fuente: Moyano, J.(2011) "Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas". Primera Edición.

En el ámbito de la empresa que presta el servicio, se producen otros Gaps que muestran deficiencias internas de la organización y que también van a ser de la discrepancia que pueda existir entre servicio esperado y servicio percibido y, por tanto, generadores de una baja Calidad de Servicio.

Entre estos Gaps o deficiencias internas de la organización tenemos:

- **GAP 1:** hace referencia a la divergencia entre el servicio esperado por el cliente y lo que los directivos, de la empresa que presta el servicio, piensan que espera el cliente.

Este gap es indicativo de una deficiencia interna en la organización que hace que los directivos carezcan de la información necesaria para poder diseñar un servicio adecuado.

- **GAP 2:** aun conociendo los directivos lo que realmente espera el cliente, es posible fallar en el diseño del servicio que se quiere ofrecer a los clientes, es decir, en las especificaciones de la Calidad de Servicio o servicio programado.
- **GAP 3:** aun si el servicio programado se corresponde con una percepción correcta sobre las expectativas del cliente, es decir, se dispone de un buen servicio programado, la empresa puede fallar al prestar el servicio, obteniéndose como resultado que el servicio entregado se sitúe por debajo de las expectativas del cliente.
- **GAP 4:** el servicio prestado puede ser excelente, pero si existen deficiencias en la comunicación entre la empresa y el cliente, la percepción de éste puede estar distorsionada, generando este gap.

Esta discrepancia es muy importante porque afecta tanto a las expectativas del servicio como a la percepción de éste.

2.3.2.13. Modelo ITIL

ITIL es acrónimo de Information Technology Infrastructure Library que puede ser traducido como Biblioteca de las Infraestructuras de las Tecnologías de la Información. Desarrollada por el gobierno británico, en la década de los años ochenta del siglo XX, ITIL es un marco de referencia amplio que recoge las mejoras prácticas destinadas a facilitar la prestación de servicios con un alto nivel de

calidad, en los que están implicadas las Tecnologías de la Información.

Este marco de referencia clasifica y describe un extenso conjunto de procesos y procedimientos que se derivan de experiencias de éxito previas (mejoras prácticas) y que han sido concebidos para lograr calidad y eficiencia en los servicios a través de la gestión de las Tecnologías de la Información. Estas mejoras prácticas suponen una guía que, actualmente, comprende todo el ciclo de vida del servicio TI (desde su parte más estratégica de planificación hasta las partes más tácticas y operativas de gestión del servicio) y que es independiente del proveedor que preste el servicio.

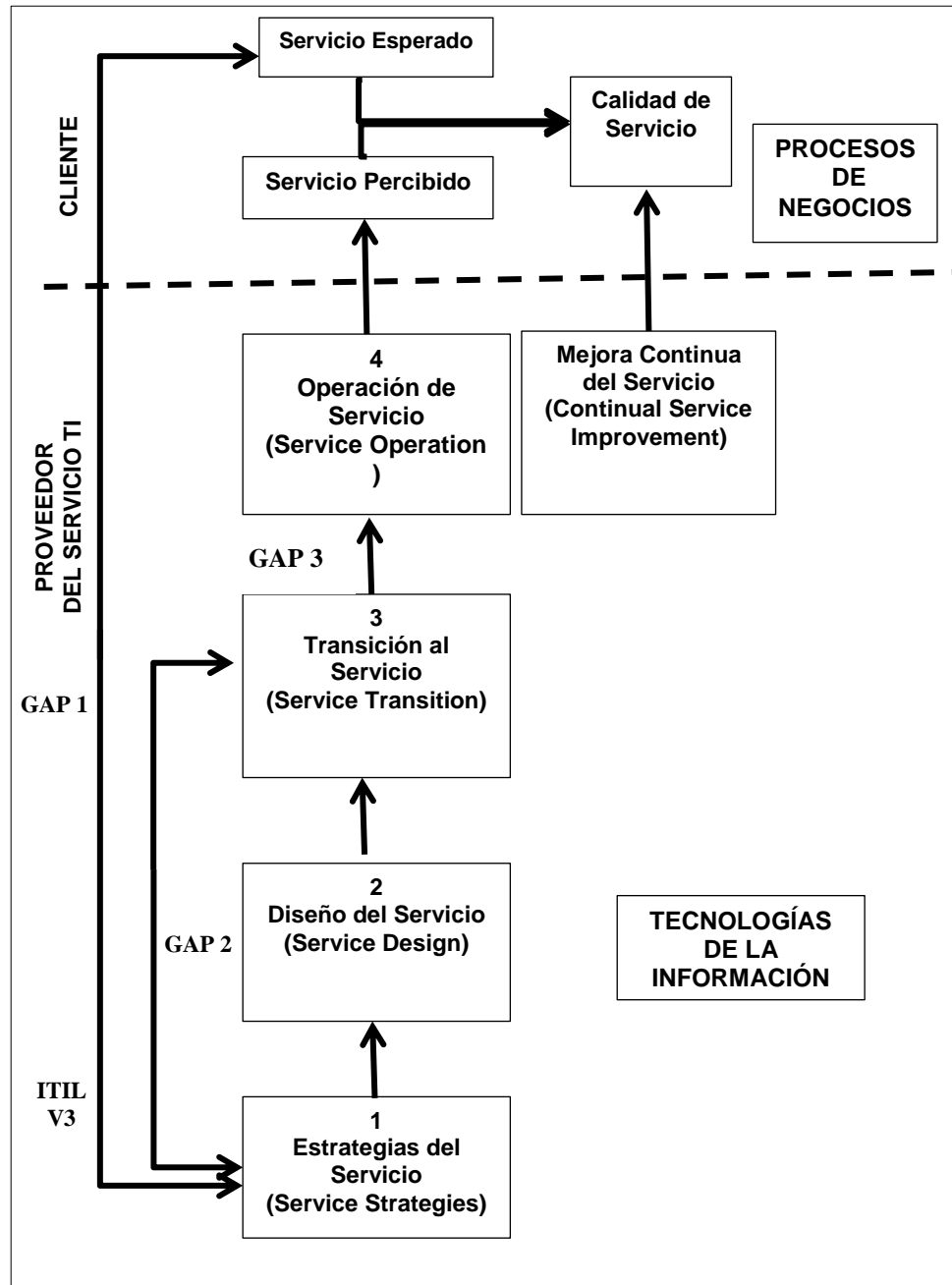
El modelo ITIL especifica un método sistemático que garantiza la calidad de los servicios TI y, con el paso de los años, se ha convertido en mucho más que una serie de libros útiles sobre la gestión de los servicios TI, pasando de ser una metodología a ser una filosofía que es compartida por todos los que utilizan en la práctica.

2.3.2.14. El papel de ITIL V3 en la Calidad de Servicio

1. **Estrategias del Servicio:** este libro cubre la fase de análisis estratégico.
2. **Diseño del Servicio:** los planes de la fase anterior deben ser concentrados en diseños y especificaciones para prestar el servicio.
3. **Transición al Servicio:** el diseño del servicio es llevado a la práctica.
4. **Operación del Servicio:** en esta fase los servicios ya están liberados y en operación.
5. **Mejora Continua del Servicio:** fase para el análisis detallado.

Figura N° 16:

Calidad de Servicio en ITIL V3



Fuente: Moyano, J.(2011) "Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas". Primera Edición.

2.3.2.15. Filosofía de Deming

Miranda, Chamorro y Rubio (2007) nos menciona:

W. Edwards Deming se doctoró en física y trabajó para la Western Electric en los años 20-30. Deming estuvo especialmente interesado en los métodos estadísticos de Walter Shewhart. Comenzó aplicando técnicas estadísticas a distintos procesos productivos, consiguiendo mejorar de forma considerable la productividad, si bien no se conformó con llevar a la práctica estos métodos, sino que el desarrollo de forma notable.

Deming afirma que los métodos estadísticos proporcionan el único método de análisis que sirve para entender fallos y reducirlos.

Sus enseñanzas no fueron bien acogidas en occidente, donde la tradición decía que calidad y productividad eran incompatibles. Sin embargo, fue un auténtico <revolucionario> para las empresas japonesas, enseñando a mejorar la calidad a través del control estadístico y de la reducción de la variabilidad. Su relevancia en Japón fue tal que el premio japonés a la calidad lleva su nombre desde su creación en 1951.

Aunque en un principio se centró en la estadística, posteriormente se orientó hacia la gestión de la calidad. Así, afirma que la dirección juega un papel principal en la mejora de la calidad y los resultados a largo plazo. La calidad lleva a más productividad, al reducirse los costes derivados de reproceso, errores y retrasos y al mejorar la utilización de la maquinaria y de los materiales.

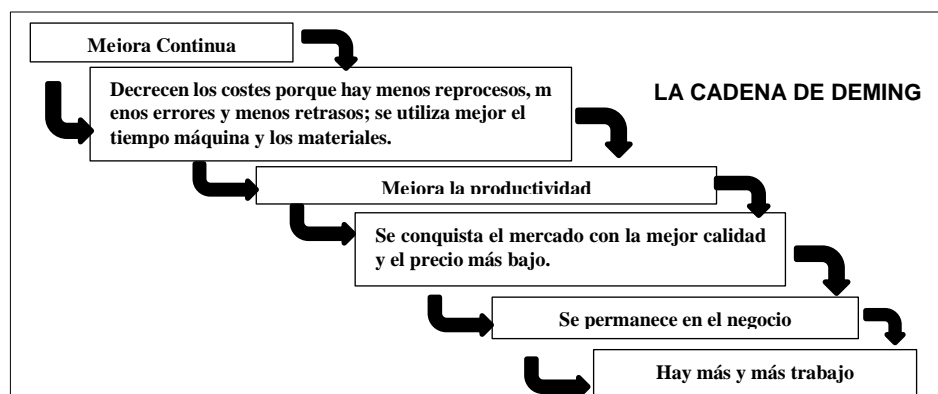
A su vez, esta mejora de la productividad conduce a un mayor poder competitivo a largo plazo, como se aprecia en su conocida reacción en cadena (Figura 17).

El cambio cultural que Deming propone para las organizaciones está expresado claramente en sus famosos 14 puntos, cuya validez fue demostrada en la práctica por el propio Deming:

1. Crear la firme determinación de mejorar el producto o servicio
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Suprimir la dependencia de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar los pedidos únicamente en función de Precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción, sin detenerse jamás.
6. Instituir la formación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Librarse del miedo.
9. Eliminar las barreras que separan los distintos departamentos.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y objetivos dirigidos a los trabajadores.
11. Eliminar los estándares cuantitativos de trabajo.
12. Eliminar las barreras que privan al personal del orgullo por el trabajo.
13. Estimular la formación y el afán de superación personal.
14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Figura N°17:

Las reacción en Cadena de Deming



Fuente: Miranda, F.; Chamorro, A.; Rubio, R. (2007) "Introducción a la Gestión de la Calidad". Primera Edición.

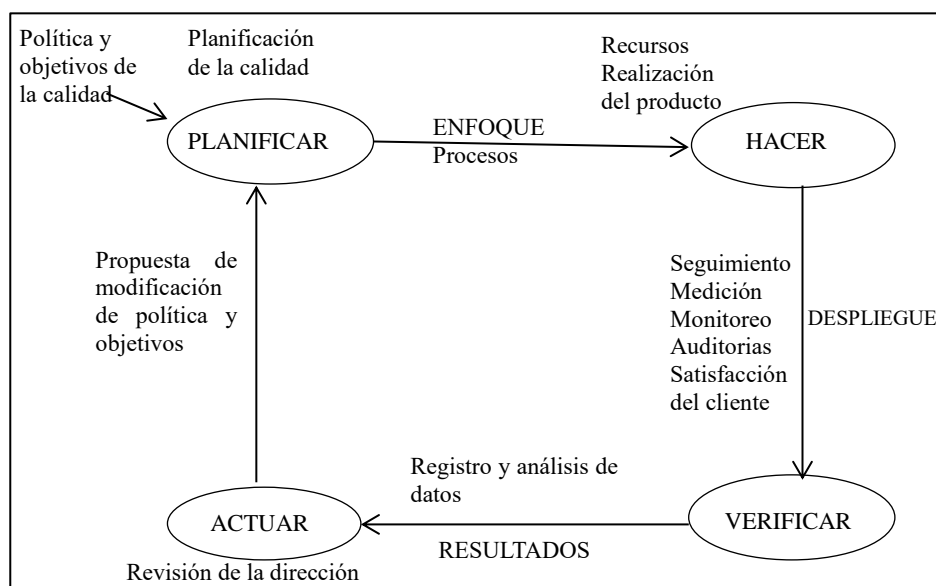
2.3.2.16. El ciclo PDCA y el Modelo de Calidad

Nava (2013) nos define el ciclo de calidad, desarrollado de modo original por Deming, ha tenido amplia aplicación en la calidad, y ahora se utiliza en la familia ISO 9000 de manera más explícita. Para tener un acercamiento al nuevo enfoque del proceso y la representación del modelo de calidad, se presenta un análisis del proceso de calidad y su relación con el ciclo de calidad, que representa en forma gráfica como antecedente para entender la conformación del modelo de calidad.

Como se ha visto, la planificación incluye la determinación de objetivos y se desarrolla el enfoque de procesos (PLANEAR) para luego realizar el producto, con los recursos necesarios (HACER), se efectúa el despliegue a través de la medición de los diferentes factores del proceso (VERIFICAR), se registra y analizan los datos, se practican acciones correctivas y preventivas, se concreta la revisión de la dirección, y se actúa con la proposición de mejoras a la política y objetivos de calidad (ACTUAR).

Figura N°18:

El Ciclo del PDCA



Fuente: Nava, V. (2013) "Elementos para conocer e implantar la norma de Calidad para la Mejora Continua". Primera Edición.

2.3.2.17. Medida de la Calidad

Hasta fechas relativamente recientes, la calidad no ha sido asumida por la dirección de las empresas como uno de los objetivos primordiales.

Una de las razones que explican esta circunstancia es la falta de unidad de medida de tipo económico para conceptos técnicos tales como defectos, tasa de fallos, rendimientos, etc.

Según Crosby(1987) la calidad no cuesta (es gratis), lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad, o en otras palabras, todas las acciones que resultan de no hacer las cosas bien a la primera.

La calidad no cuesta, es gratis, pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de medición. Actualmente esta medida se suele realizar en términos de costes.

La calidad supone el cumplimiento por parte del producto de las especificaciones para las que ha sido diseñado y que se ajustarán a las expresadas por el cliente.

La calidad puede considerarse un componente del valor, junto al precio y otras variables, pero no el valor total en sí mismo del producto, que incluiría otras consideraciones (por ejemplo, de naturaleza estratégica, tecnológica o comercial) que escaparían del ámbito de la Gestión de la Calidad.

La calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del “valor” que han recibido o percibido.

Calidad es trabajar más responsablemente y mejora continua es trabajar más inteligentemente, no más duro.

2.3.2.18. Importancia de la Calidad

Flores(2010) nos define que los productos de calidad, ya sean bienes o servicios son importantes para la empresa y para los países.

La calidad de los productos de una empresa, su precio y la distribución que los hace disponibles a los consumidores, son los factores que determinan la demanda de dichos productos.(p. 42)

La calidad de los productos afecta a la empresa de cuatro formas:

- ***Aumenta la demanda y reduce los costos***

Flores(2010) nos define que la mejora de la calidad conduce a la vez a incrementar la cuota de mercado y a rebajar los costos. Seguir los estándares de calidad significa menos defectos y menores costos de servicios y de garantía.

Generalmente la calidad y la productividad están directamente relacionadas, toda vez que cuando producción es perfecta y libre de defectos, el aprovechamiento de los recursos es máximo.(p. 42)

- ***Mejora la reputación de la empresa***

Flores(2010) nos define que una organización debe esperar siempre que su reputación mejore en el mercado debido a una buena calidad de sus productos. De igual manera su reputación empeorará por la mala calidad de sus productos en el mercado.

La calidad aparecerá en la percepción de los clientes en los nuevos productos, en las buenas prácticas de empleo o con el personal y en las buenas relaciones con los proveedores.(p. 43)

- ***Genera productos responsables***

Flores(2010) nos define que los tribunales sancionan a las empresas que diseñan, producen y distribuyen bienes o servicios defectuosos, capaces de producir daño material o personal durante su uso. Para eso existen estándares que deben cumplir los productos de consumo. (p. 43)

- ***Implicancia internacional***

Flores(2010) nos define que en esta era tecnológica, la calidad, es un asunto de interés internacional. Tanto una empresa como un país, para poder competir de una manera eficaz en una economía global, sus productos deben ajustarse a las exigencias globales de calidad y precios.(p. 43)

2.3.2.19. Características de calidad

De acuerdo con Juran y otros autores (1988), la adecuación al uso se basa en las siguientes características de calidad:

- Tecnológicas: resistencia, dureza
- Psicológicas: sabor, belleza
- De tiempo: confianza y servicio
- Contractuales: garantías
- Éticas: cortesía, honradez

2.3.2.20. Dimensiones de calidad

- Calidad de diseño
 - Investigación de mercado
 - Calidad de concepto
 - Calidad de especificación

- Calidad de conformancia
 - Tecnología
 - Fuerza de trabajo
 - Administración

- Habilidades
 - Disponibilidad de servicio
 - Confiabilidad de operación
 - Servicio de mantenimiento

- Servicio en campo
 - Puntualidad
 - Competencia
 - Integridad

2.3.2.21. Servicio

Prieto (2014) nos define que los servicios son actividades identificables que requieren bienes de soporte y bienes de apoyo para satisfacer necesidades de un cliente.

El servicio más que una actividad, es una actitud, es un comportamiento de todos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad.(p.24)

El servicio se define como el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y por tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación.

Así también, se puede definir como el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que

originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza como satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas.

El servicio es la actividad o proceso producido por el hombre que soporta un valor de utilidad que puede y suele cambiarse por otros bienes o servicios o por su valor en moneda.(p.26)

2.3.2.22. Razones para mejorar el servicio

Aldana y Vargas (2006) nos define que la existencia de una empresa, sea industrial, comercial o de servicios depende, fundamentalmente, de su capacidad de satisfacer totalmente y en forma óptima una o varias necesidades de la población donde desarrolla su actividad básica. Cada empresa ofrece su respuesta particular a la necesidad detectada y compite en el mercado para ganar la preferencia del público interesado.(p.49)

2.3.2.23. Las cuatro “C” del mercado de servicios

Prieto(2014) nos define que el mundo del servicio en acción es la mejor oportunidad para visualizar la forma de prestar un excelente servicio. Para ello tenga en cuenta las cuatro “C” del mercadeo de servicios.

- Cliente

Persona que desea satisfacer totalmente una necesidad a través del servicio que presta nuestra compañía.

- Comodidad

Es todo aquello que le ofrecemos al cliente para su satisfacción, por ejemplo: personal amable y capacitado de atención agradable, suficientes puntos de venta, etc.

- Comunicación

Es toda la divulgación y promoción real del servicio para informar y persuadir al comprador o consumidor, usando los medios que generen mayor cantidad de clientes en menor costo.

