



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
EMPRESARIAL**

“Mejora continua en el proceso de venta para la calidad de atención al cliente, en la empresa La Gruta del Cristal E.I.R.L. de Chiclayo”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Ingeniero Empresarial

**AUTOR:**

Bustamante Livaque, Henry Alexander (ORCID: 0000-0001-5728-863X)

**ASESOR:**

Dr. Vásquez Leyva, Oliver (ORCID: 0000-0003-4425-0688)

Mg. Mendoza Zuta, Jannie Carroll (ORCID: 0000-0002-6976-4872)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Operaciones y procesos de producción

**CHICLAYO – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

A Dios, porque a él debemos todos nuestros logros; a mis padres: Pacifico Bustamante Ruíz y Vilma Livaque Regalado por brindarme e inculcarme con valores, principios y sobre todo por el sacrificio y la confianza que depositaron en mi sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, a mis hermanos Edward y Shený por su apoyo y comprensión para seguir adelante, a mis tíos Rosaura y Saúl quienes me han acompañado en el transcurso y desarrollo de mi carrera profesional.

***Henry Alexander***

## **Agradecimiento**

A Dios por estar siempre con nosotros e iluminarnos y guiarnos cada paso que damos para seguir adelante. A mis padres por estar siempre conmigo y por aquellas palabras de aliento y apoyo incondicional; y está claro que, si no fuese por el esfuerzo realizado por ellos, mis estudios no hubiesen sido posibles.

A mis hermanos por su cariño y apoyo, quienes me motivan a seguir adelante.

A los trabajadores y al gerente de la empresa La Gruta del Cristal por brindarme la información que requería para la culminación de la tesis. También al Dr. Oliver Vásquez Leyva por sus conocimientos y apoyo incondicional en el desarrollo y culminación de esta tesis.

***Henry Alexander***

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Variables y operacionalización.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Población, muestra y muestreo.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5. Procedimientos.....</b>	<b>27</b>
<b>3.6. Métodos de análisis de datos.....</b>	<b>27</b>
<b>3.7. Aspectos éticos.....</b>	<b>27</b>
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>VI. CONCLUSIONES:.....</b>	<b>61</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 01:</b> <i>Registro de ventas de la empresa</i> .....	3
<b>Tabla 02:</b> <i>Las diferentes metodologías de mejora continua</i> .....	16
<b>Tabla 03:</b> <i>Criterios de las diferentes metodologías de mejora continua</i> .....	17
<b>Tabla 04:</b> <i>Leyenda de las diferentes metodologías de mejora continua</i> .....	18
<b>Tabla 05:</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....	24
<b>Tabla 06:</b> <i>Instalaciones visualmente atractivas</i> .....	28
<b>Tabla 07:</b> <i>Productos devueltos por defectos en un mes</i> .....	29
<b>Tabla 08:</b> <i>Calidad de los productos y marcas</i> .....	31
<b>Tabla 09:</b> <i>Seguro al realizar transacciones</i> .....	32
<b>Tabla 10:</b> <i>Sistemas empleados para atender a los clientes</i> .....	33
<b>Tabla 11:</b> <i>Materiales y equipos necesarios</i> .....	34
<b>Tabla 12:</b> <i>Trabajo de calidad</i> .....	35
<b>Tabla 13:</b> <i>Proceso de venta adecuado</i> .....	36
<b>Tabla 14:</b> <i>Costos de recursos del proceso actual</i> .....	41
<b>Tabla 15:</b> <i>Tiempo del proceso de compra</i> .....	43
<b>Tabla 16:</b> <i>Tiempo de espera para concretar la venta</i> .....	44
<b>Tabla 17:</b> <i>Trato adecuado</i> .....	45
<b>Tabla 18:</b> <i>Sincero interés por resolverlo</i> .....	46
<b>Tabla 19:</b> <i>Atención personal</i> .....	47
<b>Tabla 20:</b> <i>Nivel de satisfacción</i> .....	48
<b>Tabla 21:</b> <i>Reconocimiento por hacer el trabajo</i> .....	49
<b>Tabla 22:</b> <i>Criterios de las diferentes metodologías de mejora continua</i> .....	50
<b>Tabla 23:</b> <i>Puntaje para los criterios de selección de la metodología</i> .....	51
<b>Tabla 24:</b> <i>Costo de Inversión</i> .....	52
<b>Tabla 25:</b> <i>Proceso de venta</i> .....	53
<b>Tabla 26:</b> <i>Ahorro de la empresa</i> .....	53
<b>Tabla 27:</b> <i>Tiempo en recuperar la inversión</i> .....	54
<b>Tabla 28:</b> <i>Datos para la viabilidad del proyecto</i> .....	54

## Índice de figuras

<i>Figura 01:</i> Instalaciones visualmente atractivas .....	28
<i>Figura 02:</i> Productos devueltos por defectos en un mes .....	30
<i>Figura 03:</i> Calidad de los productos y marcas .....	31
<i>Figura 04:</i> Seguro al realizar transacciones .....	32
<i>Figura 05:</i> Sistemas empleados para atender a los clientes .....	33
<i>Figura 06:</i> Materiales y equipos necesarios .....	34
<i>Figura 07:</i> Trabajo de calidad .....	35
<i>Figura 08:</i> Procesos de venta adecuado .....	36
<i>Figura 09:</i> Diagrama de flujo del proceso de venta actual.....	38
<i>Figura 10:</i> Diagrama de operaciones del proceso actual – Tiempo.....	39
<i>Figura 11:</i> Diagrama de actividades del proceso actual – Tiempo - Recurso Humano .....	40
<i>Figura 12:</i> Puntos críticos – Tiempos de espera .....	42
<i>Figura 13:</i> Tiempo del proceso de compra .....	43
<i>Figura 14:</i> Tiempo de espera para concretar la venta .....	44
<i>Figura 15:</i> Trato adecuado .....	45
<i>Figura 16:</i> Sincero interés por resolverlo .....	46
<i>Figura 17:</i> Atención personal .....	47
<i>Figura 18:</i> Nivel de satisfacción.....	48
<i>Figura 19:</i> Reconocimiento por hacer el trabajo indicado .....	49

## Resumen

La presente investigación se basa en elaborar un Plan de Mejora Continua en la empresa “La Gruta del Cristal E.I.R.L.” de Chiclayo, la cual es un diseño de investigación no experimental ya que “no se va a manipular deliberadamente las variables y solo vamos a observar los fenómenos tal y como se dan en su ambiente natural para analizarlos, además es transversal porque solo se va a recolectar los datos al inicio de la investigación, en un tiempo único”, según lo indica (Hernández, 2014, p. 35). Para ello, se encuestó a 15 trabajadores y a 295 clientes de la empresa comercial, los instrumentos que se aplicaron, fueron encuesta a los clientes, guía de observación a los trabajadores, ficha de recolección de datos para los ingresos mensuales y anuales de la empresa y entrevista a la administradora Milagros Ramos Campos; en los resultados se determinó que la empresa presenta deficiencias en la atención y servicio al cliente para lo cual los clientes se encuentran insatisfechos por el nivel de atención que se les brinda por parte de los trabajadores; se concluye que mediante la propuesta planteada a la empresa se mejore el nivel de atención de los trabajadores y los servicios.

**Palabras Clave:** Mejora continua, calidad de atención, proceso de venta.

## **Abstract**

This research is based on developing a Continuous Improvement Plan in the company "La Gruta del Cristal EIRL" of Chiclayo, which is a design of experimental investigation and deliberately will not manipulate the variables and we will only observe phenomena as they occur in their natural environment for analysis, also is cross because only going to collect data at the beginning of the investigation, in a single time, as indicated by (Hernández, 2014, p. 35). To do this, he surveyed 295 clients of the trading company, the instruments applied were customer survey, observation guide workers, record data collection for monthly and annual income of the company and interview Milagros Ramos Campos manager; the results it was determined that the company presents deficiencies in care and customer service which customers are dissatisfied with the level of care provided to them by the workers; it is concluded that improve the level of care workers and the services.

**Keywords:** Continuous improvement, quality of care, sales process.



## I. INTRODUCCIÓN

La presente realidad problemática nos habla en el desarrollo económico del mercado peruano, las soluciones, servicios, y productos que ofrecen las empresas deben estar orientados a cumplir los requerimientos de sus clientes para alcanzar satisfacer sus necesidades y deseos. Para cumplir a dichos requerimientos, las empresas deben encaminarse a mejorar continuamente sus procesos, administrando eficientemente sus recursos, con el objetivo de cumplir los resultados esperados por el público objetivo y así fortalecer su participación en el mercado.

Actualmente la calidad de un servicio se ha transformado en un tema esencial para las empresas, es una especie de moda, así vemos que todas las organizaciones sin excepción se esfuerzan por dar lo mejor a sus clientes, capacitan a sus trabajadores; mejoran su infraestructura, sus equipos, pues han comprendido que la calidad de un buen servicio es decisivo para alcanzar y mantener su ventaja competitiva, es que hoy por hoy las empresas enfrentan a nuevos mercados y se ha entendido que la razón de ser de una organización es la satisfacción del cliente y es cada vez más fuerte, en razón de que se han liberado una serie de factores, que han traído como consecuencia que organizaciones internas y externas pueden acceder con mucha facilidad a los mercados, esto ha incrementado la competencia.

El presente trabajo de investigación surge por la carencia de mejora de la calidad en la atención al cliente del proceso de venta en la empresa La Gruta del Cristal EIRL de Chiclayo.

Alcalde (2007), señala que si el 20% (0.2) de los clientes se desaniman en obtener un servicio o artículo se debe principalmente a la inadecuada información y atención brindada por los trabajadores designados a atender e incentivar a los clientes externos. Frente a esta coyuntura, resulta indispensable brindar un servicio con la mejor calidad posible, ya que este está presente durante todo el proceso de compra acompañado de información específica (p. 62).

Mediante estudios realizados se determinó que el 70% de las organizaciones tras haber operado por cinco años concluyen sus operaciones debido al descuido en el servicio brindado a sus clientes (Gestión, 2015).

En el contexto internacional, para ser competitivos, las empresas actualmente necesitan de sistemas, políticas y prácticas que deshagan el desaprovechamiento y consigan crear valor para el usuario, y sea percibido como una composición de diversos factores, entre ellos: costo, calidad, servicio, disposición del producto, confiabilidad, plazo de entrega, etc. Por otro lado, participar en el mercado mundial significa que una empresa puede competir exitosamente y alcanzar utilidades acordes a este entorno y continuar haciéndolo más adelante.

Para Vargas y Aldana (2006), afirma que el usuario es el agente primordial y el factor determinante en un negocio, y para tener éxito en el servicio de atención se deben tener en cuenta la cultura organizacional, capital humano y eficiencia en sus operaciones y liderazgo. Además, considera que, para lograr la competitividad, se tiene que identificar posibles fallas en el servicio al cliente, para eso, los colaboradores que mantienen conexión directa con los clientes deben tener información adecuada y capacitación constante y así tomar decisiones que satisfagan las exigencias y expectativas que tienen los usuarios (p. 55).

Se estima que la calidad en el servicio de atención al cliente es uno de los asuntos más sustanciales en el entorno de los negocios actuales. El propósito esencial es satisfacer las exigencias de los clientes y garantizar que todos los procesos desarrollados en la organización aporten en la satisfacción de dichas exigencias. En consecuencia, si el producto y la calidad del servicio alcanzan y superan las necesidades del consumidor, este retorna más de una vez.

Para lograr competitividad y diferenciarnos del resto del planeta hay que otorgar servicios y bienes de alta calidad. Hoy en día, la calidad es el elemento más valorado por el cliente, quien busca eficiencia, fiabilidad, rapidez, garantía, entre otros estándares esperados al adquirir un bien o servicio.

En el contexto nacional, las empresas del país utilizan a la mejora continua, como una estrategia que establece una sucesión de actividades generales y asignación de recursos de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos en todos los niveles donde se implemente. Muchos son los modelos de mejoramiento continuo que existen en la realidad empresarial, una gran parte de estos se orientan a mejorar la

calidad de los productos y/o servicios, pero de manera independiente estas etapas pueden aplicarse en cualquier otro proceso que se busque mejorar.

La empresa peruana Pacasmayo, empresa líder en el mercado peruano, trabaja bajo la filosofía de mejora continua, y considera que es indispensable mantener el espíritu innovador el cual les caracteriza por más de 55 años y les ha permitido seguir mejorando cada día. Es por ello que, en el contexto de un mundo globalizado, de incesante progreso con la tecnología, de ascendente competencia y de clientela cada vez más exigentes y sofisticados, por eso se mantienen a la vanguardia de otras empresas y es que aplican cada día la mejora continua para ir innovando y mejorando en cuanto a su servicio y producción y así satisfacer a sus clientes y grupos de interés en general. Cementos Pacasmayo ha implementado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad y este es auditado de manera interna y externa y así garantiza la mejora continua en el desarrollo de sus operaciones.

En el contexto local, la empresa cuenta con su propio sistema informático de ventas denominado Ceslysoft, a partir del cual se obtiene los registros de ventas para los años en el periodo Enero - Diciembre (ver tabla 01).

**Tabla 01:** *Registro de ventas de la empresa*

<b>Registro de ventas</b>			
	2018	2019	2020
<b>Ventas (S/.)</b>	S/2,522,607.72	S/2,387,622.87	S/2,293,471.33

Fuente: Elaboración propia.

El registro de ventas comparado entre el año 2018, el año 2019 y el año 2020, se denota que la empresa ha generado una disminución de S/. 94,191.54 en sus ingresos en el año 2020 respecto al año 2019, y S/. 134,944.85 en el año 2019 respecto al año 2018 tal como se observa en la Tabla 01.

Debido a la gran demanda de clientes, los principales problemas e inconvenientes, están relacionados con el servicio brindado durante el procedimiento de atención al cliente, el escaso seguimiento a los clientes de manera continua, la demora en la ejecución de los procedimientos de venta, la falta de diversos mecanismos para

implementa la mejora continua y así incrementa los niveles de satisfacción del cliente, la falta de equipos necesarios de acuerdo a la demanda de la empresa, los procesos de la empresa no están identificados y controlados, la falta de capacidad y liderazgo para tomar decisiones frente a un problema que se presente y falta de relaciones (comunicación, colaboración, confianza, respeto) entre los trabajadores, ocasionan que la calidad y el tiempo de atención sean deficientes e inadecuados, respectivamente; además de generar costos ocultos por la pérdida de clientes.

Otros problemas no considerados principales pero sí importantes son la insuficiente capacitación, entrenamiento, equipos, exceso de horas de trabajo, desconocimiento de las normas internas, escasa habilidad para atender, capacidad de respuesta lenta, falta de organización, falta de identificación con la empresa, confusión de roles, inadecuado uso de la tecnología, falta de incentivos para el personal y sobre todo la carencia de una metodología concreta para la implementación de los procesos de la empresa.

Por lo tanto, la empresa La Gruta del Cristal EIRL, debe considerar estos elementos y así brindar a los clientes una atención de calidad, contar con información veraz y concreta, y así los clientes que reciben la información, no solo tomen en cuenta la calidad del producto, sino también del capital humano con el que se va a tener una relación comercial.

Es por ello que se pretende aportar a la empresa La Gruta del Cristal EIRL, para que tenga mayor conocimiento del nivel de calidad de servicio que brinda hasta ahora, determinar cómo están posicionados en la mente de los clientes; las expectativas que el cliente respecto al servicio, nivel de satisfacción con la atención de los actuales trabajadores. Bajo esta problemática se ha decidido desarrollar un Plan de Mejora Continua en el proceso de venta y así mejorar los niveles de calidad en la atención al cliente. Todo esto se desarrolla con el objetivo de incrementar el prestigio de la organización y en consecuencia fidelizar a sus clientes.

### **Formulación del problema:**

¿Qué alternativa metodológica mejoraría la calidad de atención al cliente en la empresa “La Gruta del Cristal E.I.R.L.” de Chiclayo?.

La justificación del presente trabajo de investigación se basa en la necesidad de proponer una solución frente al problema que atraviesa la empresa La Gruta del Cristal EIRL, respecto a los clientes que se encuentran insatisfechos por la inadecuada atención ya que la empresa no cuenta con mecanismos que permiten mejorar la calidad en el servicio brindado, la demora al ejecutar los procedimientos, falta de seguimiento a los clientes de manera continua, falta de capacidad y liderazgo para tomar decisiones, falta de relaciones internas (comunicación, colaboración, confianza, respeto) entre los trabajadores, y sobre todo falta de una estrategia concreta que permita mejorar los diferentes procedimientos, lo cual ocasiona que la calidad y el tiempo de atención sean deficientes e inadecuados, respectivamente; además de generar costos ocultos por la pérdida de clientes.

El planteamiento como alternativa de solución se refiere a determinar el área crítica que está generando los problemas antes descritos, para tal efecto se propone procesos de mejora para reducir o minimizar los defectos del servicio de las vendedoras hacia los clientes. Implementando dichos procesos se busca reevaluarlos, de ser el caso, se propone una reestructuración empresarial, buscando en todo momento determinar los elementos comunes en los procesos de reordenamiento y reestructuración empresarial, a fin de constituir procesos permanentes en la empresa, con lo cual se está implementando el proceso continuo aplicando el Ciclo Deming en la empresa La Gruta del Cristal EIRL.

Lo anterior generará los siguientes beneficios en, lo económico, mayores ingresos y rentabilidad para la empresa, lo que genera la posibilidad de introducirse en nuevos mercados; en lo social, mejor servicio y capacidad de atención al cliente; mayor número de clientes satisfechos y fidelización; mejor clima laboral, comunicación, colaboración, confianza y respeto entre las trabajadoras de la empresa, y poder de esta manera hacer frente a un mercado cada vez más competitivo; en lo tecnológico, mayor control en sus operaciones y en el proceso de venta, utilizando adecuados sistemas de información, facilitando a los colaboradores en brindar una atención rápida, fácil y concreta tanto para la empresa como para los clientes.

**Hipótesis:**

El Plan de Mejora Continua en el proceso de venta mejorará la calidad de atención al cliente en la empresa “La Gruta del Cristal E.I.R.L.” de Chiclayo.

**Objetivos****General:**

Elaborar un Plan de Mejora Continua en el proceso de venta aplicando el Ciclo Deming para la calidad de atención al cliente en la empresa “LA GRUTA DEL CRISTAL E.I.R.L.” de Chiclayo.

**Específicos:**

- Realizar el diagnostico situacional de la empresa.
- identificar los puntos críticos en el proceso de venta.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente.
- Seleccionar la metodología adecuada para el Plan de Mejora Continua.
- Elaborar la propuesta de mejora aplicando el Ciclo Deming.
- Desarrollar el análisis económico de la propuesta.

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, según Valdovinos, M. (2020), en su investigación “Devops como marco de trabajo para la mejora continua de software para banca móvil”. Plantea que tiene el objetivo de detectar los factores claves que impiden la entrega ágil y continua de software de banca móvil entre las áreas que participan en el desarrollo y despliegue de productos financieros en Banctec para desarrollar un entorno de trabajo Framework DevOps for Mobile Banking, enfocado a la alineación, transformación y optimización de equipos de trabajos, procesos, tecnología y planes de seguimiento que permitan agilizar la entrega y mejora continua de aplicaciones móviles financieras.

La investigación busca reducir los procesos manuales ya que inducen a error, se cortan y crean desperdicios y demoras en la entrega de resultados, para ello se requiere nuevas prácticas que conduzcan a la entrega ágil de un software de calidad y que permita satisfacer los requerimientos del cliente de manera continua; en este caso los DevOps resulta un enfoque de pensamiento poderoso que permite automatizar los procesos relacionados con la integración, el despliegue y la entrega continua de software asegurando la transparencia y trazabilidad en todo momento y alineado a los equipos de trabajo e impulsando la mejora continua.

Con los resultados obtenidos y como parte de los objetivos del presente protocolo de investigación se plantea un marco de trabajo denominado Framework DevOps for Mobile Banking con una serie de metas, principios y componentes enfocados a la alineación y transformación de equipos de trabajo, procesos de desarrollo y herramientas de automatización para agilizar la entrega, promover la calidad junto a la mejora continua de aplicaciones de banca móvil. La tesis concluye que finalmente con “Framework DevOps for Mobile Banking” puede impulsar un cambio estratégico en los ambientes de trabajo encaminado hacia estructuras de trabajo colaborativas, flexibles y ágiles para que los equipos desarrollen capacidades más competitivas, centradas en el usuario, la agilidad, y la mejora continua de los productos financieros móviles.

