



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

“DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE MEJORAMIENTO
DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO POSVENTA PRESTADO
POR LA EMPRESA ORVISA S.A. - SUCURSAL TARAPOTO,
PARA EL PRIMER TRIMESTRE, 2015”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

AUTORES

Bach. Lenin Guevara Mas
Bach. Hans Walter Pisco Tangoa
Bach. Alex Pezo Hidalgo

ASESOR:

Lic. M.Sc. Segundo Saul Rodriguez Mendoza

Tarapoto - Peru.

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-T
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

“DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO POSVENTA PRESTADO POR LA EMPRESA ORVISA S. A. – SUCURSAL TARAPOTO, PARA EL PRIMER TRIMESTRE, 2015”

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Bach. Lenin Guevara Mas

Bach. Hans Walter Pisco Tangoa

Bach. Alex Pezo Hidalgo

ASESOR:

Lic. M Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza

TARAPOTO – PERÚ
2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

INFORME FINAL DE TESIS:

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO POSVENTA PRESTADO POR LA EMPRESA ORVISA S. A. – SUCURSAL TARAPOTO, PARA EL PRIMER TRIMESTRE, 2015

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LAS BACHILLERES

LENIN GUEVARA MAS

HANS WALTER PISCO TANGOA

ALEX PEZO HIDALGO



Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi.
Presidente



Lic. Adm. Mg Hugo Bernal Lozano
Secretario



Lic. Adm. Julio Cesar Capillo Torres.
Miembro

Lic. Adm. MSc. Segundo S. Rodriguez Mendoza.
Asesor

DEDICATORIA

**A Dios y familiares, por brindarme amor,
seguridad, fuerzas y oportunidades
para seguir creciendo como profesional.**

Lenin Guevara Mas

**A mis padres Heysen y Mery, por el
apoyo incondicional, e inculcarme
valores para mi desarrollo como
persona y profesional.**

Hans Walter Pisco Tangoa

**Dedico esta tesis a mi familia y amigos,
quienes fueron un gran apoyo emocional
y depositaron su confianza en mí.**

Alex Pezo Hidalgo

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecirnos con el conocimiento y las fuerzas para hacer realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Nacional de San Martín por formar profesionales excelentes, con actitud de emprendedores.

A la Escuela Académica Profesional de Administración, por acogernos en sus aulas, a sus distinguidas autoridades por aperturar el Curso de Complementación Académica, y así cumplir con nuestras metas de ser Administradores.

A la plana selecta de docentes de Administración que hicieron de nosotros y nuestros compañeros, profesionales de bien inculcándonos saberes y experiencias.

A nuestro asesor de investigación, Lic. M Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza, que con su compromiso, dedicación, conocimientos, experiencia y motivación ha logrado orientarnos para culminar nuestra tesis con éxito.

Son nuestros familiares y amigos que han formado parte de nuestra formación, a los que tenemos el honor de agradecerles por su amistad, ánimo y compañía; algunas están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos, a todos ellos, muy agradecidos.

**Lenin Guevara Mas
Hans Walter Pisco Tangoa
Alex Pezo Hidalgo**

PRESENTACIÓN

Señores miembros de jurado:

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, así como del Reglamento del Ciclo de Complementación Académica Basado en el Enfoque de la Investigación para la titulación como Licenciados en Administración, sometemos a vuestro criterio profesional la evaluación del presente trabajo de investigación titulado: “Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio posventa prestado por la empresa Orvlsa S. A. – Sucursal Tarapoto, para el primer trimestre 2015”, con el propósito que el jurado dictaminador lo evalúe de acuerdo a las normas establecidas por la Facultad.

En consecuencia señores miembros del jurado calificador, sometemos a vuestro ilustrado criterio la presente tesis, para su aprobación respectiva de acuerdo a las normas vigentes.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
PRESENTACION.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	
1.1. Formulación del Problema.....	2
1.2. Justificación del estudio.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.4. Limitaciones de la investigación.....	5
1.5. Hipótesis.....	5
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes del estudio del problema.....	7
2.2. Bases teóricas.....	13
2.3. Definición de términos básicos.....	24
CAPITULO III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo de investigación.....	29
3.2. Nivel de investigación.....	29
3.3. Población, muestra y unidad de estudio.....	29
3.4. Tipo de diseño de investigación.....	29
3.5. Métodos de investigación.....	29
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	29
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	30
CAPITULO IV DISCUSIÓN Y RESULTADOS	
4.1. Resultados descriptivos.....	32
4.2. Discusión de resultados.....	45
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	49
5.2. Recomendaciones.....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 01. Satisfacción del tiempo de entrega del producto / servicio.....	32
Cuadro N° 02. Tiempo de garantía del producto / servicios	33
Cuadro N° 03. Atención del personal	34
Cuadro N° 04. Satisfacción con los costos.....	35
Cuadro N° 05. Tiempo transcurrido para solucionar quejas y reclamos	36
Cuadro N° 06. Satisfacción con el producto / servicio	37
Cuadro N° 07. Grado de satisfacción con los productos / servicios	38
Cuadro N° 08. Satisfacción con el precio / calidad.....	39
Cuadro N° 09. Eficiencia en la solución de quejas y reclamos	40
Cuadro N° 10. Recibe información técnica.....	41
Cuadro N° 11. Nivel de satisfacción por los servicios prestado	42
Cuadro N° 12. Explicación de procedimientos y trámites a realizar	43
Cuadro N° 13. Adquisición de producto / servicio	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico N° 01. Satisfacción del tiempo de entrega del producto / servicio	32
Grafico N° 02. Tiempo de garantía del producto / servicios	33
Grafico N° 03. Atención del personal	34
Grafico N° 04. Satisfacción con los costos.....	35
Grafico N° 05. Tiempo transcurrido para solucionar quejas y reclamos	36
Grafico N° 06. Satisfacción con el producto / servicio	37
Grafico N° 07. Grado de satisfacción con los productos / servicios	38
Grafico N° 08. Satisfacción con el precio / calidad	39
Grafico N° 09. Eficiencia en la solución de quejas y reclamos.....	40
Grafico N° 10. Recibe información técnica.....	41
Grafico N° 11. Nivel de satisfacción por los servicios prestado.....	42
Grafico N° 12. Explicación de procedimientos y trámites a realizar	43
Grafico N° 13. Adquisición de producto / servicio.....	44

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es Diseñar un Modelo Administrativo de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio Posventa prestado por la empresa Orvisa Sociedad Anónima – Sucursal Tarapoto, para el primer trimestre 2015, en el cual se identificó las necesidades y las expectativas de los clientes y los procesos que impactan directamente en la satisfacción de estos, esto con el fin de asegurar los procesos de manejo de quejas y de reclamos de los clientes.

Se usó un diseño de carácter no experimental del tipo transversal, para lo cual se llevó a cabo un estudio utilizando el método inductivo, teniendo como base y muestra experimental a la cartera Top100 de la empresa Orvisa Sociedad Anónima – Sucursal Tarapoto. Según el procedimiento experimental adoptado para el presente estudio, los datos obtenidos con herramienta de investigación expresan fortalezas y falencias en el servicio posventa ofertado, factores que se ven reflejados en la insatisfacción directa del cliente final y su fidelización, así mismo, la carencia de herramientas para tomar buenas decisiones al momento de percibir una queja o reclamo. Se determinaron los principales factores que generan insatisfacción en el usuario, como la demora en resolver la queja y reclamo del cliente, a ello se suma la excesiva limitación para otorgar información precisa y adecuada detallando procedimientos a realizar para la toma de decisiones y el tiempo de entrega del producto / servicio ofertado.

ABSTRACT

The objective of this study is to design a model administrative for improvement in the after sales provided by company Orvisa SA - Branch Tarapoto, for the first quarter 2015, which the needs and expectations of customers are identified the processes that directly impact satisfaction of these; this in order to ensure the process of handling complaints customer.

Branch - design non experimental cross type, for which he conducted a study using the inductive method, starting from the particular to make generalizations, based and experimental sample to the Top100 portfolio Orvisa SA was used Tarapoto. According to the experimental procedure adopted for this study, data obtained by the research tool express indices and shortcomings in the offered sales service, factors that are reflected in the direct final customer dissatisfaction and loyalty, likewise, lack of tools to make good decisions when perceiving a complaint or grievance. The main factors causing user dissatisfaction is the delay in resolving the complaint and claim the customer, thereby limiting excessive joins to provide accurate and adequate information detailing procedures to be performed for making decisions and the time is determined delivery of the products / service offered.

**CAPITULO I
INTRODUCCIÓN**

1.1. Formulación del problema.

Actualmente, existen compañías internacionales como Kimberly-Clark, Belcorp certificados como Great Place to Work (gran lugar para trabajar), que manejan indicadores, herramientas y modelos administrativos que les permite controlar sus estándares de gestión en la calidad de sus procesos internos comerciales (Burchell, 2010); durante el año 2013, en Orvisa Sociedad Anónima sucursal Tarapoto se registraron cifras negativas en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales (USD \$ 6.5 millones de dólares americanos de USD \$ 10.5 millones de dólares americanos proyectado al cierre del ejercicio anual), de tal manera que disminuyó la rentabilidad en ventas directas pronosticadas por la organización.

En el año 2014, Orvisa Sociedad Anónima – Sucursal Tarapoto haciendo uso de la plataforma comercial (Customer Relationship Management – CRM) pronosticó un crecimiento del 40% anual en referencia al año anterior, en ventas de maquinarias, repuestos y servicios, suma equivalente a USD \$ 14 millones de dólares americanos, y solo registró ventas al cierre anual el 30% de lo proyectado, se cancelaron oportunidades de negocio con clientes por la percepción de insatisfacción en el servicio posventa en clientes fidelizados y nuevos.

Se concluyó como problema a la variabilidad de procesos deficientes para atención en los servicios posventa, para los procesos de atención de novedades y requerimientos del cliente. La falta de compromiso para la solución de incidentes de posventa hace que los procesos se vuelvan defectuosos, reflejándose en los márgenes de ventas, satisfacción y fidelización del cliente externo como interno.

La falta de un modelo administrativo de mejora continua en la calidad del servicio posventa constituye una desventaja en el control y aseguramiento de la satisfacción total del cliente, sin ello es imposible construir una estructura viable de calidad total.

De la problemática expuesta se desprende el problema principal:

¿Cómo un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio posventa, permite asegurar el proceso de manejo de quejas y reclamos en la empresa Orvisa S.A. – Sucursal Tarapoto durante el primer trimestre, 2015?

1.2. Justificación del estudio.

1.2.1. Practica

La presente investigación tiene importancia práctica por que contribuyo a la gestión administrativa y organizacional para estructurar procedimientos en la calidad del servicio, así mismo, permitió a la empresa Orvisa S.A. Sucursal - Tarapoto, contar con un diseño de mejora continua en el servicio posventa ofertada al cliente. Generando de este modo, una fuerte ventaja competitiva impulsada por los deseos y necesidades de sus clientes, su satisfacción a través de productos superiores y de las expectativas del servicio.

Además, servirá como estrategia para la fidelización de los consumidores, factor clave del éxito competitivo, ya que se conoció las expectativas que con respecto al servicio tienen los usuarios y se identificó las actividades que para ellos agregan valor en la solución de sus tareas y requerimientos; brindando, un servicio de calidad que se verá reflejado en el aumento de sus índices de desempeño y por consiguiente en el mejoramiento de la satisfacción de los consumidores.

Por otro lado, la forma de reducir gastos es mejorando y optimizando los procesos operacionales de Orvisa S.A. Sucursal Tarapoto, sin embargo, por su gran magnitud si se limita a la mejora de los procesos que generan gran impacto en los clientes se logró una disminución en los recursos destinados a la solución de las atenciones y requerimientos de los clientes durante el proceso de posventa.

El enfoque a los clientes no es simplemente un problema de calidad si no buena práctica de los negocios, que se traduce directamente en mayores utilidades. Los clientes leales gastan más, recomiendan a otros compradores, y es menos costoso hacer negocios con ellos. Algunos estudios han demostrado que cuesta aproximadamente cinco veces más atraer a nuevos clientes, que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y están dispuestos a pagar precios más elevados. Los clientes no satisfechos compran en los competidores (Evans y Lidsay, 2000).

1.2.2. Académica.

El desarrollo de este estudio de investigación, permitió a éste equipo de tesis demostrar la asimilación de las habilidades de la profesión y la capacidad de formular y solucionar problemas en el entorno. Se tuvo la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio, temas relacionados como:

- **FeedBack** (es una palabra inglesa que significa retroalimentación o dar respuesta a un determinado pedido o acontecimiento) de Producción: optimización de procesos.
- **Control de Calidad**: aplicación de herramientas para la calidad total, garantizando la mejora de los procesos.
- **Finanzas**: evaluación financiera del proyecto.
- **Estudio de Mercado**: herramientas de evaluación de las expectativas y satisfacción de los clientes; diagnóstico de la situación actual del mercado.
- **Sistema de Tecnología, Información y comunicación (TIC)**: desarrollo de procesos y procedimientos que optimicen el flujo de datos y documentos.

