



BUAP | Facultad de
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

**DISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES
PARA LA MICRO EMPRESA SINCO DE
SERVICIOS DE REPARACION DE EQUIPOS MÓVILES**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:

MARCO ANTONIO LINO PÉREZ

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. GABRIEL VÁZQUEZ ESPINOSA

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

INTRODUCCION	5
Presentación	6
Planteamiento del Problema	7
Justificación	8
Objetivo General	9
Objetivos Particulares	10
Hipótesis	10
Alcances y Limitaciones	11
Organización del Estudio	13
CAPITULO 1. MARCO CONTEXTUAL	15
1.1 Desarrollo financiero en América Latina de la Telefonía Móvil	15
1.2 Modernización de las economías a través de la telefonía móvil y los servicios financieros.....	17
1.3 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de servicios de reparación de móviles según INEGI.	20
1.4 Entorno ISO	21
1.5 Impacto del Proceso de Atención al Cliente.....	22
1.5 Sostenibilidad, Competitividad y Crecimiento.	24
CAPITULO 2. MARCO TEORICO	26
2.1. Calidad	26
2.2. Calidad y Servicio	29
2.3 Calidad en el Servicio y Calidad del Servicio	30
2.4. Calidad en las Empresas de Servicios	33
2.5 Calidad en las PYMES	36
2.6 Principios de la Calidad Total.....	38
2.6.1 Orientación hacia los resultados	39

2.6.2 Orientación al cliente	40
2.6.3 Liderazgo y coherencia	40
2.6.4 Gestión por procesos y hechos	41
2.6.5 Desarrollo e implicación de las personas.....	41
2.6.6 Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	42
2.6.7 Desarrollo de alianzas	42
2.6.8 Responsabilidad social de la organización	43
2.7 Modelos de Gestión de la Calidad Total – Excelencia	44
2.7.1 Modelo Deming.....	45
2.7.2 Modelo Malcolm Baldrige.....	45
2.7.3 Modelo EFQM de Excelencia	46
2.8 Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio	55
2.8.1 Instrumentos de medida de la Calidad de Servicio.	62
2.10 El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	64
2.10 La familia ISO 9000.....	68
2.10.1 ISO 10001:2007.....	70
2.10.2 ISO 10001:2007 orientada para las pequeñas empresas.....	74
2.11 Herramientas teóricas para el diseño del proceso de atención al cliente... 76	
2.11.1 Identificación de Procesos en un SGC	77
2.11.2 Diagrama de Tortuga en una PYME.....	82
CAPITULO 3. METODOLOGIA.....	85
3.1 Encuestas aplicadas a los clientes de SINCO basado en el modelo SERVQUAL.	85
3.2 Identificación de procesos en la empresa SINCO.....	88
3.3 Importancia de los clientes en la Microempresa SINCO	91

3.4 Proceso actual del proceso de atención al cliente en la microempresa SINCO.....	93
3.5 Aplicación del diagrama de tortuga para el diseño del proceso de atención al cliente.....	94
3.6 Diseño del Proceso de Atención a Clientes para la empresa SINCO	97
CAPITULO 4. RESULTADOS	100
4.1 Análisis de resultados de cuestionarios aplicados a clientes de SINCO....	100
4.2 Resultado del Procedimiento de Atención a Clientes para la microempresa SINCO.....	106
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
ANEXOS.	114
Anexo 1. Medición SERVQUAL aplicada a SINCO.....	114
Bibliografía	115

INTRODUCCION

En la actualidad es importante que las empresas tengan sistemas de calidad en función del giro que tengan. Los sistemas de calidad ayudan a que las empresas puedan tener una mejor administración en sus procesos ya sea de transformación, ambientales, de servicios, etc.

Desafortunadamente estos sistemas de calidad para las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) resultan ser un poco complicado en costos, operación y cultura; ya que se cree los costos aplicados para certificarse por los organismos internacionales resultan ser altos, además de que sólo en la mayoría de los casos son adoptados por empresas grandes.

Lo interesante es tratar de hacer y llevar sistemas de calidad a las MIPYMES y es importante empezar por las empresas que así lo deseen, de tal forma que puedan tener un mejor control, operación de sus actividades y/o procesos. Esto es muy bueno ya que nos permite dar apoyo a las MIPYMES con la intención de ofrecer mejores servicios, ambientes laborales, maximización de recursos, etc.

También por no dejar a un lado a las empresas que así lo ameritan ya que como sabemos estas son el mayor peso de la economía de un país en vías de desarrollo como México.

Se puede pensar que la mayoría de las MIPYMES que ofrecen productos y/o servicios prácticamente no aplican procesos con estándares de calidad que les ayude a tener un mejor posicionamiento no sólo en lo económico sino para proyectar una mejor imagen en el mercado, es por eso que se cree que el proceso de atención a clientes dentro de un Sistema de Gestión de Calidad en las MIPYMES, es una forma muy básica pero sustancial para ofrecer un mejor producto y/o servicio que trate por lo menos de satisfacer las necesidades de los clientes así como sus expectativas de servicio.

Presentación

La empresa Sistemas Integrales de Comunicación (SINCO) surgió en el año 2005 y fue registrada como Persona Física ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con Régimen Intermedio de Actividad Empresarial ahora conocido como Régimen de Incorporación Fiscal, y surgió con la idea de satisfacer las necesidades a los clientes con servicios esencialmente de reparación de móviles (teléfonos celulares) dado que la comunicación hoy en día es un servicio prácticamente de primera necesidad en la sociedad y alrededor de todo el mundo.

Su fundador el Ing. Héctor Hoffman Guerrero Solano nacido en Puebla, Pue., aprovechó la oportunidad en este sector de las comunicaciones para emprender esta microempresa debido al déficit que en ese entonces existía para ofrecer, solventar y solucionar problemas técnicos de los móviles y que finalmente dan como resultado la satisfacción de los clientes.

En la actualidad esta empresa se encuentra ubicada en la Avenida Juárez, Número 1509, Letra "D", Col. La Paz en la Ciudad de Puebla y viene ofreciendo servicios de reparación de Móviles, venta de teléfonos celulares y tiempo aire.

Para cumplir sus objetivos y metas necesita de un proceso de atención a los clientes adecuado, apto y eficiente para atender las fallas de los equipos que mejoran los tiempos de respuesta, por la simple y sencilla razón de satisfacer plenamente los servicios de telefonía del cliente.

En la actualidad la empresa SINCO sigue con el reto de mejorar sus servicios para lograr una posición mucho más marcada en el mercado en este sector dentro de la ciudad de Puebla. Es por eso que nos centramos en diseñar un proceso más eficiente y de calidad para la atención a los clientes y lograr la satisfacción total de esta necesidad.

Planteamiento del Problema

Con relación a la entrevista que se realiza en el mes de Junio de 2014 al Ing. Héctor Hofman Guerrero, en primera instancia comentaba que dentro de su empresa SINCO el servicio de reparación de equipos móviles debe ser ágil, certero y confiable para que sus clientes puedan sentirse satisfechos, pero no sólo se trata de ofrecer el servicio de reparación como tal sino de contar con un Proceso definido de atención que de alguna forma permita entender las necesidades de los cliente y así anticiparse a sus expectativas de servicio de tal forma que al final tenga como resultado una satisfacción total que permita la lealtad en su empresa. El Ing. Hofman comentaba lo anterior porque se preguntaba si el resultado final del servicio que es la reparación de equipos móviles bastaba para que sus clientes se sintieran satisfechos.

En segunda instancia también comentaba si con el paso del tiempo el aplicar un Proceso definido y enfocado en la Atención del Cliente le permitirá mejorar su imagen, posición en el mercado por lo menos en la ciudad de Puebla, más captación de clientes y lo más importante, la satisfacción de los clientes que sería el resultado ideal para que su empresa SINCO le permita mantenerse en el mercado que según palabras del mismo Ing. Hofman es altamente competitivo de tal manera que su empresa pueda seguir creciendo en este sector.

Es entonces cuando de inicio se le plantea si contar en su empresa con un Proceso de Atención al Cliente como parte de un Sistema de Calidad pueda mejorar la satisfacción de sus clientes, para lo cual el Ing. Hofman comentaba que como actualmente su empresa SINCO no tiene definido o estandarizado un Proceso de Atención al cliente que ofrezca como resultado una satisfacción total, desafortunadamente esto ha ocasionado que la atención al cliente de alguna manera lo califique en cierta parte como deficiente y por lo tanto se generan inconformidades por lo que los clientes dejan de solicitar los servicios en la empresa SINCO y pueden tomar decisiones alternativas.

Es por eso que con los elementos descritos planteo las siguientes interrogantes:

¿En qué medida afecta la situación de la empresa SINCO cuando los clientes no se sienten satisfechos por los servicios que ésta ofrece?, ¿qué impacto tiene la estandarización de procesos en la atención al cliente?, ¿cómo influye un proceso de calidad en la atención al cliente para la microempresa SINCO?

Justificación

Se puede decir que debido a que la mayoría de las Microempresas no emplean o aplican algún proceso en la atención al cliente estandarizado dentro de las mismas y que éste responda a sus necesidades y expectativas, es bueno pensar que el diseño de un proceso de ésta índole representa una gran oportunidad para el crecimiento de las mismas.

Esa es una de las principales razones por la cual se realiza esta investigación porque se empieza a fomentar una cultura organizacional partiendo de una de las cosas más básicas que existen en cualquier empresa; la atención al cliente. Si las grandes empresas adoptan Sistemas de Gestión de Calidad en todos sus Procesos es de interés que las micros también lo hagan (en la medida de lo posible) para que puedan tener más oportunidades de desarrollo y crecimiento. Por eso es que se parte desde un proceso que resulta ser básico para cualquier tipo de empresa, de tal manera que al momento de llevarlo a cabo dentro de la empresa SINCO le ayude a fomentar una cultura organizacional de calidad y mejorar en un estilo de trabajo mucho más profesional, productivo y sobre todo ofrecer una atención de calidad hacia sus clientes que los deje satisfechos.

Los beneficios que puede aportar esta investigación es que una vez que el proceso de atención al cliente sea aplicado, desde el punto de vista comercial pueda disminuir el número de clientes insatisfechos, disminución de pérdida de

clientes por mala calidad en el servicio, acrecentar la fidelidad de los clientes, mejora de las relaciones con los clientes. Desde el punto de vista estratégico establecimiento, alineación y cumplimiento de objetivos y una mejor planeación de la operación de la microempresa. Y financieramente, evitar retrabajos innecesarios, garantías aplicadas por una mala calidad en el servicio y demandas de clientes.

En este sentido la empresa SINCO que ya cuenta con una trayectoria de 9 años, hasta la fecha no ha realizado actividades relacionadas con la estandarización de procesos, por lo que es de suma importancia dar inicio lo antes posible para introducir el proceso de atención a clientes dado que la competitividad de sus pares es muy agresiva y le podría generar conflictos que pongan en juego su crecimiento e inclusive su permanencia en el mercado, ya que según el Ing. Héctor Hofman muchas empresas de este giro desafortunadamente han fracasado y derivado de esto existe la oportunidad para que la empresa SINCO inicie un nuevo esquema para trabajar con un servicio mejorado para la atención a los clientes.

Hay que dejar en claro que dentro de esta investigación sólo se plantea y se lleva a cabo el diseño del Proceso de Atención a Clientes para la empresa SINCO, es decir, se fundamentan los aspectos teóricos y el llevarlos a la práctica dependerá mucho del personal que labore en la microempresa empezando por la Dirección. Así también esta investigación puede tomarse como referencia para que otras microempresas de cualquier giro si así lo desean, puedan empezar a fomentar esta cultura de calidad en sus procesos de atención a clientes.

Objetivo General

Medir la satisfacción del cliente a través de un Proceso de en la Atención al Cliente elaborado para la Microempresa Sistemas Integrales de Comunicación (SINCO) de Telecomunicaciones.

Objetivos Particulares

- Conocer métodos de calidad que nos aporten los conocimientos necesarios para el diseño del proceso de atención al cliente para la empresa SINCO.
- Identificar las deficiencias en la atención al cliente de la empresa SINCO.
- Determinar el proceso actual de atención al cliente de la empresa SINCO.
- Aplicar un cuestionario y/o entrevista al Director de la empresa SINCO para conocer su punto de vista acerca del proceso de atención al cliente.
- Aplicar cuestionarios de evaluación a los clientes de SINCO basado en el modelo SERVQUAL para identificar su nivel de satisfacción.
- Documentar el proceso de atención al cliente

Hipótesis

El uso del modelo SERVQUAL incrementa el nivel de satisfacción del cliente en la calidad del servicio para el diseño del Proceso de Atención a Clientes en la Microempresa SINCO, es decir, los clientes ven en la empresa que los servicios ofrecidos cumplen con sus requerimientos.

Para ello se evalúa el nivel o grado de satisfacción del cliente en función de las dimensiones que establece el modelo SERVQUAL. La fiabilidad ayuda a realizar el servicio de modo cuidadoso y tangible, con la capacidad de respuesta ayuda a proporcionar a los usuarios un servicio rápido, a través de la seguridad de los empleados muestren los conocimientos, atención y habilidades para mostrar credibilidad y confianza, con la empatía se ofrece una atención personalizada y finalmente los elementos tangibles como la apariencia de las instalaciones, físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas dimensiones ayudan a tener un mejor control dentro del proceso de atención a clientes y también para identificar las deficiencias del personal que tiene trato directo con el cliente.

Lo anterior nos lleva a cuestionarnos las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué impacto tiene la estandarización del proceso de atención del cliente en su satisfacción?
- ¿Qué importancia tiene la medición de la satisfacción del cliente en una MIPYME?
- ¿Cómo influye la calidad en el servicio para con la competitividad de una MIPYME?
- ¿Cuál es la percepción de las MIPYMES con respecto al concepto de calidad en el servicio?

Alcances y Limitaciones

Entre los meses de Junio a Septiembre de 2014 se cuenta con el apoyo de la microempresa SINCO para realizar el estudio dirigido a la atención del cliente. Como primer contacto se tiene al Ing. Héctor Hofman Guerrero quien es el Director de dicha empresa y quien brinda facilidades para dar alcance a esta investigación.

Se le realizan entrevistas de manera informal para comentar acerca de la situación actual de la empresa relacionada con la atención a clientes y además durante ese período, brinda el apoyo para realizar un estudio de evaluación a sus clientes para determinar la situación actual del grado de satisfacción.

El estudio se aplica directamente dentro de las instalaciones el cual está establecido en la Avenida Juárez, Número 1509, Letra "D", Col. La Paz en la Ciudad de Puebla.

De esta manera se pretende desarrollar un proceso de atención al cliente en la empresa SINCO para que le permita ser más eficiente en la atención de fallas en los equipos y ofrecer mejor tiempo de respuesta y que además genere confianza en los clientes para seguir solicitando de los servicios.

El beneficio es para la empresa SINCO lo que le permitirá agilizar sus procesos administrativos que le ayude mejorar sus tiempos de respuesta en atención hacia los clientes.

El desarrollo de este sistema sería una aportación importante para la empresa SINCO por la razón que se explicó anteriormente. Además de que podría ser un parteaguas para que pueda desarrollarse en otras Microempresas del mismo sector y desde luego estaría en función de la empresa que lo requiera.

Esto también sería un esfuerzo por iniciar un apoyo a las Microempresas para que tengan un crecimiento más exitoso, particularmente en el proceso de atención al cliente ya que es una parte esencial y muy importante de todo lo que comprende un Sistema de Gestión de Calidad.

Dentro de este campo de investigación, la factibilidad es viable dado que el enfoque de la investigación está dirigido a la empresa SINCO del giro de las telecomunicaciones. Se tiene un gran alcance debido a la buena ubicación de la Microempresa la cual se ubica en la Ciudad de Puebla y da la posibilidad de tener una relación bastante estrecha para obtener la información relacionada al objeto de estudio.

Otro alcance para la investigación es que se requiere prácticamente de inversión de tiempo para visitar la empresa las veces que sea necesario y así obtener la información y datos para este estudio.

Además se tiene la ventaja de que la investigación se centra en el diseño del Proceso de Atención al Cliente de la empresa SINCO de servicios de telecomunicaciones, también se tiene la posibilidad de tener alcance a la información relacionada con este fin, a través de medios como internet, textos, revistas, etc.

La idea de consultar fuentes externas es para profundizar lo más acertadamente la investigación y posiblemente tomar o comparar ideas en este trabajo para ayudar a enriquecer el propósito.

En el sentido de limitantes podemos decir que para la empresa SINCO por la situación económica actual que vive, no está dispuesta a pagar grandes sumas de dinero para introducir un Sistema de Gestión de Calidad que en lugar de beneficiarla, al contrario, repercutiría más pérdidas en sus ingresos.

Otra limitante es la disponibilidad de tiempo del personal de la empresa para proporcionar la información necesaria ya que las funciones que llevan a cabo resultan ser demandantes y además se desconoce si realmente tengan el conocimiento sólido y fidedigno para que transmitan la información de forma veraz para obtener datos útiles y valiosos.

Otra limitante a la cual se enfrenta es el hecho de que la Microempresa SINCO esté en total disposición para no verse afectada en sus operaciones, todo esto durante el desarrollo de la investigación, es decir, la cantidad de veces que se requiera intervenir dentro de la empresa no le genere un entorpecimiento en sus procesos.

Organización del Estudio

La presente Tesis consiste de 5 capítulos; en el Capítulo 1 se explica el Marco Contextual donde se conocen aspectos generales de las Empresas que ofrecen servicios de Reparación de equipos de telefonía celular, es decir, el impacto social y económico que tienen a nivel nacional y a nivel Ciudad de Puebla, así como también se involucra el entorno que generan los procesos dentro de una microempresa y se explica el impacto y el alcance que tiene un proceso de atención a clientes.

El capítulo 2 comprende el Marco Teórico en el que se ven conceptos generales de Calidad como la Norma ISO 10001 relacionado con los códigos de conducta, Métodos de Calidad, se conocen conceptos enfocados en la atención a los clientes que soportan toda de la investigación tratada, así como también se abunda acerca de las herramientas necesarias como la identificación de procesos para un Sistema de Gestión de Calidad y la explicación de la elaboración de el diagrama de tortuga para facilitar la gestión del negocio.

El capítulo 3 se emplea una metodología que ayuda a obtener información fidedigna y confiable acerca de la deficiencia y la mejora en el Proceso de Atención a Clientes en la Microempresa Sistemas Integrales de Comunicación (SINCO), y para ello se emplean herramientas tales como cuestionarios y entrevistas. Así también se obtiene la identificación y clasificación de todos los procesos de la empresa SINCO, se identifica detalladamente el proceso de atención a clientes por medio de la llamada estructura llamada diagrama de tortuga, se elabora el procedimiento de atención al cliente mediante un diagrama de flujo que ayuda a clarificar el orden del proceso y se documenta en el expediente de procesos para que avale su funcionamiento dentro de la empresa.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación en el que se explican la deficiencia, viabilidad y la mejora del Proceso de Atención a Clientes (diseño) a fin de garantizar la satisfacción total en ellos dentro de la empresa SINCO.

Finalmente en el capítulo 5 se ofrecen las conclusiones acerca de los resultados obtenidos de la investigación así como se plantean recomendaciones para que el proceso de atención a clientes pueda tener relevancia dentro de la empresa SINCO.

CAPITULO 1. MARCO CONTEXTUAL

Hoy en día las comunicaciones inalámbricas son muy importantes y esenciales alrededor de todo el mundo debido a la gran necesidad que la humanidad tiene para estar en contacto cercano ya sea con familiares, asuntos de trabajo, de investigación, de docencia, etc. En México el mercado de las comunicaciones es bastante amplio y existen empresas grandes en este giro que ofrecen este tipo de servicios, por mencionar algunas: Radiomóvil DIPSA S.A. de C.V. (TELCEL), Telefónica Móviles S.A. (MOVISTAR), Iusacell S.A. de C.V. (IUSACELL), Comunicaciones NEXTEL de México S.A. de C.V. (NEXTEL), entre otras.

1.1 Desarrollo financiero en América Latina de la Telefonía Móvil

El contexto económico internacional en los últimos años se ha vivido se ha una gran expansión de la telefonía móvil en América Latina y el Caribe, llegando a zonas remotas y poblaciones desfavorecidas, hasta consolidarse como una valiosa herramienta para fortalecer lazos sociales y acceder a oportunidades de negocio y empleo.

Si bien la telefonía móvil supone un paso hacia la democratización del acceso a la información y comunicación, existen todavía grandes retos para mejorar las condiciones de la población. Entre ellos destaca la falta de acceso a servicios financieros, que impide a las personas explotar su potencial y llevar adelante sus proyectos personales y profesionales. En 2008 la telefonía móvil alcanza el 80% de la población de América Latina y el Caribe, únicamente el 30% de la población tenía acceso a servicios financieros básicos, incluyendo apenas al 13% de los microempresarios de la región. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

América Latina se encuentra en pleno proceso de expansión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), caracterizado por el crecimiento del número de usuarios de internet y, sobre todo, por la explosión de

la telefonía móvil celular. De hecho es la región que más crece en esta tecnología de los países emergentes hasta alcanzar más de 370 millones de usuarios en 2008. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

Es importante señalar la quema de etapas tecnológicas que se dan en la región donde el teléfono fijo ha alcanzado su madurez con penetraciones inferiores a las 20 líneas por cada 100 habitantes, mientras que Europa y Estados Unidos la telefonía fija sobrepasa el 40% de penetración. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

El vasto territorio de América Latina ha obligado a que los despliegues de las redes de telefonía celular se centrasen en las zonas más pobladas, esencialmente urbanas, en buena parte de los países, logrando niveles de cobertura demográfica cercanos al 80% en la región, pero con coberturas geográficas relativamente concentradas. El proceso de extensión de la red móvil ha alcanzado en gran medida los hogares de rentas bajas, lo que apunta a una oportunidad de emplear el celular como herramienta para llevar servicios financieros a amplias capas de población. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

En el ámbito de la Educación la creación de Centros de Tecnologías de Información ayuda a disminuir la brecha educativa de las comunidades rurales porque permite que los niños y los jóvenes utilicen estos equipos como enlaces con escuelas. Así se promueve la utilización de nuevos métodos, recursos y estrategias de trabajo para integrar las TIC a la tarea educativa.

En Nicaragua, Costa Rica y México, se ha llevado la creación de una plataforma de educación virtual, probada en cada una de las universidades participantes en el proyecto y equipadas con cursos virtuales de educación en el campo de la Gestión y Planificación Ambiental. Además se ha formado en

Educación Virtual a los profesores de dichas universidades. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

Con relación a la formación las TIC ofrecen nuevos medios para llevar a cabo programas de educación digital y capacitación virtual para formadores e individuos, especialmente interesantes si cubren tecnologías y estándares aceptados a escala internacional. La propia capacitación de formadores puede desarrollarse tanto en entornos eLearning como en entornos presenciales. En las regiones de Pergamino y Jujuy (Argentina), Sucre (Bolivia), Rancagua (Chile) y Chachapoyas (Perú), se ha lanzado una plataforma de eLearning para la formación de campesinos. Mediante los cursos presenciales de alfabetización digital se han formado miles de personas para el uso de las nuevas tecnologías en el ámbito rural. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

En el ámbito del empleo la búsqueda de este se facilita mediante servicios de formación sobre tecnologías móviles o fijas para el acceso al empleo, servicios de orientación, asesoramiento profesional e inserción en el mercado laboral o servicios de promoción empresarial y apoyo a emprendedores online. En Argentina, Brasil, Colombia, Nicaragua y Uruguay, se ha creado un servicio integral online de empleo en América Latina con los siguientes servicios: Servicios de formación sobre las TIC para el acceso al empleo, servicio de orientación, asesoramiento profesional e inserción en el mercado laboral, servicio de promoción empresarial y apoyo a emprendedores. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

1.2 Modernización de las economías a través de la telefonía móvil y los servicios financieros

El uso de Internet por parte de los individuos para la interacción con el banco en los países desarrollados muestra que hay cambios importantes en la forma de relacionarse con las entidades. De este hecho se desprenden algunos aspectos clave que se pueden trasladar a otros países, aunque no necesariamente deben pasar por las mismas etapas de adopción tecnológica.

