



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa
Coral Hipermercados”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título
de Ingeniera Comercial**

AUTORA: María Belén Andrade

DIRECTOR: Econ. Luis Tonon Ordóñez

Cuenca-Ecuador

2017

DEDICATORIA

A mi esposo, Juan Pablo Ortiz, quien ha sido apoyo incondicional en la consecución de esta meta; a mis hijas, Ana Elisa y María Emilia, quienes sabrán comprender la limitación de tiempo que impidió permanecer junto a ellas.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a los docentes de la Universidad del Azuay de la Escuela de Administración de Empresas y mi especial reconocimiento al Director del trabajo, Econ. Luis Tonon Ordóñez, por su valiosa orientación en su desarrollo. A los clientes de la Empresa “Coral Hipermercados”, por facilitarme la información, insumo fundamental para la investigación; al personal de Servicio al cliente, Recursos humanos y Gerentes de los distintos locales de la Empresa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1 La empresa del siglo XXI.....	1
1.1.1 Dominio personal.....	1
1.1.2 Modelos mentales.....	2
1.1.3 Visión compartida.....	3
1.1.4 Aprendizaje en equipo	3
1.1.5 Pensamiento sistémico	4
1.1.6 Principios de la organización inteligente	5
1.2 El servicio al cliente	7
1.2.1 Concepto de cliente.....	7
1.2.2 Clasificación de los clientes	7
1.2.3 Concepto de servicio al cliente.....	10
1.2.4 Objetivos del servicio al cliente.....	11
1.2.5 Criterios esenciales del servicio al cliente	12
1.2.6 Calidad en el servicio al cliente.....	13
1.2.7 Modelos de gestión de calidad	15
1.2.8 Empresas exitosas por la calidad del servicio al cliente	19
1.3 Empresa tradicional.....	22
1.3.1 La organización y los recursos humanos	23
1.3.2 Objetivos del área de recursos humanos	24
1.3.3 La importancia de las personas en la moderna empresa	24
1.3.4 La cultura organizacional.....	26
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO.....	29
2.1 Antecedentes de la empresa Coral Hipermercados.....	29
2.2 Identidad de Coral Hipermercados	31

2.3 Estructura de la Empresa	31
2.4 Participantes.....	32
2.4.1 Universo y muestra del cliente interno	32
2.4.2 Universo y muestra del cliente externo	34
2.5 Diseño de la investigación.....	35
2.5.1 Objetivos de la investigación	36
2.5.1 Métodos y técnicas de investigación	36
2.5.2 Instrumentos de la investigación	37
2.5.3 Procedimiento	37
2.5.4 Recursos.....	38
2.6 Análisis de los resultados	38
2.6.1 Análisis de los factores del servicio al cliente interno	39
2.6.2 Análisis de los factores del servicio al cliente externo.....	43
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CORAL	
HIPERMERCADOS	52
3.1 Diagnóstico situacional	52
3.1.1 Introducción	52
3.1.2 Problemática.....	52
3.1.3 Justificación	53
3.1.4 Modelo de planificación prospectiva participativa estratégica	54
3.1.5 Metodología	54
3.1.6 FODA de Coral Hipermercados.....	54
3.2 Direccionamiento estratégico	59
3.2.1 Misión.....	60
3.2.2 Visión.....	60
3.2.3 Objetivos.....	61
3.2.4 Valores.....	61
3.2.5 Políticas.....	61
3.2.6 Mapa de procesos	62
3.3 Formulación estratégica	63
3.3.1 Generación de proyectos.....	64
3.3.2 Identificación de proyectos, subproyectos y actividades.....	65
3.4 Monitoreo estratégico del plan	71
3.5 Curso de capacitación.....	71

3.5.1 Tema del curso	72
3.5.2 Modalidad de estudio	72
3.5.3 Objetivos	72
3.5.4 Niveles y etapas de formación de los destinatarios	72
3.5.5 Descripción del curso	72
3.5.6 Metodología	73
3.5.7 Contenidos del curso	73
3.5.8 Recursos.....	74
3.5.9 Presupuesto del curso	75
3.5.10 Cronograma para la ejecución y evaluación del plan de capacitación	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Modelo de Grönroos	15
Figura N° 2 Modelo de Parasuraman, Zeithalm y Berry	16
Figura N° 3 Modelo general de servicios y acciones en gestión de servicios DYAS..	19
Figura N° 4 Eficiencia y eficacia	25
Figura N° 5 Las personas y la organización	26
Figura N° 6 Organigrama	32
Figura N° 7 Mapa de procesos de Coral Hipermercados	62
Figura N° 8 Planificación estratégica.....	64
Figura N° 9 Objetivos de un plan estratégico de desarrollo	135
Figura N° 11 Momentos de la planificación estratégica	136

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Muestra cliente interno.....	34
Cuadro N° 2 Universo y muestra cliente externo	35
Cuadro N° 3 Reglamento interno	55
Cuadro N° 4 Redefinición de misión, visión, valores y políticas	55
Cuadro N° 5 Mapa de procesos	56
Cuadro N° 6 Deficiente atención del cliente interno	57
Cuadro N° 7 Insatisfacción del cliente externo	58
Cuadro N° 8 Estrategias	63
Cuadro N° 9 Programación general del plan de Coral Hipermercados.....	65
Cuadro N° 10 Plan estratégico 1	66
Cuadro N° 11 Plan estratégico 2	67
Cuadro N° 12 Plan estratégico 3	68
Cuadro N° 13 Plan operativo anual 1	69
Cuadro N° 14 Plan operativo anual 2.....	70
Cuadro N° 15 Condiciones básicas de Coral Hipermercados para integrar al proceso de planificación estratégica.....	133
Cuadro N° 16 Principios de la planificación estratégica	134

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Cuestionario cliente interno.....	83
Anexo N° 2 Cuestionario cliente externo	86
Anexo N° 3 Presupuesto de la investigación.....	93
Anexo N° 4 Diagnóstico de servicio cliente interno T 1-16.....	94
Anexo N° 5 Diagnóstico de cliente externo T1-37	104
Anexo N° 6 Entrevista al Jefe de Recursos Humanos	124
Anexo N° 7 Entrevista al Administrador	127
Anexo N° 8 Matriz de monitoreo y evaluación.....	130
Anexo N° 9 Marco teórico para la propuesta de capacitación Grupo Corporativo	131

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la calidad del servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercados con miras a su mejoramiento; para ello se evaluó al cliente interno y externo concluyendo que la mayor debilidad de la Empresa es la falta de capacitación de su personal lo que genera insatisfacción al cliente externo.

La propuesta de mejoramiento basada en un enfoque sistémico de moderna empresa, contempla cinco proyectos que incorporan la planificación estratégica, los cuales buscan dar solución al deficiente servicio al cliente de Coral Hipermercados.

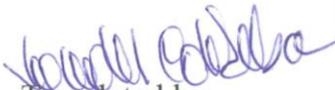
PALABRAS CLAVES: Empresa, sistémico, calidad, servicio al cliente, interno, externo.

ABSTRACT

This research aims to analyze the quality of customer service at *Coral Hipermercados* Company with a view to its improvement. Thus, the internal and external customer was evaluated, concluding that the company's major weakness is the lack of training of its personnel, which generates dissatisfaction with the external customer. The proposal for improvement based on a modern company systemic approach, considers five projects that incorporate strategic planning. These plans seek to solve the deficient customer service of *Coral Hipermercados*.

KEYWORDS: Company, Systemic, Quality, Customer Service, Internal, External.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Mantener a un personal altamente motivado y ético, que aporte con su creatividad e innovación a la empresa, es hoy en día una de las mayores aspiraciones de un empresario en el siglo XXI. Por este motivo, la empresa actual considera a los recursos humanos el mayor capital y su capacitación, una inversión mas no un gasto.

Los países desarrollados hablan de la sociedad del conocimiento ya que la empresa a través de una capacitación permanente desarrolla su talento humano el mismo que produce conocimiento; en el Ecuador se ha comenzado a dar los primeros pasos para salir de una sociedad de la información e incursionar en la producción de conocimiento. La empresa ecuatoriana no puede permanecer al margen de los grandes y vertiginosos cambios que se han dado a nivel mundial, tal es el caso de la globalización que produce un gran impacto y exige un cambio de paradigmas respecto a la empresa del pasado.

Dentro de este marco, se ubica la empresa Coral Hipermercados cuyo proceso de expansión ha tenido un ritmo acelerado a partir de su creación en el año 2005. La presente investigación “Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercados” surge de la necesidad de satisfacer las expectativas del cliente interno y externo.

Consta de tres capítulos: el Capítulo I, marco teórico, enfoca los principios de la organización inteligente de Peter Senge, que considera el desarrollo personal como pilar fundamental de la moderna empresa; se definen el dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Se identifica, además, las cinco fases de la administración de los Recursos Humanos: Integración, organización, retención, desarrollo personal y auditoría desde el enfoque de Idalberto Chiavenato para el análisis de los resultados. Se incluye la teoría sobre servicio al cliente, la gestión de la calidad según Deming y los modelos de calidad propuestos por Grönroos, Parasuraman, Zeinthal, Berry y Lescano. El Capítulo II hace referencia a los antecedentes de Coral Hipermercados, identidad, estructura organizacional, diseño metodológico de la investigación, evaluación, diagnóstico, interpretación de los datos y análisis de los resultados. El Capítulo III comprende la propuesta.

El trabajo se realizó en dos etapas: la primera correspondió a la recolección de la información obtenida en los nueve locales de Coral Hipermercados: Coral Centro, Coral Mall del Río, Coral Sucre, Coral Tarquí, Coral Monay, Coral Racar Plaza, Coral Carlos Julio Arosemena, Coral vía a Daule, Coral Quito 1; esta información se la procesó y analizó, estableciéndose el déficit en el proceso de reclutamiento, selección, inducción, retención, desarrollo y capacitación del cliente interno; en la segunda etapa, se desarrolló la propuesta.

El presente estudio se desarrolla dentro del período: 2016. Posee un carácter exploratorio porque constituye el punto de partida para el desarrollo de la propuesta. Es descriptiva porque da a conocer la realidad de Coral Hipermercados en forma objetiva. Es, también, una investigación-acción porque a partir del análisis de los resultados se busca transformar la realidad y se impulsa a la mejora de la atención del cliente con la participación de todos los involucrados. Las técnicas que se utilizan son la encuesta, la entrevista y la observación directa; los métodos que se aplican son el estadístico, el inductivo, el deductivo, el analítico y el sintético.

Este trabajo de investigación ha sido posible gracias al apoyo de la organización Coral Hipermercados. Una de las limitantes encontradas es la información incompleta en torno a ciertos ítems de los cuestionarios aplicados al cliente interno y externo. Esto conduce a que en futuras investigaciones exista una previa motivación sobre la importancia que tiene la respuesta a todos los ítems. Se puede considerar cumplidos los objetivos propuestos en la investigación. Esta puede servir de punto de partida en los futuros proyectos de servicio al cliente, ya que al ser pionero no existen referentes anteriores.

La propuesta requiere una revisión del Reglamento Interno, la reformulación de la misión, la formulación de la visión y la determinación de políticas que garanticen la capacitación del personal permanentemente; al mismo tiempo, la organización deberá entrar en un proceso de autoevaluación sobre el enfoque piramidal de su estructura para dar paso a una perspectiva horizontal, en la que el desarrollo personal de cada miembro se refleje en las aspiraciones de la organización; se establezca el compromiso con los objetivos a través de un trabajo colaborativo y de un aprendizaje continuo, lo que implica abandonar viejos paradigmas para responder en forma proactiva ante los cambios y funcionar en forma interdependiente y autónoma.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 La empresa del siglo XXI

La globalización es un fenómeno económico, político y cultural que ha influido en el cambio de paradigmas sociales y por ende empresariales. Su expansión ha producido una interdependencia creciente entre las distintas naciones que han roto sus fronteras y han logrado incrementar el intercambio de bienes y servicios, aumentando sus transacciones financieras gracias a la presencia de las tecnologías de la información y la comunicación (González, Arahetes, Aldecoa, & Márquez, 2000). Por tal motivo, ninguna empresa que quiera mantenerse en el mercado en el siglo XXI, puede prescindir del carácter sistémico (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009), esto significa considerarla como un organismo, en la que todos sus miembros trabajan de forma inteligente, articulada, donde los objetivos se vean reflejados en la misión y visión de la empresa. Hay entre ellos una interdependencia con la que se establece una red de relaciones (Villamil, 2004). Solo así cada uno de los miembros de la organización desarrollarán un sentido de pertenencia y se sentirán parte de ella, asumiendo un compromiso en la consecución de las metas.

La empresa del siglo XXI posee características que influyen en su estructura interdependiente, siendo las siguientes: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009).

1.1.1 Dominio personal

Es un proceso que permite el autoconocimiento, es decir, la determinación de habilidades y destrezas; es aprender a ver la realidad con mayor claridad. La yuxtaposición entre la visión personal y la realidad se denomina tensión creativa, lo que significa generar nuevos aprendizajes que permitirán el crecimiento permanente. El dominio personal es lo que Senge denomina la disciplina del crecimiento personal y el aprendizaje. Este elemento va más allá del aspecto competitivo ya que compromete un trabajo creativo que se proyecta al futuro de la organización, lo que supera la simple actitud reactiva (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009). Es fundamental que el aprendizaje personal tenga estrecha vinculación con el organizacional (Riesco, 2006). Actualmente, las empresas

competitivas, “en un entorno dinámico, cambiante e inestable, están llamadas a adoptar nuevas formas de organización, y sustentarse sobre parámetros de flexibilidad, permanente innovación, inteligencia horizontal y trabajo en equipo, creatividad y capacidad de resolución de problemas”. (Area, Bartolomé, Cabero, & De la Serna Cebrián, 2007, p. 36). Por tanto, la empresa del siglo XXI está llamada a desarrollar políticas que conduzcan al desarrollo personal de sus miembros puesto que su productividad y calidad están estrechamente vinculadas a ella.

1.1.2 Modelos mentales

Son los paradigmas que están presentes en cada una de las personas, lo que le permite tener una visión de la realidad externa. (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009). Los modelos mentales constituyen imágenes, supuestos e historias que las personas llevan en la mente, acerca de sí mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009). Estos se forman a través de la observación y de su experiencia; influyen en la manera de pensar y actuar (Ontoria, 2000). Los modelos mentales constituyen una disciplina en la que las personas desarrollan su capacidad de reflexión cuando reconocen su manera de pensar y se fomenta el diálogo cuando se comparte los procedimientos de razonamiento (Cejas, 2006). La organización inteligente debe aprender de los distintos modelos mentales provenientes de cada uno de los miembros, que aporten a la formación de un modelo común dentro de la empresa, el mismo que debe ser adoptado por los miembros de la organización.

Los modelos mentales inciden directamente en la organización; cada una de las personas posee diferentes modelos mentales que tienen su origen en diversos elementos como la cultura, el lenguaje, la biología o la historia personal de cada individuo; por lo que es importante que dentro de la organización se tenga presente los distintos modelos mentales de cada una de las personas y permitir que estos sean explicitados o manifestados para que de ser necesario sean modificados y, al mismo tiempo, constituyan una respuesta a los cambios y desafíos de la organización. En este punto, cabe recordar que las organizaciones saludables son aquellas que posibilitan un trabajo en conjunto en donde se pueden desarrollar mejores modelos mentales para enfrentar cualquier situación. (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009). De aquí, que los gerentes que ignoren los diferentes modelos mentales de su personal difícilmente podrán experimentar nuevas

formas o modelos de pensamiento, sino, por el contrario, existirá un choque de visiones desenfocadas que generen conflictos, lo que dificultará el entendimiento en la organización.

1.1.3 Visión compartida

Es mirar en una sola dirección. La visión personal está involucrada en la corporativa, la que se convierte en fuente de inspiración y productividad y es la que genera un alto nivel de compromiso de todo el equipo (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009). La visión compartida constituye una gran fuerza motivadora para los miembros de la organización, que orienta hacia la excelencia y el éxito duradero (Medina, 2006). Sin una visión compartida será imposible construir una empresa inteligente que promueva a un aprendizaje generativo más no adaptativo (Basurto, 2005). Por lo tanto, cuando la empresa comparte su visión los miembros se encuentran conectados unos con otros, forman un sentimiento de identificación y compromiso con la empresa, que los impulsa a seguir en una misma dirección para alcanzar objetivos comunes.

1.1.4 Aprendizaje en equipo

Es la capacidad de formar sinergias dentro de un grupo para alcanzar los resultados que se desean; el diálogo constituye un permanente enriquecimiento que fortalece al trabajo colaborativo. Es a través de este que se descubren nuevas percepciones que no se logran visualizar en forma individual. El diálogo requiere, al mismo tiempo que se aprende, reconocer los obstáculos que impiden la interacción del aprendizaje grupal. Si estos obstáculos son detectados, aceleran el aprendizaje; caso contrario, si estos no son reconocidos se convierten en un limitante. El aprendizaje en equipo dentro de una organización moderna es un determinante ya que no solamente mejoran los resultados, sino que existe un crecimiento individual (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009). El aprendizaje compartido se construye sobre el desarrollo del dominio personal de la visión compartida. Y constituye una unidad fundamental en toda empresa ya que los individuos no aprenden de manera individual sino de manera grupal, es decir, formando equipos en los que exista una cooperación colectiva (Trejo, 2009). Kruse y Louis (1997) hacen énfasis en ciertos beneficios que implican el trabajo en equipo. Estos son:

1. **Distribución de la autoridad:** Aquí se determina quién decide y cuáles son las decisiones que se toman.
2. **El proceso de toma de decisiones:** Cuando se trabaja en equipo, las decisiones son democratizadas en el grupo; sin embargo, es necesario la actuación de la dirección como facilitadora.
3. **Colaboración e interdependencia:** Se establecen relaciones de cooperación que permitan el aprendizaje de la organización.
4. **Toma de decisiones consensuadas:** El poder es compartido entre los miembros del grupo.
5. **Preocupación por el punto de vista individual y de las minorías:** Las diferencias individuales de las personas son aceptadas siempre y cuando promuevan el desarrollo del grupo (Bolívar, 2007).