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio posventa, que permita asegurar el proceso de

manejo de quejas y reclamos en la empresa Orvisa S.A. – Sucursal Tarapoto durante el primer trimestre, 2015.

1.3.2. Objetivos Especificos.

- Identificar las etapas del servicio posventa donde se genera la insatisfacción del cliente durante el primer trimestre, 2015.
- Determinar los factores que generan insatisfacción de los clientes en el servicio posventa durante el primer trimestre, 2015.
- Conocer los procedimientos de atención a las quejas y reclamos del cliente en el primer trimestre, 2015.
- Diseñar un modelo administrativo del servicio posventa.

1.4. Limitaciones de la investigación.

- Falta de actualización de los registros de clientes pertenecientes a la cartera Top100 (cartera de clientes selectos por la gran capacidad de consumo) de Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.
- Los tesisistas que conforman el equipo que elaboró el presente estudio “Diseño de un Modelo Administrativo de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio Posventa prestado por la Empresa Orvisa S.A. – Sucursal Tarapoto, para el primer trimestre, 2015”, solo tienen acceso por ciertas horas a la empresa y esto dificulta un poco el trabajo de los investigadores.

1.5. Hipótesis.

H₁: El diseño de un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio posventa, permite asegurar el proceso de manejo de quejas y reclamos en la empresa Orvisa S.A. – Sucursal Tarapoto durante el primer trimestre, 2015.

H₀: El diseño de un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio posventa, no permite asegurar el proceso de manejo de quejas y reclamos en la empresa Orvisa S.A. – Sucursal Tarapoto durante el primer trimestre, 2015.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema.

Se han revisado los siguientes trabajos de investigación con relación al problema en estudio:

- A nivel internacional

GARZA GONZALES, Mario, (2004), "Modelo de indicadores de calidad en el ciclo de vida de proyecto inmobiliario", España.

Concluye, que tiene mayor incidencia en los proyectos de construcción la calidad en procesos que resulta más difícil poder planear, evaluar y controlar. Esto debido a que la forma tradicional con la que se hace es mediante el cumplimiento de especificaciones, dejando a un lado toda la serie de procesos que se necesitan llevar a cabo para transformar la primera en la segunda.

Es por lo tanto necesario cambiar esta manera de gestionar la calidad de tal forma que se pueda entender toda la serie de procesos que se requieren para obtener un producto final de calidad. Si las actividades que realiza la empresa constructora se analizan como procesos; estos tendrán entradas, tareas a realizar, salidas y herramientas o indicadores que facilitan su ingreso a ciclos de mejora.

Para poder diagnosticar, evaluar, comparar y tomar medidas correctivas se necesitan establecer indicadores para estos procesos de tal manera que se pueda ir registrando los impactos de las decisiones que se toman y tomar en un momento dado decisiones para cambiar o reforzar ciertas actitudes o comportamientos que se estén presentando.

La adecuada identificación de los procesos en las empresas constructoras favorece la correcta delegación de trabajo y el alcance de cada uno de los departamentos, al mismo tiempo que se crea una liga entre el resto de los procesos percibiéndose como parte de un todo y de esa manera poder enfocar los esfuerzos a la dirección correcta.

Es de vital importancia que el compromiso por la calidad en todos los procesos se de en todos los niveles jerárquicos iniciando con la alta gerencia

ya que si existe ese compromiso se apoyara a propagarse en los niveles inferiores hasta llegar a los operativos pero sin una visión clara de dirección y propósito los esfuerzos se verían minados.

La definición de una meta y las medidas para llegar a esta no deben ser exclusivos de los niveles jerárquicos superiores sino que hay que darlos a conocer a todo lo ancho y largo de la empresa para que el compromiso de los empleados sea mayor y tengan claro la forma de realizar su trabajo de la mejor manera sabiendo que es parte de la cadena productiva de la empresa y que lo que el haga servirá de entrada a otro proceso.

El poder contar con indicadores que se puedan evaluar y comparar dan una idea clara de lo que se está haciendo bien y de lo que no y nos ayudan a tomar medidas correctivas en caso de necesitarlo las cuales se evaluarán posteriormente como parte del ciclo de mejora del que se está haciendo parte.

Aunque en este caso se desarrolló el proceso del servicio de posventa cabe destacar que es necesario desarrollar todos los demás procesos para poder optimizar los resultados aprovechando la sinergia que crean los procesos bien realizados. Además el modelo aquí propuesto tiene la ventaja que pudiera adaptarse a otro tipo de construcciones con variaciones en escala y topología.

Para la definición de los indicadores y los parámetros de evaluación es necesario el involucramiento no solo de los expertos en la materia sino también de los encargados de tomar decisiones en la empresa ya que son ellos los que están más familiarizados con lo que hacen y lo que quieren llegar a hacer.

La búsqueda de la calidad y la excelencia no debe ser solamente un tema de moda o verse como un "mal necesario" sino al contrario debe verse como una forma de ser, una filosofía de vida y se debe dar seguimiento a cada uno de los procesos para poder detectar en el momento que sea necesario

donde se encuentra parada la empresa en el camino a la meta que ella misma se ha propuesto.

Los indicadores podrían variar e incluso la manera en la que se ponderan los reactivos pudiera sufrir también cambios. Lo importante es establecerlos y ponerles una moderación ya que el seguimiento de la metodología planteada en este modelo será el primer paso a un ciclo de mejora continua en los procesos.

Por todo lo anteriormente mencionado y en base a los resultados favorables obtenidos durante la implementación del modelo se pudo observar que la hipótesis planteada al inicio de este proyecto de investigación es cierta ya que mediante el modelo basado en indicadores propuesto se puede conocer de manera cuantitativa el nivel de calidad con el que cuentan los procesos y se pudo identificar las principales causas y tomarse las medidas correctivas necesarias que de hacerlo de la manera tradicional no se lograría.

VELASCO SALAZAR, Rogelio, (2010), "Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo integral de la plana docente en una escuela de nivel superior", México.

Según las conclusiones del seminario Internacional denominado "La formación inicial y permanente del profesorado en el nivel medio superior" celebrado en Madrid España el 31 de Mayo y 1 de Junio del 2007, el profesorado es el pilar para conseguir una educación de calidad y su formación docente debe de corresponder a las demandas y necesidades sociales de cada país. Es así como el compromiso que tiene el IPN por impartir educación de vanguardia, lo obliga a brindar capacitación y adiestramiento a su planta docente en un marco integral, el cual hoy día se encuentra muy sólido en la parte general, la Institución cuenta con las suficientes directrices para la formación y desarrollo docente, avaladas y legitimadas desde nuestra Constitución Mexicana hasta las jefaturas de Departamento de cada Unidad Educativa, pasando desde luego por la SEP, la Dirección General del IPN, DEMS y otras organizaciones y dependencias oficiales; además de que existe todo un sustento teórico-metodológico para que esto se logre efectivamente. Sin embargo el problema realmente radica

en que la parte concreta para que la capacitación y desarrollo docente sean efectivas, esto es; tenga resultados claros y satisfactorios, está muy endeble, específicamente en lo que se refiere a la gestión administrativa, además de que no están relacionadas las acciones tomadas en este rubro con los indicadores adecuados para poder establecer parámetros de medición y así tomar las acciones pertinentes.

A fin de poder hacer una propuesta viable para coadyuvar a la mejora de lo antes mencionado, el presente trabajo inicia con la legitimación del mismo, para posteriormente dar paso a una serie de conceptos, teorías y definiciones de diferentes autores respecto al tema, después la investigación se torna de campo para mostrar el Marco de Referencia Institucional que incide en la estructura de un Cecyt, en cuanto al tema que concierne, para establecer cómo se lleva a cabo esta actividad dentro del IPN; tomando como apoyo la información documental existente, observación, la entrevista y el cuestionario escrito.

Finalmente se expone un modelo específico para el desarrollo integral de personal del Instituto a través de innovaciones, de cambios planificados y dirigidos que influyan tanto en los fines como en el funcionamiento de todas las estructuras institucionales; cuya gestión administrativa comprenda desde al análisis de las necesidades hasta la evaluación y seguimiento; considerando el Marco Jurídico-Legal y La Estructura Organizacional del propio Instituto; además de proponer una correlación entre el Nuevo Modelo Educativo adoptado por el IPN para el Nivel Medio Superior en cuanto a la formación integral de los docentes y las competencias genéricas, disciplinares y profesionales contempladas en la Reforma Integral de la Educación Media Superior así como los indicadores que de estos se derivan.

YARTO CHÁVEZ, Manuel Antonio, (2010), "Modelo de mejora continua en la productividad de empresas cartón corrugado del área metropolitana de la ciudad de México".

Concluye como el factor más relevante de la productividad incide en mejora continua es el apoyo gerencial (13.4%), el cual es relevante por el compromiso real de los ejecutivos para que proporcionen los recursos

necesarios para implantar o mantener con eficiencia el sistema de gestión definido por la organización.

MALAVÉ DOMÍNGUEZ, Martha Lucía, (2004), "Propuesta de un diseño administrativo de mejora en la calidad en el servicio posventa prestado por empresas del sector de Telecomunicaciones", Colombia.

Resuelve como inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa y convierte los valores de la calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planificación y mejoras. La Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el nivel continuo de la Calidad del producto o servicio proporcionado.

CARRILLO TERÁN, Pedro X.; MEDINA VILLAVICENCIO, Joffre R., (2012), "Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento del proceso de seguridad OHSAS 18001 en la empresa Plásticos Rival Cía. Ltda., división de Poliéster Revestido con Fibra de Vidrio (PRFV)", Ecuador.

El presente trabajo se realizó en la empresa Plásticos Rival, con el objetivo fundamental de aplicar un procedimiento para la mejora del proceso de gestión de seguridad en el trabajo en la organización objeto de estudio, haciendo uso del enfoque de procesos. Para el cumplimiento del mismo se utilizan listas de chequeo con observaciones directas, revisión de documentos. El procesamiento de los resultados se realiza utilizando la herramienta de Excel.

Entre los resultados principales se definen las debilidades de dicho proceso así como su prioridad, además de la descripción de las actividades fundamentales y las variables claves de entrada del proceso en estudio, de igual manera se identifican los riesgos laborales en la división poliéster revestido. Finalmente se elabora un plan de acción para cada una de las prioridades determinadas, además se establecen un conjunto de indicadores

que permiten monitorear el desempeño de las actividades relacionadas con la seguridad del trabajo.

- **A nivel nacional**

GUTARRA MONTALVO, Víctor Alberto, (2002), "Implementación de los círculos de calidad post servicio en el instituto superior tecnológico – ITEC", Lima – Perú.

El autor enfoca al tema de los Círculos de la Calidad hacia un camino a la Gestión de la Calidad después del Servicio ofertado, y el desarrollo de programas de seguridad y garantía de la calidad, donde sostiene que: Los Círculos de Calidad son definidos como grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad en horas de trabajo, para poder identificar las causas de aquellos problemas que pudieran surgir y proponer así una solución más óptima para ellos, temas directamente relacionados a cumplimiento de metas y satisfacción del cliente.

SEGURA GONZALES, Zurisadai Marlella, (2012), "Propuesta de modelo de desarrollo de la gestión de la calidad en las empresas constructoras de edificaciones", Lima – Perú.

Para los procedimientos y directivas en Gestión de Calidad en una organización se considera necesaria la existencia de un Área de Calidad, no para que se encargue de la calidad en la empresa, sino para que de soporte a los proyectos cuando estos lo necesiten y que cuente con el personal adecuado para implementar y asegurar la calidad en los proyectos.

- **A nivel regional**

Para la presente investigación, no se ha encontrado información relevante para ser considerada como antecedente a nivel regional.

2.2. Bases teóricas.

2.2.1. Modelo administrativo.

De acuerdo a Chiavenato (2006) los modelos son el núcleo de la administración racional, es un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos, un paso común en el enfoque de la ciencia de la administración hacia la solución de problemas es construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio.

Fundamentalmente, se menciona modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Los modelos varían en muchas dimensiones; una de las más importantes es el grado de abstracción implícito.

Según Chiavenato (2006) existen tres razones básicas para la utilización de modelos y son:

- La manipulación de entidades reales (personas u organizaciones) es socialmente inaceptable o legalmente prohibida.
- La incertidumbre con la cual la administración lidia crece rápidamente y aumenta de forma desproporcionada las consecuencias de los errores. La incertidumbre es el anatema de la administración.
- La capacidad de construir modelos representativos de la realidad aumentó enormemente.

Según Chiavenato (2006) las características son:

- Aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

2.2.2. Modelo administrativo para la mejora continua

Según Imai (2002, p. 64), "Una mejora de la calidad exitosa depende de la capacidad de identificar y resolver los problemas. Muchos problemas requieren de un proceso sistemático para desarrollar e implementar soluciones".

2.2.2.1. El ciclo Deming

El ciclo de Deming es una metodología de mejoras. El ciclo está compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar. La etapa de planear consiste en estudiar la situación actual, reunir información y planear la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos, resultados, clientes y proveedores; comprender las expectativas del cliente; identificar problemas; probar teorías de las causas y desarrollar soluciones. En la etapa de hacer, el plan se pone en práctica a prueba. La etapa de estudiar determina si durante el ensayo el plan está funcionando correctamente, o si han encontrado problemas u oportunidades adicionales. Se proponen nuevas soluciones y se evalúan, volviendo a la etapa de hacer. En la última etapa, actuar, el plan final, se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas y se ponen en práctica de manera continua. (Evans y Lindsay, 2000).