Efectivamente, algunos datos ilustrativos del impacto que pueden tener las TIC, especialmente la telefonía móvil, sobre la profundización financiera en América Latina son, por ejemplo, los patrones de uso de telefonía móvil entre población joven. Aunque esto incluye una variedad de actividades ajenas al sector bancario, se demuestra una tendencia hacia el consumo de servicios de valor añadido más allá de las meras comunicaciones de voz, especialmente entre la población de rentas medias y bajas. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

Una encuesta realizada en 2007 por el Diálogo Regional de Sociedad de la Información muestra cómo la población latinoamericana de rentas bajas está asimilando la comunicación móvil como una necesidad cotidiana. Por el lado del uso de los servicios bancarios online, un reciente estudio de For See Results (2008) demuestra que los usuarios de la banca online cada vez están más satisfechos con los servicios prestados. Se observa que hay una relación directa entre la satisfacción del uso de la banca online y la probabilidad de contratar más servicios online, hasta un 31% mayor que la de los consumidores no satisfechos. Por lo tanto, el incremento en la satisfacción del uso va a traer consigo un mayor grado de utilización y contratación de servicios bancarios a través de Internet. En cuanto al salto de etapas en el proceso de bancarización desde la sucursal física a la banca online, este mismo estudio resalta que el 58% de los encuestados habían visitado la página web de su banco en los últimos 90 días, comparado con el 21% que había visitado una sucursal, o el 17% que había ido a un cajero automático. Demostrando así que existe una preferencia por el acceso online comparado con el acceso físico, ya sea acercándose al banco o a un cajero del mismo. (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

Este dato, trasladado al uso del móvil como terminal de acceso remoto a servicios financieros en países en desarrollo, muestra el potencial que ofrece el móvil como canal transaccional para los segmentos de población actualmente infra-atendidos por el sector financiero en América Latina, debido al alto costo de llegar a ellos por los canales tradicionales (sucursales, cajeros automáticos). Éstas

son algunas de las razones por las que la telefonía móvil presenta estas características en cuanto a su conveniencia de uso como canal: (Ontiveros, Álvaro, López, & Rodríguez, 2009)

- La versatilidad del teléfono móvil permite ofrecer servicios que van más allá de la voz.
- Ello ha hecho que se incrementen las conexiones en más de un millón al día y se superen los 3.000 millones de usuarios en todo el mundo, al menos 370 millones de ellos en América Latina.
- Lo más relevante para este estudio es que el mayor crecimiento se está experimentando en los países emergentes.
- El teléfono móvil ofrece un canal que permite acceder a información personal importante en cualquier momento y lugar.
- Casi el 70% de la población de América Latina carece de acceso a servicios financieros formales, mientras que la penetración móvil se acerca al 80%. Así, la probabilidad de que una persona no tenga cuenta bancaria y sí un teléfono móvil es alta.
- Permite llegar a zonas rurales no bancarizadas ni conectadas por infraestructuras de telecomunicaciones fijas, evita barreras geográficas con costos de instalación y tiempos de despliegue menores: quema de etapas en el acceso a la banca electrónica.
- Es una clara alternativa a la inversión en infraestructuras para acceder al dinero como cajeros y tarjetas de crédito.
- La alfabetización digital necesaria para difundir la tecnología es mucho menor que el de otros dispositivos, permitiendo el uso de lenguas minoritarias.
- Las barreras de entrada son menores que, por ejemplo, Internet a través de un PC: se necesita menos equipamiento y es menos costoso. Además, es más fácil de compartir entre miembros de una misma familia o comunidad.
- La innovación en el modelo de negocio es más versátil: sistemas prepago; micro créditos para el emprendedor; teléfonos móviles públicos, etc.

- El teléfono móvil puede ofrecer acceso tanto a servicios financieros de información como transaccionales.

En este sentido se puede apreciar la suma importancia de que hoy en día la población acceda a los servicios de telefonía móvil ofreciendo así oportunidades y beneficios, por lo que como se puede deducir que las empresas que ofrecen servicios de reparación de móviles celulares son de suma importancia en cuanto a impacto económico se refiere ya que a su vez las empresas se benefician así como los abonados de la red. Los clientes deben tener en óptimas condiciones sus equipos para acceder a todo tipo de TIC.

1.3 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de servicios de reparación de móviles según INEGI.

Cada una de las empresas mencionadas anteriormente juegan un papel importante en el mercado a nivel nacional debido a la generación de empleos y servicios que ofrecen, donde el principal servicio ofrecido es el de telefonía inalámbrica celular lo cual resulta ser una forma muy poderosa y práctica para comunicarse y para ello es básico que el abonado o suscriptor de la red tenga un equipo celular llamado técnicamente en las comunicaciones como Móvil.

Los operadores de comunicaciones inalámbricas a su vez tienen empresas conocidas como distribuciones que ayudan a extender y facilitar los servicios que ofrecen y también pueden variar según su tamaño.

El INEGI emplea el concepto de unidades económicas como el resultado de la cuantificación de cada una de las microempresas relacionadas con el giro del cual se hace esta investigación (INEGI, 2014).

Un panorama general acerca de la cuantificación de microempresas con estrato ocupacional de 0 a 5 personas, a nivel nacional según el portal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía existen hoy en día 1336 unidades económicas

que ofrecen este tipo de servicios, lo que representa una gran actividad económica para el país. (INEGI, 2014)

Tan sólo en el Estado de Puebla en la actualidad existen 52 unidades económicas también con un estrato ocupacional de 0 a 5 personas relacionadas con el giro de las comunicaciones inalámbricas. En la Ciudad de Puebla hay 29 microempresas que ofrecen este tipo de servicios. (INEGI, 2014)

Se observa que en la Ciudad de Puebla son muy pocas las empresas que se encargan de ofrecer servicios de telefonía celular móvil, dentro de estos servicios destaca la reparación de los teléfonos celulares, venta de teléfonos celulares y venta de tiempo aire. El entorno o impacto social en el cual se sitúan puede representar una oportunidad de crecimiento o fracasar como muchas microempresas han tenido esa mala experiencia.

No todas las empresas con estas características emplean o gestionan Sistemas de Calidad en sus Procesos, simplemente se basan en aspectos empíricos para lograr mantener su posición económica.

1.4 Entorno ISO

Por otro lado, en México se cuenta con el Sistema Nacional de Normalización y Evaluación de la conformidad, coordinado por la Dirección General de Normas (DGN), de la Secretaría de Economía, anteriormente SECOFI. Este sistema tiene como objetivo coordinar la elaboración de normas y promover su aplicación mediante cinco tareas fundamentales: normalización, certificación, acreditación, metodología y verificación. (Esponda, y otros, 2005)

La Norma ISO-9000 determina cuáles son los requisitos que establece un Sistema de Calidad. Esta familia de normas está dirigida a los sistemas administrativos para controlar los sistemas de la calidad de productos y/o servicios; establece los requerimientos que una organización debe cumplir para

asegurar que sus productos y/o servicios cumplan con los requisitos especificados. En México contamos con sus equivalentes que son las normas mexicanas para el control de la calidad NMX-CC (Esponda, y otros, 2005).

También en México actualmente existe un organismo certificador en ISO 9001 llamado Factual Services, S.C. Certificación y Verificación, (FACTUAL SERVICES, S.C., 2011), lo cual está totalmente respaldado por otro organismo llamado "Herramientas para Sistemas de Calidad ISO 9001 (HERRAMIENTAS PARA SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001, 2011).

1.5 Impacto del Proceso de Atención al Cliente.

Ahora por otra parte, el conjunto de procesos de una organización pueden estar o no estandarizados lo cual obedece a lograr una mejor calidad del servicio o producto. Se pudiera pensar que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no incluyen procesos estandarizados que les ayuden a facilitar todas sus actividades con la finalidad de posicionarlas en el mercado para intentar crecer. La creciente necesidad de las organizaciones empresariales de subsistir en un mercado caracterizado por un entorno dinámico de alta competencia y de clientes cada vez más exigentes, demanda de las organizaciones la aceptación del cambio con actitud positiva y el establecimiento de estrategias de mejoramiento tendientes a alcanzar mayores niveles de prosperidad ante un entorno globalizado.

Según la Fuente española Estrategia Financiera, menciona precisamente de que la Gestión de Control de los Procesos es clave para el éxito de una Pyme ya que todo ello permite:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio facilitando la planificación y la disminución de la incertidumbre.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).

- Adaptar, modificar y ajustar la estructura y dimensiones de la empresa en función de los resultados obtenidos. (Boronat, 2012)

También informa que más de la mitad de las PYMES en el mercado español presentan problemas graves en sus sistemas de Gestión de Procesos por lo que un buen control en la gestión de cualquier proceso debe ser la herramienta para una toma de decisiones en función de la consecución de los objetivos y sobre la base de los recursos disponibles. (Boronat, 2012)

Se toma como referencia el mercado español y tener en consideración que se trata de un mercado potencialmente económico por su nombre, continente, etc., y a partir de aquí suponer que el mercado en México presenta similares carencias en cuanto al Sistema de Gestión de Procesos.

En el caso de la organización de atención telefónica, una de las situaciones no deseadas corresponde a fallas en la calidad del servicio, las cuales se materializan muchas veces en la atención que brindan los asesores del servicio, lo cual impacta negativamente la imagen de la empresa ante los clientes.

Hay muchos factores que inciden directamente en el proceso de atención a clientes en este rubro de la telefonía celular, según estudios orientados en este campo señalan varios aspectos desde los tiempos en que se lleva en atender al cliente hasta cumplir con su objetivo, así también depende mucho de los horarios de atención, desempeño de los asesores encargados de brindar la atención u asesoría, estado civil, su nivel de preparación, etc. (Pérez, 2009)

Se ve que la atención al cliente no es sólo caso aislado, sino que está rodeado de varios agentes y esto se da en cualquier tipo de empresa, por mencionar un ejemplo; el entorno con relación al servicio al cliente dentro de una empresa de telefonía, en un estudio elaborado bajo el concepto cliente incógnito, que es aquel dónde se logra precisar información útil de los resultados del grado

de atención que se le da al cliente se evalúan cosas tan simples desde si se muestran corteses el personal que atiende, disposición del empleado así como su capacidad de transmitir los conocimientos. (Botero & Peña, 2006)

Se puede suponer que la eficiencia del proceso de atención al cliente en este rubro en empresas de reparación de móviles es demasiado simple y deficiente, en México pudiera decirse que muchas carecen de procesos que hagan más eficientes los servicios hacia los clientes. Este fenómeno se dice que rodea a la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y puede resultar posiblemente una amenaza para el crecimiento en el mercado.

1.5 Sostenibilidad, Competitividad y Crecimiento.

El crecimiento en el mercado de este tipo de empresas relacionadas con la reparación de móviles ha sido muy notorio, y esto depende mucho de que los operadores de servicios de comunicaciones inalámbricas siguen invirtiendo en el mercado de manera competitiva para la atracción de más suscriptores, esto ha propiciado gran demanda para el surgimiento de PYMES para ofrecer el servicio de la reparación.

En este contexto las PYMES en este sector impulsan fundamentalmente a la innovación, el crecimiento económico y la generación de empleos. Por consiguiente también propician de manera importante al desarrollo de tipo social. Además representan una parte de proporción de empleo en México. Esta revisión es parte de la serie de estudios de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre este tipo de PYMES a nivel nacional y local (OCDE, 2013)

Ahora bien, la sostenibilidad de estas empresas parece ser que no ha sido tan alentadora, debido a que muchas han fracasado y no han logrado adaptarse a los cambios económicos y sociales que como cualquier empresa ha enfrentado. Según la experiencia del Ing. Hector Hofman Guerrero, propietario de la empresa

SINCO, ha superado riesgos y retos y que siempre trata de adaptarse a los cambios en el entorno político, económico y social. Por lo que dice que la posibilidad de que las empresas en este giro, tienen la probabilidad de fracasar o empezar a crecer y va a estar en función de que tan fluidos y ágiles sean los procesos dentro de una empresa.

Desde su surgimiento en el año 2005 la Microempresa Sistemas Integrales de Comunicación (SINCO), ha logrado mantenerse en el mercado debido a la necesidad que tienen los clientes para estar comunicados, es decir, el entorno en el cual se ve envuelto es prácticamente vulnerable ya que también existen otras empresas con características similares la cual tienen influencia para atraer o captar clientes y depende mucho de la atención que se les ofrece para satisfacer sus necesidades.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

Es de suma importancia abundar acerca de conceptos que nos permitan entender el objeto del estudio. La esencia para ofrecer una buena atención enfocada al cliente se puede decir que es la calidad y este concepto suena tan simple pero tiene demasiado en cualquier tipo de proceso en un Sistema de Gestión de Calidad. Es por ello que se explican algunos puntos de vista por diversos autores acerca de la calidad y además se explica la relación que tiene con el servicio como tal, con las empresas de servicios y con las PYMES.

2.1. Calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando de orientación. La calidad ha evolucionado desde un mero control o inspección (rechazo de los productos defectuosos) hasta llegar a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.

El concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar la calidad desde sus orígenes. Se busca evitar los objetos defectuosos dotando al proceso de producción de los adecuados controles, a fin de asegurar la calidad de los productos que genera. Se siguen utilizando las técnicas estadísticas, pero ahora como herramientas que permitan garantizar la calidad de los productos a través del control de los procesos.

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos puede emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. (Cuatrecasas, 2012)

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone el

cumplimiento por parte del producto de las especificaciones para las que ha sido diseñado, que deberán ajustarse a las expresadas por los clientes. (Cuatrecasas, 2012)

Toda la gente se considera como cliente de algún producto o servicio y lo primero que exigimos es la calidad, cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto, el significado del vocablo calidad en este caso pasa a tener en términos de excelencia un significado de perfección.

De manera general se puede definir la calidad como la satisfacción que recibe el cliente al consumir un producto, ya sea tangible o intangible a lo que llamamos servicio. (Equipo Vértice, 2012)

Hay muchas definiciones de calidad y su uso depende del área en que se esté trabajando. Se creía que la calidad era costosa y por eso influía en las ganancias producidas por las empresas. Se puede intuir que buscar la calidad resulta una baja en los costos de las empresas y repercute en mejores ganancias. La definición de calidad ha sido muy discutida y para esto mencionamos las siguientes definiciones de algunos pensadores:

Edward Deming.

Define a la calidad como tangible, medible y es la clave para la competitividad ya que incide directamente en el aumento de productividad y reducción de costo. Su filosofía se caracteriza por los siguientes aspectos: La calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. (Palacios, 2011)

Joseph M. Juran.

Define la calidad como un servidor para planificar la calidad y las estrategias empresariales. Se entiende su filosofía como la ausencia de deficiencias que

pueden presentarse como: Retraso en las entregas, falla durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de venta. La calidad es adecuarse al uso y emplea la siguiente metodología: Planeación de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad. Esos se relacionan entre sí y el objeto de planificar es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. (Palacios, 2011)

Kaoru Ishikawa.

Define a la calidad que debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, en la calidad de la administración, en la compañía en sí y la vida personal. La calidad total es cuando se logra un producto es económico, útil y satisfactorio para el consumidor. (Palacios, 2011).

Philip B. Crosby.

Define a la calidad como un servicio que es gratis. Sus costos sólo están relacionados con los diversos obstáculos que impiden que los operarios obtengan desde la primera vez. Su filosofía consiste en cero defectos, y los niveles aceptables de calidad deben prohibirse pues comprometen el objetivo de cero defectos. (Palacios, 2011).

Avedis Donabedian.

Este autor Sicólogo Libanés expone un modelo de calidad que unifica componentes técnicos e interpersonales de la calidad y sus consecuencias en el sector público y privado de acuerdo a enfoques económicos y programas políticos. Define que la calidad es una propiedad que la atención médica odontológica posee grados variables, abarca tres puntos básicos para definirla: Relación entre la evaluación de los programas dentro de sus componentes técnicos e interpersonales. Conceptos de accesibilidad, continuidad y coordinación con sus implicaciones en el contenido, cantidad y costos de la atención para lograr la atención de los pacientes y los profesionales. (Palacios, 2011)

Las definiciones de calidad podrán ser demasiadas pero con las descritas anteriormente podemos deducir que el resultado conlleva a mejorar el servicio interno de la organización, aplicar y realizar bien los procesos desde el principio y hasta el final, y finalmente se benefician todas las partes involucradas, es decir, la brecha entre personal de la institución, el servicio y el cliente es más estrecha y de esta forma, idealmente puede alcanzarse la satisfacción de los clientes.

2.2. Calidad y Servicio

La calidad y el servicio que hoy en día se ofrecen han crecido con el desarrollo de las sociedades. Ambos conceptos han propiciado el progreso de la humanidad que da como resultado el crecimiento económico, expansión y avance en el conocimiento.

Desde que la humanidad existe, la calidad y el servicio han estado presentes, la historia demuestra cómo un ser humano consumía el alimento después de que probaba, cómo se defendió con armas que construía siempre y cuando fueran adaptables a su uso, cómo de nómadas pasaron a ser sedentarios, construyendo grandes imperios, hospitales, viviendas y gran cantidad de infraestructura. La calidad la hacen los hombres y es una forma de vida.

No existe calidad sin servicio, ni servicio sin calidad, son dos conceptos que vienen siempre acompañados para el beneficio y satisfacción de las necesidades demandadas por el hombre.

Se puede sostener que la calidad fue adoptada en muchas organizaciones colombianas, a partir del éxito que inicialmente este proceso obtuvo en Japón y Estados Unidos, definido como un proceso exitoso para aquellas empresas que lo implantaron, tomando la cultura y los elementos que correspondían a su país. Este proceso se ha trabajado con orientaciones muy exactas, partiendo de una investigación de mercadeo y finalizando en la retroalimentación y ajuste

permanente que se deriva de la filosofía del mejoramiento continuo. (Vargas, 2011)

Cuando una organización se enfoca en el servicio, puede centrarse en su razón de ser, sin tener que ocuparse de actividades que no le conciernen y que las puede dejar en mano de otras organizaciones, lo que conlleva una consecuencia fundamental: El adecuado uso del tiempo, al liberar las empresas y a las personas de realizar tareas que no son fundamentales para el cumplimiento de la misión

El concepto de calidad viene a ser muy importante para cualquier entorno ya sea de tipo cultural, laboral, de estudio, de investigación y hasta en lo familiar, esto porque a diario el individuo exige un mejor cumplimiento en sus actividades sean cuales sean. Pongamos como ejemplo cuando alguien en su trabajo le exigen cumplir en tiempo y forma una serie de objetivos en un período de tiempo llámese, diario, semanal, mensual, anual, etc., con relación a las expectativas planteadas. Para lograrlo se necesitan aplicar métodos, estrategias, procesos, etc., y deben llevarse a cabo de una manera ya sea eficiente o eficaz. Por ejemplo, una empresa de manufactura que hace zapatos, que hacia su interior genera una escuela para niños, puede distraerse de su deber: fabricar zapatos, cuando esta actividad la puede entregar a una institución de educación cuya misión es educar. O el caso de un pequeño almacén que pone a la disposición los productos que solo podrían encontrar en sitios muy distantes a una residencia lo que permite ahorrar tiempo y brinda la oportunidad de dedicar más tiempo a sus labores principales y pasar más tiempo con la familia

2.3 Calidad en el Servicio y Calidad del Servicio

Estos conceptos se utilizan de distinta manera y deben ser diferenciados en función del cliente y del alcance de la gestión de la calidad total. Se considera que la calidad en el servicio es la que busca el cliente y propicia que la organización proyecte su imagen e identidad.

El concepto de calidad se puede decir que fueron introducidas por grandes corporaciones como Ford Motor Company, AT&T, etc., debido a que tenían que tener presencia y rentabilidad capital, elevar los índices de producción y así garantizar sus ventas en el mercado.

Con la Segunda Guerra Mundial se introdujo y se desarrolló el control estadístico de procesos con fines militares. En esa misma época Armand V. Feigensaum inicia un concepto nuevo llamado “el control de calidad total” que abarca toda la organización y persigue la satisfacción plena de los clientes. A esto se le puede considerar como el inicio de la Gestión de la Calidad Total (GCT). (Fernández, 2006)

Después de la catástrofe ocurrida en Japón, se ve inmersa en un mercado sin oportunidades de venta y adaptan de forma rápida técnicas de control estadísticos en los procesos, es decir, ya una vez dominado el control del producto final pasan al control estratégico de la calidad del proceso y lo denominan como mejora continua.

El tema de calidad del servicio o la calidad en el servicio ha sido abordado por diferentes autores como nuevo reto al que se enfrentan las empresas para posicionarse en el mercado.

A partir de eso se plantean diferencia entre los servicios y los bienes físicos, la forma en que son producidos, en las que son consumidos y evaluados. Los servicios son intangibles y requieren de colaboración humana los cuales varían de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro.

La calidad de los servicios se da durante su prestación (interacción entre cliente y proveedor) y es aquí donde los usuarios experimentan el servicio.

Se entiende por calidad del servicio que independientemente de la organización de producción de bienes o servicios, los clientes despiertan experiencias positivas y de satisfacción respecto al servicio como valor y da como resultado para las empresas nuevas expectativas en el mercado, como por ejemplo imagen y confianza.

La calidad en el servicio aplica más para las empresas productoras de servicios como es el foco de atención de esta investigación, y es aquella que logra la plena satisfacción del cliente respecto a sus expectativas y está en función de las actitudes de los individuos y grupos laborales de las empresas lo cual garantiza la lealtad del cliente.

Se puede decir que los factores que determinan la calidad en el servicio son el comportamiento del servicio mismo, el sistema de valores del cliente interno, las actitudes, compromisos, responsabilidades, la conciencia de hacer bien las cosas y el nivel de expectativa con la satisfacción del cliente externo.

El concepto de calidad evoluciona como una nueva filosofía hacia la Gestión de Calidad Total, y constituye la acción de hacer un trabajo bien hecho, que supone aumento en la productividad y la respuesta a las expectativas del cliente quien consume el servicio y del quien lo presta

Para alcanzar la calidad existen retos que no fácilmente pueden llevarse a cabo, específicamente el sociológico, comercial, técnico y ecológico. Todo esto conlleva a valores como individuos o personas, claro ejemplo es el estar conscientes de la devastación ecológica o ambiental cuando se utilizan muchos recursos materiales como los no renovables y obvio quien lleva a cabo las acciones para su uso es el ser humano como individuo.