A diferencia de la organización tradicional, la moderna, aprende a captar los cambios que se dan en el exterior y a manejarlos no desde la perspectiva del individuo, sino del equipo en donde se hace uso del conocimiento, de la creatividad y del compromiso que los miembros asumen frente a los objetivos de la corporación. Así, se asegura que el personal ponga en práctica sus habilidades y capacidades, y asuma sus responsabilidades, es decir, existe un continuo crecimiento y, al mismo tiempo, el trabajo en equipo produce mayores y mejores resultados.

1.1.5 Pensamiento sistémico

Es una actitud de los seres humanos basada en las percepciones de la realidad; el pensamiento sistémico implica pensar como un todo; el objetivo de este sistema es la creación de organizaciones cambiantes y adaptables a las circunstancias. El pensamiento sistémico hace énfasis en las ideas y creencias que usan las personas para guiar sus acciones. Se usa para dar significado de la experiencia de cada persona, explicando causas y efectos (Castañeda, 2002).

Como manifiesta Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina para pensar sistémicamente* es necesario cambiar el enfoque. “El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas; para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas (como una foto tomada en un instante dado)” (Castañeda, 2002, p. 68); pudiéndose afirmar que el “todo es más que la suma de las partes” (Astorga, 1990, p. 13).

Entre los beneficios del pensamiento sistémico se señalan los siguientes: Da lugar a la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos; simplifica el entendimiento de cada uno de los procesos internos; posibilita la optimización de los procesos y la obtención de metas; ayuda a elaborar planes estructurados para poder desenvolverse en el entorno que le rodea (Ocaña, 2006).

En la actualidad, ha surgido una manera nueva de comprender el proceso del cambio empresarial, donde se busca estimular el aprendizaje en todos y cada uno de los niveles que conforman la organización, se sugiere que los altos directivos de la empresa implementen la dinámica de sistemas como un idioma común dentro de los equipos y fomenten su participación.

1.1.6 Principios de la organización inteligente

La organización inteligente pretende entre varios aspectos que todos sus miembros se mantengan en un aprendizaje continuo, que permita su crecimiento personal y colectivo; busca descubrir el mayor potencial de las capacidades de cada una de las personas y optimizarlas en la práctica; estimula a que las personas formen sinergias a través del trabajo en equipo. El principio conductor de una organización inteligente se fundamenta en visibilizar a la persona y en el mutuo respeto.

En todas las organizaciones, existe una aspiración que se traduce en el deseo de aumentar la eficiencia, de concretar la visión personal a pesar de enfrentar resistencia a la aplicación de nuevas teorías, métodos y herramientas que lleven a la organización a la construcción de ideas rectoras con las que se puede introducir cambios en la infraestructura. Entendida esta como las “innovaciones en el diseño empresarial que afectan a la autoridad, las estructuras, la circulación de la información y la asignación de recursos” (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009, p. 9).

Las ideas rectoras se elaboran en torno al propósito de una organización. En una institución tradicional, el éxito es concebido como el trayecto que permite llegar al máximo nivel; la gestión se traduce en acompañar y estimular a los subalternos a cumplir con las decisiones de los directivos, considerados los aptos para la toma de las mismas, en base de recompensas o represalias. Los gerentes luchan por ascender y cuándo les quedan pocos peldaños luchan por mantenerse. Este sistema hace que el ambiente laboral afecte al desempeño, no se alcanza la productividad, se detiene la innovación y, sobre todo, se atrofia el crecimiento personal. Adam, J. y O'Brien lograron despertar entusiasmo en todo su personal cuando encarnaron el propósito dentro de "un conjunto de valores y una visión". (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009, p. 321).

Para dichos autores, los valores centrales son tres: el mérito, la apertura y el localismo. El primero se refiere a que la toma de decisiones que debe asumir la compañía; se la ejecuta en torno a los mejores resultados prescindiendo de cualquier influencia política. El segundo se refiere a la intercomunicación y el tercero a la autonomía que debe tener el personal en su desempeño (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009).

Matsushita Konosuke señala que la organización de Occidente se caracteriza por utilizar un proceso a la inversa de lo que ocurre en Japón. Se extraen las ideas de los directivos y se las trasladan a los empleados de niveles inferiores para ser operadas. Sin embargo, dentro del *management* de Occidente, desde 1990, se ha comenzado a hablar de la calidad total de la gestión basada en la planificación estratégica. Hay organizaciones que buscan la capacitación, el mejoramiento tanto de la innovación como de la productividad (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009). En suma, todas buscan el desarrollo individual de las personas vinculado a un desempeño económico superior.

La capacidad de aprendizaje del personal constituye una fuente de generación de ideas, ventaja que difícilmente puede ser superada por la competencia porque siempre se estaría a la vanguardia (De Geus, 1988). El conocimiento general sobre la actividad que ejecuta el personal sumado al dominio de su actividad específica hace que los empleados hagan aportes, lo que se logra cuando los directivos fomentan la capacitación y la autonomía; así como también, facilitan al personal su adaptación a los cambios. Otro de los principios que se debe impulsar es hablar con la verdad a los clientes internos y externos. En la empresa tradicional, los directivos tenían la respuesta para todo, en la moderna, todos esperan descubrirla.

1.2 El servicio al cliente

1.2.1 Concepto de cliente

Cliente proviene del latín *cliens*, *-entis* y tiene varias acepciones (Real Academia, 2009). Desde la perspectiva de la Economía, es la persona que tiene acceso a un producto o a un servicio por un pago. Dentro de este contexto, se utiliza el término comprador para identificar a la persona que adquiere un producto; así como usuario es quien hace uso del servicio y consumidor es quien consume un producto o servicio (Pérez & Gardey, 2009). Para Albrecht y Bradford, el cliente es la razón de existir de todo negocio (Pérez, 2006). Por tanto, el cliente constituye el centro de toda empresa al que se le debe dar la mayor importancia en la toma de decisiones ya que representa el mayor activo de la organización.

1.2.2 Clasificación de los clientes

- Para Vanessa Pérez existen dos tipos de clientes: Interno y externo.

Cliente interno: Es aquella persona que forma parte de la empresa y a pesar de estar inmerso en la misma requiere de la prestación del servicio del resto de los colaboradores. La opinión del cliente interno, en la mayoría de empresas, no son valoradas; sin embargo, son fundamentales, ya que de ellos depende la calidad del servicio. Algunos de los indicadores que miden la satisfacción del cliente interno son: la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones del trabajo.

Cliente externo: Se refiere a aquella persona que adquiere los productos ofrecidos por la empresa; no forma parte de la organización y constituye su fuente de ingresos, por lo que es a quién van dirigidos todos los esfuerzos del marketing.

Existen algunos factores determinantes del nivel de satisfacción del cliente externo. Estos se especifican enfocados al personal, al producto y a la empresa. Respecto al primero, se considera el trato cordial, la puntualidad, la responsabilidad, la pulcritud en la presentación personal, etc.; en relación al segundo, se da prioridad a la variedad, cantidad, precio, *layout*. Finalmente, en torno a la empresa gira la imagen, la higiene, orden, soporte técnico, comodidad, seguridad, disponibilidad, etc. (Pérez, 2006).

Otra clasificación de los clientes, según Luis Carvajal, Josefa Ormeño y María Ángeles Valverde, es la siguiente:

Clientes actuales: Son aquellos que consumen los productos de la empresa periódicamente y en forma reciente; constituyen su fuente de ingreso.

Clientes potenciales: No adquieren productos actualmente, pero posiblemente lo harán en un futuro (a corto, mediano o largo plazo).

Los clientes actuales a su vez se clasifican en:

Clientes habituales: Son los clientes regulares, que confían en la empresa, que acuden con frecuencia, poseen lazos de fidelidad y sienten cubiertas sus necesidades.

Clientes ocasionales: Acuden con muy poca frecuencia o de vez en cuando; se recomienda hacer seguimiento a este cliente para conocer las causas.

Según el grado de satisfacción, los clientes se pueden clasificar en tres grupos:

Clientes complacidos: Son aquellos que se sienten identificados plenamente con la empresa, porque su servicio ha superado sus expectativas. Es lo que se denomina *lovemarkers*.

Clientes satisfechos: Son aquellos cuyas expectativas son cubiertas por la empresa; sin embargo, su fidelidad se quebranta frente a una mejor oferta.

Clientes insatisfechos: Son personas que no han logrado satisfacer sus expectativas, por lo que no volverán a la empresa y constituyen un riesgo, ya que su difusión se convierte en un factor negativo para la imagen de la organización; se debe recordar que una publicidad negativa boca a boca tiene mayor impacto que la generada por la empresa.

Según el uso que se dé al servicio o al producto, los clientes se clasifican en:

Consumidores finales: Son aquellos que compran el producto para su uso personal o de la familia.

Organizaciones: Son las empresas privadas o públicas que adquieren los productos para transformarlos o comercializarlos.

Según la importancia que tienen en la empresa, los clientes pueden ser:

Clientes estrella: Son aquellos clientes potenciales que pueden ayudar a incrementar el volumen de ventas de la empresa.

Clientes estratégicos: Son los clientes que actualmente generan los mayores ingresos para la empresa; se recomienda hacer seguimiento de sus opiniones sobre cómo mejorar los productos o servicios de manera que se mantenga esa relación de fidelidad.

Clientes de estatus: Son aquellos clientes que dejaron de ser estratégicos; sin embargo, sus beneficios siguen siendo importantes como para mantener dicha relación.

Clientes racionales: Son clientes exigentes que tienen un alto poder de negociación en cuanto a precio, plazo de entrega y otro tipo de condiciones; pero, no se debe olvidar que estos clientes garantizan un volumen de ventas muy representativo.

Los clientes según su personalidad se clasifican en diferentes grupos:

Cliente impaciente: Se caracteriza por la prisa en adquirir su producto, al cual tiene plenamente identificado. Frente a este cliente se sugiere sorprenderlo con algún valor agregado en la calidad del producto o del servicio, lo que disminuirá su ansiedad.

Cliente indeciso: Su peculiaridad es la inseguridad; no tiene definidas las características del producto que va a adquirir; se sugiere presentarle pocas alternativas.

Cliente exigente: Es el que espera precisión en las respuestas; le caracteriza la perfección y la inflexibilidad. A este cliente se le debe prestar mayor atención para evitar reacciones prepotentes y agresivas.

Cliente grosero: Es quien carece de cordialidad y es agresivo; prioriza sus derechos en detrimento de los demás. Se recomienda hacerle sentir importante.

Los clientes activos y potenciales se pueden clasificar en torno al volumen de compras:

Clientes tipo A: Son los que representan el 50 y hasta el 80 % de ingresos para el negocio; su volumen es muy alto.

Clientes tipo B: El volumen de ventas de la empresa a este tipo de cliente representa del 15 al 30 % en el promedio.

Clientes tipo C: Representan el menor porcentaje de volumen de venta de la empresa; el porcentaje oscila entre el 5 y el 20 %.

Los clientes se clasifican también según su influencia en la sociedad:

Clientes altamente influyentes: Son personas reconocidas dentro de un conglomerado social, cuyo criterio es muy valorado. Por lo general, son quienes han tenido éxito en su medio.

Clientes de regular influencia: Es el grupo que incide en un espacio más reducido. Sin embargo, su liderazgo y opinión son valorados dentro del ámbito de su especialidad.

Clientes de influencia a nivel familiar: Son las personas que insiden en el entorno de la familia y de las amistades. Son valorados por su conocimiento y experiencia (Carvajal, Ormeño, & Valverde, 2015).

1.2.3 Concepto de servicio al cliente

El servicio al cliente es una disciplina enfocada en la satisfacción de las necesidades de los clientes, facilitando su vida a través de brindarles soluciones rápidas, creativas y coherentes a un costo conveniente, y lo más importante, adaptado a la situación que se presente en cada uno de ellos. Para poder adoptar una cultura orientada al servicio, se necesita contar con el recurso humano idóneo, que debe encontrarse “capacitado”, entrenado y comprometido con la empresa, de modo que pueda ofrecer al cliente un servicio de primera que no solo logre satisfacer las expectativas que este tiene, sino, por el contrario, que las sobrepase (Lescano, 2014).

El servicio al cliente constituye todas las actividades que relacionan a la empresa con sus clientes, dentro de las cuales se puede mencionar las siguientes:

1. Actividades relacionadas con la venta, entrega del producto a tiempo, presentación adecuada del producto, etc.
2. Relaciones interpersonales entre la empresa y el cliente.
3. Servicios de reparación, asistencia técnica y mantenimiento de productos.
4. Servicio de atención, información, recepción de quejas.
5. Pedidos de clientes (Paz, 2005).

W. Edwards Deming considera que el servicio al cliente es un elemento a través del cual toda organización puede conseguir un grado de diferenciación frente a otras organizaciones que ofrecen productos o servicios con las mismas características; esta particularidad no solo se consigue con la oferta de un producto de calidad, sino por medio de la optimización de aquellos factores que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente (Montoya, 2012).

En síntesis, hoy en día, el servicio al cliente constituye un elemento muy importante para toda empresa que busque permanecer y más aún sobresalir en este mercado tan disputado y en constante evolución, en donde las organizaciones ya no compiten solo por precios, sino por brindarle una mejor calidad de servicio al cliente no solo en sus productos, sino en su atención con el fin de hacer que el cliente regrese a la empresa y se identifique con ella. La cultura de servicio al cliente requiere no solo del conocimiento y habilidad del desempeño profesional, sino de consistencia en la actitud de cada empleado, lo que se traduce en competencia y ética. El personal o cliente interno busca prolongar la relación con el cliente externo brindándole seguridad, comodidad y facilidad, requisitos de la interacción entre clientes, proveedores e intermediarios (Lescano, 2014).

1.2.4 Objetivos del servicio al cliente

El principal objetivo que persigue el servicio al cliente es mantener y aumentar el número de clientes, lograr mantenerlos satisfechos e identificados con la organización. Hay que recordar que los que hacen posible la gestión del servicio son los empleados por lo que la organización debe preocuparse por las actitudes y habilidades que debe desarrollar en sus colaboradores (Lescano, 2014).

1.2.5 Criterios esenciales del servicio al cliente

Según el autor Lucio Lescano existen algunos criterios para el servicio al cliente:

Creatividad e innovación: Se refiere a la búsqueda y gestión de la productividad en la empresa y la satisfacción de los clientes. En un medio tan competitivo, otro factor relevante es la innovación; quienes sean capaces de utilizar eficientemente los recursos y generar mayor creatividad e innovación asegurarán un buen servicio. El factor más importante en la atención al cliente es el recurso humano al que hay que administrar de la mejor manera, motivando, capacitando y asignándola en los cargos correctos.

Cuidado del cliente: Se enfoca en el personal que mantiene una actitud positiva, que conoce cómo cuidar a los clientes de la empresa; es aconsejable hacer una clasificación de los clientes con el objetivo de poder identificarlos, manejar su información y realizar un análisis de su comportamiento, de modo que permita a la empresa ofrecer un tratamiento diferente a cada uno de ellos, ofreciéndoles servicios complementarios y suplementarios según cada tipo de cliente, ya sean clientes frecuentes o grandes clientes, clientes ocasionales o nuevos clientes.

El otro aspecto igual de importante es hacer agradable la experiencia del cliente, lo que significa exceder la expectativa que tiene sobre el servicio de la empresa; para lograr este propósito, se requiere que toda la organización se oriente a servir, que los clientes internos se encuentren satisfechos y comprometidos con la empresa, ya que ellos son los que están llamados a cumplir los requerimientos de los clientes, no solo con una amable sonrisa, sino con hechos y resultados concretos, haciendo énfasis en todos los detalles, ya que no basta solo con ofrecer un servicio bien diseñado, sino en abrir la puerta emocional del cliente, originando su fidelización con la empresa. (Lescano, 2014).

Dentro del enfoque de la empresa inteligente, el cliente es considerado como el efecto de la gestión de las personas de la empresa y de la calidad de sus procesos más no un efecto de la publicidad (Basurto, 2005).

Compartir valores con el cliente: Los clientes siempre buscan organizaciones que se sustenten en valores y ética, una empresa con la que sea confiable realizar negocios. La

empresa debe ser transparente con el cliente, siempre decir la verdad y cumplir con las promesas que ofrece, utilizar una publicidad honesta, de modo que genere confianza en los clientes. Para tener un auténtico servicio, es importante la existencia de una cultura organizacional homogénea; se debe cultivar ciertos valores que sean compartidos con todos los miembros. Una cultura definida permite a la organización proyectar una imagen verdadera y consistente (Lescano, 2014).

1.2.6 Calidad en el servicio al cliente

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la calidad es definida como una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor (Real Academia, 2009).

La American Society for Quality (Sociedad Estadounidense para la Calidad) señala que la calidad tiene un carácter subjetivo; W. Edwards Deming la define como un sistema que se encuentra a prueba de errores; en tanto que Joseph Juran la concibe como idoneidad; por otro lado, Armand Feigenbaum manifiesta que un cliente la determina en relación con su experiencia y su expectativa del servicio o del producto (Summers, 2006).

Aplicada a la organización, la calidad consiste en un proceso de mejora continua por medio del cual, cada una de las áreas de la empresa buscan satisfacer al cliente en sus requerimientos y necesidades, a través del desarrollo de productos (Álvarez, Álvarez, & Bullón, 2006). Todo ello incorporado a la planificación estratégica, definida como “un proceso metódico, inter y multidisciplinar, un permanente diagnóstico de la realidad, previsión de necesidades, de toma de decisiones y acciones, y de búsqueda de alternativas para satisfacerlas” (Aranda, 2007, p. 22).

El sistema de gestión de calidad está integrado por cuatro elementos: estructura organizacional, procesos, documentos y recursos, todos ellos orientados a alcanzar los objetivos de la organización: proporcionar el mejoramiento de productos y servicios para la satisfacción de los clientes internos y externos.