A nivel internacional, según Ortiz, I. (2015), en su tesis: “Propuesta para el mejoramiento continuo en el sistema de gestión para la calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 al proceso quirófono general, del hospital José Carrasco Arteaga (IESS) de la ciudad de Cuenca”. Propone como objetivo, incrementar la calidad, y oportuna entrega y acceso de los servicios y prestaciones institucionales a nivel nacional.

La investigación que se realizó se basa en describir el análisis, la mejora y el estudio en los procedimientos quirúrgicos realizados en el departamento de Quirófono General del Hospital José Carrasco Arteaga en el Sistema de Gestión para la calidad con el enfoque de la norma ISO 9001 – 2008, la cual permite elaborar e identificar estratégicamente proyectos de mejora planteados con eficacia y eficiencia, de tal manera que garanticen un nivel óptimo de satisfacción en los clientes.

La tesis determina el cumplimiento de la evidencia en la ejecución de los procedimientos ha ido mejorando en más del 50% respecto a la situación inicial en el hospital según la norma CLASA; implementando los formatos el hospital José Carrasco Arteaga espera obtener resultados significativos y así garantizar la seguridad, la tranquilidad y el bienestar de los clientes, se estima que con lo planteado los médicos responsables de los procesos quirúrgicos brinden un servicio personalizado con el usuario; además con esta implementación el Hospital JCA sería un referente en seguridad quirúrgica que aplican estos formatos y así estos sean utilizados como modelos para la seguridad a nivel nacional.

A nivel nacional, según Yauri, O. (2019), en su tesis: “Diseño de un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA en la empresa Industrias Monlop SAC.” Plantea como objetivo, formular un sistema de mejora continua aplicando la metodología PHVA en la empresa Industrias MonLop S.A.C. con el objetivo de incrementar la productividad y rentabilidad en la organización.

En la investigación con los datos analizados se detectó la trascendencia de poner en práctica un sistema de mejora continua en la empresa y los beneficios que esta proporcionará en el corto y largo plazo y para ello se empleó la herramienta Expert Choice. Para atender las prioridades se realizó la elección de la metodología a utilizar de tal manera que permitan lograr la mejora continua por lo que se consideró



trabajar con Six Sigma o PHVA, y finalmente se optó por la metodología PHVA debido principalmente al corto tiempo de implementación.

La tesis concluye que sí se llegó a afirmar la hipótesis general permitiendo así afirmar que a través de la implantación de un sistema de mejora continua se llega a incrementar los niveles de productividad y rentabilidad, sumando a ello la participación de todos los involucrados. Con las facilidades que prestaron todos los involucrados se llegó a diseñar el sistema de mejora continua y a través de su puesta en práctica aumentó de forma significativa la productividad y posteriormente la rentabilidad en la empresa.

A nivel nacional, según Pintado, M. et al (2014), en su investigación: “Propuesta para mejorar el servicio en la atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A. de Trujillo”. Plantea como objetivo, comprobar la factibilidad de la proposición de mejora con fundamento teórico que demuestra el incremento en la eficiencia en el servicio de atención al cliente en la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. de Trujillo.

La investigación presenta una propuesta a implementar a fin de incrementar la calidad en el servicio de atención al cliente, estas son: implementación de la 5s en el proceso de servicio al cliente, elaboración de los nuevos procedimientos para el servicio de atención al cliente que permitan adquirir un adecuado para mejorar el rendimiento en la organización, nuevo diseño de las diferentes áreas, procedimiento para la selección de mercaderías, implementación de un Call Center, o apertura de un punto para la atención de clientes corporativos, establecimiento de un sistema de Colas para recojo y envíos de mercaderías y finalmente la instalación del área de Picking: de esta manera la Empresa de Servicios Chan Chan S.A de Trujillo, lograría mejorar el servicio en la atención al cliente de manera eficiente.

La tesis determinó que los requerimientos de mejora de la empresa se localizan en los procedimientos de distribución, de recojo y envío y en el almacenamiento de la mercadería. Así mismo, un % considerable de los clientes manifiestan que la empresa no cuenta con la tecnología suficiente para dar soporte a la calidad del servicio de atención al cliente. Respecto a ello, se diseñó una alternativa de mejora

que establece como objetivo potenciar las capacidades, optimizar los tiempos de espera en horarios críticos y potenciar las habilidades de los trabajadores para la atención al cliente.

A nivel local, según Llanos, A. (2018), en su tesis: "Plan de mejora continua para incrementar la productividad en la empresa ladrillera North Ceramic SAC, Lambayeque - 2018". Plantea como objetivo, elaborar un plan de mejora continua y así acrecentar la productividad en la empresa ladrillera North Ceramic SAC. En la investigación se realizó un plan de mejora continua que ayude a incrementar la productividad. Para el área de producción se aplicó la filosofía de manufactura esbelta que comprende diversas técnicas de las cuales se eligieron las 5"s" y el Mantenimiento Total Productivo (TPM), debido principalmente a la problemática originada en la empresa.

La tesis concluye que a través de los factores 5"s" y TPM se logró sustentar el plan de mejora continua y obtuvo un ambiente laboral ideal, limpio y ordenado, se reducirá los niveles de desaprovechamiento de materia prima y se dará un mantenimiento adecuado a la maquinaria permitiendo así que la programación de la elaboración de productos sea continua permitiendo de esta manera que la productividad de la empresa mejore. Además, se elaborará el plan de mejora continua en base a dos factores, las 5 "S" y el Mantenimiento Productivo Total lo cual contribuirá a mejorar todos los procesos para la fabricación del ladrillo nº 15 y además permitirá realizar un seguimiento permanente que facilite a detectar y analizar los puntos críticos que se tienen en la empresa.

A nivel local, según Collazos, J. (2014), en su tesis: "Propuesta de elaboración de estrategias de calidad de servicio al cliente para mejorar la ventaja competitiva en la empresa Svenza Zona Selva (Carsa)". Plantea como objetivo, elaborar estrategias orientadas a la calidad de la atención y así potenciar la ventaja competitiva en la empresa Svenza zona selva (Carsa).

La investigación se llevó a cabo en base a las directrices que se establece en la investigación científica, en consecuencia se aplicaron procedimientos y técnicas de investigación a partir del modelo SERVQUAL, que se usa para cuantificar la calidad en el servicio, que es abordado desde dos perspectivas, la primera es la percepción

por parte de los usuarios y la segunda son las expectativas formadas sobre este anteriormente, con el fin de determinar el diagnóstico y a partir de ello plantear conclusiones y recomendaciones que sean tomadas como modelo.

La tesis concluye que de acuerdo a su objetivo general se ha evaluado el nivel del servicio al usuario para conocer y mejorar la calidad en la atención y obtener ventaja competitiva, que brinda la empresa Svenza zona selva (CARSA); desde dos perspectivas la primera en forma directa desde los clientes quienes manifiestan que es necesario mejorar el servicio de atención. Se ha planteado estrategias y acciones que garanticen incrementar el nivel de atención al cliente y mejorar permanentemente los servicios de calidad de la empresa zona selva (CARSA); y siendo los únicos responsables quienes cumplen el rol de administrar ya que serán ellos los responsables de su aplicación.

## **Proceso**

Bonilla (et al.). (2010, p. 105), refiere que “un proceso es un conjunto de actividades o tareas que utiliza ciertos recursos para transformar elementos de entrada en servicios o bienes capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: usuarios, trabajadores, comunidad, accionistas, etcétera”.

Según Alcalde (2007), señala que un proceso es una secuencia de actividades o tareas interrelacionadas que tiene como objetivo producir un determinado resultado (servicio o producto) a partir de unos elementos de entrada y que para ello utiliza determinados recursos (p. 23).

Las empresas para identificar sus procesos y actividades que realizan dentro de su organización lo representan en gráficos y estos son diagrama de flujo, mapa de proceso, etc., como se muestra a continuación:

Diagrama de Flujo: según ORTÍZ (2013, p. 24), define que “el diagrama de flujo describe las actividades específicas detalladamente que conforman un proceso y tiene como complemento al diagrama de recorrido que indica la ruta del proceso sobre un plano de las instalaciones físicas de la empresa y permite observar

geográficamente los distintos movimientos que efectúa el cliente y los empleados para prestar el servicio”.

### **Proceso de venta**

Bonilla (et al.). (2010, p. 108), establece que el proceso o ciclo de venta es la secuencia de etapas que una organización ejecuta desde el momento en que intenta capturar la atención de un potencial cliente hasta que se realice la transacción final, es decir, hasta que la venta sea efectiva. Los vendedores utilizan técnicas personales de ventas cuando recurren al contacto directo entre vendedor y comprador para realizar intercambios comerciales.

Por una parte, el vendedor intenta averiguar cuáles son los requerimientos del usuario (comprador); lo persuade de tal manera que para adquirir el producto considere lo que mejor se adapta a esas necesidades; y lo informa sobre las condiciones comerciales en las que se puede producir el intercambio. El cliente (comprador), por su parte, informa al trabajador (vendedor) de lo que busca, y de las condiciones en las que está dispuesto a realizar el intercambio; y le expone sus dudas, objeciones, aclaraciones, etc.”.

Stanton (et al.). (2010, p. 205), refiere que es una sucesión de cuatro pasos que inicia un trabajador para interactuar con un comprador potencial teniendo como objeto generar alguna respuesta esperada en el cliente (usualmente la compra). Los cuatro pasos son: prospección, el acercamiento previo o “pre entrada”, la prestación del mensaje de ventas, servicios postventa”.

### **Mejora continua**

Para Vargas (2006), señala que el concepto de mejora continua hace referencia a la circunstancia de que nada puede considerarse como algo finalizado o mejorado en forma definitiva. Debido a que nos encontramos en constante cambio y posibilidad de mejores, este enfoque es aplicado por las personas y organizaciones en sus actividades. Este esfuerzo por mejorar de forma continua, es un ciclo ininterrumpido, mediante el cual se logra identificar un área de mejora, se planea como realizarla, se implementa, se comprueba los resultados y se acciona de

acuerdo con ellos, tanto para proponer otra meta más retadora o para corregir desviaciones (p. 33).

El ciclo de mejora continua facilita el progreso, el desarrollo, la innovación, y la capacidad de hacer frente a las exigencias cambiantes de todo nuestro entorno, brindar un mejor producto o servicio a nuestros usuarios o clientes.

Por otro lado, Bonilla et al. (2010, p. 22), manifiesta que, mejora continua es un proceso estructurado donde participan todos los empleados de la empresa con el objetivo de incrementar de manera progresiva la productividad, la competitividad y la calidad en un entorno en constante cambio de tal forma que se incrementa el valor para el usuario o cliente y se racionalizan y optimizan los recursos utilizados”.

Las características de la mejora continua son: Establece procesos de aprendizaje y cambio permanente en una organización; se respaldan en los equipos de trabajo para hacer posible la participación de todos los miembros de la empresa; compromete a toda la empresa para hacer frente a los constantes problemas.

Para Bonilla et al. (2010, p. 28), la mejora continua tiene tres dimensiones de evaluación las cuales son:

**Enfoque:** es la filosofía de diseño de sistemas, principios, conceptos y métodos que se emplean para lograr el propósito de calidad en cada uno de los aspectos objeto de evaluación.

**Implantación:** es el grado de aplicación del enfoque, este incluye: el alcance con el que se ha introducido de forma efectiva en las áreas los principios de calidad, funciones de la empresa y actividades.

**Resultados:** es la implantación de los enfoques de los logros derivados de los sistemas en la empresa. Incorporan información cualitativa y cuantitativa del impacto de los logros y comparación de parámetros. Se considera los siguientes aspectos: niveles de calidad adquiridos; impacto de los logros que han tenido en la posición competitiva, retención de los usuarios, rentabilidad de la empresa y participación en los mercados; mejora del bienestar de los consumidores; mejora en la calidad de vida de los clientes internos.

Diferentes métodos de Mejora Continua:

Según Bonilla et al. (2010, p. 18), define que “el proceso de mejoramiento continuo es un medio efectivo para elaborar cambios positivos que permiten ahorrar recursos y obtener mayor calidad, debido a que las fallas de calidad cuestan dinero y este es pagado por el usuario”.

Así mismo este proceso de mejora continua involucra la inversión en nuevos equipos y maquinaria con una tecnología eficiente. El mejoramiento de atención de calidad brindado a los usuarios, la inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías permite a la empresa lograr mayor posicionamiento en el mercado e incrementa los niveles de desempeño del recurso humano mediante la capacitación continua.

Las diferentes metodologías que existe para trabajar con mejora continua son:

Ciclo PHVA: basado en un ciclo de cuatro pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Este es un método de mejora continua de la calidad en la administración de una organización. El ciclo Deming o PHVA brinda una solución que realmente permite mantener la competitividad de nuestros servicios y productos, aumentar la rentabilidad de la empresa, mejorar la productividad, incrementar la capacidad de supervivencia de la empresa, aumentar la participación de mercado, reducir los costos, mejorar la calidad y proveer nuevos puestos de trabajo.

Kaizen: el Kaizen es un sistema centrado en la mejora continua de toda la empresa, de forma proactiva y armónica. El mejoramiento es está compuesto de varios pasos que permite analizar variables críticas del proceso de producción y buscar alternativas de mejora en forma diaria con la ayuda de los equipos multidisciplinarios. Al aplicar el sistema Kaizen los trabajadores lograrán mejorar los estándares de la empresa. Es por eso que es importante que los estándares sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la organización.

Six Sigma: es una metodología aplicada a la mejora de procesos, y está basada en análisis estadísticos realizados con el fin de proponer soluciones para las causas de los principales problemas. Este método está basado en datos, para llevar la calidad hasta niveles cercanos a la perfección, a diferencia de otros enfoques debido a que permite solucionar los problemas previamente a que se presenten. Específicamente hace referencia al esfuerzo disciplinado que permite examinar los procesos repetitivos en las organizaciones.

Lean Manufacturing: se conoce también como, producción ajustada, manufactura esbelta, producción limpia o producción sin desperdicios. Se trata de un modelo de gestión basado en la creación de flujo que permite entregar el máximo valor para los usuarios, a través del uso de recursos en cantidades mínimas necesarias. El Lean Manufacturing hace referencia al conjunto de herramientas o técnicas que permiten que los materiales y componentes lleguen al sitio justo, en el momento indicado y además que garanticen la ausencia de no conformidades.

**Tabla 02: Las diferentes metodologías de mejora continua**

<b>Metodología</b>	<b>Criterio</b>	<b>Definición</b>	<b>Elementos de Retroalimentación</b>	<b>Ventajas</b>
<b>Ciclo Deming</b>		Metodología aplicada para alcanzar la mejora continua en las empresas aplicando el principio de excelencia en procesos, productos y atención de calidad. Es considerada una de las principales metodologías.	Planear, hacer, verificar y actuar.	Se aplica en empresas de los sectores comercio e industrial. Se involucra con todas las metodologías de mejora continua.
<b>Kaisen</b>		Hace referencia el mejoramiento continuo, está compuesto de diferentes pasos o etapas que facilitan evaluar variables críticas en el proceso productivo.	Organización orden, limpieza, control visual, hábito y disciplina.	Reduce fallas en máquinas y herramientas de producción, además reduce inventarios en la empresa.
<b>Six Sigma</b>		Metodología aplicada para la mejora de procesos y está basada en la ejecución de análisis estadísticos con el objetivo de minimizar o dar solución a las principales causas de un problema.	Definir, medir analizar, mejorar y controlar.	Reduce procesos en la producción (plantas industriales, fabricas).
<b>Lean Manufacturing</b>		Metodología que hace referencia a la producción ajustada, manufactura esbelta, producción limpia o producción sin desperdicios. Esta metodología se centra en la creación de flujo que permita entregar el máximo valor a los clientes, a través del uso de recursos mínimos necesarios, es decir ajustados.	Calidad perfecta desde la primera unidad producida, minimización del despilfarro, mejora continua, procesos, flexibilidad y construcción.	Se aplica para mejorar la productividad en procesos de producción principalmente en industria.

Fuente: Bonilla Elsie, 2010, Mejora continua de los procesos

Fuente: Elaboración propia.



A continuación, mostramos un análisis comparativo entre los diferentes métodos de mejora continua que existen con los criterios de selección demostrando por qué se eligió la metodología propuesta:

**Tabla 03:** *Criterios de las diferentes metodologías de mejora continua*

<b>Criterio</b>	<b>Ciclo Deming</b>			<b>Kaizen</b>			<b>Six Sigma</b>			<b>Lean M.</b>		
<b>Aplicabilidad</b>	Manufacturera y comercial			Manufacturera y comercial			Manufacturera y comercial			Manufacturera y comercial		
	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5
<b>Grado de conocimiento</b>	Metodología aplicada para alcanzar la mejora continua en las compañías aplicando el principio de excelencia en procesos productos y servicios de calidad. Es considerada una de las principales metodologías.			Hace referencia el mejoramiento continuo, está compuesto de diferentes pasos o etapas que facilitan evaluar variables críticas en el proceso productivo.			Metodología aplicada para la mejora de procesos y está basada en la ejecución de análisis estadísticos con el objetivo de minimizar o dar solución a las principales causas de un problema.			Metodología que hace referencia a la producción ajustada, manufactura esbelta, producción limpia o producción sin desperdicios. Esta metodología se centra en la creación de flujo que permita entregar el máximo valor a los clientes, a través del uso de recursos mínimos necesarios, es decir ajustados.		
	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5
<b>Retroalimentación</b>	Planear, hacer, verificar y actuar.			Organización orden, limpieza, control visual, hábito y disciplina.			Definir, medir analizar, mejorar y controlar.			Calidad perfecta desde la primera unidad producida, minimización del despilfarro, mejora continua, procesos, flexibilidad y construcción.		
	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5
<b>Mejoramiento continuo</b>	Alto			Alto			Medio			Medio		
	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5
<b>TOTAL</b>	20			16			14			12		

Fuente: Bonilla Elsie, 2010, Mejora Continua de los procesos

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 04:** *Leyenda de las diferentes metodologías de mejora continua*

<b>Leyenda</b>	
Malo	1
Bueno	3
Excelente	5

Fuente: Elaboración propia

De los criterios de selección relacionados a la metodología la puntuación 1 es malo, 3 es bueno, y 5 es excelente, de acuerdo a esta calificación el Ciclo Deming es la metodología con mayor puntaje.

De acuerdo a la tabla N° 03 donde se realiza una comparación entre las diferentes metodologías que existen y de los criterios planteados, la que mejor se adapta al tipo de empresa y al presente trabajo de investigación es el Ciclo Deming debido a que es la única que se enfoca al sector comercio, a diferencia de las otras metodologías enfocadas principalmente en procesos de producción como en plantas industriales, fábricas, etc.

#### **Sistema de Gestión de Calidad:**

Según Alcalde (2007, p. 50), nos dice que un Sistema de Gestión de la Calidad es el grupo compuesto por la estructura organizacional de la empresa, los procedimientos, los recursos necesarios que aseguran que todos los productos y servicios proporcionados a los clientes satisfagan sus necesidades y expectativas. Este sistema de gestión busca que este no sea excesivamente complejo y sea de fácil adaptación acorde a las características de todas las organizaciones”.

Para el Plan Estratégico de la empresa se considera a tomar en cuenta lo siguiente:

#### **Ciclo Deming**

Walton (2004, p. 68), manifiesta que “el Ciclo Deming, es un ciclo compuesto por cuatro pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. El ciclo Deming brinda soluciones que realmente admiten conservar la competitividad de los productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los precios, mejorar la productividad, hacer posible la supervivencia de la empresa, aumentar la participación en el mercado, crear nuevos puestos de trabajo y aumentar la rentabilidad de la empresa. El ciclo

Deming se comporta como un ciclo dinámico que puede ser desarrollado en cada proceso de la empresa.

Gutiérrez (2010, p. 18), explica que el Ciclo Deming es una metodología con grandes beneficios para ejecutar y estructurar proyectos de mejora en la productividad y calidad en cualquier nivel jerárquico en una empresa. En el ciclo PHVA, se desarrolla de forma profunda y objetiva plan (planear), este se va a ejecutar (realizar), se evalúa si se alcanzaron los resultados esperados (monitorear) y, acorde con verificar, se procede en efecto (mejorar), ya sea aplicando de manera general el plan – si dio resultado – se debe adoptar medidas preventivas de tal manera que la mejora no sea reversible si los resultados no fueron los esperados, siendo este último motivo para iniciar nuevamente el ciclo y así permite buscar otras posibles mejoras.