En la parte técnica la calidad como proceso involucra los recursos humanos para planificar, optimizar y controlar la calidad de los productos y servicios y el

resultado de un buen proceso incluye a todos, y el recurso humano es quien garantiza la puesta en marcha de la gestión, desde la Dirección hasta el subordinado, es entonces como podemos diferenciar que las técnicas se aprenden y los valores se adquieren, lo que impone una cultura de calidad como valor humano. (Fernández, 2006)

El personal que trabaja en servicios debe considerar al cliente como su razón de ser, necesita una visión en la que pueda creer, forjarse una cultura de logros permanentes que desafíe así mismo para dar lo mejor de sí, trabajar en equipo que lo animen a consolidar como individuo y profesionalmente.

La calidad se puede ver como un simple concepto pero el fomentar una cultura dentro de la organización logra tomar un valor. La educación en las personas refleja el comportamiento dentro de una empresa, ya que esta se da desde el seno familiar y es a partir de ahí que el individuo se refleja ante sí mismo, la sociedad y en la organización.

2.4. Calidad en las Empresas de Servicios

La percepción de la calidad que tienen los clientes de una empresa de servicios es distinta a la de una que se dedica a la producción, y desde luego que los procesos de generación y control de calidad son distintos entre empresas de productos y de servicios.

Una empresa de productos puede anticiparse a las necesidades de los clientes en la que pueden diseñar o fabricar el producto que cumpla las especificaciones, y se logra a través de control de procesos de producción internos para así lograr la calidad de sus productos.

Para el caso de una empresa de servicios presenta dos elementos, el primero donde el cliente percibe la calidad interna o técnica como por ejemplo el

proceso de atención al cliente, el segundo elemento puede resultar más importante que es la calidad externa, es decir, la manera de prestar el servicio.

Las empresas de Telecomunicaciones emplean estos dos elementos, aplicar con calidad el control interno de esos procesos y estos sean más fluidos y acelerados y tienen como propósito responder las expectativas de los clientes, la calidad externa ya depende de la forma en que prestan sus servicios y es la más importante dado que la calidad está en función del funcionamiento o la operación de la red celular o inalámbrica.

Un producto puede ser tan bueno pero si está mal servido pierde su calidad total (los teléfonos celulares son los mismos en cualquier punto de venta, la diferencia depende de la atención y cortesía de los empleados que los venden, y finalmente la calidad de la red celular es percibida por el usuario dependiendo de la buena operación de esa red).

El cliente no evalúa la calidad de los procesos internos de una empresa, ni como se dan, es decir, simplemente le interesa el resultado exterior y final. Naturalmente los clientes desconocen esos procesos internos por lo que no llegan a percibir los sobreesfuerzo, inconvenientes y limitaciones que puedan llegar a experimentar las empresas y sus empleados al momento de prestar el servicio

El nivel de calidad percibido de un servicio consiste en la diferencia que se produce entre la prestación del servicio y las expectativas de los clientes lo que da como resultado tres escenarios posibles: 1) si la prestación no satisface las expectativas del cliente, el servicio será considerado malo, 2) si la prestación si satisface las expectativas el servicio será considerado a correcto, adecuado aceptable, bueno, satisfactorio y 3) si el servicio supera las expectativas, este será visto como excelente.

Conoce las expectativas de los clientes resulta complejo y para ello los directivos deben de pedir una retroalimentación tanto como a los clientes y a los

empleados acerca de los servicios otorgados y recibidos. Existen factores y que la empresa puede tener control sobre estos que determinan las expectativas de los clientes, veamos cuáles son:

Comunicación de marketing. La empresa puede controlar directamente y en total grado ese factor generador de expectativa; incluye publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, argumentos de venta, etc.

Otras comunicaciones e indicios corporativos. Son también controlables por la empresa, como promesas hechas por los empleados, instalaciones físicas, apariencia del personal, profesionalidad, etc.

Experiencia personal del cliente con la propia empresa. Aquí la empresa disfruta de un grado parcial e indirecto de control sobre este factor de expectativas, en el cual se origina con las experiencias de servicio que hayan tenido en el pasado los clientes con la empresa y que de alguna forma han condicionado su percepción sobre las características de los servicios recibidos por ella.

Comunicaciones informales. El grado de control de la empresa sobre este factor de expectativas es pequeño, pero no inexistente. Se trata de las críticas, opiniones y consejos dados en foros y redes sociales.

Experiencia de los clientes con otras empresas. Este factor de expectativas esta fuera de control por parte de la empresa. Los clientes al conocer los servicios otorgados por otras empresas condicionan la percepción sobre los servicios que reciben. (Especial Directivos, 2012)

La importancia de cumplir con las expectativas para ofrecer calidad en el servicio a los clientes es que debe existir un equilibrio entre lo que la empresa tiene para otorgar esos servicios como lo que se plantea en el mercado para

promoverlo. La empresa no debe rebasar algo con lo que realmente no cuenta o no es capaz de hacer, así como concientizar a los empleados para distinguir y definir bien los alcances para ofrecer el servicio que garantice una mejor posición de la empresa en un mercado competitivo.

2.5 Calidad en las PYMES

En el pasado muchas empresas han utilizado el término calidad en beneficio propio, aprovechando la dificultad de establecer la calidad de un producto. No existían objetivos para delimitar el grado de calidad.

En la actualidad todo lo que concierne a la calidad de los productos o servicios está bastante regulado y delimitado, por lo que es posible determinar si una empresa usa el término calidad en sus productos sin que éstos los posean.

Hay un factor muy importante para tratar de conseguir la calidad con la que se elabora el producto y la atención del servicio orientado a ofrecer esa calidad al producto o servicio dentro de una empresa; se trata de la cultura de calidad y se denota en la forma en que se toman las decisiones y abordan los problemas.

Para poder implantar la cultura de calidad e una empresa es necesario lo siguiente: (Equipo Vértice, 2012)

- 1.** Concientiar a todos los empleados de la empresa de la importancia que cada uno de ellos tiene para que la empresa logre sus objetivos.
- 2.** Establecer normas claras que digan a los empleados qué pretende la empresa y que sirvan para motivarlos.
- 3.** Tratar de transmitir entre el personal un conjunto de aptitudes a seguir.

En este sentido la calidad no sólo se debe entender como algo exclusivo de los productos tangibles, en los servicios es sumamente importante.

Un sistema de calidad total es el conjunto de acciones que afectan a todos los aspectos de la empresa y que se establecen para aumentar la calidad en su conjunto, es decir para mejorar la organización, de los procesos, de los procedimientos, de los recursos técnicos, económicos y humanos. (Equipo Vértice, 2012)

Se denota que para implantar un sistema de calidad total en una PyME, la Dirección debe realizar una planificación basándose tanto en el conocimiento de la filosofía de la calidad total como en el conocimiento de la propia empresa.

La información obtenida sobre la situación interna y externa de la PyME va a ser lo que permita definir el sistema de calidad total que debe basarse en políticas orientadas hacia el interior y hacia el exterior la empresa.

Se refiere a orientar la PyME a satisfacer la necesidad del cliente ya que lo que reclama el cliente es fundamental en el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa.

La calidad se entiende como un conjunto de factores percibidos y sugeridos por los clientes, siendo esta circunstancia una condición básica de competencia entre las empresas. Los clientes no sólo compran un producto determinado en función de su precio, sino que tienen como criterio preferente la calidad de éste, de forma que determinadas empresas compiten precisamente ofreciendo un mejor producto a cualquier precio.

Además cualquier estrategia de calidad debe incluir un programa de Calidad de los aprovisionamientos de las materias primas, los suministros y los servicios adquiridos a terceros y para ello existen dos razones: La primera es que el producto que suministran los proveedores es parte del producto de la PyME, y la segunda es que los empleados perciben que no se les exige el mismo esfuerzo a los proveedores que a ellos.

La relación con los proveedores, por tanto, debe basarse en la mutua confianza y en la unión que supone una gestión a largo plazo, y nos referimos que los valores culturales y personales tienen un peso importante para lograr la calidad en las empresas, sobre todo en las PYMES.

Ahora bien, hay que partir de los valores humanos para que se pueda lograr la calidad en las empresas. En la sociedad nos regimos por conductas humanas lo cual deriva en las diversas formas de comportamiento. Dentro de la empresa el trato al cliente va a estar en función de la cultura y valores tanto de la persona que atiende como la que es atendida

Pero en la actualidad hay crisis de valores, ésta expresión es un tópico que se escucha con frecuencia y en el que todo el mundo suele estar de acuerdo. El hombre actual es el que está en crisis porque no puede responder con su inteligencia o con su voluntad, a los interrogantes fundamentales que le plantea la existencia: ¿a dónde voy?, ¿qué quiero? (Ugarte, 2006)

Es de gran importancia mencionar que la suma de valores en las personas es un ingrediente fundamental para que las PYMES puedan dar ese gran salto, dado que existe siempre el compromiso y la lealtad del empleado para impulsar a las empresas a un mejor crecimiento dentro de un mercado muy competitivo

2.6 Principios de la Calidad Total

Tanto la calidad total, como sus principios básicos, son universales, y se han extendido por todo el mundo originando varios modelos de Gestión de la Excelencia.

En la década de 1950 surgió en Estados Unidos el término de Control de Calidad Total, que hacía hincapié en el correcto diseño de los productos para garantizar la fabricación de los mismos sin problemas.

Japón tras el desastre que supuso la Segunda Guerra Mundial para su economía, aprendió de expertos americanos como Deming y Juran las prácticas de gestión utilizadas en las empresas americanas. Proporcionaron igualmente desarrollos propios, como los Círculos de Calidad (Kaoru Ishikawa define círculo de calidad como un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas de los niveles más operativos de la Organización, todos sus componentes pertenecen a la misma área del trabajo y habitualmente es el propio grupo quien determina el problema a resolver) o la filosofía Just in Time (Taiichi Ohno propuso eliminar todas las áreas que no aporten tu valor). (Ferrando & Granero, 2005)

Como hemos visto el concepto de calidad es dinámico, ha evolucionado con el tiempo, y sin duda seguirá haciéndolo. El concepto actual de calidad es el fruto de distintas aportaciones surgidas a lo largo del siglo XX.

La Calidad Total se puede definir como el compendio de las mejores prácticas aplicadas a la gestión de organizaciones y suelen denominarse Principios de Calidad Total – Excelencia o también Conceptos fundamentales de Excelencia:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al Cliente.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la Organización. (Ferrando & Granero, 2005)

2.6.1 Orientación hacia los resultados

La excelencia se fundamenta en la obtención de resultados satisfactorios para todos los grupos de interés de la Organización.

Estos grupos de interés son clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general, es decir, todos los que conforman la razón de ser de la Organización.

No cabe duda que vivimos en un mundo con cambios permanentes que cada vez son más rápidos y frecuentes. Por ello la permanencia en el tiempo y el éxito continuado de las organizaciones dependen del grado de satisfacción de la organización.

Las organizaciones excelentes responden con flexibilidad a los cambios ya que miden y analizan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. También hacen un seguimiento de sus experiencias, de sus competidores y acumulan información sobre futuros grupos de interés, lo que les permite conocer el mercado y anticiparse a él.

2.6.2 Orientación al cliente

La Excelencia radica en la creación continuada de valor para el cliente. Las organizaciones excelentes asumen que los clientes son los jueces últimos de sus productos o servicios, por lo que tienen un amplio conocimiento de los mismos y de sus expectativas; de esta forma se trata de fidelizarlos.

2.6.3 Liderazgo y coherencia

La Excelencia consiste en ejercer el liderazgo siendo coherente y un ejemplo para toda la Organización.

Los líderes de las organizaciones excelentes son los encargados de establecer la cultura, valores y principios de la Organización. Además son capaces de extenderlos a lo largo de la cadena de mando. Los líderes deben ser un ejemplo para los demás en cuanto a comportamiento, grado de involucración y rendimiento. Aún en los momentos más difíciles mantienen una postura coherente, sin perjuicio de poder reorientar y adaptar la Organización ante los cambios que el entorno pudieran producirse.

2.6.4 Gestión por procesos y hechos

La excelencia consiste en establecer un modelo de gestión de la Organización en el que sistemas, procedimientos y datos están relacionados entre sí y son interdependientes.

Tradicionalmente las organizaciones se han gestionado por departamentos, si bien el enfoque actual tiende, además, a gestionarlas por procesos. De esta manera la gestión se vuelve más eficaz y eficiente puesto que se tienen en cuenta todos los grupos de interés.

Por tanto es fundamental identificar los procesos de la Organización y organizarlos de manera que se pueda extraer de ellos datos. Datos que, transformados en indicadores, permitirán tomar decisiones adecuadas, se evitará así la toma de decisiones basada en opiniones personales.

2.6.5 Desarrollo e implicación de las personas

La excelencia considera que cuanto mayor sean la implicación, motivación y desarrollo personal de los empleados, mayor será su contribución al desarrollo de la Organización.

El principal activo de las organizaciones excelentes son sus trabajadores. Es responsabilidad de la Dirección conseguir el pleno desarrollo de las personas que trabajan para ella involucrándolas y haciéndolas partícipes de su proyecto. Este objetivo se logrará instaurando o reforzando los mecanismos de comunicación y participación, bien sea individual, mediante sugerencias, o en grupo, con la creación de equipos de mejora. De esta forma también se incrementa el compromiso y la fidelidad a la Organización.

Si se empieza a adquirir una forma cultural para trabajar de esta manera en las PYMES, las expectativas de crecimiento, mantención y constancia dentro de un mercado muy competitivo, desde luego que la posibilidad seguir hacia adelante

es mucho mayor, esta es una de las claves, que el personal se sienta partícipe e involucrado dentro de la organización ya que su desempeño es mucho mejor y la productividad dentro de la Organización es proporcional a sus actitudes. Puede verse que lo que parece muy sencillo de llevar a cabo, resulta ser más complicado de los que parece ya que la cultura laboral emana o radica a partir de las costumbres y valores del individuo llamado dentro de la Organización empleado.

2.6.6 Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora

La Excelencia propone hacer realidad el cambio creando innovación y oportunidades de mejora, basándose para ello en el aprendizaje.

Uno de los pilares de las organizaciones excelentes debe ser el benchmarking, que frecuentemente se traduce como emulación. El benchmarking consiste en la búsqueda continua y sistemática de las mejores prácticas que adaptadas a la Organización, permiten mejorar cualquier aspecto de la gestión. (Ferrándo & Granero, 2005)

Las PYMES pueden adaptar un proceso continuo de aprendizaje ya que se refiere básicamente en aprender las buenas y malas experiencias que día con día se adquieren, lo que beneficiaría indudablemente a mejorar de manera continua cualquier proceso con el fin de brindar un resultado mucho mejor en el servicio o producto que solicita el cliente.

2.6.7 Desarrollo de alianzas

La Excelencia se haya en el desarrollo y el mantenimiento de alianzas que añadan valor.

Los miembros de la alianza se denominan partners y pueden ser clientes, la sociedad, proveedores e incluso competidores. Las alianzas deben basarse en la confianza mutua entre las partes y en la obtención de un beneficio previamente

pactado y satisfactorio para ambas. Sin olvidar que el fin último es la obtención de valor añadido para el cliente. (Ferrándo & Granero, 2005)

Desde luego que a esto le podemos llamar trabajo en equipo en donde se involucran todas y cada una de las partes que conforman la Organización, es decir, podemos sacar ventaja cuando existen alianzas de todos con todos para obtener un beneficio y resultado mucho más íntegro que finalmente dará un valor mucho más alto para el cliente.

2.6.8 Responsabilidad social de la organización

Excelencia es ir más allá del cumplimiento del marco legal aplicable a la Organización para comprender y dar respuesta a las expectativas de la sociedad.

Las organizaciones excelentes y sus empleados se comportan de acuerdo con una ética previamente definida, fomentando la responsabilidad social y defensa del medio ambiente. Los empleados deben estar conscientes del impacto en la sociedad y reducir en lo más mínimo la destrucción del medio ambiente ya que de una u otra forma el impacto sería irreversible, es por eso la concientización de todos los aspectos legales para fomentar una responsabilidad individual hasta social dentro de la organización. (Ferrándo & Granero, 2005)

Además los empleados deben involucrarse en las iniciativas sociales y para ello deben establecer un compromiso público y transparente con la comunidad.

Se puede observar que la Calidad Total se basa prácticamente en la aplicación de la mejor manera posible cada uno de los puntos mencionados lo que al conjuntarlos ofrecen servicios y/o productos de Excelencia. Aplicado a las PYMES dependería mucho del compromiso en primer lugar de la Dirección, y posteriormente de los empleados dado que existen muchos factores o características propias de los individuos.

El éxito de la empresa de Excelencia no sólo se basa en el aspecto económico, sino que más allá de esto, la diferencia se marca más en las estrategias que aplica la Organización para brindar mejor orientación, asesoría, soporte técnico, retroalimentación de su aprendizaje y experiencia, lo cual sólo son conceptos que suenan tan simples pero la aplicación de cada uno de estos llegan a ser tan indiferentes.

2.7 Modelos de Gestión de la Calidad Total – Excelencia

El concepto de Calidad Total se ha extendido por todo el mundo siendo hoy en día universal por lo que ha dado como resultado, varios modelos de Gestión de Calidad.

Indiscutiblemente los tres modelos de Calidad Total – Excelencia y que además corresponden a las tres grandes potencias económicas mundiales son:

1. El modelo Deming (Japón).
2. El modelo Malcom Baldrige (E.U.).
3. El modelo EFQM de Excelencia de Europa (Europa).

Estos surgieron con la idea de servir como un instrumento de autoevaluación para las organizaciones dado que les permite tener una referencia, saber cuál es el camino a lograr la Excelencia y conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Por otro lado, los organismos que gestionan estos modelos convocan anualmente premios a la Excelencia de la gestión. Con estas convocatorias se pretende divulgar sus planteamientos ya que todo premio goza de cierta publicidad, Además, el mero hecho de presentarse al premio hace que tanto la Organización como sus trabajadores, estén tensionados y comprometidos con la consecución de un objetivo. Supone también una oportunidad de mejora excepcional, ya que la Organización se somete al dictamen de un grupo de

expertos de la materia que pueden aportar infinidad de ideas para seguir mejorando.

2.7.1 Modelo Deming

Deming fue uno de los americanos que colaboraron con los japoneses en la mejora de su competitividad a través de la calidad. Cedió los derechos de su modelo a la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), cuyo presidente, y como agradecimiento, creó su nombre en el año 1951 el Premio a la Calidad para empresas japonesas. (Ferrando & Granero, 2005)

Ahora bien, a continuación mencionamos los criterios de evaluación que rigen este modelo:

1. Políticas y objetivos de la Organización.
2. La Organización y su operativa.
3. Educación y su difusión.
4. Calidad de productos y procesos.
5. Estandarización.
6. Gestión.
7. Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
8. Resultados.
9. Planes de futuro.

2.7.2 Modelo Malcolm Baldrige.

Es un modelo estadounidense y se conoce así en honor a un destacado Secretario de Comercio de la Administración Reagan.

A finales de la década de 1980 los productos japoneses repletaban el mercado norteamericano. Hubo la necesidad responder de alguna forma a esta invasión y de esta manera surgió en 1987 el Premio Nacional Baldrige para

fomentar en las organizaciones estadounidenses la cultura de la Calidad Total – Excelencia como fuente competitiva.

En la actualidad este modelo goza de una gran popularidad y prestigio y muchas empresas aspiran a hacerse con él anualmente.

Los criterios del modelo son:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Enfoque hacia el cliente y el mercado.
- Medida, análisis y gestión del conocimiento.
- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de los procesos.
- Resultados.

La respuesta europea a estos modelos fue el modelo EFQM de Excelencia, que desarrollamos detalladamente. (Ferrando & Granero, 2005)

2.7.3 Modelo EFQM de Excelencia

Europa no podía permanecer impasible ante la nueva corriente que iba extendiendo la Calidad Total - Excelencia por lo en 1988 los presidentes de 14 compañías europeas se reunieron en Bruselas para crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).

Estas 14 compañías con las que arrancó formalmente un 15 de septiembre de 1988 fueron Bosch, BT, Bul, Ciba – Geigy, Dessault Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Phillips, Renault, Sulzer y Volkswagen. (Ferrando & Granero, 2005)

En octubre de 1989 se presentaron la misión, visión y objetivos de la EFQM. Este documento fue firmado por las 14 empresas fundadoras y otras 53 co-fundadoras.

En 1991 nació el modelo EFQM de Excelencia y los premios se concibieron para grandes empresas y sus subsidiarias, pero pronto quedó patente que podía aplicarse al sector público y a las PYMES, por lo que en 1995 se crearon estas dos nuevas categorías de premios.

Este modelo se basa en la siguiente premisa:

“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una Organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la Organización, las Alianzas y los Recursos y los Procesos”. (Ferrándó & Granero, 2005). Ver Figura 1.

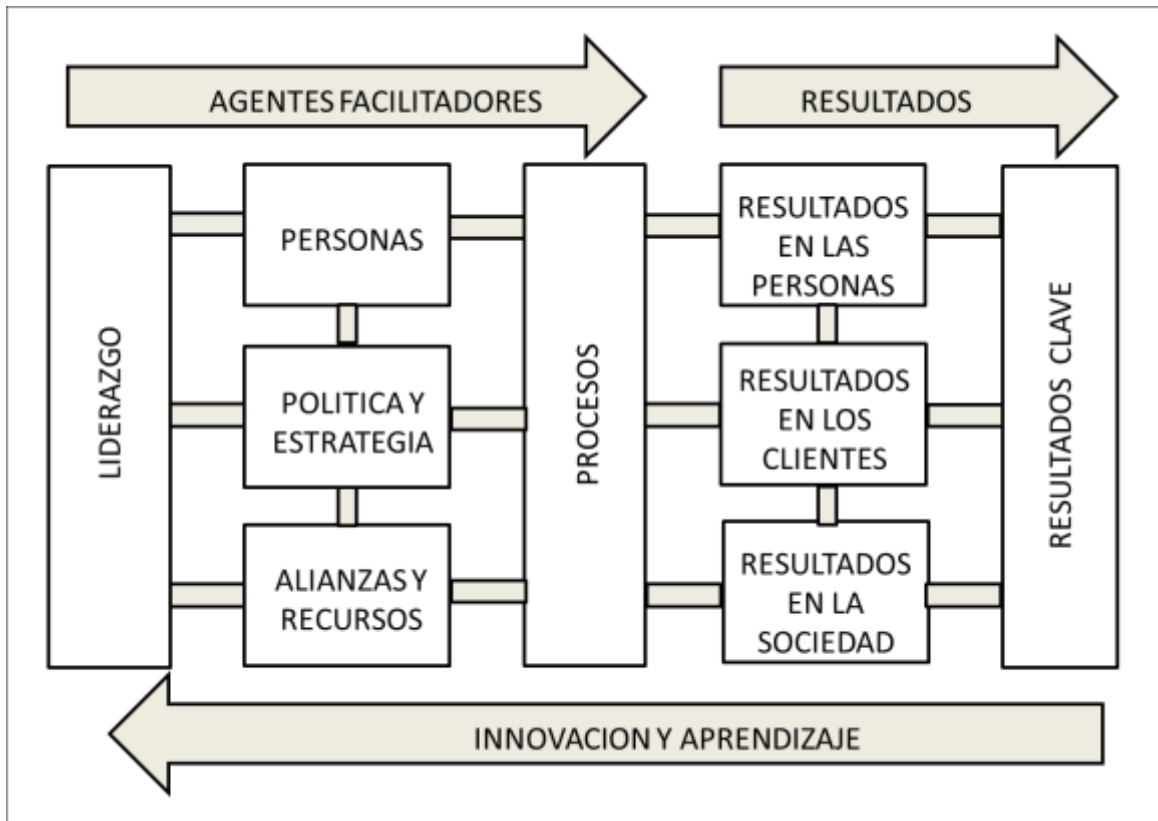
El modelo EFQM de Excelencia consta de un total de 9 criterios y 32 subcriterios divididos entre agentes facilitadores y resultados

- **Agentes facilitadores:** los criterios de este grupo (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos) reflejan la manera de actuar de la Organización.
- **Resultados:** los criterios de este grupo (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave) tratan sobre los logros de la Organización.