El enfoque de la calidad involucra varios aspectos:

- Excelencia: contiene los atributos propios de su naturaleza en un nivel alto.
- Propósito: se reduce a decir lo que hace, a hacer lo que se dice y demostrar ante terceros.
- Relación costo beneficio: implica productividad, competitividad y la rendición social de cuentas.
- Transformación: hace referencia al mejoramiento permanente de la gestión organizacional.

La gestión de la calidad considera los recursos materiales, humanos, la administración, el liderazgo, el clima o ambiente de trabajo, el nivel de satisfacción del cliente interno y externo y la aplicación del proceso de evaluación continua, cabe señalar que se busca la construcción de valores propios, es decir construir una cultura organizacional, la misma que dependerá del nivel académico, de la experiencia y de las actitudes del personal; la capacidad de trabajar en equipo. Gestionar el talento humano es el eje para el desempeño de las personas, puesto que son quienes determinan la calidad de la organización.

En síntesis la organización requiere de cuatro aspectos fundamentales:

- Identificar las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos.
- Establecer las políticas de calidad de la organización.
- Determinar los procesos y los responsables de los mismos.
- Asignar los recursos requeridos (Almeida, 2012).

La calidad en el servicio al cliente en la organización ha tenido una significativa evolución en los últimos años. El objetivo de las empresas del siglo XXI no consiste solamente en captar clientes que adquieran sus productos; sino en lograr su satisfacción y fidelización con la finalidad de incrementar los beneficios económicos, permitiendo diferenciar a la empresa de la competencia (Pérez, 2006).

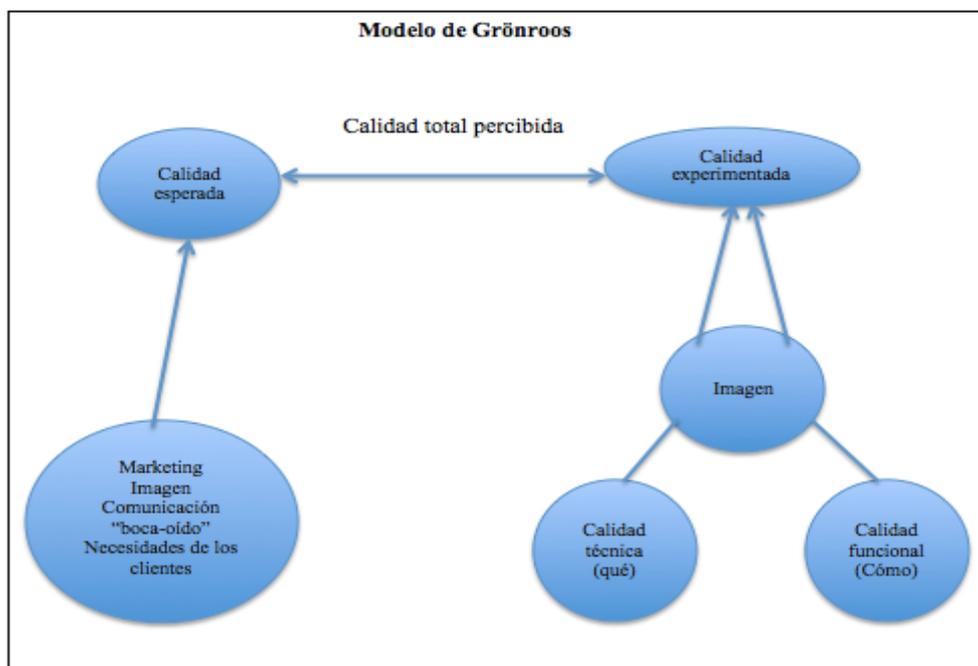
1.2.7 Modelos de gestión de calidad

Todo modelo se refiere a una forma particular de ejecución que vincula la teoría con la realidad (González M. , 2008). Se constituye en una herramienta que presenta fases con una secuencia lógica, los cuales responden a los aportes teóricos de Grönroos, Parasuraman, Zeithaml, Berry y Lescano.

Modelo de la imagen de Grönroos

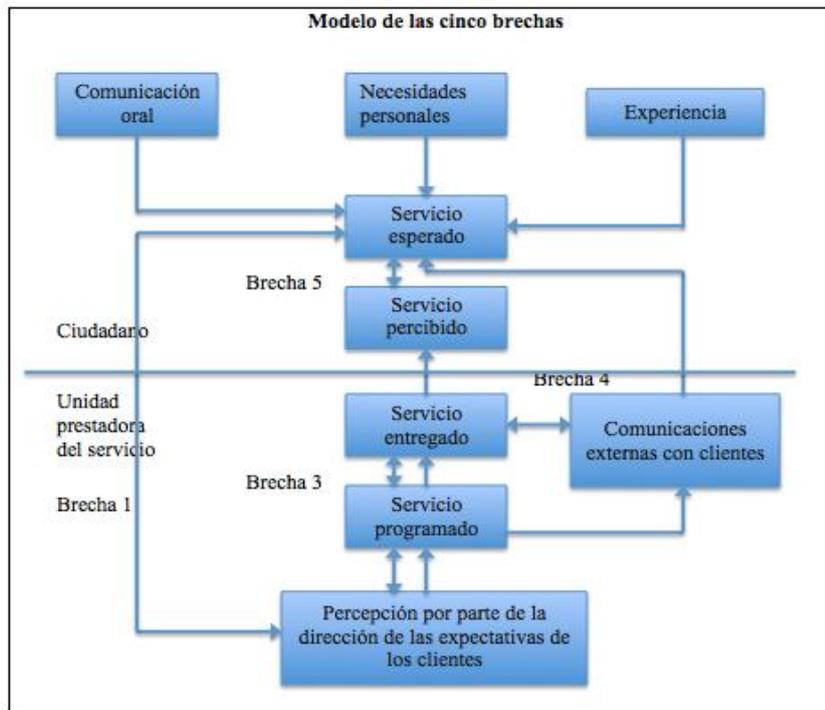
Este modelo relaciona la imagen corporativa como un elemento básico para medir la calidad percibida. Considera dos dimensiones de calidad: la primera, es una dimensión técnica o de resultado y la segunda, es funcional o relacionada con el proceso. Es decir, un cliente está influenciado por el resultado del servicio, la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Grönroos manifiesta que las expectativas o calidad esperadas por el cliente están condicionadas por ciertos elementos como: necesidades del cliente, la comunicación boca-oído, el marketing e imagen corporativa (Setó, 2004).

Figura N° 1 Modelo de Grönroos



Fuente: Grönroos, C, 1988.

Figura N° 2 Modelo de Parasuraman, Zeithalm y Berry



Fuente: González, 2006.

Este modelo creado por Parasuraman, Zeithalm y Berry plantea una diferencia existente entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe, es decir, entre sus expectativas y sus percepciones. De tal modo, que el objetivo es cerrar esa brecha para poder conseguir la satisfacción de sus clientes.

Este modelo presenta brechas del proveedor del servicio, las cuales son motivo de la distancia con el cliente:

1. Brecha 1: Desconocer lo que espera el cliente.
2. Brecha 2: Selección equivocada del diseño y estándares de servicio.
3. Brecha 3: Ofrecer el servicio sin estándares.
4. Brecha 4: Las promesas exceden el desempeño.
5. Brecha 5: El servicio esperado por parte del cliente es igual al servicio percibido.

(González, 2006)

El modelo de gestión del servicio de Lescano

Este modelo establece cuatro fases, con algunos conceptos referidos de la estrategia militar, puesto que esta ha tenido una contribución importante en el ámbito de los negocios. Las fases de este modelo de gestión son las siguientes:

Primera fase: Análisis del teatro de operaciones y selección del blanco objetivo

En esta fase se debe definir el entorno con exactitud, determinar el mercado que se está buscando y sus condiciones, con la finalidad de poder diseñar la mejor estrategia para lograr los resultados deseados.

Segunda fase: Diseño del plan de batalla

Esta fase consiste en determinar una dirección que apoye el desarrollo de las estrategias para alcanzar los resultados, se establece el servicio que se va a ofrecer, actividades complementarias y suplementarias, recursos y procesos, y se definen estándares de calidad para el servicio. Dentro de esta fase, también, se determina el número de personas, el perfil que deben tener y los métodos de reclutamiento ya que existen ciertas características que deben tener las personas que trabajen brindando servicio y dentro de estas, se encuentran la inteligencia emocional, moral, competencias y ética.

Tercera fase: Detección, evaluación y monitoreo de los contactos

Lo más importante en esta fase será identificar e incluso anticiparse a las necesidades del cliente, atender problemas o quejas; será fundamental realizar un seguimiento al cliente con el fin de establecer una relación consistente entre él y la empresa, y gestionarla de la manera más beneficiosa. Para cumplir este propósito, se debe tener el apoyo de la tecnología en cuanto a información y fundamentalmente el desarrollo de habilidades de los empleados, quienes deben contar con un entrenamiento apropiado.

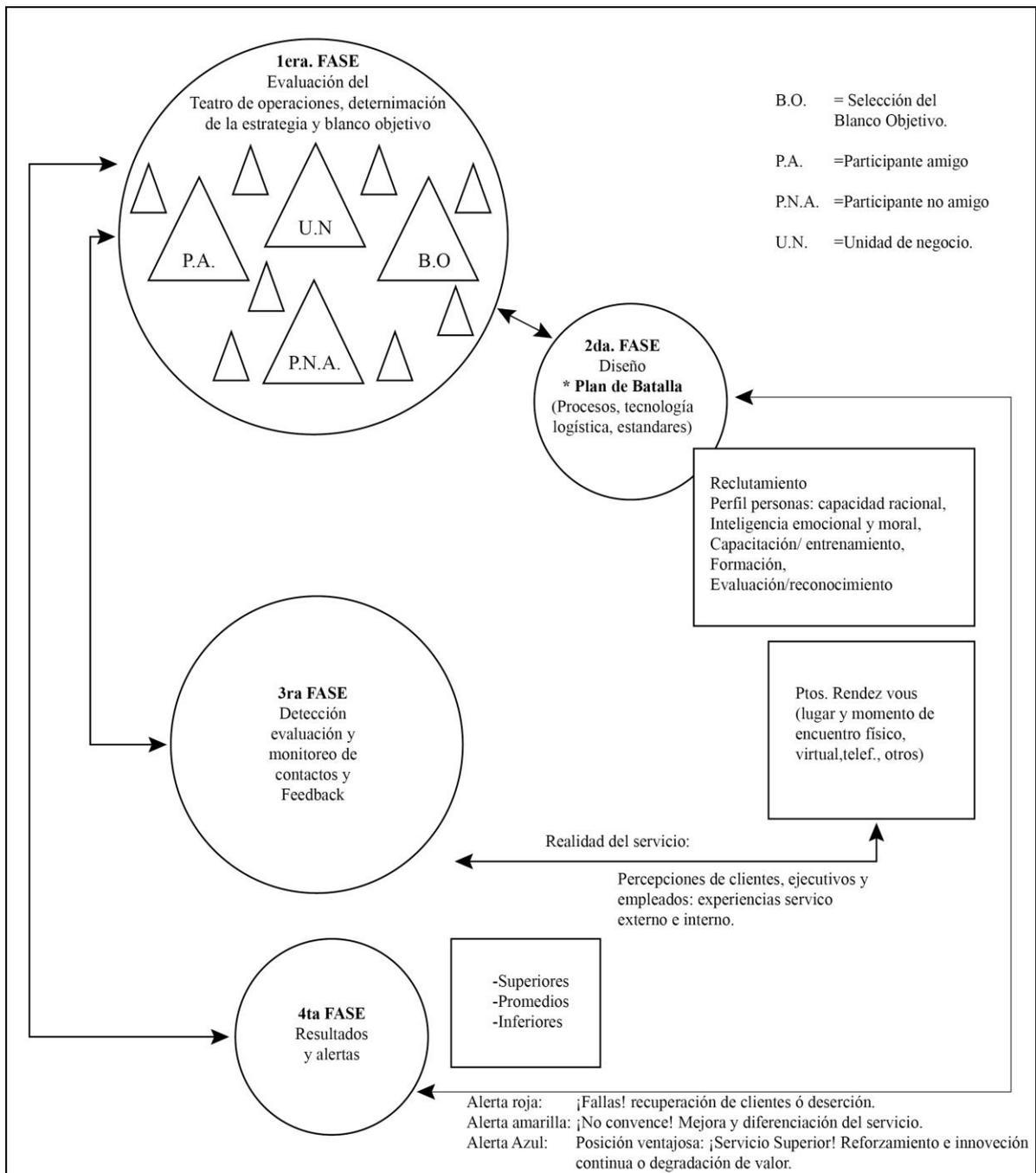
Cuarta fase: Resultados y alertas

Luego de establecer contacto con los clientes y realizar su seguimiento, es necesario determinar los resultados de la gestión realizada. Si se han suscitado problemas con el

cliente, se activará una alerta roja que sugiere buscar una solución rápida y eficaz. Por el contrario, si se observan resultados de promedio satisfactorio, se activará una alarma amarilla, pero una relación de mediana satisfacción no asegura una fidelización del cliente; mientras que si los resultados son mayormente satisfactorios, se activará una alarma azul que refleja una posición de ventaja con proyección a largo plazo.

Se debe tener en cuenta que en este modelo las funciones directivas, ejecutivas y operativas son interdependientes, y ninguna es superior a la otra como comúnmente sucede. En este modelo, la función operativa tiene un papel muy importante ya que la conforman las personas que están en constante contacto con el cliente, lo que constituye la realidad del servicio al cliente. Es por esta razón, que debe ser de sumo interés de la organización la gestión de las personas, en cuanto a su selección, capacitación y entrenamiento permanente, evaluación y establecimiento de programas de mejora continua (Lescano, 2014).

Figura N° 3 Modelo general de servicios y acciones en gestión de servicios DYAS



Fuente: Lescano, 2014.

1.2.8 Empresas exitosas por la calidad del servicio al cliente

Las organizaciones, en las últimas décadas, han priorizado al cliente como el eje fundamental, o la razón de su existencia. La sostenibilidad de una empresa radica en la relación que se establece con los clientes. De aquí que el principal objetivo es lograr su

fidelidad con la que toda la empresa aumenta su productividad y reduce riesgos y costos. Es por esto que ofrecer un servicio de calidad es un imperativo. La experiencia a nivel mundial, latinoamericano y nacional evidencia el éxito de organizaciones que han incorporado en su gestión la disciplina de servicio al cliente.

Hoy se aplica la evaluación del índice de satisfacción al cliente, lo que permite su mejora continua. Existen varios ejemplos de empresas exitosas que han logrado la innovación a través de la participación de todos sus miembros.

Disney: Es la empresa de entretenimiento que basa su filosofía en cuatro principios: Soñar, creer, atreverse y hacer. Su metodología de servicio al cliente se centra en siete claves:

1. La competencia es cualquiera con quien el cliente lo compara a uno.
2. Prestar una exagerada atención a los detalles.
3. Todos predicán con el ejemplo.
4. Todas las cosas predicán con el ejemplo.
5. Se escucha mejor a los clientes a través de muchas orejas.
6. Recompensa, reconoce y celebra.
7. Todas las personas constituyen la diferencia. (González & Torres, 2015).

McDonald's: Es la empresa multinacional que se ha posicionado en el mercado con la venta de comida rápida, particularmente de sus hamburguesas. Tiene como prioridad el servicio al cliente y la innovación acorde a la cultura gastronómica del país en el que se desenvuelve. Para su gestión de servicio al cliente, ha desarrollado un decálogo, que ha permanecido vigente a través del tiempo.

1. El cliente es la persona más importante del negocio.
2. El cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos del cliente.
3. El cliente no interrumpe nuestro trabajo, es el que da sentido a nuestro trabajo.
4. El cliente nos honra al dirigirse a nosotros.
5. No estamos haciendo ningún favor al servirle. El cliente forma parte de nuestro negocio.

6. El cliente no es un mero valor estadístico, es de carne y hueso: un ser humano con sentimientos y emociones como los nuestros.
7. El cliente no es alguien con quien discutir ni con quien medir fuerzas.
8. El cliente merece la atención más respetuosa que podamos ofrecer.
9. El cliente nos comunica sus necesidades. Nuestro trabajo consiste en cubrirlas.
10. El cliente tiene derecho a esperar que el empleado presente un aspecto aseado y limpio. (González & Torres, 2015)

Sturbucks: Esta empresa americana se dedica al expendio de café, bebidas y bocadillos. Su enfoque radica en la persona; tanto en el cliente interno, como externo. Al primero, lo considera no un empleado sino un socio, por lo que ha desarrollado un fuerte sentimiento de identificación y pertenencia. La permanente motivación de sus socios genera un lazo emocional con los clientes a quienes se les proporciona una atención personalizada. Esta empresa posee una cultura corporativa única en la cual sus valores están incorporados a través de la capacitación, cultura organizacional y la calidad del servicio. Su mayor inversión es la formación de su personal, siendo su índice de rotación es el más bajo respecto al promedio de la industria en su medio. Los valores que se han podido detectar del libro “La experiencia Sturbucks” son los siguientes:

1. Hacer propio el negocio.
2. Todo tiene importancia.
3. Sorprender y deleitar.
4. Aceptar la resistencia.
5. Dejar huella. (Michelli, 2007)

Supermercados Wong: Constituye una de las cadenas más importantes de supermercados en Perú. Se enfoca en la creatividad e innovación, que se sintetizan en sus políticas que buscan la excelencia en la calidad del servicio y en la capacitación constante de su personal. Su esfuerzo y perseverancia se orientan a proporcionar productos de calidad bajo estrictas normas sanitarias, que garantizan la manipulación de los alimentos. Dispone de un staff de profesionales de primer nivel, especializados en Ingeniería Alimentaria, Pesquera y Biológica. Su fundador Efraín Wong señala en el diario peruano La República que “para tener éxito en los negocios es fundamental tener vocación de servicio” (La República, 2005).