Walton (2004) nos dice que El Ciclo Deming se compone de cuatro etapas las cuales son:

Planificar: dentro de la planificación, el primer paso consiste en determinar las políticas y objetivos a seguir. Las políticas tienen que establecer las líneas generales de actuación y así desglosarse de forma coherente en dirección a los más bajos niveles de la jerarquía organizacional. Los objetivos se van a determinar una vez que se han definido las políticas y tienen que ser concretos y claros. Los objetivos y políticas a alcanzar requieren fundamentarse en datos reales procedentes de fuera y dentro de la empresa (investigación de mercado, encuesta a clientes, capacidad de los procesos, etc.). Mucha de esta información puede obtenerse mediante la utilización de los gráficos de Pareto, distribuciones de frecuencias, etc. El segundo paso es decidir los medios para alcanzar los objetivos propuestos, pues de nada serviría plantear metas sin establecer la forma de conseguirlas. Los modos son fundamentalmente principios operativos que hacen referencia a los factores esenciales o causas que influyen en los procesos. Con la utilización del diagrama causa-efecto o Ishikawa se puede ayudar a distinguir entre las causas y efectos y determinar un gran número de factores.

Hacer: la segunda etapa que es hacer significa aplicar la normatividad estipulada en la etapa de planificación gracias a la formación y la educación. En el momento que una persona tiene bajo su cargo a otras personas, es responsable de su formación. La aplicación de la norma no será la adecuada si no se enseña al personal como aplicarlas. La formación debe darse de tres formas: 1) en conjunto; 2) desde los altos mando hacia los subordinados en el entorno de trabajo, y 3) permitiendo que el personal, aprendan solos mediante la delegación de autoridad sobre su propio trabajo.

Verificar: también se le conoce como la etapa de comprobar o controlar implica la contrastación de que la labor se viene desarrollando acorde con las políticas, los objetivos y los procedimientos establecidos. Es posible que la realización sea a través de dos maneras: 1) observando que efectivamente se está cumpliendo con las normas establecidas para el proceso y 2) verificando a través de los resultados obtenidos. En este último caso, las técnicas estadísticas son muy útiles porque permiten analizar los cambios de calidad, de volumen de producción, etc., con el objetivo de identificar irregularidades en el trabajo y así lograr erradicar las causas.

Actuar: una vez identificas las potenciales irregularidades y las causas que dan su origen, en esta cuarta etapa se debe proceder a su eliminación. Para ello, en primer lugar, se debe distinguir entre las causas que son responsabilidad de los trabajadores (falta de aplicación de las normas por descuido o falta de formación) de las que no (las normas no se aplican porque son imposibles o inadecuadas de realizar). Las acciones a realizar cuando no se aplican las normas son de dos tipos: 1) acciones para asegurar de que los empleados hacen lo establecido y 2) acciones de prevención de la reaparición de problemas (por ejemplo, entrenar a los empleados, revisar las normas, modificar objetivos, etc.). El primer tipo de acciones garantiza que el proceso permanece controlado, y las segundas acciones permiten la introducción de avances en el proceso. Los resultados de las acciones realizadas se deberán revisar y servir de base para el inicio del proceso nuevamente.

## **Calidad**

Nava (2005), explica que calidad es significado de producir, ofrecer y diseñar un servicio o producto y este a su vez sea útil, al mejor precio factible, de manera que logre satisfacer las necesidades de los usuarios. Son los atributos del producto los que satisfacen los requerimientos del consumidor. Calidad es lo excelente o bueno que es un servicio o producto. El concepto de calidad es admitido siempre y cuando esté relacionado a un precio adecuado por lo que en la gran mayoría se comparan los servicios o productos en relación a la calidad y precio (p. 24).

Alcalde (2007, p. 19), define qué calidad es alcanzar los requerimientos de los usuarios inclusive superando las expectativas. Un servicio o producto es de calidad si logra cumplir los requisitos que han determinado previamente sus diseñadores”.

Según la norma ISO 9000, define calidad como el nivel con en el que cumple las necesidades y características inherentes que cumplen frente a las expectativas que se establecen.

### **Calidad de atención al cliente**

Pérez (2001, p. 25), manifiesta que calidad en servicio al usuario es un procedimiento encaminado a la satisfacción total de las necesidades y requerimiento de los clientes. En tal sentido, los usuarios forman un elemento vital en todas las empresas. No obstante, es poco el número de empresas las que llegan a adaptarse a los requerimientos de sus usuarios respecto a eficiencia, calidad o atención personalizada. Es tal sentido, es fundamental diseñar estrategias para incrementar los servicios de atención que ofrecen a sus clientes. De tal manera que la atención al usuario juega un rol importante respecto al mejoramiento y calidad de una compañía.

Lloré et al. (2008), manifiesta que la calidad de atención al cliente tiene cinco dimensiones y estas son:

Tangibles: es la parte aparente de la oferta de un servicio, hace referencia al aspecto de la infraestructura, personal, equipos y materiales de comunicación. Inciden principalmente en la percepción de la Calidad que tiene el usuario final.

Confiabilidad: es la capacidad con la que cuenta el empleado para hacer el servicio ofrecido de manera cuidadosa y fiable. Supone el cumplimiento de la propuesta de servicio y que este sea brindado sin errores.

Capacidad de respuesta: es la voluntad y disposición para brindar soporte a los clientes y brindar un servicio rápido. Es la sensación de querer servir al usuario de manera oportuna dando así a entender que sus asuntos son tomados en cuenta.

Seguridad: son los conocimientos, habilidades y atención manifestados por los trabajadores de tal manera que transmitan confianza y credibilidad. Es la gentileza vinculada al conocimiento en el trabajo. La seguridad incluye la credibilidad, la cortesía, la seguridad física y la profesionalidad.

Empatía: es interés individual que brindan las compañías a los usuarios. Es el requerimiento de entender los requerimientos exactos del usuario y buscar la propuesta más apropiada. La empatía también hace referencia a la comunicación, entendimiento y accesibilidad con el cliente.

### **Servicio al cliente**

Alcalde (2007), explica que es un servicio brindado a los usuarios con el objetivo de reconocer de forma entendible sus necesidades en constantes cambios, y también poder resolver algunas dudas de los problemas que pueden aparecer con el servicio o producto. Se calcula que un porcentaje mayor al 20% de los usuarios que se limitan a adquirir un producto o servicio ya sea por falta de información o deficiencia en la atención. Frente a este evento, existe la necesidad que el servicio sea de mayor calidad, con información precisa y concreta, a fin de que la persona que recepciona la información no mantenga sólo un concepto de producto, pero también de la calidad del capital humano y técnico con el que cuenta.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

No experimental, transversal (transaccional), el diseño de investigación es no experimental porque no se va a manipular deliberadamente las variables y se va a estudiar los eventos tal y como se dan en su ambiente natural para estudiarlos, además es transaccional porque la única forma de recopilar la información es al principio del estudio, en un tiempo único, según lo indica (HERNÁNDEZ Sampieri, 2014).

#### **3.2. Variables y operacionalización**

Variable independiente: Plan de mejora continua

Variable dependiente: Calidad de atención al cliente.

**Tabla 05: Operacionalización de variables**

<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
VI: Plan de mejora continua	Es un documento guía que expresa los procesos, los compromisos y acciones que se llevan a cabo en una empresa durante un tiempo determinado con el propósito de conservar los logros alcanzados, poner especial atención en los problemas prioritarios y mejorar la calidad en la atención que se ofrece. (Vargas, 2006, p. 28)	Según Bonilla et al. (2010), "La mejora continua tiene 3 dimensiones las cuales son: Enfoque, Implantación y resultados" (p. 28)	Enfoque	Sistemas de la empresa	Ordinal
				Métodos de la empresa	Razón
				Mejora y metodologías de la empresa	Ordinal
			Implantación	Nº de reclamos por clientes	Razón
				Nivel de calidad de la empresa	Ordinal
				Resultados	% de clientes internos satisfechos

Fuente: Elaboración propia



### 3.3. Población, muestra y muestreo

La presente investigación tiene como población de estudio a todos los trabajadores y a todos los clientes según la base de datos de la empresa La Gruta del Cristal EIRL de Chiclayo que han realizado transacciones en el periodo Enero - diciembre 2020

Se estima que la muestra representativa sería los trabajadores del área de atención al cliente y algunos clientes recurrentes o principales que han realizado transacciones en el periodo Enero – diciembre 2020. Teniendo en cuenta lo establecido anteriormente la empresa está conformado por 30 trabajadores y 1272 clientes recurrentes o principales en el periodo de Enero – diciembre 2020, según la base datos de la empresa de su sistema informático Ceslysoft.

El cálculo del muestreo estará determinado por la siguiente formula (cuantitativo – Población Finita):

$$n = \frac{(N)(Z^2)(D^2)}{((N-1)h^2 + Z^2 D^2)}, \text{ donde:}$$

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

D = Desviación estándar

h = error de muestra

Margen de error: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 1272 clientes recurrentes

Tamaño de la muestra de los clientes: 295

Tamaño de la muestra de los trabajadores del área de atención al cliente: 15

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas para la de recolección de datos pueden ser:

Encuesta: acopian información de gran parte de la muestra de interés. Los datos se recogen aplicando procedimientos estándar y a cada persona se le realiza las mismas preguntas.

Análisis de documentos: lo primero que debe realizar la persona encargada para investigar es averiguar todos los documentos del problema que se requiere desarrollar; lo primordial para toda investigación es analizar la documentación de la empresa con relación al tema que se desea estudiar.

Se ha utilizado los registros de la empresa como el registro de ventas de los clientes de la empresa La Gruta del Cristal EIRL de Chiclayo.

Observación Directa: son los procedimientos para recolectar datos e información, para ello se utiliza los sentidos en el cual se observa realidades y hechos sociales que se presentan.

Instrumento de recolección de datos: los instrumentos pueden ser:

Cuestionario: se basa en un grupo de interrogantes respecto a más de una variable a cuantificar. Las interrogantes pueden variar, así como las dimensiones que se requiere medir. Normalmente, se menciona dos tipos de pregunta: abiertas y cerradas.

Ficha de recolección de datos: es en donde se copia o traslada la información previamente registrada de dicha empresa.

Validación y confiabilidad del instrumento, para validar el instrumento (encuesta, cuestionario, etc.) se realizará con la técnica de Criterio de Jueces.

### **3.5. Procedimientos**

La investigación se realizó aplicando encuestas a los trabajadores directos del área en la atención al cliente, y a los usuarios más recurrentes de la empresa, así mismo se aplicó guías de observación para analizar el proceso de venta y las diferentes deficiencias que existen en dicha área, además se hizo un análisis documentario del libro de reclamaciones, la empresa nos brindó toda la información requerida para la realización de la investigación, esta nos facilitó en la obtención de resultados fiables.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

La información que se ha obtenido del muestreo se procesará, verificará y analizará en la hoja de cálculo que se desarrolla en SPSS.

### **3.7. Aspectos éticos**

La investigación se ha realizado haciendo referencia a la norma ISO 690, tomando en cuenta las reglas estipuladas de la norma mencionada, y respetando la información brindada por la empresa.

#### IV. RESULTADOS

En este capítulo se analiza e interpreta los resultados de la encuesta, para dar solución y respuestas a cada interrogante, se analiza las preguntas, la encuesta, el análisis documental y las fichas de observación que fueron formuladas para determinar la situación actual, los puntos críticos y el grado de satisfacción de la organización, como también desarrollaremos el análisis económico de la propuesta planteada, la cual se aplicó a 15 trabajadores y 295 usuarios de la empresa La Gruta del Cristal EIRL.

##### Realizando el diagnóstico situacional de la empresa

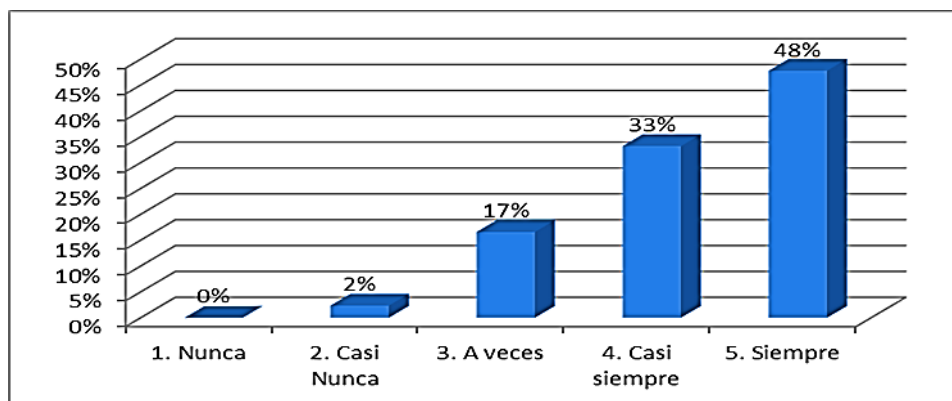
Para el diagnóstico situacional de la organización se formuló las siguientes preguntas e ítems que a continuación se detalla con sus resultados según los clientes y trabajadores.

##### a) N° de instalaciones aptas para la prestación de un buen servicio

**Tabla 06:** *Instalaciones visualmente atractivas*

		COMPORTAMIENTO					
N° 1	Acción de resultado	Instalaciones atractivas					TOTAL
		S	CS	AV	CN	N	
	Instalaciones A	48%	33%	17%	2%	0%	100%
	N° de personas	141	98	49	7	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 01:* Instalaciones visualmente atractivas

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

En la figura y tabla 06, muestra que el 48% de entrevistados que vienen hacer un total de 141 personas dicen que los ambientes son atractivos, y el 2% de encuestados que viene hacer un total de 7 personas dicen que los ambientes casi nunca son visualmente atractivos, de tal modo que la mayoría de usuarios si se están satisfechos con las instalaciones de la compañía.

Como ejemplo del indicador N° de instalaciones aptas para la prestación de un buen servicio (NIAPPBS) es = N° de instalaciones aptas (NIA) - N° de instalaciones no aptas (NINA)

Se puede remplazar como suceso el siguiente caso: NIAPPBS = 239 – 56 = 183, en el que 183 representa las personas encuestadas que dijeron que las instalaciones si están aptas para la prestación de un buen servicio de las 295 personas encuestadas.

#### b) Porcentaje de productos devueltos por defectos

**Tabla 07:** *Productos devueltos por defectos en un mes*

		<b>COMPORTAMIENTO</b>					
<b>N° 2</b>	Acción de resultado	Productos D.					TOTAL
		N	4	3	2	1	
	Productos D	84%	0%	0%	1%	15%	100%
	N° de personas	247	0	0	3	45	295

Fuente: Elaboración propia

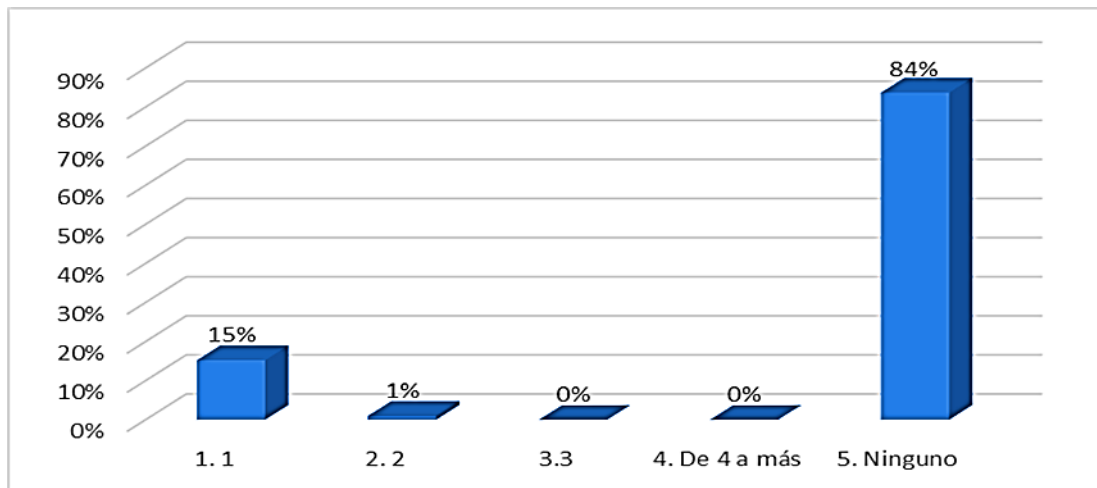


Figura 02: Productos devueltos por defectos en un mes

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

En la figura y tabla 07, muestra que el 84% de los entrevistados que vienen hacer un total de 247 personas dicen que ninguna vez han devuelto productos con defectos en el mes, mientras que el 15% de encuestados que viene hacer un total de 45 personas dicen que 1 vez han devuelto productos con defectos en el mes, esto quiere decir que la empresa si cuenta con productos que garanticen calidad a sus clientes.

Como ejemplo del indicador % de productos devueltos por defectos (PDD) =  $\text{Productos devueltos (PD)} / \text{Productos vendidos (PV)} * 100$ , se puede remplazar como suceso el siguiente caso:  $\text{PDD} = (48 / 247) * 100 = 19.4\%$ .

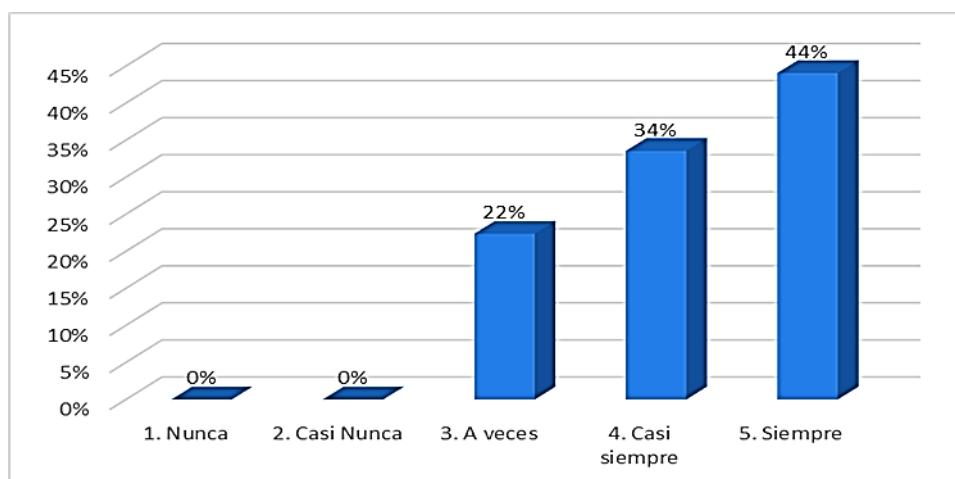
En el que 19.4% representa los productos devueltos por defectos que hicieron los clientes en un mes de las 295 personas encuestadas.

## Porcentaje de productos aceptados

**Tabla 08:** Calidad de los productos y marcas

COMPORTAMIENTO							
N° 5	Acción de resultado	Calidad					TOTAL
		S	CS	AV	CN	N	
	Calidad	44%	34%	22%	0%	0%	100%
	N° de personas	130	99	66	0	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 03:* Calidad de los productos y marcas

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

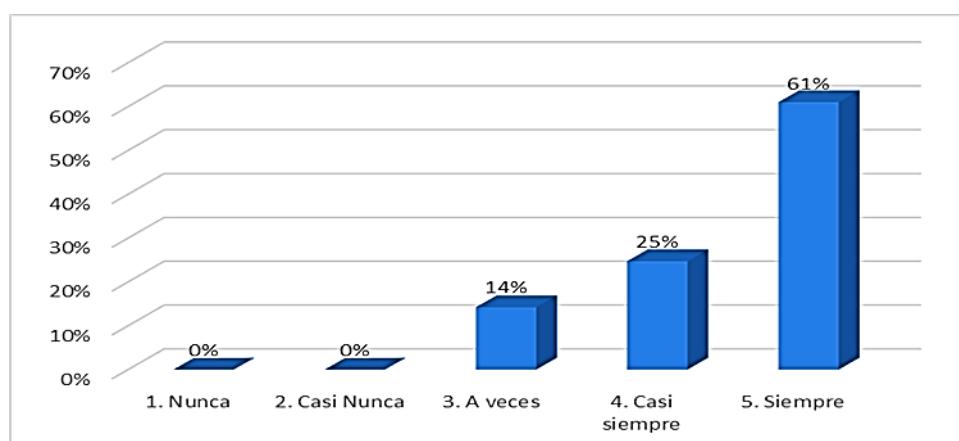
En la figura y tabla 08, muestra que el 44% de los entrevistados que vienen hacer un total de 130 personas dicen que la empresa siempre brinda calidad en la seguridad de sus productos y marcas, mientras que el 22% de encuestados dicen que a veces la empresa brinda calidad en la seguridad de sus productos y marcas, esto quiere decir que la mayoría de clientes si están seguros con la calidad de los productos y marcas que vende la empresa.