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), de acuerdo con el modelo EFQM esta guiado por ocho conceptos fundamentales de Excelencia para lograr mejores resultados empresariales, así como permanencia de la empresa en el tiempo. Son conceptos que mejoran la posición competitiva de la empresa y benefician

especialmente a los accionistas y al capital intelectual como suma del capital humano.

Fig. 1. Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: (Saiz & Olalla, 2013)

Los ocho conceptos fundamentales de excelencia son:

1. El liderazgo con visión, inspiración e integridad.
2. El valor añadido para los clientes.
3. Los procesos de gestión.
4. El éxito a través de las personas.
5. El fomento a la creatividad y a la innovación.
6. El establecimiento de alianzas.

7. La toma de responsabilidad para un futuro sostenible.
8. El logro de resultados estables en el tiempo. (Saiz & Olalla, 2013)

La unión de los conceptos fundamentales de excelencia lleva hacia la formación de círculos que se retroalimentan en el tiempo de acuerdo a la Fig. 1. Este proceso de retroalimentación tiene una importancia fundamental, tanto para definir y planificar la formación especializada continua como las políticas de incentivos hacia el capital intelectual de la organización, al estimular ambas la mejora continua dentro de la empresa. Como resultado se optimiza la calidad del producto o producto ofrecido al mercado y se fidelizan y se amplían los clientes existentes.

La base del modelo de Excelencia es la autoevaluación de los agentes facilitadores de la excelencia de la organización y de los resultados obtenidos por comparación con el modelo de excelencia de otras empresas del sector.

El flujo que define el modelo fluirá por tanto desde los facilitadores hasta la obtención de los resultados correspondientes en los diferentes ámbitos, y en sentido contrario de dicho flujo. Una vez obtenido los resultados se consigue la información necesaria o feedback como para comprender la situación actual de la propia organización y de los factores del entorno que pueden influirla, abriéndose la posibilidad de poder abordar acciones dentro de un ambiente de creatividad e innovación.

Estos conceptos conforman una serie de recomendaciones que configuran la estructura del modelo, basadas en las mejores prácticas en la gestión de las organizaciones, a diferencia de otros modelos con carácter normativo. Esto significa que dependiendo de las características de la organización en la que se pretenda poner en práctica el modelo EFQM o las divisiones o departamentos de la misma, el modelo se puede implementar de una manera u otra, siempre de acuerdo a las particularidades y la tipología de la organización. Todo ello

independientemente de que tras la implantación del mismo se complete con la presentación a algún premio, como el premio Europeo a la Calidad organizado por la EFQM, o con la realización de auditoría externas

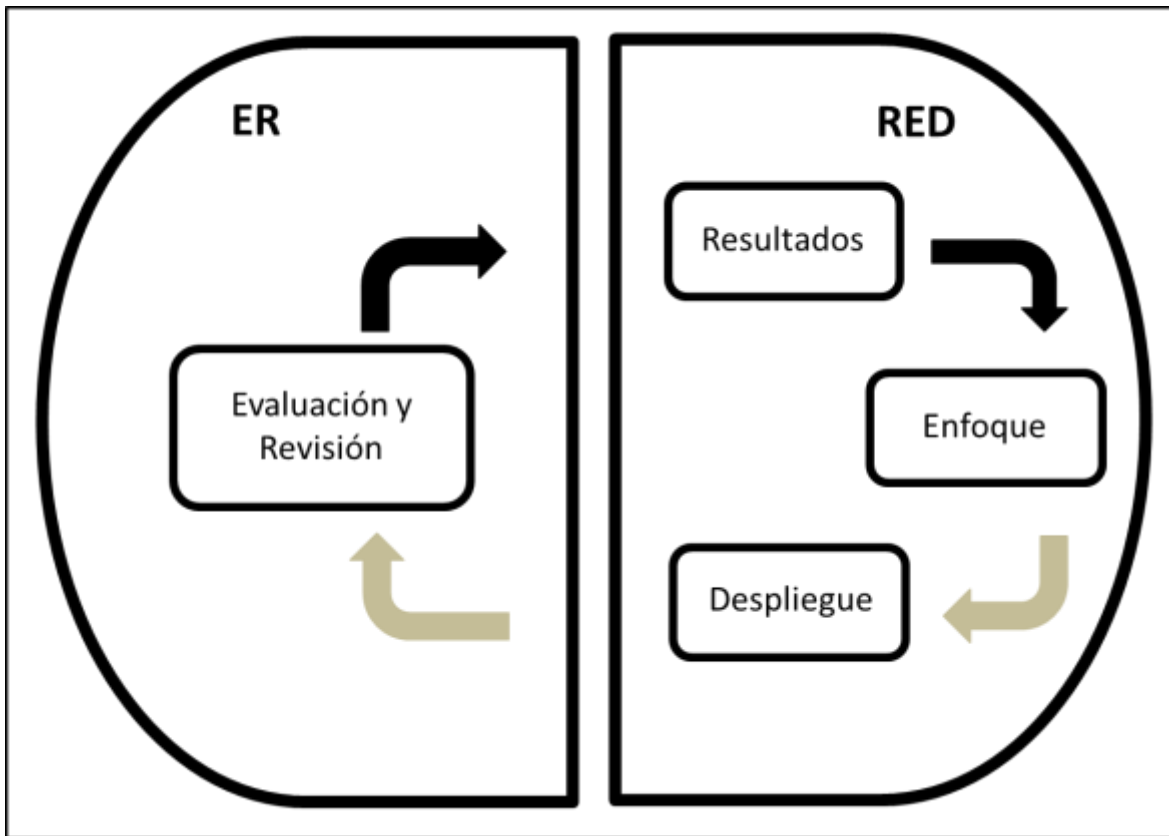
Ahora la Figura 2 muestra el modelo lógico empleado en la implantación del modelo es el esquema REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) y su aplicación se realiza de forma cíclica en cuatro etapas:

1. La identificación de los resultados que se deben obtener.
2. La planificación de los enfoques que van a ser necesarios para obtener los resultados identificados en la etapa anterior.
3. La realización de despliegue oportuno de los enfoques planificados en la segunda etapa.
4. La evaluación y revisión de los enfoques planificados e implementados en las etapas anteriores. De esta manera se consigue un círculo virtuoso que mejora tanto la operativa como los resultados de la organización en su conjunto. (Saiz & Olalla, 2013)

En cuanto a las técnicas posibles de realización de la autoevaluación, se distinguen cinco: cuestionarios, matrices de mejora, reuniones de trabajo, formularios o enfoque y simulaciones de presentación al premio.

Los resultados de dicha autoevaluación facultarán a la organización para realizar un análisis exhaustivo de sus fortalezas y debilidades dentro del sector al que pertenece; permitiéndole identificar las líneas estratégicas hacia las que debe encaminar sus acciones de mejora en términos de buena gestión, buscando resultados enfocados a una maximización de la eficiencia y la calidad en el medio y largo plazo. Este enfoque proactivo del planteamiento estratégico ofrecerá a las organizaciones la posibilidad de contar con la ventaja competitiva en el mercado con respecto a otras empresas y organizaciones que no han implantado dicho modelo. (Saiz & Olalla, 2013). Ver Figura 2.

Fig. 2. Esquema lógico del Modelo EFQM



Fuente: (Saiz & Olalla, 2013)

De esta manera se identificarán las ventajas competitivas de la empresa mediante la realización de una FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), cuyos resultados podrán orientar a la organización a emprender las acciones necesarias para garantizar su permanencia en el sector y a elaborar la correspondiente estrategia competitiva.

Dentro de las ventajas de la implantación del modelo EFQM en la creación de valor para la organización hay que destacar las siguientes:

- Una mayor calidad percibida por el cliente en el producto o servicio que recibe de la organización.
- Un mayor grado de satisfacción con el producto o servicio ofrecido por la organización, dada la mejora continua aplicada sobre el mismo.

- Una menor probabilidad de riesgos asociados a la adquisición de productos defectuosos o servicios con fallos, con la consiguiente garantía de calidad recibida en los productos o servicios procedentes de la organización.
- Una confianza creciente del cliente en la organización que busca la excelencia, asegurando de este modo las ventas dentro del sector de mercado al que pertenece.
- Se aumenta la competitividad de la organización dentro del correspondiente sector de mercado.
- Se incrementa la confianza de la organización en sí misma, inclusive en entornos complicados; por ejemplo, tiempos difíciles para la economía.
- La organización puede alcanzar los objetivos marcados, bien sean económicos o relativos a las cuotas de mercado alcanzadas, o al porcentaje de los costos con respecto a las ventas conseguidas, o al volumen de ventas.
- Se evitan costos derivados de compensaciones económicas debidas a productos defectuosos o al incumplimiento de acuerdos de nivel de servicio establecidos con los clientes.
- La empresa puede lograr mejores resultados y beneficios económicos u otro tipo de intereses para los inversores.
- Una mayor capacidad de desempeño y profesionalidad al asumir responsabilidades sobre las acciones de mejora emprendidas a futuro de los resultados obtenidos en la autoevaluación.
- La organización podrá experimentar una considerable mejora sobre los procesos implementados.
- El logro de un mejor entorno y ambiente laboral entre el personal, al considerarse este inmerso y participante del ciclo de mejora continua implantado en la organización, como un grupo establecido para conseguir un mismo objetivo.
- Una mayor satisfacción con los resultados de trabajo realizado, al seguir las acciones emprendidas en la empresa una misma dirección

estratégica hacia la excelencia, ya que la satisfacción está fuertemente asociada a la valoración positiva de características propias de la organización.

- Un mayor enfoque en las necesidades reales de la sociedad, fruto de una buena estrategia de marketing y de la realización de los correspondientes estudios de mercado.
- El conocimiento y la implantación de metodología de las investigaciones y tecnologías aplicadas por la organización benefician a la sociedad. (Saiz & Olalla, 2013)

La aplicación del modelo EFQM en la empresa lleva al desarrollo integral de todos los aspectos del negocio, a partir de conceptos de excelencia y de la aplicación de una estrategia corporativa acorde con los objetivos, la misión, los valores y la visión, y con la consiguiente creación de valor. Al optimizar la dinámica de los procesos dentro de la organización, la puesta en marcha del modelo lleva, en última instancia, a la generación de valores intangibles, tales como el sentido y el orgullo de pertenencia de los profesionales que trabajan en ella, la fidelización de los clientes, la mejora de la imagen corporativa y la generación de valor social.

Este valor añadido por este modelo en la organización se puede detectar varios frentes o ámbitos sobre los que el modelo aportaría ventajas como:

- La calidad servicio o producto ofrecido.
- La imagen de la empresa en el sector de mercado.
- Los beneficios económicos que puede reportar.
- La experiencia adquirida por los recursos humanos y los procesos.
- El ambiente laboral.
- Las mejoras sociales derivadas al entorno de la organización.

Una de las claves en el éxito de modelo EFQM, desde la práctica, viene dado por la puesta en marcha de políticas de formación internas basadas en la

filosofía Kaizen, así como de una actualización constante de las técnicas y los procedimientos utilizados en la obtención de bienes y servicios.

Aplicado tanto a la industria como a los servicios permite la realización al más alto nivel, así como el logro de una optimización en los procesos internos de una producción, tanto de bienes como de servicios en los que la especialización es fundamental.

El Kaizen es una filosofía de mejora continua para que las empresas encuentren un camino rápido y sencillo hacia la mejora: Usar el talento de las personas para que propongan ideas de mejoras siempre y en cada momento de su trabajo cotidiano, asegurando así la calidad de sus productos y servicios para alcanzar la plena satisfacción del cliente interno y externo. Además de sacar a la luz el potencial oculto de los empleados para llevarlos por una senda de estímulos, gratificación y orgullo por su trabajo. Finalmente, promover mejoras de corte holístico o de visión de procesos que impacte de manera profunda con las pequeñas mejoras continuas e incrementales. (Suárez, 2007)

El modelo EFQM alcanza sus máximos resultados cuando se une el plan de autoevaluación y mejora del modelo al denominado capital organizacional, que viene definido por tres factores:

1. LA cultura organizativa con especial importancia en el clima organizacional.
2. El proceso de desarrollo de políticas hacia el liderazgo por parte de la empresa.
3. La capacidad de coordinación y el trabajo en equipo siguiendo una estrategia predefinida a través de mapas estratégicos hacia un objetivo común. (Saiz & Olalla, 2013)

Cuando en la empresa estos tres factores están alineados con el modelo EFQM se mejora el carácter intangible de los activos, tanto en términos de capital

informativa como organizativa. La creación de valor así generado fomenta la puesta en marcha de un liderazgo sostenible de la organización, la creación de valor social, el orgullo de pertenencia por parte de profesionales que desarrollan su actividad en la empresa, la fidelización de los clientes y la atracción de capital, tanto físico como humano e intelectual.

No sólo la empresa privada es la beneficiaria del modelo EFQM. Dicho modelo se aplica, además, a las administraciones públicas para mejorar el uso de los recursos. Las administraciones públicas buscan optimizar la oferta de servicios al mínimo costo, con la mayor eficiencia posible y énfasis en la generación de valor añadido en los bienes y servicios ofertados para la población.

Es importante mencionar y conocer este modelo dado que sus alcances pueden ser demasiados, no sólo como se menciona para las empresas privadas de cualquier tamaño sino también para empresas públicas, y todo va a depender del sentido que le den las personas dentro de la organización, es decir, el compromiso que tienen (hacer entender al personal que es una obligación divertida) para crecer en lo personal, humano y profesional, ya que es de ahí la clave del éxito de sustentabilidad, sostenibilidad, imagen y crecimiento de la organización.

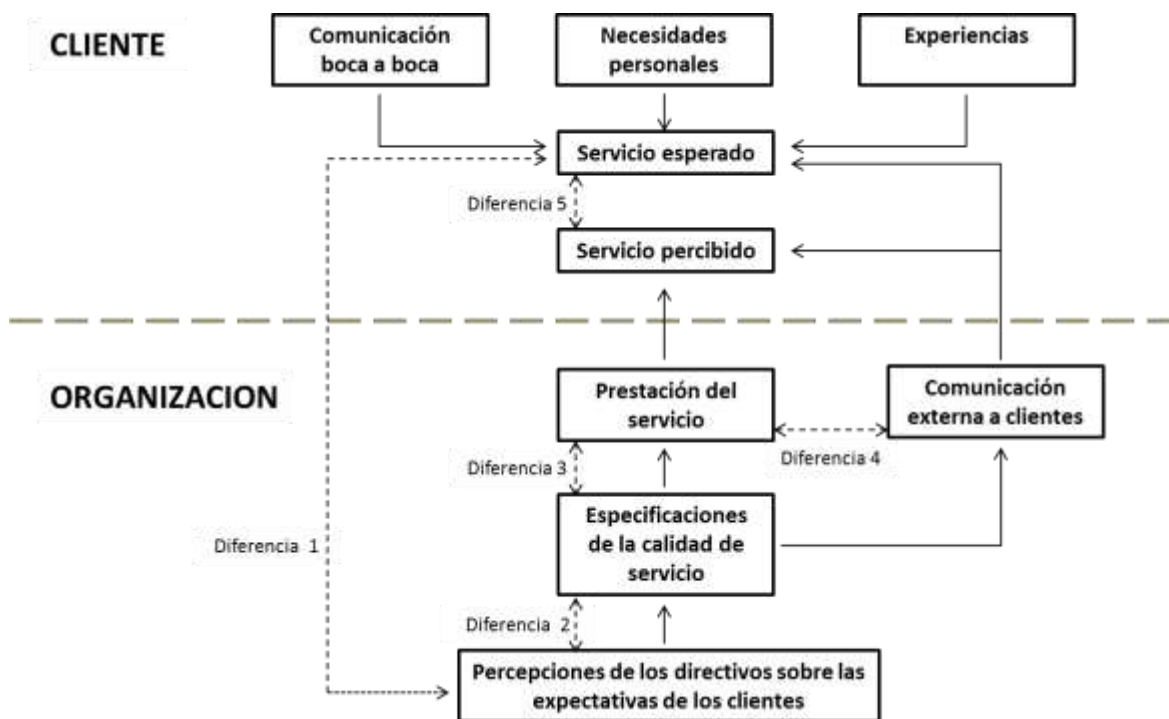
No obstante la aplicación para las pequeñas y medianas empresas es una gran oportunidad para que logren conocer este modelo y llevarlo a la práctica, no con la finalidad por lo pronto de alcanzar un reconocimiento a un gran nivel, sino para tratar de despegar una vez que se apliquen cada uno de estos conceptos en cualquier proceso.

2.8 Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

Retomemos nuevamente que los servicios son básicamente intangibles, son prestaciones y experiencias más que objetos, para evaluarlos pueden ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión.

Ahora nos adentramos en un modelo sumamente importante dentro de este marco teórico, ya que a partir de aquí se explican conceptos medulares para entender y diseñar el modelo de atención para la microempresa, objeto de estudio de la investigación. A partir de 1985 los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollan varios estudios cualitativos y cuantitativos que dan origen a la escala SERVQUAL. Esta escala mide la calidad de servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Se evalúa la calidad de servicio desde la perspectiva del cliente. Si el valor de las percepciones iguala o supera el de las expectativas el servicio es considerado de buena calidad, mientras que si el valor de las percepciones es inferior al de las expectativas se dice que el servicio presenta deficiencias de calidad. En la Figura 3 se representa de manera gráfica este modelo. (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)

Fig. 3. Representación gráfica del Modelo SERVQUAL



Fuente: (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)

El modelo SERVQUAL, también conocido como modelo PZB (iniciales de los apellidos de los autores), postula que hay una serie de dimensiones o criterios distintos que surgen a partir de los juicios de los clientes o consumidores sobre la calidad de un servicio. La calidad percibida, por tanto, es considerada como una variable multidimensional, siendo estas dimensiones comunes a los juicios sobre cualquier tipo de servicio. (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)

Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes de la calidad de servicio los elementos tangibles (aparición de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación, la fiabilidad (habilidad de prestar el servicio de forma precisa), la capacidad de respuesta (deseo de la organización de ayudar a los clientes y servirles de forma rápida, la seguridad (conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, junto a su habilidad para transmitir confianza al cliente) y la empatía (la organización se pone en el lugar del cliente, prestando una atención individualizada cada uno).

Estas dimensiones no son directamente observables y para evaluarlas es necesario medir en cada uno de ellos una serie de items. Así que cada item se responde mostrando el grado de acuerdo en una escala tipo Likert de 7 puntos que varía desde un fuerte desacuerdo (1 punto) hasta un total o fuerte acuerdo (7 puntos). La escala SERVQUAL consta de 2 partes o subescalas de 22 items cada una (Ver la Fig. 4).

La primera mide las expectativas de los clientes sobre los servicios prestado por una organización de un sector específico y la segunda mide las percepciones de los clientes sobre los servicios de una organización en particular.

A la puntuación de cada item de la escala de percepción (P) se le resta el que le corresponde en la escala de expectativas (E) obteniéndose una puntuación denominada de desconfirmación (Q) que tiene un rango de valores entre +6 (máxima calidad) y -6 (mínima calidad). La media de las puntuaciones Q de los

distintos ítems representa la calidad percibida de un determinado servicio. Esta puntuación diferencial o gap se convierte en un indicador de la calidad de servicio. (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)

Fig. 4. Los 22 Ítems genéricos de la escala SERVQUAL

ITEM	EXPECTATIVAS	PERCEPCIONES
1	Una organización de servicio ideal tiene equipos de apariencia moderna	La organización de servicios objeto del estudio tiene equipos de apariencia moderna
2	Las instalaciones físicas de una organización de servicios ideal son visualmente atractivas	Las instalaciones físicas de una organización de servicios ideal objeto del estudio son visualmente atractivas
3	Los empleados de los servicios ideales tienen apariencia pulcra	Los empleados de la organización de servicios objeto del estudio tienen apariencia pulcra
4	En un servicio ideal, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos	En la organización de servicios objeto del estudio, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente
5	Cuando las organizaciones de servicio ideales prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen	Cuando la organización de servicios objeto del estudio promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace
6	Cuando un cliente tiene un problema, la organización de servicios ideal muestra un sincero interés en solucionarlo	Cuando un cliente tiene un problema, la organización de servicios objeto del estudio muestra un sincero interés en solucionarlo
7	Las organizaciones de servicios ideales realizan bien el servicio la primera vez	Las organización de servicios objeto del estudio realiza bien el servicio la primera vez
8	Las organizaciones de servicios ideales concluyen el servicio en el tiempo prometido	Las organización de servicios objeto del estudio concluye el servicio en el tiempo prometido
9	Las organizaciones de servicios ideales no cometen errores	La organización de servicios objeto del estudio no comete
10	Las organizaciones de servicios ideales comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio	Las organizaciones de servicios objeto del estudio comunica a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio
11	En las organizaciones de servicios ideales, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes	En la organización de servicios objeto del estudio, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes
12	En las organizaciones de servicios ideales, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes	En las organización de servicios objeto del estudio, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes
13	En las organizaciones de servicios ideales, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	En las organización de servicios objeto del estudio, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes
14	El comportamiento de los empleados en las organizaciones de servicios ideales transmite confianza a los clientes	El comportamiento de los empleados en las organización de servicios objeto del estudio transmite confianza a los clientes
15	Los clientes de las organizaciones de servicios ideales se sienten seguros en su relación con ellos	Los clientes de las organización de servicios objeto del estudio se sienten seguros en su relación con ellos
16	En las organizaciones de servicios ideales, los empleados siempre son amables con los clientes	En las organización de servicios objeto del estudio, los empleados siempre son amables con los clientes
17	En las organizaciones de servicios ideales, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes	En las organización de servicios objeto del estudio, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes
18	Las organizaciones de servicios ideales dan a sus clientes una atención individualizada	La organización de servicios objeto del estudio dan a sus clientes una atención individualizada
19	Las organizaciones de servicios ideales tienen horario de trabajo conveniente para sus clientes	La organización de servicios objeto del estudio tiene horario de trabajo conveniente para sus clientes
20	Las organizaciones de servicios ideales tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	La organización de servicios objeto del estudio tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes
21	Las organizaciones de servicios ideales se preocupan por los mejores intereses de sus clientes	La organización de servicios objeto del estudio se preocupa por los mejores intereses de sus clientes
22	Los empleados de las organizaciones de servicios ideales comprenden las necesidades específicas de los clientes	Los empleados de las organización de servicios objeto del estudio comprenden las necesidades específicas de los clientes

Fuente: (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)

Entonces este modelo SERVQUAL consiste en la aplicación de un cuestionario que ayuda a evaluar la calidad del servicio a través de cinco dimensiones las cuales son:

1. Fiabilidad.
2. Capacidad de respuesta.
3. Seguridad.
4. Empatía.
5. Elementos tangibles.

También está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. También ayuda a evaluar internamente a la organización como instrumento de mejora así como también permite compararse con otras organizaciones. (AITECO CONSULTORES, 2014)

Como es de entender, este modelo mide lo que le cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones previamente mencionadas con la finalidad de estimar lo que le cliente percibe del servicio.