Supermaxi/Megamaxi: Pertenece a la cadena de supermercados de la Corporación La Favorita. Tiene carácter nacional. Es la empresa de capital abierto que cuenta con 14 000 accionistas. En su misión precisa la mejora de la calidad y la reducción del costo de vida de los clientes, colaboradores, asociados, proveedores, accionistas y de la comunidad en general, a través de la oferta de productos y servicios de óptima calidad (Favorita, 2012).

1.3 Empresa tradicional

Taylor y Fayol son quienes introdujeron la planeación con carácter científico; Fayol plantea el análisis de la organización desde la cumbre de la pirámide estructural. Considera las fases de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar dentro de la administración de una organización. Taylor en cambio, estableció la diferencia entre dirección y ejecución. Ambos se constituyen en los precursores de la planificación estratégica (Aranda, 2007).

En la estructura vertical de una organización, se distinguen tres niveles: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional.

Nivel institucional: Es el nivel directivo y por tanto el más alto. Está integrado por directores, accionistas y altos ejecutivos. Es el nivel en el que se toman las decisiones, se establecen los objetivos y se diseñan las estrategias para alcanzarlos. Carecen de control frente a eventos externos y futuros. Su componente es estratégico.

Nivel intermedio: Es el nivel gerencial al que corresponden los distintos departamentos de una organización. Se ubica entre el nivel institucional y operativo. Su función radica en adecuar las decisiones del nivel directivo con las del nivel operacional. Este nivel elabora y transfiere programas, rutinas y procedimientos que han sido establecidos rígidamente por el nivel directivo para que sean ejecutados con eficiencia por el nivel operacional. Su componente es táctico.

Nivel operacional: Es el nivel inferior de la organización; en él, se ejecutan todas las tareas y operaciones; este nivel involucra a todo lo que está vinculado con las instalaciones físicas, oficinas, mostradores de atención al público, máquinas y equipos, y la tecnología de la organización. Su componente es técnico (Chiavenato, 2007).

1.3.1 La organización y los recursos humanos

Recursos humanos es un área interdisciplinaria en la que intervienen conceptos de psicología organizacional, sociología, ingeniería, derecho laboral, seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, de informática, entre otras. Los asuntos giran en torno a los aspectos internos y externos de la organización. Las técnicas en el área de recursos humanos se ejecutan en forma directa a las personas, que son los elementos fundamentales para su aplicación; además, se enfocan a nivel personal, grupal, departamental y organizacional.

En el área de la administración de recursos humanos, se distinguen cinco procesos: Integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de las personas. Estos se interrelacionan y al mismo tiempo son interdependientes.

Proceso de integración de personas: Este comprende el reclutamiento, la selección y planeación de los recursos humanos. Para ello es necesario que la organización cuente con políticas específicas en torno a donde se recluta a su personal, los criterios de selección y los estándares de calidad para la admisión y cómo socializar a los nuevos participantes el ambiente interno de la organización.

Proceso de organización de personas: Este proceso se vincula al programa de inducción (descripción detallada de las tareas, cómo realizarlas y retroalimentarlas), diseño, análisis y descripción de un puesto; además, está directamente relacionado con la evaluación del desempeño. La organización debe disponer de políticas que especifiquen los requisitos o perfiles básicos del personal para lo que se deberá contar con criterios en la planeación y en la colocación de los recursos humanos; además, se considerará la posición inicial y su plan de carrera; también, deben tenerse especificados los criterios de evaluación tanto de la calidad como de la adecuación de los recursos humanos.

Proceso de retención de personas: Este se enfoca en los aspectos de remuneración, prestaciones, higiene/seguridad y relaciones sindicales. Para ello las políticas deben estar específicamente claras respecto a los salarios en el mercado de trabajo, las prestaciones sociales acordes a las necesidades del universo de puestos dentro de la organización. Así, también, debe diseñarse un programa para motivar la participación y la productividad.

Además, deben establecerse criterios relacionados con las condiciones de higiene y seguridad; finalmente, las políticas deben orientarse a mantener una relación cordial entre los sindicatos y la organización.

Proceso de desarrollo de recursos humanos: Está vinculado directamente a la capacitación, al desarrollo personal y organizacional; las políticas deben estar orientadas tanto al diagnóstico como a la formación del personal para lograr un mejor desempeño de las tareas y obligaciones. Aquí se recomienda la presencia de criterios que evidencien un plan de desarrollo de los Recursos Humanos a mediano y largo plazo para que este ascienda posiciones dentro de la organización. Finalmente, se debe considerar políticas orientadas a las condiciones laborales que garanticen la salud y la excelencia organizacional.

Proceso de auditoría de recursos humanos: Permite conocer lo que hace el personal; las políticas de la organización deben proporcionar una información que revele cualitativa y cuantitativamente la fuerza de trabajo con la que cuenta la empresa; así mismo, se requiere de criterios para el control y auditoría permanente del personal.

1.3.2 Objetivos del área de recursos humanos

El área de recursos humanos tiene como objetivos planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas para el desempeño eficaz y eficiente del personal. Pretende, además, retener a las personas dentro de la organización para que aporten con una actitud positiva y favorable. Fundamentalmente, el área de recursos humanos trabaja para la creación, mantención y desarrollo de un contingente cuyas habilidades motivación y satisfacción están orientadas al logro de los objetivos de la organización como de sus objetivos individuales.

1.3.3 La importancia de las personas en la moderna empresa

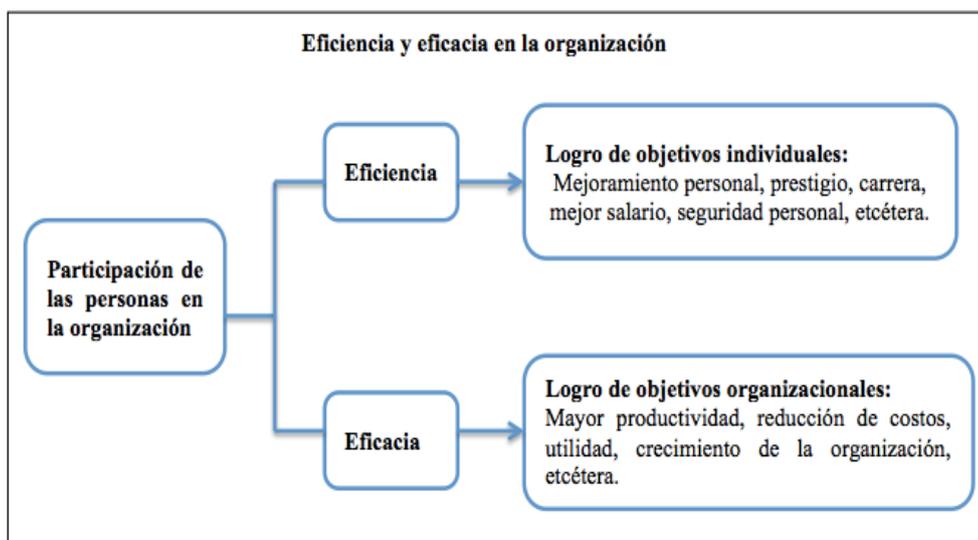
Las personas constituyen el factor esencial de una organización. En el siglo XIX y principios del XX, eran consideradas como la mano de obra; el concepto de Recursos Humanos aparece posteriormente con la idea de gestionar y organizarlo adecuadamente. Hoy en día, el mundo empresarial considera que es fundamental para su éxito la selección

de su personal profesional, mantenerlo motivado y desarrollar su talento. En otras palabras los objetivos de la organización tienen que responder a las expectativas individuales aunque, según Argyris (citado por Chiavenato, 2007) demuestra la presencia de un conflicto en la relación individuo organización dentro de las empresas tradicionales.

La organización crea en su personal sentimientos de frustración, de fracaso y de una permanencia corta por la estructura formal y rígida que posee. Esto debido a que la organización impone y limita las oportunidades de expresión y oportunidad de confianza y de independencia. En consecuencia el personal se vuelve apático desinteresado y frustrado. El mismo autor señala nuevos rumbos para lograr una interacción entre el individuo y la organización cuya responsabilidad recae en la alta dirección.

Así como la organización tiene planteado sus objetivos y necesidades los individuos persiguen también sus necesidades personales. Entre los dos existe una total interdependencia pues están íntimamente vinculados. El individuo aporta su conocimiento habilidad destreza y capacidad; además contribuye con su actitud o disposición para el aprendizaje y un alto grado de desempeño en tanto que la organización aporta con el desarrollo de un aprendizaje a mediano o largo plazo buscando la eficiencia y la eficacia.

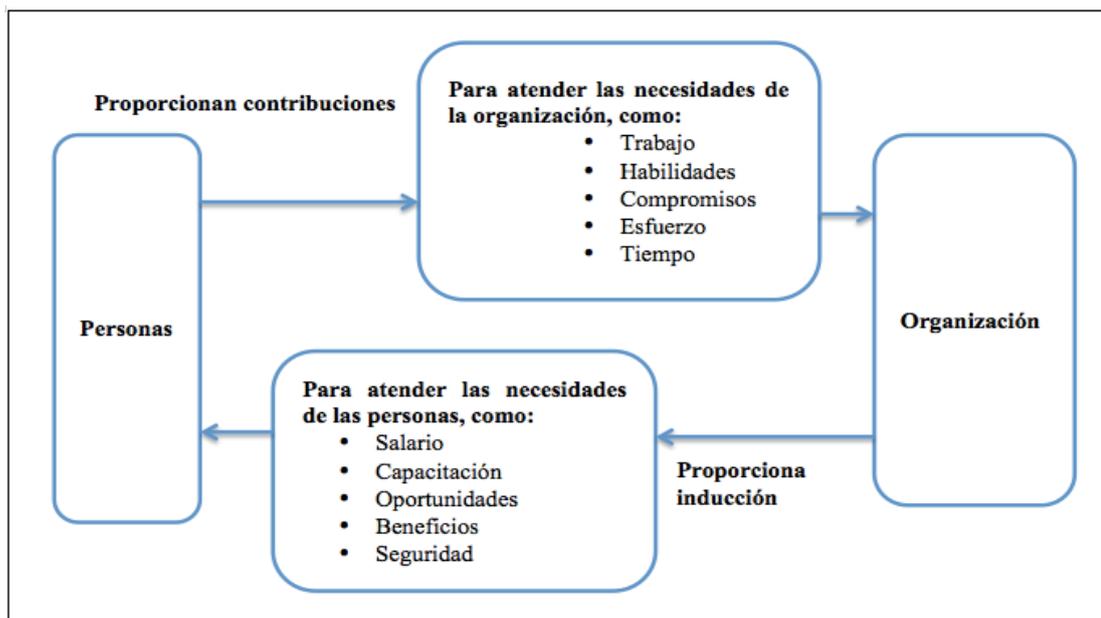
Figura N° 4 Eficiencia y eficacia



Fuente: Barnard, Chester, 1971.

La organización espera que su personal se enfoque en su misión y visión; se centre en la satisfacción del cliente tanto interno como externo; se oriente hacia las metas y los resultados por alcanzar, se adapte al trabajo participativo en equipo; busque la mejora y el desarrollo continuo, se comprometa con la organización; desarrolle su talento habilidades y competencias, encuentre la oportunidad de crecimiento profesional con ética y responsabilidad social. En cambio, las personas, también, esperan que la organización le brinde una oportunidad de crecer educarse y hacer carrera dentro de un excelente espacio de trabajo; busca reconocimiento y por tanto mejorar su salario beneficios e incentivos; espera tener libertad y autonomía en su accionar así como el apoyo de quienes lideran la organización; aspira a disfrutar de un compañerismo y calidad de vida en el trabajo, participar en las decisiones con sus aportes y finalmente sentir satisfacción, alegría y distracción (Chiavenato, 2007).

Figura N° 5 Las personas y la organización



Fuente: Chiavenato, 2004.

1.3.4 La cultura organizacional

La cultura organizacional es definida como “El conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 84). Esta constituye una variable esencial que se encuentra interrelacionada con el comportamiento de una empresa;

cumple con varias funciones: Define los límites, transmite la identidad, facilita e induce al compromiso del personal, incrementa la estabilidad y proporciona normas adecuadas que vinculan a la organización (Luna & Pezo, 2005).

En suma, esta refleja la mentalidad predominante de la organización visualizada a través de las normas o patrones de comportamiento, valores, filosofía expresada en sus políticas, reglas y el clima de trabajo; este último evidenciado en cómo interactúan las personas, cómo atienden a sus clientes. Consecuentemente, la motivación es un elemento fundamental entre la organización y su personal. Toda persona se halla en un permanente proceso de adaptación, la misma que no se reduce únicamente a la satisfacción de las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) sino a las necesidades superiores (necesidades sociales, de estima y autorrealización). Esta adaptación se presenta como un *continuum* que se da en distintos grados de adaptación. Una buena adaptación está realcionada con la excelente salud mental que se refleja cuando las personas se sienten bien con ellas mismas, con las otras personas y se encuentran capacitadas para enfrentar cualquier conflicto. De aquí, que el clima organizacional se relaciona directamente con la motivación de sus miembros. Si la motivación es alta, el clima organización es elevado porque proporciona satisfacción, excelente estado de ánimo e interés del personal.

Contrariamente, si la motivación es baja el clima organizacional se caracteriza por un estado de apatía, insatisfacción, depresión, desinterés e inconformidad, en cuyos casos desencadena en agresividad o tumulto cuando los miembros tienden a enfrentarse a la organización (huelgas o manifestaciones). En síntesis, el clima organizacional tiene influencia radical en la motivación del personal y este, a su vez, influye en la organización; existe una retroalimentación de carácter recíproco; de aquí que una nueva forma de administración conlleva a una nueva forma de enfocar al personal ya que son seres humanos que tienen talentos y aspiraciones (Chiavenato, 2007).

La estrategia fomenta la cultura organizacional de la empresa y está determinada por la competitividad del mercado. Por esta razón es más factible el cambio de la cultura organizacional de una empresa para adaptarse a una nueva estrategia que modificarla para su adaptación a la cultura organizacional. Esta es susceptible de ser modificada a través del “reclutamiento, la capacitación, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una empresa, el cambio de roles y el reforzamiento positivo”. (Fred, 2003, p.

258). Toda organización posee una cultura corporativa. Quien ingresa a ella debe conocerla y asimilarla.

Conclusiones

Hoy en día toda organización que oferta un servicio o un producto se la concibe como un organismo sistémico vivo, capaz de innovarse continuamente. Dentro del mundo competitivo empresarial, surge el cliente como el eje alrededor del cual gira la productividad. La importancia del cliente en los últimos tiempos induce a enfocarse en la tipología o clasificación en la que se destaca al cliente interno y externo.

Además, surge el servicio al cliente como una disciplina que tiende a satisfacer las necesidades del cliente externo, siendo esta variante la que establece la diferenciación entre una y otra empresa. La calidad de servicio al cliente se impone en toda organización por lo que se han planteado modelos tendientes a lograrla. Entre estos aportes están: Grönroos, Parasuraman, Zeithalm, Berry y Lescano. La tendencia actual es lograr el éxito a través de la calidad del servicio al cliente, de aquí que existen empresas que han logrado superar los esquemas tradicionales convirtiéndose en referentes de una cultura organizacional orientada al servicio.

CAPÍTULO II: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 Antecedentes de la empresa Coral Hipermercados

1945: Don Gerardo Ortiz, reconocido comerciante y transportista local, adquirió una abacería ubicada en la calle General Torres y Juan Jaramillo frente al Mercado 10 de Agosto. En compañía de su esposa doña Carmen Cornejo, se ganaron la confianza de sus clientes en la venta de productos de primera necesidad. Luego, en 1950, incursionaron en la producción y venta de café procesado, bajo el nombre de Café Cubanito, en el nuevo local de la calle Juan Jaramillo 4-16. Posteriormente, abrieron la línea de materia prima para el calzado aprovechando el desarrollo de esta industria en la provincia del Azuay; con lo que se comienza la importación de accesorios e insumos desde Japón.

1960: Se crea Gerardo Ortiz e hijos Cía. Ltda.; debido a la gran acogida que tuvo su negocio inicial, se adquiere un terreno para la construcción de un nuevo local más amplio, ubicado en el mismo sector, en la calle Manuel Ullauri, detrás del Mercado 10 de Agosto, ofertando una mayor diversidad de productos en las diferentes líneas de ferretería, materiales de construcción y abarrotes.

1965: Se integran al negocio dos de sus hijos Ángel y Rosa, quienes iniciaron la importación de productos vinculados a la industria del calzado desde Japón.

1970: Se incorpora a la empresa su último hijo Patricio y comienza una nueva etapa de crecimiento; se abre un nuevo local comercial, ubicado en la Calle Tarqui 7-50 y Presidente Córdova lo que constituye una nueva etapa para la importación de diversos productos incursionando en la línea blanca y menaje para el hogar, para satisfacer las nuevas necesidades de la población.

1976: Don Gerardo Ortiz entrega el control del negocio a sus tres hijos: Ángel, Rosa y Patricio; al siguiente año, 1977, esta empresa cuencana abre una sucursal en la calle Sucre y Huayna Cápac; son estos dos negocios los que se enfocan básicamente a la oferta de productos de ferretería, materiales de construcción y materiales de calzado.

1980: La empresa pasa del área comercial al ámbito industrial dada la coyuntura

económica de la época en el país, por lo que se genera una expansión hacia dos nuevas industrias, la de pegamentos y la de espumas. Durante dos décadas se da un inusitado impulso a la producción y expansión de dichas industrias.

2000: La empresa Gerardo Ortiz e hijos decide retomar el ámbito comercial, es decir, vuelve a sus orígenes, para lo que abre un nuevo local en la avenida de Las Américas bajo la razón social de Coral Centro. Originalmente, el proyecto estaba enfocado en un centro comercial, pero dada la crisis bancaria que se produjo en el país se concibió como una tienda de formato grande con todo tipo de productos, excepto los de abarrote.