2.2.2.2. Metodología Kaizen

En japonés, Kaizen significa mejoramiento continuo. La metodología Kaizen abarca todas las personas que intervienen en un proceso y causan un gasto mínimo. Esta filosofía asume que la forma de vida debe centrarse en esfuerzos de mejoramiento permanente. Se enfoca en la gente y la mejora de los procesos, en busca del perfeccionamiento de los estándares de trabajo establecidos (Imai, 2002).

De acuerdo a Imai (2002) algunos de los temas y/o herramientas Kaizen se describen a continuación:

- El Sistema de Sugerencias funciona como una parte integral del Kaizen, está orientado a los empleados, y hace énfasis en los beneficios a los que conlleva elevar el estado de ánimo de las personas por medio de la participación positiva de éstos.

La meta primaria es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen que sean autos disciplinados.

- Las Actividades de Grupos Pequeños es una de las estrategias que utiliza Kaizen. Éstos son informales, voluntarios y se organizan dentro de la empresa para llevar a cabo tareas específicas por medio de talleres organizados. El tipo más popular de actividad de grupos pequeños son los círculos de calidad, los cuales están diseñados para tratar no sólo problemas de calidad, sino también aspectos como costo, seguridad y productividad, los círculos de calidad pueden considerarse como actividades Kaizen orientados a grupos.
- Las cinco S (5S), del housekeeping (técnica denominada Ama de Llave que busca generar una estandarización en los servicios), con sus nombres japoneses, son los siguientes: Seiri, diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el Gemba (palabra japonesa que significa lugar de trabajo) y descartar estos últimos. Seiton, disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del Seiri. Seiso, mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo. Seiketsu, extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores. Shitsuke, construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 s mediante el establecimiento de estándares.
- Las tres Mu: Muda (significa desperdicio / despilfarro), Muri (significa irregularidad) y Mura (significa trabajo tensionante). La palabra japonesa Muda hace referencia a cualquier actividad dentro de una serie de procesos que no agrega valor. Mura, en complemento al Muda, se refiere a los momentos en que se interrumpe el flujo normal del trabajo en la tarea de un funcionario. Finalmente Muri, significa condiciones estresantes para los trabajadores, lo mismo que para los procesos de trabajo.

2.2.3. Principios de la calidad total.

Según Evans (2000, p. 119) define que, "la calidad no es un producto que se compra, no es un objetivo que se alcanza; la idea básica del servicio de calidad es hacer las cosas bien a la primera, y mejorarlas constantemente"; por ello, indica que los principios centrales de calidad son sencillos.

2.2.3.1. Enfoque al cliente

La definición moderna de la calidad se centra en cumplir o en exceder las expectativas del cliente, por lo que él es el principal juez de la calidad. Las empresas deben enfocarse sobre todos los atributos de los productos y servicios que contribuyen al valor percibido por el cliente y que conducen a su satisfacción (Evans, 2000).

Desde una perspectiva de la calidad total, todas las decisiones estratégicas que efectúe una empresa son "impulsadas por el cliente". Una empresa cercana al cliente sabe lo que este desea, cómo utiliza sus productos, y anticipa necesidades que el cliente quizás no esté en condiciones de expresar. También desarrolla de manera continua nuevas técnicas para obtener retroalimentación de sus consumidores (Evans, 2000).

2.2.3.2. Participación y trabajo en equipo

Juran, (2001), (consultor de gestión de Calidad del siglo XX), dio crédito al uso total por parte de los administradores japoneses de los conocimientos y de la creatividad de toda la fuerza de trabajo, como una de las razones de los rápidos logros en calidad en Japón. Cuando los administradores proporcionan a los empleados herramientas para tomar buenas decisiones, libertad y aliento para efectuar aportaciones, garantizando productos de mejor calidad y mejores procesos de producción. Los empleados a quienes se les permita participar – tanto de manera individual como en equipo – en decisiones que afecten sus puestos y al cliente, pueden aportar contribuciones sustanciales a la calidad.

En cualquier organización, quien mejor entiende su trabajo y cómo mejorar tanto el producto como el proceso, es aquel que lo ejecuta. Los administradores pueden fomentar la participación poniendo en marcha sistemas de sugerencias que actúen con rapidez, proporcionen retroalimentación y premien las buenas ideas.

2.2.3.3. Mejora y aprendizaje continuo

La mejora y el aprendizaje continuo debería ser parte integral de la administración en todos los sistemas y procesos. La mejora continua refiere tanto a una mejora incremental, pequeña y gradual; como a una de descubrimiento, grande y rápida. Evans (2000), indica que la mejora puede tomar cualquiera de las siguientes formas:

- Mejorando el valor hacia delante mediante productos y servicios nuevos y mejorados.
- Reduciendo errores, defectos, desperdicios y costos relacionados.
- Mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos.
- Mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo.

La necesidad de mejorar los productos y servicios para ponerse adelante en el mercado, reducir errores y defectos, y mejorar la productividad, han sido siempre objetivos esenciales de los negocios. La importancia de mejorar la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo es algo nuevo. Conforme más negocios compiten en servicio, el éxito en estos mercados demanda ciclos de introducción del producto y de los servicios cada vez más breves y una más rápida respuesta a los clientes. La mejora en los tiempos de respuesta debería ser preocupación central de los procesos de la mejora de la calidad en las unidades de trabajo. Las mejoras de importancia en el tiempo de respuesta pudieran requerir una simplificación importante de los procesos, y a menudo impulsar mejoras simultáneas tanto en la calidad como en la productividad,

por lo que los objetivos de tiempo de respuesta, calidad y productividad deben considerarse en forma conjunta (Evans, 2000).

2.2.4. Calidad en el servicio posventa.

Vargas (2006) detalla que calidad de servicio puede ser definida como la mejora cualitativa de nuestras relaciones con el cliente, de manera que éste quede gratamente sorprendido con el servicio ofrecido, es decir, lograr que en cada contacto, el cliente se lleve la mejor impresión acerca de nuestros servicios.

2.2.5. Enfoque al cliente.

En japonés una misma palabra "okyakusama", significa a la vez "cliente" y "honorable huésped". Las organizaciones de clase mundial están obsesionadas por cumplir y exceder las expectativas de los clientes. En una empresa consciente de la calidad, la planeación tanto de los productos como del sistema que fabrica se enfocan a llenar las necesidades y las expectativas de los clientes. Para poder satisfacerlos, la organización identifica necesidades, diseña los sistemas de producción y de servicio necesarios para cumplir con esas necesidades, y mide los resultados como base de mejora. La empresa también incorpora a los clientes en las actividades de planeación estratégica de todos los gerentes (Evans, 2000).

2.2.5.1. Importancia de la satisfacción al cliente.

Según Evans (2000) cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

- Satisfacer a sus clientes.
- Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
- Conservar los clientes en el largo plazo.
- Ganar penetración en el mercado.

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente.

Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades de los clientes; además por su satisfacción a través de productos superiores y de la excelencia en el servicio. La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. La diferencia entre la calidad real y la calidad esperada es lo que se conoce como calidad percibida. Cualquier diferencia entre la calidad real y la esperada puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falla de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada) (Evans, 2000).

2.2.5.2. Métodos para la creación de clientes satisfechos.

Evans (2000) menciona que las empresas de éxito en todas las ramas industriales recurren a diversas prácticas orientadas al cliente, que conducen a redituabilidad y penetración en el mercado. Estas prácticas genéricas se describen en la siguiente lista:

- Comprenden tanto las necesidades y expectativas a corto y a largo plazo de los clientes (la voz del cliente) y emplean procesos sistemáticos para recolectar sus necesidades y administrar la información.
- Comprenden las vinculaciones entre la voz del cliente y los procesos de diseño, producción y entrega.
- Se comprometen con los clientes de manera que promueve la confianza y lealtad en sus productos y servicios.
- Tienen procesos efectivos para administrar las relaciones con el cliente, quienes pueden emplearla fácilmente para pedir ayuda,

hacer comentarios, quejarse y recibir soluciones rápidas a sus dudas.

2.2.5.3. Medición de la satisfacción del cliente.

La retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de ella, una empresa sabrá lo satisfechos que están sus clientes con sus productos y servicios, y a veces también sobre productos y servicios de los competidores. La medición de la satisfacción del cliente le permite a un negocio (Evans, 2000, p. 97).

- Descubrir lo que el cliente percibe sobre lo bien que el negocio está desempeñándose en el cumplimiento de las necesidades del cliente.**
- Comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia.**
- Descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y servicios.**
- Controlar las tendencias para determinar si verdaderamente los cambios resultan en mejoras.**

Un sistema efectivo de medición de la satisfacción del cliente da como resultado información confiable sobre las calificaciones que hace el consumidor sobre características específicas de productos y servicios, o sobre la relación entre estas calificaciones y el comportamiento futuro probable del mercado del cliente.

Las medidas de la satisfacción del cliente pueden incluir los atributos del producto, como la calidad, el desempeño, la capacidad de uso y su facilidad de mantenimiento; los atributos de servicio como la actitud, el plazo de entrega, la entrega a tiempo, el manejo por excepción, la responsabilidad y el apoyo técnico; atributos de la imagen, como la confiabilidad y el precio; y medidas generales de satisfacción (Evans, 2000, p. 97).

- Miden la satisfacción del cliente, comparan los resultados en relación con la competencia y utilizan esta información para evaluar y mejorar los procesos internos.

2.2.5.4. Estándares de servicio enfocados al cliente.

Los estándares de servicio son niveles de desempeño o expectativas medibles que definen la calidad del contacto con el cliente. Las expectativas y necesidades de los clientes son la base de los estándares medibles de servicio. La clave para la satisfacción de los clientes externos es satisfacer en primer término a los clientes internos; muchos empleados de contacto al cliente necesitan del apoyo de clientes internos, quienes también deben comprender el papel que desempeñan en el cumplimiento de los estándares de servicio. Cada vez que se generan productos o servicios defectuosos o clientes insatisfechos, la gerencia debe buscar las causas fundamentales, emprender acciones para corregir la situación y cambiar el procedimiento de trabajo para eliminar el problema. En terminología kaizen, los gerentes deben implementar el ciclo de estandarización, hacer, verificar y actuar. Una vez los estándares actuales se aplican y que los trabajadores hacen sus trabajos de acuerdo con dichos estándares y sin anomalías, el proceso está bajo control (Imai, 2002).

Para Imai (2002, pp. 59 - 60), los estándares poseen los siguientes aspectos clave, como:

- Representan la mejor, más fácil y más segura forma de realizar un trabajo.
- Ofrecen la mejor manera de preservar el Know-How (significa saber cómo o saber hacer, consiste en las capacidades y habilidades de un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica) y la experiencia.
- Suministran una manera de medir el desempeño.
- Suministran una base para el mantenimiento y el mejoramiento.
- Suministran objetivos e indican metas de entrenamiento.
- Suministran una base para entrenamiento.

- Crean una base para auditoria o diagnóstico.
- Suministran un medio para evitar la recurrencia de errores y minimizar la variabilidad.

2.2.6. Despliegue de la Función de la Calidad.

El despliegue de la función de calidad es una herramienta poderosa que permite a la gerencia identificar las necesidades de los clientes, convertir dichas necesidades en requerimientos de ingeniería y diseño, y finalmente, generar información para desarrollar componentes y procesos, establecer estándares y entrenar trabajadores. Es básicamente un proceso de planeación, impulsado por el cliente para guiar el diseño, la manufactura y la mercadotecnia de los bienes. (Imai, 2002, p. 62).

2.2.7. Indicadores de Gestión.

2.2.7.1. Aspectos Generales de los Indicadores de Gestión.

Un indicador es la relación que existe entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar un comportamiento y las tendencias de cambio generadas en la actividad estudiada, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son considerados factores para determinar el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas y en general todo lo relacionado con la Planeación Estratégica de la compañía (Serna, 1997).

Los Indicadores de Gestión se convierten en una herramienta de administración de la información, son un medio y no un fin. Los indicadores se convierten en la meta a alcanzar y todas las personas luchan para alcanzar el valor establecido para el indicador (Serna, 1997).

Gracias a esto, el indicador pierde su esencia de ser una guía y apoyo para el control, convirtiéndose en un factor negativo que puede traer consecuencias graves en caso de no se cumpliera. Los

indicadores se pueden clasificar de acuerdo a los denominados Factores Claves de Éxito. Deben reflejar el comportamiento de los signos vitales, por esto encontramos indicadores de efectividad, eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), de productividad (Serna, 1997).

Cuando se cuenta con un conjunto de indicadores que abarquen los signos vitales de una organización se garantiza la integridad de la función de apoyo para poder tomar decisiones. A causa de políticas internas en las organizaciones establecidas en forma errónea y los estilos gerenciales rígidos, el control se ejerce normalmente centrándose en resultados concretos, en la eficacia y se deja de lado el resto de dimensiones de la gestión integral (Serna, 1997).