- Costo

Es lo que invertimos para producir el servicio y que debe ser atractivo como precio para el comprador. No debe estar por encima de las posibilidades de pago de nuestros clientes, y debe hacerlo sentir que es el justo dentro del mercado.(p.60)

2.3.2.24. La administración del servicio

Prieto(2014) nos define que la administración de servicio tiene como objetivos; crear y mantener clientes satisfechos; elevar los ingresos reales de las empresas; proveer la innovación constante; diferenciar los productos; fortalecer la imagen corporativa; superar a los competidores y cultivar y consolidar la lealtad de los usuarios.(p.61)

2.3.2.25. La capacitación para el servicio

Prieto(2014) nos define que es importante saber en qué lugar nos encontramos, si somos negociantes o empresarios.

El negociante es el personaje del sistema económico que concentra su ganancia a corto plazo, y el cliente es una oportunidad inmediata; por eso hace todo lo posible e imposible por darle lo mínimo, y así maximizar su utilidad; tiene empleados mal remunerados con metas inalcanzables; es proclive el engaño y cuestiona, en la mayoría de los casos, la filosofía del servicio al cliente.(p.67)

2.3.2.26. El ciclo del servicio

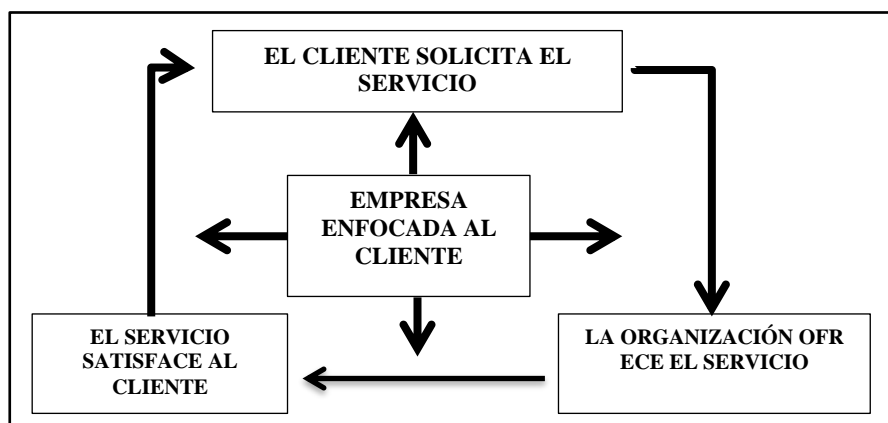
Prieto(2014) nos define que el ciclo del servicio empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización. Puede ser el instante en que el cliente ve el anuncio, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica o puede ser cualquier otro acontecimiento dentro del negocio, y que termina temporalmente cuando el cliente considera que el servicio está completo, y se reinicia cuando éste decide volver por más.

El ciclo del servicio es un mapa de los momentos de verdad, tema que verá más adelante, y es la forma de hacer que los empleados vean el punto de vista del cliente.

El ciclo del servicio será único para su negocio en particular, y pueda variar de cliente a cliente y de una situación a otra. Los clientes, en general, no piensan conscientemente en sus experiencias desde el punto de vista de un ciclo, casi siempre prestan atención a cualquier necesidad concreta que tengan en un momento dado.(p.73)

Figura N°19:

El Ciclo del Servicio



Fuente: Aldana, L; Vargas, M (2006) "Calidad y Servicio- Conceptos y Herramientas". Segunda Edición.

Figura N°20 :

Matriz de la Calidad en el Servicio

| | | | |
|-----------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------|
| VALOR AGREGADO | Mucho | EMPRESA DESCONOCIDA | CLIENTE SATISFECHO |
| | Poco | TIENDA SOLA Mala | CLIENTE ENGAÑADO Buena |

Fuente: Aldana, L; Vargas, M (2006) "Calidad y Servicio- Conceptos y Herramientas". Segunda Edición.

Tienda Sola. El servicio es ineficaz y desagradable. El aviso en las paredes puede

ser: "Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos".

Cliente engañado. El servicio es ineficaz y la empresa agradable.

El aviso en las paredes puede ser: "Lo hacemos mal pero somos encantadores".

Cientes insatisfechos. El servicio es eficaz y agradable.

El aviso en las paredes puede ser: "Hacemos con máxima calidad n uestro trabajo".

Empresa desconocida. El servicio es eficaz y la empresa desagradable.

El aviso en las paredes puede ser: "Somos eficaces pero antipáticos"

2.3.2.27. Clasificación de los Servicios

- Servicios prestados a las empresas
- Servicios de comunicaciones
- Servicios de construcción y servicios de ingeniería y conexos
- Servicios de distribución
- Servicios de enseñanza
- Servicios relacionados con el medio ambiente
- Servicios financieros
- Servicios sociales y de salud
- Servicios turísticos y servicios relacionados con los viajes
- Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos
- Servicios de Transporte.

2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES:

2.4.1. Mejora Continua

Moyano (2011) “La mejora continua procede del termino japonés Kaizen (que significa “hacer las pequeñas cosas mejor”) y se dio a conocer con la publicación del libro The Key to Japan’s competitive success de Masaka Imai.”(p.40)

Flores (2010) “La mejora continua es el aumento de la calidad del producto mejorando permanentemente los procesos de elaboración, buscando la perfección absoluta, que nunca conseguirá, pero que siempre deberá buscar.”(p.7)

Bonilla,Díaz,Kleeberg y Noriega (2010) indican que “la mejora continua es una filosofía japonesa que abarca todas las actividades del negocio, se le conceptualiza también como una estrategia de mejoramiento permanente; puede ser considerada como la llave del éxito competitivo japonés. La mejora puede referirse a los costos, el cumplimiento de las entregas, la seguridad y la salud ocupacional, el desarrollo de trabajadores, los proveedores, los productos, etcétera”.(p.37)

Nava (2013) indica que la mejora continua permite sobrevivir en el mercado. Algunas veces se piensa que se llega a un estatus que no permite mejorar, en un mundo cambiante asumir que se llegó a la cima es quedarse obsoleto todos los días.

En general, las cosas nunca permanecen igual, o mejoran o empeoran. La mejora continua se produce al comparar el desempeño de la organización a través del tiempo con el de los competidores.(143)

2.4.2. Calidad de Servicio

Camisón, Cruz y González (2006) “La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él forjarse una impresión del servicio recibido.”

Aldana y Vargas (2006) “Conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas”

Moyano (2011) define “la calidad de servicio se apoya en la idea de que producto y servicios forman un conjunto inseparable, hecho que puede ser observado entre las empresas tecnológicas que adquieren nuevas configuraciones estructurales en red basadas en las TI y en las que los productos físicos suministrados, por proveedores diversos a una empresa núcleo, presentan un fuerte componente de servicio asociado”.(p.180)

2.4.3. Calidad

Flores (2010) indica que “la calidad en esencia entendida como la percepción de satisfacción del cliente, en una relación proveedor- cliente externo.

Esta percepción en las industrias está ligada al cumplimiento de las especificaciones del producto y para las empresas de servicios se mide básicamente por la relación de calidad percibida entre la calidad esperada.

La calidad es la totalidad de prestaciones brindadas y las características propias de un producto, que son el soporte de su capacidad de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del cliente.”(p.40)

Sosa (2013) “La calidad se entiende como la satisfacción total de nuestros clientes, haciendo todo bien siempre a la primera vez”.

2.4.4. Servicio

Vargas y Aldana (2006), define al servicio como el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y por tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación. (p.83)

Larousse (2005), define el término servicio es más polivalente que el concepto de producto: organización o personal destinados a satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada o también la función o prestación desempeñada por estas organizaciones y sus personas. Económicamente: prestación humana que satisface alguna necesidad del hombre y que no consiste en la producción de bienes materiales. (p.84)

Prieto (2005), menciona que el servicio viene del latín servus, su origen fue bélico, y se refiere al momento en el que los ganadores de la guerra dejaban algunos vencidos para que realizaran oficios humildes en las ciudades conquistadas. Pero a nivel de empresa, el servicio tiene otra conceptualización muy diferente, pues en muchas compañías de nuestro medio se trata más al empleado como al siervo de la antigüedad, para explotarlo, que como al verdadero generador de riqueza, de bienestar colectivo, prestador del servicio y productor de utilidades. (p.24)

“Los servicios son actividades identificables que requieren bienes de soporte y bienes de apoyo para satisfacer necesidades de un cliente”. (Puentes, 2006, p.24)

Serna (2006) afirma que “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. (p.85)

“El servicio más que una actividad, es una actitud, es un comportamiento de todos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad” (Ávila, 2006, p.24)

“El servicio es un intangible que sólo se conoce en su real valor cuando se utiliza. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, por los que paga y en relación con el precio, la imagen y la representación de la firma que lo presta” (Posada, 2006, p.24)

“El servicio es lo que nos diferencia a la competencia” (Vega, 2006, p.25)

CAPÍTULO III
MÉTODO

3. MÉTODO:

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación es descriptiva, tal como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010) “los estudios descriptivos únicamente ya que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas” .(p.102)

Los estudios descriptivos lo que busca es especificar propiedades, características y perfiles de cualquier fenómeno que se someta a un análisis; es decir, pretenden medir o recoger información de manera conjunta o independiente de las variables a las que se refieren.

Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan también que “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”. (p.108)

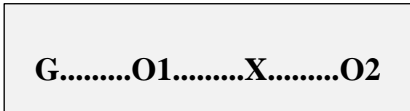
Los estudios explicativos buscan establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, es decir, van más allá de una descripción.

3.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Hernández (2010) “En el contexto de la investigación el diseño de investigación seleccionado es pre experimental, denominada por administrar un tratamiento o estímulo en la modalidad de sólo pos prueba o en la de pre prueba- pos prueba.”(p.159)

3.1.2.1. Diseño Pre-Test - Post-Test : Un solo grupo

Su representación es:



Leyenda:

G: Grupo de estudio.

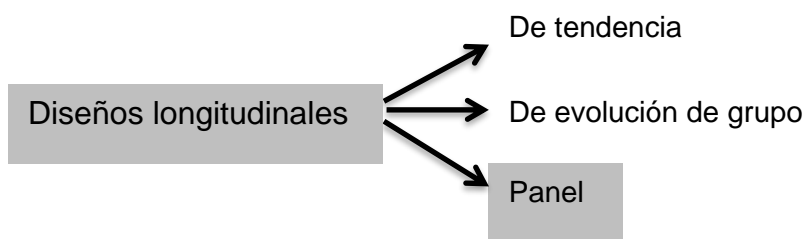
O1: Pre-Prueba

X: Programa de Mejora Continua

O2: Post-Prueba.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “los estudios longitudinales son los que representan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias con respecto al cambio”(p.217)

3.1.2.2. Diseño no experimental longitudinal:

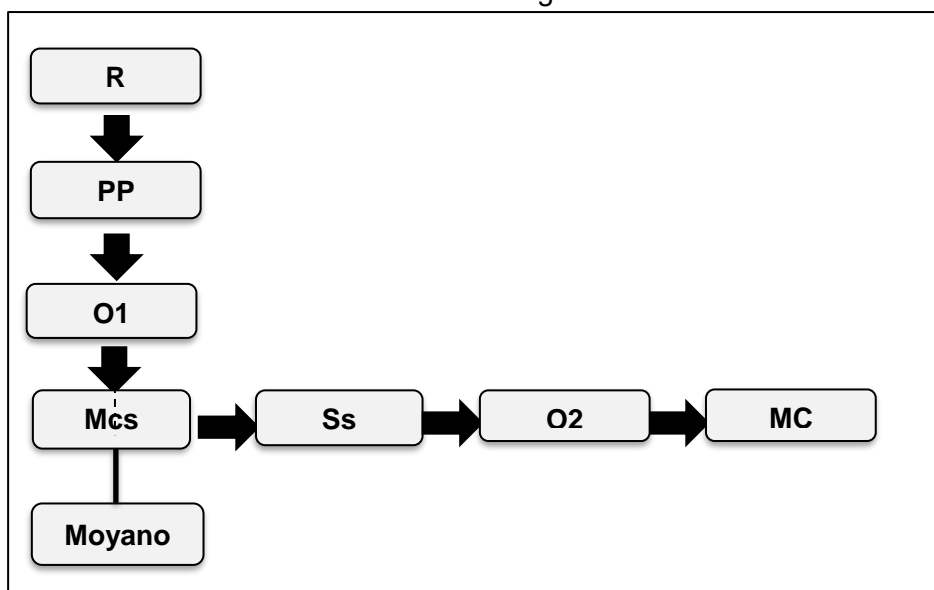


Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “son similares a las dos clases de diseños anteriores, sólo que el mismo grupo de sujetos es medido u observado (se recolectan datos sobre ellos) en todos los tiempos o momentos”

En base a lo anteriormente mencionado, podemos determinar y realizar nuestro Diseño de Investigación, siendo éste el siguiente:

Figura N° 21:

“Diseño de la Investigación”



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Dónde:

- R** : Realidad problemática
- PP** :Planteamiento del problema
- O1** : Pre –Prueba
- Mcs** :Modelo de Calidad de Servicio
- Ss** :Satisfacción del Servicio
- O2** :Post Prueba
- MC** :Mejora Continua

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA:

3.2.1. POBLACIÓN:

“Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo”. (Tamayo,2009,p.71)

La población de estudio está constituida por la totalidad de 40 trabajadores del Distribuidor Autorizado de la Empresa Claro 2014 – Lince.

3.2.2. MUESTRA:

“Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”. (Tamayo,2009, p. 89)

3.2.2.1. Muestreo a Criterio:

Según Supo (2015), menciona que “el criterio de un grupo de expertos, llamado también de juicio, consiste en consultar a un grupo de profesionales sobre el tamaño y la forma de seleccionar a los elementos que conformarán la muestra; siempre que se sea posible contar con este grupo de profesionales”.(p.7)

En este caso la muestra será de tipo no probabilístico de tipo unilateral, puesto que la población es pequeña, se escogerán 40 trabajadores de la cual lo conforma la población.

3.3. HIPÓTESIS:

3.3.1. HIPÓTESIS GENERAL:

- El Programa de Mejora Continua permitirá mejorar la Calidad de Servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014.

3.3.2. HIPÓTESIS NULA:

- El Programa de Mejora Continua no mejorará la Calidad de Servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014.

3.3.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- Al analizar el nivel de la calidad mejorará en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.
- Al analizar los procesos de mejora continua mejorará la calidad en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.

- Aplicar el Programa de mejora continua mejorará la calidad de servicio en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.

3.3.4. PRUEBA DE HIPOTESIS:

La prueba de hipótesis consiste en contrastar dos hipótesis estadísticas. Tal contraste involucra la toma de decisión acerca de las hipótesis. La decisión consiste en rechazar o no una hipótesis en favor de la otra.

PLANTEAMIENTO:

- **Ho:**El Programa de Mejora Continua no mejorará la Calidad de Servicio de la Empresa Claro en un Distribuidor Autorizado 2014.
- **Ha:**Si se aplica en el Programa de Mejora Continua entonces se mejorará la Calidad de Servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014.

ERROR MÍNIMO PROPUESTO POR EL INVESTIGADOR:

Alfa = 0.05

PRUEBA DE LA NORMALIDAD (Para la elección de la prueba estadística):

Criterio N°1:

Tabla N° 05:

Prueba de normalidad para mejora continua pre prueba y post Prueba

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Programa_Mejora _Continua_Pre | ,097 | 40 | ,200* | ,963 | 40 | ,209 |
| Programa_Mejora _Continua_Post | ,133 | 40 | ,074 | ,945 | 40 | ,052 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Interpretación:

En la Tabla N°05 se presentan los puntajes obtenidos para la variable mejora continua pre prueba y post prueba. Se observa que la estadística utilizada es Kolmogorov – Smimov, del cual los puntajes de las dimensiones de la variable mejora continua pre prueba y post prueba presenta distribución normal (p-valor $\geq 0.05 = 5\%$), por tanto correspondería a una prueba paramétrica.

Criterio N° 2:

De acuerdo al estudio realizado es un tipo de **estudio longitudinal**, ya que permitirá el seguimiento de los mismos individuos a través del tiempo.

Criterio N°3:

De acuerdo a la muestra tomada, entonces correspondería a muestras relacionadas comparando las medias de dos medidas (porque se encuesta dos veces ANTES – DESPUES).

Por tanto, se concluiría la elección del estadístico: T- student (Muestras Relacionada)

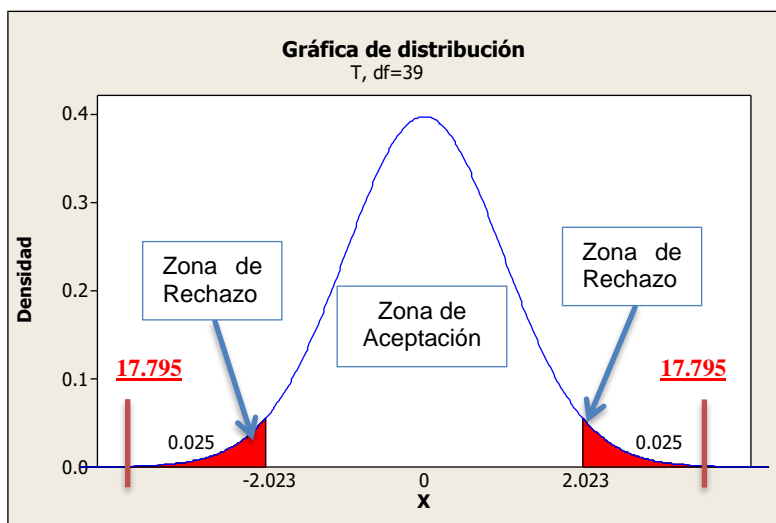
Tabla N° 06:

Prueba de muestras relacionadas

| | Diferencias relacionadas | | | | t | gl | Sig. (bilateral) | | |
|-----|--|----------------------|---------------------------|---|----------|---------|---------------------|----------|------|
| | Media | Desviación n típ. | Error típ. de la media | 95% Intervalo de confianza para la diferencia | | | | | |
| | | | | Inferior | | | | Superior | |
| Par | | | | | | | | | |
| 1 | Programa_ Mejora_ Continua_Pre – Programa_ Mejora_ Continua_Post | -1,12575 | ,40011 | ,06326 | -1,25371 | -,99779 | -17,795 | 39 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia(2015)

Figura N° 22:
Diagrama de Gauss



Fuente: Elaboración propia (2015).

Nivel de significancia:

$P=0.05\%$ Entonces $p=0.00$

Regla de contraste hipótesis

Si el Valor $p \geq 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0).

Si el Valor $p < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alterna (H_a).

DECISIÓN:

Como podemos apreciar en la Tabla 6, el Programa SPSS, según la prueba de muestras relacionadas se observar que $p=0.000$, en tal sentido este valor de p , es menor al nivel de significancia planteado de 0.05, por tanto Rechazo la hipótesis nula y confirmo que el programa de mejora continua, mejora la calidad de servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014.