Para determinar el gap o brecha entre las dos mediciones (la diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende llevar a cabo acciones correctoras y adecuadas que ayuden a mejorar la calidad.

Estas dos dimensiones marcan una perspectiva de lo que el cliente es capaz de identificar, tal cual como cuando cada uno de nosotros estamos en el papel del cliente, siempre existe la crítica y la opinión acerca de cómo fue el servicio, si fue malo, bueno, deficiente, etc. Ya que una cosa es la expectativa del cliente en pensar que el servicio es que se le va ofrecer sea de un nivel de calidad excelente y la otra es lo que en realidad percibe al momento de ser atendido.

Como se mencionó este modelo está fundamentalmente cimentado en un enfoque de evaluación sobre la calidad del servicio, en donde se identifican los siguientes puntos:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. Es decir, al poner en un balance las percepciones y las expectativas es importante y demasiado acertado que cuando la empresa acierte en que la superación de la percepción a la expectativa del cliente, se obtendrá un resultado de un nivel elevado en la calidad percibida del servicio y por ende la satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

4. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Este modelo SERVQUAL define las dimensiones de la siguiente manera:

- **Fiabilidad.** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- **Capacidad de Respuesta.** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

- **Seguridad.** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para mostrar credibilidad y confianza.
- **Empatía.** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- **Elementos tangibles.** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)

Estas cinco dimensiones de calidad de servicio son incluidas dentro del cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario está seccionado en tres partes:

Primera. Se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

Segunda. Se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Tercera. Situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas anteriormente, están agrupados de la siguiente manera:

Elementos tangibles: Items de 1 al 4.

Fiabilidad:	Items del 5 al 9.
Capacidad de respuesta:	Items del 10 al 13.
Seguridad:	Items del 14 al 17.
Empatía:	Items del 18 al 22.

De esta forma, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará las deficiencias de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción. (AITECO CONSULTORES, 2014)

2.8.1 Instrumentos de medida de la Calidad de Servicio.

La medida del servicio al cliente es una de las variables más importantes que la empresa tiene que gestionar, ya que ofrecer simplemente un precio bajo o una gran variedad de productos no induce al cliente a comprar. Este valora en gran medida el servicio que acompaña a la compra o la manera en que le ofrecen un determinado servicio.

Como se ha visto, la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar las percepciones de lo que obtiene con las expectativas que tenía. Si las percepciones son superiores o, al menos, son iguales a las expectativas, los clientes se encontrarán satisfechos, es decir, el cliente considerará de calidad ese servicio, mientras que si las percepciones son inferiores a las expectativas se producirá insatisfacción y el servicio será considerado como de baja calidad. A esto se denomina paradigma de la disconformidad (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007), de forma que el cliente puede experimentar una disconformidad positiva.

Cada organización debe elegir aquellos métodos de medición que resulten más apropiados atendiendo a criterios de tiempo, de costo, oportunidad, facilidad, etc. La mayoría de estos métodos precisan de información adecuada y real, que casi en su totalidad procede de los clientes. La recogida de información se hará

normalmente no sólo de cuestionarios, sino también de llamadas telefónicas, entrevistas personales, buzones de sugerencias, etc.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio. Las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente y/o la falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

2.10 El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Es modelo fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBQ) en 1999. FUNDIBQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas sin fin de lucro que promueve y desarrolla la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano. La Asociación fue constituida el 18 de Marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia, para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional. (Membrado, 2002)

Con este modelo se consiguen los siguientes logros:

- Cuando un país iberoamericano no disponga de un modelo propio puede adoptar éste como suyo.
- Ser el nexo común entre empresas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Introducir la Autoevaluación como el sistema de mejora continua.
- Homogeneizar entre los distintos países las características y los niveles de desarrollo e implantación de las Entidades Evaluadoras de la conformidad y sistemas de premios y reconocimientos y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.
- La posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos, es decir, con un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, se facilitará fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana. (Membrado, 2002)

Lo pueden adoptar tanto empresas públicas como privadas siempre y cuando presenten la autoevaluación y documentación requerida además de que cumplan con el desarrollo de los criterios que se establecen en este modelo.

Consiste de nueve criterios que a su vez contienen subcriterios, cada criterio se dividen en dos tipos: Procesos Facilitadores y Resultados. Los cinco criterios de Procesos Facilitadores abarcan los criterios 1 a 5. En cuanto a los criterios de Resultados estos comprenden del 6 al 9.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. A continuación se enlistan cada uno de estos criterios:

Procesos Facilitadores:

1. Liderazgo y Estilo de Gestión

2. Política y Estrategia
3. Desarrollo de las Personas
4. Recursos y Asociados
5. Clientes.

Criterios de Resultados:

6. Resultados de Clientes
7. Resultados del Desarrollo de las Personas
8. Resultados de Sociedad
9. Resultados Globales.

Dentro del criterio de Procesos Facilitadores el criterio de Liderazgo y estilo de gestión analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante los adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesario para la eficaz ejecución de la política y estrategia. (Membrado, 2002)

Dentro del criterio de resultados para los clientes se emplean las medidas del desempeño que son las medidas utilizadas por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de los clientes externos.

El criterio de resultados del desarrollo de las personas comprende lo que está consiguiendo la organización con relación al desarrollo de las personas, este se divide en dos subcriterios:

Las medidas de la percepción que incluye las percepciones del personal obtenidas, por ejemplo a través de encuestas, grupos de convergencia, entrevistas, apreciaciones estructuradas, etc.

Las medidas del desempeño que son utilizadas internamente por la organización con el fin de medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal de la organización y sus percepciones. (Membrado, 2002)

El criterio de Resultados de la sociedad se refiere a lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional. Se deben tratar los dos subcriterios siguientes:

Las medidas de la percepción incluye las percepciones por parte de la sociedad obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes públicos, autoridades del gobierno, etc.

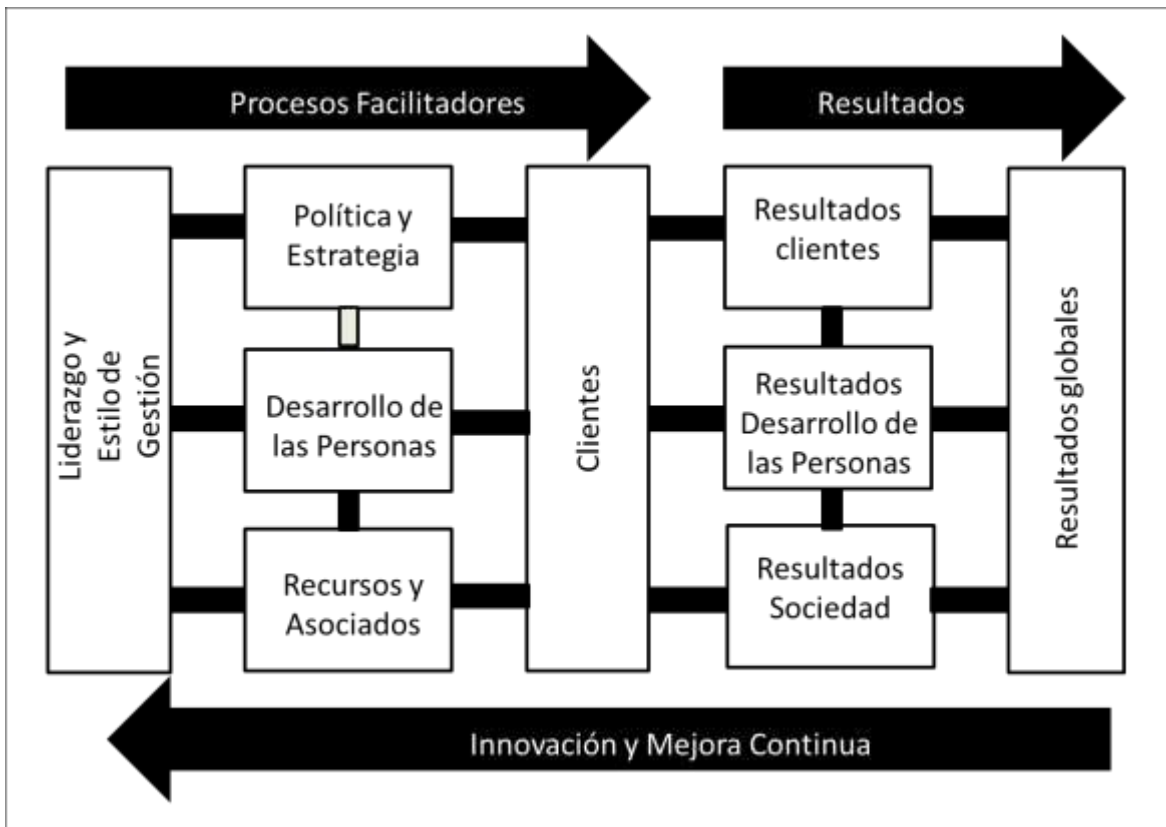
Las medidas del desempeño son utilizadas internamente por la organización y la percepción de la sociedad. (Membrado, 2002)

El criterio de los resultados globales debe recoger lo que está consiguiendo la organización con relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y las expectativas de cuántos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma. Se deben tratar los dos subcriterios siguientes:

Las medidas de la percepción que comprende las percepciones de todos aquellos que tienen un interés financiero, por ejemplo: Accionistas, instituciones financieras, compañías matrices, asociados o alianzas, proveedores.

Las medidas del desempeño que son de carácter económico y operativo que utiliza la organización para controlar, comprender, prever y mejorar el desempeño de la organización y las percepciones de las partes interesadas en la misma. En la Figura 5 se muestra este modelo.

Fig. 5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Fuente: (Membrado, 2002)

2.10 La familia ISO 9000

Esta nueva norma versión 2008, se enfoca también en la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, con un enfoque basado en procesos, dado que la organización busca articular sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistémica, con la que se logra un mejoramiento continuo de las organizaciones.

Para el logro de la implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas, la norma ISO 9000 posee 8 principios que pueden ser utilizados con el fin de direccionar a las empresas hacia un mejor desempeño; estos principios los podemos ver en la figura 6.

Fig. 6. Ocho principios de Gestión de la Calidad



Fuente: (Fontalvo & Vergara, 2010)

Hay que notar que para un buen diseño para cualquier proceso es importante conocer de manera amplia y general estos principios, ya que esto permitirá detectar cada uno de estos para denotar de forma muy particular el proceso el cual se quiere desarrollar.

Se puede notar que para la realización de la metodología se caerá particularmente en el principio de enfoque al cliente, y que sólo es una parte de este gran sistema de gestión de calidad.

Para esto hay que entender las propiedades de los servicios y es que cuando se analizan estos procesos encontramos que presentan una serie de características entre las cuales podemos mencionar:

- Los servicios, como mencionamos anteriormente, son intangibles.
- Los servicios se prestan por única vez.
- Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- En el proceso de prestación de servicio juega un papel importante el cliente.
- Una vez prestado el servicio no se puede corregir.
- Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad.
- La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.
- En la prestación del servicio es difícil la estandarización, por lo cual existen muchas posibilidades de cometer errores.
- La prestación de servicio se caracteriza por transacciones directas.
- En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.
- La prestación del servicio se caracteriza porque en ella se realizan muchas transacciones.
- Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio.
- Muchas veces la prestación de un servicio está asociado o interviene con un bien intangible.
- La prestación no adecuada del servicio determina la pérdida inmediata de un cliente. (Fontalvo & Vergara, 2010)

2.10.1 ISO 10001:2007

Mantener un nivel elevado de satisfacción del cliente es un reto significativo para muchas organizaciones. Una manera de conseguirlo es desarrollar y utilizar un código de conducta para la satisfacción del cliente el cual consta de promesas y disposiciones relacionadas que tratan asuntos tales como la entrega del producto, la devolución de los productos, el tratamiento de la información personal de los clientes, la publicidad y las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o su desempeño. Un código de conducta para la

satisfacción del cliente puede ser parte de un enfoque eficaz para la gestión de las quejas. Esto implica:

- La prevención de las quejas utilizando un código de conducta apropiado para la satisfacción del cliente.
- El tratamiento interno de quejas, por ejemplo cuando se reciben manifestaciones de insatisfacción.
- La resolución de conflictos de forma externa, para aquellas situaciones en la que las quejas no pueden tratarse satisfactoriamente de forma interna.

Esta norma Internacional proporciona orientación para ayudar a una organización a determinar que las disposiciones de código para la satisfacción del cliente cumplen las necesidades y expectativas y que el código para la satisfacción del cliente es exacto y no induce a error.

Su utilización puede:

- Fomentar las prácticas de comercio justo y la confianza del cliente en una organización.
- Mejorar el entendimiento del cliente sobre qué esperar de una organización en términos de sus productos y las relaciones con los clientes, reduciendo los malos entendidos y quejas.
- Disminuir potencialmente la necesidad de nueva reglamentación que rijan la conducta de la organización respecto a sus clientes.

También es viable conocer la relación con otras normas debido a que ayuda a reforzar su comprensión y entendimiento para lograr un mejor resultado ya se en la evaluación y diseño de cualquier proceso dentro de una organización.

Así que esta Norma Internacional es compatible con las Normas ISO 9001 e ISO 9004 y apoya los objetivos de estas dos normas a través de la aplicación eficaz y eficiente de un proceso para desarrollar e implementar un código de conducta relacionado con la satisfacción del cliente.

Primero entiéndase que se refiere un código de conducta. En términos generales, se puede decir que los códigos de conducta son declaraciones que las compañías hacen públicas y que contienen los principios, políticas y reglas que se comprometen a cumplir, ejecutar o promover con respecto a determinada materia u ámbito. (Sánchez, 2000)

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos de un sistema de gestión de calidad que se puede utilizar para su aplicación interna por las organizaciones, para la certificación o para otros propósitos. Un código de conducta para la satisfacción del cliente implementado de acuerdo con esta Norma Internacional (ISO 10001) puede ser un elemento de gestión de calidad. Esta Norma Internacional no está prevista para la certificación o propósitos contractuales. (Jaccard, 2013).

La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre la mejora continua del desempeño con respecto a los sistemas de gestión de calidad. La Norma Internacional 10001 puede mejorar más aún el desempeño con respecto a los códigos de conducta, así como aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Puede facilitar la mejora continua de la calidad de los productos y de los procesos basándose en la retroalimentación de los clientes.

Esta Norma Internacional también es compatible con las Normas ISO 10002 e ISO 10003. Estas tres Normas se pueden utilizar de manera independiente o en conjunto. Cuando se aplican en conjunto pueden ser parte de un marco integrado mayor para aumentar la satisfacción del cliente a través de los códigos de conducta, el tratamiento de quejas y la resolución de conflictos.

La Norma ISO 10002 orienta sobre el tratamiento interno de las quejas relacionadas con el producto. Al cumplir las promesas proporcionadas en un código de conducta para la satisfacción del cliente. Las organizaciones disminuyen la posibilidad de que surjan problemas, al ser potencialmente menos confusas con respecto a las experiencias del cliente que tienen que ver con la organización y sus productos. (Jaccard, 2013)

La Norma ISO 10003 orienta sobre la resolución de conflictos con respecto a las quejas relacionadas con el producto que no se pueden resolver internamente de forma satisfactoria en las organizaciones. Cuando los conflictos aparecen, la existencia de un código de conducta para la satisfacción del cliente puede ayudar a las partes a comprender las expectativas del cliente y los intentos de la organización para cumplir esas expectativas.

La Norma ISO 10001 está diseñada para utilizarse de manera independiente como un documento de orientación. Cuando todas las orientaciones aplicables proporcionadas en esta Norma Internacional se hayan implementado, se pueden realizar declaraciones de que el código de conducta para satisfacción del cliente se ha planificado, diseñado, desarrollado, implementado, mantenido y mejorado tomando como base estas orientaciones.

Sin embargo, cualquier declaración que manifieste o implique inconformidad con esta Norma Internacional no va a ser coherente con esta Norma y por lo tanto no es apropiado hacer tales declaraciones.

La Norma Internacional ISO 10001 proporciona orientación para la planificación, el diseño, el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora de los códigos de conducta para la satisfacción del cliente. Se aplica a los códigos relativos a productos que contengan promesas hechas a los clientes por una organización con respecto a su comportamiento. Dichas promesas y las disposiciones relacionadas tienen el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.

Esta Norma está prevista para utilizarse por organizaciones independientemente del tipo, tamaño y producto que proporcione, incluyendo las organizaciones que diseñan códigos de conducta para la satisfacción del cliente para su utilización por otras organizaciones. No describe el contenido esencial del código de conducta de satisfacción del cliente, tampoco considera otros tipos de códigos de conducta, tales como los relacionados con la interacción entre una organización y su personal, o entre una organización y sus proveedores.

Esta Norma no está prevista para la certificación y no pretende cambiar ningún derecho u obligación proporcionada por requisitos legales o reglamentarios aplicables.

2.10.2 ISO 10001:2007 orientada para las pequeñas empresas

Con relación al propósito de este trabajo, es de mucha importancia de qué manera es aplicable o en qué forma una pequeña empresa puede adoptar y llevar a cabo esta Norma.

Tal y como lo habíamos mencionado, esta Norma Internacional se puede adaptar para cualquier tamaño de empresa. Sin embargo, se reconoce que muchas organizaciones pequeñas tendrán recursos limitados para planificar, diseñar, desarrollar, implementar, mantener y mejorar un código para la satisfacción del cliente. A continuación se mencionan unos ejemplos que resaltan las áreas clave en la que las organizaciones pueden centrar su atención para lograr un código apropiado, con sugerencias de acción para cada una:

- Examinar los códigos utilizados por otras organizaciones y determinar si pueden ser útiles para la organización en estudio.
- Considerar la adhesión a un código establecido, por ejemplo; participar en un código gestionado por una industria o asociación profesional.

- Preguntar a los clientes y a los colegas de negocio cuál es la promesa que más le gustaría hacer a un cliente.
- Considerar que cambios en las operaciones actuales de la organización será necesario hacer para lograr las promesas del código de forma eficaz y eficiente, incluyendo los procedimientos pertinentes, la formación, el nuevo personal, los cambios en las instalaciones, los nuevos equipos o las comunicaciones.
- Considerar como la organización puede medir si se han cumplido las promesas de forma eficaz y eficiente.
- Comprobar el buen funcionamiento del código con base en una prueba antes de finalizarlo y difundirlo.
- Poner a disposición un procedimiento simple que permita a los clientes consultar o quejarse del código o su implementación.
- Considerar la participación en un programa de resolución de conflictos de forma externa.
- Revisar las leyes y reglamentos aplicables, por ejemplo; las leyes de protección del consumidor.
- Comunicar a los clientes a través de indicaciones, anuncios y otros medios que hay un código vigente.
- Revisar regularmente si la organización está cumpliendo sus promesas, preguntado a los clientes y los colegas de negocio sus puntos de vista sobre el código y su implementación y realizar cambios para asegurar que el código todavía es apropiado, adecuado, eficaz y eficiente. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Entonces a manera de resumen nos encontramos con las Normas Internacionales relacionadas con la satisfacción del cliente:

La Norma Internacional ISO 10001:2007 relacionada con la administración de la Calidad, la satisfacción del cliente y directrices de los códigos de conducta en la organización, se encarga de planear, diseñar, desarrollar, mantener y mejorar códigos de conducta relacionadas con la satisfacción del cliente. Es aplicable para productos relacionados con códigos de conducta que contienen promesas hechas a los clientes por una organización. No especifica el contenido actual de los códigos de conducta para la satisfacción de los clientes, no da gobernabilidad a otros tipos de código de conducta, tales como los que están relacionados a interacciones entre una organización y su personal o entre una organización y sus proveedores.

La Norma Internacional ISO 10002:2004 proporciona asesoría en materia de procesos de trámite de reclamaciones relacionados a productos dentro de una organización, por ejemplo; planear, diseñar, la operación, mantenimiento y mejoras.

La Norma Internacional 10003:2007 ofrece directrices de planeación, diseño, desarrollo, operación, mantenimiento y mejora para la resolución de un proceso eficaz y eficiente y por reclamaciones no resueltas por la organización. Es aplicable para reclamaciones concernientes a los productos de una organización destinados para las necesidades de los clientes. Especifica un manejo del proceso de quejas o proceso de resolución de conflictos hasta la resolución. (Fontalvo & Vergara, 2010)

2.11 Herramientas teóricas para el diseño del proceso de atención al cliente

Identificar los procesos dentro de una empresa, es fundamental para el diseño de cualquier proceso en una forma explícita, fluida y mejorada, es decir, se inicia de lo general hasta llegar a un caso específico. Es por eso que se explica de

manera muy clara y concisa cada uno de los posibles pasos para llevar a cabo la identificación de procesos en una organización.

2.11.1 Identificación de Procesos en un SGC

Los procesos se pueden clasificar en cuatro categorías básicas, aunque es posible que una entidad en particular haga una clasificación más detallada:

1. Procesos estratégicos. Son aquellos que involucran de manera directa o indirecta a la dirección de la entidad, en cuanto a la toma de decisiones que afecta a los demás procesos del SGC. Incluye básicamente el proceso de planificación estratégica de la calidad, en el que se definen la política y objetivos de la calidad, así como los procesos y la estructura del sistema.

2. Proceso de apoyo. Conocidos también como procesos de gestión de los recursos. Son aquellos procesos que aseguran la disponibilidad de los recursos humanos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo los demás procesos de la organización. Su denominación puede variar de una entidad a otra, típicamente incluyen los procesos de adquisición de bienes y servicios (compras, contratación), gestión de los recursos físicos (gestión de la infraestructura y gestión de los recursos humanos (gestión del talento humano). Los procesos de apoyo reciben, de los demás procesos del SGC, la requisición de necesidades de recursos y acuden a los proveedores externos para conseguirlos.

3. Procesos misionales. También conocidos como procesos clave o procesos de prestación del servicio. Son los procesos que desarrollan la misión de la entidad pública. Por ejemplo, en un colegio, el propósito misional es formar a los estudiantes en un corporación autónoma regional, el proceso clave es administrar los recursos naturales; en un juzgado es administrar justicia. Reciben del entorno los requisitos del bien o servicio por suministrar, y a partir de ellos se lleva a cabo una serie de procesos secuenciales que entrega al usuario ese bien o servicio.

4. Procesos de evaluación. Son aquellos que establecen si se cumplieron los resultados planificados y determinan las acciones por emprender en consecuencia de ello. Las acciones pueden ser correctivas, cuando los resultados planificados no se están alcanzado o las disposiciones establecidas no están cumpliendo: acciones preventivas, cuando existe un riesgo de incumplimiento o acciones de mejora, cuando se considera que es posible llevar a cabo los procesos de manera más eficaz, eficiente o efectiva, aun cuando haya riesgo de incumplimiento. (Atehortúa Hurtado, Federico, 2005)

Una vez que los procesos han sido identificados, se describen o caracterizan mediante una ficha o diagrama de caracterización de los procesos. Este documento desagrega cada proceso en sus elementos fundamentales:

Nombre del proceso. Debe presentar de manera breve una identificación de lo que se realiza dentro de la entidad pública.