2005: Se construye el Centro Comercial Mall del Río; el grupo empresarial vio la necesidad de incursionar en el mercado de *Retail* (venta al por menor). Así se crea la cadena de autoservicios Coral Hipermercados, englobando a las tiendas de la avenida de Las Américas, denominada Coral Centro, la tienda de las calles Sucre y Tarqui, anteriormente denominadas Gerardo Ortiz e hijos. A partir de la nueva denominación, comenzó la expansión de la empresa bajo el formato de Hipermercados con la correspondiente razón social.

2006: Se inaugura la primera sucursal en la ciudad de Guayaquil, ubicada en la avenida Carlos Julio Arosemena con la misma naturaleza de la sede.

2010: Se crea la tienda Coral Monay, ubicada en el Centro Comercial Monay Shopping en la ciudad de Cuenca.

2013: Arranca la tienda Coral Quito 1 con el mismo formato de las tiendas anteriores.

2014: Se apertura Coral vía a Daule, ubicada en la ciudad de Guayaquil; en ese mismo año, se abre Coral Racar dentro del Centro Comercial Racar Plaza.

Proyecciones

La empresa Coral Hipermercados dentro de su planificación tiene los siguientes proyectos respecto a nuevas sucursales:

1. **Octubre 2016:** Coral Santo Domingo, ubicada en Santo Domingo de los Tsachilas.
2. **Marzo 2017:** Coral Av. 10 de Agosto, segunda tienda ubicada en la ciudad de Quito.
3. **Octubre 2017:** Coral Remigio Crespo, ubicada en la ciudad de Cuenca.
4. **Marzo 2018:** Coral Quito Sur, ubicada en capital de la República.
5. **Octubre 2018:** Coral Alborada, tercera tienda en la ciudad de Guayaquil.

2.2 Identidad de Coral Hipermercados

Misión

Su misión es ofrecer productos y servicios que atiendan a las necesidades del consumidor.

Visión

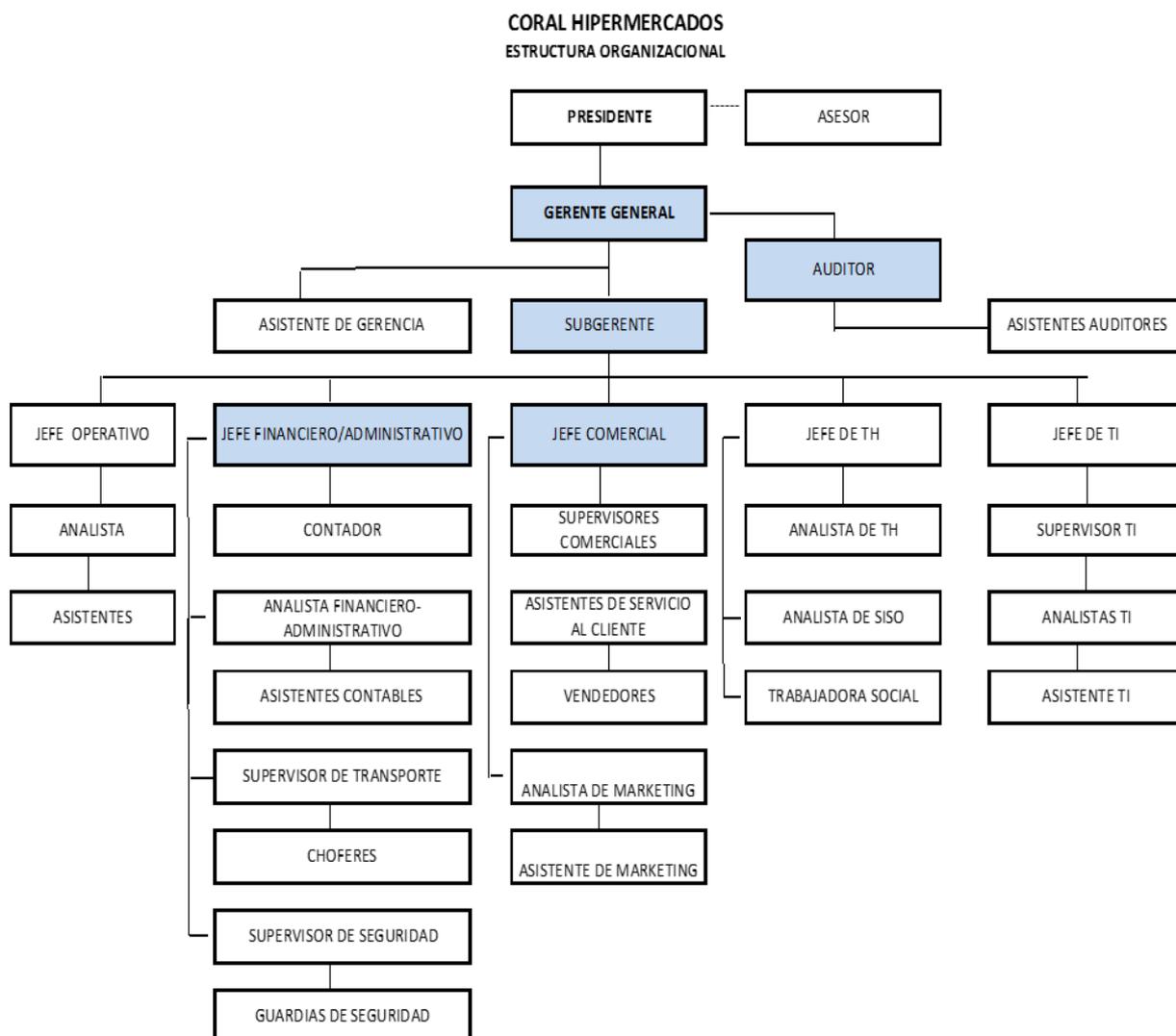
La visión de la compañía, es llegar a consolidarse en el mercado nacional y expandirse a nivel internacional.

Lograr que la empresa alcance un posicionamiento en los lugares que se establezca y llegar a ser líderes en el mercado.

2.3 Estructura de la Empresa

Coral Hipermercados en su organigrama revela su naturaleza de empresa tradicional o modelo clásico, cuya autoridad es de carácter vertical, donde los niveles inferiores obedecen órdenes y disposiciones de la alta dirección; lo que no favorece a la creatividad y autonomía; este tipo de ambiente laboral, por lo general, tiende hacia el descontento del cliente interno que incide en la satisfacción del cliente externo como lo precisa Matsushita Konosuke (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009).

Figura N° 6 Organigrama



Fuente: Archivo de Coral Hipermercados, Departamento de Recursos Humanos.

Elaborado por: Departamento de Recursos Humanos de Coral Hipermercados.

2.4 Participantes

2.4.1 Universo y muestra del cliente interno

El universo de la presente investigación lo constituyen 1500 personas distribuidas en los locales de Cuenca (Coral Mall del Río, Coral avenida de Las Américas, Coral Monay, Coral Tarqui, Coral Sucre, Coral Racar Plaza) en Guayaquil (Coral Carlos Julio

Arosemena, Coral vía a Daule) y en Quito (Coral 1). En tanto que la muestra asciende a 400 empleados, valor que se obtuvo de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} = 306,00$$

91,80 = 30 %
398 \rightarrow n= **400**

Datos

N= 1500

Z²= 3,8416

p= 0,5

1-p= 0,5

e²= 0,0025

N-1= 1499

En donde :

N= Población

Z= Nivel de confianza

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidades a favor

e= Error de estimación

1- p= Probabilidades en contra

Cuadro N° 1 Muestra Cliente Interno

Almacén en donde se realizó la encuesta	Frecuencia	%
Coral-Las Américas	64	16.00
Coral-Sucre	38	9.60
Coral-Carlos J. Arosemena	35	8.80
Coral-Tarqui	6	1.40
Coral-Mall del Río	98	24.40
Coral-Vía a Daule	18	4.60
Coral-Racar Plaza	16	4.00
Coral-Monay	80	20.00
Coral-Quito 1	45	11.20
Total	400	100.00

Fuente: Determinación de la muestra de cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

2.4.2 Universo y muestra del cliente externo

El universo del cliente externo es de 47 171 personas que acuden diariamente a los distintos locales de Cuenca (Coral Mall del Río, Coral avenida de Las Américas, Coral Monay, Coral Tarqui, Coral Sucre, Coral Racar Plaza) en Guayaquil (Coral Carlos Julio Arosemena, Coral vía a Daule) y en Quito (Coral 1). Mientras que la muestra asciende a 500 clientes externos, valor que se obtuvo de la aplicación de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} = 381,06$$

114,32 = 30 %

495,38 → n= 500

Datos

N= 47171,82

Z²= 3,8416

p= 0,5

1-p= 0,5

e²= 0,0025

N-1= 47170,82

Cuadro N° 2 Universo y muestra cliente externo

Locales	Clientes diarios	%	Total encuestas
Coral Av. de Las Américas	7.623	16.16	81
C. Sucre	4.579	9.70	49
C. Carlos J. Arosemena	4.191	8.88	44
C. Tarqui	368	0.78	4
C. Mall del Río	11.584	24.56	123
C. Daule	2.218	4.70	23
C. Racar	1.734	3.68	18
C. Monay	9.498	20.14	101
C. Quito 1	5.378	11.40	57
Total	47 172	100.00	500

Fuente: Determinación de la muestra de cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

2.5 Diseño de la investigación

“Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercados 2016” constituye una investigación descriptiva que permitió establecer con objetividad el diagnóstico del cliente interno y externo. Es una investigación de campo ya que se la realizó *in situ*. En ella se utilizó la técnica de la observación directa. Tiene carácter cuantitativo y cualitativo, ya que los datos obtenidos fueron cuantificados y presentados en las tablas estadísticas, cuyos porcentajes han sido descritos e interpretados bajo el enfoque cualitativo en la fase de análisis. Posee el carácter exploratorio porque constituyó una fase inicial o punto de partida para la propuesta de capacitación. Es además, una investigación sistemática ya que presenta una secuencia lógica: se recogió, analizó e interpretó los datos para llegar a la propuesta de capacitación. Esta investigación es autorreflexiva porque conduce a la organización Coral Hipermercados al análisis y evaluación permanente; es un estudio que impulsa a la acción o toma de decisiones respecto a la planificación de la intervención que requiere el cliente interno; finalmente, es una investigación que exige un cambio en la participación del cliente interno por lo que se enmarca en el tipo de investigación-acción.

2.5.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el nivel de calidad del servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercados con miras a su mejoramiento.

Objetivos específicos

1. Revisar las distintas teorías sobre el servicio al cliente.
2. Analizar la calidad de la atención al cliente de la empresa desde el punto de vista de los clientes.
3. Realizar una propuesta de mejoramiento del área de servicio al cliente para la empresa Coral Hipermercados.

2.5.2 Métodos y técnicas de investigación

Los métodos que se aplicaron en la investigación están vinculados a la interpretación de los conceptos que dan fundamento al marco teórico, que sirvió de referente para el análisis de los resultados sobre el cliente interno y externo. Estos fueron sistematizados a través del método estadístico, que permitió visualizar la información contenida en cada una de las tablas correspondientes. El método estadístico proporcionó confiabilidad, validez y objetividad a la investigación.

Los métodos inductivo y deductivo se utilizaron en la inferencia y generalización del conocimiento sobre los resultados obtenidos; mientras tanto que los métodos analítico y sintético permitieron establecer las relaciones entre los distintos factores que inciden en la atención de servicio al cliente y su sistematización.

En cuanto a las técnicas que se utilizaron para recabar la información, están la encuesta cuyos resultados se analizan e interpretan en este capítulo, la entrevista aplicada al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y la ficha de observación. Los cuadros permiten visualizar en forma sintética los resultados y las figuras clarifican los procesos en los distintos modelos de gestión del servicio al cliente.

2.5.3 Instrumentos de la investigación

Se elaboró una prueba piloto con el fin de validar los ítems de los cuestionarios; se aplicaron en dos períodos a un población de 10 personas por local, tanto a clientes internos como externos. Luego de la validación de la prueba, se prepararon los cuestionarios definitivos para su correspondiente aplicación (Anexo 1 y 2). El cuestionario del cliente interno está dividido en tres partes: Ítems relacionados con el conocimiento que tiene el personal acerca de la empresa, ítems vinculados al proceso de inducción y capacitación del personal, y los relacionados con la actitud y comportamiento del cliente interno frente al externo.

El cuestionario aplicado al cliente externo está estructurado por cuatro secciones: La primera, comprende los ítems relacionados con la infraestructura, la segunda, con el *layout*; la tercera vinculada al producto, calidad precio y peso, y finalmente con la gestión del servicio al cliente.

2.5.4 Procedimiento

La investigación “Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercados 2016” consta de dos fases: En la primera, se recopiló la información basada en los dos cuestionarios aplicados al cliente interno y externo. Para ello, se siguió el siguiente protocolo: Solicitud a los directivos para la autorización de la aplicación de los cuestionarios; coordinación con los Administradores de cada uno de los locales y el Jefe de Recursos Humanos para concretar la hora, personal y logística para la aplicación de los cuestionarios. Tanto la prueba piloto como la aplicación del cuestionario del cliente interno se aplicaron en el tiempo de 4 a 5 minutos; para la aplicación, se solicitó se disponga una mesa con los materiales y muebles requeridos para grupos de 10 personas, ya que había un acuerdo con el Administrador de cada local para que los empleados acudan en turnos puesto que no se podía interrumpir las actividades simultáneamente a todos.

Con relación a la aplicación del cuestionario al cliente externo, se solicitó se disponga de una mesa con materiales y muebles requeridos para que el cliente, al finalizar la compra, pueda dar respuesta al cuestionario en tranquilidad; estimándose que el tiempo destinado a la respuesta de los ítems oscilaba entre 8 y 12 minutos.

En la segunda fase de la investigación, se procesó la información y se ejecutó el análisis y la interpretación de resultados; de estos, se concluyó que la mayor limitación o nudo crítico proviene de la estructura administrativa de la empresa, evidenciándose la gestión poco eficaz del Departamento de Recursos Humanos vinculada al proceso de integración de las personas: Reclutamiento, selección, capacitación y retención del cliente interno, lo que incide directamente en la calidad del servicio percibido por el cliente externo, a partir de lo cual se elaboró la propuesta de intervención.

2.5.5 Recursos

Recursos humanos

Están comprendidos los 400 clientes internos, los 500, externos, los Gerentes, Administradores de los distintos locales, el Jefe y asistente de Talento Humano y la investigadora.

Recursos materiales

Comprenden las fotocopias y el material de oficina como papel bond, esferográficos, etc.; entre los recursos tecnológicos, se utilizaron la computadora, software, hardware.

Recursos económicos

El valor de la inversión en las actividades de la presente investigación asciende a 736.00 USD (Anexo 3).

2.6 Análisis de los resultados

El diagnóstico de la calidad del servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercados revela deficiencias que se derivan de la propia naturaleza institucional. Las falencias detectadas en el ámbito del servicio al cliente no son sino su efecto, pues la verdadera causa radica en cómo se concibe la estructura misma. Es preciso que para comprender la realidad del servicio al cliente de la Empresa, motivo de investigación, se parta del contraste entre la empresa que se finca en el modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos liderado por Taylor y sus seguidores y la del enfoque sistémico de Senge. Ambas buscan la productividad, pero desde distinta perspectiva y con diferentes paradigmas.

Cinco son los procesos básicos en la administración de los recursos humanos: “integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas” (Chiavenato, 2007, p. 117). Dentro de la organización sistémica, estos procesos son considerados como subsistemas que interactúan entre sí dentro de uno mayor; en cambio, en la Empresa Coral Hipermercados, algunos no existen como es el caso de la ausencia de planes y programas para estimular al empleado de servicio al cliente en su desarrollo personal y retenerlo, ya que su desempeño no es auditado porque carece de un sistema de evaluación (Entrevista, Anexo 6).

2.6.1 Análisis de los factores del servicio al cliente interno

La información sistematizada de los factores que inciden en el servicio al cliente interno de Coral Hipermercados se encuentran en los Anexos 4 y 6, los cuales son analizados desde la Integración, Organización, Retención del personal, Desarrollo personal y Auditoría, según Chiavenato, 2007.

Integración

Integrar a un nuevo personal implica investigar sobre el mercado, el reclutamiento y la selección; en la Empresa, motivo de análisis, existe una práctica rutinaria; se acude a la fuente interna y externa de reclutamiento: Interna, cuando se recurre al personal de percha, que posee cierta experiencia en el manejo de productos, para llenar la vacante de una cajera, y, externa, cuando se recluta a través de la prensa o de las páginas virtuales Multitabajos o Computrabajo. (Entrevista, Anexo 6). De la misma fuente, se conoce que no se hallan establecidos criterios de selección del personal, lo que deja entrever que interviene la subjetividad y se busca lo que tradicionalmente dentro del sistema clásico es una característica: personal menos capacitado y con bajo sueldo.

Organización

La organización comienza con un curso intensivo en el que se pretende que el nuevo personal conozca la cultura organizacional y las tareas de su función. Uno de los objetivos del modelo clásico es precisamente la “reducción de costos de capacitación” (Chiavenato, 2007, p. 207), que la empresa Coral Hipermercados persigue al optimizar el tiempo de trabajo del empleado en detrimento del aprendizaje. La encuesta en servicio al cliente en

la empresa Coral Hipermercados revela que el 34.00 %, no recibió capacitación sobre servicio al cliente, durante el proceso de inducción (Anexo 4, Tabla N° 5) lo que incidirá en el desempeño del puesto.

El proceso de inducción en la Empresa se inicia con la capacitación en torno al manejo de los productos; luego, en seguridad industrial; todo esto bajo la coordinación de Recursos Humanos, quien finalmente le da a conocer el Reglamento interno para remitirlo al almacén en donde el nuevo personal desempeñará su función. Allí concluye su capacitación, la que es coordinada por el Gerente con el Jefe de área (Entrevista, Anexo 6).