CONCLUSIÓN:

“El Programa de mejora continua si mejoró la calidad de servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado-2014”

3.4. VARIABLES DE ESTUDIO:

3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

Bonilla,Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) “La mejora continua se fundamenta en el perfeccionamiento constante del diseño original, a cargo de todos los empleados de la empresa, con especial énfasis en los operarios de producción, y no requiere grandes inversiones.”(p.37)

Definición Conceptual: Bonilla,Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) “La Mejora Continua es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos” .(p.30)

Definición Operacional

Moyano (2011), indica que el Programa de Mejora Continua representa un avance brusco o un avance continuo; el primero se produce a consecuencia de la innovación tecnológica y supone un avance importante en un corto espacio de tiempo. El avance por mejora continua constituye una mejora lenta pero constante, del entorno que nos rodea, del puesto de trabajo, pequeñas mejoras en procesos.(p.40)

3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

Definición Conceptual: La "Calidad de Servicio" es la conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente. (Vargas y Aldana, 2006 p.182)

Definición Operacional

Camisón, Cruz y González (2006), indica que la calidad de servicio viene por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que lo requisitos deseados por el cliente son percibidos por el tras forjarse una impresión del servicio recibido. Esta es la medida final de aptitud para el uso del producto consustancial al concepto de calidad por Juran. (p.193)

3.4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

Figura N°23:

Operacionalización

| TITULO | VARIABLES | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADORES | INSTRUMENTOS |
|--|------------------------------------|---|---------------------------|---------------------------------|--------------|
| "PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA CLARO DE UN DISTRIBUIDOR AUTORIZADO - 2014" | VI: Programa de Mejora Continua | Moyano (2011) indica que el Programa de Mejora Continua representa un avance brusco o un avance continuo; el primero se produce a consecuencia de la innovación tecnológica y supone un avance importante en un corto espacio de tiempo. El avance por mejora continua constituye una mejora lenta pero constante del entorno que nos rodea, del puesto de trabajo, pequeñas mejoras en procesos. | Procesos | Tiempo de demora en la atención | Cuestionario |
| | | | | Seguimiento | |
| | | | | Satisfacción | |
| | | | Calidad | Servicio | |
| | | | | Satisfacción | |
| | | | | Conformidad | |
| | | | Fiabilidad | Servicio | |
| | | | | Seguridad | |
| | | | | Calidad | |
| | | | Resultados | Satisfacción | |
| | Procesos | | | | |
| | Cumplimiento | | | | |
| | VD: Calidad de Servicio | Camisón, Cruz y González (2006) indica que la calidad de servicio viene por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por el tras forjarse una impresión del servicio recibido. | Desempeño | Planificación | Cuestionario |
| | | | | Comunicación | |
| | | | | Elaboración | |
| Calidad Percibida | | | Precios | | |
| | | | Fiabilidad | | |
| | | | Garantía | | |
| Confiabilidad | | | Tiempo de reparación | | |
| | | | Disponibilidad de Equipos | | |
| | | | Seguridad | | |
| Conformidad | Cumplimiento | | | | |
| | Atención | | | | |
| | Ambiente | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2015).

3.5. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

3.5.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN:

Aldana y Vargas (2006) "El método, es el camino, la vía, la estructura del proceso de investigación científica; es el sistema de procedimientos, la forma de estructuración de la actividad para transformar el objeto, para resolver el problema, para lograr el objetivo".

Los métodos a abordar en el estudio, se han convertido en una actividad mediadora entre el objeto que se investiga y el sujeto de la investigación.

Los métodos a usar son:

- Método Descriptivo, para enumerar las características de la realidad del problema
- Método Analítico, para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.
- Método Sistemático, debido a que genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones.
- Método Cuantitativa , trata de determinar la fuerza de asociación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual procede la muestra.
- Método Longitudinal, es la observación de una generación en varias ocasiones.
- Método Inductivo, para establecer generalidad de los resultados.
- Método Deductivo, para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.
- Método Prospectivo, consiste en situarse mentalmente en el futuro por medio de un acto de anticipación.
- Método Inductivo – Deductivo, para obtener las conclusiones

3.5.2. INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de datos debe reunir dos puntos esenciales como lo son la confiabilidad y validez. Después de elaborar el instrumento, este mismo debe ser revisado por un especialista, el cual comprobará si dicho instrumento es fiable, este generalmente se somete a pruebas como encuestas, cuestionarios entre otros, la cual, son instrumentos que por su complejidad pueden ser susceptibles de errores, omisiones, excesos, desviaciones.

Hernández (2010), menciona que el instrumento que se está utilizando se hiciere una revisión de las variables, ítems e indicadores. Asimismo implicó revisar términos, expresiones y procedimientos de su aplicación. Se tuvo presente que es nuestro instrumento es una encuesta libre y que las personas con los que se probó el instrumento se les consideró colaboradores de la investigación.(p.67)

En la investigación se aplicara 01 instrumento para los trabajadores y para los clientes una lista de cotejo.

Con respecto al Instrumento se utilizará de acuerdo a la Escala de Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías respecto a las cuales se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

El procesamiento estadístico de los datos empíricos que se recogieron durante la investigación fueron procesados, considerando instrumentos de la estadística descriptiva e inferencial.

Los resultados se presentarán en cuadros, tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados, que servirán de base para la discusión respectiva y, por ende, para elaborar las conclusiones generales del trabajo.

De manera específica el tratamiento estadístico de la información de ambos instrumentos, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- **Seriación:** Para dar inicio al procesamiento de datos, será necesario ordenar los instrumentos aplicados en un solo sistema de seriación para facilitar la identificación. Para ello, enumeraremos las encuestas .

- **Codificación:** Siguiendo con el procesamiento de datos se dará inicio a la codificación para lo cual aplicaremos hojas de codificación, teniendo en cuenta las respuestas para codificarías en números.
 1. Definitivamente no
 2. Probablemente no
 3. Indeciso
 4. Probablemente sí
 5. Definitivamente sí

- **Tabulación:** Para el inicio de la tabulación se registrará la respuesta de las hojas de codificación en una matriz, la cual permitirá elaborar cuadros estadísticos correspondientes a la contratación de números de objetivos.

- **Validez y Confiabilidad:** Para la validez y confiabilidad se ha realizado un estudio piloto en 40 sujetos con características similares a la población de estudio, a quienes se les aplico el cuestionario de mejora de la calidad de servicio en la empresa claro para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems.

Para la presente investigación, se realizó un análisis de ítems, para cada dimensión del instrumento.

- **Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS, versión 22, con el cual se realizaron los siguientes análisis:

- El análisis descriptivo para las variables de estudio.

- Prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos se aproximan a una distribución normal y elegir el tipo de estadística adecuada (paramétrica o no paramétrica)
- Prueba T-student de muestras relacionadas

- **Análisis e Interpretación de información:**

Una vez elaborado los cuadros estadísticos se procederá a analizar la hipótesis para tener una visión integral de lo que se pretenderá lograr con este estudio.

Por consiguiente, se contrastará la hipótesis con las variables y objetivos, y así demostrar la validez de estas.

Al final se formularán las conclusiones y sugerencias con miras a mejorar la problemática investigada.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO:

4.1. RESULTADOS:

4.1.1. RESULTADOS PRE:

Tabla N° 07:
 Estadístico Descriptivo

| | N | Media | Desv. típ. | Varianza |
|--|----------|--------------|-------------------|-----------------|
| 1. El tiempo que demora el proceso de la venta que le ofrece al cliente es el oportuno? | 40 | 2,85 | 1,272 | 1,618 |
| 2. ¿El seguimiento que le da al cliente en el proceso de la venta es frecuente? | 40 | 2,55 | 1,061 | 1,126 |
| 3. ¿Está satisfecho con el proceso de la venta que le realiza al cliente? | 40 | 2,72 | 1,037 | 1,076 |
| 4. ¿Cree usted que la calidad del servicio que le ofrece al cliente es mejor que otras empresas? | 40 | 2,70 | 1,181 | 1,395 |
| 5. ¿La calidad de servicio que ofrecen como empresa los satisface como vendedores? | 40 | 2,55 | 1,108 | 1,228 |
| 6. ¿Usted como vendedor de la empresa está conforme con lo ofrecido a su cliente? | 40 | 2,85 | 1,331 | 1,772 |
| 7. ¿Es fiable para su cliente el servicio que la empresa le ofrece? | 40 | 2,77 | 1,143 | 1,307 |
| 8. ¿La seguridad que le ofrece al cliente en el proceso de la venta es fiable? | 40 | 2,53 | 1,132 | 1,281 |

| | | | | |
|--|----|------|-------|-------|
| 9. ¿La calidad de servicio que ustedes ofrecen como empresa es la más fiable para su cliente? | 40 | 3,00 | 1,109 | 1,231 |
| 10. ¿Cómo vendedor del servicio está satisfecho de los resultados ofrecidos al cliente? | 40 | 2,85 | 1,210 | 1,464 |
| 11. ¿Los resultados del proceso de instalación es de acuerdo a lo requerido por su cliente? | 40 | 2,53 | 1,012 | 1,025 |
| 12. ¿Usted como vendedor cree que los resultados se cumplieron de acuerdo a lo establecido? | 40 | 2,60 | 1,236 | 1,528 |
| 13. ¿Cree usted que desempeña un papel importante en lo planificado por la empresa? | 40 | 2,52 | ,933 | ,871 |
| 14. ¿Cree usted que desempeña una comunicación clara para su cliente? | 40 | 2,55 | 1,108 | 1,228 |
| 15. ¿Elabora un plan para desempeñarse como vendedor? | 40 | 2,55 | 1,108 | 1,228 |
| 16. ¿Los precios ofertados a su cliente es realmente la calidad que el cliente percibe? | 40 | 2,60 | 1,215 | 1,477 |
| 17. ¿Es fiable la calidad de servicio que la empresa ofrece a su cliente? | 40 | 2,73 | 1,154 | 1,333 |
| 18. ¿Usted como vendedor de la empresa ofrece al cliente una garantía por el servicio que este acepte? | 40 | 2,75 | 1,296 | 1,679 |

| | | | | |
|--|----|------|-------|-------|
| 19. ¿El tiempo de reparación que usted como parte de la empresa ofrece al cliente es confiable para este? | 40 | 2,45 | 1,131 | 1,279 |
| 20. ¿Usted como parte de la empresa, disponen de los equipos necesarios para lo solicitado por el cliente? | 40 | 2,53 | 1,109 | 1,230 |
| 21. ¿Es confiable para su cliente la seguridad que le ofrecen en el proceso de venta? | 40 | 2,35 | ,949 | ,900 |
| 22. ¿Usted cree que la empresa cumplió con lo ofertado a su cliente dando así conformidad? | 40 | 2,40 | 1,128 | 1,272 |
| 23. ¿Cree usted como parte de la empresa que brinda una buena atención a su cliente? | 40 | 2,72 | 1,062 | 1,128 |
| 24. ¿Está conforme con el ambiente en el que ofrece la calidad del servicio a su cliente? | 40 | 2,58 | 1,083 | 1,174 |
| N válido (según lista) | 40 | | | |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Tabla N° 08:

Resumen de Procesamiento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| | Válidos | 40 | 100,0 |
| Casos | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla N° 09:

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,809 | 24 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

De acuerdo a nuestro alfa de Cronbach, podemos decir que nuestro coeficiente es fiable.

- **Descripción de resultados:**

- **Descripción de la variable**

En la tabla 10 se presentan los niveles de Programa mejora continua pre prueba. Se observa que el 32,5% lo encuentra en un nivel regular, el 47,5% lo percibe en un nivel malo y el 20% en un nivel bueno.

Tabla N° 10:

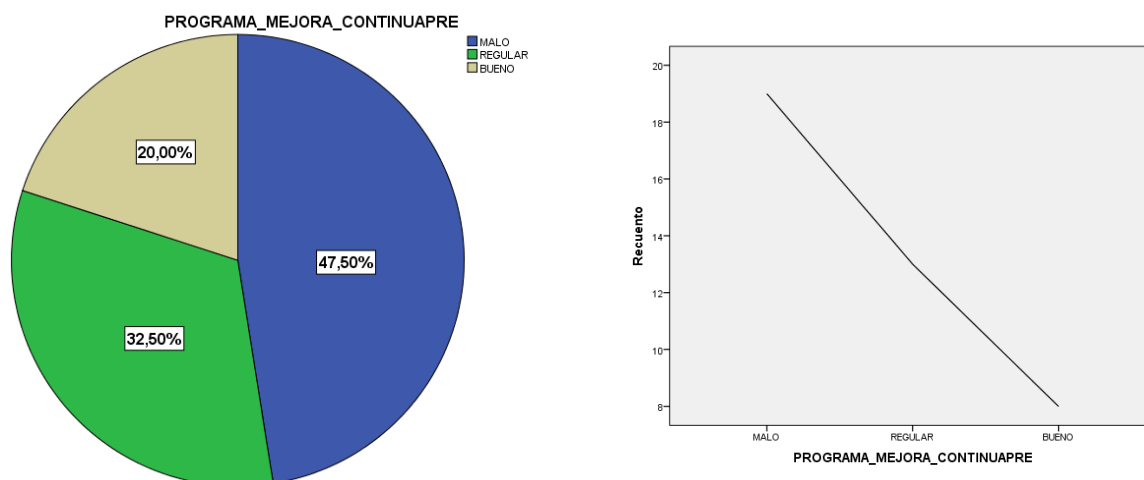
Niveles de Programa mejora continua pre prueba

| Programa Mejora Continua Pre | | | | | |
|-------------------------------------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 19 | 47,5 | 47,5 | 47,5 |
| | REGULAR | 13 | 32,5 | 32,5 | 80,0 |
| | BUENO | 8 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia (2015)

Figura N° 24:

Programa de Mejora Continua Pre



Fuente: Elaboración propia (2015)

Como se puede apreciar en el gráfico, la mayoría de los 40 trabajadores encuestados respondió la opción MALO, esto permitirá ajustar la hipótesis alterna planteada, el cual indica que si se aplica EL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA, entonces mejorará la calidad de servicio de la empresa claro en un distribuidor autorizado.

Tabla N° 11:

Dimensión Procesos

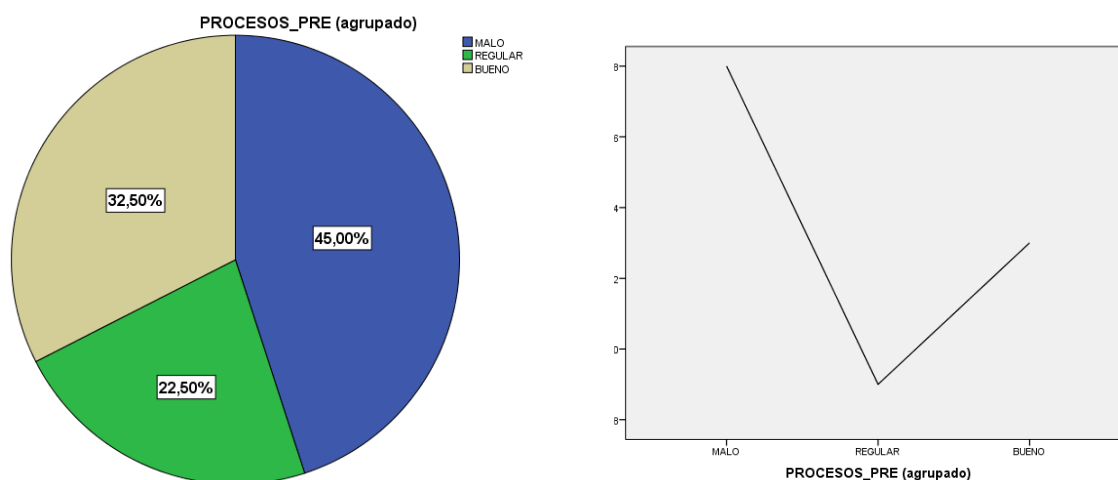
| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

Dimensión Procesos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MALO | 18 | 45,0 | 45,0 |
| | REGULAR | 9 | 22,5 | 67,5 |
| | BUENO | 13 | 32,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 25:
Dimensión Procesos



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 45,0% lo encuentra en un nivel malo, el 22,5% en un nivel regular, y el 32,5% en el nivel bueno.

Tabla N° 12:
Dimensión Calidad

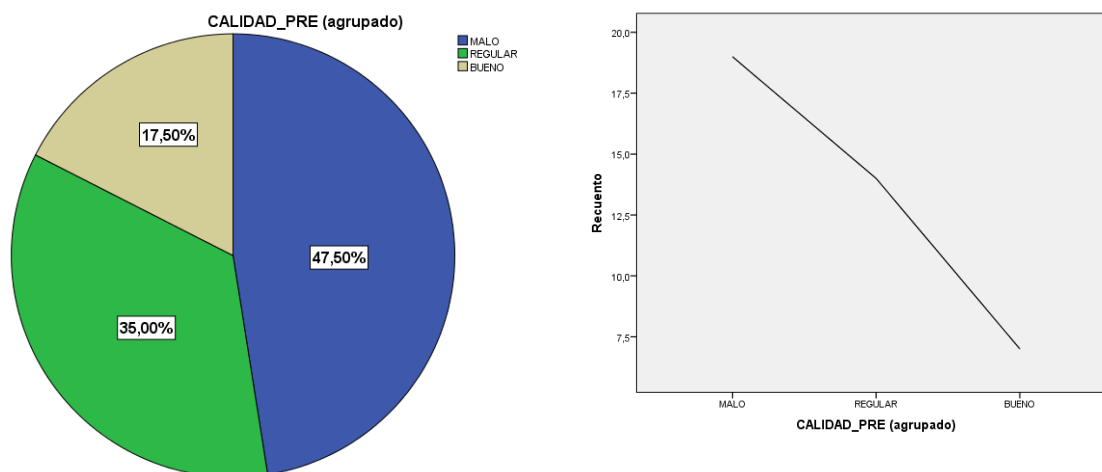
| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

| Dimensión Calidad | | | | |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 19 | 47,5 | 47,5 |
| | REGULAR | 14 | 35,0 | 82,5 |
| | BUENO | 7 | 17,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N°26:

Dimensión Calidad



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de la calidad pre al programa. Se observa que el 47,5% lo encuentra en un nivel malo, el 35,0% en un nivel regular, y el 17,5% en el nivel bueno.

Tabla N° 13:

Dimensión Desempeño

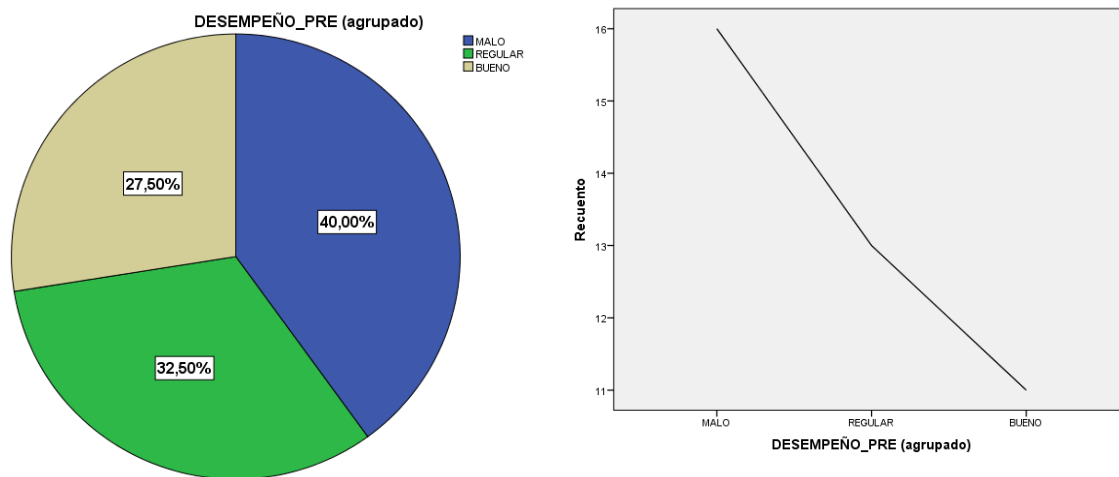
| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

Dimensión Desempeño

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MALO | 16 | 40,0 | 40,0 |
| | REGULAR | 13 | 32,5 | 72,5 |
| | BUENO | 11 | 27,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 27:
Dimensión Desempeño



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión del desempeño pre al programa. Se observa que el 40,0% lo encuentra en un nivel malo, el 32,5% en un nivel regular, y el 27,5% en el nivel bueno.