2.2.7.2. Ventajas de los Indicadores de Control.

Según Serna (1997), la gran ventaja que da el manejo de Indicadores de Gestión es la reducción de la incertidumbre y la subjetividad, unido con el incremento de la efectividad de la empresa y el bienestar de cada uno de los trabajadores. Entre otras se mencionan las siguientes:

- Motivar a los miembros de un equipo para enfrentar y alcanzar objetivos que representen un verdadero reto y generar un mecanismo de mantenimiento permanente que haga que su proceso sea líder.
- Disponer una herramienta de información sobre el comportamiento de las diferentes actividades que conforman el negocio, determinando así que tanto se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Lograr identificar oportunidades de mejora en procedimientos que debido a su comportamiento requieren algún tipo de refuerzo o reorientación.

- Disponer de información para establecer prioridades en las actividades, dada su necesidad de cumplimiento, ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

2.3. Definición de términos básicos.

Cliente

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), califica como cliente a la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Kaizen

Según Imai (1998) significa mejoramiento y se extiende en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual.

FeebBack

Winer (2010) indica la interacción entre efecto y causa, intercambio circular de información entre al menos dos partes.

Servicio Posventa

Para Orgaño (2012) el servicio posventa consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia. Un servicio posventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir lo siguiente:

- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

- Si el servicio posventa es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas. Para el análisis del servicio post-venta es interesante valorar si la compra es regular o compra repetida:
 - Compra regular: se refiere principalmente a bienes unitarios pequeños, de movimiento rápido, que se consumen con frecuencia en el mercado.
 - Compra repetida: se puede presentar en algún lapso del futuro, como sucede con los bienes durables, aquí están involucrados la compra habitual y la lealtad a la marca.

Diseño Administrativo

Kast y Rosenzweig (1988, p. 241) consideran a los modelos administrativos como el núcleo de la administración racional, un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos.

Fundamentalmente habla de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Los modelos varían en muchas dimensiones; una de las más importantes es el grado de abstracción implícito, cuyas características son las siguientes:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.

Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

Calidad

Para Udaondo (1992) la calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que

asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Modelo Administrativo

Según Tamayo (2013) toda empresa tiene su diseño administrativo que le sirve de soporte al direccionamiento estratégico, unas veces implícito y otras, explícito, que le permiten proyectar su actividad, dentro del contexto económico para obtener los resultados esperados. Asimismo, toda empresa, debe hacer revisión de su diseño administrativo, de acuerdo con el planteamiento de las estrategias competitivas de la organización y de las estrategias operativas de sus áreas funcionales; si al iniciar el diagnóstico se encuentra con que la empresa no dispone de la estructura para administrar el direccionamiento estratégico, debe considerar algunas de las dificultades del diseño administrativo como:

- Carencia de estructura organizacional que preceda a la estrategia.
- Falta de definición de las líneas de autoridad.
- Carencia del plan operativo y estratégico.
- Estilo gerencial (coach).
- Gerencia autoritaria que dificulta el avance de la empresa.
- Poca visión de los directivos del entorno empresarial.
- Centralización del poder y de las decisiones.
- Debilidad en la cultura y clima organizacional.
- Falta de indicadores de gestión.

Mejora Continua

Deming (1996) define como "la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca".

Fidelización

Alcaide (2010) define como fenómeno por el que un público determinado permanece "fiel" a la compra de un producto determinado de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Satisfacción

Según González (2001) es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse, éste verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshace un agravio.

Ventaja Competitiva

Arnoletto (2007) define como una condición favorable que algo o alguien tiene, superioridad o una mejoría de algo o alguien respecto de otra cosa o persona.

**CAPITULO III
METODOLOGIA**

3.1. Tipo de Investigación.

De acuerdo al propósito de estudio, Aplicada; y en relación a la técnica de contrastación el tipo de investigación Descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2. Nivel de investigación.

Descriptivo, desarrolla realidades y características fundamentales para realizar interpretaciones (Prados E., 2003).

3.3. Población, muestra y unidad de análisis.

La población

Fue representada por la cartera Top de Orvisa S.A - Sucursal Tarapoto, cuya cantidad registrada asciende a 100 usuarios.

Muestra

En la presente investigación no se realizó cálculo del tamaño de la muestra, ésta será igual que la población del estudio. Según Webster (1998) menciona que el muestreo aleatorio simple es el que resulta de aplicar un método por el cual todas las muestras posibles de un determinado tamaño tengan la misma probabilidad de ser elegidas. Por lo tanto, se considerará como la muestra de la investigación a los clientes que conforman la cartera Top100, cuya cantidad registrada es de 100 usuarios (ver Anexo 01).

3.4. Tipo de diseño de investigación.

Se usó el diseño de carácter no experimental del tipo transversal.

3.5. Métodos de Investigación.

En el presente estudio de investigación se utilizó el método inductivo, partiendo de lo particular para hacer generalizaciones.

3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

La principal técnica de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue:

- **Encuesta:** como la investigación es transversal, la aplicación de encuestas es indispensable para la obtención de datos cualitativos cuyo instrumento es el cuestionario (ver Anexo 02).

3.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos.

El análisis e interpretación de los resultados es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos, técnicas y estrategias, el cual constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, organizarlos en categorías manejables y descubrir el aporte a la investigación (Pérez G, 1998).

Los datos recolectados por medio de la encuesta fueron tabulados y son representados en gráficos circulares, los cuales se analizaron ítem por ítem, para posteriormente presentar los cuadros con sus respectivos gráficos de pastel integrados en función de las variables objeto de estudio.

A través de los objetivos formulados y características metodológicas, el presente trabajo se desarrolló con la aplicación de la encuesta a la cartera Top100 de la empresa Orvisa S.A, Sucursal Tarapoto, en el siguiente orden:

- a) Ordenamiento y recopilación de datos.
- b) Gráficos estadísticos.
- c) Análisis, descripción e interpretación de información.

CAPITULO IV
DISCUSIÓN Y RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

El presente capítulo centró el trabajo de campo realizado por los investigadores en la aplicación de estrategias, técnicas e instrumentos del método científico en la búsqueda de datos relevantes para plantear la alternativa de solución a la problemática detectada.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes integrantes de la cartera Top100, de la empresa Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

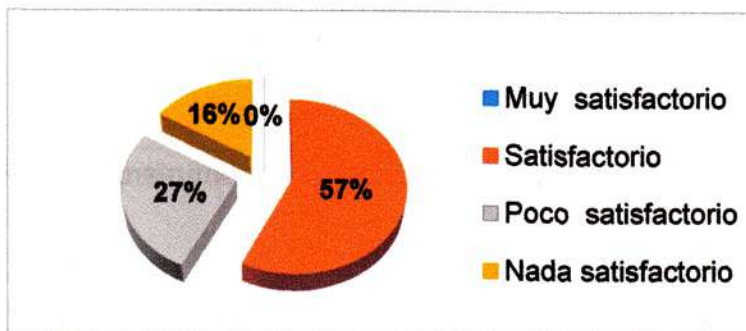
4.1.1. Etapas del servicio posventa donde se genera la insatisfacción del cliente.

Cuadro N°01

Satisfacción del tiempo de entrega del producto / servicio.		
Alternativas	Cantidad	%
Muy satisfactorio	0	0
Satisfactorio	57	57
Poco satisfactorio	27	27
Nada satisfactorio	16	16
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 01. Satisfacción del tiempo de entrega del producto / servicio.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

En el gráfico N° 01 se puede observar un registro del 57% de clientes satisfechos, un 27% de clientes poco satisfechos, 16% de

clientes nada satisfechos y un 0% de clientes muy satisfechos, respectivamente.

Interpretación:

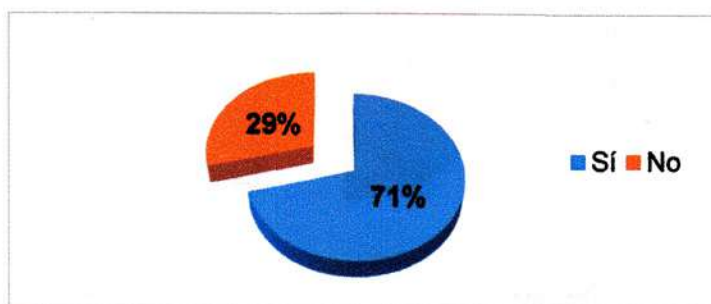
Tomando como base los resultados de la encuesta realizada, del gráfico anterior se concluye que en su mayoría de cliente se encuentran satisfechos con el tiempo de entrega del producto / servicio, no obstante, existen un alto índice de cliente poco o nada satisfechos, esto podría ser debido a la falta de dinámica, trabajo en equipo y coordinación entre el vendedor, almacén y despachador en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

Cuadro N° 02

Tiempo de garantía del producto / servicios.		
Alternativas	Cantidad	%
Sí	71	71
No	29	29
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 02. Tiempo de garantía del producto / servicios.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

Del gráfico N° 02 se observa que el 71% de clientes considera razonable el tiempo de garantía del producto / servicio adquirido en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, y un 29% de usuarios no considera razonable dicho referente.

Interpretación:

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que la gran parte de clientes encuestados están conformes con la garantía otorgada

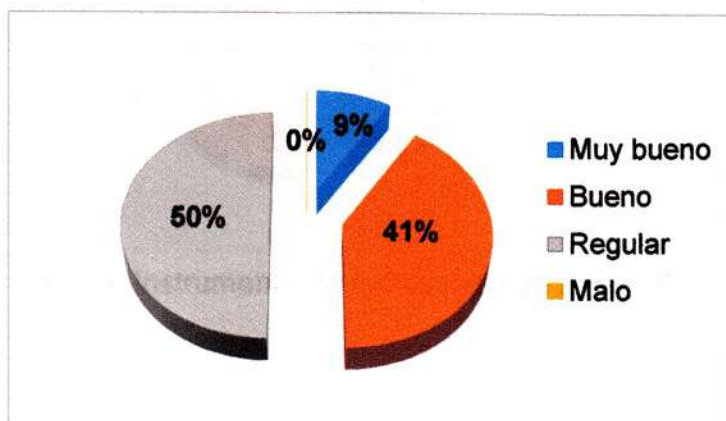
por parte de la empresa, así mismo, se deduce que existe un grupo de cliente que no se encuentra satisfecho con la garantía, esto podría ser debido a la falta de información técnica adecuada brindada por parte del vendedor, por consiguiente, no cumpliendo con la expectativa total del cliente.

Cuadro N° 03.

Atención del personal.		
Alternativas	Cantidad	%
Muy bueno	9	9
Bueno	41	41
Regular	50	50
Malo	0	0
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 03. Atención del personal.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

De los datos obtenidos en la encuesta y presentados en el gráfico N° 03, el 50% de clientes califica como regular la atención del personal al realizar algún requerimiento y / o consulta, el 41% de clientes perciben que la atención a sus consultas es buena, un 9% de consumidores lo determinó como muy buena, y 0% denota como malo la atención recibida del personal lo atendió.

Interpretación:

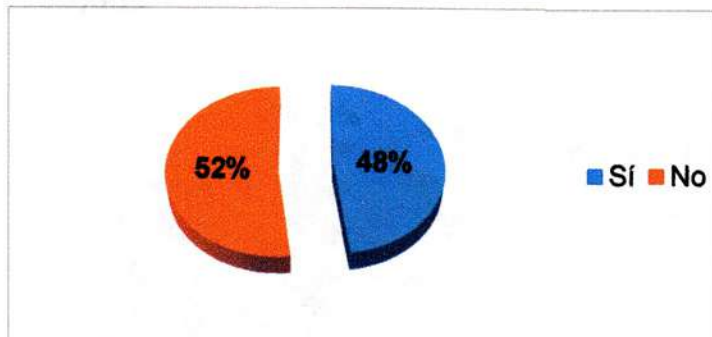
De lo anteriormente expuesto se puede deducir que de la mitad de clientes encuestados afirman haber recibido una buena atención por parte los colaboradores, no obstante, la otra parte recibió una atención regular esto debido la falta de estandarización de los procesos de atención al cliente por parte de la empresa esto genera demora en la atención a los clientes.

Cuadro N° 04.

Satisfacción con los costos.		
Alternativas	Cantidad	%
Sí	48	48
No	52	52
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 04. Satisfacción con los costos.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

Del cuadro N° 04, el 52% de encuestados no están conformes con los costos generados en el servicio posventa y un 48% clientes sí.

Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que en la mayoría de clientes encuestados no están de acuerdo con los costos generados en el servicio posventa ofertado, esto podría ser debido a la sobrevaloración de costos en el producto, inestabilidad del tipo de cambio de moneda extranjera (dólar) y el tiempo que toma en atender el requerimiento del cliente final.