Objetivo del proceso. Describe el propósito que cumple el proceso en el SGC. La formulación de los objetivos está estrechamente relacionada con los resultados o productos que cada proceso debe entregar, ya que, en términos generales, el objetivo de cualquier proceso habrá de ser el de entregar unos resultados que cumplan con los requisitos definidos.

Alcance del proceso. Identifica la actividad inicial y la actividad final del proceso. La definición del alcance es muy importante para determinar las interacciones entre los procesos, de tal forma que no haya traslape de actividades (una actividad que corresponda simultáneamente a dos procesos) o vacíos entre ellos (una actividad que se lleva a cabo pero no está incluida en ningún proceso).

Responsable. Cargo del funcionario bajo cuya responsabilidad está el proceso. No se refiere a los ejecutores de las actividades, sino aquel a quien la entidad identifica como líder de ese proceso, y quien debe asegurar que el mismo lleve a cabo y se logren los resultados.

Actividades del proceso. La definición de actividad más apropiada al enfoque de procesos de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española es un conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona y tarea la define como 2. f. Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014). Esto significa que como un proceso se compone de varias actividades, una actividad se puede descomponer en varias tareas o trabajos que son indispensables para llevarla a cabo, de tal manera que para la organización no existe una forma de determinar a qué se denomina proceso, actividad y tarea. Para el caso para una organización pequeña puede ser sólo una actividad, en una organización más grande y compleja puede ser un proceso. Así como los procesos, las actividades deberían denominarse con verbos en infinitivo, o el sustantivo correspondiente al verbo, por ejemplo, para el caso solicitar presupuesto es uno de los verbos apropiados para tal actividad o también solicitud de presupuesto. En la ficha de caracterización de los procesos se nombra la actividad o redacta el nombre pero no se describe. Para la descripción de las actividades se utilizan los documentos llamados procedimientos.

Salida del proceso. Se refiere a los resultados que se obtienen al ejecutar las actividades del proceso. Obtener esos resultados con las características requeridas es el propósito fundamental del respectivo proceso. Los resultados del proceso pueden ser productos tangibles, por ejemplo, los teléfonos en el proceso de reparación, la información bajo la forma de documentos por ejemplo un acto administrativo y servicios por ejemplo la atención al cliente en una empresa de reparación de teléfonos celulares.

Clientes del proceso. Aquí se identifican dos clases de clientes:

- Clientes internos que se refiere a los otros procesos de un Sistema de Gestión de Calidad que reciben las salidas (resultados) de un proceso,

es decir, se refiere a otros procesos y no dependencias o áreas funcionales.

- Clientes externos que es aquí la parte fundamental del diseño del proceso de atención al cliente, se refiere a los usuarios de la prestación del servicio o, clientes receptores del producto de la organización. Pueden ser ciudadanos, organizaciones comunitarias, otras entidades del Estado u Organizaciones privadas.

Entradas al proceso. Se refiere a los insumos y materias primas que se requieren para llevar a cabo el proceso. Pueden incluir productos tangibles, información o servicios. Pueden provenir de otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad o de proveedores externos.

Proveedores del proceso. Estos se identifican en dos clases:

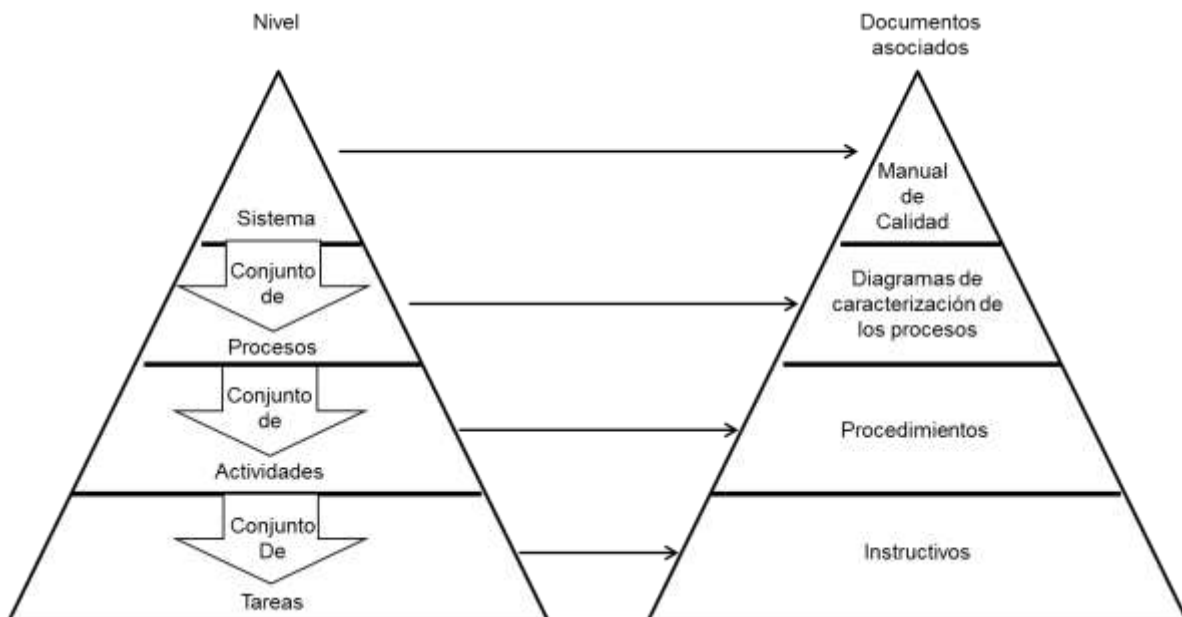
- Proveedores internos que se refiere a los otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad que le entregan sus salidas o resultados a ese proceso por ejemplo el proceso de atención al cliente es proveedor del proceso para la reparación del teléfono celular dado que inicialmente la entrada es a través del teléfono para pasarlo a reparación o diagnóstico y está claro que los proveedores internos de un proceso son otros procesos y no dependencias o áreas funcionales.
- Proveedores externos que se refiere a las entidades externas ya sea públicas o privadas o personas que entregan algún insumo o materia prima requerida para el proceso.

Recursos. De acuerdo con la NTCGP 1000:2004 identifica tres categorías de recursos que deben ser presentadas en el diagrama de caracterización de los procesos:

- Talento humano. Identificar los cargos que intervienen en el proceso.
- Infraestructura. Equipos, instalaciones, servicios de apoyo que se requieren para el proceso. Por ejemplo oficina con dotación, software y equipos de comunicación.
- Ambiente de trabajo. Condiciones ambientales que puedan afectar la prestación del servicio o la producción de un bien. Por ejemplo una mala iluminación, temperatura ambiente, el ruido.

Documentos asociados. Se refiere a los documentos que se requieren para llevar a cabo el proceso. En la Figura 7 se ilustra qué tipo de documentos pueden estar asociados al sistema.

Fig. 7. Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: (Atehortúa Hurtado, Federico, 2005)

- Manual de calidad. Finalmente dentro de esta punto se deben incluir varios aspectos tales como una breve descripción de la entidad: misión, visión y estructura, el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, los diagramas de caracterización de los procesos y los procedimientos del SGC o referencia a los mismos en los diagramas de caracterización de los procesos y los instructivos.

Los puntos anteriores se pueden referenciar de acuerdo con López Reyes Susana quien describe de manera detallada y punto a punto toda la información de cómo Implantar de un Sistema de Calidad. (López, 2006)

Como se puede observar, para elaborar o diseñar un proceso es necesario poder entender cómo se interrelaciona con los otros procesos dentro de todo el sistema para tener una idea mucho más clara de lo que se quiere obtener.

2.11.2 Diagrama de Tortuga en una PYME

Como bien ya se conoce, un enfoque que ayuda al crecimiento y mejora continua de una PYME es la gestión de sus procesos. Hay que tener claro cuáles son los elementos de éxito para controlarlos y mejorarlos dado que esto es la base fundamental para el desarrollo sano de la organización.

Una herramienta poderosa y simple es el diagrama de tortuga que es usado en ISO 9001 para la gestión de calidad, en él se muestran todos y cada uno de los elementos que intervienen en un proceso y de esta manera se puede saber sobre las competencias que requiere el personal, los elementos para controlar el desempeño, los indicadores para el éxito, la clarificación de las entradas requeridas y los resultados que debe generar el proceso y hasta se puede incluir el equipo de seguridad que requiere el personal.

Se le llama diagrama de tortuga porque tiene la similitud de dicho animal donde la cabeza representa las entradas, en el cuerpo las actividades de

transformación o prestación, cada una de las patas representa ¿Con qué?, ¿Cómo?, ¿Con qué criterios?, ¿Con quién? Y la cola representa las salidas o resultados del proceso.

Según Daniel Jiménez (Jiménez, 2014) son 8 pasos para hacer un buen diagrama de tortuga:

1. Identificar el proceso. Consiste en anotar el nombre y una breve descripción del proceso o función que se pretende analizar, existen tres tipos de procesos que son los de la Gerencia / Dirección, los operativos y los de apoyo, los más comunes son: ventas, producción, planificación estratégica, recursos humanos y algunos otros. (Jiménez, 2014)

2. Agregar las entradas del proceso. Consiste en crear una tabla con dos columnas, la primera que contenga las entradas y la segunda los proveedores. En las entradas se identifican todos los requerimientos necesarios como documentos, materias primas, resultados de otros procesos, especificaciones, esquemas, dibujos, etc. En proveedores se nombran quién proporciona dicho elemento de entrada. (Jiménez, 2014)

3. Identificar las salidas del proceso. Aquí se concentran los resultados y a quien se les proveerán, por ejemplo una de las salidas en el proceso de atención al cliente es la factura y se le proveerán o entregarán a los clientes. (Jiménez, 2014)

4. ¿Con qué se realizan las actividades del proceso? Aquí se dice qué infraestructura se utiliza para realizar las actividades del proceso, lo cual se centra en equipos, instalaciones y los puestos de trabajo responsables de dicha infraestructura. Se estructura de la siguiente manera; se relacionan los equipos e instalaciones, se clasifican y se asigna el responsable de su cuidado o mantenimiento. (Jiménez, 2014)

5. ¿Con quién se relacionan los puestos de trabajo en el proceso? Aquí se declaran las autoridades y responsabilidades. Se identifican el puesto, formación, habilidades, experiencia, nivel de educación y se puede agregar si el puesto requiere de equipo de seguridad. (Jiménez, 2014)

6. ¿Con qué criterios? Aquí se definen los indicadores para evaluar el desempeño del proceso con respecto a las metas y objetivos de los planes estratégicos o de calidad, se formulan los indicadores con su unidad de medida y se relacionan con los puestos o equipos de trabajo. (Jiménez, 2014)

7. ¿Cómo? Aquí se declaran los métodos, técnicas o procedimientos documentados al momento que son necesarios para la realización y control de los procesos. (Jiménez, 2014)

8. Finalmente se acomodaron todas partes para obtener el diagrama de tortuga.

Como se puede ver, esta herramienta puede facilitar en gran medida el diseño de cualquier proceso dentro de una organización y de este modo ayudar a tener un mejor control todo relativo a los servicios y/o productos que ofrece. (Jiménez, 2014)

Además por lo que se puede entender esta herramienta se usa para describir y analizar los procesos para facilitar la gestión del negocio. No es una herramienta para identificar procesos, pero una vez identificado resulta ser una herramienta muy poderosa para entenderlo.

CAPITULO 3. METODOLOGIA

Una vez que ya se conocieron las herramientas para el desarrollo de esta investigación, como bien se sabe el tema fundamental es el diseño del proceso de atención a clientes para la Microempresa SINCO, y para esto se siguió la siguiente metodología para lograr obtener los datos necesarios y la información más apropiada y fidedigna:

1. Se aplicaron algunas encuestas aleatorias a los clientes que llegaban a requerir los servicios de reparación de teléfonos móviles basado en el modelo SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio.
2. Se identificaron todos y cada uno de los procesos en la empresa SINCO.
3. Se realizó una entrevista con el Ing. Héctor Hofman Guerrero relacionado con la importancia que tienen los clientes para su empresa.
4. Se realizó con base a la observación dentro de la empresa SINCO, cómo era el proceso de la atención al cliente.
5. Una vez identificado todos los puntos anteriores se aplicó el diagrama de tortuga para obtener toda la información apropiada para el diseño del proceso de atención al cliente.

3.1 Encuestas aplicadas a los clientes de SINCO basado en el modelo SERVQUAL.

Otra de las técnicas aplicadas durante la investigación de campo fue la aplicación de un instrumento muy básico pero determinante para la obtención de información, las encuesta a los clientes.

También durante el mes de Julio a Septiembre de 2014 se lograron encuestar de manera aleatoria a 50 clientes para obtener la medición de la calidad del servicio que actualmente se les ofrece en la microempresa. Las encuestas tuvieron como finalidad evaluar el nivel de calidad percibido por los clientes para la

cual se formularon preguntas afirmativas basadas en el modelo SERVQUAL identificando cada uno de las 5 dimensiones.

Las opciones de respuesta fueron basadas en la escala de medición Likert el cual se utilizó con 5 grados definidos de la siguiente manera:

1. Totalmente insatisfecho RSC= 0-20%
2. Insatisfecho RSC=20-40%
3. Ni satisfecho ni insatisfecho RSC=40-60%
4. Satisfecho RSC=60-80%
5. Totalmente satisfecho RSC=80-100%

Donde RSC significa el Rango de Satisfacción del Cliente.

El cuestionario aplicado fue el siguiente:

Elementos tangibles

1. La empresa tiene equipos modernos que agilizan mi atención.
2. Las instalaciones físicas de la empresa me son visualmente atractivas.
3. Los empleados de la empresa tienen una apariencia pulcra.
4. Los materiales relacionados con el servicio (folletos, impresos, etc.) son visualmente atractivos.

Fiabilidad

5. Cuando la empresa me promete concluir su trabajo en tiempo, lo hace.

6. Cuando tengo un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionármelo.
7. Mi servicio ha sido realizado bien desde la primera vez.
8. La empresa SINCO concluye mi servicio en el tiempo prometido.
9. La empresa SINCO no comete errores desde que se registran mis servicios requeridos.

Capacidad de respuesta

10. La empresa SINCO me comunica o informa cuándo concluirá la realización de mi servicio.
11. El empleado me ofrece un servicio rápido.
12. El empleado que me atiende siempre está dispuesto a ayudarme.
13. El empleado que me atiende siempre está desocupado para responder a mis preguntas.

Seguridad

14. El comportamiento de los empleados de la empresa SINCO me transmiten confianza.
15. Me siento seguro con el servicio que muestran los empleados.
16. Los empleados de la empresa SINCO me demuestran amabilidad.

17. Los empleados de la empresa SINCO tienen los conocimientos para responder a mis preguntas.

Empatía

18. Recibo atención individualizada.

19. El horario de servicio me resulta cómodo.

20. La empresa SINCO tiene empleados que me ofrecen una atención personalizada.

21. La empresa SINCO se preocupa por mis intereses y por aquello que me beneficia.

22. Los empleados de la empresa SINCO comprenden mis necesidades.

3.2 Identificación de procesos en la empresa SINCO

Debido a que la microempresa SINCO es una empresa enfocada principalmente a la reparación de teléfonos celulares, la cantidad de empleados que intervienen dentro de todos y cada uno de los procesos consta de un equipo de cuatro personas, dos personas que se dedican a la reparación, una a la recepción y atención directa con el cliente y otra persona se dedica al área contable y administrativa. El Ing. Héctor Hofman está involucrado en todas y cada una de las responsabilidades de cada uno de los empleados.

El apoyo para la obtención de los datos y la información expuesta en esta investigación fue en atención directa con el propietario de esta empresa dado que como se mencionó el Ing. Héctor Hofman estaba involucrado en todos y cada uno de los perfiles de los empleados.

Para la obtención de esta información se aplicó un formato bastante claro y sencillo para identificar y clasificar los procesos de la microempresa SINCO.

Dentro de este formato se detallaron los siguientes campos:

1. Nombre del producto o servicio
2. Tipo de cliente externo o interno
3. Valor agregado del proceso
4. Nombre del proceso
5. Clasificación del proceso

De acuerdo con la entrevista conseguida con el Ing. Hofman durante el mes de Julio de 2014, los procesos que se llevan a cabo dentro de la microempresa los más comunes para las MIPYMES fueron los siguientes:

Contratación de personal

Este determina el perfil, nivel de estudios, cultura, expectativas de la persona a contratar, además de que se trata como un cliente externo. Para este proceso se identificó que no se maneja ningún valor agregado tal como un formato con los requisitos que requiere el puesto, sólo requiere una solicitud de empleo. El nombre del proceso es como tal, Proceso de Contratación y la clasificación es de apoyo por Recursos Humanos.

Compra de refacciones

Debido a que en el mercado existen diversas marcas comerciales de productos en el campo de las comunicaciones, esta microempresa tiene relación con proveedores que surten las refacciones para llevar a cabo la reparación de los equipos celulares, tales marcas son NOKIA, ALCATEL, MOTOROLA, IPHONE, SAMGSUMG, BLACKBERRY, HUAWEI, ERICSSON, entre otros. A este tipo de clientes son clasificados como externos. Realmente no existe un valor agregado dado que la requisición se realiza vía correo electrónico sin llevar a cabo algún

formato homologado y el nombre del proceso lo mencionó como Proceso de compra de refacciones a proveedores y está clasificado como de apoyo por Compras.

Pagos Operativos

Como nos comentaba el Ing. Hofman, este se refiere a todos y cada uno de los pagos de derechos que tienen obligados las PYMES a pagar al Estado y a particulares, es decir, el pago de cada uno de los impuestos y/o servicios. Los más comunes son la rentabilidad del local, luz, teléfono. Estas entidades están clasificadas como clientes externos. Respecto al valor agregado para llevar a cabo estos contratos sólo existe el contrato de arrendamiento del local. Este proceso es llamado como Proceso de Servicios Generales y está clasificado como Operativo.

Reparación de equipo

Este es prácticamente la razón del ser de la empresa y consiste en realizar las reparaciones de los equipos celulares que llevan los clientes externos, este proceso se lleva a cabo de manera interna ya que la persona encargada de canalizar los equipos es la recepción, por lo tanto el cliente es interno. Lo denomina como Proceso de reparación de equipo terminal y está clasificado como Operativo.

Compra de equipo y herramienta

Para reparar los equipos se tiene la necesidad de contar con el equipo y herramienta adecuados para poder cumplir con las reparaciones, es por eso que se trata de llevar una logística para conseguir o comprar de manera preventiva los equipos y las herramientas tales como cautín, pinzas de precisión, tapete antiestático, microscopio, pasta de soldar, estaño, alcohol isopropílico, entre otros. La requisición se realiza de manera interna y tampoco se tiene un valor agregado para este proceso. Este es llamado como proceso para adquisición de herramienta y equipo y está clasificado de apoyo el cual es el área de compras.

Contabilidad

Otro servicio que no puede dejarse de mencionar es el de contabilidad, que es en donde se realizan los estados financieros de la microempresa, balances de compras y ventas. Para ello cuenta con un agente externo que se encarga de esta tarea y este le brinda todo el servicio con los formatos adecuados para cumplir con tales funciones. El proceso es llamado de Contabilidad y está clasificado como de apoyo por el área contable.

Atención al Cliente

Sin duda el más importante y sobretodo en el que se centró la investigación. Nos detalló que el proceso lo ven de una manera tan simple dado que los clientes llegan al módulo de atención/recepción y es en donde se les recibe o reciben los equipos que se tienen que diagnosticar o bien para reparar. Como bien se sabe el cliente es clasificado como cliente externo y realmente la empresa no cuenta con un formato formalmente establecido para dar entrada al producto. El nombre del proceso es de Atención al cliente y está clasificado como de apoyo.

Dejó en claro que pueden existir más procesos que no son tan importantes por tratarse de una microempresa, a lo que hizo la comparación con una grande empresa que tienen abundante cantidad de procesos como los de seguridad e higiene, activo fijo, contabilidad, gestoría, implantación, etc.

3.3 Importancia de los clientes en la Microempresa SINCO

En el mes de Julio de 2014 se realizó una breve encuesta con el Ing. Héctor Hofman Guerrero Solano, Director de la Microempresa SINCO en la cual se tocó el tema esencial de esta investigación que es la atención al cliente.

Se le preguntó cuál es la importancia que tienen los clientes para su empresa y respondió que son la razón de ser ya que sin ellos no existiría su empresa. Día con día llegan en promedio de 7 a 10 clientes pero que no sólo llevan a reparar 1 equipo sino que pueden llevar hasta 3. Hay clientes que eran

distribuidores y uno sólo le puede llevar de 10 a 15 equipos y que deben ser tratados de una manera gentil y humana posible con la finalidad de brindarle un servicio de calidad.

También se le cuestionó acerca de las expectativas que tienen sus clientes con relación a la reparación de sus equipos y comentó que trata de anticiparse a esas expectativas como por ejemplo, según la falla del equipo el tiempo de respuesta varía, muchas veces (comentó) el cliente llega con la idea de que el equipo lo tiene que dejar cuando realmente el tiempo de respuesta que se le brinda es prácticamente inmediato, entonces es cuando el cliente queda satisfecho porque fue una solución que no se esperaba. Además dejó en claro que en ocasiones tienen que dejar el equipo y tienen que regresar por él en tal fecha, pero siempre con la intención de anticiparse a esa estimación y así satisfacer la necesidad del cliente

Otra de las cuestiones fue si existía alguna retroalimentación por parte de los clientes que le ayuden a identificar debilidades dentro del proceso de atención, es decir, si cuenta con algún buzón de sugerencias para que le ayude a identificar el servicio que se les brinda de una manera general. Respondió que en las microempresas prácticamente no se cuenta con esa cultura organizacional pero que es una buena idea para empezar a fomentarlo así como también aplicar breves encuestas para obtener datos útiles para enriquecer su servicio, por ejemplo, iluminación, sala de espera, servicio de agua, etc.

La siguiente cuestión fue invariablemente con el enfoque para esta investigación dado que se le preguntó que si al momento de recibir a los clientes para el servicio de reparación tenía algún formato elaborado por la microempresa para registrar los datos tanto como del cliente como de los equipos celulares. En este sentido comentó que si contaban con un formato con los datos más básicos que se requieren para dar entrada a un equipo celular, tal como el nombre del cliente, folio, la fecha, marca, modelo, número de serie, tipo de falla.

También se le preguntó si pensaba que existía fidelidad de los clientes con relación a su servicio y respondió que nunca lo había visto de esa manera sino que sólo trata de ofrecer un servicio que le permita dejar satisfecho al cliente ya que así hay un efecto automático que hace que los clientes recomienden a otros y a su vez también regresen con la idea de que la atención y servicio es lo mejor que se pueda ofrecer con una expectativa anticipada que de antemano ya conocen.

Como se pudo notar la entrevista se centró en la importancia de los clientes en la microempresa SINCO, con la finalidad de tener referencia de cómo es prácticamente la atención y el servicio que ofrece la microempresa.

3.4 Proceso actual del proceso de atención al cliente en la microempresa SINCO.

Fue relevante observar de manera directa cómo era la atención dirigida al cliente al momento de recibir su equipo celular.