Tabla N° 14:

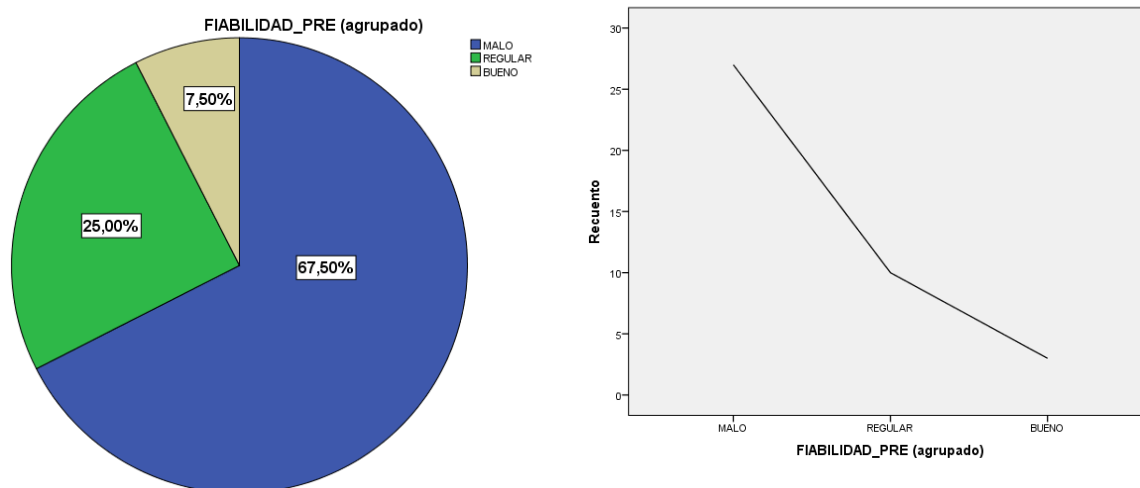
Dimensión Fiabilidad

| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

| Dimensión Fiabilidad | | | | |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 27 | 67,5 | 67,5 |
| | REGULAR | 10 | 25,0 | 92,5 |
| | BUENO | 3 | 7,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 28:
Dimensión Fiabilidad



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de la fiabilidad pre al programa. Se observa que el 57,5% lo encuentra en un nivel malo, el 25,0% en un nivel regular, y el 7,5% en el nivel bueno.

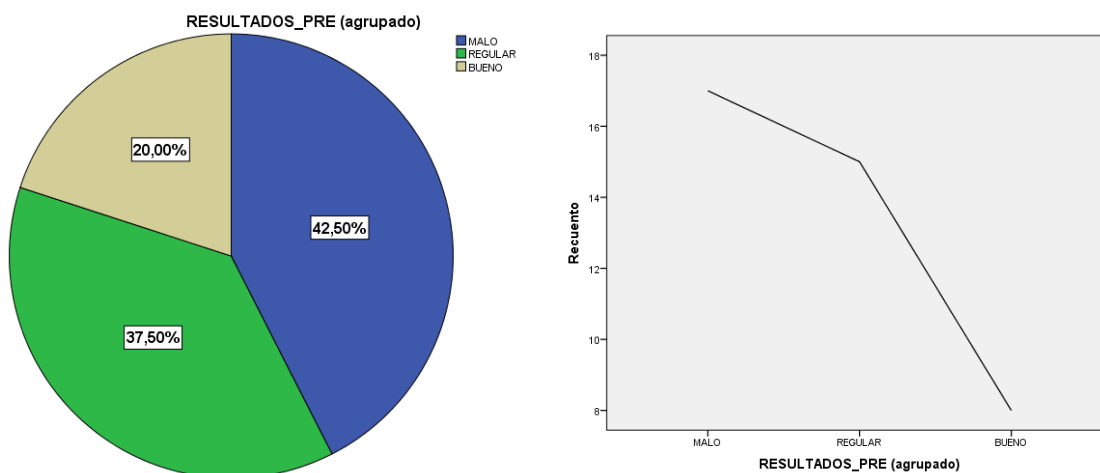
Tabla N° 15:
Dimensión Resultados

| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

| Dimensión Resultados | | | | | |
|----------------------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 17 | 42,5 | 42,5 | 42,5 |
| | REGULAR | 15 | 37,5 | 37,5 | 80,0 |
| | BUENO | 8 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 29:
Dimensión Resultados



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de la fiabilidad pre al programa. Se observa que el 42,5% lo encuentra en un nivel malo, el 37,5% en un nivel regular, y el 20,0% en el nivel bueno.

Tabla N° 16:

Dimensión Calidad Percibida

| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

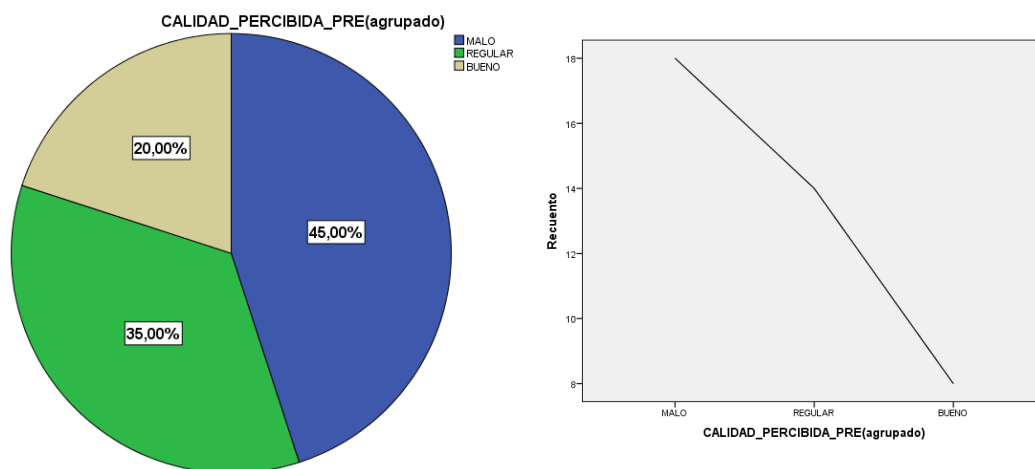
Dimensión Calidad Percibida

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MALO | 18 | 45,0 | 45,0 |
| | REGULAR | 14 | 35,0 | 80,0 |
| | BUENO | 8 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 30:

Dimensión Calidad Percibida



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de la fiabilidad pre al programa. Se observa que el 45,0% lo encuentra en un nivel malo, el 35,0% en un nivel regular, y el 20,0% en el nivel bueno.

Tabla N° 17:

Dimensión Confiabilidad

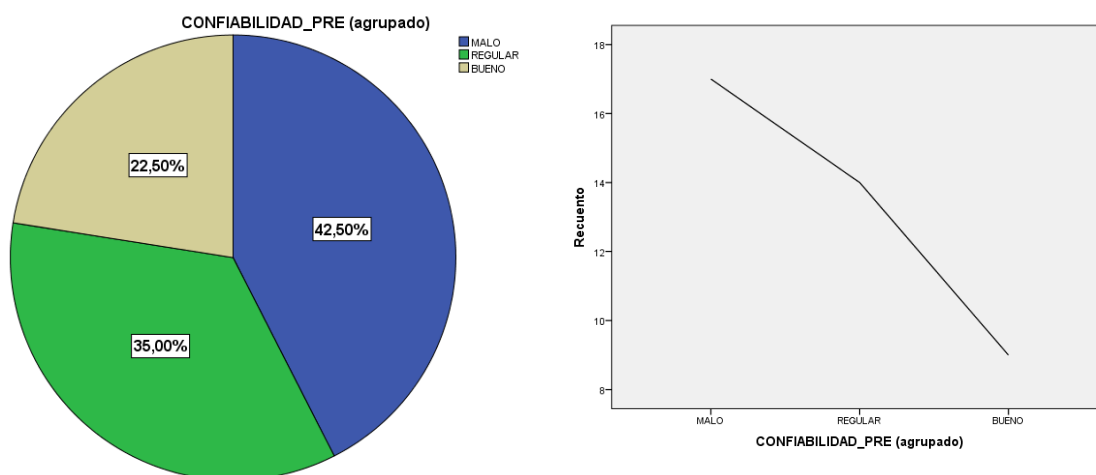
| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

Dimensión Confiabilidad

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MALO | 17 | 42,5 | 42,5 |
| | REGULAR | 14 | 35,0 | 77,5 |
| | BUENO | 9 | 22,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 31:
Dimensión Confiabilidad



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de la fiabilidad pre al programa. Se observa que el 42,5% lo encuentra en un nivel malo, el 35,0% en un nivel regular, y el 22,5% en el nivel bueno.

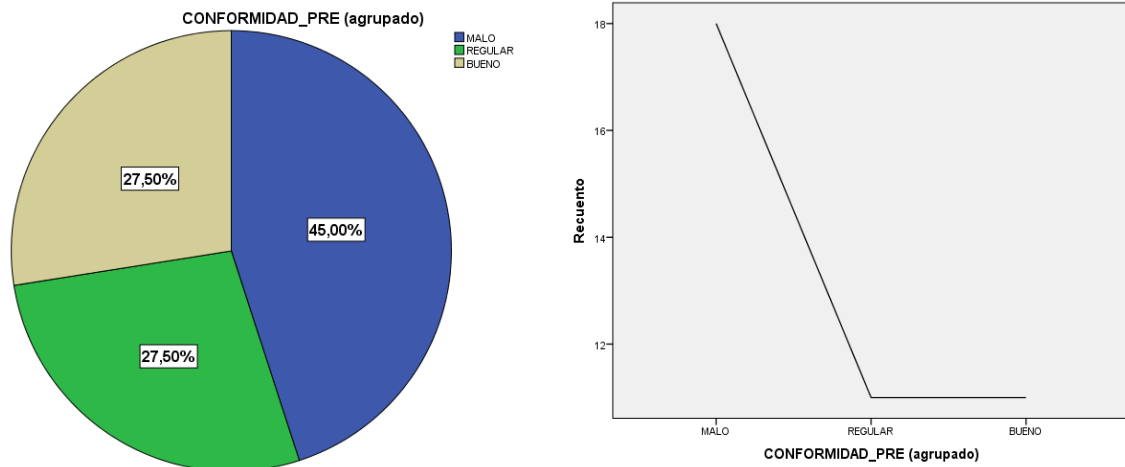
Tabla N° 18:
Dimensión Conformidad

| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

| Dimensión Conformidad | | | | | |
|-----------------------|---------|------------|------------|---------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje e válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 18 | 45,0 | 45,0 | 45,0 |
| | REGULAR | 11 | 27,5 | 27,5 | 72,5 |
| | BUENO | 11 | 27,5 | 27,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 32:
Dimensión Conformidad



Fuente: Elaboración Propia (2015)

En el gráfico se presentan la dimensión de la fiabilidad pre al programa. Se observa que el 45,0% lo encuentra en un nivel malo, el 27,5% en un nivel regular, y el 27,5% en el nivel bueno.

4.1.2. RESULTADOS POST:

Tabla N° 19 :
 Estadístico Descriptivo

| | N | Media | Desv. típ. | Varianza |
|--|----------|--------------|-------------------|-----------------|
| 1. ¿El tiempo que demora el proceso de la venta que le ofrece al cliente es el oportuno? | 40 | 3,73 | 1,154 | 1,333 |
| 2. ¿El seguimiento que le da al cliente en el proceso de la venta es frecuente? | 40 | 3,72 | ,877 | ,769 |
| 3. ¿Está satisfecho con el proceso de la venta que le realiza al cliente? | 40 | 3,73 | 1,012 | 1,025 |
| 4. ¿Cree usted que la calidad del servicio que le ofrece al cliente es mejor que otras empresas? | 40 | 3,93 | ,971 | ,943 |
| 5. ¿La calidad de servicio que ofrecen como empresa los satisface como vendedores? | 40 | 3,87 | 1,017 | 1,035 |
| 6. ¿Usted como vendedor de la empresa está conforme con lo ofrecido a su cliente? | 40 | 3,90 | ,900 | ,810 |
| 7. ¿Es fiable para su cliente el servicio que la empresa le ofrece? | 40 | 3,70 | 1,018 | 1,036 |
| 8. ¿La seguridad que le ofrece al cliente en el proceso de la venta es fiable? | 40 | 3,70 | ,939 | ,882 |
| 9. ¿La calidad de servicio que ustedes ofrecen como empresa es la más fiable para su cliente? | 40 | 3,95 | ,749 | ,562 |

| | | | | |
|---|----|------|-------|-------|
| 10. ¿Cómo vendedor del servicio está satisfecho de los resultados ofrecidos al cliente? | 40 | 3,72 | 1,086 | 1,179 |
| 11. ¿Los resultados del proceso de instalación es de acuerdo a lo requerido por su cliente? | 40 | 3,80 | ,791 | ,626 |
| 12. ¿Usted como vendedor cree que los resultados se cumplieron de acuerdo a lo establecido? | 40 | 3,98 | ,698 | ,487 |
| 13. ¿Cree usted que desempeña un papel importante en lo planificado por la empresa? | 40 | 3,68 | ,944 | ,892 |
| 14. ¿Cree usted que desempeña una comunicación clara para su cliente? | 40 | 3,80 | ,911 | ,831 |
| 15. ¿Elabora un plan para desempeñarse como vendedor? | 40 | 3,55 | ,959 | ,921 |
| 16. ¿Los precios ofertados a su cliente es realmente la calidad que el cliente percibe? | 40 | 3,60 | ,871 | ,759 |
| 17. ¿Es fiable la calidad de servicio que la empresa ofrece a su cliente? | 40 | 3,68 | ,997 | ,994 |
| 18. ¿Usted como vendedor de la empresa ofrece al cliente una garantía por el servicio que este acepte? | 40 | 3,72 | 1,037 | 1,076 |
| 19. ¿El tiempo de reparación que usted como parte de la empresa ofrece al cliente es confiable para este? | 40 | 3,72 | ,987 | ,974 |

| | | | | |
|--|----|------|-------|-------|
| 20. ¿Usted como parte de la empresa, disponen de los equipos necesarios para lo solicitado por el cliente? | 40 | 3,65 | 1,051 | 1,105 |
| 21. ¿Es confiable para su cliente la seguridad que le ofrecen en el proceso de venta? | 40 | 3,70 | ,823 | ,677 |
| 22. ¿Usted cree que la empresa cumplió con lo ofertado a su cliente dando así conformidad? | 40 | 3,75 | ,899 | ,808 |
| 23. ¿Cree usted como parte de la empresa que brinda una buena atención a su cliente? | 40 | 3,85 | ,893 | ,797 |
| 24. ¿Está conforme con el ambiente en el que ofrece la calidad del servicio a su cliente? | 40 | 3,83 | 1,010 | 1,020 |
| N válido (según lista) | 40 | | | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Tabla N°20:
Resumen de Procesamiento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 40 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla N° 21:

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,906 | 24 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

De acuerdo a nuestro alfa de Cronbach, podemos decir que nuestro coeficiente es fiable.

- **Descripción de resultados:**

- **Descripción de la variable**

En la tabla 22 se presentan los niveles de Programa mejora continua pre prueba. Se observa que el 27,5% lo encuentra en un nivel regular, el 15% lo percibe en un nivel malo y el 57,5% en un nivel bueno.

Tabla N° 22:

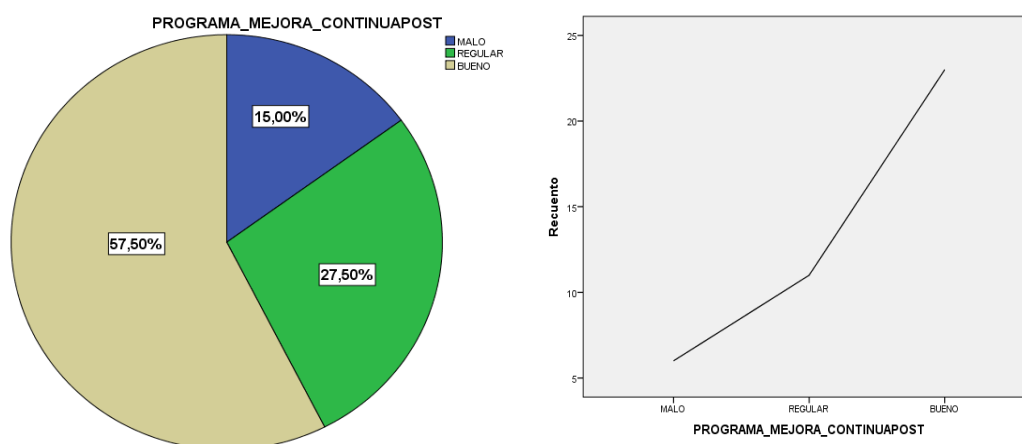
Niveles de Programa mejora continua post prueba

| Programa_Mejora_Continua_Post | | | | | |
|-------------------------------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 6 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| | REGULAR | 11 | 27,5 | 27,5 | 42,5 |
| | BUENO | 23 | 57,5 | 57,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia (2015)

Figura N° 33:

Programa de Mejora Continua Post



Fuente: Elaboración propia (2015)

Como se puede apreciar en el gráfico, la mayoría de los 40 trabajadores encuestados respondió la opción BUENO, esto permitirá ajustar la hipótesis alterna planteada, el cual indica que si se aplica EL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA, entonces mejorará la calidad de servicio de la empresa claro en un distribuidor autorizado.

Tabla N° 23:

Dimensión Procesos

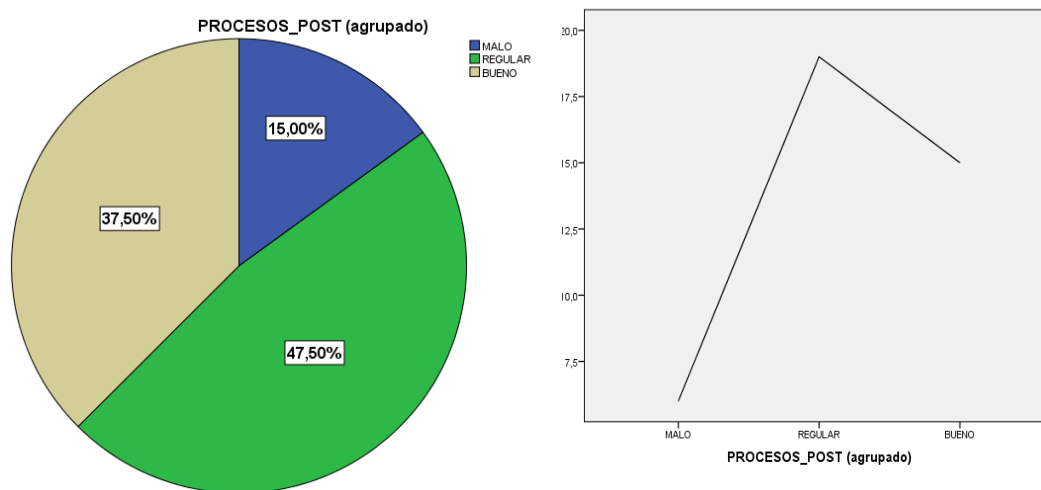
| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

Dimensión Procesos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MALO | 6 | 15,0 | 15,0 |
| | REGULAR | 19 | 47,5 | 62,5 |
| | BUENO | 15 | 37,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Figura N° 34:
Dimensión Procesos



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 15,0% lo encuentra en un nivel malo, el 47,5% en un nivel regular, y el 37,5% en el nivel bueno.