Como ejemplo del indicador % de productos aceptados (PPA) es = Productos aceptados (PA) / total de productos (TP) \* 100, se puede remplazar como suceso el siguiente caso:  $PPA = (280 / 295) * 100 = 95\%$ , en el que el 95% representa el porcentaje de los productos aceptados por los clientes de la empresa.

**Tabla 09: Seguro al realizar transacciones**

COMPORTAMIENTO							
N° 6	Acción de resultado	Transacciones					TOTAL
		S	CS	AV	CN	N	
	Transacciones	61%	25%	14%	0%	0%	100%
	N° de personas	180	73	42	0	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 04: Seguro al realizar transacciones*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En la figura y tabla 09, muestra que el 61% de encuestados que vienen hacer un total de 180 personas dicen que siempre están seguros al realizar transacciones con la empresa, mientras que el 14% de encuestados que viene hacer un total de 42 personas dicen que a veces están seguros para realizar transacciones con la empresa, se concluye que la mayoría de clientes si se encuentran seguros para realizar transacciones con la empresa.

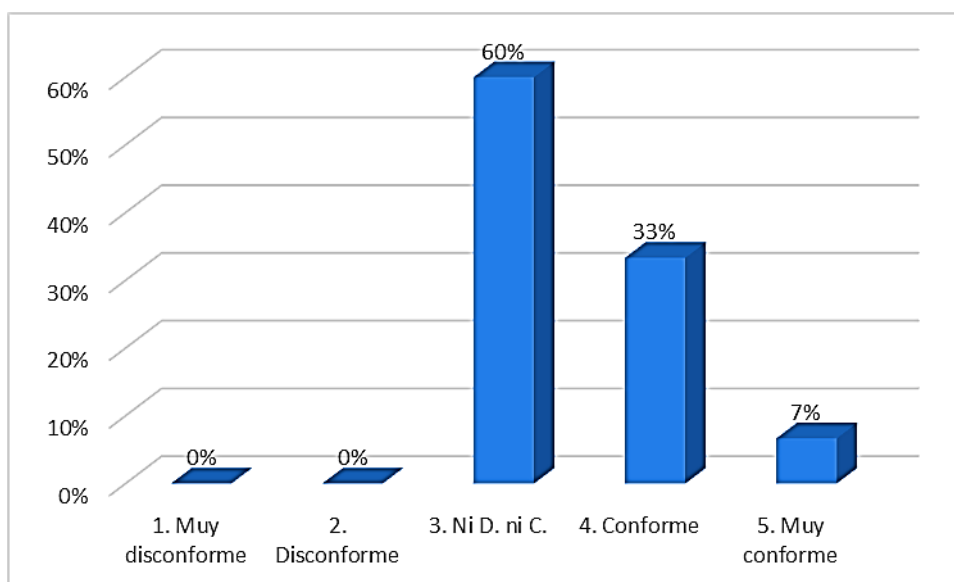


c) Sistemas de la empresa

**Tabla 10:** *Sistemas empleados para atender a los clientes*

<b>COMPORTAMIENTO</b>							
N° 1	Acción de resultado	Sistemas empleados					TOTAL
		MC	C	NDNC	D	MD	
	Sistemas E.	7%	33%	60%	0%	0%	100%
	N° de personas	1	5	9	0	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 05:* Sistemas empleados para atender a los clientes

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

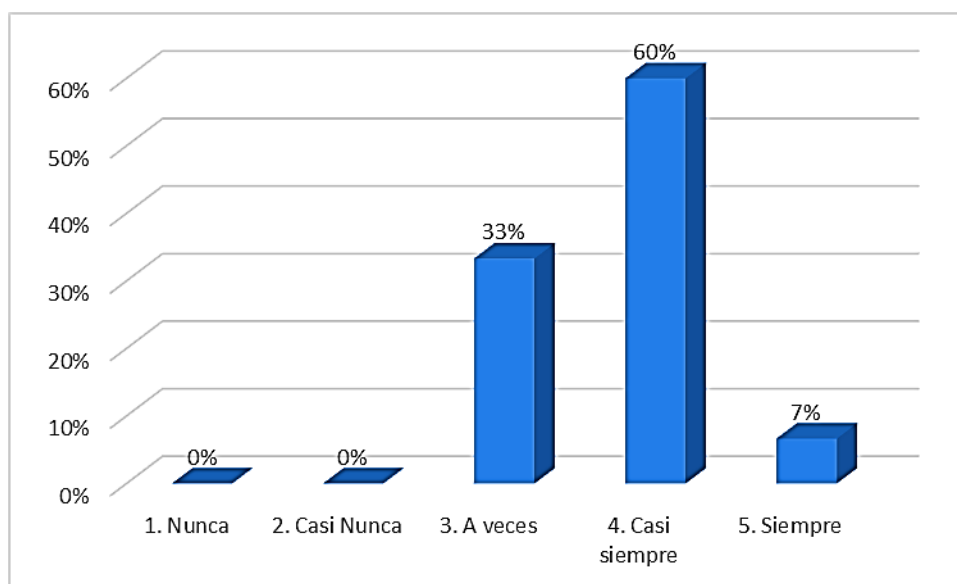
En la figura y tabla 10, muestra que el 60% de entrevistados que vienen hacer un total de 9 trabajadores dicen que están ni conformes ni disconformes con los sistemas empleados para atender a los clientes, mientras que el 33% de encuestados que viene hacer un total de 5 trabajadores dicen que están conformes los sistemas empleados para atender a los clientes, esto quiere decir que los sistemas empleados de la empresa para atender a sus clientes tienen que mejorar porque la mayoría de sus trabajadores están disconformes.

d) Métodos de la empresa

**Tabla 11:** *Materiales y equipos necesarios*

<b>COMPORTAMIENTO</b>							
<b>N° 2</b>	Acción de resultado	Equipos necesarios					TOTAL
		S	CS	AV	CN	N	
	Equipos N.	7%	60%	33%	0%	0%	100%
	N° de personas	1	9	5	0	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 06:* Materiales y equipos necesarios

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

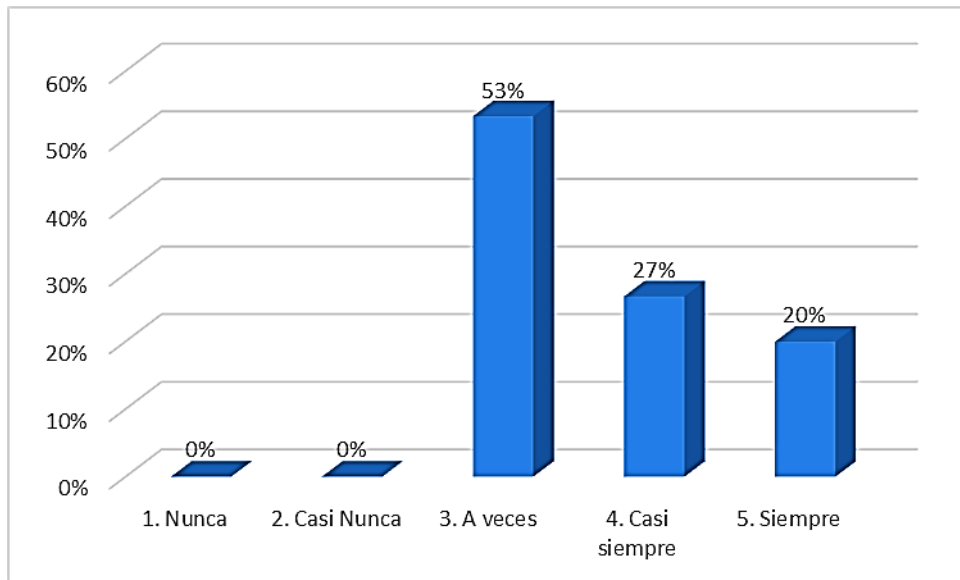
En la figura y tabla 11, muestra que el 60% de entrevistados que vienen hacer un total de 9 trabajadores dicen que casi siempre tienen los suministros y equipos adecuados para hacer un trabajo correcto, mientras que el 33% de encuestados que viene hacer un total de 5 trabajadores dicen que a veces tienen los suministros y equipos adecuados para realizar su trabajo correcto, esto quiere decir que la empresa tiene que implementar más materiales y equipos para que los trabajadores trabajen de la manera correcta.

e) Nivel de calidad de la empresa

**Tabla 12: Trabajo de calidad**

COMPORTAMIENTO							
N° 3	Acción de resultado	Trabajo de calidad					
		S	CS	AV	CN	N	TOTAL
	Trabajo de C.	20%	27%	53%	0%	0%	100%
	N° de personas	3	4	8	0	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 07: Trabajo de calidad*

Fuente: Elaboración propia

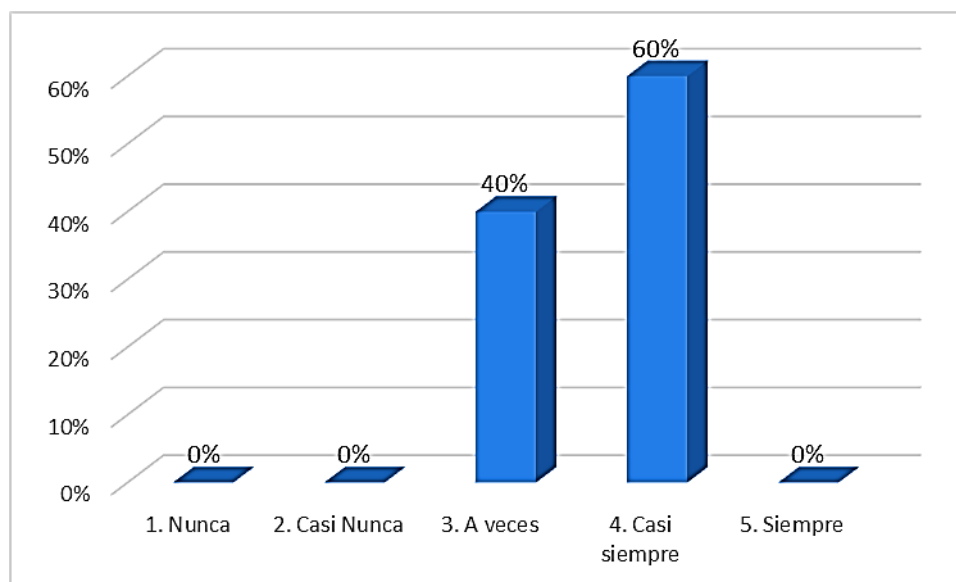
**Interpretación:**

En la figura y tabla 12, muestra que el 53% de entrevistados que vienen hacer 8 trabajadores dicen que sus colegas de labores a veces se comprometen en realizar un trabajo de calidad, mientras que el 27% de encuestados que viene hacer un total de 4 trabajadores dicen que sus colegas de labores casi siempre se comprometen en realizar un trabajo de calidad, esto quiere decir que de los 15 trabajadores del área de atención al cliente solo 3 están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.

**Tabla 13: Proceso de venta adecuado**

COMPORTAMIENTO							
N° 3	Acción de resultado	Servicio de calidad					TOTAL
		S	CS	AV	CN	N	
	Servicio de C.	0%	60%	40%	0%	0%	100%
	N° de personas	0	9	6	0	0	15

Fuente: Elaboración propia



*Figura 08: Procesos de venta adecuado*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En la figura y tabla 13, muestra que el 60% de entrevistados que vienen hacer 9 trabajadores dicen que el proceso de venta de la empresa casi siempre es el correcto para garantizar una atención de calidad, mientras que el 40% de encuestados que vienen hacer 6 trabajadores dicen que a veces el proceso de venta de la empresa es el correcto para garantizar una atención de calidad, esto quiere decir que la mayoría de trabajadores si están conformes con el proceso de venta de la empresa para ofrecer una atención de calidad.

**f) Número de reclamos por los clientes**

Del indicador número de reclamos por los clientes se realizó con el análisis documentario del libro de reclamaciones de la empresa para saber cuáles son los reclamos de los clientes, y cuáles son el número de reclamos fuera del libro; con respecto al número de reclamos por los clientes en el libro de reclamaciones se identificó que desde enero hasta agosto del 2020 hubo 4 reclamos esto quiere decir que al mes hubo menos de un reclamo, y el número de reclamos fuera del libro según la Adm. Milagros Ramos Campos en los meses de Enero – agosto 2020 no se presentaron constantemente pero sí preciso que hubo más reclamos que en el libro diario por lo que la gente a veces hace llegar sus inconvenientes o incomodidades personalmente y en ese mismo momento que se presenta el problema.

**g) Nivel de atención al cliente por parte de los clientes internos**

De la guía de observación (ver anexo N° 7) se evaluó a los 15 trabajadores que conforman el área de atención al cliente para observar si los trabajadores son deficientes o eficientes en su trabajo diario, en una escala del 1 al 10 en donde 1 es deficiente y 10 eficiente, se concluye que de los 15 trabajadores el 80% es eficiente (12 trabajadores,  $12/15 * 100 = 80\%$ ) y el 20% es deficiente (3 trabajadores) en su trabajo pero se recomienda ser eficientes al 100% para que presten una mejor atención y calidad del servicio a los clientes. Se evaluó las siguientes actividades: contacto con el cliente, saludo y presentación, comportamiento, trato al cliente, amabilidad con el cliente, capacidad de respuesta, confianza con el cliente, presentación del producto, conocimiento del producto.

**h) Procesos del cliente y el trabajador**

De la guía de observación las actividades o tareas que realizan los clientes en el proceso de venta es desde que el cliente acude hasta que se retira de la tienda y los diferentes procesos que hace para adquirir un producto, los que participan son: cliente, vendedor, cajero, almacenero y despachador; también se analizan los tiempos de espera que tienen que hacer para todo el procedimiento de compra.

En el proceso de venta, el principal inconveniente es el tiempo de espera, lo que genera insatisfacción en los usuarios de la organización. Como podemos observar en la siguiente figura 09:

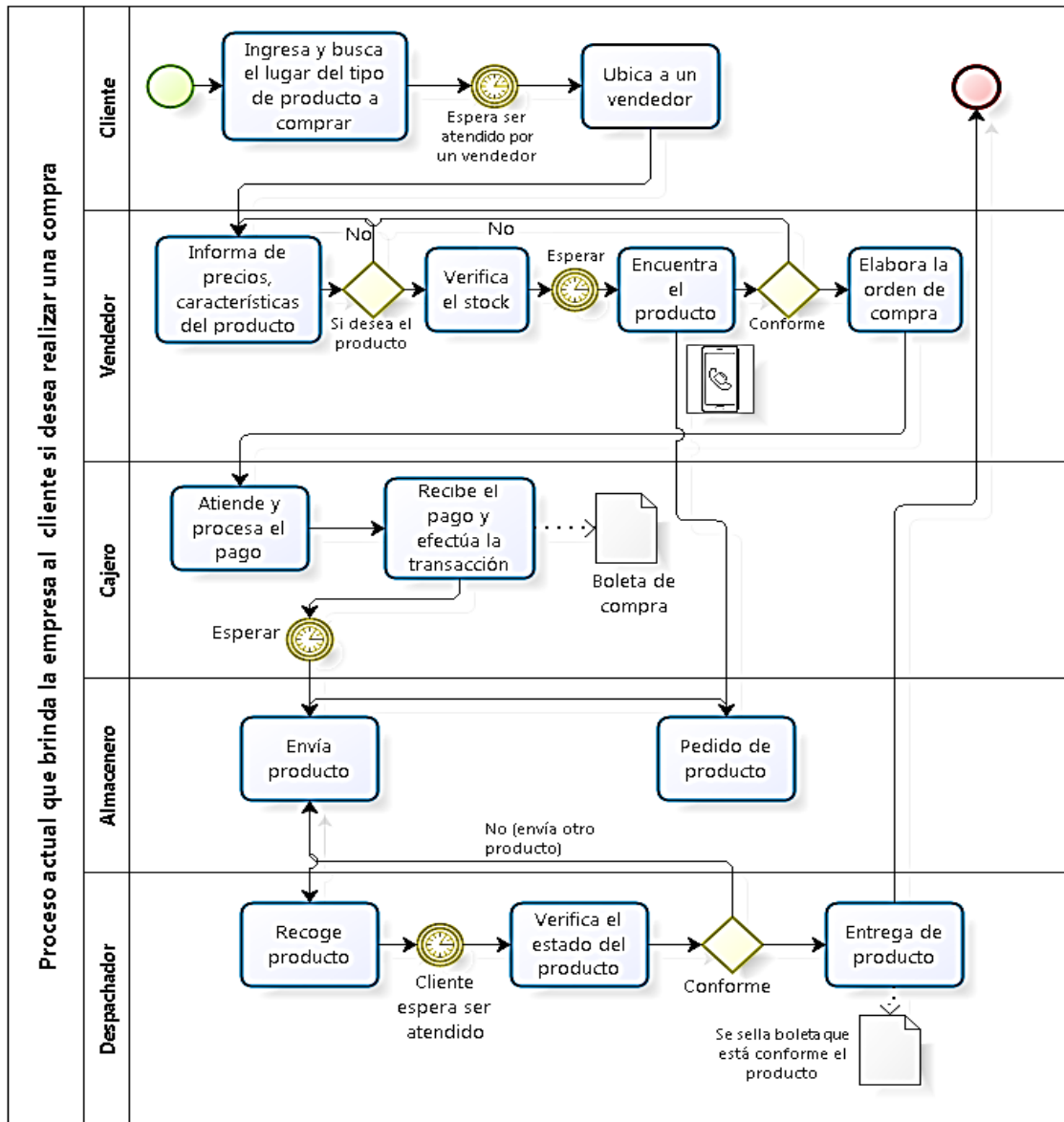


Figura 09: Diagrama de flujo del proceso de venta actual

Fuente: Elaboración propia

i) Tiempo y Recurso Humano del proceso del cliente y el trabajador

De la guía de observación se controló el tiempo aproximado de cada cliente y trabajador para cada actividad o tarea que realiza en todo el proceso de venta, desde que ingresa hasta que se retira de la tienda. El tiempo es 23.30 minutos aproximado por cada usuario, como podemos observar en la siguiente figura 10:

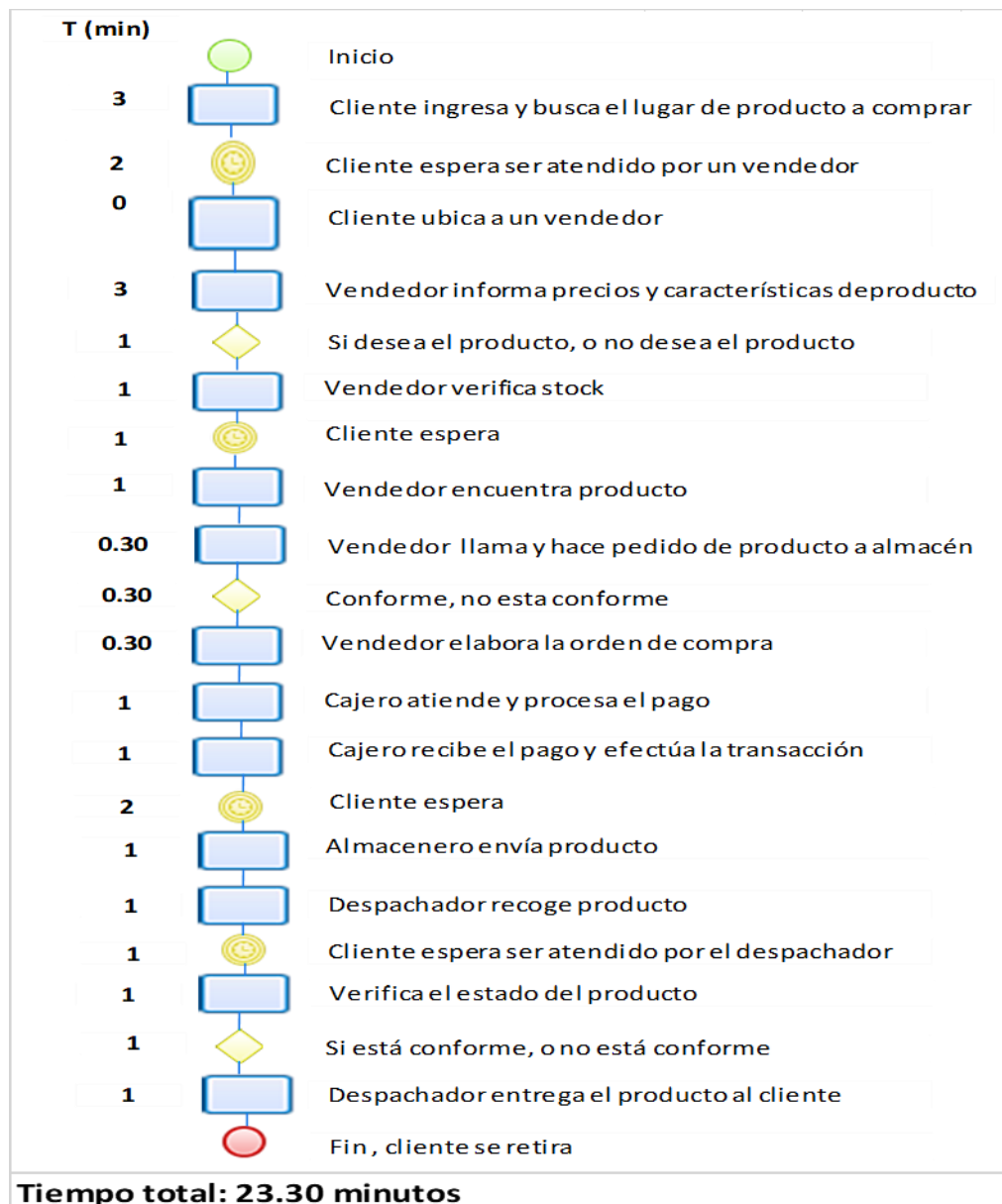


Figura 10: Diagrama de operaciones del proceso actual – Tiempo

Fuente: Elaboración propia

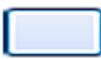


Descripción				Minutos	Recursos Humanos
Ingresar y buscar el lugar del tipo de producto a comprar				3	Cliente
Espera ser atendido				2	Cliente
Ubica a vendedor				0	Cliente
Informa de precios y características del producto				3	Vendedor
Si desea producto, no desea				1	Cliente
Verifica stock				1	Vendedor
Espera la verificación				1	Cliente
Encuentra producto				1	Vendedor
Llama y hace pedido				0.30	Vendedor
Conforme, no conforme				0.30	Vendedor
Elabora la orden compra				0.30	Vendedor
Atiende y procesa el pago				1	Cajero
Recibe pago y efectúa la transa.				1	Cajero
Cliente espera				2	Cliente
Almacenero envía producto				1	Almacenero
Despachador recoge producto				1	Despachador
Cliente espera ser atendido				1	Cliente
Verifica estado del producto				1	Despachador
Conforme, no conforme				1	Cliente
Entrega el producto				1	Despachador
<b>TIEMPO TOTAL</b>				<b>23.30</b>	

Figura 11: Diagrama de actividades del proceso actual – Tiempo - Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia



#### j) Costos de recursos del proceso de venta actual

Los costos de recursos son los costos que le cuestan a la empresa al atender a un cliente, como recursos humanos que son los trabajadores en el cual están involucrados para el proceso de venta (despachador, cajero, etc.); recurso de trabajo son los minutos que se emplea para atender a un cliente según el recurso humano; el recurso de costos viene hacer lo que gana un trabajador (en este caso es lo que gana por minuto) por el recurso de trabajo; el recurso de material viene hacer todo lo que se emplea para llevar acabo la venta final del producto (boleta, bolsa, etc.); en conclusión el recurso de costo más el recurso de material empleado para atender a un cliente genera un costo de S/. 1.12, entonces atender a un cliente a la empresa le cuesta S/. 1.12 aproximadamente. (Ver tabla 14)







**Tabla 14:** *Costos de recursos del proceso actual*

<b>Costo de los Recursos del Proceso de venta actual</b>			
Recurso Humano	Recurso de Trabajo (min)	Recurso de Costo (S/.)	Recurso Material (S/.)
Vendedor	8.30	0.31	0.12
Cajero	2.00	0.08	0.14
Almacenero	1.00	0.04	0.06
Despachador	5.00	0.19	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>16.30</b>	<b>0.62</b>	<b>0.50</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **Identificando los puntos críticos en el proceso de venta**

Del Diagrama de Flujo, Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP), y del Diagrama de Análisis de Procesos (DAP) se identifica los puntos críticos del procedimiento de venta actual en la organización, de los inconvenientes que se presenta para comprar o adquirir un producto en la zona de servicio al usuario, el cual se tiene que tomar en cuenta más adelante en el proceso de venta propuesto para desaparecer estos inconvenientes y tiempos de espera y así ofrecer un servicio rápido, segura y de alta calidad para la satisfacción de los clientes. Los puntos críticos que se presentan en la compañía en el proceso de venta actual son:

<b>Puntos Críticos en el proceso de venta</b>				
<b>N°</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo (min)</b>	<b>Propuesto</b>
1		Cliente tiene que esperar para hacer atendido por un vendedor	2	0
2		Cliente tiene que esperar para que el vendedor verifique stock del producto	1	0
3		Vendedor tiene que llamar por celular a almacén para que pida producto	0.30	0
4		Vendedor tiene que elaborar la orden de compra del cliente para que cancele	0.30	0
5		Cliente tiene que esperar para que almacén envíe producto	2	0
6		Cliente tiene que esperar para que el despachador recoja producto y verifique el estado del producto	1	1
		TOTAL	7	1

*Figura 12: Puntos críticos – Tiempos de espera*

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 12, el tiempo de espera del proceso de venta actual son de 7 minutos, lo cual ocasiona inconvenientes y molestias en los clientes al momento de comprar o adquirir un producto de la empresa, y en el proceso propuesto es de 1 minuto, los motivos se detallan más adelante.

## Determinando el nivel de satisfacción del cliente

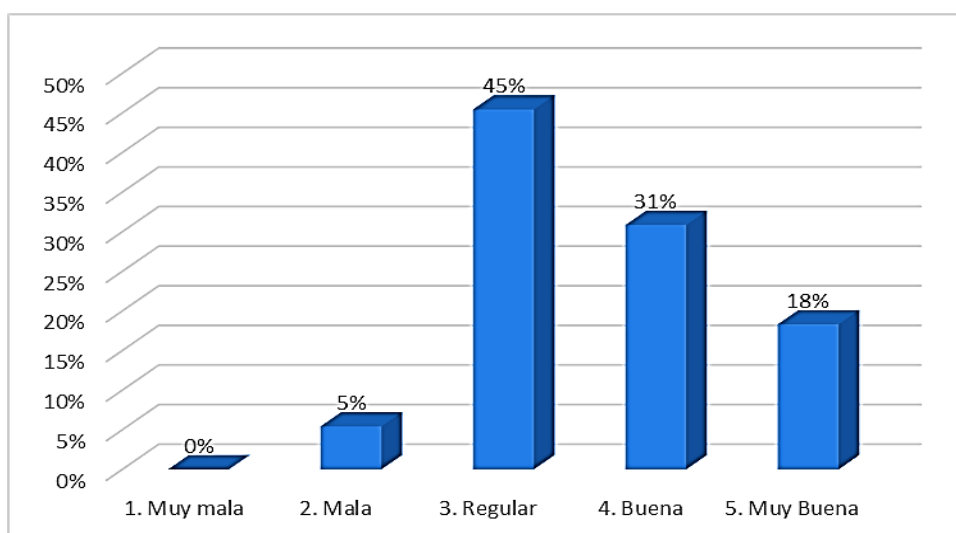
Se realizó encuestas, para medir el grado de satisfacción de los usuarios y trabajadores de la organización.

a. Tiempo del servicio satisfactorio

**Tabla 15:** *Tiempo del proceso de compra*

COMPORTAMIENTO							
N° 3	Acción de resultado	Servicio de calidad					
		MB	B	R	M	MM	TOTAL
	Tiempo del P.	18%	31%	45%	5%	0%	100%
	N° de personas	54	91	134	16	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 13:* Tiempo del proceso de compra

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

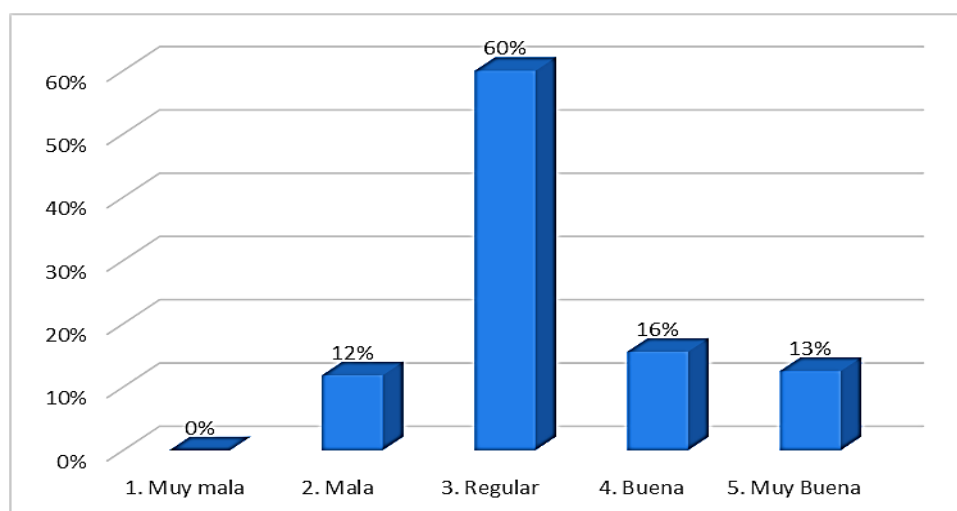
En la figura y tabla 16, muestra que el 45% de los encuestados que vienen hacer 134 clientes dicen que el tiempo de todo el proceso de compra es regular, mientras que el 5% de encuestados que viene hacer un total de 16 clientes dicen que el

tiempo de todo el proceso de compra les parece mala, esto quiere decir que en cuanto al tiempo del proceso de compra la empresa debe de mejorar para dar mejor satisfacción a sus clientes.

**Tabla 16:** *Tiempo de espera para concretar la venta*

COMPORTAMIENTO							
N° 3	Acción de resultado	Tiempo de E.					TOTAL
		MB	B	R	M	MM	
	Tiempo del E.	13%	16%	60%	12%	0%	100%
	N° de personas	37	46	177	35	0	295

Fuente: Elaboración propia



**Figura 14:** *Tiempo de espera para concretar la venta*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

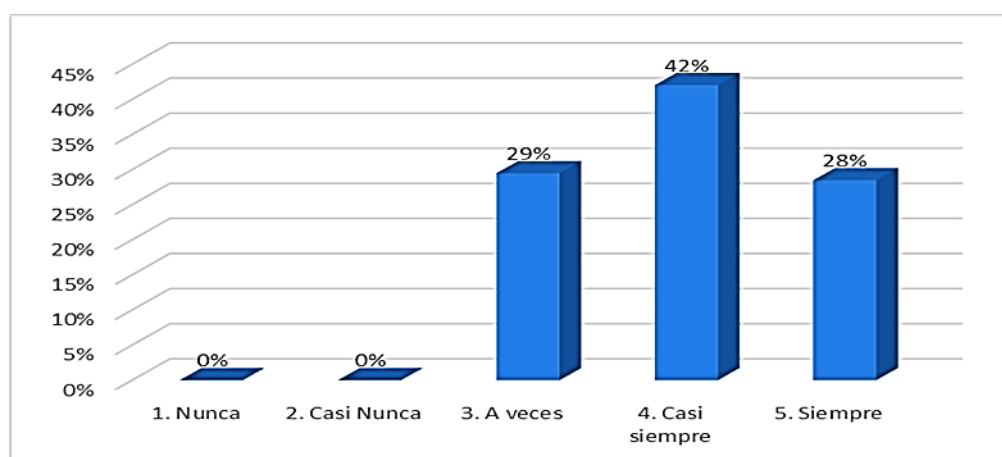
En el gráfico 14 y la tabla N° 16 Muestra que el 60% de encuestados que vienen hacer 177 clientes dicen que el nivel de calificación que le otorgaría al tiempo de espera para concretar la venta es regular, mientras que el 12% de encuestados que vienen hacer 35 clientes dicen que el nivel de calificación que le otorgaría al tiempo de espera para concretar la venta es mala, esto quiere decir que la mayor parte de los usuarios se encuentran insatisfechos con el tiempo que tienen que esperar para concretar la venta.

## Grado de satisfacción del cliente

**Tabla 17: Trato adecuado**

COMPORTAMIENTO							
N° 7	Acción de resultado	Trato de los Empleados					
		S	CS	AV	CN	N	TOTAL
	Empleados	28%	42%	29%	0%	0%	100%
	N° de personas	84	124	87	0	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 15: Trato adecuado*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

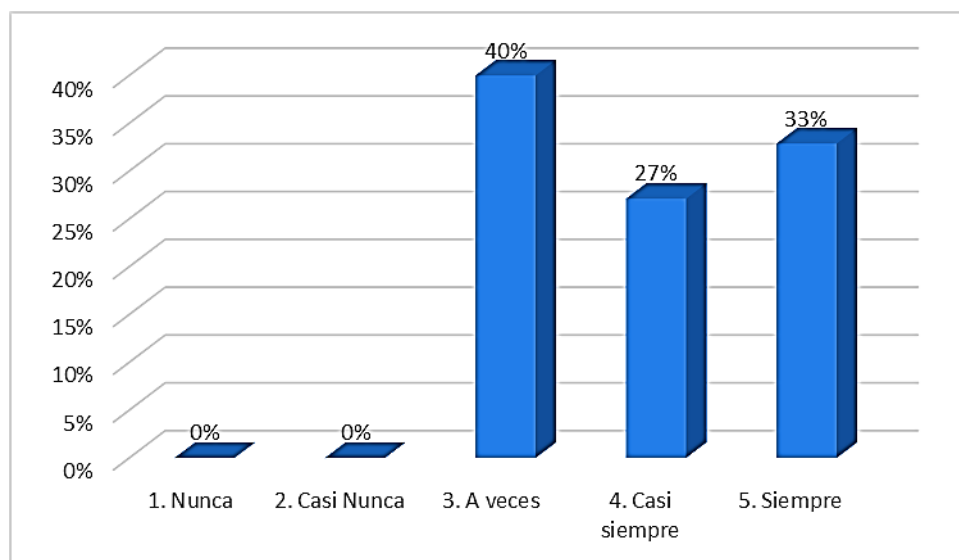
En la tabla 17 y figura 15, muestra que el 42% de encuestados que vienen hacer 124 clientes dicen que casi siempre el trato de los empleados es el adecuado, mientras que el 28% de encuestados dicen que siempre el trato de los empleados es el adecuado, esto quiere decir que la mayoría de clientes si están satisfechos con el trato que brindan los empleados y si es el adecuado.

Como ejemplo del indicador Grado de satisfacción del cliente (GSC) es = Clientes satisfechos (CS) – Clientes insatisfechos (CI), se puede remplazar como suceso el siguiente caso:  $GSC = 208 - 0 = 208$ ; en el que 208 representa las personas encuestadas que si están satisfechos con el trato de los empleados de las 295 personas que fueron encuestadas.

**Tabla 18: Sincero interés por resolverlo**

		COMPORTAMIENTO					
N° 8	Acción de resultado	Sincero interés por resolverlo					TOTAL
		S	CS	AV	CN	N	
	Sincero I. por R	33%	27%	40%	0%	0%	100%
	N° de personas	97	80	118	0	0	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 16: Sincero interés por resolverlo*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

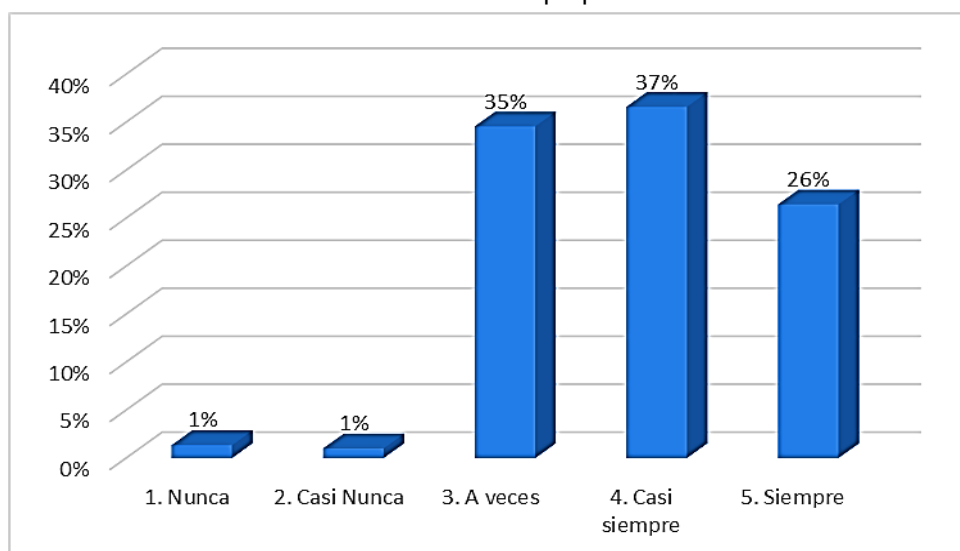
En la tabla 18 y figura 16, muestra que el 40% de encuestados que vienen hacer 118 clientes dicen que cuando se presenta un inconveniente la organización a veces muestra sincera atención en resolverlo, y el 27% de encuestados que vienen hacer 80 clientes dicen que cuando se les presenta un inconveniente la organización casi siempre muestra sincero atención en resolverlo, entonces la mayoría de usuarios se encuentran insatisfechos cuando se presenta un problema dentro de la empresa porque no muestran sincero interés en resolverlo.

Como ejemplo del indicador Grado de satisfacción del cliente (GSC) es = Clientes satisfechos (CS) – Clientes insatisfechos (CI), se puede remplazar como suceso el siguiente caso:  $GSC = 177 - 118 = 59$ ; en el que 59 representa a los clientes encuestados, esto quiere decir que no se encuentran satisfechos y el grado de satisfacción es bajo.

**Tabla 19: Atención personal**

COMPORTAMIENTO							
N° 9	Acción de resultado	Atención personal					TOTAL
		S	CS	AV	CN	N	
	Atención P.	26%	37%	35%	1%	1%	100%
	N° de personas	78	108	102	3	4	295

Fuente: Elaboración propia



*Figura 17: Atención personal*

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En la tabla 19 y figura 17, muestra que el 37% de encuestados que vienen hacer 108 clientes dicen que la empresa casi siempre cuenta con empleados que le brinden atención personal, mientras que el 26% de encuestados que vienen hacer 78 clientes dicen que la empresa siempre cuenta con empleados que le brinden atención personal, se concluye que la empresa debe de contratar más personal para que la atención siempre sea personalizada y así brinde satisfacción a sus clientes cuando ingresan a la tienda.