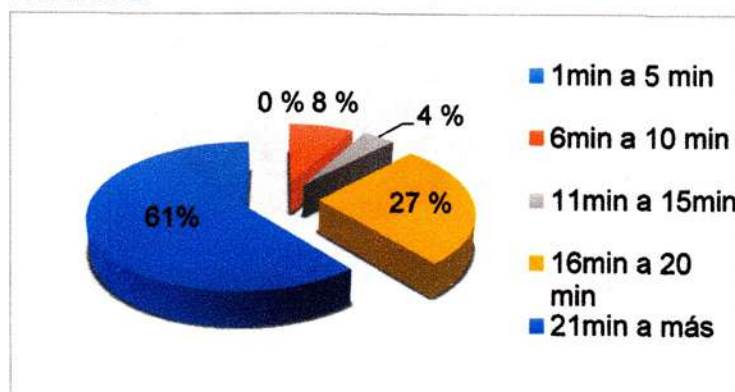
4.1.2. Factores que generan índices de insatisfacción en los clientes en el servicio posventa.

Cuadro N° 05.

Tiempo transcurrido para solucionar quejas y reclamos.		
Alternativas	Cantidad	%
1min a 5 min	0	0
6min a 10 min	8	8
11min a 15min	4	4
16min a 20 min	27	27
21min a más	61	61
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 05. Tiempo transcurrido para solucionar quejas y reclamos.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

De acuerdo al resultado obtenido en el gráfico N° 05, el 61% de quejas y reclamos fueron solucionados entre 21 minutos a más, el 27% entre 16 minutos a 20 minutos, el 8% se solucionó entre los 6 minutos a 10 minutos, el 4% fueron atendidos entre los 11 minutos a 15 minutos y un 0% entre 1 minuto a 5 minutos.

Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que gran parte de los clientes encuestados que realizaron una queja o reclamo tuvo que esperar más de 21 minutos para recibir una posible solución, lo que

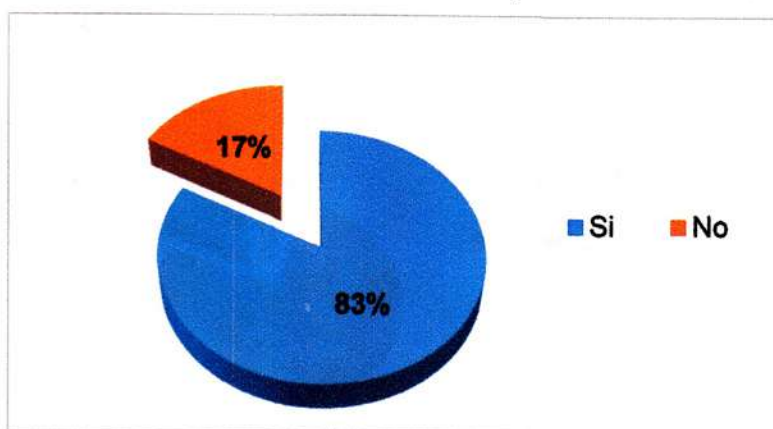
significa que en la empresa no hay un procedimiento eficiente en el trámite de quejas y reclamos.

Cuadro N° 06.

Satisfacción con el producto / servicio.		
Alternativas	Cantidad	%
Si	83	83
No	17	17
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 06. Satisfacción con el producto / servicio.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

En el gráfico N° 06 se registra un 83% de clientes satisfechos con el producto / servicio obtenido y un 17% considera no estar satisfactorio con el producto / servicio adquirido.

Interpretación:

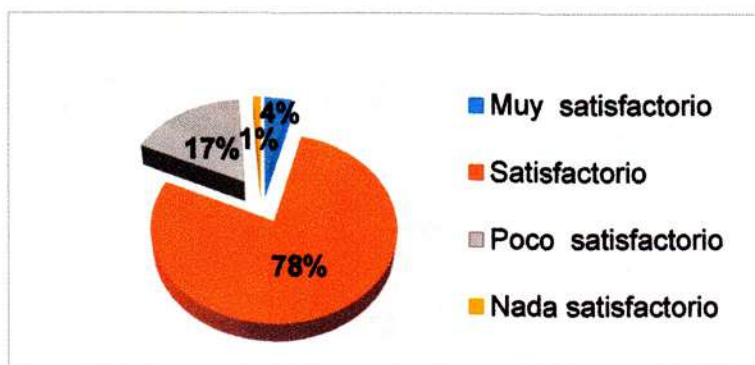
Los resultados obtenidos refleja que la mayoría de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con el producto / servicio adquirido, de esto se infiere que la ofertas emitidas por Orvisa S.A – Sucursal Tarapo cuentan con ventaja comercial ante la competencia.

Cuadro N° 07.

Grado de satisfacción con los productos / servicios.		
Alternativas	Cantidad	%
Muy satisfactorio	4	4
Satisfactorio	78	78
Poco satisfactorio	17	17
Nada satisfactorio	1	1
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 07. Grado de satisfacción con los productos / servicios.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

En el gráfico N° 07, el 79% de clientes encuestados están satisfechos, un 17% de clientes poco satisfechos, el 4% de usuarios muy satisfecho y el 1% de encuestados nada satisfechos con el producto / servicio.

Interpretación:

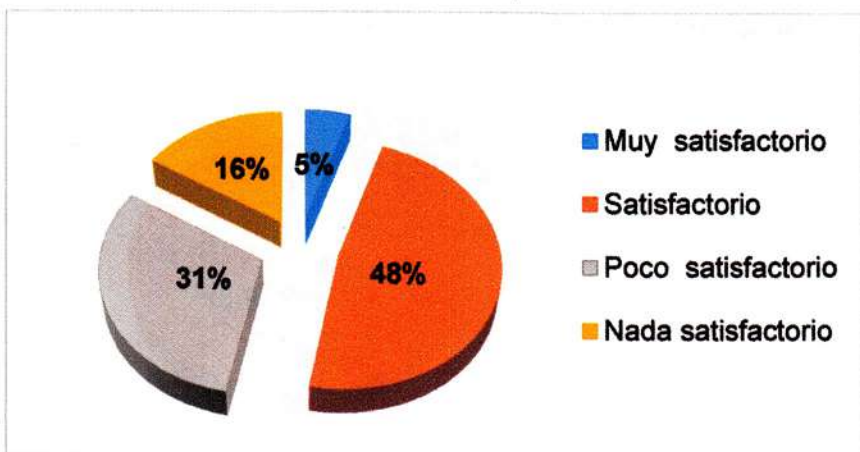
De los resultados obtenidos se puede inferir, que en su mayoría los clientes encuestados se encuentra conformes con los servicios y productos recibidos por parte de la empresa, esto debido a que los servicios o productos adquiridos cumplen con todas sus expectativas, ya que la empresa cuenta con el respaldo de marcas de prestigio a nivel mundial.

Cuadro N° 08.

Satisfacción con el precio / calidad.		
Alternativas	Cantidad	%
Muy satisfactorio	5	5
Satisfactorio	48	48
Poco satisfactorio	31	31
Nada satisfactorio	16	16
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 08. Satisfacción con el precio / calidad.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

Según el gráfico N° 08, el 48% de clientes encuestados están satisfechos con la relación precio / calidad del producto / servicio adquirido, el 31% de encuestados poco satisfechos, el 16% de clientes nada satisfechos y un 5% de usuarios muy satisfechos, respectivamente.

Interpretación:

Teniendo en consideración los registros obtenidos, concluimos que los clientes encuestados en su mayoría están satisfechos con la relación precio / calidad que se oferta en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, sin embargo, registra un amplio grupo de clientes que poco o nada están conformes con la misma, debido a la

inestabilidad del dólar y falta de estrategias comerciales para implementar modalidades de pagos a mediano plazo.

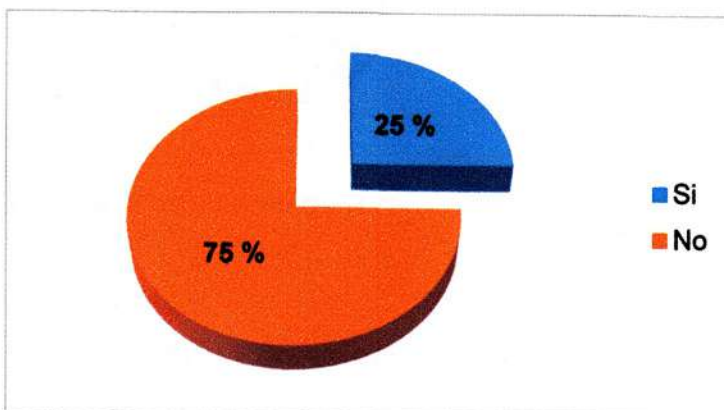
4.1.3. Procedimientos de atención a las quejas y reclamos del cliente.

Cuadro N° 09.

Eficiencia en la solución de quejas y reclamos.		
Alternativas	Cantidad	%
De Acuerdo	25	25
Desacuerdo	75	75
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 09. Eficiencia en la solución de quejas y reclamos.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

En el gráfico N° 09 se observa que el 75% de los clientes no considera eficiente la solución que brinda Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto y el 25% de usuarios está de acuerdo que la empresa solucionó de manera eficiente su queja o reclamo.

Interpretación:

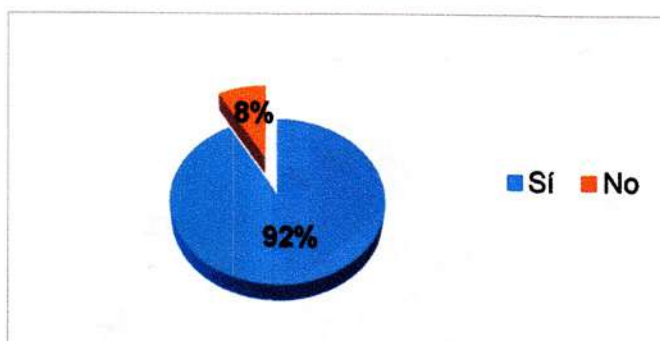
Según los resultados obtenidos en el gráfico N° 09 se infiere que existe una percepción negativa de los encuestados al percibir que Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto no considera eficiente la solución brindada a sus quejas y reclamos; situación que conlleva insatisfacción en el cliente.

Cuadro N° 10.

Recibe información técnica.		
Alternativas	Cantidad	%
Sí	92	92
No	8	8
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 10. Recibe información técnica.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

Las afirmaciones dadas por los clientes encuestados en el gráfico N° 10 expresa que el 92% de usuarios recibió información técnica para la adquisición del producto / servicio en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, y tan solo un 8% careció de información.

Interpretación:

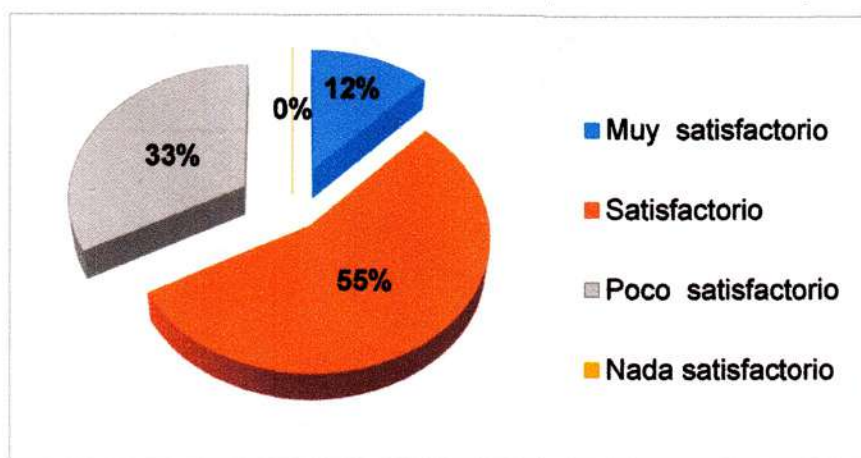
Los resultados obtenidos en el gráfico N° 06 demuestran que los responsables de ventas y soporte técnico al producto en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto sí brindan información técnica al cliente en adquisición del producto / servicio, cabe resaltar que algunos encuestados no recibieron dicha información debido al inadecuado flujo de información, y falta de compromiso con la calidad en el servicio.

Cuadro N° 11.

Nivel de satisfacción por los servicios prestado.		
Alternativas	Cantidad	%
Muy satisfactorio	12	12
Satisfactorio	55	55
Poco satisfactorio	33	33
Nada satisfactorio	0	0
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 11. Nivel de satisfacción por los servicios prestado.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

Según el gráfico N° 11, registra un 55% de clientes satisfechos, el 33% de consumidores muestra un nivel poco satisfactorio, un 12% de usuarios muestra un nivel muy satisfactorio y ningún registro como nada satisfactorio en el servicio prestado durante su última visita a Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

Interpretación:

Los resultados que se obtuvieron nos permiten observar que más de la mitad de clientes encuestados se encuentran conformes con los servicios obtenidos durante su última visita a Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, por otro lado, se evidencia un considerable índice de clientes poco satisfechos, generados por la falta de

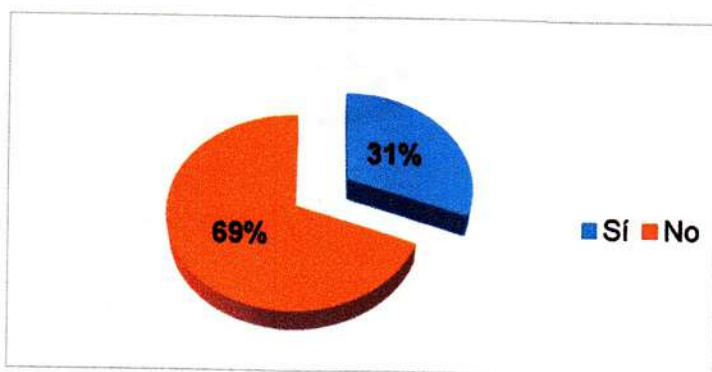
información oportuna, adecuada y técnica en el momento de la atención.