Tabla N° 24:

Dimensión Calidad

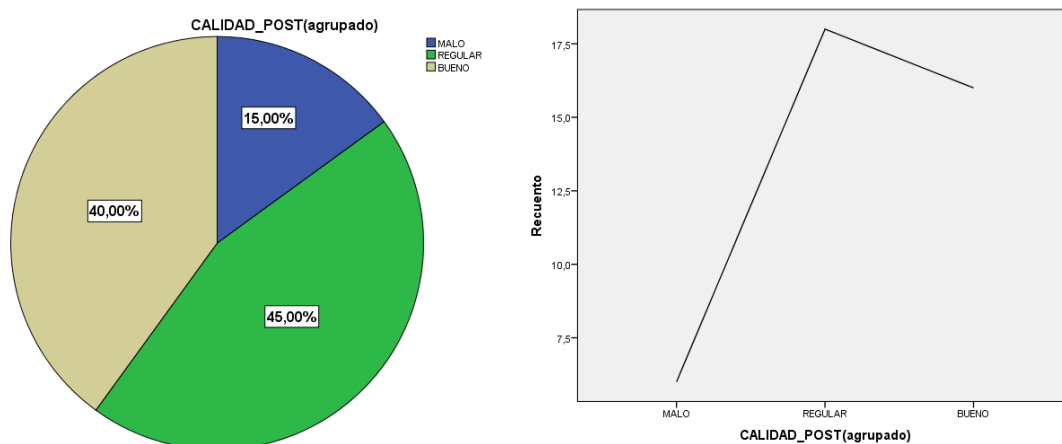
| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

Dimensión Calidad

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MALO | 6 | 15,0 | 15,0 |
| | REGULAR | 18 | 45,0 | 60,0 |
| | BUENO | 16 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 35:
Dimensión Calidad



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 15,0% lo encuentra en un nivel malo, el 45,0% en un nivel regular, y el 40,0% en el nivel bueno.

Tabla N° 25:

Dimensión Desempeño

| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

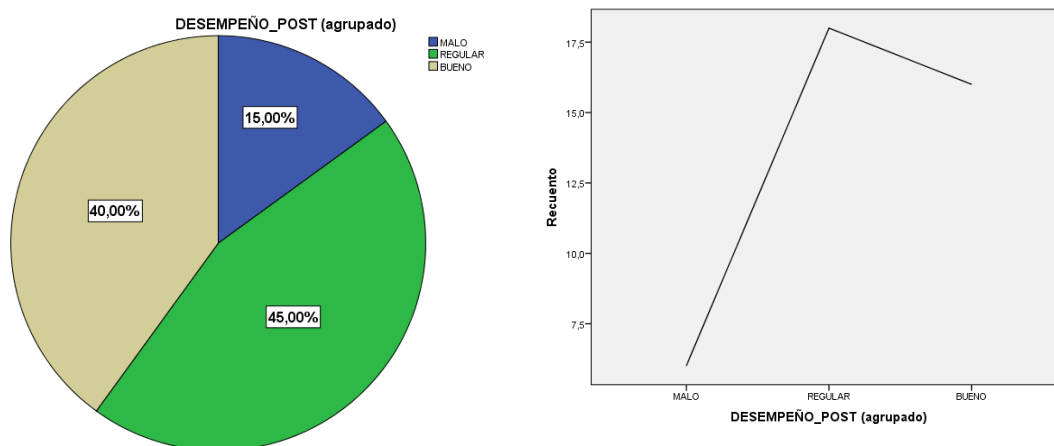
Dimensión Desempeño

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MALO | 6 | 15,0 | 15,0 |
| | REGULAR | 18 | 45,0 | 60,0 |
| | BUENO | 16 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 36:

Dimensión Desempeño



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 15,0% lo encuentra en un nivel malo, el 45,0% en un nivel regular, y el 40,0% en el nivel bueno.

Tabla N° 26:

Dimensión Fiabilidad

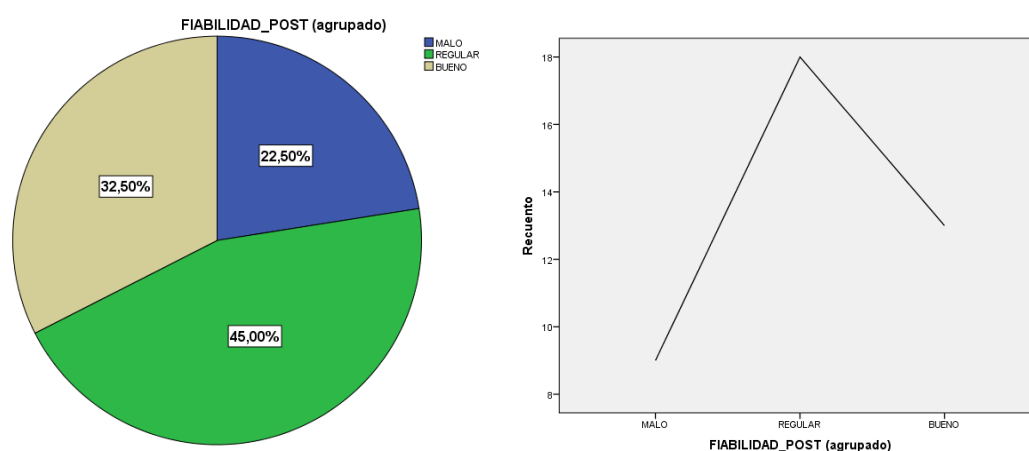
| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

Dimensión Fiabilidad

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MALO | 9 | 22,5 | 22,5 |
| | REGULAR | 18 | 45,0 | 67,5 |
| | BUENO | 13 | 32,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 37:
Dimensión Fiabilidad



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 22,5% lo encuentra en un nivel malo, el 45,0% en un nivel regular, y el 32,5% en el nivel bueno.

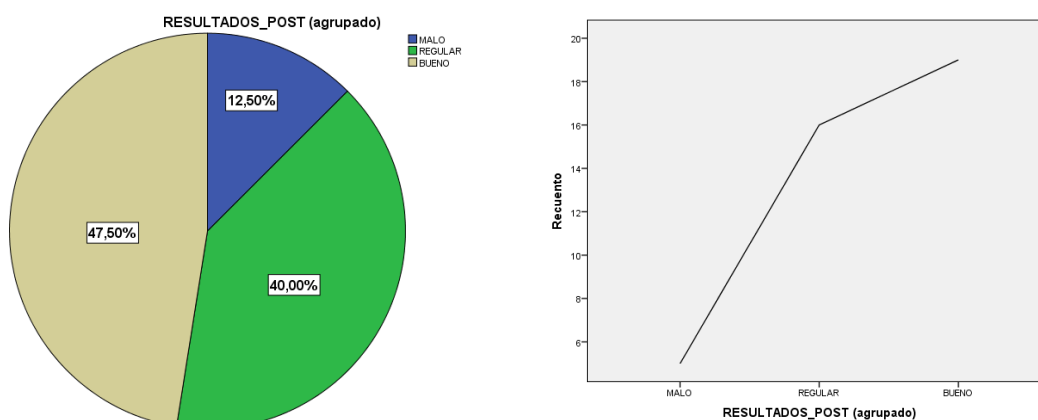
Tabla N° 27:
Dimensión Resultados

| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

| Dimensión Resultados | | | | | |
|----------------------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 5 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| | REGULAR | 16 | 40,0 | 40,0 | 52,5 |
| | BUENO | 19 | 47,5 | 47,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 38:
Dimensión Resultados



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 12,5% lo encuentra en un nivel malo, el 40,0% en un nivel regular, y el 47,5% en el nivel bueno.

Tabla N° 28:
Dimensión Calidad Percibida

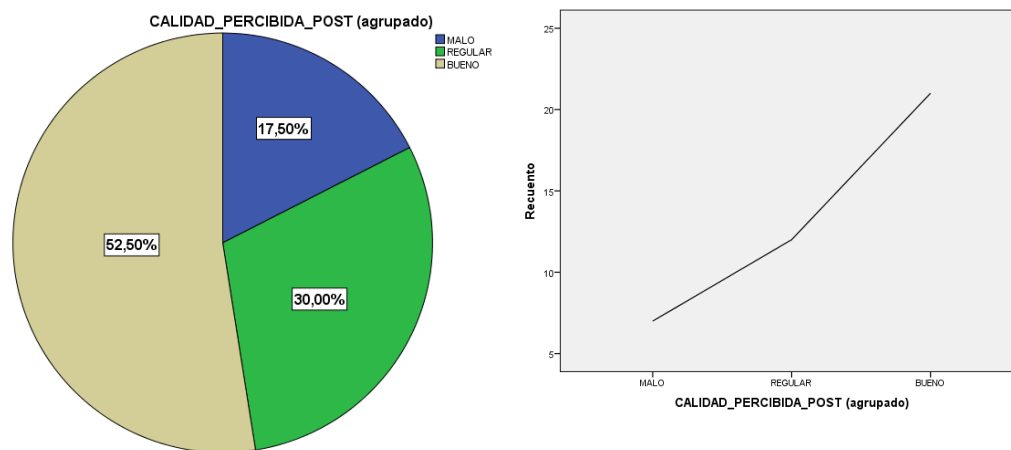
| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

| Dimensión Calidad Percibida | | | | | |
|-----------------------------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 7 | 17,5 | 17,5 | 17,5 |
| | REGULAR | 12 | 30,0 | 30,0 | 47,5 |
| | BUENO | 21 | 52,5 | 52,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 39:

Dimensión Calidad Percibida



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 17,5% lo encuentra en un nivel malo, el 30,0% en un nivel regular, y el 52,5% en el nivel bueno.

Tabla N° 29:

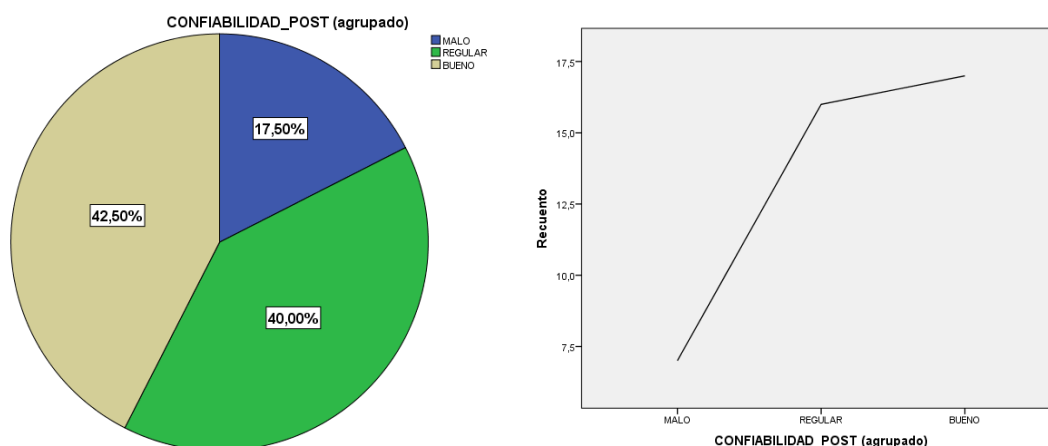
Dimensión Confiabilidad

| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

| Dimensión Confiabilidad | | | | |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 7 | 17,5 | 17,5 |
| | REGULAR | 16 | 40,0 | 57,5 |
| | BUENO | 17 | 42,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 40:
Dimensión Confiabilidad



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 17,5% lo encuentra en un nivel malo, el 40,0% en un nivel regular, y el 42,5% en el nivel bueno.

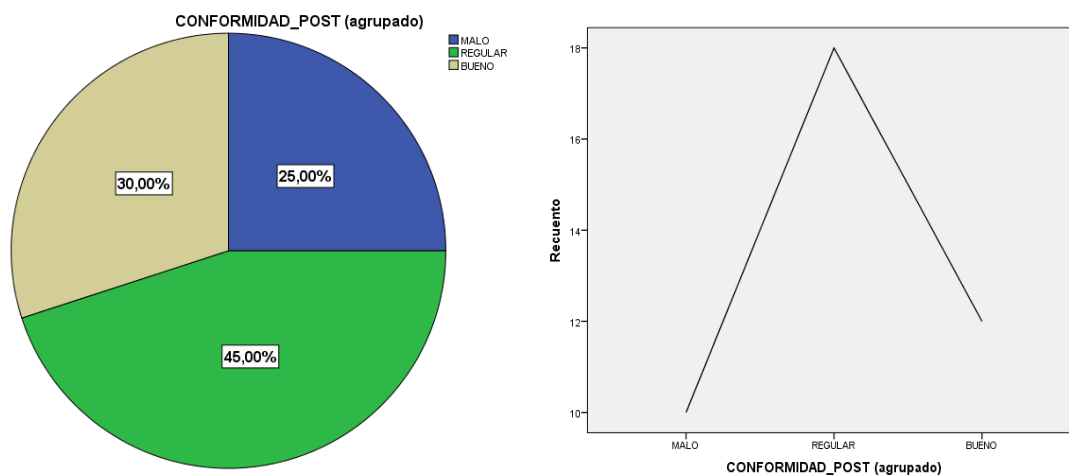
Tabla N° 30:
Dimensión Conformidad

| Estadísticos | | |
|--------------|----------|----|
| N | Válidos | 40 |
| | Perdidos | 0 |

| Dimensión Conformidad | | | | | |
|-----------------------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | MALO | 10 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | REGULAR | 18 | 45,0 | 45,0 | 70,0 |
| | BUENO | 12 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Figura N° 41:
Dimensión Conformidad



Fuente: Elaboración Propia (2015).

En el gráfico se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 25,0% lo encuentra en un nivel malo, el 45,0% en un nivel regular, y el 30,0% en el nivel bueno.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

La investigación realizada se da por el problema existente en el distribuidor autorizado de la empresa Claro, en cuanto a su servicio de telecomunicaciones (Claro Hogar), en la cual se ve un manejo inapropiado de la calidad del servicio ofrecido al cliente, el cual no solo afecta a nivel local, sino también a nivel nacional e internacional, dado ya los casos mencionados.

Por ello, el objetivo principal es el de implementar un programa de mejora continua que ayude a mejorar la calidad del servicio de claro, tal lo que indica Camisón, Cruz y González (2006) definen “la planificación del mejoramiento continuo como la etapa para definir los objetivos y definir los métodos a utilizar para alcanzarlos, el primer paso es determinar los objetivos y metas a conseguir. Estos deben ser claros y concisos”.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se realizó la investigación recolectando datos de un cuestionario de 24 ítems, las cuales corresponderían a las ocho dimensiones de interés: procesos, calidad, fiabilidad, resultados, desempeño, calidad percibida, confiabilidad y conformidad.

Al culminar con la toma de los datos, se observó que la calidad de servicio era baja, lo cual al aplicar el programa de mejora continua, a través de los talleres que se brindó, se logró aprobar la hipótesis planteada.

En el primer taller, se buscaba mejorar la calidad de servicio en los procesos, a través del programa de mejora continua, tal como lo mencionan Gutiérrez (2008); Camisón, Cruz y González (2006), “se puede definir la planificación del mejoramiento continuo como el proceso de definición de objetivos y metas de las mejoras a realizar, estableciendo además los métodos y la tecnología necesaria para llevar a cabo dicha mejora”.

En el segundo taller, se buscaba mejorar la calidad en el servicio brindado, como operar con calidad, de acuerdo al modelo de la calidad de servicio, el cual busca mejorar la percepción del cliente.

Así también lo menciona Parasuraman, Zeithaml y Berry (2010) “la mejora de la calidad consiste en no dar por válido el estado de calidad actual y el comportamiento de unos niveles sin precedentes, más cerca de la perfección que nunca”.

El tercer taller, buscaba optimizar los procesos de servicio, basándose en mejorar la satisfacción de los colaboradores para brindar un servicio de calidad al cliente a través de la eficiencia; tal lo mencionan Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) “los procesos son gestionados en forma estructura y sistemática de tal manera que la mejora de los procesos debe ayudar a elevar los niveles de satisfacción de los clientes tanto interno como externo”.

En el cuarto taller tuvo el propósito de desarrollar la gestión en la calidad de servicio; tomando como base Flores (2010), “la gestión de calidad es la técnica para dirigir una organización de manera exclusiva en la satisfacción del cliente, con la finalidad de lograr un posicionamiento en el mercado”.

Finalizando con la aplicación de los cuatro talleres como plan de mejora continua, se hizo nuevamente la recolección de datos, en el cual se logró obtener resultados posteriores, y poder así realizar un comparativo de resultados pre y post.

Tabla N° 31:

Resultados por Dimensión Pre y Post

| DIMENSIONES | PRE | POST |
|-------------------|------|------|
| PROCESOS | 2.71 | 3.73 |
| CALIDAD | 2.70 | 3.90 |
| FIABILIDAD | 2.77 | 3.78 |
| RESULTADOS | 2.66 | 3.83 |
| DESEMPEÑO | 2.54 | 3.68 |
| CALIDAD PERCIBIDO | 2.69 | 3.67 |
| CONFIABILIDAD | 2.44 | 3.69 |
| CONFORMIDAD | 2.57 | 3.81 |

Fuente: Elaboración Propia (2015)

De los resultados que se obtuvieron se puso observar que los niveles por dimensión aumentaron paulatinamente, es decir, al aplicar el programa de mejora continua sí incremento la mejor en la calidad de servicio en la empresa Claro de un distribuidor autorizado.