Respecto al número de horas dedicadas a la capacitación, el 13.00 % del personal no contesta, lo que conduce a la presunción de que no recibió inducción alguna; 168 personas (42.00 %) revelan que recibieron la capacitación de 1 hora y 112 personas (28.00 %) de 2 horas (Anexo 4, Tabla N° 6). Según Recursos Humanos, el tiempo de capacitación del personal de servicio al cliente tiene una duración de aproximadamente de 3 horas, con lo que se ratifican los resultados del cliente interno. De este análisis, se deduce que la Empresa no invierte tiempo ni recursos en el proceso de inducción, porque dentro de su concepción, constituye un gasto; por el contrario, dentro de la nueva empresa o de una organización inteligente, es una inversión, ya que el talento humano constituye el mayor capital.

Si no existe un proceso de inducción a todo el personal, consecuentemente, habrá quienes ignoren la misión, la visión, los objetivos y valores de la Empresa. En el diagnóstico de Coral Hipermercados, se evidencia que el 40.50 % (Anexo 4, Tabla N° 1) los desconoce, lo que revela un verdadero vacío que incidirá directamente en la calidad del servicio al cliente y en el trabajo en equipo dentro de la organización con visión sistémica. Quienes ignoran la misión desconocen la razón de ser de la empresa (Abello, 2012) y trabajan al azar porque no se proyectan en la visión y más aún nunca llegarán a un compromiso.

El 59.50 % afirma conocer la visión, la misión, los objetivos y valores de Coral Hipermercados, pero al confrontar esta información con la proporcionada por el personal de Recursos Humanos, se evidencia que la Empresa aún no los ha formulado ni los ha socializado. Esto revela que el personal contestó afirmativamente en forma presuntiva, pero nada objetiva.

Dentro de la organización de los recursos humanos se señalan tres funciones básicas para lograr incorporar al nuevo personal al cargo: Proporcionar una descripción detallada de las tareas, cómo realizarlas y la retroalimentación sobre la calidad de su desempeño (Chiavenato, 2007). Sin embargo, en el análisis de la Empresa Coral Hipermercados se evidencia que a 89 personas (22.25 %) no se les explicitó las tareas de su función (Anexo 4, Tabla N° 2) lo que incidirá en la lentitud y eficiencia de su trabajo.

Dicha falencia se acentúa cuando el 30.75 % afirma que desconoce el Manual de funciones y casi el mismo porcentaje, 27.25 % ignora el Manual de procedimientos. Si se desconocen dichos manuales, consecuentemente, se ignoran las políticas, pues el 23.50 % del personal no conocen las directrices que orientan el servicio al cliente (Anexo 4, Tablas N° 3, 4, 10). Al contrastar estos resultados con la información obtenida en el área de Recursos Humanos, se constata que estos no corresponden a la realidad, porque la Empresa no dispone del Manual de procedimientos. Existe el Manual de funciones, pero no ha sido socializado. Se maneja un proceso estandarizado a medias en cuanto a lo que se refiere a control de horarios y cumplimiento de obligaciones.

El 53.25 % del personal señala que su desempeño no es evaluado (Anexo 4, Tabla N° 16), lo que provoca desmotivación dentro del desarrollo individual. Esto se corrobora con la información proporcionada por Recursos Humanos, que precisa que se encuentra en proceso la propuesta para su correspondiente implementación. El nuevo personal no es monitoreado ni tiene un tutor que oriente su desempeño; sino únicamente cuando se presentan quejas.

Retención del personal

El proceso de retención del personal evita la alta rotación, aspecto que afecta a toda empresa. Este implica contar con políticas tendientes a mantener un personal altamente motivado, con una actitud proactiva dentro de un clima organizacional óptimo que valore su participación y desarrolle su creatividad. El gran problema que se plantea en Coral Hipermercados es la elevada rotación mensual, 4 %, es decir, 60 personas que abandonan el trabajo al mes distribuidos en los distintos locales (Entrevista, Anexo 6). Esto debe ser motivo de análisis por la alta dirección. Al no existir política alguna que esté orientada a retener al recurso humano se genera un costo que es ignorado por la Empresa. Esta realidad es consecuencia de varios factores asociados: ausencia de una política salarial,

plan de carrera, criterios de desarrollo del personal entre otros factores (Entrevista, Anexo 6).

Desarrollo personal

La capacitación como factor del desarrollo de la persona ya se analizó el momento que se abordó la inducción, como primera fase; por lo que es necesario se abandone el paradigma de que la capacitación del personal es un gasto y se analice el costo/beneficio que recibe la organización con un personal capacitado y, sobre todo, que cuente con autonomía para solucionar los problemas. Como se puede observar en el Anexo 4, Tabla N° 15, existe un alto porcentaje que no sabe o no contesta (32.10 %); el (24.80 %) se ve obligado a solicitar apoyo a sus compañeros y el 39.00 %, remite al Supervisor, derivaciones que son consecuencia de una estructura empresarial vertical, que no delega. “Sin capacitación o preparación constante nadie logra avanzar en su carrera o área de trabajo” (Lescano, 2014, p. 75).

Auditoría

Aplicar auditorías a todos los procesos es hoy en día un factor ineludible para la mejora continua. Su ausencia refleja un vacío que no es posible admitirlo ya que sin ella cómo se conoce si la organización cumple o no con sus objetivos o en qué medida los consigue y lo más grave es que se aleja de la mejora continua y coloca a la empresa a la deriva porque no tiene establecido los estándares de calidad que deberían orientar todo accionar. Con un monitoreo permanente, se disminuiría el índice de quejas que aparece en el Anexo 4, Tabla N° 14, donde existe un elevado porcentaje, 72.00 %, que señala que las recibió de los clientes externos. En Coral Hipermercados la situación se agudiza porque el cliente interno desconoce el Manual de funciones, no tiene políticas que direccionen su accionar a pesar, que solo el 23.25 %, es objetivo al responder en forma negativa (Anexo 4, Tabla N° 10).

2.6.2 Análisis de los factores del servicio al cliente externo

Los resultados se sistematizan en las tablas que se adjuntan en el Anexo 5.

En relación con los resultados de la aplicación del cuestionario al cliente externo se puede evidenciar que el 31.40 % (Anexo 5, Tabla N° 1) de clientes externos tienen una frecuencia de compra mayor a tres veces por mes, lo que significa una fortaleza que puede ser aprovechada para entablar lazos de fidelidad sostenidos; sin embargo, existe un nicho de mercado que puede ser aprovechado en base a la mejora del sistema de servicio al cliente. Si se suman los porcentajes que corresponden a tres veces, dos y una sola vez, se obtiene el 68.60 %, lo que constituye un segmento del mercado muy significativo, y a la vez representa una oportunidad para incorporarlo a la cartera de clientes permanentes.

La apreciación en torno a la imagen de Coral Hipermercados es aceptable. Sin embargo, se debe tener presente tres aspectos que obligan a los directivos de la Empresa a reflexionar sobre la calidad del servicio que se da al cliente externo: la seguridad, la comodidad y la facilidad (Lescano, 2014) factores que son esenciales para la interacción entre los clientes externos, proveedores e intermediarios y que, al mismo tiempo, inciden en la experiencia del cliente.

Para Lescano (2014) la seguridad es uno de los componentes que juega un rol importante dentro del ambiente físico, uno de los componentes del ambiente interno. Al evaluar la seguridad de Coral Hipermercados, se puede constatar que existe un 9.00 %, de clientes que se sienten inseguros (Anexo 5 Tabla N° 6); dentro del cual el 3.00 %, considera que hay falta de control y el 0.20 %, ha evidenciado la presencia de robos (Anexo 5, Tabla N° 6). Estos aspectos no solo afectan a los clientes sino a la imagen de la empresa. El servicio de seguridad constituye una necesidad que la empresa debe cubrir con el fin de lograr que el cliente tenga una experiencia positiva y satisfactoria. Cabe recordar lo importante en la prestación de un servicio es que los clientes se sientan seguros en cuanto a su integridad física, de sus acompañantes y de sus pertenencias (Lescano, 2014).

La comodidad y facilidad son efectos del equilibrio de varios componentes del ambiente físico: infraestructura, accesibilidad, limpieza e higiene, mobiliario, los equipos, la exhibición de productos, estética y el *layout*. Están vinculados con las ventajas u oportunidades que oferta una empresa, que busca ofrecer al cliente una experiencia satisfactoria.

La infraestructura conlleva aspectos relevantes íntimamente relacionados: número de accesos, tráfico de personas, señalización, instalaciones, decoración, equipamiento y mobiliario, visibilidad y seguridad, (Lescano, 2014, p. 145) que se integran en lo que hoy se denomina *layout*.

En torno a la infraestructura el 14.00 %, la considera inadecuada, debido a la dificultad en el acceso a las áreas internas del supermercado, es decir, las entradas y salidas (4.40 %), desorganización (3.40 %), número de baños insuficientes (3.00 %), baños inadecuados (0.20 %) y la ausencia de lugares aptos para las personas con necesidades especiales (0.20 %) (Anexo 5, Tablas N° 3, 4).

Los norteamericanos usan el término *place*, y este se refiere a todo el ambiente que debe prepararse para la prestación del servicio al cliente (Lescano, 2014). Al analizar la impresión de los clientes sobre la higiene del local de Coral Hipermercados, el 57.20 % la califica de Buena; el 5.00 % de Regular, y el 0.40 %, de Mala (Anexo 5, Tabla N° 2). Estos resultados conducen a profundizar en las causas para erradicarlas y emprender la mejora continua para llegar a la excelencia, teniendo presente los criterios de orden en la presentación del local, la comodidad y la facilidad que deben tener los clientes desde que ingresan a Coral Hipermercados, su estancia y salida.

Actualmente, se habla del *layout*, como técnica de la mercadotecnia que potencia la venta de un producto y aprovecha la distribución en el espacio. Es un factor imprescindible para el logro del éxito de un negocio. Toda gestión comercial parte del enfoque arquitectónico de un local, centrado en la presentación que requiere de criterios técnicos sin prescindir del estético. El *layout* es una forma eficaz del incremento de la ganancia ya que conduce al descubrimiento de nuevos nichos de mercado.

El surtido de productos y su disposición son factores que involucran el *layout*. En relación a Coral Hipermercados, existe un 17.60 % de clientes que afirman que no encuentra surtido de productos, así como, también, para el 11.00 %, no existe una distribución adecuada de las secciones acorde a la disposición de los productos. De este, el 3.20 %, considera que existe desorden y para el 1.80 %, no hay una señalización adecuada; además, el 0.60 %, determina la ausencia de precios en los productos (Anexo 5, Tablas N° 7, 8, 9).

Para el 13.80 % de clientes externos, no existe una suficiente provisión de productos en las estanterías y el 13.40 %, señala que no hay variedad de productos y de marcas, lo que debe ser motivo de análisis para mejorar procedimientos (Anexo 5, Tablas N° 10, 12). Respecto a las condiciones del producto, el 12.00 %, señala que no se encuentran en buenas condiciones y, particularmente, para el 12.80 %, no hay frescura ni calidad en los productos perecibles, ya que existen productos dañados (3.20 %) y caducados (1.20 %) por caducar (1.00 %), (Anexo 5, Tablas N° 11, 13, 14).

La confianza que tiene el cliente se relaciona con la coherencia que debe existir entre el precio con el peso del producto cárnico. Para el 61.40 %, es Bueno, para el 8.60 %, es Regular y para el 0.40 %, es Malo (Anexo 5, Tabla N° 15). Estos resultados impelen a la empresa a revisar sus instalaciones y capacitar al personal porque basta que una persona compruebe que no existe concordancia entre precio y peso para que se genere el rumor y la desconfianza, lo que constituye un factor de riesgo para la credibilidad de la empresa. Igualmente, la percepción de que el precio marcado debe ser coherente con el de las cajas, es otro aspecto que se debe cuidar, ya que un 17.60 %, manifiesta que son diferentes (Anexo 5, Tabla N° 17).

Otro aspecto fundamental relacionado con los productos en general constituye la apreciación que el cliente externo tiene sobre los precios y la calidad de los productos; en el caso de Coral Hipermercados, el 14.20 %, considera que los precios son altos (Anexo 5, Tabla N° 16). Habría que profundizar en un nuevo análisis en qué secciones o en qué productos. Y en cuanto a la calidad, el 62.60 %, señala que es Buena y el 6.40 %, señala que es Mala (Anexo 5, Tabla N° 18).

El segundo componente del ambiente interno es el ambiente psicológico, percibido en el clima de la organización; la forma de comunicación, las actitudes, la interrelación, los gestos, el comportamiento, etc., son los elementos que inciden en la cultura organizacional (Lescano, 2014). El 18.60 % de clientes consideran que no existe difusión de las promociones y descuentos, Anexo 5, Tabla N° 19, lo que deja entrever una falencia en el sistema de comunicación, que impide el cumplimiento de los objetivos propuestos en una campaña promocional.

La agilidad en la atención basada en equipos y en tecnología se relaciona con la disponibilidad de los servicios; es ineludible la inversión que la empresa debe hacer en equipos de tecnología, pero estos deben operar eficientemente, para lo que se recomienda un programa de mantenimiento permanente con el fin de reducir al mínimo los problemas inherentes a la disponibilidad (Lescano, 2014) de los equipos de tecnología. Esto, con el propósito de satisfacer al 20.20 %, de clientes que señalan que no existe agilidad en la atención, (Anexo 5, Tabla N° 20) y a la falla en los sistemas, el 2.40 %, (Anexo 5, Tabla N° 21), como también, al insuficiente número de cajas, que señala el 32.60 %, (Anexo 5, Tabla N° 28) y la funcionalidad y el número de coches que para el 18.20 %, es inadecuado (Anexo 5, Tabla N° 30); el problema se acentúa más cuando el 5.80 %, de clientes afirma que están dañados (Anexo 5, Tabla N° 31).

Los factores que inciden en la ágil atención están relacionados con la falta de experticia del personal, lentitud, 5.00 %, (Anexo 5, Tabla N° 21) aspecto que se contrapone con la necesidad del cliente de ahorrar tiempo, ya que no dispone de él, por lo que esperan rapidez en la respuesta; el desconocimiento, 1.60 %, (Anexo 5, Tabla N° 21) es un efecto de la falta de capacitación del personal, que incide lógicamente en la cultura de la organización. La lentitud se vincula con la espera del cliente para cancelar, lo que se evidencia como un real problema ya que es el 45.20 % (Anexo 5, Tabla N° 27) el que manifiesta que el tiempo no es moderado. Estos resultados concuerdan con la calificación que asigna el cliente externo al personal de caja, en donde el 22.60 %, la considera Buena, el 4.40 %, Regular, el 1.40 %, Mala, y el 0.20 %, Pésima (Anexo 5, Tabla N° 35).

El 42.60 %, califica la atención de los supervisores como Buena, el 25.20 %, como Regular, el 11.40 %, como Mala el 5.20 %, y Pésima el 0.80 %, cuya actuación revela, también, falta de capacitación en esta sección. (Anexo 5, Tabla N° 36). Igual situación puede percibirse en la atención de los empacadores cuya actuación ha sido calificada con Buena por el 16.00 % de clientes, el 4.40 % con Regular, el 1.40 % con Mala y el 1.20 % con Pésima, porcentajes que urgen una capacitación permanente para llegar a la atención con excelencia (Anexo 5, Tabla N° 37).

“Si bien hay una frase popular el hábito no hace al monje, es mucho lo que ayuda” (Abello, 2012, p. 24) para dar una agradable impresión a quien accede a una empresa. El uniforme y la apariencia personal deben ser pulcros e impecables; respecto a esta

característica, para el 5.40 % de clientes, el personal de Coral Hipermercados carece de estas cualidades, (Anexo 5, Tabla N° 22), lo que debe preocupar ya que es el primer contacto que determina una experiencia positiva o negativa, lo que, también, está determinada por la actitud seria y responsable del personal. Este aspecto amerita analizarse puesto que existe un 9.20 % de clientes que no perciben estas actitudes en Coral Hipermercados (Anexo 5, Tabla N° 23).

Al analizar al cliente interno se había detectado la falencia en el sistema de inducción y la falta de políticas y de inversión en la capacitación del personal; esto se ratifica al analizar la actitud del personal frente al cliente externo, donde la participación física, intelectual, emocional y afectiva es factor fundamental en la creación de una cultura organizacional. En Coral Hipermercados, hay un 14.00 % de clientes que no han tenido una atención cordial y amable (Anexo 5, Tabla N° 24) ni una atención personalizada, 25.20 %, (Anexo 5, Tabla N° 25). Este porcentaje es preocupante por cuanto “sin capacitación y preparación constante nadie logra avanzar en su carrera o área de trabajo” (Lescano, 2014, p. 75). El 22.40 % de empleados (Anexo 5, Tabla N° 26) no están preparados en torno a los productos que se ofertan, lo que ratifica la urgente necesidad de invertir en su capacitación. Esto se relaciona con la necesidad de formación en el área de servicio técnico puesto que existe un 43.40 % de clientes que han solicitado este servicio; el mismo que al ser valorado el 19.00 %, lo califica de Bueno, el 8.40 %, de Regular y el 2.60 %, de Malo, porcentajes que exigen una urgente capacitación en dicha área (Anexo 5, Tablas N° 32, 33).

Con el fin de enriquecer el análisis y verificar la percepción del cliente interno y externo, se realizó la observación directa *in situ* en Coral Hipermercados y la entrevista a los administradores, en las que se ha ratificado lo planteado en el análisis de resultados.

De la entrevista, se ha podido evidenciar que no se dispone de un programa de capacitación continua y las que se dan son de carácter magistral; en la mayoría de las ocasiones, son charlas impartidas por el propio personal, que no conllevan a un compromiso ni responden a las verdaderas necesidades del cliente interno, porque no hay un trabajo de investigación previo. Las necesidades de capacitación no se deciden en el escritorio, sino en la realidad que vive el personal involucrado.

La temática que se imparte es pobre y reiterativa: ¿Qué es el cliente?, importancia del cliente, tipos de clientes..., pero no se enfocan en lo que realmente acontece, ya que el personal como se ha podido comprobar en la observación directa, desconoce los productos y no da la respuesta adecuada al cliente que requiere de asesoramiento. Esto es consecuencia lógica de que no tiene un tiempo prudente de inducción, previo al desempeño de su función. ¿Cómo puede ofertar lo que desconoce?