Cuadro N° 12.

Explicación de procedimientos y trámites a realizar.		
Alternativas	Cantidad	%
Sí	31	31
No	69	69
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 12. Explicación de procedimientos y trámites a realizar.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

Las afirmaciones dadas por los encuestados en el gráfico N° 12, denota un 69% de clientes que no le explicaron procedimientos y trámites a realizar por su queja y / o reclamo, y un 31% de clientes que sí recibió información.

Interpretación:

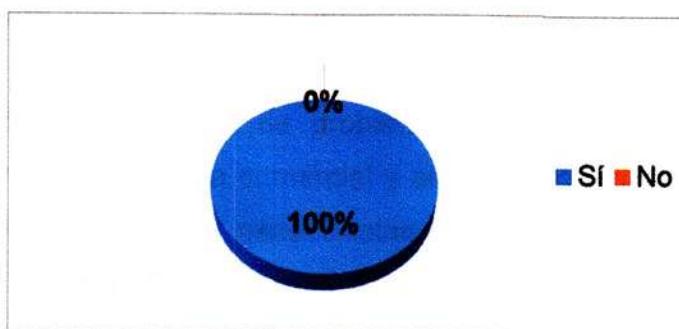
De los encuestados, la mayoría de clientes afirma no haber recibido información adecuada y razonable donde se detalla procedimientos y trámites a realizar para solucionar su queja y / o reclamo, deduciendo la inadecuada información que el personal brinda al cliente, generado por la falta de procedimientos estandarizados e información para este tipo de trámites.

Cuadro N° 13.

Adquisición de producto / servicio.		
Alternativas	Cantidad	%
Sí	100	100
No	0	0
Total	100	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Gráfico N° 13. Adquisición de producto / servicio.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

Descripción:

Según el gráfico N° 13, el 100% de encuestados volvería a adquirir un producto / servicio en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

Interpretación:

Se concluye que todos los clientes encuestados volverían a adquirir una prestación en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, donde se infiere que el principal factor de aceptación comercial son las marcas que la empresa representa y la ubicación estratégica de la misma en la región.

4.2. Discusión de resultados.

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta realizada a los clientes que integran la cartera Top100 de Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

Esta investigación tuvo como propósito identificar, describir y formular alternativa de solución a las falencias que Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto presenta en el servicio posventa. A continuación, se discuten los principales hallazgos de este estudio.

En primer lugar, se pretendió evaluar los índices de insatisfacción de los clientes expresados en el no cumplimiento de presupuestos comerciales y disminución de ventas directas, se identificaron aquellas falencias asociados a la incapacidad de solución de problemas por la carencia de planificación organizacional para el área comercial y soporte técnico al producto / servicio, evidenciando la falta de especialistas y capacitación en el manejo de información técnica. De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que los clientes en su mayoría no se encuentran conformes con el servicio posventa que la empresa les brinda. La principal causa de insatisfacción de los clientes es que éstos no perciben que sus quejas y reclamos son tomadas en cuenta por la empresa, ha esto se suma la demora para solucionar los mismos, respectivamente.

Por otro lado, es oportuno resaltar la falta de compromiso con la calidad total en el servicio otorgado, siendo ésta, el primer factor indispensable para la fidelización del consumidor. También se pudo identificar la carencia de sistemas y modelos administrativos claros, sencillos y concretos que faciliten el trámite a la solución de éstos inconvenientes anteriormente mencionado. El hecho de que, al momento del estudio, se muestra perceptible la falta de participación del empleador como ente motivador y generador de metodologías que faciliten tomar medidas correctivas y decisiones, es decir, *la falta de capacitación al colaborador se muestra indispensable, la falta de reconocimiento al trabajo orientado al compromiso en la calidad.* Asociado a esto, Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto debe evaluar siempre las sugerencias y recomendaciones que emite el cliente interno y externo.

A continuación, se discutieron en detalle aquellos aspectos convergentes y divergentes reportados en el procesamiento de información obtenida mediante el instrumento de la encuesta a los clientes integrantes de la cartera Top100 de Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, también se discutirán posibles explicaciones relativas a los hallazgos de esta investigación.

Del análisis de los resultados de este estudio se puede afirmar que los clientes se encuentran insatisfechos con el costo de la garantía no reconocida posterior a la adquisición de un producto / servicio, la atención que le brinda el colaborador no es la adecuada para el usuario, debido a la falta de herramientas para adoptar buenas decisiones al momento de solucionar su queja o reclamo, así mismo en su mayoría los clientes están satisfechos con la calidad del producto / servicio adquirido, respaldada por la excelencia de la marca que la empresa representa, información detallada en el resultado de los gráficos N° 6 y 13.

Así mismo, si se compara los resultados con los encontrados en estudios realizados con clientes, se observa la falta de compromiso por parte de los colaboradores para brindar información detallada e inadecuada a los usuarios, esto genera confusión y malestares a los antes mencionados, se percibió que dichos resultados están dentro de los límites de otros estudios similares, el factor más relevante de la productividad que incide en la mejora continua es el apoyo gerencial, es decir, los empleadores; el cual es relevante por el compromiso real de los ejecutivos para que proporcionen recursos necesarios para implantar o mantener con eficiencia el sistema de gestión definido por la organización.

Esto plantea la necesidad de diseñar un modelo administrativo enfocado en el control de calidad en el servicio posventa, aporte que es indispensable para fidelizar cierto cliente insatisfecho identificado en la encuesta realizada, corroborando los hallazgos anteriormente expuestos en otras investigaciones realizada en Perú, como la implementación de círculos de calidad pos servicio en el IST – ITEC, permitiendo tener una idea general de la importancia de adoptar y mantener altos estándares de calidad en los servicios posventa en el sector empresarial (ver Anexo 04).

Es necesario señalar que los resultados de esta investigación no deben ser aplicados a empresas de rubros comerciales similares, estudio exclusivo para la empresa Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

La muestra utilizada en este estudio es significativa, sólo representa la totalidad de clientes incorporados a la cartera Top100 de Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto; es necesario que se continúe investigando las deficiencias en las diversas áreas de la empresa, buscando un mejoramiento continuo de los procesos internos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se identificaron las debilidades como la incapacidad de solución de problemas, falta de capacitación al personal en el manejo de información técnica, carencia de pro actividad en los procesos de posventa e iniciativa de mejora y las expectativas del cliente mediante la encuesta realizada a la cartera Top100 de Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, que son: Calidad del producto / servicio adquirido.
- Orvisa Sociedad Anónima – Sucursal Tarapoto posee ventaja competitiva en su mercado y giro comercial sobre la competencia por las marcas que representa; Caterpillar, Massey Ferguson, Kepler Weber, Tatu y cuenta con respaldo comercial del grupo Ferreycorp, organización líder a nivel nacional en ventas de bienes de capital.
- La implementación del diseño de modelo administrativo de mejora continua soporta al área comercial y administrativa, facilitando la detección proactiva de problemas de satisfacción y fidelización.
- Se logró diseñar un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad en el servicio posventa para la empresa Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

2. Recomendaciones

- **La implementación y mantenimiento del diseño de modelo administrativo de mejoramiento continua en el servicio de calidad posventa en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto requiere de una serie de campañas de transformación cultural y manejo del cambio, donde se sensibilice al personal involucrado en los múltiples procedimientos internos sobre la importancia de controlar los factores críticos en la relación al cliente final; así mismo, mantener indicadores de gestión actualizados permanentemente para garantizar el eficiente control de procesos en el servicio posventa y garantizar el cumplimiento de las estrategias, objetivos y políticas establecidas por la organización.**
- **La fijación de metas (estándares de desempeño) no debe ser algo aleatorio o intuitivo, debe ser soportado por un análisis costo / beneficio donde se detecte una mejora sustancial en la calidad percibida por el cliente; dichos cambios realizados deben ser expuestos a todos los colaboradores y áreas involucradas en el proceso, al igual que deben quedar documentados en los manuales de procedimientos, documentos que deben estar al alcance de cualquier persona que desee consultarlos.**
- **La organización debe garantizar el buen desarrollo de los procedimientos y actividades internas, para lo cual debe entrenar y / o capacitar (dictar talleres) constantemente al trabajador, otorgando herramientas de autogestión y control que aseguren el óptimo desarrollo de sus funciones, con el fin de reforzar los conocimientos y las actuaciones frente al consumidor final.**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. Esic International.
- Arnoletto, E. (2007). *Administración de la Productividad como Ventaja Competitiva*. Martinez Coll.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Diccionario Real Academia de Lengua Española. (2001). *Cliente*.
- Evans, J., Lindsay, W. (2002). *Administración y Control de la Calidad* (4ta Ed.). México: International Thomson.
- Gerson, R. (1998). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. México: Grupo Iberoamérica.
- González, L. (2001). *Satisfacción y Motivación en el Trabajo*. Díaz de Santos.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Hoyle, D. (1999). *Iso 9000*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Imai, M. (1989). *La clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. México: Compañía Continental.
- Juran, J. (2001). *Manual de la Calidad*. España: McGraw Hill Interamericana.
- Kast F. y Rosenzweig J. (1988) *Administración en las Organizaciones* (4ta Ed.) México, D.F., México. Mcgraw-Hill
- Keith, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Washington, EE.UU.

Tregoe, B. (2001). *Analytic Processes For School Leaders*, Canada.

**Winer, R. (2010). *Marketing Management (4ta Ed.)*. California, EE.UU.:
Pearson.**

**Vargas M. (2006). *Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas*. Bogotá,
Colombia. Ecoe**

ANEXOS

Anexo 01: Cartera clientes Top100.

N°	CLIENTE / SOCIO DE NEGOCIO - TOP100	CODIGO
1	MACHINERY HEAVY S.A.C.	0103626
2	PALMAS DEL SHANUSI S.A.	1000604
3	PALMAS DEL ORIENTE S.A.	1001511
4	SERVICIOS JUSTIN ANDREE E.I.R.L.	0104480
5	MALON CALDAS ELIAS MOISES	0300383
6	CONSORCIO BALSAPUERTO	0104569
7	SERVICIOS PINEDA PAREDES S.R.L.	1000969
8	REPRESENTACIONES NOR ORIENTE S.A.C.	1001091
9	CONCRETO E INGENIERIA SAN MARTIN S.A.C.	0104499
10	IMPORTADORA EL FERRETON S.R.L.	0104340
11	CONSTRUCTORA E INVERSIONES SAN JUAN BAUTISTA S.A.C.	0104414
12	EMPRESA DE AGROSERVICIOS MALON S.A.C.	1000442
13	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA RIO HUALLAGA S.A.C.	0102612
14	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA IMPERIO S.A.C.	0103150
15	MACO CONSTRUCTORES E.I.R.L.	0103008
16	JAYZA S.A.C.	0103136
17	LOGISTICA HUALLAGA S.A.C.	1000802
18	FABRI S.A.C.	0102625
19	TRANSPORTES E INVERSIONES RODRIGUEZ E.I.R.L.	0103135
20	E & B TRANSOCEANICA DE CONSTRUCCIONES E.I.R.L.	1000987
21	ENGINEERING BUILD S.A.C.	0104339
22	MOLINO LEON ROJO E.I.R.L.	1000752
23	BARBOZA QUINTOS WILMER	0104159
24	CLASILL CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	0104199
25	CONSTRUCTORA PEREZ & PEREZ S.A.C.	0104174
26	ASOCIACION PERU YANTALO FOUNDATION	0103773
27	DÁVILA DE CARHUARICRA ROSENDA	1000797
28	SOLUCIONES LOGISTICAS DETT S.A.C.	0104056
29	LORD OF MERCY S.A.C.	0104105
30	GRUPO SAMA S.A.C.	0104102
31	ROJAS CARRANZA DEMETRIO	0104059
32	MAQUINARIAS Y TRACTO TARAPOTO S.A.C.	0103905