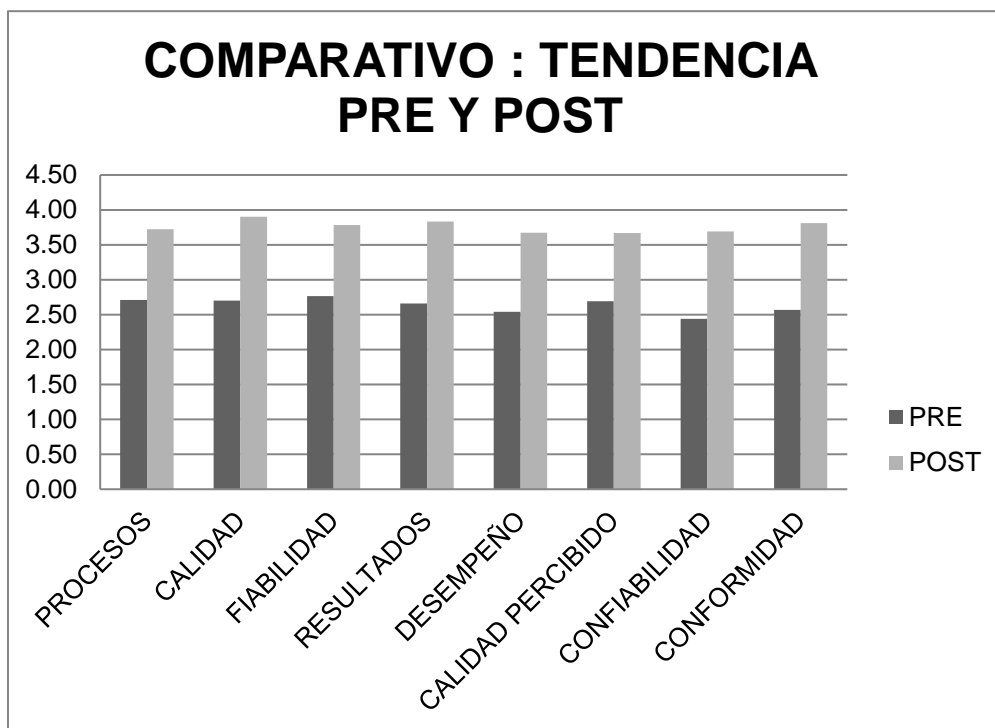
Resultado que nos afirma Flores (2010) “al aplicar un programa de mejora continua en una empresa, aumenta la calidad del servicio, mejora los procesos y se obtiene la perfección absoluta; la calidad de servicio es perfecto cuando el servicio refleja las necesidades del cliente orientado a su satisfacción total”.

Así también lo menciona Moyano (2011) “la mejora continua constituye una mejora lenta ,pero constante, del entorno que nos rodea, del puesto de trabajo, pequeñas mejoras en procesos; la mejora es un aporte de grandes cambios pero que resuelve pequeños problemas, consiguiendo hitos cada vez más altos en la organización”.

Tal como se observa en la Figura 42, los resultados obtenidos de las dimensiones en el post, tienen mucho mejor resultado que en el pre; por lo que se concluiría que se obtuvo mejora en el proceso y se llegó a cumplir cada objetivo.

Figura N° 42:

Comparativo Dimensiones Pre y Post

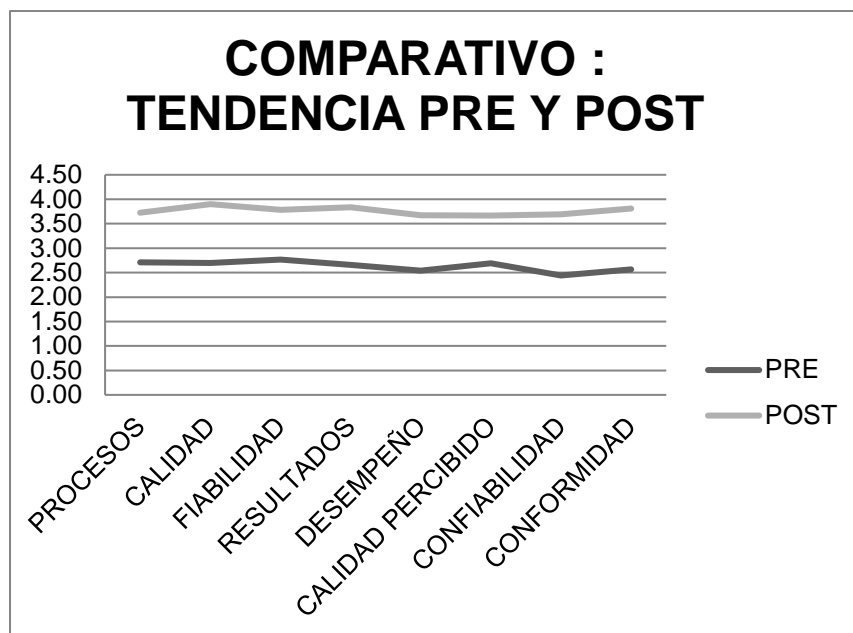


Fuente: Elaboración Propia (2015).

Finalmente, se observa en la Figura 43, al comprobar los efectos que otorga el aplicar un programa de mejora continua en la calidad de servicio, la tendencia de mejora es progresivamente ascendente.

Figura N° 43:

Dimensiones Tendencias Pre y Post



Fuente: Elaboración Propia (2015).

De tal mencionada afirmación dada por Ríos, A. (2009) , quien señala que “el mejoramiento continuo es un principio básico de la Gestión de calidad en las Organizaciones , donde la mejora continua debería ser un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios, programas estratégicos, en el mismo sentido, considerando que los mejores niveles de calidad, se encontraban en los más bajos costos y los menores tiempos de entrega de los servicios y productos, éstos conceptos están dejando de ser ventajas competitivas en el presente, para pasar a ser necesidades básicas y agregar a ellos otros paradigmas con más alto nivel, diversas técnicas o métodos de mejora de calidad”.

Así mismo tambien se analizaron los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos:

Del objetivo general:

- **Desarrollar un programa de mejora continua que permitirá mejorar la calidad de servicio en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014**

De la Tabla N° 06 se observar que $p=0.000$, en tal sentido este valor de p , es menor al nivel de significancia planteado de 0.05, por tanto Rechazo la hipótesis nula y confirmo que el programa de mejora continua si mejorará la calidad de servicio en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.

De los objetivos específicos:

- **Analizar la calidad en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.**

En la Tabla N°12se presentan la dimensión de la calidad pre al programa. Se observa que el 30,0% lo encuentra en un nivel malo, el 40,0% en un nivel regular, y el 30,0% en el nivel bueno

En la Tabla N° 24 se presentan la dimensión de la calidad post al programa. Se observa que el 12,5% lo encuentra en un nivel malo, el 60,0% en un nivel regular, y el 27,5% en el nivel bueno.

- **Analizar los procesos en la mejora continua que presenta la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014.**

En la Tabla N° 11 se presentan la dimensión de los procesos pre al programa. Se observa que el 42,5% lo encuentra en un nivel malo, el 52,5% en un nivel regular, y el 5% en el nivel bueno.

En la Tabla N° 23 se presentan la dimensión de los procesos post al programa. Se observa que el 7,5% lo encuentra en un nivel malo, el 30,0% en un nivel regular, y el 62,5% en el nivel bueno.

- **Determinar el nivel de desempeño de mejora continua en la Empresa Claro de un distribuidor autorizado 2014**

En la Tabla N° 13 se presentan la dimensión del desempeño pre al programa. Se observa que el 30% lo encuentra en un nivel malo, el 20,0% en un nivel regular, y el 20,0% en el nivel bueno.

En la Tabla N° 25 se presentan la dimensión del desempeño post al programa. Se observa que el 25% lo encuentra en un nivel malo, el 55,0% en un nivel regular, y el 20,0% en el nivel bueno.

4.3.PROGRAMA:

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA CLARO EN UN DISTRIBUIDOR AUTORIZADO – 2014

Programa de calidad, para la mejora del servicio en área comercial

DATOS INFORMATIVOS:

1. **Institución Formadora:** Universidad Autónoma del Perú
2. **Facultad:** Ciencias de Gestión
3. **Escuela:** Administración
4. **Unidad de análisis:** Distribuidor Autorizado JLF Servicios Generales SAC
5. **Áreas de Desarrollo:** Administración, del área comercial
6. **Duración:** 4 meses
7. **Número de trabajadores:** 40
8. **Responsable:** Rosa Elvira Castillo Usuriaga

FUNDAMENTACIÓN:

Debido a la globalización, hoy en día la competitividad de las empresas en el mundo es más grande; es por ello que nace la “mejora continua” para ayudar a mejorar la “calidad del servicio” dentro de estas.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes.

Centrándonos en lo que sigue en la calidad de servicio, ésta se basa en principios como enfocarnos al cliente, mejorar el proceso y compromiso total. Por otro lado, el mejoramiento continuo es la clave para un alto desempeño y un éxito a largo plazo. Sin embargo, cuando en la práctica se pretende, bien analizar mejoramiento continuo para llegar a la calidad del servicio.

Sin embargo, cuando en la práctica se pretende, bien analizar el cambio en la empresa a lo largo del tiempo, o bien comparar la calidad de varias empresas y explicar las diferencias observadas, se hace necesario introducir en este contexto habitual del análisis una tercera dimensión de lo que se entiende por “que una empresa mejore sus procesos”: la mejora de resultados a través de la mejora de procesos, para lo cual se aplica un plan de acción que ayudará a mejorar ciertas acciones, satisfacer a los empleados como al cliente. Así también es imprescindible considerar el elemento “calidad” del servicio, que no solo será fijado para un determinado bien para la empresa sino también basado en el beneficio del cliente, la cual nos dará una mejora continua.

En efecto la investigación tiene como objetivo comprobar las mejoras de la aplicación del programa de mejora continua en la calidad de servicio de la empresa Claro en un Distribuidor Autorizado. Así como comenta:

Esteves (2013) “la calidad se incluye la satisfacción del cliente, y se aplica tanto en el servicio como a la organización. Lo que pretende la calidad es obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto no solo pretende brindar un

servicio para venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal”

VINCULOS INTERDISCIPLINARIOS.

Mejora Continua: Tal lo mencionado por Merino, Gaytán y Garzón (2003), significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Esto exige a la Organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización.

Calidad: Según Moyano (2011), la calidad se entiende como la satisfacción total de nuestros clientes, haciendo todo bien siempre a la primera vez. Cuando se habla de total, comprendemos que la satisfacción de nuestros clientes la logramos cuando cumplimos en los siguientes tres niveles: satisfacción de sus necesidades, satisfacción de sus expectativas, satisfacción de sus expectativas. El concepto de calidad, enfocando en la calidad de servicio hace referencia al grado que un bien o servicio satisface las expectativas de los clientes.

Optimización de la mejora continua en los procesos: todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes, deben estar clasificando de acuerdo a la razón de ser de la institución.

Gestionar eficiencia y la calidad de servicio: Para mejorar y ser competitiva la organización debe contar con un servicio eficiente y de calidad, brindando así costes apropiados, considerando una atención confortable para el cliente.

Para lograr todo ello, se debe considerar la calidad del servicio la cual se apoya en la idea de que el producto y servicios forman un conjunto inseparable, hecho que puede ser observado entre las empresas tecnológicas que adquieren nuevas configuraciones estructurales en red basadas en las Tecnologías de la Información y en las que los productos físicos suministrados, por proveedores diversos a una empresa núcleo, presentan un fuerte componente de servicio asociado.

Misión

Proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación del cliente; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de los trabajadores, proporcionar bienestar y desarrollo a la comunidad y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de los accionistas.

ANÁLISIS INTERNO

Análisis en el Área Gerencial:

- ❖ Se atiende las necesidades de información requeridas por el cliente dentro de la organización siguiendo el nivel dentro de la estructura organizacional.
- ❖ Se establecen criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación para provenir, riesgos e incertidumbre sobre el servicio.
- ❖ Se determina y controla todas las variables o factores que inciden en una situación es que se busca a través de modelos representar la realidad para su análisis en el se espera que las decisiones tomadas sean decisiones satisfactorias dentro del contexto de racionalidad de la organización.

Análisis en el área de Operativa:

- ❖ Actualmente la empresa distribuidora de Claro, no cuenta con herramientas que permitan conocer las necesidades que puede tener tanto el empleado como el cliente.
- ❖ Se ve afectada la información, control y orientación de los procesos hacia el desarrollo de las metas y objetivos que tenga la empresa.
- ❖ Incumplimiento de capacitaciones constantes para la mejora de la atención hacia el cliente.

Análisis en el área de Finanzas:

- ❖ Se permite mejoras en la calidad de servicio que brinda la empresa a través del distribuidor autorizado.
- ❖ Evalúa gastos de procesos de instalación y calidad de servicio, para controlar los niveles de satisfacción del cliente.
- ❖ Verificar el nivel de aprendizaje que recibe el colaborador a través de las capacitaciones que recibe por parte de la empresa, para evitar riesgos que afecten gastos fuera de presupuesto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Mejorar la Calidad de Servicio en los Procesos de Instalación

ACCIÓN: 01

VARIABLE DE ACCIÓN: Mejora Continua

Tabla N° 32:
Objetivo Estratégico 1

| OBJETIVOS DE MEJORA: | ACCIONES DE MEJORA: |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar una mejor calidad de servicio en los procesos de instalación. 2. Enriquecer la calidad del servicio brindado. 3. Capacitar a los colaboradores de manera adecuada para mejorar su motivación. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los procesos de instalación del servicio. 2. Operar con eficiencia la calidad de servicio. 3. Desarrollar un programa de capacitación. |
| Responsables | Área Comercial |
| Plazo | 10 días |
| Indicador | Mejor calidad de servicio |

Fuente: Elaboración propia (2015).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

Búsqueda de Calidad en el servicio brindado

ACCIÓN: 02

VARIABLE DE ACCIÓN: Calidad

Tabla N° 33:
Objetivo Estratégico 2

| OBJETIVOS DE MEJORA: | ACCIONES DE MEJORA: |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir las fallas en los procesos de instalación de servicio. 2. Mejorar la calidad de servicio con un programa de mejora. 3. Generar estrategias de mejora. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Operar con personal capacitado para evitar riesgos de instalación. 2. Tener en cuenta la capacidad del servicio. 3. Aplicar estrategias que mejoren la calidad de servicio. |
| Responsables | Área Comercial |
| Plazo | 15 días |
| Indicador | Calidad de servicio. |

Fuente: Elaboración propia (2015).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

Optimizar los procesos de servicio para mejora

ACCIÓN: 03

VARIABLE DE ACCIÓN: Optimización de procesos para mejora

Tabla N° 34:
Objetivo Estratégico 3

| OBJETIVOS DE MEJORA: | ACCIONES DE MEJORA: |
|---|--|
| 1. Analizar el proceso del servicio brindado. 2. Calidad de servicio. 3. Mejorar la satisfacción del colaborador. | 1. Mejorar el compromiso que tiene la organización durante el proceso de servicio. 2. Mejora del servicio 3. Crear un clima laboral motivador para el colaborador. |
| Responsables | Área Comercial |
| Plazo | 12 días |
| Indicador | Efectividad |

Fuente: Elaboración propia (2015).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

Desarrollo de la gestión en la calidad de servicio

ACCIÓN: 04

VARIABLE DE ACCIÓN: Gestionar la calidad de servicio

Tabla N° 35:
Objetivo Estratégico 4

| OBJETIVOS DE MEJORA: | ACCIONES DE MEJORA: |
|---|--|
| 1. Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del Cliente, mediante investigaciones cuantitativas o cualitativas. 2. Brindar un servicio de calidad que sea eficiente para el cliente. 3. Gestionar con calidad | 1. Atender las necesidades y expectativas que el cliente requiera, con un servicio de calidad. 2. Identificar los procesos de apoyo que influyen a la eficacia y eficiencia de los procesos de realización. 3. Brindar mejor servicio. |
| Responsables | Área Comercial |
| Plazo | 8 días |
| Indicador | Mejora de los resultados del servicio. |

Fuente: Elaboración propia (2015).

TALLER N° 1: “Mejorar la Calidad de Servicio en los Procesos de Instalación”

Duración: 45 minutos

Fundamentación

Según Kotler(2008), las mejores empresas de servicio también vigilan de cerca el desempeño, tanto el suyo como el de sus competidores. Además, comunican a los empleados sus preocupaciones acerca de la calidad del servicio y proporcionan retroalimentación acerca del desempeño.

Desarrollar una mejora en la calidad de servicio, es dar a conocer al trabajador la importancia del servicio que este ofrece, ya que es una clave fundamental para una empresa para que el cliente opte por adquirir. En ocasiones, para desarrollar una mejora en la calidad de servicio que brinda la empresa, depende del servicio que se le dé al cliente; es decir, desde la atención al cliente, el seguimiento del proceso de venta, u otros factores que aporten a la calidad.

Objetivos del Taller:

- Conocer qué es y cuáles son las características de la calidad y servicio.
- Saber los beneficios que puede traer consigo aplicar una mejora continua.
- Implementar y desarrollar herramientas que le permitan al colaborador cumplir sus funciones con motivación.
- Orientar al colaborador la importancia del cliente en la empresa.
- Dar a conocer el programa de mejora continua aplicada en el proceso de instalación del servicio.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la sesión, como lo son:

Tabla N° 36:

Cronograma Taller 1

| DURACIÓN | SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS | DESARROLLO METODOLÓGICO | RECURSOS DIDÁCTICOS |
|------------|---|---|--|
| 10 MINUTOS | “Mejora Continua y Calidad de Servicio” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación del tema. ✓ Presentación de expositores. ✓ Inicio del taller. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas ✓ Organigramas |
| 15 MINUTOS | “Promoviendo una mejora continua para la empresa” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplio conocimiento de Mejora continua. ✓ Aplicando la mejora continua en la calidad de servicio. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas ✓ Guías de trabajo ✓ Material didáctico (Trípticos) |
| 10 MINUTOS | “Acciones de mejora” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de un plan de mejora en los procesos de instalación. ✓ Calidad de servicio tanto para el cliente, el colaborador y la organización. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas gráficas ✓ Video |
| 10 MINUTOS | Evento de Confraternidad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cierre del taller | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Metodología

La metodología que se pretende aplicar en el taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizaran exposiciones breves que expliquen la importancia de la aplicación de mejora continua en la calidad de servicio. Así mismo se desarrollaran ejercicios prácticos.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz, lapiceros, plumones
- Videos
- Material didáctico impreso
- Diapositivas
- Proyector

PRESUPUESTO

Tabla N° 37:

Presupuesto Taller 1

| CONCEPTOS | PARCIAL | TOTAL |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|
| REMUNERACIÓN | 02 Capacitadores | S/. 250.00 |
| BIENES | Lapiceros | S/. 20.00 |
| | Material impreso | S/. 20.00 |
| | Hoja bond | S/. 15.00 |
| | Alquiler de Proyector | S/. 80.00 |
| OTROS GASTOS | Evento de confraternidad | S/. 40.00 |
| TOTAL DE GASTO | | S/. 425.00 |

Fuente: Elaboración propia (2015)

TALLER N°2: “Búsqueda de Calidad en el servicio brindado”

Duración: 45 minutos

Fundamentación:

La eficiencia del servicio, es ofrecerle al cliente un servicio que esté acorde a sus necesidades, es decir, brindarle un servicio de calidad de la cual pueda lograr estar satisfecho.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (2010) consideran las expectativas como “los deseos o necesidades de los clientes, por ejemplo, lo que sienten que debe ser entregado por un proveedor de servicios antes que lo que podría ser ofrecido” definiéndolas como expectativas normativas y relativas a expectativas ideales o deseadas; estos autores conceptualizan las percepciones como “las creencias de los clientes relativas al servicio recibido”.