La descripción general es que la mayoría de los clientes que llegaban pasaban de forma directa al módulo de recepción para que se les informara acerca del servicio que requería diagnóstico o reparación, el personal de recepción mostraba una actitud parcialmente indiferente con lo cual los clientes percibían la actitud y el trato se notaba a veces muy distante y a veces muy ameno por parte del personal.

La persona encargada de recibir los equipos llenaba sólo un formato con los datos que se mencionaron en el punto 3.1, recogía el equipo y lo pasaba al área de reparación. Posteriormente el cliente se le comentaba cuánto costaba la reparación y cuándo tendría que recoger el equipo.

En general la atención era así de simple con cada uno de los clientes, pero en ocasiones muy pocos regresaban a reclamar porque nuevamente se les había

dañado el equipo, o porque se les había entregado algún accesorio que no correspondía con el equipo. Otros clientes se iban satisfechos porque el servicio se les había realizado antes de su fecha estimada de entrega.

Cada caso es único referente a la atención y con esto se identificó que realmente el diseño de un proceso adecuado para la atención ayudaría a reducir casos de clientes insatisfechos.

3.5 Aplicación del diagrama de tortuga para el diseño del proceso de atención al cliente

Este instrumento fue aplicado para dar inicio a la elaboración del Proceso de Atención al Cliente y como se comentó se siguieron los pasos indicados por Daniel Jiménez.

1. Identificación del proceso.

Como bien se sabe, el proceso es el de atención a clientes el cual se clasifica como un proceso de tipo operativo

2. Entradas del Proceso

Ahora bien, se identificaron los elementos de entrada proporcionados por el proveedor el cual es el cliente quien llega a solicitar el servicio. Los elementos de entrada que se identificaron fueron los siguientes:

Formato de servicio técnico. Consiste en anotar datos del equipo celular como del cliente tales como n° de folio del formato, Nombre del cliente, fecha y hora de entrada de recepción del equipo, Marca de equipo, Modelo de Equipo, Número de Serie del Equipo, tipo de falla reportada, accesorios del equipo que se dejan como pila, cubierta de pila, cubierta o funda protectora, revisión para diagnóstico, revisión por garantía, costo de la reparación, número de días estimados para el servicio de reparación.

Ahora el proveedor quien suministra todos los elementos de entrada mencionados es el cliente y son entregados mediante un formato llamado de servicio que prácticamente funge como el acto protocolario de la entrega/recepción de la materia prima que es el equipo o los equipos celulares y finalmente lo recibe el área de recepción para que a partir de ese momento pasaría al siguiente proceso que es el de reparación el cual no está de más mencionarlo.

3. Identificación de salidas del proceso.

Aquí básicamente se concentran los resultados de lo que el cliente espera, para este caso el elemento de salida es un formato llamado como reparación de equipo que es prácticamente un formato parecido a una nota o factura de servicio en el cual se detallan los siguientes datos, nombre del cliente, Modelo de Equipo, Número de Serie del Equipo, Falla reportada, detalle de la reparación que se realizó al equipo, accesorios, costo de la reparación, fecha y hora de entrega. Además en él se estipula la garantía de la reparación del equipo que maneja un estándar de 30 días

4. ¿Con qué se realizan las actividades del proceso?

Aquí se identificó la infraestructura con la que se llevan a cabo las actividades para este proceso. Por tratarse de una microempresa y de un proceso aparentemente simple, se observó que se necesita un módulo de recepción en donde se recibe al cliente para su atención, además se necesita de equipo de cómputo para facilitar de manera más adecuada el flujo de la información, teléfono fijo, contactos de energía eléctrica, cargadores de corriente y pilas para diagnósticos de falla aparentemente sencillos, y una sala de espera. No se detectó algún despachador para toma de turnos ya que la atención es como van llegando los clientes, es decir, existe una sola fila. El responsable de resguardar el equipo en este caso es la recepcionista.

5. ¿Con quién se relacionan los puestos de trabajo en el proceso?

Tal y cómo se explicó en el marco teórico, aquí se identifican las responsabilidades y habilidades de las personas que intervienen en los puestos. La única persona encargada o responsable para corresponder a este proceso, es la Recepcionista y de acuerdo con la información que nos proporcionó el Ing. Hofman, los requisitos que la persona debe cubrir este perfil es con un grado académico mínimo de preparatoria, sexo de preferencia mujer, habilidad para comunicar y con capacidad de mostrar empatía y experiencia pues no la necesita.

6. Criterios.

Los criterios son los indicadores con los cuales se miden el desempeño del proceso relacionado con las personas responsables para llevarlo a cabo.

Uno de los indicadores que se pudieron identificar en este proceso es la cantidad promedio de clientes que llegan en una jornada para la reparación de los equipos celulares en el que se lograron detectar alrededor de 7 clientes en una jornada, el control de esta información es responsabilidad de la recepcionista.

Otro indicador es aquel que está relacionado estrechamente con la cantidad de equipos que lleva un solo cliente para reparación, en algunas ocasiones puede llevar hasta 10 equipos el que si hacemos la relación se pudiera hablar de 10 clientes. También la recepcionista tiene la responsabilidad de registrar esta información

Un indicador carente en la empresa SINCO es el nivel de satisfacción del cliente con la relación a todo el servicio ofrecido, desde el entorno de las instalaciones (confort), actitud de la persona quien lo atendió, información en general obtenida por el cliente por parte de la empresa, documentos y detalle de datos esperados y finalmente la reparación del equipo. Fue bueno pensar en estos puntos ya que mensualmente la empresa SINCO pudiera medir el nivel de satisfacción del servicio hacia sus clientes y así tener referencia para una mejora continua en su proceso de atención.

7. ¿Cómo controlar el proceso de atención al cliente?

Para llevar un buen control del proceso se toma como referencia la aplicación del cuestionario de evaluación basado en modelo SERVQUAL ya que ofrece un indicador para determinar el grado de satisfacción del cliente y así poder identificar en que dimensión está adoleciendo la empresa.

Lo que carecen las microempresas es que en la mayoría de los casos sus procesos no están documentados como es el caso de SINCO que no cuenta con técnicas, o procedimientos documentados para agilizar sus procesos con el objetivo de brindar un mayor y mejor servicio de calidad.

En este sentido esta fue la razón principal para diseñar el proceso de atención al cliente con la idea de documentar el procedimiento y la cual sea un agente facilitador para una atención integral del servicio a los clientes.

Ya que se obtuvieron todos los datos para el diseño del proceso de atención al cliente estos resultados se explican en el siguiente capítulo el cual es aplicable al punto número 8 del diagrama de Tortuga.

3.6 Diseño del Proceso de Atención a Clientes para la empresa SINCO

Para este tema se aplicaron los conceptos y formatos aplicados en los Sistemas de Gestión de Calidad basados en la Norma ISO 9000.

Básicamente para documentar el Procedimiento de Atención a Clientes se basó en gran medida con los datos obtenidos en el diagrama de Tortuga, y para esto se desarrollaron los siguientes puntos:

1. Nombre de la Organización
2. Nombre del Procedimiento
3. Logo de la Empresa
4. Logo de Calidad

5. Objetivo del Procedimiento
6. Normas de Referencia
7. Campo de Aplicación
8. Responsabilidades
9. Descripción de Actividades
10. Formatos

Ahora bien, se procedió a definir cada uno de los puntos de la siguiente manera:

Nombre de la Organización

Sistemas Integrales de Comunicación Celular (SINCO).

Nombre del Procedimiento

Proceso de Atención a Clientes.

Objetivo del Procedimiento

Brindar a los clientes un servicio integral de calidad con el fin de satisfacer sus necesidades.

Normas de Referencia

ISO 10001:2007. Código de conducta para la satisfacción del cliente

Campo de aplicación

Dirigido para todos los clientes que llegan a requerir de los servicios de reparación en la empresa SINCO

Responsabilidades

El personal de recepción debe mostrar actitud positiva hacia con los clientes

Brindar información requerida por lo clientes para solucionar dudas o preguntas

Tener conocimientos básicos de manejo de equipos celular

Canalizar los equipos al área de reparación

Proporcionar las órdenes de servicio para reparación de equipos

Entrega de notas de diagnóstico y notas de venta

Descripción de actividades

El personal tiene la responsabilidad de ofrecer una actitud servicial con un trato cortés para que el cliente se le brinde confianza en el servicio.

Llenar debidamente los formatos de servicio de entrada con la finalidad de obtener a detalle los datos del cliente como del equipo.

Proporcionar información fidedigna para solucionar las dudas de los clientes que así lo requieran relacionado con la reparación de los equipos.

El personal de recepción tiene la obligación de dar entrada de los equipos al área técnica de reparación.

Así también tiene la responsabilidad de dar seguimiento de cada uno de los equipos para dar aviso a los clientes del estatus de reparación y entregar los equipos debidamente reparados.

Obtener estadística de cantidad de clientes atendidos al día.

Formatos

Orden de Servicio

Comprobantes de Pago

En el capítulo siguiente como resultado se anexa el formato del procedimiento debidamente llenado aplicado a un Sistema de Calidad para la microempresa SINCO.

CAPITULO 4. RESULTADOS

Los resultados que se presentarán fueron fundamentados con relación a los instrumentos y técnicas ya descritas en el capítulo anterior.

4.1 Análisis de resultados de cuestionarios aplicados a clientes de SINCO

De acuerdo con el modelo SERVQUAL la cual identifica las expectativas y las percepciones de los clientes con relación al servicio, las preguntas fueron con un sentido de percepción para obtener la situación actual de la calidad de servicio que ofrece la empresa SINCO. Tal y como se mencionó en el capítulo anterior, durante el mes de Julio a Septiembre se entrevistaron a 50 clientes entre hombres y mujeres de distintas edades. Se evaluaron las 5 dimensiones que define el modelo SERVQUAL para lo cual se resumieron los datos estadísticos en las siguientes tablas.

Desde el punto de vista de la percepción del cliente en la tabla 1 muestra como resultado la evaluación de la dimensión de los Elementos Tangibles. Para esto se calculó el promedio de los valores obtenidos para cada una de las respuestas de cada item, lo que dio como resultado el nivel de satisfacción que en términos porcentuales representa la tasa de satisfacción con el servicio según el grado de porcentaje 0-100 de la escala Likert. Con relación al Rango de Satisfacción del Cliente (RSC), ésta dimensión se interpretó como que el 64.6% de los clientes encuestados estuvo satisfecho, es decir este valor porcentual se ubica en el nivel satisfecho con un valor ponderado de 60-80 %.

El valor negativo o conocido como brecha para esta dimensión fue el valor promedio obtenido del puntaje obtenido de la percepción que tuvo el cliente menos valor de la expectativa ideal de la calidad del servicio. Esto ofreció como resultado detectar que el servicio presenta defectos de calidad y para ello la empresa SINCO debe tomar las medidas necesarias para mejorar esta dimensión.

También se pudo observar en esta dimensión que el ítem 2 prácticamente es el que más se acerca a 0 lo cual se tradujo como el que menor problema de calidad tiene, es decir, de acuerdo con la escala de Likert dentro del RSC el nivel de satisfacción fue del 82% el cual cayó en Totalmente satisfecho con valor asignado de 80-100%. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Medición de la Dimensión de Elementos Tangibles

ELEMENTOS TANGIBLES			
ITEM	PUNTAJE	BRECHA	SATISFACCION %
1	3.1	-1.9	62.00%
2	4.1	-0.9	82.00%
3	2.62	-2.38	52.40%
4	3.1	-1.9	62.00%
PERCEPCIONES PROMEDIO	3.23	-1.77	64.60%

Fuente: Propia

Ahora también se analizó la dimensión de fiabilidad en la cual se obtuvieron datos para determinar el grado de la calidad de servicio. La tabla 2 muestra para el ítem 8 fue el único medido con una mejor calidad del servicio el cual de acuerdo con el RSC los clientes evaluaron con un 65.6% de satisfacción el cual cayó dentro del nivel Satisfecho que va de 60-80%.

En general se obtuvo el promedio para esta dimensión en la cual el nivel de satisfacción de los clientes fue con un 57.28% calificado como ni satisfecho ni insatisfecho que va de 40-60%. En este sentido se demostró que la empresa SINCO debe poner énfasis en esta dimensión para aumentar la calidad del servicio y desde luego conllevo a un nivel de satisfacción más elevado.

Lo que se pudo observar es que en algunas ocasiones los clientes tenían que regresar a la empresa SINCO porque en ocasiones sus equipos no quedaban reparados de manera eficiente y eso reclamaban, así como también llegaban

clientes a recoger sus equipos y resultó que no estaban listos para entregarse por lo que los clientes salían inconformes por ese servicio mal prestado. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Medición de la Dimensión de Fiabilidad

FIABILIDAD			
ITEM	PUNTAJE	BRECHA	SATISFACCION %
5	2.58	-2.42	51.60%
6	2.98	-2.02	59.60%
7	2.6	-2.4	52.00%
8	3.28	-1.72	65.60%
9	2.88	-2.12	57.60%
PERCEPCIONES PROMEDIO	2.864	-2.136	57.28%

Fuente: Propia

La tabla 3 también muestra deficiencias con relación a la dimensión capacidad de respuesta, se pudo determinar bajo este rubro que en general el nivel de satisfacción fue como ni satisfecho ni insatisfecho, lo cual significa que la empresa SINCO debe fortalecer esta dimensión para ofrecer mejores resultados con responder a las necesidades de sus clientes. Particularmente para cada uno de sus items caen dentro del mismo nivel de satisfacción. Ver tabla 3.

Tabla 3. Medición de la Dimensión de Capacidad de Respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA			
ITEM	PUNTAJE	BRECHA	SATISFACCION %
10	2.44	-2.56	48.80%
11	3.16	-1.84	63.20%
12	2.78	-2.22	55.60%
13	3.14	-1.86	62.80%
PERCEPCIONES PROMEDIO	2.88	-2.12	57.60%

Fuente: Propia

Ahora bien, la tabla 4 muestra el resultado de los datos obtenidos con relación a la medición de la calidad del servicio de la dimensión seguridad, se puede apreciar también que cada uno de sus items cayó dentro del nivel de

satisfacción como ni satisfecho ni insatisfecho, así como también el promedio de toda la dimensión. Así que para la microempresa SINCO debe también fortalecer esta parte para brindar una mejor seguridad en la atención hacia sus clientes. Ver tabla 4.

Tabla 4. Medición de la Dimensión de Seguridad

SEGURIDAD			
ITEM	PUNTAJE	BRECHA	SATISFACCION %
14	2.9	-2.1	58.00%
15	2.74	-2.26	54.80%
16	2.74	-2.26	54.80%
17	2.68	-2.32	53.60%
PERCEPCIONES PROMEDIO	2.765	-2.235	55.30%

Fuente: Propia

Por último, la tabla 5 muestra la medición obtenida para la dimensión de la empatía y se puede observar que tres de los item (18, 19 y 20) cayeron en un nivel de satisfacción como satisfecho y los otros dos (21 y 22) cayeron en un nivel de satisfacción como ni satisfecho ni insatisfecho. El promedio obtenido para est dimensión se pudo calificar como que apenas empieza a ser satisfecho dado el RSC. Se pudo determinar que la empatía empieza a ser un indicador apenas como satisfecho y que en este caso la microempresa SINCO también debe considerar esta dimensión para fortalecerla. Ver Tabla 5.

Tabla 5. Medición de la Dimensión de Seguridad

EMPATIA			
ITEM	PUNTAJE	BRECHA	SATISFACCION %
18	3.16	-1.84	63.20%
19	3.26	-1.74	65.20%
20	3.02	-1.98	60.40%
21	2.68	-2.32	53.60%
22	2.98	-2.02	59.60%
PERCEPCIONES PROMEDIO	3.02	-1.98	60.40%

Fuente: Propia

Finalmente a partir de los promedios obtenidos con relación al puntaje de la medición y las brechas entre el servicio percibido y el servicio ideal esperado por parte de los clientes de la microempresa SINCO, nuevamente se obtienen los promedios de todas las dimensiones para determinar el Indicador de Nivel de Calidad de Servicio (ICS), el cual es el resultado obtenido del promedio de cada una de las brechas que corresponden a cada dimensión.

La tabla 6 muestra el Indicador de Calidad de Servicio obtenido, y para ello se interpretó de manera general como el nivel de Calidad de Servicio que se midió durante los meses de Julio a Septiembre de 2014 en la microempresa SINCO. De acuerdo con los datos obtenidos y mostrados en la Tabla 6 se pudo deducir que la microempresa se midió en un nivel de satisfacción como ni satisfecho ni insatisfecho, por lo que se pudo determinar que prácticamente necesita redoblar esfuerzos para tratar de alcanzar el nivel de satisfacción más alto y por consecuencia su calidad del servicio sea más preponderante.

También se puede observar en la tabla 6 que la dimensión que más nivel de satisfacción tuvo fue la de los Elemento tangibles la cual fue evaluada como Satisfecha. En segundo término fue la empatía también apenas como satisfecha.

Tabla 6. Indicador de Calidad de Servicio de las Dimensiones SERVQUAL

DIMENSIONES SERVQUAL	PUNTAJE	BRECHA	SATISFACCION %
ELEMENTOS TANGIBLES	3.23	-1.77	64.60%
FABILIDAD	2.864	-2.136	57.28%
CAPACIDAD DE RESPUESTA	2.88	-2.12	57.60%
SEGURIDAD	2.765	-2.235	55.30%
EMPATIA	3.02	-1.98	60.40%
PROMEDIO DIMENSIONES	2.9518	-2.0482	59.04%

Fuente: Propia

Se pudo observar en este estudio que el análisis fue comparado tomando como referencia las expectativas ideales de los clientes en el cual para todos los casos fue la satisfacción más alta es decir, calificación de 5 para cada uno de los ítem. De esta manera se obtuvieron las brechas con los valores obtenidos en función de la percepción de los clientes.

Para todos los casos las brechas fueron con valores negativos lo que significa que hay deficiencias en la calidad de servicio y a medida que el valor negativo se acerque a cero, a partir de ese momento la percepción igualará a la expectativa y se alcanzará el nivel de satisfacción más elevado. Cuando las brechas empiecen a tomar valores positivos se podría decir que la percepción del cliente ha superado la expectativa.

Sin duda este análisis ofreció una idea general de cómo los clientes en la microempresa SINCO perciben el servicio de manera integral con base a las dimensiones denotadas por SERVQUAL y en términos amplios se puede decir que el servicio es calidad apenas y alcanzado la satisfacción de los clientes.

También fue importante obtener el punto de vista relacionado con la falta de documentación, procedimientos o manuales que faciliten la operación de cualquier proceso en las microempresas, y como resultado de esto fue el punto de vista que dio el Director de SINCO el Ing. Héctor Hofman Guerrero Solano para lo cual comentó que desafortunadamente las microempresas carecen de este tipo de estudios profundos, veraces y contundentes dado que los procesos que se manejan en las microempresas no son tan complejos y que se pueden llevar a cabo de manera cotidiana sin mayor complicación, pero que siempre es bueno contar con una evidencia que permita agilizar, clarificar, retroalimentar, identificar fallos en los procesos y además comentó que sería de suma importancia contar con un apoyo de ésta índole.

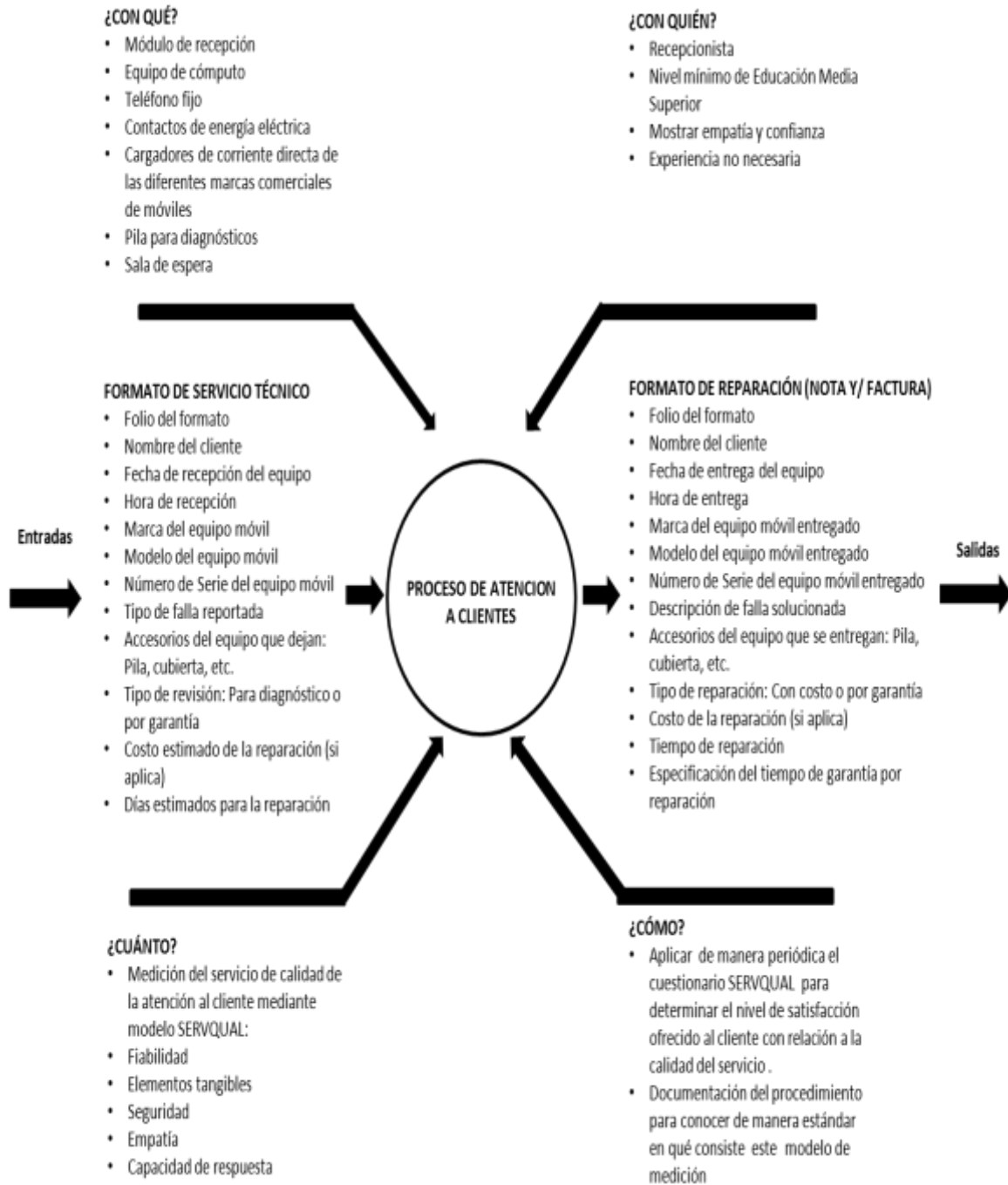
Además dejó en claro que económicamente querer adoptar un Sistema de Gestión de Calidad para cualquier microempresa no es sano debido a los altos costos que estos implican, pero que hay que estar abiertos a cualquier posibilidad como es el caso de esta investigación en la que se elaboró un pequeño pero sustancioso procedimiento que explica el proceso de atención a clientes

4.2 Resultado del Procedimiento de Atención a Clientes para la microempresa SINCO

En primer lugar tal y como se mencionó en el capítulo anterior ya que se obtuvieron todos los elementos para armar el diagrama tipo tortuga, el punto 8 fue claro el cual dice que con todos estos elementos se plasman de manera esquemática el cual quedó de la siguiente manera, ver figura 8.