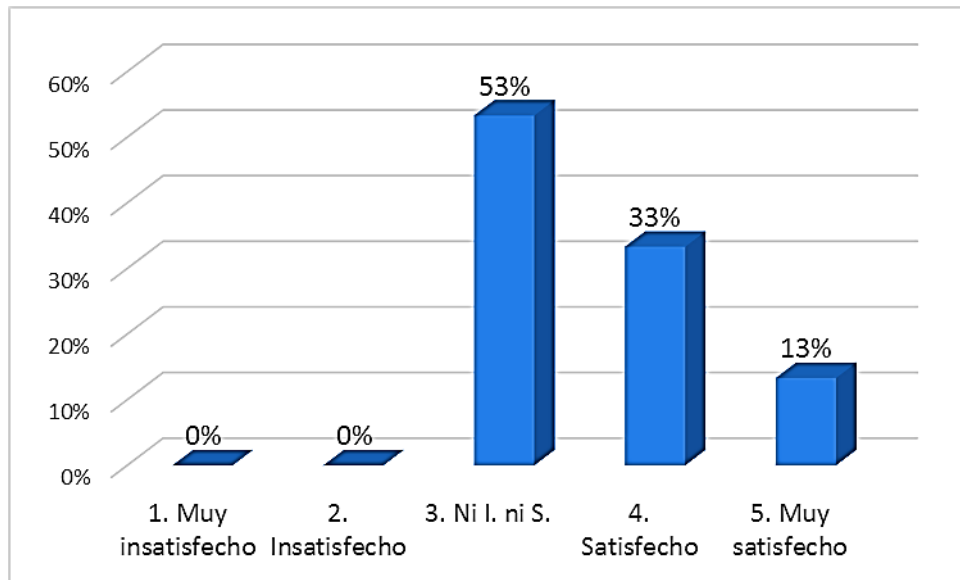
Como ejemplo del indicador Grado de satisfacción del cliente (GSC) es = Clientes satisfechos (CS) – Clientes insatisfechos (CI), se puede remplazar como suceso el siguiente caso:  $GSC = 78 - 4 = 74$ ; en el que 74 representa a los clientes encuestados, esto quiere decir que no se encuentran satisfechos y el grado de satisfacción es bajo.

b. Porcentaje de clientes internos satisfechos

**Tabla 20:** Nivel de satisfacción

<b>COMPORTAMIENTO</b>							
<b>N° 3</b>	Acción de resultado	Nivel de satisfacción					TOTAL
		MS	S	NINS	I	MI	
	Nivel de S.	13%	33%	53%	0%	0%	100%
	N° de personas	2	5	8	0	0	15

Fuente: Elaboración propia



*Figura 18:* Nivel de satisfacción

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

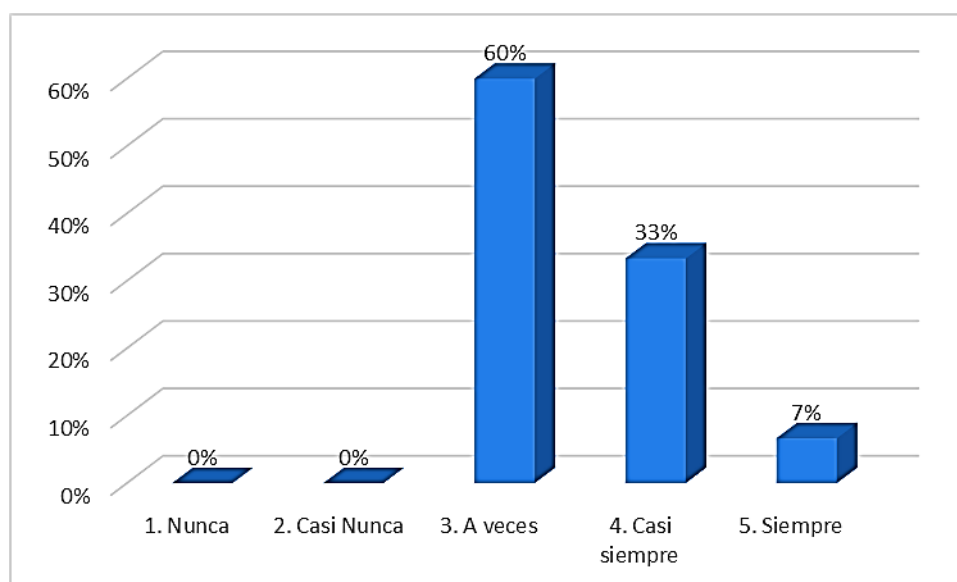
En la tabla 20, muestra que el 53% de encuestados que vienen hacer 8 trabajadores dicen que el nivel de satisfacción que tienen en la empresa es ni satisfecho ni insatisfecho, mientras que el 13% de encuestados que vienen hacer 2 trabajadores dicen que el grado de satisfacción que tiene en la compañía es muy satisfecho, esto quiere decir que la mayoría de trabajadores no se encuentran satisfechos con la empresa.



**Tabla 21: Reconocimiento por hacer el trabajo**

COMPORTAMIENTO							
N° 6	Acción de resultado	Reconocimiento					TOTAL
		S	CS	AV	CN	N	
	Reconocimiento	7%	33%	60%	0%	0%	100%
	N° de personas	1	5	9	0	0	15

Fuente: Elaboración propia



*Figura 19: Reconocimiento por hacer el trabajo indicado*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 21 y figura 19, muestra que el 60% de encuestados que vienen hacer 9 trabajadores dicen que a veces se les ha entregado un incentivo por realizar el trabajo mejor manera, mientras que el 7% de encuestados que vienen hacer un total de 1 trabajador dicen que siempre ha recibido reconocimientos por hacer el trabajo indicado, esto quiere decir que la empresa no reconoce constantemente a sus trabajadores lo que debería de reconocerlos siempre para que así se sientan motivados y realicen un trabajo de calidad.

Seleccionando la metodología adecuada para el plan de mejora continua, en la siguiente tabla se presenta las diferentes metodologías que existen con los criterios de selección, y por qué se eligió la metodología propuesta:

**Tabla 22:** *Criterios de las diferentes metodologías de mejora continua*

<b>Criterio</b>	<b>Ciclo Deming</b>			<b>Kaizen</b>			<b>Six Sigma</b>			<b>Lern M.</b>		
<b>Aplicabilidad</b>	Manufacturera y comercial			Manufacturera y comercial			Manufacturera y comercial			Manufacturera y comercial		
	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5
<b>Grado de conocimiento</b>	Es una de las principales metodologías para alcanzar la mejora continua en las empresas que sean aplicarla experiencias en procesos, productos y servicios de calidad.			El mejoramiento es continuo y está compuesto por una serie de pasos que permiten estudiar variables críticas en el proceso de producción.			Es aplicada a la mejora de procesos, y está basada en el análisis estadístico y propone soluciones para las causas de los principales problemas.			Es una manufactura esbelta. Es una metodología que se enfoca en la creación de flujo que permita entregar el máximo valor y los mínimos recursos necesarios, es decir ajustados.		
	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5
<b>Retroalimentación</b>	Planear, hacer, verificar y actuar			Organizar, orden, limpieza, control visual, disciplina y habito			Definir, medir, analizar, mejorar, controlar			Calidad perfecta a la primera, minimización del despilfarro, mejora continua, procesos, flexibilidad, construcción		
	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5
<b>Mejoramiento continuo</b>	Alto			Alto			Medio			Medio		
	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5
<b>TOTAL</b>	20			16			14			12		

Fuente: Bonilla Elsie, 2010, Mejora Continua de los procesos

Elaboración: Elaboración propia

**Tabla 23:** *Puntaje para los criterios de selección de la metodología*

<b>Leyenda</b>	
Malo	1
Bueno	3
Excelente	5

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Elaboración propia

De los criterios de selección de la metodología en donde 1 es malo, 3 es bueno, y 5 es excelente, de acuerdo a la calificación con mayor puntaje es el Ciclo Deming.

De acuerdo a la tabla 22 de las diferentes metodologías que existen y de los criterios planteados, la que mejor se adapta al tipo de empresa e investigación de estudio es el Ciclo Deming ya que es la única que se enfoca al sector comercio, en cambio las demás metodologías mayormente se enfocan en procesos de producción como en plantas industriales, fabricas, etc.

Definición de la propuesta de mejora aplicando el Ciclo Deming, mejora y metodologías de la empresa; de la entrevista a la administradora Milagros Ramos Campos, se realizó dos preguntas la primera que es, en la actualidad que cambios y mejoras se ha dado en el proceso de venta, nos dijo que, por el momento los procesos de mejora solo ha cambiado en el proceso de pedido, envío y recojo de los productos de los diferentes proveedores de esta manera ofrecer un producto de calidad a los clientes, y en cuanto a la atención que se le brinda a los usuarios por parte del personal encargado de las diferentes áreas es el mismo (tiempo de entrega de un producto, sistemas empleados).

Con respecto a la pregunta dos que, si la empresa cuenta con alguna herramienta o metodología adaptada a la mejora continua, nos dijo que, por el momento no, pero si con el merchandising que es una técnica de marketing en la cual nuestros productos lo presentamos de la mejor manera para llamar la atención de los clientes e incentivarles a comprar en donde siempre se da más vista a los productos más vendidos para que tengan más rotación de stock.

## Desarrollando el análisis económico de la propuesta

### a) Inversión del proyecto

En cuanto a los costos para implementar el proyecto, se obtendrá el nivel de inversión, el cual se describe en las siguientes líneas:

**Tabla 24: Costo de Inversión**

<b>Costos directos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unid. de medida</b>	<b>Costo unit.</b>	<b>Total S/.</b>
Tablet	12	Unidad	400	4800
Instalaciones	1	unidad	200	200
<b>TOTAL</b>				
Mano obra directa	Cantidad	Unid. de medida	Costo unit.	Total S/.
Personal	3	mes	750	2250
<b>TOTAL</b>				<b>2250</b>
<b>Costos directos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unid. de medida</b>	<b>Costo unit.</b>	<b>Total S/.</b>
Materiales de capacitación				
Pizarra	1	Unidad	100	100
Papel bond	1	millar	25	25
Impresos	100	Unidad	0.2	20
Pulmones	6	Unidad	2	12
Papelotes	12	Unidad	0.25	3
Lapiceros	25	Unidad	0.4	10
Cinta de embalaje	2	Unidad	4	8
<b>EQUIPOS</b>				
<b>Proyector</b>	<b>1</b>	<b>Unidad</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
Total de materiales y equipos				1178
Servicio				
Asesoría externa	70	horas	30	2100
Software	1	Unidad	1500	1500
<b>Total de servicio</b>				<b>3600</b>
<b>Total de inversión (CD + MOD + CI)</b>				<b>12028</b>

Elaboración: Elaboración propia

Los S/. 12028.00 representa el monto que se necesita para la implementar el proyecto.

## b) Beneficio de la propuesta

El beneficio de la propuesta está relacionado con el ahorro que se va a generar por el proceso de venta de la empresa. La primera ventaja de la propuesta, es la disminución de costos de los recursos que se emplean para atender a un cliente, la segunda es el tiempo y la tercera son los clientes que se atiende con la propuesta planteada, se detalla a continuación:

**Tabla 25:** *Proceso de venta*

<b>Proceso de venta por cliente</b>			
	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>	<b>Diferencia</b>
Tiempo (min)	23.30	13.30	10
Cientes	26	45	19
Costos (S/.)	1.18	0.86	0.32

Elaboración: Elaboración propia

El ahorro que se presentará realizada la propuesta es de S/. 24,535.16 anual, lo cual equivale a un ahorro mensual de S/. 2,044.6, como se muestra a continuación:

**Tabla 26:** *Ahorro de la empresa*

<b>Periodo</b>	<b>Ahorro (S/.)</b>
Día	68.15
Mes	2044.6
Año	2435.16

Elaboración: Elaboración propia

Además, genera mejora en el proceso de venta y satisfacción al cliente, lo que hace que el servicio sea de calidad (calidad = ahorro).

**c) Tiempo para recuperar la inversión**

Este indicativo permite determinar el tiempo que se empleará para rescatar toda la inversión realizada en la empresa La Gruta del Cristal EIRL. Como se muestra en la tabla 24, que la inversión es de S/. 12,028.00 y que este recurso económico saldrá de la caja de La Gruta del Cristal EIRL y no generará una tasa de intereses, para lo cual se amortizará con los ahorros mensuales el cual será un aproximado de S/. 2044.60.

**Tabla 27:** *Tiempo en recuperar la inversión*

<b>MESES</b>	<b>MES 1</b>	<b>M. 2</b>	<b>M. 3</b>	<b>M. 4</b>	<b>M. 5</b>	<b>M. 6</b>	<b>M. 7</b>
<b>Inversión (S/.)</b>	-12028	-9983.4	-7938.8	-5894.2	-3849.6	-1805.0	239.6
<b>Ahorro (S/.)</b>	2044.6	2044.6	2044.6	2044.6	2044.6	2044.6	2044.6

Elaboración: Elaboración propia

La tabla 27, muestra el tiempo de recuperación de la inversión en la propuesta es al cabo del séptimo mes, por lo que la cantidad a invertir no representa una cantidad elevada para la organización, de esta manera se podrá afrontar la inversión con los ahorros que se generan para implantar dicho proyecto.

**d) d. Evaluación del proyecto con VAN y TIR**

Para la evaluación de la viabilidad de la propuesta se ha tomado como herramienta primordial al VAN y a la TIR, como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 28:** *Datos para la viabilidad del proyecto*

Costo de oportunidad	15%	
Meses de ahorro	12	Mes = S/. 2044
Inversión	S/. 12,028.00	
VAN	S/. 436.00	Si es viable
TIR	16%	Si es viable

Elaboración: Elaboración propia

Con los datos obtenidos se puede asegurar que la propuesta es rentable por lo que el VAN es mayor a cero y es positivo, esto quiere decir que es viable, y el TIR es mayor al COK (rendimiento sobre capital), entonces el proyecto si es viable.

#### Contrastación de hipótesis

La presente investigación por ser de tipo cuantitativa debe comprender una respuesta cuantitativa, la hipótesis es la guía para lo que se requiere investigar o estudiar, que señala lo que se trata de evaluar (Williams, 2003).

Existen diferentes maneras de organizar la hipótesis, para este caso de investigación formularemos con dos tipos, la hipótesis de investigación la cual dice que, si va a solucionar al problema, y la segunda que es la hipótesis nula y alternativa la que es la que contradice o refuta (es lo contrario) lo que afirma la hipótesis de investigación (Hernández et al. 2010).

De acuerdo a la prueba de hipótesis que se ha planteado se determina si es hipótesis de investigación o hipótesis alternativa o nula, con una población de 295 clientes, la población de la muestra es 0.85, nivel de confianza 95%, significación 5%, en donde si el porcentaje es mayor o igual al 85% la hipótesis es aprobada y si es menor al 85% la hipótesis es desaprobada, Se llegó a la conclusión de que la hipótesis es de investigación y no es una hipótesis alternativa, esto nos quiere decir que el plan de mejora continua si mejorará la calidad del servicio al usuario en la empresa La Gruta del Cristal EIRL.

## **V. DISCUSIÓN**

La discusión se basa en la información obtenida mediante los diferentes instrumentos de recopilación de datos y marco teórico respecto a los antecedentes seleccionados.

### **5.1 Diagnóstico situacional de la empresa**

La situación actual de la organización entorno a las variables de calidad de atención al cliente como independiente plan de mejora continua como dependiente determinada a través de la encuesta aplicada a los usuarios muestra en la figura 01 que el 48% de usuarios manifiestan que los ambientes de la empresa son atractivos para el 29% los ambientes casi nunca son atractivos respecto a ello coincido con (Alcalde, 2007) que nos dice que para brindar una atención de calidad la parte visible del servicio como los ambientes, equipos y materiales deben ser lo más cómodo para los clientes porque estos determinan la perspectiva de calidad de servicio.

De la encuesta realizada a los trabajadores como en el grafico 05 que manifiesta que el 60% está ni conforme ni disconforme con los sistemas empleados para atender a los clientes y el 7% está muy conforme con los sistemas empleados para atender a los clientes, al igual que en el grafico 06 que manifiesta que el 60% casi siempre tienen los materiales y equipos requeridos para desarrollar el trabajo correctamente, en el grafico 07 que manifiesta que el 53% a veces sus colegas de trabajo cuentan con compromiso para realizar un trabajo de calidad, en el gráfico 08 que manifiesta que el 60% dice que es buena el nivel de calidad y procesos que tienen la empresa y el 40% dice que es regular el nivel de calidad y procesos que tiene la empresa, para lo cual estoy a favor de (Gutiérrez, 2010) que nos dice que las empresas a veces no tomamos en cuenta los sistemas o métodos que emplean para dar una mejor atención a los clientes y de esa manera satisfacer y comprometerles más a los clientes externos como también que la alta dirección reconozca y apoye las iniciativas de los mismos.



Por lo tanto, de la misma manera como la publicación realizada por el Sr. (Collazos, 2014) en el antecedente con título “Propuesta de elaboración de estrategias de calidad de atención al cliente para mejorar la ventaja competitiva de la empresa Svenza Zona selva CARSA) que señala que primero se debe de hacer un diagnóstico situacional de la empresa para saber cómo está actualmente y analizar que mejorar tanto desde la perspectiva de los clientes como de los trabajadores de la empresa, es por eso que la empresa La Gruta del Cristal siempre tiene que diagnosticar y mejorar constantemente.

La guía de observación fue realizada con el objetivo de identificar el nivel del servicio en la atención al usuario por parte de los trabajadores para ver si son eficientes o deficientes en su trabajo, para lo cual de los 15 trabajadores el 80% es eficiente y el 20% es deficiente. Para lo cual (Alcalde, 2007) nos dice que se espera que más del 20% de los usuarios que abandonan la adquisición de un producto o servicio debido a las fallas presentadas en la información o calidad en la atención brindada por las personas responsables de la atención e impulso a los usuarios. Al igual que (Pérez, 2001) nos manifiesta que es reducido el número de organizaciones que logran la adaptación frente a las exigencias de los usuarios en eficiencia, calidad y servicio personalizado. Por lo que la atención al usuario juega un rol importante en la calidad y el proceso en una organización.

De la guía de observación para conocer cuáles son los procesos del cliente y el trabajador así como los tiempos, los recursos y el costo que cuesta atender a un cliente según la figura N° 1, figura N° 2, tabla N° 14 y tabla N° 15, en donde en la figura N° 1 nos muestra el proceso de las actividades y tareas que realiza tanto el cliente como el trabajador desde el inicio hasta la venta final del producto, en la figura N° 2 y tabla N° 14 nos muestra el tiempo desde que el cliente entra hasta que sale de la tienda el cual es 23.30 minutos aproximado por cada cliente y los recursos humanos el cual es los que participan en el proceso de venta.

En donde estoy de acuerdo con (Bonilla, 2010) que nos dice que los procesos para atender a los clientes las empresas deben de tener técnicas y procedimientos para brindar una mejor atención y reducir los tiempos de espera que debe ser un proceso estructurado en donde se requiere la participación de los colaboradores de la

organización con el fin de incrementar de manera progresiva la calidad, productividad y la competitividad en un contexto en constante cambio de tal forma que se incrementa el valor para el usuario y se racionalizan y optimizan los recursos utilizados. Por consiguiente, la publicación realizada por el Sr. (Pintado, 2014) en el antecedente que lleva por título “Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo” estoy de acuerdo con la tesis porque logra diseñar y formular una propuesta de mejora que busca como objetivo optimizar los tiempos de espera durante horarios críticos.

## **5.2 Identificación de los puntos críticos y el nivel satisfacción**

En la identificación de los puntos críticos y el grado de satisfacción de la encuesta realizada a los clientes como el grafico 09, manifiesta que el 45% el tiempo de todo el proceso de compra es regular, así como el 18% dijo que el tiempo de todo el proceso de compra es muy buena. Al igual que el grafico 09, manifiesta que el 60% de clientes el nivel de calificación que le otorgaría para el tiempo de espera es regular para concretar la venta y el 13% dice que el nivel de calificación que le otorgaría al tiempo de espera para concretar la venta es muy bueno para lo cual estoy a favor de (Alcalde, 2007) que nos dice que todas las empresas sus trabajadores y procesos deben ser lo más adecuado para realizar y proporcionar un servicio rápido y confiable.

En ese sentido, de la misma manera que la publicación realizada por el Sr. (Pintado, 2014) en el antecedente que lleva por título “Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo” estoy acuerdo porque plantea una alternativa de mejora que tiene como objetivo optimizar los tiempos de espera en horarios críticos, fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores de los responsables en la atención al usuario.

Para el grafico 14 que se realizó a los trabajadores, manifiesta que el 53% están ni satisfechos ni insatisfechos con el grado de satisfacción que tiene la empresa y el 13% están muy satisfechos con el nivel de satisfacción que tienen en la empresa. Para lo cual y estoy a favor de (Alcalde, 2007) nos dice que siempre las empresas deben de incentivar, capacitar, mejorar y dar todas las facilidades para que todos

los trabajadores se encuentren satisfechos y así apoye y reconozca las iniciativas del personal y se sientan contentos, involucrados e identificados con la empresa.

### **5.3 Definición de la propuesta de mejora aplicando el Ciclo Deming**

De la entrevista que se realizó a la administradora de la empresa La Gruta del Cristal EIRL, Milagros Ramos Campos nos dijo que la empresa no cuenta con una metodología o herramienta adaptada a la mejora continua. Para lo que aplicar una adecuada metodología o herramienta de mejora continua es mucho más beneficioso para la empresa.

Existen diferentes metodologías y herramientas aplicadas a la mejora continua pero señala y en acuerdo con (Walton, 2004) que dice que el Ciclo Deming, es un ciclo de cuatro pasos Planear, Hacer Verificar y Actuar, representa una de las principales herramientas utilizadas para alcanzar la puesta en marcha de la mejora continua en las empresas que busquen adoptar la excelencia en procesos, productos y servicios de calidad, además, funciona como alternativa de solución que tiene como objetivo preservar la competitividad de nuestros productos y servicios, reducir los costos, mejorar la calidad, y la productividad, incrementar la participación en el mercado y aumentar la rentabilidad e ingresos de la empresa.

Para lo que al igual que la investigación presentada por la Srta. (Ortíz, 2015) en el antecedente titulado “Propuesta para la mejora continua en el Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 al proceso quirófano general, del hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca” estoy de acuerdo que la Norma ISO 9001:2008 en esta investigación también aplicó gran parte del Ciclo Deming y resulto favorable para la empresa por lo que mejoró más del 50% en contraste a la situación actual del hospital.