33	CONSTRUCTORA AVANZA PERÚ S.A.C.	0103804
34	PARTS & SERVICE AUTOMOTRIZ S.A.C.	1000892
35	AGROSERVICIOS PACASMAYO S.A.C.	1000916
36	EMPRESA DE TRANSPORTES HECTOR ULISES E.I.R.L.	1000109
37	D&G INGENIEROS Y ASOCIADOS S.R.L.	1000978
38	GRUPO UNIÓN Y SERVICIOS GENERALES S.R.L.	1001001
39	GLOBAL RENT S.A.C.	0103646
40	PILADORA REY LEÓN S.A.C.	0103200
41	CHINO TANG E.I.R.L.	0103630
42	JV NEGOCIOS DEL ORIENTE EIRL	0103611
43	MAQUINES WORKING S.A.C.	0103604
44	CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS KARINA S.A.C.	0101805
45	CONCRETERA Y SERVICIOS AMAZÓNICOS S.A.C.	0103597
46	INDUSTRIA YESERA MOYOBAMBA E.I.R.L.	0103572
47	INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA GÉNESIS S.A.C.	1000544
48	INVERSIONES ROTEMAR E.I.R.L.	0103449
49	MAQUINARIAS Y SERVICIOS DEL ORIENTE E.I.R.L.	0103398
50	ALL SYSTEM S.R.L.	0103348
51	TORREFUERTE CCI E.I.R.L.	0103222
52	CONSTRUCTORA N & Z S.R.L.	0103097
53	GUESIL E.I.R.L.	1000569
54	TRANSPORTE FLUVIAL Y TERRESTRE RENZO S.A.C.	0103056
55	PILADORA SAN JORGE S.A.C.	1000104
56	ODEBRECHT LAT. OPERACIONES Y MANTENIMIENTO S.A.C.	0103231
57	GLOBAL MINING MACRO CENTER S.R.L.	0103269
58	EDQUEN ALTAMIRANO IVAN	1000126
59	COMERCIAL SELVA NOR PERUANA S.A.	1000928
60	AGROINDUSTRIAS SAN HILARION S.A.C.	1000931
61	STEVIA ONE PERU S.A.C	1001249
62	LAM CHUQUIZUTA FELIPE SEGUNDO	1000795
63	AGRO CALI S.A.C.	0104596
64	IINKA GROUP S.A.C.	0104425
65	AGROINVERSIONES SANTA CLARA S.A.C.	0103170
66	AGROSERVICIOS CHAVEZ E.I.R.L.	1000423
67	JUAN UVEN ORTIZ FIGUEROA	1000172

68	ROSAS TAPIA BURGA	0104195
69	SANCHEZ PALMER CESAR TIBURCIO	0300658
70	MAQUINAS CONSTRUCTORA S.A.C.	0104086
71	AUNER JAIME RAMIREZ MARICHE	0102577
72	ROLAN CRUZ INUMA	0104064
73	INCOT S.A.C.	0104047
74	LIMO SERQUEN JOSÉ ABRAHAM	0300497
75	AGRÍCOLA CORDILLERA AZUL S.A.C.	0104039
76	FLORES GARCÍA JORGE SEGUNDO	0300480
77	DORIS ALVAREZ CÉSPEDES	0103960
78	INDUSTRIA PERUANA SANTA LUCÍA S.A.C.	0103929
79	AGRONEGOCIOS EL GRAN PAJATÉN E.I.R.L.	1001158
80	JJM SERVICIOS GENERALES S.R.L.	0103885
81	ASOCIACION CIVIL AGRO INDUSTRIAL CONSUELO	0103724
82	REDCO E.I.R.L.	0103874
83	CORPORACIÓN MKA ICHIBAN S.A.C.	0103736
84	CADIMON S.A.C.	1000952
85	SHILCAYO GRIFO S.R.L.	1000124
86	BURGOS BARBOZA ENEMECIO	1000941
87	MULTISERVICIOS LA MARGINAL E.I.R.L.	1000610
88	J.F. INVERSIONES Y SERVICIOS S.A.C.	1000511
89	SANCHEZ REATEGUI MARIANITH	0103175
90	GRUPO SAN PEDRO E.I.R.L.	1001194
91	INTEROCEÁNICA E.I.R.L.	1000544
92	AGROPECUARIA LA CAMPIÑA E.I.R.L.	0103449
93	CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA S&S S.A.C.	0103439
94	RAMOS CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	0103424
95	GRUPO ADECSA S.A.C.	0103422
96	AGROINVERSIONES SANSEBASTIAN E.I.R.L.	0103412
97	A & R S.A.C. CONTRATISTAS GENERALES	0103363
98	SANCHEZ INGENIEROS S.R.L.	1001101
99	EMPRESA GARATE S.A.C.	1001051
100	CABALLERO CONTRATISTAS GENERALES E.I.R.L.	0103308

Anexo 02: Encuesta posventa – ORVISA SA – sucursal Tarapoto

Buen día, estamos aplicando una encuesta como parte de un Proyecto de Investigación sobre **Diseño de un Modelo Administrativo de Mejora Continua en el Servicio Posventa** en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

La información proporcionada será estrictamente confidencial.

1.- ¿Está satisfecho con el tiempo de entrega del producto/servicio?

- 1.1. () Muy satisfactorio 1.3. () Poco satisfactorio
1.2. () Satisfactorio 1.4. () Nada satisfactorio

2.- ¿Considera razonable el tiempo de garantía del producto/servicio adquirido?

- 2.1. () Sí 2.2. () No

3.- ¿Cómo califica la atención del personal que atendió su requerimiento y/o consulta?

- 3.1. () Muy bueno 3.3. () Regular
3.2. () Bueno 3.4. () Malo

4.- ¿Está satisfecho con los costos generados por el servicio posventa ofertado?

- 4.1. () Sí 4.2. () No

5.- ¿Cuánto tiempo transcurrió para solucionar su queja o reclamo?

- 5.1. () 1min a 5min 5.3. () 11min a 15min 5.5. () 21min a más
5.2. () 6min a 10min 5.4. () 16min a 20min

6.- ¿Quedó satisfecho con el producto/servicio adquirido?

- 6.1. () Si 6.3. () No

7.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos / servicios?

- 7.1. () Muy satisfactorio 7.3. () Poco satisfactorio
7.2. () Satisfactorio 7.4. () Nada satisfactorio

8.- ¿Está satisfecho con la relación precio / calidad?

- 8.1. () Muy satisfactorio 8.3. () Poco satisfactorio
8.2. () Satisfactorio 8.4. () Nada satisfactorio

9.- ¿Considera eficiente la solución que brinda Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto en la atención de sus quejas y reclamos?

- 9.1. () Si 9.2. () No

10.- En la adquisición del producto/servicio ¿Recibió orientación técnica?

- 10.1. () Sí 10.2. () No

11.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en la atención recibida en su última visita a Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto?

11.1. () Muy satisfactorio 11.3. () Poco satisfactorio

11.2. () Satisfactorio 11.4. () Nada satisfactorio

12.- En la recepción de quejas y/o reclamos ¿Le explicamos los procedimientos y trámites a realizar?

12.1. () Sí 12.2. () No

13.- ¿Volvería a adquirir un producto/servicio en la empresa Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto?

13.1. () Sí 13.2. () No

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Escala de Medición	Metodología
<p>¿Cómo un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio Posventa, permitirá asegurar el proceso de manejo de quejas y reclamos en la empresa Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto para el primer trimestre, 2015?</p>	<p>Objetivo general: Diseñar un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad en el servicio posventa que permita asegurar los procesos de manejo de quejas y de reclamos para la empresa Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, para el primer trimestre, 2015.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las etapas del servicio posventa donde se genera la insatisfacción del cliente, durante el primer trimestre, 2015. - Determinar los factores que generan insatisfacción de los clientes en el servicio posventa durante el primer trimestre, 2015. - Conocer los procedimientos de atención a las quejas y reclamos del cliente en el primer trimestre, 2015 - Diseñar un modelo administrativo del servicio posventa. 	<p>H₁ El diseño de un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio posventa, permite asegurar el proceso de manejo de quejas y reclamos en la empresa Orvisa S.A. – Sucursal Tarapoto para el primer trimestre, 2015.</p> <p>H₀ El diseño de un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio posventa, no permite asegurar el proceso de manejo de quejas y reclamos en la empresa Orvisa S.A. – Sucursal Tarapoto para el primer trimestre, 2015.</p>	<p>Variable independiente X= modelo administrativo.</p> <p>Variable dependiente Y= calidad del servicio posventa</p>	<p>Número de capacitación permanente</p> <p>Registro de ventas.</p> <p>Registro de quejas y reclamos.</p> <p>Grado de satisfacción en el servicio.</p> <p>Número de clientes fidelizados.</p> <p>Cumplimientos de metas mensuales.</p> <p>Grado de inducción de clientes internos.</p>	<p>La escala de medida es del tipo ordinal, dado que los resultados de los indicadores a evaluar se clasificarán en relación al orden de sus elementos.</p>	<p>Método de investigación: Inductivo</p> <p>Tipo de investigación: De acuerdo al fin que se persigue: Aplicada y de acuerdo a la técnica de contrastación Descriptiva.</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación: De carácter no experimental del tipo transversal.</p> <p>Cobertura de Investigación y Muestra: será de 100 usuarios registrado en la cartera Top100.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 04: Propuesta del Diseño de un Modelo Administrativo de Mejoramiento Continuo en el Servicio Posventa para ORVISA S.A – Sucursal Tarapoto.

Introducción:

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de sus prospectos de negocio es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, actualmente es este uno de los puntos más vulnerables en el mercado comercial.

Objetivo General:

- Proveer a la empresa una herramienta necesaria para mejorar los índices de insatisfacción en el servicio posventa.

Objetivo Específico:

- Definir los procesos a seguir para la mejora continua del servicio de atención al cliente en la posventa.

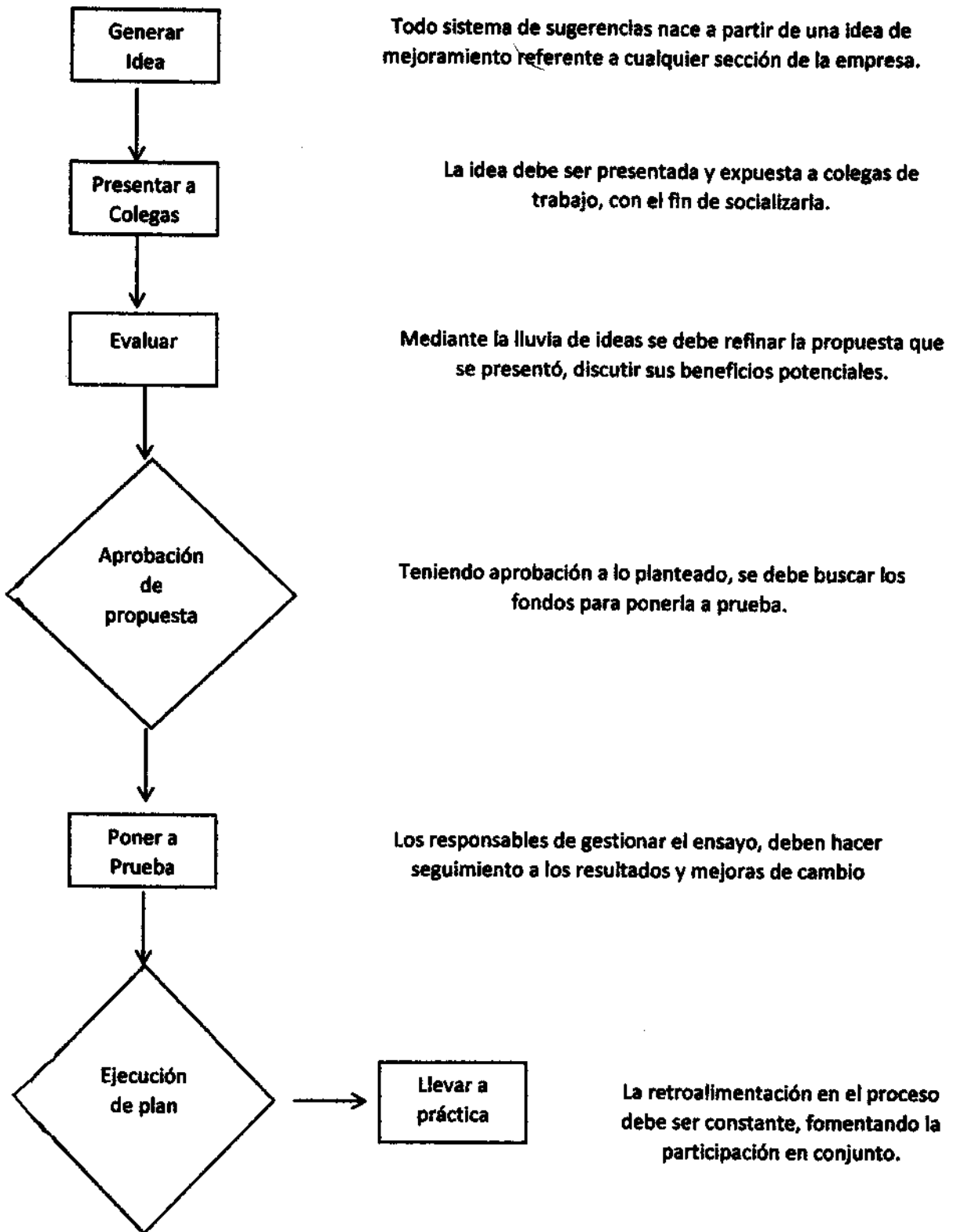
A continuación se presenta un modelo administrativo a considerar para mejorar sustancialmente el servicio de atención al cliente en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

SISTEMA DE SUGERENCIAS

Una de las formas más fáciles de involucrar a los empleados de manera individual es el sistema de sugerencias, un sistema de sugerencias para colaboradores es una herramienta gerencial para someter, evaluar e implementar una idea de un empleado, a fin de ahorrar costo y mejorar la calidad, como la del flujo de información y retroalimentación.