Objetivos del Taller:

- Que tanto la empresa como el colaborador tome en cuenta las necesidades que tiene el cliente.
- Alcanzar el objetivo teniendo en cuenta los procedimientos.
- Lograr que el cliente sienta la satisfacción al recibir el servicio de calidad y a la vez que los colaboradores de la empresa se encuentren motivados, para que así puedan cumplir las metas tanto de la organización como de ellos mismos.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la sesión, como lo son:

Tabla N° 38:

Cronograma Taller 2

| DURACIÓN | SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS | DESARROLLO METODOLÓGICO | RECURSOS DIDÁCTICOS |
|-------------------|---|---|--|
| 20 MINUTOS | “Que es innovar en el servicio para que este sea eficiente” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer que es la innovación y como se aplica en el servicio ✓ Conceptualizar los términos Innovación y Eficiencia ✓ ¿Qué hacer para brindar un servicio innovador y efectivo | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas ✓ Organigramas |
| 15 MINUTOS | ¿La eficiencia y la calidad? | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia ✓ Desarrollo Profesional. ✓ La eficiencia de la calidad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas ✓ Guías de trabajo ✓ Material didáctico (Trípticos) |
| 15 MINUTOS | ¿Es importante la calidad en el servicio? | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia de la calidad. ✓ Lograr el objetivo. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas gráficas ✓ Video |
| 10 MINUTOS | Evento de Confraternidad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cierre del taller | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Metodología

La metodología que se pretende aplicar en el taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizaran exposiciones breves que expliquen la importancia de la aplicación de mejora continua en la calidad de servicio. Así mismo se desarrollaran ejercicios prácticos.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz, lapiceros, plumones
- Videos
- Material didáctico impreso
- Diapositivas
- Proyector

PRESUPUESTO

Tabla N°39:

Presupuesto Taller 2

| CONCEPTOS | PARCIAL | TOTAL |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|
| REMUNERACIÓN | 02 Capacitadores | S/. 250.00 |
| BIENES | Lapiceros | S/. 20.00 |
| | Material impreso | S/. 20.00 |
| | Hoja bond | S/. 15.00 |
| | Alquiler de Proyector | S/. 80.00 |
| OTROS GASTOS | Evento de confraternidad | S/. 40.00 |
| TOTAL DE GASTO | | S/. 425.00 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

TALLER N°3: Optimizar los procesos de servicio para mejora

Duración: 45 minutos

Fundamentación:

Optimización de procesos que incluye la investigación del uso de los recursos tanto humanos como materiales. Se identifican los procesos “clave”, en que se gastan la mayor parte de los recursos y se definen las metas para mejorar de forma significativa el rendimiento de dichos procesos “clave”. Mediante el análisis de los procesos se descubren disfunciones y factores en los que se gastan los recursos. Así se ve de forma rápida dónde están los temas más importantes para mejorar donde podemos concentrarnos exclusivamente con el fin de cambiar. La mejora continua de procesos es más un complemento de la gestión por procesos que está orientado a la mejora continua de la calidad de servicios.

Sashihara (2011) un mejor enfoque consiste en optimizar los procesos de la compañía, y esto sólo se logra cuando se mejora el método para toma decisiones. Lamentablemente, vivimos en una época en la que siempre estamos inundados de información.

Objetivos del taller:

- Optimizar los procesos para garantizar la calidad de servicio que el cliente adquiera.
- Fortalecer los procesos para la mejora de calidad.
- Concientizar a los colaboradores para que hagan un seguimiento a los procesos de venta.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se trataran a lo largo de la sesión, como lo son:

Tabla N° 40:

Cronograma Taller 3

| DURACIÓN | SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS | DESARROLLO METODOLÓGICO | RECURSOS DIDÁCTICOS |
|-------------------|--|--|--|
| 20 MINUTOS | “Mejora de procesos y su optimización” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de la optimización de la mejora continua en los procesos. ✓ Preguntas del tema. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas ✓ Organigramas |
| 15 MINUTOS | “Beneficios de la aplicación de mejora continua en los procesos” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los 7 pasos para tomar de decisiones. ✓ Responsabilidad y decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas ✓ Guías de trabajo ✓ Material didáctico (Trípticos) |
| 10 MINUTOS | “Seguimiento constante en los procesos” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Durante la implementación de mejora. ✓ Funcionamiento del equipo ✓ Impacto en la Organización. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas gráficas ✓ Video |
| 10 MINUTOS | Evento de Confraternidad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cierre del taller | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Metodología

La metodología que se pretende aplicar en el taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizaran exposiciones breves que expliquen la importancia de la aplicación de mejora continua en la calidad de servicio. Así mismo se desarrollaran ejercicios prácticos.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz, lapiceros, plumones
- Videos
- Material didáctico impreso
- Diapositivas
- Proyector

PRESUPUESTO

Tabla N° 41:

Presupuesto Taller 3

| CONCEPTOS | PARCIAL | TOTAL |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|
| REMUNERACIÓN | 02 Capacitadores | S/. 250.00 |
| BIENES | Lapiceros | S/. 20.00 |
| | Material impreso | S/. 20.00 |
| | Hoja bond | S/. 15.00 |
| | Alquiler de Proyector | S/. 80.00 |
| OTROS GASTOS | Evento de confraternidad | S/. 40.00 |
| TOTAL DE GASTO | | S/. 425.00 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

TALLER N°4: Desarrollo de la gestión en la calidad de servicio

Duración: 45 minutos

Fundamentación:

La gestión de la calidad es el conjunto de actividad de la función general de la dirección que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades. Así mismo, la gestión de la calidad se enfoca exclusivamente en la satisfacción del cliente, teniendo como finalidad lograr el posicionamiento en el mercado.

Velasco (2005) nos comenta que cuando se habla de calidad no es suficiente con ser bueno hoy, sino que hay que mejorar todos los días; productos y servicios que hace unos años satisfacían plenamente, ahora se los ve deficientes, o empresas que fueron líderes en el mercado, hoy han sido sobrepasadas por sus competidores y tienen dificultades para sobrevivir. El camino para poder continuar en el mercado es conseguir productos de calidad y a un precio competitivo de una manera continuada, y ello sólo es posible implantando un sistema de gestión de la calidad que haga énfasis en la mejora continua, con lo que se aumentará la eficiencia de los procesos, se reducirán los costes y mejorará el grado de satisfacción de los clientes.

Objetivos del taller:

- Dar a conocer la efectividad que puede producir la mejora continua en la calidad de servicio.
- Desarrollar de manera eficiente la calidad de servicio que la empresa brinde para fidelizar al cliente.
- Orientar al colaborador cuan efectivo es aplicar el programa de mejora.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la sesión, como lo son:

Tabla N°42:

Cronograma Taller 4

| DURACIÓN | SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS | DESARROLLO METODOLÓGICO | RECURSOS DIDÁCTICOS |
|-------------------|--------------------------------|--|--|
| 20 MINUTOS | ¿Qué es la Gestión de Calidad? | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer que es la gestión de calidad. ✓ Importancia de la gestión de calidad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas ✓ Organigramas |
| 15 MINUTOS | “Planeamiento Estratégico” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionado con la mejora y la calidad. ✓ Identificar las necesidades de los agentes de las unidades a mejorar. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas ✓ Guías de trabajo ✓ Material didáctico (Trípticos) |
| 10 MINUTOS | “Liderazgo para la calidad” | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación, capacitación y aprendizaje. ✓ Medir y evaluar la calidad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diapositivas gráficas ✓ Video |
| 10 MINUTOS | Evento de Confraternidad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cierre del taller | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Metodología

La metodología que se pretende aplicar en el taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizaran exposiciones breves que expliquen la importancia de la aplicación de mejora continua en la calidad de servicio. Así mismo se desarrollaran ejercicios prácticos.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz, lapiceros, plumones
- Videos
- Material didáctico impreso
- Diapositivas
- Proyector

PRESUPUESTO

Tabla N° 43:

Presupuesto Taller 4

| CONCEPTOS | PARCIAL | TOTAL |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|
| REMUNERACIÓN | 02 Capacitadores | S/. 250.00 |
| BIENES | Lapiceros | S/. 20.00 |
| | Material impreso | S/. 20.00 |
| | Hoja bond | S/. 15.00 |
| | Alquiler de Proyector | S/. 80.00 |
| OTROS GASTOS | Evento de confraternidad | S/. 40.00 |
| TOTAL DE GASTO | | S/. 425.00 |

Fuente: Elaboración propia (2015).

FICHA TÉCNICA DEL PROGRAMA

1. Diagnóstico, planeación y ejecución:

Diagnóstico:

En toda organización existen políticas que deben ser base imprescindible para los colaboradores que la constituyen, pero actualmente se ve el reflejo del no cumplimiento de estas, impidiendo el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Asimismo, mejorar la calidad del servicio está acorde con los objetivos que se quiere llegar alcanzar dentro del distribuidor como representante de la empresa claro. Cabe mencionar que una situación que aqueja al distribuidor como representante de dicha empresa, es las quejas constantes de los colaboradores por parte de la atención que este recibe.

Si observamos a los colaboradores, se ve reflejado en ellos la poca motivación que tienen al realizar una comunicación directa con el cliente, otro aspecto visible en ellos es la falta de trabajo en equipo, es decir, cada colaborador refleja su interés independiente en sí mismo, dejando de lado el objetivo de la empresa.

Por tanto, se observa que el interés que tienen los colaboradores por disminuir el número de quejas de clientes por la calidad servicio recibido de la empresa claro, es poca.

Planeación:

Dado al diagnóstico, se realizó una evaluación tanto para los colaboradores como para los clientes con respecto al servicio obtenido por la empresa, la calidad del servicio que brindaba la empresa y la que recibía el cliente; por lo que se llegó a concluir que lo más factible es la aplicación de talleres que lleguen a optimizar los procesos, mejoren la atención al cliente y logren cumplir con los objetivos previstos por la empresa.

Ejecución:

En mención a la ejecución de talleres, se desarrollaron los siguientes temas:

- Mejorar Continua
- Calidad
- Optimización de procesos
- Desarrollo de eficiente gestión

Así mismo, se establece la aprobación de la Administradora y Supervisor del distribuidor autorizado para aplicar los talleres en un horario que no incurra la jornada laboral.

La participación de los colaboradores en el primer taller aplicado es muy importante ya que refleja el inicio al cambio así como los demás talleres que son parte de la mejora. Por ello, se tuvo la participación de los 40 trabajadores del distribuidor autorizado en los cuatro talleres aplicados en distintas sesiones.

Dentro del desarrollo de los talleres, no solo se basó en la parte de establecer objetivos , sino también de escuchar propuestas de mejora por parte de los colaboradores con respecto a los temas tratados, este fue un gran resultado puesto que se conoció más al colaborador en su ámbito laboral teniendo en cuenta sus opiniones sobre la calidad del servicio , ya sea por la atención que brindaban al cliente. Esto permitió llegar a un acuerdo de compromiso de los colaboradores y la empresa para llegar al cambio de mejora.

2. La evaluación como elemento de la capacitación:

➤ El control y la evaluación:

La investigación se realizó considerando los distintos talleres aplicados, es decir, los colaboradores, quienes son la muestra de la investigación, recibieron capacitaciones semanales, así como una serie de evaluaciones en el que se llegó a compartir aquellas experiencias en el ámbito laboral, siendo estas dos actividades punto clave para cumplir los objetivos de la empresa.

3. Objetivos.

- Conocer al colaborador y al cliente para la aplicación del programa de mejora.

Se observa que la necesidad del colaborador y el cliente van de la mano, puesto que ambos buscan sus propios intereses. En caso del colaborador, se ve la falta de atención al cliente, razón por la cual es importante aplicar talleres en el que el colaborador comprenda que brindar calidad de servicio es un proceso de mejora que debe darse día a día.

- Conocer la coherencia del programa

El presente programa tuvo coherencia en el proceso de mejora, ya que se identificó con la ayuda de los colaboradores de la organización aquellos problemas existentes, y los cuales serían principalmente temas para mejora.

- Determinar el grado de adecuación del programa de mejora continua y la calidad del servicio en la empresa claro de un distribuidor autorizado.

El programa se adecuó de manera eficiente dentro de la organización, ya que los colaboradores implicados mejoraron la atención al cliente, lo cual se vio reflejado en los resultados obtenidos por la empresa.

- Conocer el propósito de evaluación

El principal objetivo de la evaluación fue conocer si la aplicación de los talleres crea una mejora continua en la calidad de servicio de acuerdo al diagnóstico planteado.

- Identificar el efecto de mejora en el servicio

Al principio se planteó identificar si de lo aplicado se obtuvo mejoras respecto a la atención brindada al cliente y como sirvió generar estrategias de mejora en la calidad del servicio.

➤ Fuentes de información

Las fuentes utilizadas fueron las encuestas escritas y verbales que serán tomadas tanto para el pre test como el post test; así mismo también se realizó la aplicación de encuesta aleatoria al cliente, lo cual permitió verificar si la aplicación de los talleres tuvo buen efecto de fiabilidad.

➤ Identificar los métodos para recolección de datos

Se aplicó cuestionarios para determinar si los talleres brindados cumplieron con los objetivos planteados.

➤ Verificar el propósito de evaluación

Luego de la evaluación se dio a conocer si los talleres aplicados llegaron a mejorar la calidad del servicio.

Así también se buscó mejorar la motivación del colaborador de la organización, llevándose así un mejor ambiente laboral.

Finalmente, se buscó comprobar el compromiso del colaborador con la mejora constante del servicio que se brinda al cliente y la mejora constante dentro de la organización con el cliente interno.

4. Eficacia de los Programas.

➤ Número total del personal que desarrollo actividades de capacitación durante el desarrollo de la tesis.

Fueron un total de 40 colaboradores del distribuidor autorizado los que participaron en las sesiones.

- Número total de horas de capacitación impartidas.

| TALLERES | TIEMPO |
|--------------|----------------|
| SESION 1 | 45 MIN |
| SESION 2 | 55 MIN |
| SESION 3 | 55 MIN |
| SESION 4 | 55 MIN |
| TOTAL | 210 MIN |

- Porcentaje de logro de metas alcanzadas en función de las metas programadas en cuanto a:

- Personal capacitado y personal programado para capacitación.

$$SESIÓN 1 = \frac{40 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{40 \text{ PERSONAS PROGRAMADAS}}$$

$$SESIÓN 2 = \frac{30 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{40 \text{ PERSONAS PROGRAMADAS}}$$

$$SESIÓN 3 = \frac{35 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{40 \text{ PERSONAS PROGRAMADAS}}$$

$$SESIÓN 4 = \frac{38 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{40 \text{ PERSONAS PROGRAMADAS}}$$

- Personal capacitado y total de personal a capacitar.

$$SESIÓN 1 = \frac{40 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{64 \text{ PERSONAS PROGRAMADAS}} = 100\%$$

$$SESIÓN 2 = \frac{30 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{40 \text{ PERSONAS PROGRAMADAS}} = 75,0\%$$

$$SESIÓN 3 = \frac{35 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{40 \text{ PERSONAS PROGRAMADAS}} = 87,5\%$$

$$SESIÓN 4 = \frac{38 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{40 \text{ PERSONAS PROGRAMADAS}} = 95,0\%$$

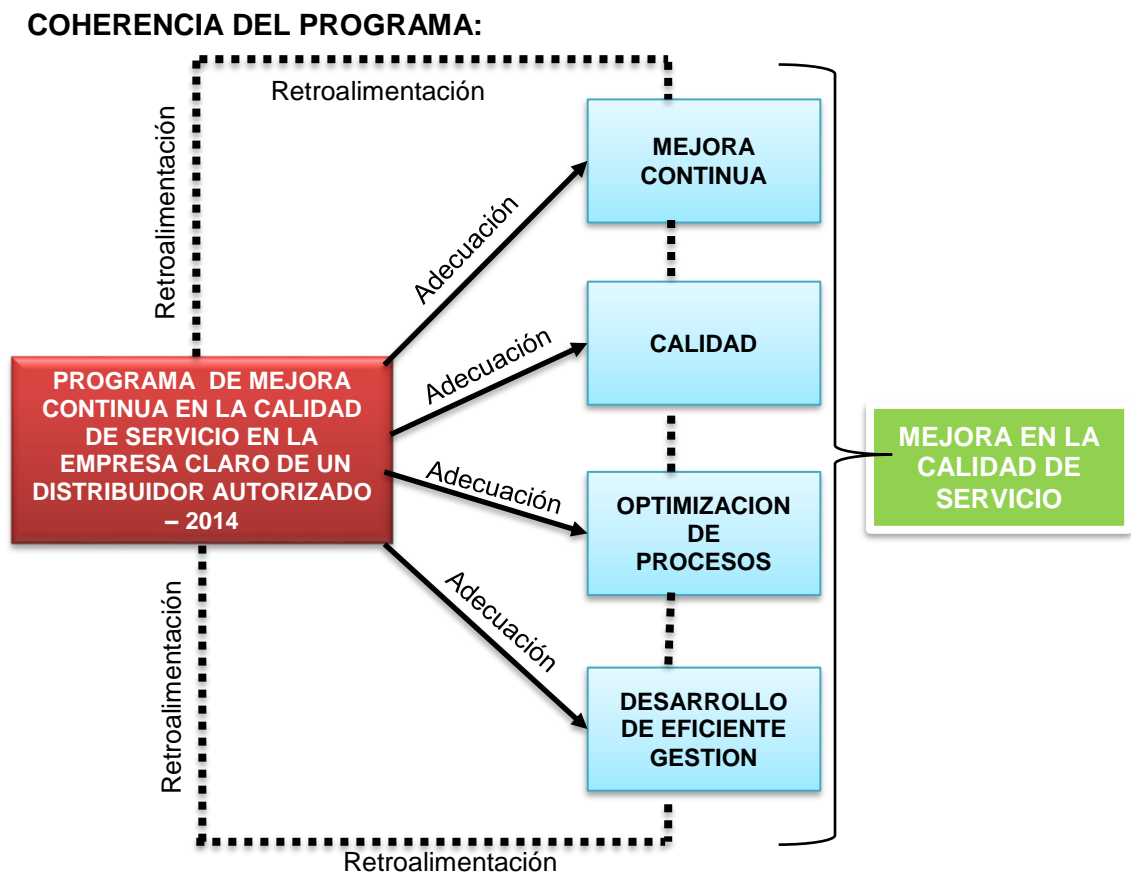
➤ Número de eventos realizados y número de eventos programados.

| TALLERES | SE REALIZÓ |
|--------------|-------------------|
| SESION 1 | SI |
| SESION 2 | SI |
| SESION 3 | SI |
| SESION 4 | SI |
| TOTAL | 4 TALLERES |

$$TOTAL = \frac{4 \text{ TALLERES RELIZADOS}}{4 \text{ TALLERES PROGRAMADOS}} = 100\%$$

➤ Número total de horas/hombre, de capacitación otorgada al personal por área.

$$TOTAL = \frac{210 \text{ MIN}}{40 \text{ PERSONAS CAPACITADAS}} = 5.25\%$$



Fuente: Elaboración propia (2015).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

5.1. CONCLUSIONES:

Finalizando el presente trabajo de investigación, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- a) Se analizó que el Programa de Mejora Continua, logró mejorar la Calidad de Servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado en el 2014.
- b) Se analizó la problemática de la empresa, encontrándose varios errores por parte del colaborador hacia el cliente y de los cuales se logró mejorar gracias a la aplicación de los talleres.
- c) Se realizaron constantes cambios de personal debido a que de estos influye la atención al cliente.
- d) El tiempo de espera para la atención al cliente se disminuyó de manera oportuna.
- e) Se tomó la decisión de brindar mensualmente capacitaciones para obtener una calidad de servicio al cliente.
- f) Se llegó a lograr gran parte de compromiso por parte de los colaboradores dentro y fuera de la organización durante el proceso de servicio.
- g) Al implementar el Programa de Mejora , es decir, los talleres se logró disminuir la mala calidad del servicio brindado.
- h) Se concluyó que gracias al Análisis Pre Test y Post Test pudimos ver que el programa mejoró varios puntos dentro de la organización.