Ya que se tuvo una idea más clara y precisa de cómo está la calidad del servicio percibida por el cliente, el resultado de todo este objeto de estudio es el haber elaborado un proceso de atención al cliente ya que sin duda ayudará en gran escala a ofrecer un mejor servicio a los clientes que día con día acuden a esta microempresa. Se detallaron cada uno de los conceptos marcados en los formatos de calidad basado en la norma ISO 9000 y el diagrama de tortuga, ya que una vez se marcó este punto en la medida de lo posible tendrá que aplicarse en la empresa y que ya dependerá de esta si lo hace o no.

Figura 8. Diagrama tipo tortuga para el Proceso de Atención a Clientes en la microempresa SINCO



Fuente: Propia

El formato del procedimiento quedó de la siguiente manera:

	SISTEMAS INTEGRALES DE COMUNICACION Proceso de Atención a Clientes	
F-000-01	FECHA DE EMISIÓN: 31 Jul 14	REVISIÓN: 01
PÁGINA DE		

1. OBJETIVO

Brindar a los clientes un servicio integral de calidad en el servicio con el fin de satisfacer sus necesidades basado en el modelo SERVQUAL.

2. NORMAS DE REFERENCIA

Modelo SERVQUAL

3. CAMPO DE APLICACIÓN



Dirigido para todos los clientes que llegan a requerir de los servicios de reparación en la empresa SINCO

4. RESPONSABILIDADES

- Tener en condiciones óptimas los espacios físicos que son de entorno para el cliente para brindarle comodidad, seguridad y confianza durante la atención prestada.
- El personal de recepción debe mostrar actitud positiva hacia con los clientes
- Brindar información requerida por lo clientes para solucionar dudas o preguntas
- Tener conocimientos básicos de manejo de equipos celular
- Canalizar los equipos al área de reparación
- Proporcionar las órdenes de servicio para reparación de equipos
- Entrega de notas de diagnóstico y notas de venta

5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- El personal tiene la responsabilidad de ofrecer una actitud servicial con un trato cortés para que el cliente se le brinde confianza en el servicio.
- Llenar debidamente los formatos de servicio de entrada con la finalidad de obtener a detalle los datos del cliente como del equipo.
- Proporcionar información fidedigna para solucionar las dudas de los clientes que así lo requieran relacionado con la reparación de los equipos.

	SISTEMAS INTEGRALES DE COMUNICACION Proceso de Atención a Clientes	
F-000-01	FECHA DE EMISIÓN: 31 Jul 14	REVISIÓN: 01
		PÁGINA DE

- El personal de recepción tiene la obligación de dar entrada de los equipos al área técnica de reparación.
- Así también tiene la responsabilidad de dar seguimiento de cada uno de los equipos para dar aviso a los clientes del estatus de reparación y entregarlos debidamente reparados.
- Obtener estadística de cantidad de clientes atendidos al día.

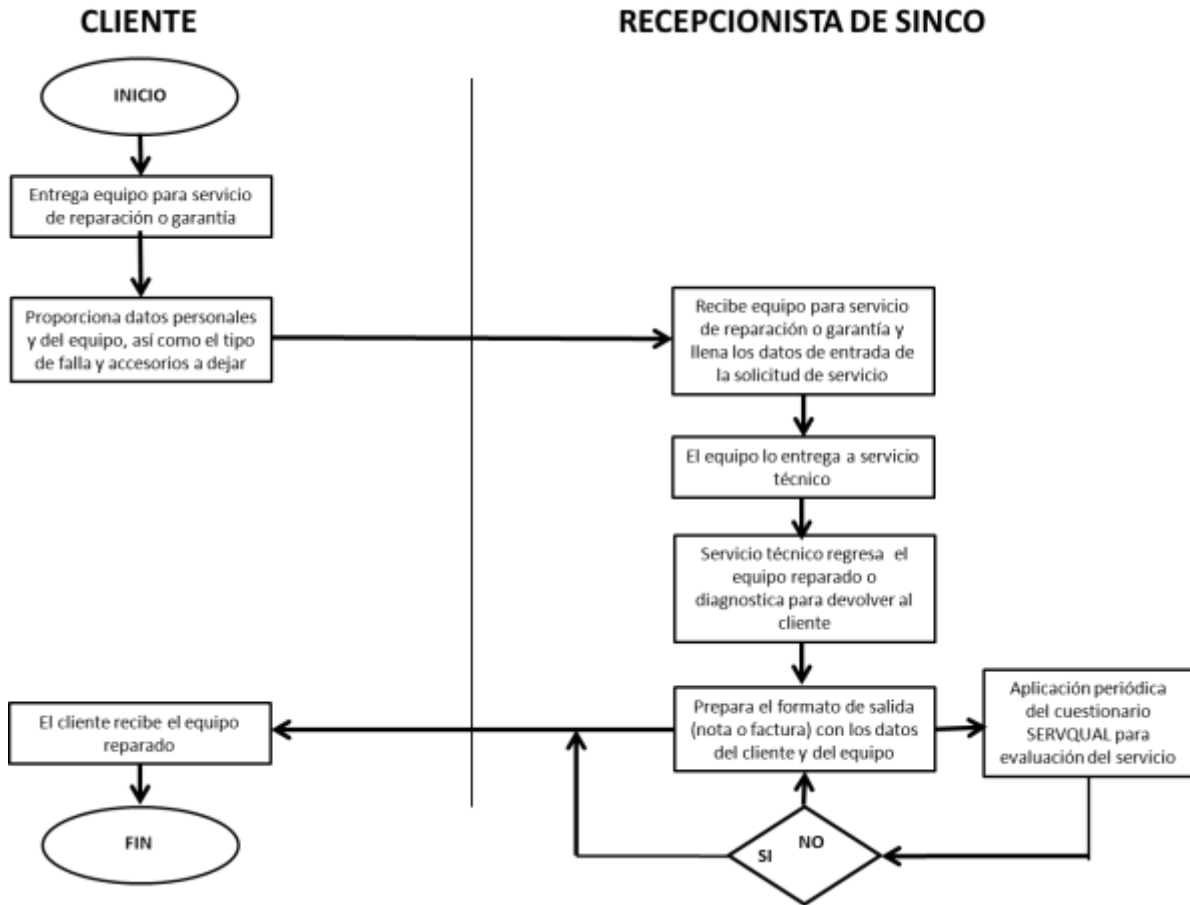
7. FORMATOS

Orden de Servicio
Comprobantes de Pago

8. DEFINICION

ENTRADA AL PROCESO	ALCANCE DEL PROCESO	SALIDA DEL PROCESO / CLIENTE
<p>FORMATO DE SERVICIO TÉCNICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folio del formato • Nombre del cliente • Fecha de recepción del equipo • Hora de recepción • Marca del equipo móvil • Modelo del equipo móvil • Número de Serie del equipo móvil • Tipo de falla reportada • Accesorios del equipo que dejan: Pila, cubierta, etc. • Tipo de revisión: Para diagnóstico o por garantía • Costo estimado de la reparación (si aplica) • Días estimados para la reparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido para los clientes que llegan a solicitar los servicios de reparación . • Medir periódicamente la calidad del servicio para satisfacer las necesidades de los clientes basado en el modelo SERVQUAL.. • En función del punto anterior, con base a las mediciones tener una mejora continua del proceso para tratar de alcanzar un nivel alto de satisfacción de los clientes con relación al servicio ofrecido. • Tener documentado como es el proceso de atención a clientes con el fin de homogeneizar los conocimientos de los empleados de SINCO. • Mejorar tiempos de respuesta en el servicio de reparación. • Brindar una buena comunicación con los clientes para solución de sus problemas. 	<p>FORMATO DE REPARACIÓN (NOTA Y FACTURA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folio del formato • Nombre del cliente • Fecha de entrega del equipo • Hora de entrega • Marca del equipo móvil entregado • Modelo del equipo móvil entregado • Número de Serie del equipo móvil entregado • Descripción de falla solucionada • Accesorios del equipo que se entregan: Pila, cubierta, etc. • Tipo de reparación: Con costo o por garantía • Costo de la reparación (si aplica) • Tiempo de reparación • Especificación del tiempo de garantía por reparación

9. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ATENCION A CLIENTES



Fuente: Propia

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La inclusión del modelo SERVQUAL dentro del diseño del proceso de atención a clientes ayudó a identificar las deficiencias de calidad y a su vez puede ofrecer una retroalimentación dentro del mismo proceso para la mejora continua del servicio de manera integral involucrando las dimensiones de Elementos tangibles, Fiabilidad, Seguridad, Empatía y Capacidad de Respuesta.

Se observó que las ponderaciones con relación a cada una de las dimensiones prácticamente se mantienen por igual con una calificación de nivel de ni satisfecho ni insatisfecho. La dimensión que obtuvo más bajo nivel de satisfacción fue la de seguridad (55.30%) por lo que se puede decir que en general faltaría mejorar más la parte de la atención personalizada hacia los clientes, poner más empeño sobre sus intereses así como mejorar su atención personalizada. Ahora bien, la dimensión que obtuvo más puntaje fue la de Elementos Tangibles (64.60%) la cual cayó en un nivel de satisfacción apenas de inicio como satisfecho por lo que sí es importante trabajar más en la imagen corporativa para tratar de lograr el nivel de totalmente satisfecho.

De igual manera este modelo de inicio fue necesario para incluirlo en el diseño del Proceso de atención al cliente de la microempresa SINCO dado que indica medir de manera periódica la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente y que de ahora en adelante dependerá mucho de que se aplique.

El identificar todas las partes que involucra el proceso de atención a clientes permite tener una visión mucho más clara de cómo llevarse a cabo para controlar y medir la calidad del servicio ofrecida al cliente, así como las grandes empresas que cuentan con procedimientos documentados, se puede concluir que la cualquier micro o pequeña empresa puede incluir sistemas de calidad no necesariamente pagando costos elevados para las certificaciones, sino, que puedan tener de manera interna procedimientos documentados para facilitar sus procesos.

El objetivo general se cumplió ya que detectó el nivel de satisfacción del cliente mediante la aplicación del modelo SERVQUAL dado que durante el tiempo de la investigación los resultados brindaron un panorama general de la situación actual de la microempresa SINCO. De tal manera que también ayudará a fortalecer sus servicios en un futuro.

Dentro de las recomendaciones se sugiere que al momento de que el cliente solicite información, lo ideal es saludarlo con cortesía y escuchar su petición con atención.

Se recomienda utilizar los formatos de servicio técnico y de reparación así como consultar del procedimiento descrito en esta investigación para conocer los objetivos y alcances del proceso de atención a clientes.

También se recomienda aplicar el cuestionario SERVQUAL cada mes o cada 2 meses para que la propia microempresa detecte sus deficiencias en la calidad de servicio y tome las oportunidades para mejorarlo.

El personal que recibe a los clientes debe ser capaz de controlar sus emociones y debe hacer uso de la vocación de servicio, también debe ofrecer un valor agregado, es decir, la atención no debe ser un mero trámite, sino una atención personalizada respetuosa y agradable

Cualquier tipo de empresa está sujeta a procesos y por más simples que sean se recomienda por lo menos documentar cada uno de los conceptos como los descritos en este análisis, ya que ello permitirá realizar de manera más ágil las funciones o actividades para lograr una mejor calidad del servicio y a su vez un nivel más alto de satisfacción al cliente.

La calidad no se ve reflejada por costos sino por el compromiso que tienen todas las personas que conforman una empresa, es por eso que se recomienda

tener un buen ambiente laboral de trabajo que tengan el compromiso de colaborar con las empresas.

Las PYMES tienen la facultad de crear sus propios Sistemas de Gestión de Calidad que puede estar apoyado con auditorías internas, es decir, pueden crear comités de Calidad para gestionar, diseñar, elaborar procedimientos y manuales de manera adecuada para apoyar todos los procesos sin necesidad de invertir económicamente grandes sumas dado que los agentes de calidad son organismos internacionales para las PyMEs resultan muy costosos, por lo que es recomendable que los Dueños, Directivos de estas empresas consulten fuentes de información para poder hacerlo.

Cada empresa es única por lo que si requiere iniciar con adoptar un Sistema de Calidad debe empezar por una cultura organizacional responsable, dedicada y comprometida para cumplir con los objetivos y metas.

ANEXOS.

Anexo 1. Medición SERVQUAL aplicada a SINCO

MEDICION DE NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDO EN LA EMPRESA SINCO MEDIANTE MODELO SERVQUAL
PERIODO DE EVALUACION JULIO A SEPTIEMBRE DE 2014

	ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	PUNTAJE ITEM	BRECHA	
ELEMENTOS TANGIBLES	1	2	5	2	3	5	3	4	2	5	5	1	1	2	4	4	1	5	3	5	4	4	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	1	5	3	4	4	2	5	4	4	1	5	3	2	2	5	4	5	2	1	3.1	-1.9	
	2	4	5	4	3	3	5	4	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	4	5	5	5	3	5	4	4.1	-0.9			
	3	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2	1	1	1	4	4	2	1	3	1	2	3	1	1	5	4	5	4	3	4	2	5	2	1	3	3	1	2	4	3	4	2	4	1	5	2	1	2	1	5	3	2.62	-2.38	
	4	4	1	2	5	1	4	2	5	2	3	3	2	2	2	3	4	2	1	2	5	3	5	1	3	5	1	2	4	4	2	4	5	1	2	4	5	4	2	4	5	2	4	4	5	5	1	5	4	1	3	3.1	-1.9	
FIABILIDAD	5	5	1	5	1	1	5	3	1	2	3	4	5	2	3	3	3	2	1	2	3	4	2	5	3	2	2	1	1	2	5	1	4	1	3	1	4	1	4	2	1	1	5	3	1	2	3	2	1	3	4	2.58	-2.42	
	6	3	3	5	3	4	3	1	3	4	1	4	1	4	2	1	3	2	3	2	4	4	3	1	5	1	1	4	4	3	1	3	4	5	5	1	5	3	1	2	5	2	5	4	5	2	4	4	3	1	2	2.98	-2.02	
	7	4	2	1	3	4	1	4	1	2	1	3	3	4	4	1	1	1	4	1	5	3	2	3	3	4	1	3	3	2	2	1	1	2	2	1	3	4	3	5	4	5	1	2	2	3	1	1	2	3	4	5	2.6	-2.4
	8	4	2	5	2	1	3	5	5	5	1	2	1	4	4	3	4	5	2	2	5	4	5	2	1	5	1	5	1	3	5	3	2	3	2	1	4	4	2	5	5	4	2	4	4	3	4	3	4	5	3	3.28	-1.72	
9	3	2	3	3	3	5	2	2	4	2	1	1	4	2	2	1	5	4	3	2	3	3	5	2	3	1	4	4	2	5	3	2	3	2	5	2	5	3	1	3	1	2	3	5	5	1	4	1	5	2	2.88	-2.12		
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	5	1	2	4	4	2	4	1	3	3	1	5	5	1	3	5	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	4	1	3	2	1	3	2	5	4	5	1	2	2	4	2	3	1	2	1	2	4	1	1	3	2.44	-2.56	
	11	2	5	3	3	2	5	4	2	2	4	3	1	3	4	5	4	4	3	5	3	1	4	4	1	5	1	5	5	2	4	5	4	4	3	3	1	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	5	5	4	3.16	-1.84	
	12	4	3	4	1	2	3	3	5	3	5	1	4	2	1	1	2	1	5	2	4	2	1	5	1	2	4	5	5	1	1	3	3	1	2	1	3	3	5	4	2	2	2	4	1	1	4	5	5	2	3	2.78	-2.22	
	13	1	2	4	5	2	4	3	5	5	4	2	4	1	5	1	4	2	1	3	5	3	2	1	3	2	5	2	4	3	3	1	4	1	4	1	3	3	1	4	3	4	3	3	5	5	4	5	3	4	5	3.14	-1.86	
SEGURIDAD	14	4	2	5	3	2	1	1	2	1	2	5	3	3	5	1	3	1	2	3	5	3	1	5	3	1	2	5	2	4	2	5	3	4	1	1	1	1	1	3	4	3	3	4	5	3	5	4	4	3	5	1	2.9	-2.1
	15	1	2	4	5	2	1	4	2	2	3	2	5	3	4	5	1	2	3	4	1	5	2	3	5	4	4	2	3	1	1	1	4	2	3	3	2	4	2	3	2	2	4	3	2	3	1	3	3	1	3	2.74	-2.26	
	16	2	3	1	2	1	2	5	4	3	5	4	2	1	4	2	1	4	4	4	3	4	3	5	4	1	2	3	5	2	5	2	1	1	2	1	2	1	2	1	4	5	3	1	3	1	4	5	2	2	3	1	2.74	-2.26
	17	5	2	1	5	5	4	3	2	3	3	5	4	4	1	1	4	4	3	5	2	1	4	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	2	1	1	3	4	1	3	1	2	3	2.68
EMPATIA	18	2	2	1	3	1	3	1	5	4	4	2	4	5	3	2	5	2	5	1	3	3	5	3	5	3	5	5	4	3	4	3	3	1	3	1	3	4	5	3	3	3	2	4	2	5	5	3	2	3	2	3.16	-1.84	
	19	5	2	1	2	5	5	3	3	1	5	3	1	4	4	3	1	4	4	5	5	1	3	5	4	4	4	4	2	2	4	1	5	5	3	1	3	3	4	1	2	1	4	5	5	2	4	1	5	3.26	-1.74			
	20	2	1	1	3	4	5	5	1	4	2	5	2	2	5	1	5	5	2	1	2	4	4	2	3	4	4	5	4	3	3	1	1	1	1	1	3	2	4	5	5	4	3	2	2	4	4	1	5	4	4	3.02	-1.98	
	21	3	3	3	1	5	1	2	2	3	5	1	5	2	3	1	4	1	4	1	5	4	1	2	4	4	3	3	3	5	5	4	4	2	1	3	1	5	4	1	1	4	1	1	1	3	2	1	2	1	3	2.68	-2.32	
22	5	5	1	3	4	5	2	1	2	5	3	4	5	4	4	2	1	3	2	1	1	1	5	1	5	2	2	2	1	3	3	2	5	4	5	4	5	5	2	4	1	5	4	3	3	1	1	2	3	2	2.98	-2.02		

PUNTAJE ITEM	BRECHA	PUNTAJE TOTAL	TASA SATISFACCION	BRECHA (PERCEPCION - EXPECTATIVA IDEAL)
3.1	-1.9	3.23	64.6	-1.77
4.1	-0.9			
2.62	-2.38			
3.1	-1.9			
2.58	-2.42	2.864	57.28	-2.136
2.98	-2.02			
2.6	-2.4			
3.28	-1.72			
2.88	-2.12			
2.44	-2.56	2.88	57.6	-2.12
3.16	-1.84			
2.78	-2.22			
3.14	-1.86			
2.9	-2.1	2.765	55.3	-2.235
2.74	-2.26			
2.74	-2.26			
2.68	-2.32			
3.16	-1.84	3.02	60.4	-1.98
3.26	-1.74			
3.02	-1.98			
2.68	-2.32			
2.98	-2.02			
		ICS		-2.0482

Bibliografía

- AITECO CONSULTORES. (2014). Recuperado el 28 de Junio de 2014, de AITECO CONSULTORES: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Atehortúa Hurtado, Federico. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Boronat, G. (2012). EL CONTROL DE GESTIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA LA PYME. *ESTRATEGIA FINANCIERA*, págs. 50-57.
- Botero, M. M., & Peña, P. (2006). CALIDAD EN EL SERVICIO: EL CLIENTE INCOGNITO. *SUMA PSICOLOGICQ*, 217-228.
- Cuatrecasas, L. (2012). *GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DERECCION DE OPERACIONES* (Primera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Equipo Vértice. (2012). *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes* (Segunda ed.). España: Vértice.
- Especial Directivos. (11 de Abril de 2012). Reflexiones sobre la calidad de las empresas de servicios. *Especial Directivos*(1582), 8.
- Esponda, A., Palavicini, J., Cuentas, R., Navarrete, G., Castellanos, G., Esparza, M. A., & Peñalva, G. (2005). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000: 2000*. D.F., México: PANORAMA.
- FACTUAL SERVICES, S.C. (2011). *FACTUAL SERVICES, S.C. CERTIFICACION Y VERIFICACION*. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de <http://www.factual-services.com.mx/>
- Fernández, M. (2006). Calidad en el servicio y calidad del servicio en la gestión de la calidad total. *Santiago*, 633-639.
- Ferrándó, M., & Granero, J. (2005). *CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA* (PRIMERA ed.). ESPAÑA: FUNDACION CONFEMENTAL.
- Fontalvo, T. J., & Vergara, J. C. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008* (Primera ed.). ESPAÑA: EUMED - UNIVERSIDAD DE MALAGA.

- HERRAMIENTAS PARA SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001. (2011). *Normas 9000.com*. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de <http://www.normas9000.com/>
- INEGI. (2014). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFIA*. Recuperado el 5 de JUNIO de 2014, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Jaccard, M. (2013). *THE OBJECTIVE IS QUALITY. Introduction to Quality, Performance and Sustainability Management Systems*. Lausanne, Switzerland: EPFL Press.
- Jiménez, D. (2014). *Pymes y Calidad 2.0. Estrategias de calidad para tus procesos de negocios*. Recuperado el 26 de Jun de 2014, de <http://www.pymesycalidad20.com/diagrama-de-tortuga-para-iso-9001-y-pymes-con-calidad-2.html>
- López, S. (2006). *Implantación de un Sistema de Calidad. Los diferentes Sistemas de Calidad existentes en la Organización* (Primera ed.). España: Ideas Propias.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia* (Segunda ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *INTRODUCCION A LA GESTION DE CALIDAD* (Primera ed.). MADRID, ESPAÑA: DELTA PUBLICACIONES.
- OCDE. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*. OCDE publishing.
- Ontiveros, E., Álvaro, M. E., López, V., & Rodríguez, I. (2009). *Telefonía Móvil y Desarrollo Financiero en América Latina* (Primera ed.). Madrid, España: Ariel.
- Palacios, J. L. (2011). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD* (Segunda ed.). MEXICO: TRILLAS.
- Pérez, J. I. (2009). OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO DE UNA LINEA DE ATENCION AL CLIENTE DE TELEFONIA MOVIL DESDE LA PERSPECTIVA DEL ASESOR. *INGENIARE*, 84-94.

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2014). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Recuperado el 26 de Junio de 2014, de <http://www.rae.es/>
- Saiz, J. M., & Olalla, B. (2013). Modelo EFQM y creación de un valor: una aproximación teórica. *Anáhuac, Journal*, 31-54.
- Sánchez, J. M. (2000). *Negociación Colectiva y Código de Conducta* (Primera ed.). Lima, Perú: AECI.
- Suárez, M. F. (2007). *EL KAIZEN: La Filosofía de Mejora Continuae Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total* (Primera ed.). D.F., México: PANORAMA.
- Ugarte, F. (2006). *En busca de la realidad, la felicidad y los valores* (Primera ed.). Madrid, España: RIALP.
- Vargas, M. E. (2011). *Calidad y servicio concepto y herramientas* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.