#### **5.4 Desarrollo del análisis económico de la propuesta**

El análisis económico se realizará con el costo/beneficio similar al análisis presentado por (Pintado, 2014) en la tesis con título “Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo”. El cual se consideró adecuada por que el autor (URIBE Marín, 2016) dice que la relación costo / beneficio aplicado al análisis funciona como instrumento financiero que cuantifica la relación existente respecto a los costos y beneficios relacionados a un determinado proyecto de inversión tanto a la creación de un nuevo negocio, como a las inversiones posibles de un negocio en marcha entre ellos el desarrollo de nuevo producto o la compra de nuevos equipos.

## **VI. CONCLUSIONES:**

- 1)** En la empresa “La Gruta del Cristal” en el presente análisis situacional se identificó que los clientes tienen inconvenientes y a su vez insatisfacción al momento de ser atendidos por parte de los trabajadores en el proceso de venta para adquirir un producto, los motivos son los siguientes; el tiempo de espera para adquirir un producto y la inadecuada atención por parte de los trabajadores llevan al usuario a esperar para ser atendidos por la falta de personal, métodos de trabajo y por deficiencias en la información o en la atención por parte de los trabajadores responsables de dar respuesta e incitar a los consumidores (todo el proceso de venta es 23.30 minutos), existe limitación de capacitación al personal, falta de equipos y materiales para hacer el trabajo de una manera correcta, lo que genera que la calidad en el tiempo de atención sean deficientes e inadecuados, además de generar pérdida de clientes.
  
- 2)** Al realizar el análisis de los puntos críticos se determinó que en el proceso de venta el mayor inconveniente es el tiempo de espera para atender a cada cliente desde su ingreso hasta su salida de la empresa y estos son: el cliente debe esperar previo a su atención por parte de un vendedor (el tiempo de espera es 2 minutos), el cliente espera para que el trabajador verifique stock del producto (1 minuto), no existe un pedido directo a almacén desde el mismo sistema de control de stock por lo que el vendedor tiene que llamar por celular para realizar el pedido (0.30 segundos), lo que causa incomodidad e insatisfacción de los clientes, por lo cual tiene que eliminarse los tiempos de espera de cada proceso de compra y de esta manera brindar un servicio que cuente con calidad, genere satisfacción y al mismo tiempo retención de clientes.
  
- 3)** El grado de satisfacción de los usuarios con la organización y los trabajadores un porcentaje alto dijo que se encuentran insatisfechos con el servicio brindado por la empresa a través de los trabajadores, con el uso de métodos en los distintos procesos para realizar la compra de un producto en

el departamento de servicio al usuario no son los correctos lo que genera incomodidad e insatisfacción durante el proceso de venta de la organización.

- 4) Al analizar la metodología adecuada para el Plan de Mejora Continua de las diferentes metodologías que existen como Six sigma, Kaizen, Lean, Ciclo Deming, la que salió con un mayor puntaje y la que más se adecua para la investigación propuesta es el Ciclo Deming ya que es una metodología que se aplica para el sector comercio en cambio las demás metodologías más se aplican para el sector industrial.
- 5) La aplicación del Ciclo Deming constituye una de las más importantes metodologías que permiten alcanzar la mejora continua de los procesos, productos y servicios de calidad en una organización, la cual su estructura está compuesta por cuatro fases las cuales son las siguientes: Planear, Hacer, Verificar, y Actuar. En el cual aplicando esta metodología en la empresa detectaremos puntos débiles, que hay que tratar de mejorarlos y así buscar que el servicio aumente en calidad y excelencia en sus procesos tanto para la empresa como para los clientes.
- 6) Se desarrolló el análisis económico de la propuesta de investigación, en el cual se determinó que si es rentable por lo mismo que la inversión es S/. 12,028.00, con un periodo de recuperación en el séptimo mes, con un VAN positivo y un TIR mayor que cero, lo que quiere decir que, si es viable, para ello se concluye que la propuesta si debe implementarse en la empresa.
- 7) Elaborando un Plan de Mejora Continua para el procedimiento de venta aplicando el Ciclo Deming para mejorar la calidad de atención al cliente, en lo que se concluye que planteado el nuevo diseño para el proceso de venta mediante la atención por Tablet y el programa de capacitación, se reduce el tiempo de atención en 10 minutos aproximadamente, se disminuyen los costos, y se potencian los procesos de comercialización de la empresa y así brindar una atención de calidad y buscar que el cliente siempre estén satisfechos con el servicio brindado por parte de la empresa.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 1)** En el análisis de la situación actual recomiendo utilizar los instrumentos y técnicas para recolectar los datos de la mejor manera posible clara y entendible para que así facilite tanto al que lo aplica como al que se le transmite de lo que se desea investigar y analizar para que dicha investigación sea lo más concreta y precisa en la toma de datos y de acuerdo a ellos aplicar las posibles mejoras.
  
- 2)** En lo que respecta identificar puntos críticos en el proceso de venta se recomienda hacer un análisis de Diagrama de Operaciones del Proceso para que así muestren las secuencias cronológicas de todas las actividades, tareas y el tiempo de espera por cada proceso desde que inicia hasta que termina. Al igual hacer un análisis aplicando el Diagrama de Análisis del Proceso el cual muestra más detalladamente los procesos y actividades que se quieren mejorar en tiempos y así encontrar la criticidad del proceso o actividad investigada.
  
- 3)** Para el nivel de satisfacción percibido por los trabajadores y usuarios se recomienda aplicar los instrumentos necesarios para la obtención de los datos que se desea tomar en cuenta para el desarrollo de la presente investigación como encuesta, entrevista, análisis documental, guía de observación y de esta manera analizarlos, verificarlos y comprobarlos.
  
- 4)** Para seleccionar la metodología adecuada de la propuesta que se desea plantear se debe de realizar varios criterios de selección, puntajes y valores para cada metodología que existe según el tema de estudio a investigar, y de esta manera compararlos para optar por la mejor metodología que se busca implantar en la empresa de estudio a realizar.

- 5) La metodología empleada para la mejora continua recomendando utilizar la que mejor se adecue a su investigación de estudio porque existe muchas metodologías de mejora continua como es Six Sigma, Kaizen, Lean, pero lo que se busca es que se adapte al tipo de investigación o empresa a la que se está aplicando, en este caso es con el Ciclo Deming porque representa a una de las principales metodologías que buscan la mejora continua en las empresas que desean poner en práctica el principio de excelencia en procesos, productos y servicios de calidad.
- 6) El costo beneficio es una técnica fundamental para evaluar todo proyecto de investigación mediante el cual permite saber los recursos necesarios a utilizar como los beneficios que este trae más adelante para la empresa.
- 7) Se recomienda que la propuesta debe implementarse por lo que cada mes tiende a ver un ahorro, lo que sí es favorable para la empresa, como también mejora sus procesos y hace que el usuario esté conforme y satisfecho con el servicio brindado, y los trabajadores están en constante capacitación por lo que se incrementa su calidad de vida y atención al cliente, y a la vez les hace más competitivos contra otras empresas, y así siempre mejorar constantemente e innovar en sus servicios, productos y procesos de calidad por parte de la empresa La Gruta del Cristal EIRL de Chiclayo.



## REFERENCIAS

ALCALDE, Pablo. Sistema de Gestión de la Calidad por Procesos. Calidad. 1ª. ed. España: Thomson Paraninfo, 2007. 264 pp.

ISBN: 978-84-9732-542-4

BONILLA, Elsie, (et al). Mejora continua de los procesos, Herramientas y Técnicas por Bonilla Elsie [et al.]. 1ª. ed. Perú: Fondo Editorial, 2010. 220 pp.

ISBN: 978-9972-45-241-3.

COLLAZOS López, Jimmy. Propuesta de elaboración de estrategias de calidad de atención al cliente para mejorar la ventaja competitiva de la empresa Svenza zona selva (CARSA). Tesis (Licenciado en administración). Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán, 2014. 93 pp.

FUNDAMENTOS de Marketing por Stanton William [et al.]. 13va. ed. México: Mc Graw Hill, 2006. 708 pp.

ISBN: 970-10-3825-8

GUTIERREZ, Humberto. Calidad Total y Productividad. 3ª. ed. México: Mc Graw Hill, 2010. 363 pp.

ISBN: 978-607-15-0315-2

HERNANDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 5ª. ed. México: Mc Graw Hill, 2010. 656 pp.

ISBN: 9786071502919

LLANOS Melgar, Almendra. Plan de mejora continua para incrementar la productividad en la empresa ladrillera North Ceramic SAC, Lambayeque - 2018. Tesis (Titulo en Ingeniería Empresarial). Chiclayo, Perú: Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, 2018. 164 pp.

Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28317>

LLORÉNZ, Francisco y FUENTES, María del Mar. Gestión de la Calidad Empresarial. 1ª. ed. España: Pirámide, 2008. 271 pp.

ISBN: 978-84-368-1978-6.

NAVA, Víctor. ¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales. 1ª. ed. México: Limusa, 2005. 184 pp.

ISBN: 968-18-6579-0

ORTÍZ Macías, Inés del Roció. Propuesta de mejora continua en el sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 al proceso quirófano general, del hospital José Carrasco Arteaga (IESS) de la ciudad de Cuenca. Tesis (Ingeniero Comercial). Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, 2015. 152 pp.

Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8858>

PEREZ, José. Gestión de la Calidad en los servicios y atención al cliente. 1ª. ed. España: Eric, 2001. 263 pp.

ISBN: 84-7356-102-3

PINTADO, Miriam y RODRIGUEZ, Angela. Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo. Tesis (Licenciado en Administración). Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, 2014. 139 pp.

Disponible en: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/348>

SOSA, Demetrio. Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua. 1ª. ed. México: Limusa, 2009. 144 pp.

ISBN: 978-968-18-5529-1

VALDOVINOS Sánchez, Marisol. Devops como marco de trabajo para la mejora continua de Software para banca móvil. Tesis (Magister en informática administrativa). México: Universidad Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 2020. 164 pp.

Disponible en: [132.248.9.195/ptd2020/octubre/0804443/Index.html](http://132.248.9.195/ptd2020/octubre/0804443/Index.html)

VARGAS, Martha y ALDANA, Luzángela. Calidad en el Servicio. 1ª. Ed. Colombia, Bogotá: D.C. ECOE, 2006. 208 pp.

ISBN: 958-648-460-2

WALTON, Mary. El Método Deming en la práctica. Colombia: Norma, 2004. 392 pp.

ISBN: 958-04-7823-6.

YAURI Luna, Oscar. Diseño de un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA en la empresa Industrias Monlop S.A.C. Tesis (Título en Ingeniería Industrial). Huancayo, Perú: Universidad Continental, Facultad de Ingeniería, 2019. 546 pp.

Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12394/5803>

## ANEXOS



### Anexo 01: Encuesta 01

#### FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**Instrucciones:** El presente es una encuesta sobre la calidad del servicio que brinda la empresa La Gruta del Cristal. Sus respuestas tienen el carácter confidencial y servirán para fines académicos. Lea cuidadosamente, responda y marque con una “x” la respuesta que usted considera apropiada, en una escala del 1 al 5 según su criterio.

---

#### DATOS INFORMATIVOS PARA HACER LLENADO POR EL CLIENTE

---

		GENERO:		
		M	F	
FRECUENCIA DE COMPRA	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	C. 6 MESES

---

- ¿Las instalaciones físicas (como iluminación, distribución, espacio) de la empresa son visualmente atractivas?  
1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
- ¿Cuántos productos devueltos por defectos ha realizado en el mes?  
1. 1 2. 2 3. 3. 4. 4 a más 5. Ninguno
- ¿Qué le parece el tiempo de todo el proceso de compra?  
1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena
- ¿Cuál es el nivel de calificación que le otorgaría al tiempo de espera para concretar la venta? En una escala de 1 a 5, donde 1 es Muy mala y 5 es Muy buena.  
1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena
- ¿Le brindan calidad en la seguridad de los productos y marcas?  
1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
- ¿Se encuentra seguro al realizar transacciones (pagos) con la empresa?

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

7. ¿El trato de los empleados es el adecuado?

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

8. ¿Cuándo usted tiene un problema, la empresa muestra sincero interés por resolverlo?

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

9. ¿La empresa cuenta con empleados que le brinden atención personal?

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

## Anexo 02: Análisis de Fiabilidad SPSS (encuesta 01)

Tabla: Resumen del procesamiento de los casos de la encuesta 01

		N°	%
<b>Casos</b>	<b>Válidos</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
	<b>Excluidos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,812	9

Fuente: Elaboración propia

Se elaboró una encuesta de 09 preguntas, se evaluó la fiabilidad de la encuesta analizando la consistencia interna por el método de alfa de Cronbach. Teniendo como resultado 0,812; indicando que es altamente confiable.

## Anexo 03: Encuesta 02

### FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**Instrucciones:** El presente es una encuesta efectuada a los trabajadores para medir el nivel de calidad y satisfacción que tienen los trabajadores con la empresa La Gruta del Cristal. Sus respuestas tienen el carácter confidencial y servirán para fines académicos. Lea cuidadosamente, responda y marque con una "x" la respuesta que usted considera apropiada, en una escala del 1 al 5 según su criterio.

---

#### DATOS INFORMATIVOS PARA HACER LLENADO POR EL TRABAJADOR

---

**GÉNERO:** M F

---

#### PUESTO DE TRABAJO:

---

1. ¿Está conforme con los sistemas empleados para atender a los clientes? En una escala del 1 al 5, donde 1 es Muy disconforme y 5 es Muy conforme.  
1. Muy disconforme   2. Disconforme   3. Ni disconforme Ni conforme   4. Conforme   5. Muy Conforme
2. ¿Tiene los materiales y equipos necesarios para hacer el trabajo de manera correcta?  
1. Nunca   2. Casi nunca   3. A veces   4. Casi siempre   5. Siempre
3. ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?  
1. Nunca   2. Casi nunca   3. A veces   4. Casi siempre   5. Siempre
4. ¿El proceso de venta de la empresa es el adecuado para garantizar un servicio de calidad?  
1. Nunca   2. Casi nunca   3. A veces   4. Casi siempre   5. Siempre
5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted tiene en la empresa? En una escala del 1 al 5, donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy satisfecho.  
1. Muy insatisfecho   2. Insatisfecho   3. Ni insatisfecho ni satisfecho   4. Satisfecho  
5. Muy Satisfecho
6. ¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?  
1. Nunca   2. Casi nunca   3. A veces   4. Casi siempre   5. Siempre

#### **Anexo 04: Análisis de fiabilidad SPSS (encuesta 02)**

##### **Resumen del procedimiento de los casos de la encuesta 02**

		<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	<b>Válidos</b>	<b>50</b>	<b>100.0</b>
	<b>Excluidos*</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia

##### **Estadísticos de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>,784</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia

Se elaboró una encuesta de 06 preguntas, se evaluó la fiabilidad de la encuesta analizando la consistencia interna por el método de alfa de Cronbach. Teniendo como resultado 0,784; indicando que es altamente confiable.





Anexo 05: Entrevista 01

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL  
ENTREVISTA

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_/ Hora: \_\_\_\_\_

**Entrevistador**

Nombre: \_\_\_\_\_

Escuela: \_\_\_\_\_

**Entrevistado**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

Recopilar información para realizar un análisis de la situación actual de la empresa.

1. ¿En la actualidad que cambios y mejoras se ha dado en el proceso de venta?

---

---

---

---

2. ¿Cuenta con alguna herramienta o metodología adaptada a la mejora continua?

---

---

---

---

---

## Anexo 06: Instrumento de recolección de datos



### FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA EMPRESARIAL

#### FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**OBJETIVO:** Registrar las ventas de la base de datos de la empresa.

REGISTRO DE VENTAS				
<b>Empresa:</b>				
<b>RESPONSABLE:</b>				
<b>Fecha de recolección de datos:</b>				
N°	MES	VENTAS (S/.)		
		AÑO:	AÑO:	AÑO:
1	Enero			
2	Febrero			
3	Marzo			
4	Abril			
5	Mayo			
6	Junio			
7	Julio			
8	Agosto			
9	Septiembre			
10	Octubre			
11	Noviembre			
12	Diciembre			
TOTAL				

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Conclusión:**

---

---



## Anexo 07: Instrumento de recolección de datos

### FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA EMPRESARIAL

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**OBJETIVO:** Observar el nivel de atención al cliente por parte de los trabajadores.

GUÍA DE OBSERVACIÓN											
Nombre del evaluado:											
Puesto:											
Fecha de Observación:											
		Deficiente					Eficiente				
N°	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Contacto con el cliente										
2	Saludo y presentación										
3	Comportamiento										
4	Trato al cliente										
5	Amabilidad con el cliente										
6	Capacidad de respuesta										
7	Confianza con el cliente										
8	Presentación del producto										
9	Conocimiento del producto										

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Conclusión:**

---

---

## Anexo 08: Instrumento de recolección de datos



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA EMPRESARIAL

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**OBJETIVO:** Observar cuales son los procesos del cliente y el trabajador.

GUÍA DE OBSERVACION PARA LOS PROCESOS DE VENTA		
AREA DE OBSERVACIÓN:		
FECHA DE OBSERVACIÓN:		
N°	Actividad (tarea) o proceso	Cliente, vendedor, cajero, almacenero y despachador
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Conclusión:**

---

---

## Anexo 09: Instrumento de recolección de datos



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA EMPRESARIAL

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**OBJETIVO:** Observar cuales son los tiempos de los procesos del cliente y el trabajador

TIEMPOS DEL PROCESO DE VENTA PARA LA ATENCIÓN CLIENTE		
RESPONSABLE:		Inicio:
FECHA DE OBSERVACIÓN		Fin:
N°	DESCRIPCIÓN (actividad o proceso)	Tiempo (min)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
TOTAL		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Conclusión:**

---

---

## Anexo 10: Instrumento de recolección de datos



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA EMPRESARIAL

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**OBJETIVO:** Observar cuales son los recursos que se emplean en el proceso de venta

RECURSOS DEL PROCESO DE VENTA PARA LA ATENCIÓN CLIENTE			
RESPONSABLE:			
FECHA DE OBSERVACIÓN:			
N°	DESCRIPCIÓN (actividad o proceso)	Recurso de Costo	Recurso Material
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
TOTAL			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Conclusión:**

---

---

## Anexo 11: Matriz de consistencia para elaboración del informe de Tesis

Nombre del estudiante: Henry Alexander Bustamante Livaque

Facultad / Escuela: Ingeniería, Ingeniería Empresarial

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Mejora continua en el proceso de venta para la calidad de atención al cliente, en la empresa “La Gruta del Cristal E.I.R.L.” de Chiclayo.
PROBLEMA	¿Qué alternativa metodológica mejoraría la calidad de atención al cliente en la empresa “La Gruta del Cristal E.I.R.L.” de Chiclayo?
HIPÓTESIS	El Plan de Mejora Continua en el proceso de venta mejorará la calidad de atención al cliente en la empresa “La Gruta del Cristal E.I.R.L.” de Chiclayo.
OBJETIVO GENERAL	Elaborar un Plan de Mejora Continua en el proceso de venta aplicando el Ciclo Deming para la calidad de atención al cliente en la empresa “LA GRUTA DEL CRISTAL E.I.R.L.” de Chiclayo.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar el diagnóstico situacional de la empresa.</li> <li>b. Identificar los puntos críticos en el proceso de venta.</li> <li>c. Determinar el nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>d. Seleccionar la metodología adecuada para el Plan de Mejora Continua</li> <li>e. Elaborar la propuesta de mejora aplicando el Ciclo Deming.</li> <li>f. Desarrollar el análisis económico de la propuesta.</li> </ul>
DISEÑO DEL ESTUDIO	No experimental – Transversal (transaccional)
POBLACIÓN Y MUESTRA	<p>POBLACIÓN: 1272 Clientes recurrentes o principales Enero – Diciembre 2020 y 30 trabajadores de la empresa.</p> <p>MUESTRA: 295 clientes recurrentes o principales Enero – Diciembre 2020 y 15 trabajadores del área atención al cliente.</p>
VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Variable independiente:</b> Plan de Mejora continua</li> <li>b) <b>Variable dependiente:</b> Calidad de atención al cliente.</li> </ul>