5.2. RECOMENDACIONES:

- a) Se recomienda que para mejorar la atención de servicio al cliente practicando una forma adecuada llegando a distinguirse ante la competencia.
- b) Se aconseja realizar talleres de planes Claro para que el colaborador brinde una información clara al cliente.
- c) Se recomienda realizar el análisis FODA periódicamente.
- d) Es necesario generar la participación constante de los colaboradores, para mejorar el ambiente donde laboran.
- e) Debemos lograr el compromiso del colaborador con el cliente en todo el proceso de la venta.
- f) Es importante aplicar constantemente programas de mejora ya sea a través de charlas vivenciales para el colaborador tenga en cuenta como el cliente recibe la atención.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1.1. Libros:

- 1) Aldana, L; Vargas, M (2006) *Calidad y Servicio- Conceptos y Herramientas*. Colombia. Editorial Eco Ediciones.
- 2) Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega, M (2010) *Mejora continua de los proceso*. Perú. Editorial Universidad de Lima.
- 3) Camisón, C; Cruz, S; González, T (2006) *Gestión de la Calidad, Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España. Editorial Pearson Educación.
- 4) Escalante, E (2006) *Análisis y Mejoramiento de la Calidad*. México. Editorial Limusa.
- 5) Flores, E. (2010) *Gestión de la Calidad*. Perú. Editorial Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- 6) Miranda, F.; Chamorro, A.; Rubio, R (2007) *Introducción a la Gestión de la Calidad*. España. Editorial Delta.
- 7) Moyano, J. (2011) *Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas*. Colombia. Editorial de la U para Colombia.
- 8) Prieto, J. (2014) *Gerencia del Servicio*. Colombia. Editorial Ecoe.
- 9) Nava, V. (2013) *Elementos para conocer e implantar la norma de Calidad para la Mejora Continua*. México. Editorial Limusa.
- 10) Setó. D. (2004) *De la Calidad de Servicio a la Fidelización del Cliente*. España. Editorial Esic.
- 11) Sosa, D. (2013) *Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua*. México. Editorial Limusa.
- 12) Suarez, M. (2007) *El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua*. México. Editorial Panorama.
- 13) Velasco, J. (2010) *Gestión de la Calidad, Mejora Continua y Sistemas de Gestión*. España. Editorial Pirámide.

1.2. Libros de metodología:

- 1) Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (1998) *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Ultra S.A.

1.3. Tesis:

- 1) Abad, Y., Taype, C. (2005); "Análisis del nivel de satisfacción de los turistas con la calidad del servicio en los restaurantes de la provincia de Piura". Perú.
- 2) Bacilio, J (2005); "*Estructura de un Modelo de Producción para Mejora la Calidad de Servicio de la Empresa Nett Service SRL con un Enfoque Sistemático*". Perú.
- 3) Cauti, M; Quispe, P (2014) ; "*Plan de Reingeniería para mejorar la calidad de servicio al cliente en la empresa Delicias I Cañete -2012*" .Perú.
- 4) Campusano, M (2014) ; "*Programa de calidad para mejorar la atención al cliente en la empresa de Transportes Interprovincial Consorcio Maleño, Lima-2012*" .Perú.
- 5) Cisneros, B; Ruiz, W (2012) ; "*Propuesta de un Modelo de Mejora Continua de los Procesos en el Laboratorio PROTAL – ESPOL, basado en la integración de un Sistema ISO/IEC 17025:2005 con un Sistema ISO 9001:2008 en el año 2012*".Ecuador.
- 6) Chau, Y; Gutiérrez, R; Villar, J (2004); "*Mejoramiento de la Calidad de servicio de Energía Eléctrica a los pobladores de Chao*". Perú.
- 7) Hilasaca, M. (2012) "*Mejora continua de los procesos de la Dirección Nacional de Planificación de la Superintendencia de Telecomunicaciones*" .Ecuador.
- 8) Hipólito, D; Ramos, C (2009); "*Nivel de relación entre la satisfacción laboral y calidad en el servicio de atención al cliente en salas de juego de azar del Distrito de Trujillo – La Libertad*". Perú

- 9) Mariño, M. (2007); *“Diagnostico de la Calidad de Servicio prestada por el centro de atención al cliente de la empresa B.O.C. Gases de Venezuela, C.A.”*
- 10) Márquez, L. (2012); *“Propuesta de reducción del tiempo de atención al cliente en el servicio de farmacia de una clínica particular”*. Perú
- 11) Mego, O (2013) ; *“Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú”*
- 12) Rodríguez, M. (2004) ; *“Calidad en el servicio de atención al cliente en una Empresa Química Industrial”* .México
- 13) Roldan, L; Balbuena, J; Muñoz, Y (2010); *“Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños”*. Perú
- 14) Rojas, V (2012) ; *“La gestión y su relación con la calidad de servicio del área de compras de la Empresa Tableros Peruanos SA en el año 2012”* .Perú
- 15) Tolentino, F (2014) en su tesis titulada: *“Plan de Know How para mejorar la calidad total en la panadería Sur Sabor SA del distrito de Chilca-2012”*. Perú
- 16) Yarto. M. (2010); *“Modelo de Mejora Continua en la Productividad de Empresas de Cartón Corrugado del Área Metropolitana de la Ciudad de México”*

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| TITULO | PROBLEMAS GENERAL Y ESPECIFICOS | OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS | HIPOTESIS GENERAL Y ESPECIFICOS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES |
|--|--|---|--|----------------------------|-------------------|---|
| "Programa de Mejora Continua en la Calidad de Servicio de la Empresa Claro en un Distribuidor Autorizado-2014" | PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | Mejora Continua | Procesos | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de demora en la Atención. • Seguimiento • Satisfacción |
| | ¿De qué manera el programa de mejora continua permite mejorar la calidad de servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado – 2014? | Desarrollar un programa de mejora continua que permitirá mejorar la calidad de servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014. | El Programa de Mejora Continua permitirá mejorar la Calidad de Servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014. | | Calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Satisfacción • Conformidad |
| | | | | | Fiabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Seguridad • Calidad |
| | | | | | Resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción • Procesos • Cumplimiento |
| | PROBLEMAS ESPECIFICOS | OBJETIVOS ESPECIFICOS | HIPOTESIS ESPECIFICAS | Calidad de Servicio | Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Comunicación • Elaboración |
| | ¿Cómo mejorar el nivel de la calidad en la Empresa Claro 2014? | Analizar la calidad en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014. | El análisis del nivel de la calidad mejorará en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014. | | Calidad Percibida | <ul style="list-style-type: none"> • Precios • Fiabilidad • Garantía |
| | ¿Cuál es la conciencia de la calidad que se presenta en la empresa Claro 2014? | Analizar los procesos en la mejora continua que presenta la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014. | Al identificar la conciencia de calidad mejorará en la mejora continua que presenta la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014. | | Confiabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de reparación • Disponibilidad de equipos • Seguridad |
| | ¿Cómo medir la aplicación del Programa de mejora continua que mejore la calidad de servicio en la empresa Claro 2014? | Determinar el nivel de desempeño de mejora continua en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014. | Aplicar el Programa de mejora continua mejorará la calidad de servicio en la Empresa Claro de un Distribuidor Autorizado 2014. | | Conformidad | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento • Atención • Ambiente |

ANEXO Nº 02

CUESTIONARIO

Instrucciones: En el presente cuestionario usted encontrará una serie de preguntas relacionados con la calidad de gestión en la institución. Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una alternativa de acuerdo a su opinión, marcando con un aspa (x).

La escala según Likert a emplear es la siguiente:

- | | | |
|------------------------|------------------------|--------------|
| (1) Definitivamente no | (2) Probablemente no | (3) Indeciso |
| (4) Probablemente si | (5) Definitivamente si | |

| DIMENSIONES | N° | ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE LA FIDELIZACIÓN DE LOS COLABORADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|
| Procesos | 01 | ¿El tiempo que demora el proceso de la venta que le ofrece al cliente es el oportuno? | | | | | |
| | 02 | ¿El seguimiento que le da al cliente en el proceso de la venta es frecuente? | | | | | |
| | 03 | ¿Está satisfecho con el proceso de la venta que le realiza al cliente? | | | | | |
| Calidad | 04 | ¿Cree usted que la calidad del servicio que le ofrece al cliente es mejor que otras empresas? | | | | | |
| | 05 | ¿La calidad de servicio que ofrecen como empresa los satisface como vendedores? | | | | | |
| | 06 | ¿Usted como vendedor de la empresa está conforme con lo ofrecido a su cliente? | | | | | |
| Fiabilidad | 07 | ¿Es fiable para su cliente el servicio que la empresa le ofrece? | | | | | |
| | 08 | ¿La seguridad que le ofrece al cliente en el proceso de la venta es fiable? | | | | | |
| | 09 | ¿La calidad de servicio que ustedes ofrecen como empresa es la más fiable para su cliente? | | | | | |
| Resultados | 10 | ¿Cómo vendedor del servicio está satisfecho de los resultados ofrecidos al cliente? | | | | | |
| | 11 | ¿Los resultados del proceso de instalación es de acuerdo a lo requerido por su cliente? | | | | | |
| | 12 | ¿Usted como vendedor cree que los resultados se cumplieron de acuerdo a lo establecido? | | | | | |
| Desempeño | 13 | ¿Cree usted que desempeña un papel importante en lo planificado por la empresa? | | | | | |
| | 14 | ¿Cree usted que desempeña una comunicación clara para su cliente? | | | | | |
| | 15 | ¿Elabora un plan para desempeñarse como vendedor? | | | | | |
| | 16 | ¿Los precios ofertados a su cliente es realmente la calidad que el cliente percibe? | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--|--|--|--|--|--|
| Calidad Percibida | 17 | ¿Es fiable la calidad de servicio que la empresa ofrece a su cliente? | | | | | |
| | 18 | ¿Usted como vendedor de la empresa ofrece al cliente una garantía por el servicio que este acepte? | | | | | |
| Confiabilidad | 19 | ¿El tiempo de reparación que usted como parte de la empresa ofrece al cliente es confiable para este? | | | | | |
| | 20 | ¿Usted como parte de la empresa, disponen de los equipos necesarios para lo solicitado por el cliente? | | | | | |
| | 21 | ¿Es confiable para su cliente la seguridad que le ofrecen en el proceso de venta? | | | | | |
| Conformidad | 22 | ¿Usted cree que la empresa cumplió con lo ofertado a su cliente dando así conformidad? | | | | | |
| | 23 | ¿Cree usted como parte de la empresa que brinda una buena atención a su cliente? | | | | | |
| | 24 | ¿Está conforme con el ambiente en el que ofrece la calidad del servicio a su cliente? | | | | | |

ANEXO Nº 03

FICHA TECNICA

A. NOMBRE:

Cuestionario del Programa de Mejora Continua en la Calidad de Servicio de la empresa Claro en un Distribuidor Autorizado – 2014.

B. OBJETIVOS:

Comprobar los efectos del programa de mejora continua para mejorar la calidad de servicio de la empresa Claro en un Distribuidor Autorizado.

C. AUTOR (a):

Rosa Elvira Castillo Usuriaga.

D. ADMINISTRACIÓN:

Individual.

E. DURACIÓN:

15 min.

F. SUJETOS DE APLICACIÓN:

40 colaboradores de la empresa

G. TÉCNICA:

Entrevista.

H. PUNTUACIÓN Y ESCALA DE CALIFICACIÓN:

La escala a emplear es la siguiente:

- | | | |
|------------------------|------------------------|--------------|
| (1) Definitivamente no | (2) Probablemente no | (3) Indeciso |
| (4) Probablemente si | (5) Definitivamente si | |

I. DIMENSIONES E ÍTEMS:

| | |
|------------|--|
| Procesos | <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de demora en la atención - Seguimiento - Satisfacción |
| Calidad | <ul style="list-style-type: none"> - Servicio - Satisfacción - Conformidad |
| Fiabilidad | <ul style="list-style-type: none"> - Servicio - Seguridad - Calidad |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Procesos - Cumplimiento |

| | |
|-------------------|--|
| Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Comunicación - Elaboración |
| Calidad Percibida | <ul style="list-style-type: none"> - Precios - Fiabilidad - Garantía |
| Confiabilidad | <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de reparación - Disponibilidad de equipos - Seguridad |
| Conformidad | <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento - Atención - Ambiente |

ANEXO N° 04

LISTA DE COTEJO

Instrucciones: En el presente cuestionario usted encontrará una serie de preguntas relacionados con la calidad de gestión en la institución. Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una alternativa de acuerdo a su opinión, marcando con un aspa (x).

| N° | DETALLES | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 01 | Usted considera que recibe un servicio de calidad. | | |
| 02 | Satisface su necesidad la calidad de servicio recibido por parte de la empresa | | |
| 03 | El seguimiento que recibe en el proceso de la venta por parte de la empresa es constante | | |
| 04 | La seguridad que le ofrece la empresa en el proceso de instalación del servicio es confiable | | |
| 05 | Usted cree que los precios por el servicio que recibe son los más adecuados. | | |
| 06 | Usted está conforme con la atención recibida por parte de la empresa | | |

ANEXO N° 05

COMPARATIVO DE LA LISTA DE COTEJO PRE Y POST APLICACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

| N° | DETALLES | PRE | | POST | |
|----|--|-----|-----|------|-----|
| | | SI | NO | SI | NO |
| 01 | Usted considera que recibe un servicio de calidad. | 8% | 92% | 70% | 30% |
| 02 | Satisface su necesidad la calidad de servicio recibido por parte de la empresa | 8% | 92% | 80% | 20% |
| 03 | El seguimiento que recibe en el proceso de la venta por parte de la empresa es constante | 35% | 65% | 85% | 15% |
| 04 | La seguridad que le ofrece la empresa en el proceso de instalación del servicio es confiable | 10% | 90% | 75% | 25% |
| 05 | Usted cree que los precios por el servicio que recibe son los más adecuados. | 18% | 82% | 72% | 28% |
| 06 | Usted está conforme con la atención recibida por parte de la empresa | 10% | 90% | 75% | 25% |

ANEXO N° 06
VALIDACION DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERU

ESCUELA DE ADMINISTRACION

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LOS
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

1. Los Instrumentos deberán ser validados por lo menos 3 especialistas
 - Dos (2) Expertos del área del conocimiento al que este enfocada la investigación
 - Un (1) Experto en Metodología
2. Al validador deberá suministrarle, además de los instrumentos de validación
 - La página contentiva de los Objetivos de Investigación
 - El cuadro de Operacionalización de las variables
3. Una vez reportadas las recomendaciones por los sujetos validadores, se realiza una revisión y adecuación a las sugerencias suministradas
4. Finalizado este proceso puede aplicar el Instrumento
5. Validar un instrumento implica la correspondencia del mismo con los objetivos que se desean alcanzar. Operacionalización de las variables (variables, dimensiones e indicadores)

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERU
ESCUELA DE ADMINISTRACION

Estimado Validador:

Me es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su inapreciable colaboración como experto para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a:

..... Instrumento, Operacionalización de la variable, Matriz de Consistencia seleccionada, por cuanto considero que sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado:

“Programa de Mejora Continua en la Calidad de Servicio de la Empresa Claro en un Distribuidor Autorizado - 2014”

De la alumna Rosa Elvira Castillo Usuriaga.

esto con el objeto de presentarla como requisito para obtener el título de Licenciado

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Por otra parte se le agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada Ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

| PREGUNTAS | | ALTERNATIVAS | | | | | OBSERVACIONES |
|-----------|------|--------------|---|---|---|---|---------------|
| Nº | Ítem | a | b | c | d | e | |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | |

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

DAVID DE LA CRUZ MONTAYA

DNI: 16438146

Firma: 

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Wilber Hugo Flores Vilca, titular del
 DNI N° 01324100, de profesión
 _____, desempeñándose
 actualmente como Docente, en la
 Institución Autónoma.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en _____.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia de Ítems | | X | | |
| Amplitud de contenido | | X | | |
| Redacción de los Ítems | | X | | |
| Claridad y precisión | | X | | |
| Pertinencia | | X | | |

En Lima, a los _____ días del mes de _____ del _____



 Firma ESTADÍSTICO E
 INFORMÁTICO.

Expertos

Nombre y Apellido:

Wilber Hugo Flores Vilca

DNI: 01324100

Firma:



Nombre y Apellido:

DAVID DE LA CRUZ MONTAÑA

DNI: 16438146

Firma:



Nombre y Apellido:

Mirka Dayana Ramos Klori

DNI: 43270947

Firma:



ANEXO N° 07
PERMISO DE LA EMPRESA



**DISTRIBUIDOR AUTORIZADO CLARO
"JLF SERVICIOS GENERALES SAC"**



CONSTANCIA DE PERMISO PARA EL PLAN DE INVESTIGACIÓN

Conste que el presente documento que, DISTRIBUIDOR AUTORIZADO JLF SERVICIOS GENERALES SAC de la EMPRESA CLARO, con RUC N° 20551135137, representada por su Administradora, Sra. Rosario Ivonne Alvarez Silva, identificado con DNI 08876340, el cual al final suscribe, CERTIFICA que la Srta. CASTILLO USURIAGA ROSA ELVIRA identificada con DNI 72773419 estudiante de la carrera de Administración en la Universidad Autónoma del Perú, realizar de manera responsable, satisfactoria y de excelente nivel académico una tesis de grado Universitario, el cual consiste en un **PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA CLARO EN UN DISTRIBUIDOR AUTORIZADO – 2014.**

Debemos indicar que para la realización de dicha tesis, la mencionada estudiante organizará encuestas de Calidad de Servicio del Distribuidor Autorizado de la empresa Claro, y de manera satisfactoria, dejando encaminado todo para que su cumplimiento y aplicación sea satisfactoria para nuestra empresa.

Por tanto:

JLF SERVICIOS GENERALES SAC (DISTRIBUIDOR AUTORIZADO de CLARO) emite la presente CONSTANCIA a solicitud de la alumna, dejando todo lo señalado anteriormente y será realizado de manera veraz.

LIMA, 29 DE NOVIEMBRE DEL 2014.

JLF SERVICIOS GENERALES SAC

Rosario I. Alvarez S.
GERENTE ADMINISTRATIVO

Dirección: Calle Carlos Alayza y Roel Nro. 2088 Dpto. 205 - Lince
Teléfono: 472-8150

ANEXO Nº 08

TABULACIÓN PRE

| P | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| E | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 7 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 9 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 10 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 13 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 14 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 15 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 16 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 17 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 18 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 2 |
| 21 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 23 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 24 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 25 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 27 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 28 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 |
| 29 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 30 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 31 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 32 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 34 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 35 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 36 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| 37 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| 39 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 40 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |

TABULACIÓN POST

| P | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| E | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 6 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 8 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 9 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 10 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 14 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 18 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 19 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 20 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 21 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 2 |
| 22 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 26 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 27 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 29 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 31 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 32 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 34 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 36 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |

ANEXO N° 09
EVIDENCIAS