El sistema de sugerencias está diseñado para crear mejoras pequeñas, graduales pero continuas; de esta forma se logra aumentar la participación de los empleados, promoviendo generar grandes ideas enfatizadas a ahorros en costo y participación directa del recurso humano.

La creatividad del colaborador deber ser fomentada por la alta dirección de la organización; además, el reconocimiento de las sugerencias conduce a niveles más elevados de motivación y los colaboradores adquieren un mejor conocimiento de su trabajo, mejorando así su desempeño laboral, como se detalla.



Fuente: Elaboración propia.

Supervisión de Propuesta:

El Área Comercial y Jefaturas de Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto es la responsable del seguimiento y cumplimiento de la ejecución de todo el diseño del modelo, tanto el Administrador, Representantes de Ventas en Oficina, como el Gerente de Sucursales, Coordinador del Contact Center y todos los colaboradores en su conjunto, son los encargados de controlar la operación de la propuesta y por consiguiente de los resultados que de este se obtengan.

Diseño del Modelo Administrativo de Mejora Continua

El Modelo de Mejoramiento de la Calidad del Servicio Posventa, tiene como objetivo servir de herramienta de administración, control y gestión de los procesos de servicio posventa en Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto, con el fin de brindar un servicio de calidad total basado en los estándares de consumo de los clientes.

Una mejora de la calidad depende de la capacidad de identificar y resolver problemas. De acuerdo con Tregoe (2001), un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre.

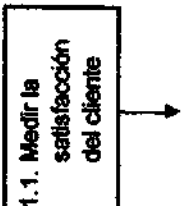
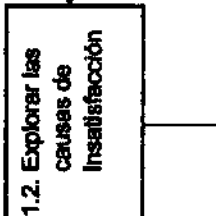
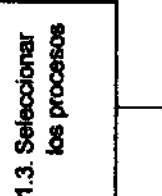
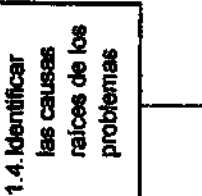
Muchos de los problemas necesitan de un proceso sistemático, bien estructurado, para desarrollar e implementar soluciones. Con base en lo anterior, este modelo de mejoramiento continuo tiene sus raíces en el ciclo de mejora desarrollado por Deming.

El ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar. La etapa de planear consiste en estudiar la situación actual, reunir información y planear para la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos, resultados, clientes y proveedores; comprender las expectativas del cliente; identificar problemas. En la etapa de hacer, el plan se pone en práctica a prueba; esta implementación limitada es un experimento para evaluar una solución propuesta y brindar datos objetivos. La etapa de estudiar determina si durante el ensayo el plan está funcionando correctamente, o si se han encontrado problemas u oportunidades adicionales. Consecuentemente, una solución propuesta debe modificarse u derogarse, dando paso a nuevas propuestas de soluciones, volviendo a la etapa de hacer. En la última etapa, actuar, el plan final se pone en práctica y las

mejoras se convierten en normas u directivas, ejecutándose de manera continua, Evans (2000).

Se muestra el diseño del diagrama recomendada:

DISEÑO DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA

FASE	OPERACIÓN	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	TIEMPO / DURACIÓN	RESPONSABLE	COMENTARIOS
1. Planear		<ul style="list-style-type: none"> Revisar el nivel de satisfacción del cliente y demás indicadores; Perspectiva del cliente y Procesos Posventa. 	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de desempeño. Sistema de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Dos días. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador sucursal Coordinador Call Center, Responsable de ventas, Analista de parque de maquinas 	<ul style="list-style-type: none"> La revisión de indicadores debe ser periódica (mensual y/o trimestral). Se debe convocar a una reunión para determinar el equipo de trabajo que estará encargado de realizar el estudio y de determinar las posibles mejoras a las deficiencias encontradas. Este deberá estar conformado por representantes de las áreas implicadas.
		<ul style="list-style-type: none"> Determinar los atributos de los procesos que no cumplen con los estándares de servicio establecidos por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz Importancia vs. Satisfacción. Perfiles de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Dos días. 	<ul style="list-style-type: none"> Lider del equipo de trabajo. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar los procesos de servicio posventa que ocasionan el máximo impacto en el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz Importancia vs. Satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Un día. 	<ul style="list-style-type: none"> Lider del equipo de trabajo. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Identificar las etapas de los procesos donde se genera la insatisfacción del cliente. Identificar las actividades que no agregan valor. 	<ul style="list-style-type: none"> Atributos insatisfechos. Acuerdos de niveles de calidad de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Cinco días. 	<ul style="list-style-type: none"> Lider del equipo de trabajo. 	

<p>1.5. Definir los puntos de control clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las actividades críticas. Definir estándares de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagrama de flujo de los procesos. Niveles de desempeño. Perfiles de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Tres días. 	<ul style="list-style-type: none"> Lider del equipo de trabajo. 	
<p>1.6. Acción correctiva al proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización del proceso: determinar los procedimientos y la manera correcta de ejecutarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo: Estandarizar - Hacer - Verificar - Actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> Diez días. 	<ul style="list-style-type: none"> Lider del equipo de trabajo y Facilitador de Procesos. 	
<p>1.7. Realizar análisis Costo / Beneficio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Indicar la manera en que el cambio aumentará la satisfacción del cliente y como se verá reflejado en la mejora de los indicadores de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de ventas Actuales Netas Costo en Capacitaciones Promedio del tiempo en solucionar una queja o reclamo. 	<ul style="list-style-type: none"> Dos días. 	<ul style="list-style-type: none"> Lider del equipo de trabajo y Responsable de ventas. 	
<p>¿Es aparentemente la oportunidad para la mejora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Una vez realizado el análisis costo / beneficio del proyecto, evaluando el impacto de la mejora en la satisfacción del cliente, se decide poner en práctica los cambios realizados en los procesos. Si la mejora no sirve a los clientes mejor que antes, es necesario explorar las causas de insatisfacción y realizar, nuevamente, las actividades de 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis Costo / Beneficio. 	<ul style="list-style-type: none"> Dos días. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador de sucursal. 	<ul style="list-style-type: none"> El líder del equipo de trabajo debe realizar una presentación a todo el personal y unidades involucradas, quien deberá decidir, según los beneficios expuestos, si los cambios propuestos implican una mejora que impacta significativamente en la satisfacción del cliente.

	<pre> graph TD A[2.3. Entrenar al equipo de trabajo] --> B[2.4. Poner en marcha] B --> C[4] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los colaboradores, informando los cambios propuestos, y la manera correcta de realizar el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de entrenamiento. • Actividades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de sucursal y Líder del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez establecido el equipo de trabajo para el periodo de prueba se debe entrenar a los colaboradores, enseñándoles los cambios realizados y la nueva estandarización de procedimientos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Kick Off (reunión de coordinaciones) 			<ul style="list-style-type: none"> • Según lo definido en la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de sucursal 	

FASE	OPERACIÓN	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	TIEMPO / DURACIÓN	RESPONSABLE	COMENTARIOS
3. Estudiar	<pre> graph TD 31[3.1. Administrar el cambio] --> 32[3.2. Verificar la mejora de los resultados] 32 --> D{¿Existen problemas u oportunidades adicionales?} D -- Si --> 6a[6] D -- No --> 6b[6] 4[4] -.-> 31 5[5] -.-> 32 </pre>	<ul style="list-style-type: none"> Controlar la ejecución de las actividades, según la estandarización de los procedimientos. Una vez terminada la etapa de prueba, se deben medir los resultados y evaluar la mejora. Durante esta tercera etapa se determina si el plan está funcionando correctamente, o si se han encontrado fallas u otras oportunidades de mejora. En caso de que existan fallas, estas deben ser corregidas en la etapa de estandarización de los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de niveles de calidad en el servicio. Listas de verificación de desempeño laboral. Indicadores (especialmente los niveles de satisfacción del cliente). Sistema de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante el periodo de prueba. Tres días. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador de sucursal y Líder del equipo de trabajo.. Administrador de sucursal y Líder del equipo de trabajo. Administrador de sucursal y Líder del equipo de trabajo y unidades involucradas. 	

FASE	OPERACIÓN	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	TIEMPO / DURACIÓN	RESPONSABLE	COMENTARIOS
4. Actuar		<ul style="list-style-type: none"> Reunir a las áreas implicadas en el desarrollo de los nuevos procedimientos, y en general a los beneficiarios de la mejora, e informarlos de los nuevos cambios. Capacitar a los colaboradores involucrados en el desarrollo de nuevas actividades o procedimientos, y en el uso correcto de nuevas herramientas (si aplica). 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de la investigación. Nuevos procesos. Análisis Costo / Beneficio. Planes de capacitación. Auditorías internas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dos días. Cinco días. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador sucursal, líder del equipo de trabajo y unidades involucradas Administrador de sucursal, líder del equipo de trabajo y unidades involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> Una vez verificados los resultados y definida la mejora, es importante difundir las nuevas políticas al resto de la organización, con el propósito de que todos los miembros se encuentren enterados y como estos cambios realizados y como estos beneficiarán la compañía en general. El entrenamiento debe ser constante y debe brindar las herramientas para que los colaboradores desarrollen las actividades de manera óptima. Adicionalmente se deben realizar auditorías internas que permitan evaluar el desempeño del modelo administrativo.
		<ul style="list-style-type: none"> Diseñar planes de auditorías internas que permitan evaluar constantemente el modelo garantizando el sostenimiento del mismo acorde a las estrategias de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Manuales de procedimientos. Modelo de mejora continua de la calidad del servicio posventa. 	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades se realizan hasta nuevo cambio. Continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los colaboradores y personal involucrado. Todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalmente los cambios realizados son puestos en marcha. Es importante que los colaboradores tengan acceso a los manuales de procedimientos, con el fin de garantizar el correcto desarrollo de las actividades. El plan de mejoramiento debe realizarse de manera continua, con el fin de mejorar los estándares de desempeño garantizando la satisfacción del cliente en todo momento. Administrar y controlar la calidad es aplicar nuevamente el modelo de mejoramiento continuo.

Fuente: Elaboración propia.

Beneficios del Modelo Administrativo de Mejora Continua Propuesto

- La implantación del diseño del modelo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio posventa permitirá a la organización redefinir constantemente, estrategias, políticas y procesos enfocados en el cliente, permitiéndole la consecución de metas y objetivos planteados.
- El diseño del modelo administrativo es una herramienta de control y gestión enfoca a la compañía la integración y coordinación de procesos de servicio posventa, direccionados a satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.
- El diseño del modelo es, además, una fuente de información que permitirá a los responsables de cada proceso y demás líderes de la organización, tener información confiable, precisa y oportuna para la toma de decisiones inmediata.
- Adicionalmente, la implementación del modelo le brindará a la compañía una ventaja competitiva al poder monitorear constantemente las necesidades y expectativas de los clientes, identificando las tendencias del mercado o segmento objetivo, facilitando la definición de estrategias de mercadeo, ventas y de servicio al cliente.
- Finalmente, el diseño del modelo administrativo no es únicamente un sistema de gestión de la operación de la empresa, sino una herramienta de aprendizaje, que ayuda a la evolución y crecimiento paralelo de Orvisa S.A – Sucursal Tarapoto.

Riesgos del Modelo Administrativo:

- El diseño del modelo es, en general, una cultura enfocada en el cliente, resaltando la importancia de la intervención de toda la organización para que los objetivos propuestos sean cumplidos a cabalidad. La falta de compromiso de los líderes en la gestión, expansión y actualización del modelo, podría impedir el logro de los objetivos y metas propuestas en la definición del modelo.
- La gestión de los indicadores debe ser constante y rigurosa, con el fin de garantizar que la información suministrada por estos es real (actual) y confiable. De lo contrario las decisiones tomadas pueden no ser las correctas.
- La falta de entrenamiento y capacitación del personal, puede debilitar la eficiencia del diseño del modelo, al plantearse los cambios o mejoras satisfactoriamente pero sin ejecutarse de la misma manera.

Estrategias para Mejorar Servicio Posventa en Orvlsa S.A – Sucursal Tarapoto

- **Responda rápidamente las solicitudes de información y quejas de los clientes:**
La rapidez de su respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello les demuestra que usted es un auténtico profesional en su función.
- **Responder las preguntas y / o consultas correctamente:**
Trate de responderle con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es su mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.
Hable el mismo "idioma" que sus clientes, responda correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no deje ninguna interrogante abierta.
- **Cumpla lo que promete:**
El producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga su cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera recibir.
- **Solicite sugerencias al cliente:**
Mantener comunicación y una retroalimentación de información permanente con sus clientes o prospectos, ayudará a que la organización mantenga ventaja competitiva en el mercado.
- **Nunca diga NO al cliente:**
Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo.
- **Entrega rápida:**
Incluya siempre un pequeño margen de tiempo adicional a su servicio de entrega, de esta manera su servicio será percibido como una entrega anticipada.