**FUENTE:** Elaboración propia.

## Operacionalización de Variables

**Variable independiente:** Plan de Mejora Continua

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONA	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VI: Plan de Mejora Continua	"Es un documento guía que expresa los procesos, los compromisos y acciones que se llevan a cabo en una empresa durante un tiempo determinado con el propósito de conservar los logros alcanzados, poner especial atención en los problemas prioritarios y, mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen" (Vargas, 2006, p. 28)	Según Bonilla et al. (2010), "La mejora continua tiene tres dimensiones de evaluación las cuales son: Enfoque, Implantación y Resultados" (p. 28).	Enfoque	Sistemas de la empresa	Ordinal
				Métodos de la empresa	Ordinal
				Mejora y metodologías de la empresa	Razón
				Nº de reclamos por los clientes	Razón
			Implantación	Nivel de calidad de la empresa	Ordinal
			Resultados	% de clientes internos satisfechos	Ordinal

**FUENTE:** Elaboración propia.

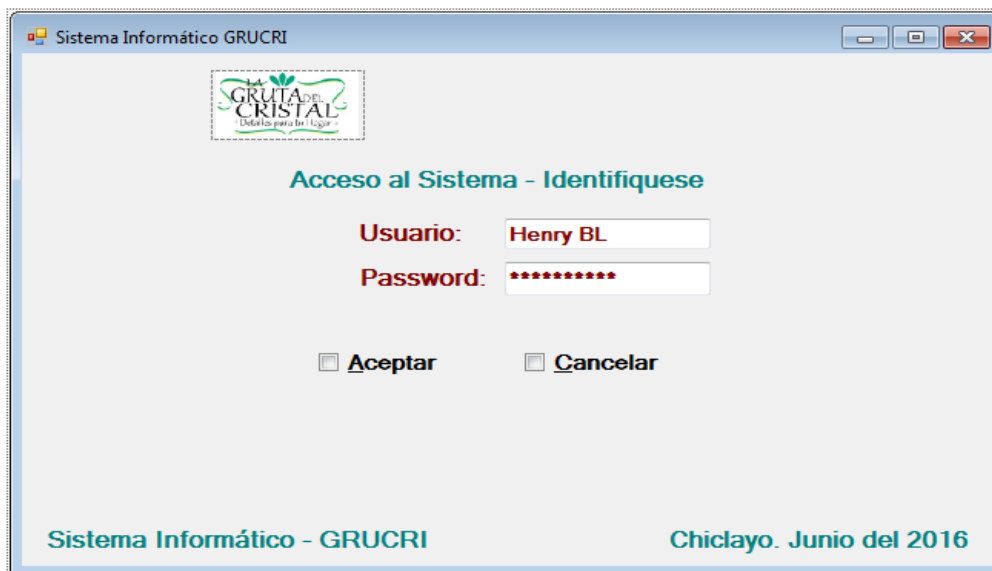


**Variable dependiente:** Calidad de atención al cliente

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VD: Calidad de atención al cliente	<p>"Es un proceso encaminado a la satisfacción total de las necesidades y requerimiento de los mismos. En tal sentido, los usuarios constituyen el elemento vital de cualquier empresa. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus usuarios ya sea en cuanto a eficiencia, calidad o servicio personalizado. Es por ello fundamental diseñar estrategias para mejorar los servicios de atención que ofrecen a sus clientes. De tal manera que la atención al cliente juega un papel importante en cuanto al mejoramiento y calidad de una organización" (Pérez, 2001, p. 25).</p>	<p>Según Llorénz et al. (2008), manifiesta que "la calidad de atención al cliente tiene cinco dimensiones y estas son: Tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, y Empatía" (p. 35).</p>	Tangibles	Nº de instalaciones aptas para la prestación de un buen servicio	Ordinal
			Confiabilidad	% Productos devueltos por defectos	Ordinal
			Capacidad de respuesta	Tiempo del servicio satisfactorio	Ordinal
			Seguridad	% de productos aceptados	Ordinal
			Empatía	Grado de satisfacción del cliente	Ordinal

**FUENTE:** Elaboración propia.

## Anexo 12: Software informático – pantalla de inicio



El software GRUCRI (Gruta del Cristal) es el software que se quiere aplicar en la empresa para la atención al cliente por medio de Tablet en el proceso de venta por parte de los trabajadores de la empresa hacia los clientes.


## **Anexo 13: Sistema de Gestión de Calidad interno de la empresa**

### **Sistema de Gestión de Calidad Interna del proceso de venta de la empresa “La Gruta del Cristal E.I.R.L.”**

El Sistema de Gestión de Calidad del proceso de venta de la empresa La Gruta del Cristal E.I.R.L., su estructura principal de acuerdo a la Norma ISO 9001 como procesos, estructura organizacional, recursos se detalla a continuación:

**Indicadores:** Nivel de satisfacción de los clientes, nivel de productividad de los trabajadores, nivel de participación de los trabajadores en el programa, nivel de satisfacción de los trabajadores, tiempo de demora en atención a un cliente, % de quejas de clientes al mes, N° de productos defectuosos devueltos por día , ingresos de ventas mensuales, tiempo de espera en cola (caja), tiempo de espera en cola (despacho), tiempo de espera en ser atendido por un vendedor, tiempo de todo el proceso de compra, N° de visitantes atendidos por cada trabajador, N° de reclamaciones o devoluciones por servicio , N° de clientes diarios que visitaron a la empresa, N° de clientes diarios que si compraron.

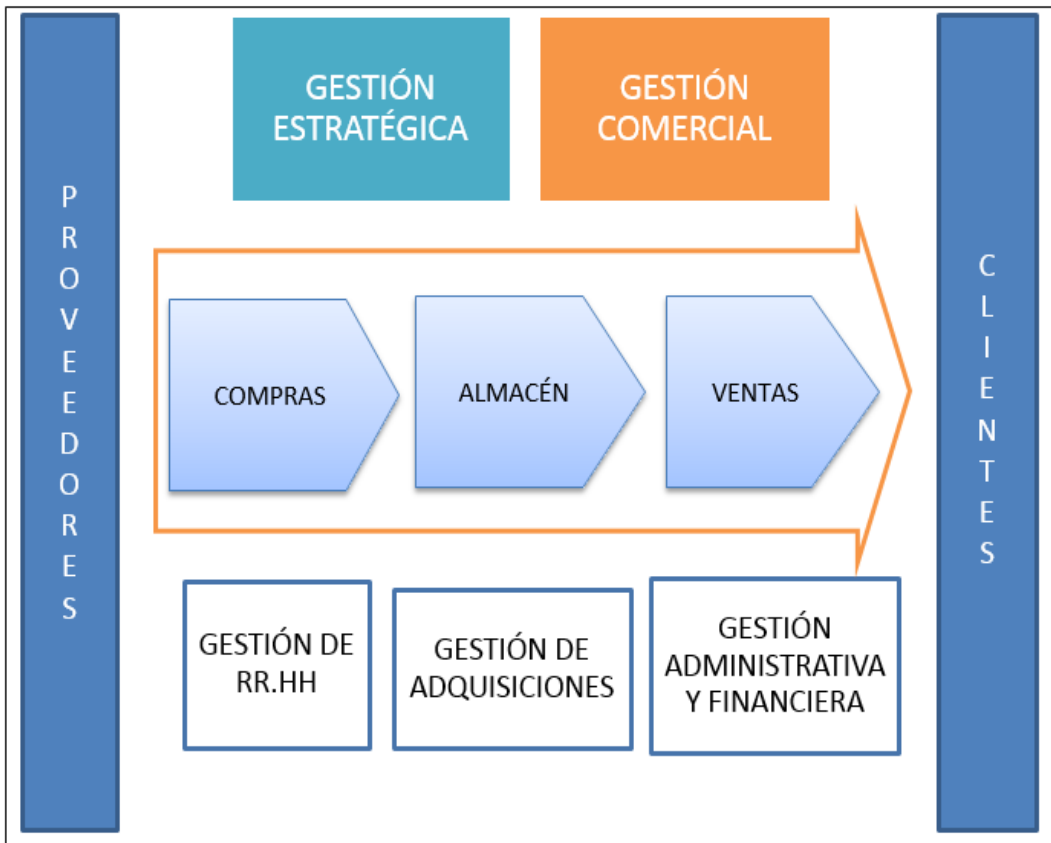
El Sistema de Gestión de Calidad de la empresa tiene una serie de estructuras documentales que exige la norma ISO 9001 como son, el Manual de Calidad, los procesos, los procedimientos, los recursos, los instructivos de trabajo y demás documentación. Todo ello para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado de Chiclayo y a la vez la empresa sea reconocida a nivel nacional por sus productos y el servicio de calidad que ofrece a sus clientes, como el nivel de trabajadores con el que cuenta la empresa. Todos los procesos que tiene la empresa se detallan a continuación en el Mapa de procesos según el formato del SGC:

	<b>PLAN DE MEJORA</b>	Código: LGDC-01
	<b>CONTINUA DE LA CALIDAD</b>	Versión: 0
	Sistema de Gestión de Calidad	Fecha: 22/10/2020
	interno de la empresa	Página: 1 de 05

### 1.1 Interacción de los procesos


Todas las actividades que realiza la empresa desde cuando se realiza el pedido y compra de los productos hasta el proceso final de venta a los clientes es el siguiente:

Macroproceso de “La Gruta del Cristal”



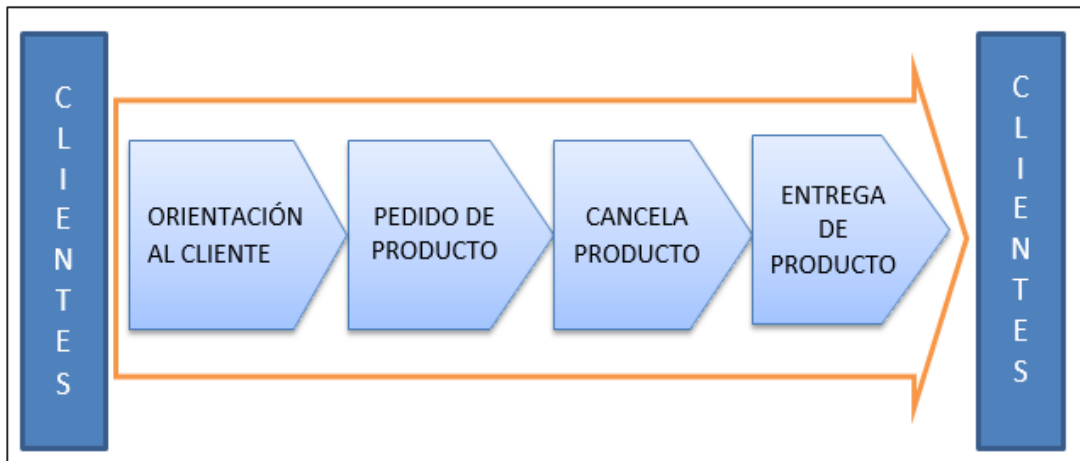
Fuente: La Gruta del Cristal

Elaboración: Propia

	<b>PLAN DE MEJORA</b>	Código: LGDC-01
	<b>CONTINUA DE LA CALIDAD</b>	Versión: 0
	Sistema de Gestión de Calidad	Fecha: 22/10/2020
	interno de la empresa	Página: 2 de 05

El mapa de procesos solo del proceso de venta se muestra a continuación:


Mapa de proceso de venta de “La Gruta del Cristal”



Fuente: La Gruta del Cristal

Elaboración: Propia

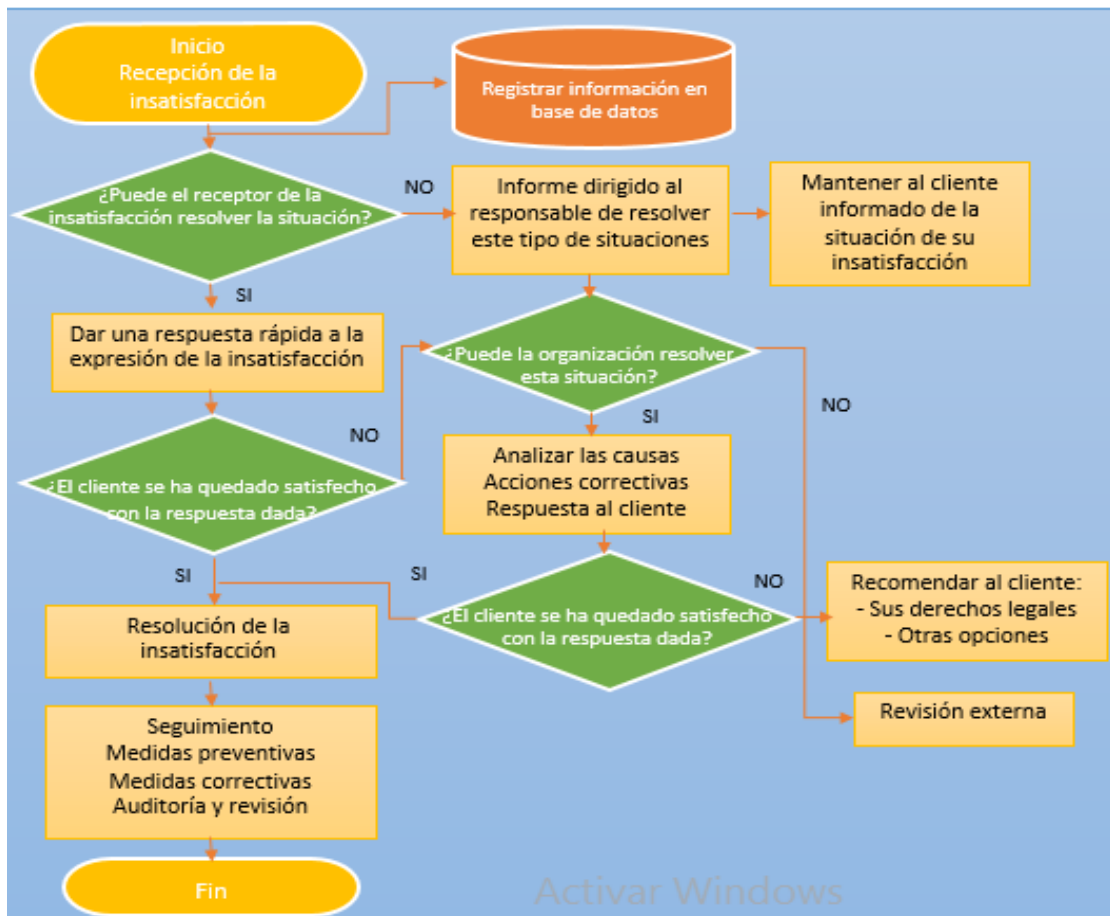
El mapa de procesos muestra las entradas y salidas que realiza un cliente en el proceso de venta de la empresa La Gruta del Cristal.

	<b>PLAN DE MEJORA</b>	Código: LGDC-01
	<b>CONTINUA DE LA CALIDAD</b>	Versión: 0
	Sistema de Gestión de Calidad	Fecha: 22/10/2020
	interno de la empresa	Página: 3 de 05


## 1.2 Gestión de la insatisfacción del cliente

El área de venta, que es el que actualmente lleva toda la relación de los clientes, ha recibido últimamente un aumento en las sugerencias, quejas y reclamaciones por parte de los clientes, que expresan un cierto grado de insatisfacción con el producto y servicio recibidos. Una de las acciones llevadas a cabo para gestionar estas reclamaciones ha consistido en realizar un diagrama de flujo donde quede reflejada la forma de actuar antes estas expresiones de insatisfacción.

Diagrama de flujo de la gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes de la empresa:



Fuente: La Gruta del Cristal  
Elaboración: Propia.

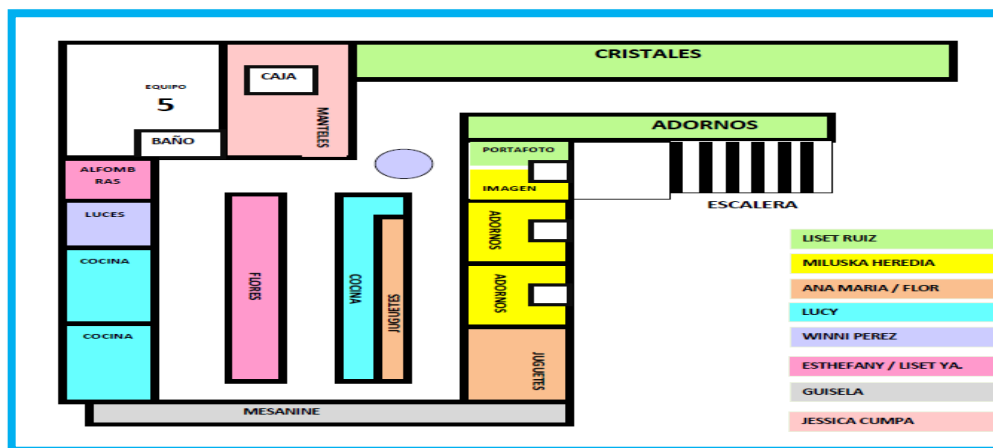
	<b>PLAN DE MEJORA</b>	Código: LGDC-01
	<b>CONTINUA DE LA CALIDAD</b>	Versión: 0
	Sistema de Gestión de Calidad	Fecha: 22/10/2020
	interno de la empresa	Página: 4 de 05

### 1.3 Espacios físicos

Un factor importante para el desarrollo de una buena cultura organizacional es el espacio donde se desenvuelven los agentes que influyen en la empresa. Este factor toma en cuenta la organización y la división de responsabilidades permitiendo un mejor comportamiento en los trabajadores.

La Gruta del Cristal realiza sus actividades en un centro comercial de cinco pisos, de los cuales emplea los dos primeros para el servicio de comercialización. El primer piso es exclusivamente para el comercio de la decoración del hogar y el orden dado según el intervalo de los precios, también encontramos el almacén de productos para llevarse a cabo el desarrollo del trabajo, mientras que el segundo piso se divide en ambientes referenciales de decoración y las oficinas administrativas de la empresa.

Estructura de la empresa con sus funciones por área de los trabajadores de atención al cliente:



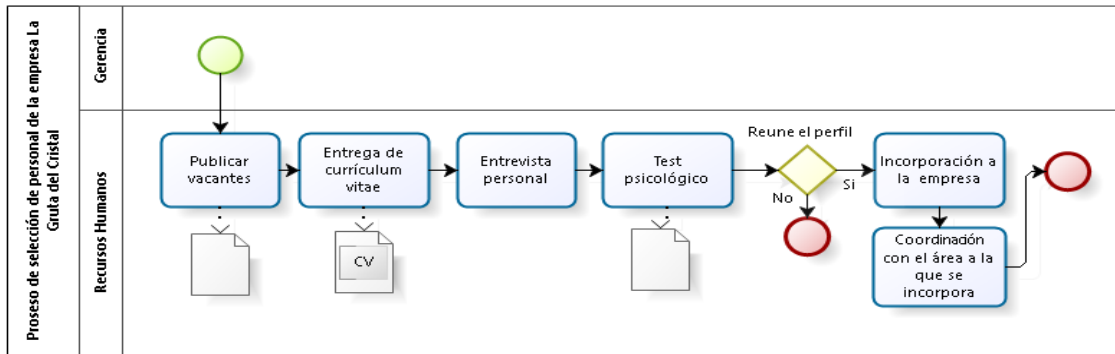
Fuente: La Gruta del Cristal

	<b>PLAN DE MEJORA</b>	Código: LGDC-01
	<b>CONTINUA DE LA CALIDAD</b>	Versión: 0
	Sistema de Gestión de Calidad	Fecha: 22/10/2020
	interno de la empresa	Página: 5 de 05

#### 1.4 Procesos de contratación del nuevo personal

Los procesos que debe de seguir la empresa para contratar a su nuevo personal son los siguientes:

Diagrama de flujo del proceso de selección de nuevo personal

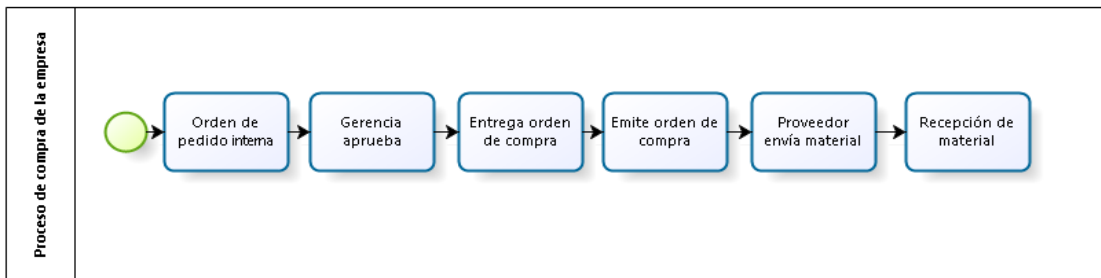


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5 Proceso de compra de productos de la empresa

Diagrama de flujo del proceso de compra:



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: Elaboración propia