La falta de formación influye en la atención al cliente, pues cuando se solicita una talla determinada en la sección de ropa, la respuesta es ilógica. No tengo la talla 32, pero puede llevar la 36. No tengo el color negro, pero puede llevar el café o cuando se solicita asesoría sobre los licores, se toca un timbre que nadie responde. Al abordar a un empleado, este no dio respuesta y fue a buscar ayuda; otra persona llegó para indicar que el encargado de los licores se encuentra con el día libre y que si requiere algún licor de la vitrina, solicite en Caja para poder despacharle, pero no se llegó al objetivo que se buscaba, encontrar asesoramiento. Ante situaciones como estas, el cliente pierde tiempo e interés en la compra.

En la observación directa, se pudo constatar la lentitud en el *checkout*, esta desde luego, no se consigue con un curso de capacitación, sino con la práctica. Esto debido a que no se da la oportunidad a que el personal exprese sus propias necesidades porque no se desarrolla un sistema de comunicación efectiva. Al contrario de las modernas empresas, que tienen una administración de puertas abiertas, donde el personal hace conocer sus inquietudes y necesidades.

En Coral Hipermercados, se pudo constatar que al despachar cerámicas, la cajera no disponía de unas tijeras para cortar el plástico, para lo que utilizó sus dedos. Esto llama la atención al cliente externo, pues resulta increíble que, en una empresa tan grande y sólida, no se cuente con los requerimientos mínimos. Se ha observado que existen momentos en los que la cola es larga y hay varias cajas cerradas, lo que resulta inexplicable para los clientes. Así, como también, la falta de predisposición para la atención, provoca decepción al cliente cuando la persona encargada de atender en la sección de electrónica, lo ignoró y atendió a otro cliente, que llegó más tarde.

En algunos locales, hace falta la aplicación del *layout*, ya que no existe criterio para la exhibición de productos. Por otro lado, hay la presencia de objetos deteriorados o con fallas entre los que están en buenas condiciones, lo que genera desconfianza al comprador, que no quiere tener otra mala experiencia. Esto se repite en varias secciones, en la de Confitería, se tomó una funda de caramelos, esta se encontraba abierta e incompleta y el momento en que se disponía a pagar el producto, se derramó el contenido, y al solicitar cambiar del producto, se adujo, que el daño fue causado por el cliente y que no podía hacerlo.

En otra ocasión, se pudo observar, que en Caja, una señora probó el paraguas y no funcionó; la cajera solicitó se traiga otro y tampoco funcionó, luego, como es de esperar, el cliente dejó el producto, pero esta imagen ante los ojos del resto de clientes multiplica la idea de que se oferta productos desechables. Esto se debe, a que los objetos deteriorados, se ofertan en algunos casos con descuentos, como disposición de la empresa.

Otro aspecto que llamó la atención en la observación directa y que es común en los locales es el hecho de ejecutar la limpieza durante la jornada de atención a los clientes externos; lo que es de mal gusto puesto que se observa a la empleada cruzar el supermercado con el balde agua sucia y una franela y cuando alguien la aborda, atiende con sus guantes de limpieza. Desde luego, cumple con su tarea, pero en una hora inapropiada. Otra limitación de servicio al cliente es el desconocimiento de la ubicación de los productos, lo que conduce al cliente interno a dar respuestas vagas: Creo que eso está en el segundo piso, creo que eso está por allá, señalando con el dedo; pregunte al señor del otro lado..., cuando lo que menos tiene una persona es tiempo para perderlo y más aún, provoca malestar el desinterés y la actitud descortés para con los clientes externos, que son la razón de ser de la organización.

El *counter* de atención al cliente presenta una imagen de desorden; hay papeles pegados en la pared, cartones en el suelo, y el cuaderno que registra el ingreso del personal que aún no entra en nómina, es por demás descuidado, cuando se está en la era de la tecnológica y con una nómina en EXCEL, se podría registrar sin mayor esfuerzo. Esto es consecuencia de la falta de iniciativa y autonomía en el personal. Detalles como estos

inciden en la imagen de Coral Hipermercados; es más, si cualquier descuido se da en uno de los locales, se tiende a generalizar lo que afecta a la imagen corporativa.

El personal que desempeña la función de supervisor tiene la actitud de capataz, lo que intimida al cliente externo como interno, lejos de brindar confianza; no tienen conciencia de que ellos, también, deben atender al cliente, cuando este solicita ayuda, por el contrario, no contestan y lo ignoran. Finalmente, se pudo tener acceso al libro sugerencias y reclamos de uno los locales de Coral Hipermercados y se obtuvo la siguiente información, que debe ser motivo de profunda reflexión de los directivos y de la gestión administrativa.

1. El mayor número de quejas recaen en el personal de Cajas, se denuncia que este trata con despotismo, descortesía y hasta llega a mofarse de los reclamos del cliente, quien sugiere un curso de relaciones humanas.
2. En el *counter* de servicio al cliente, el personal no gestiona los reclamos de los clientes, tal es el caso de una persona que solicitaba la aplicación del descuento por la promoción de útiles escolares.
3. Se reclama sobre los estados de cuenta por dos y tres veces, sin encontrar respuesta ni por correo electrónico ni físicamente.
4. No se da paso al cambio de producto deteriorado, pese a que el daño no fue ocasionado por el cliente.

Conclusiones

En conclusión Coral Hipermercados adolece de varios efectos, producto de la falta de formación y educación del personal que está en permanente contacto con el cliente externo. La propuesta está vinculada directamente con el cliente interno; pero sería incongruente que esta se la enfoque solo en el efecto y no en la causa; por este motivo, se considera que el cambio de actitud del personal estará sujeto a una transformación de la empresa. Coral Hipermercados está catalogada como una empresa tradicional que ha descuidado varios aspectos, quizá, debido a que tiene una gran fortaleza una clientela que llega a sus puertas, pero la relación de fidelidad de sus clientes internos y externos es débil, por tanto, vulnerable. A corto o a mediano plazo, la empresa debe reformular su misión, su visión, sus políticas; revisar su Reglamento interno, establecer sus procesos y

procedimientos; difundir su Manual de funciones, en suma desarrollar su plan estratégico. No puede permanecer anclada en una estructura que frena el desarrollo intelectual y colectivo lo que le impide alcanzar la calidad total en servicio al cliente.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CORAL HIPERMERCADOS

3.1. Diagnóstico situacional

3.1.1 Introducción

La construcción del Plan Estratégico de Desarrollo, 2017-2021, de Coral Hipermercados de Cuenca, Quito y Guayaquil requiere de condiciones básicas para su implementación: Apoyo fundamental de la alta dirección para la transformación de una empresa de carácter piramidal a otra de carácter sistémico, participativo, donde se priorice el desarrollo personal, se sistematicen los reglamentos; se establezcan los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y retención del personal, desarrolle la planificación, como parte de la cultura organizacional e incorpore la evaluación del desempeño para la mejora continua, como la estrategia para mejorar la calidad de servicio al cliente interno y externo.

Coral Hipermercados Cía. Ltda. es susceptible de convertirse en una empresa que funcione como un sistema abierto, dinámico en el que se distinguen tres fases: entrada (insumos) proceso y salida (producto). Cabe señalar que los objetivos de mejora se centran en la gestión administrativa y dentro de ella, el área de Recursos Humanos y de servicio al cliente, que es el eje, alrededor del cual gira la investigación.

3.1.2 Problemática

Coral Hipermercados es una empresa piramidal que planifica para ejercer control y la sanción. Se caracteriza por la inflexibilidad; las iniciativas de algunos administradores se ven frustradas por los paradigmas inamovibles que se resisten al cambio, particularmente en lo que respecta al proceso de integración del personal, lo que incide en el desempeño de atención al cliente, ya que no existe una visión y misión que incorporen la calidad del servicio, no se ha revisado el Reglamento interno, no se ha establecido el mapa de procesos, ni el manual de procedimientos.

La concentración de decisiones en la cúpula de la pirámide conduce a un exceso de trabajo, que impide escuchar a quienes realmente están involucrados en presentar la

imagen corporativa de Coral Hipermercados. Se suma a ello la poca importancia a la selección, inducción, capacitación, retención del personal, puesto que no existe una descripción del puesto ni un programa de carrera que sea un estímulo para el trabajador.

Existe la falta de un sistema efectivo de comunicación, que disgrega al personal en actividades parcializadas, tareas específicas, que no tienen un norte para alcanzar objetivos comunes que son desconocidos por la mayoría del personal. Coral Hipermercados tiene una gran clientela y gracias a ella se han expandido, pero esto no significa que tenga excelencia en el servicio, ni que sea una organización que atraiga al personal más capacitado, para lo que se requiere desarrollar un Plan estratégico, más aún, cuando las empresas están volviéndose más competitivas, porque priorizan el desempeño y la producción del conocimiento de su talento humano.

Todos los nudos críticos que se enfocan en el capítulo anterior se superan si se logra un direccionamiento estratégico que obliga a redefinir la misión, la visión, a establecer los valores y políticas, los objetivos estratégicos, en donde los indicadores y metas sean conocidos por sus actores, los miembros de Coral Hipermercados, y se establezca el mapa de procesos.

Las estrategias son conocidas solo por la alta dirección, porque se considera que no es necesario que sean difundidas entre todo el personal, por lo que no se involucra a todos en los proyectos que son ignorados por la mayoría.. Al desconocerse los proyectos, se desconocen también los avances, por la inexistencia de la evaluación o monitoreo.

3.1.3 Justificación

Las empresas exitosas a nivel internacional en el siglo XX y XXI han transformado su estructura y han dado especial atención al talento humano, cuya capacitación es una prioridad. Con su experiencia, han logrado desarrollar sinergias y el trabajo en equipo, lo que les ha llevado a consolidarse, a pesar del cambio inusitado. Esto porque han desarrollado estrategias para lograr atraer al personal más capacitado y la fidelización de su clientela. Coral Hipermercados debe abrir su horizonte para imitar el camino recorrido por otras empresas que han evidenciado el éxito a través del enfoque en el talento humano, que tiene aspiraciones profesionales y espera gratificaciones por su esfuerzo y lealtad.

3.1.4 Modelo de planificación prospectiva participativa estratégica

Para el Plan de desarrollo estratégico de Coral Hipermercados de la ciudad de Cuenca, Quito y Guayaquil, se aplicará el modelo participativo de planificación estratégica (Aranda, 2011).

3.1.5 Metodología

A partir del diagnóstico situacional de Coral Hipermercados, se establecerá la redefinición de su visión, misión, objetivos y políticas y en base a ello se establecerán las estrategias para resolver sus nudos críticos. Finalmente, se estructurará el plan general, sus proyectos y su evaluación.

3.1.6 FODA de Coral Hipermercados

Debilidades

Respecto a las debilidades, los principales nudos críticos de Coral Hipermercados se sintetizan en los siguientes cuadros, cuya información, constituye una radiografía de lo que acontece en la gestión de recursos humanos y que es un efecto de la estructura de la Empresa de carácter tradicional.

Cuadro N° 3 Reglamento interno

NUDO CRÍTICO 1	CAUSAS	EFFECTOS	FUENTES
Reglamento interno	Carácter predominantemente sancionador.	Falta de motivación.	Lectura del Reglamento interno.
	Desconocimiento del Reglamento interno.	Incumplimiento involuntario.	Entrevista a Administrador.
	Priorización de las necesidades de la Empresa.	Personal desvinculado.	Lectura del Reglamento interno.
	Contradicciones con las políticas orales de los directivos.	Incertidumbre.	Lectura del Reglamento interno y entrevista al Administrador.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Cuadro N° 4 Redefinición de la misión, visión, valores y políticas

NUDO CRÍTICO 2	CAUSAS	EFFECTOS	FUENTES
Redefinición de la misión, visión, valores y políticas	Desconocimiento de la identidad y proyección de la Empresa.	Falta de empoderamiento y fragilidad en su lealtad.	Lectura de Manual de Atención al cliente y Manual de Procesos.
	Trabaja sin objetivos porque los desconoce.	Cumple con lo que se le asigna.	Entrevista al Jefe de Recursos Humanos y Administrador.
	Incipiente vivencia de la filosofía organizacional.	Débil cultura organizacional.	Observación directa.
	Ausencia de políticas establecidas.	Contradicciones en lo que se dice y se hace.	Encuesta cliente interno.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Cuadro N° 5 Mapa de procesos

NUDO CRÍTICO 3	CAUSAS	EFFECTOS	FUENTES
Ausencia del mapa de procesos	Falta de determinación del mapa de procesos: cliente interno y externo.	Atención al cliente poco eficiente. Insatisfacción del cliente externo.	Entrevista al Administrador.
	Falta del Manual de procesos para Coral Hipermercados.	Incertidumbre para el desempeño en servicio al cliente.	Entrevista al Jefe de Recursos Humanos y Administrador.
	Falta de políticas claras que orienten los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y retención del personal.	Personal poco capacitado para el desempeño en atención al cliente.	Encuesta al Jefe de Recursos Humanos y Administrador.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Cuadro N° 6 Deficiente atención del cliente interno

NUDO CRÍTICO 4	CAUSAS	EFECTOS	FUENTES
Deficiente atención al cliente.	Neutralización de propuesta de Recursos Humanos por disposiciones de los directivos en el sistema de integración del personal.	Desconocimiento del producto que se oferta. Descortesía, desinterés, inconformidad con el trabajo que realiza.	Entrevista a Jefe de Recursos Humanos y Administrador.
	Falta de una cultura organizacional.	Desmotivación.	Observación directa.
	Ausencia de un plan de desarrollo personal.	Fragilidad en el sentido de pertenencia a la organización.	Informe de índice de rotación, Asistente de Recursos Humanos.
	Falta de evaluación del desempeño.	Frustración y desánimo, evaluación subjetiva.	Entrevista a Jefe de Recursos Humanos y Administrador, Encuesta al cliente interno.
	Insuficiente capacitación.	Ineptitud para el desempeño.	Encuesta al cliente interno.
	Ausencia de un programa de carrera para retener al personal.	Frustración, descontento.	Entrevista a Jefe de Recursos Humanos, Administrador y Encuesta cliente interno.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Cuadro N° 7 Insatisfacción del cliente externo

NUDO CRÍTICO	CAUSAS	EFFECTOS	FUENTES
Insatisfacción del cliente externo	Falta de definición de perfiles del personal para servicio al cliente.	Despotismo, falta de cordialidad, desconocimiento, indiferencia frente al requerimiento del cliente.	Encuesta a cliente externo, libro de quejas y observación directa.
	Capacitación insuficiente.	Malestar por falta de asesoramiento y atención personalizada y especializada.	Observación directa y encuesta al cliente externo.
	Falta de políticas que estimulen la capacitación.	Respuesta sin lógica y lenguaje coloquial e inadecuado con el cliente.	Encuesta a cliente externo y observación directa.
	Tiempo insuficiente para el proceso de inducción.	Desconocimiento sobre la misión, visión, valores de la organización y tareas de sus funciones.	Encuesta a cliente interno y entrevista al Jefe de Recursos Humanos.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Fortalezas

Entre las mayores fortalezas que Coral Hipermercados tiene es la gran clientela que acude varias veces a adquirir sus productos; posee una variedad de artículos, a precios accesibles, dentro de una infraestructura que brinda cierta comodidad.

Oportunidades

Nuevas necesidades provenientes del entorno social y económico en donde se desarrollan los negocios de Coral Hipermercados. El Grupo Ortiz es visionario al adelantarse a las expectativas de la clientela.

Amenazas

Los cambios provenientes de las políticas económicas del país y del ámbito internacional. Para lograr que Coral Hipermercados lleve adelante la planificación estratégica, debe considerar en su estructura tres niveles:

Nivel estratégico: Se planifica a largo plazo, **más de 5 años**. Involucra la formulación de la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas o líneas de acción, las estrategias y la evaluación es a nivel macro o general.

Nivel táctico: Su planificación es a mediano plazo, de **1 a 5 años**; establecidas las políticas o líneas de acción, se definen programas y proyectos multianuales, metas, costos y financiamiento, sus responsables y la evaluación es meso o nivel intermedio.

Nivel operativo: Corresponde a la planificación a corto plazo, **1 año**. Se elaboran los planes operativos anuales, planes de mejora, proyectos, subproyectos, actividades; indicadores de gestión, cronogramas, financiamiento, los responsables y la evaluación es a nivel micro, específico o particular.

3.2 Direccionamiento estratégico

3.2.1. Misión

Es fundamental expresar la razón de ser de la empresa, en la que se explicita propósitos, necesidades de sus clientes o beneficiarios. Para su redacción es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué producto o servicio oferta la empresa?
2. ¿Para qué existe la organización?

3. ¿Qué elementos diferencia a la empresa de otra organización?
4. ¿Quiénes son los clientes o usuarios?
5. ¿Cuáles son los principios de la organización?
6. ¿Cuáles son los compromisos con los clientes?

Misión de Coral Hipermercados
Impulsar el fortalecimiento de la identidad institucional a través de la oferta de la calidad del servicio y de las diferentes líneas de productos, articulada a la cultura organizacional y a la capacitación permanente para satisfacer los requerimientos del cliente externo e interno.

La Misión es susceptible de ser evaluada por los miembros vinculados a la Empresa.

3.2.2 Visión

Esta se construye con prospección hacia el futuro; expresa el escenario dónde se quiere encontrar la empresa dentro de un período determinado. Se puede formular en base a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que posee la Empresa en relación con los productos o servicios que oferta?
2. ¿Cuál es el reto que asume la organización?
3. ¿Qué se pretende crear o innovar?
4. ¿Qué necesidades o expectativas de los clientes se lograrían satisfacer?
5. ¿Cuáles son las aspiraciones de la Empresa?
6. ¿Cuáles son los valores?

Visión de Coral Hipermercados
Coral Hipermercados, basada en los principios de calidad y equidad, aspira a convertirse, en la Empresa de responsabilidad familiar, líder en la oferta de productos y servicios innovadores que satisfagan los requerimientos de exigencia de los clientes externos e internos a nivel nacional e internacional.

3.2.3 Objetivos

Objetivos estratégicos

1. Estructurar reglamentos acorde a la naturaleza de Coral Hipermercados como un sistema, abierto, participativo, propios de la organización inteligente.
2. Formulación de la visión, misión, valores y políticas que direccionen a la empresa Coral Hipermercados
3. Establecer el mapa de procesos para mejorar la atención al cliente.

Objetivos operativos

4. Diseñar y ejecutar un curso de capacitación para el mejoramiento continuo del cliente interno.
5. Diseñar un programa para satisfacer las expectativas del cliente externo y desarrollar su fidelización.

3.2.4 Valores

La filosofía de Coral Hipermercados se fundamenta en el respeto a los derechos humanos, en la equidad, en la honradez, tolerancia, responsabilidad, lealtad, y fidelidad.

3.2.5 Políticas

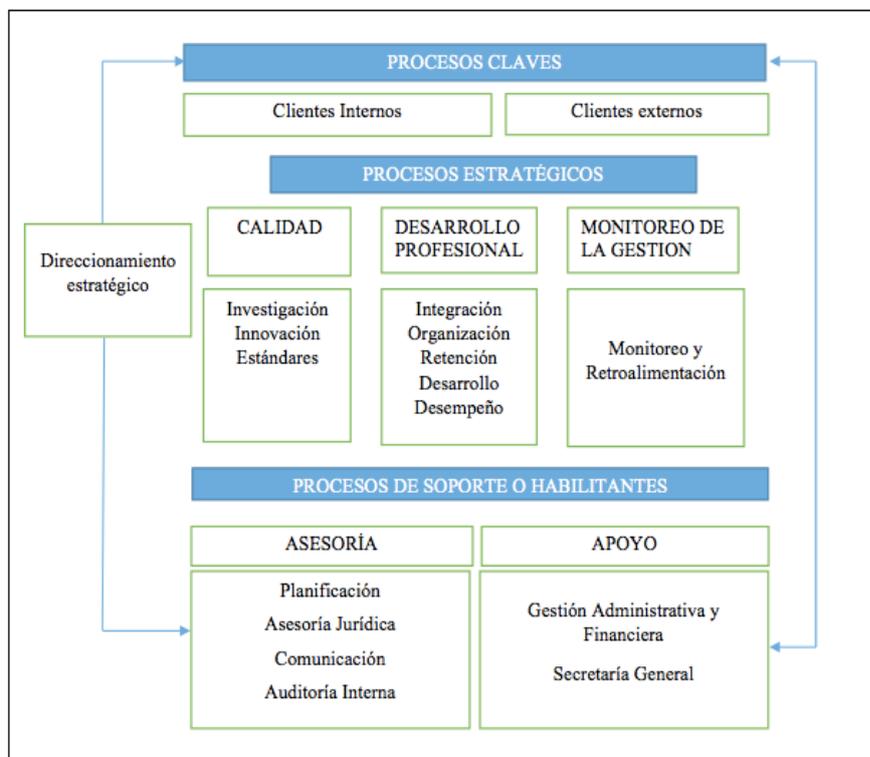
Estas son responsabilidad de los directivos y están directamente vinculadas con los objetivos. Se plantean para periodos definidos, dirigen el accionar de los involucrados.

Políticas de Coral Hipermercados

1. Coral Hipermercados es una empresa que se encuentra en permanente innovación.
2. Promueve la investigación para la toma de decisiones.
3. Difunde su identidad a través de su misión, visión, valores y políticas.
4. Desarrolla programas de estímulos para retener a su personal.
5. Proporciona retroalimentación oportuna a través de la evaluación del desempeño.
6. Prioriza la capacitación permanente de sus clientes internos.
7. El servicio al cliente es el eje de su gestión.
8. La integración de las personas tiene carácter nacional e internacional.
9. El personal de atención al cliente se encuentra desarrollando estudios superiores.
10. Coral Hipermercados supera las expectativas de sus clientes.

3.2.6 Mapa de procesos

Figura N° 7 Mapa de procesos de Coral Hipermercados



Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

3.3 Formulación estratégica

Las estrategias son caminos viables que posibilitan la consecución de los objetivos. Es la secuencia de acciones.

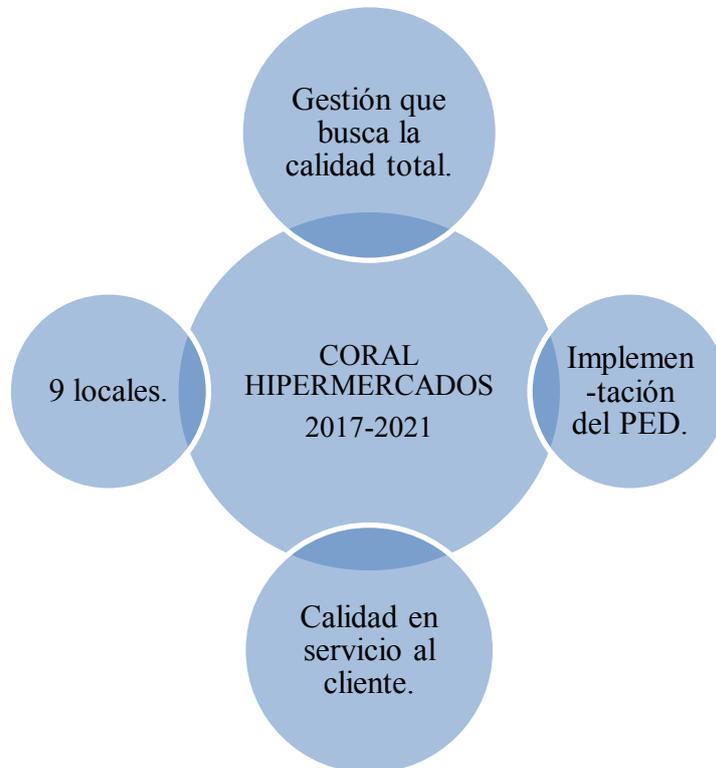
Cuadro N° 8 Estrategias

OBJETIVO	ESTRATEGIAS
1. Estructurar los reglamentos acorde a la naturaleza de Coral Hipermercados como un sistema, abierto, participativo, propios de la organización inteligente.	Actualización del Reglamento interno acorde a la naturaleza sistémica y abierta de la Empresa.
2. Formulación de la visión, misión, valores y políticas que direccionen a la empresa Coral Hipermercados.	Formulación y difusión de la filosofía de la empresa Coral Hipermercados.
3. Establecer el mapa de procesos para mejorar la atención al cliente.	Elaboración del Mapa de proceso de Recursos Humanos de Coral Hipermercados.
4. Diseñar un curso de capacitación para la mejora continua del cliente interno.	Elaboración del POA de capacitación del cliente interno.
5. Diseñar un programa para satisfacer las expectativas del cliente externo.	Estructurar un sistema de diferenciación con relación a la competencia para ir más allá de las expectativas del cliente externo.

Elaborado por: Andrade María Belén.

3.3.1 Generación de Proyectos

Figura N° 8 Planificación estratégica



Elaborado por: Andrade María Belén.

3.3.2 Identificación de proyectos, subproyectos y actividades

Los proyectos prioritarios de Coral Hipermercados son los relacionados con la normativa: la estructuración del Reglamento interno, formulación de la misión, visión, valores, políticas, estrategias, establecimiento del mapa de procesos y de los programas de capacitación para el cliente interno y para satisfacer las expectativas del cliente externo.

Cuadro N° 9 Programación general del plan de Coral Hipermercados, 2017-2021

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO	PERÍODO	RESPONSABLES
Gestión Administrativa	1. Revisión del Reglamento Interno.	\$ 5 000.00	02-01-2017 02-04-2017	Corporación GO y Abogado.
	2. Formulación de la visión, misión, valores y políticas que direccionen a la empresa Coral Hipermercados.	\$ 3 000.00	03-04-2017 02-05-2017	Comisión designada por la Corporación GO, Administradores, personal de servicio al cliente, muestra.
	3. Elaboración del Mapa de Procesos.	\$ 2 000.00	03-05-2017 03-07-2017	Jefe de procesos y procedimientos.
	4. Aplicación del POA, sobre capacitación del cliente interno.	\$ 21 000.00	04-07-2017 04-07-2018	Recursos humanos y Marketing.
	5. Sistema para ir más allá de las expectativas del cliente externo (DYAS-CRM)	\$ 200 000.00	04-07-2017 04-07-2018	Marketing, Recursos Humanos, Operaciones.
	TOTAL	\$ 231 000.00		

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Cuadro N° 10 Plan estratégico 1

FUNCIÓN: Gestión Administrativa

PROYECTO: Revisión del Reglamento interno

Situación de partida	Acción Estratégica	Proyectos	Actividades	Responsables	Fecha de inicio y finalización	Resultados esperados
Nuevo código laboral. Nueva estructura organizacional.	Formulación del Reglamento Interno renovado.	Estructuración y aplicación del Reglamento Interno.	Análisis del marco jurídico nacional. Revisión del Reglamento interno. Redacción del primer borrador. Revisión del Documento. Aprobación del texto definitivo del Reglamento Interno. Socialización del documento a toda los involucrados. Aplicación del Reglamento Interno.	Abogado, Directivos, administradores, Personal de Servicio al cliente.	02-01-2017 01-04-2017	Plan de trabajo. Detección de cambios. Redacción del Primer Borrador. Documento corregido. Documento oficial. Aplicación del Reglamento Interno renovado en todos los locales.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Cuadro N° 12 Plan estratégico 3

FUNCIÓN: Administrativa

PROYECTO: Elaboración del mapa de procesos

Situación de partida	Acción Estratégica	Proyectos	Actividades	Responsables	Fecha de inicio y finalización	Resultados esperados
Establecimiento de los procesos de la Organización.	Identificación de los procesos claves, estratégicos y de soporte de la organización. Estructuración del Mapa de procesos de la Organización.	Elaboración del Mapa de procesos.	Identificación de los procesos claves, estratégicos y de soporte o apoyo. Estructuración del Mapa de procesos. Validación del Mapa de procesos. Aprobación por los directivos. Socialización del Mapa de procesos.	Recursos Humanos, Administradores, Recursos Humanos, Personal de servicio al cliente. Recursos Humanos, Administradores, Personal de servicio al cliente. Directivos. Recursos Humanos, Administradores.	03-05-2017 03-08-2017	Aplicación del Manual de Procesos de la Organización.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado: por Andrade María Belén.

Cuadro N° 13 Plan operativo Anual 1

FUNCIÓN: Administrativa

PROYECTO: Curso de capacitación

Situación de partida	Acción Estratégica	Proyectos	Actividades	Responsables	Fecha de inicio y finalización	Resultados esperados
Deficiente servicio al cliente.	Planificación del curso de capacitación dirigido a servicio al cliente. Ejecución del curso de capacitación dirigido al cliente interno.	Curso de capacitación al cliente interno de Coral Hipermercados.	FODA de Coral Hipermercados en Servicio al cliente. Redefinición de la misión y visión. Establecimiento de valores y de las políticas. Formulación de estrategias. Mapa de procesos. Evaluación del desempeño. Monitoreo y retroalimentación.	Asesoría externa. Personal de servicio al cliente. Gerentes. Recursos Humanos. Recursos Humanos. Administradores. Administradores.	08-08-2017 08-05-2018	Excelencia en el servicio al cliente. Manual de funciones. Manual de procedimientos. Mapa de procesos. Sistema de evaluación del desempeño.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado: por Andrade María Belén.

Cuadro N° 14 Plan operativo Anual 2

FUNCIÓN: Administrativa

PROYECTO: Curso de capacitación

Situación de partida	Acción Estratégica	Proyectos	Actividades	Responsables	Fecha de inicio y finalización	Resultados esperados
Insatisfacción del cliente externo.	Planificación de implantación de un Modelo de calidad de servicio al cliente. Implementación del Modelo de Calidad.	Elaboración de un sistema para superar las expectativas del cliente externo (DYAS-CRM).	Aprobación del Proyecto. Socialización del Proyecto. Implementación del proyecto. Monitoreo del Proyecto.	Gerentes. Recursos Humanos. Recursos Humanos. Administradores.	08-05-2018 08-05-2019	Cliente externo satisfecho más allá de sus expectativas.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

3.4 Monitoreo estratégico del Plan

El control de la ejecución del Plan se realizará en base a la matriz que incluye las tres fases: planeamiento, ejecución, evaluación; el avance debe ser expresado en porcentajes, con la especificación del responsable (Anexo 8). Sin embargo, se debe precisar que Microsoft Project es un sistema de control digital que permite el seguimiento de proyectos permanente. El Sistema posibilita el seguimiento de todas y cada una de las actividades. Hoy, las empresas lo utilizan como una herramienta efectiva; la organización podría considerar esta inversión para tener una herramienta de control de todos sus proyectos.

Conclusiones

En síntesis, la propuesta constituye un plan estratégico de desarrollo para servicio al cliente de Coral Hipermercados, dentro de una empresa que funciona como un sistema abierto. Incluye 5 proyectos que responden a los 5 nudos críticos: Reglamento interno desactualizado, redefinición de la misión, visión, valores y políticas, establecimiento del mapa de procesos, capacitación insuficiente del cliente interno e insatisfacción del cliente externo. Se plantea el programa de intervención con 3 planes estratégicos y 2 operativos, con los que se da respuesta a las necesidades del cliente interno y externo de la Empresa.

3.5 Curso de capacitación

Introducción

Del análisis de los resultados de la evaluación del cliente interno y externo de Coral Hipermercados se pudo detectar que el mayor nudo crítico o cuello de botella radica en la capacitación del cliente interno y por ende en la visión y naturaleza de la estructura vertical de la empresa. Por esta razón, la propuesta de mejora se orienta en dos sentidos: una capacitación orientada a los directivos de Coral Hipermercados y otra más específica, centrada en la calidad del servicio al cliente, las cuales incorporan la planificación estratégica dentro de la visión sistémica de la organización, contemplada como un organismo que funciona en forma interdependiente.

3.5.1 Tema del curso

“La excelencia en el servicio al cliente es un compromiso de todos” constituye el tema del curso de capacitación para los 1 500 empleados de la empresa Coral Hipermercados.

3.5.2 Modalidad de estudio

Semipresencial, acorde a la disposición del tiempo de la empresa.

3.5.3 Objetivos

Objetivo general

Mejorar la calidad del servicio al cliente desde la perspectiva sistémica en Coral Hipermercados.

Objetivo específico

Diseñar el curso de capacitación “La excelencia en el servicio al cliente es un compromiso de todos” para mejorar su calidad en Coral Hipermercados.

3.5.4 Niveles y etapas de formación de los destinatarios

El curso se enfoca al personal de Coral Hipermercados, por lo tanto están incorporados todos los niveles de servicio al cliente durante tres etapas.

3.5.5 Descripción del curso

El curso “La excelencia en el Servicio al cliente es un compromiso de todos” está diseñado para las 1500 personas divididas en 30 grupos; cada uno conformado por 50 personas, quienes recibirán una capacitación de 8 horas presenciales y 2 horas destinadas al estudio e investigación personal en cada una de las tres etapas. El período de ejecución de cada una de ellas será establecido previo al análisis de las necesidades de la Empresa (cada trimestre). Al final del programa de capacitación, se extenderá un certificado de aprobación a quienes hayan asistido a las tres etapas.

3.5.6 Metodología

1. Exposición-debate
2. Trabajo colaborativo
3. Reuniones plenarias

3.5.7 Contenidos del curso

Etapa 1: Diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico

- 1.1 Identificación y análisis de los problemas.
- 1.2 Análisis de los actores (cliente interno y externo).
- 1.3 Redefinición de misión y la visión.
- 1.4 Formulación de los valores de la empresa Coral Hipermercados.
- 1.5 Definición de los objetivos estratégicos.
- 1.6 Establecimiento de las políticas de la empresa.
- 1.7 Determinación de indicadores–metas.

Etapa 2: Formulación estratégica

- 2.1 Determinación de factores de éxito en servicio al cliente.
- 2.2 Formulación de estrategias para la mejora del servicio al cliente.
- 2.3 Definición de principios del servicio al cliente.
- 2.4 Identificación de los procesos de servicio a cliente.
- 2.5 Estructuración de procedimientos de servicio al cliente.
- 2.6 Mapa estratégico de la gestión de servicio al cliente de Coral Hipermercados.

Etapa 3: Monitoreo estratégico

- 3.1 Monitoreo del entorno interno y externo.
- 3.2 Seguimiento del cumplimiento de objetivos-metas.
- 3.3 Retroalimentación en el desempeño.

3.5.8 Recursos

Recursos humanos

1. Asesoría externa: facilitador.
2. Gerentes de los nueve locales.
3. Personal de Recursos humanos.
4. Personal de servicio al cliente (1500 personas).

Recursos materiales

1. Material didáctico.
2. Infraestructura e instalaciones, mobiliario.
3. Refrigerio.

Recursos tecnológicos

1. Computador.
2. Infocus.
3. Pantalla.
4. Programas digitales.

Recursos financieros

El costo del curso de capacitación para la primera etapa asciende a 21 000.00 USD para las 1500 personas vinculadas al área de servicio al cliente.

3.5.9 Presupuesto del curso

DESCRIPCIÓN	VALOR USD POR GRUPO	VALOR USD TOTAL POBLACIÓN OBJETIVO
Facilitador en servicio al cliente (Azurian S.A)	350.00	10 500.00
Materiales didácticos	120.00	3 600.00
Mobiliario	60.00	1 800.00
Alimentación	170.00	5 100.00
TOTAL	700.00	21 000.00

Elaborado por: Andrade María Belén.

3.5.10 Cronograma para la ejecución y evaluación del plan de capacitación

Cronograma para la ejecución y monitoreo del plan											
Etapas	Actividades	1 er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			Resultados
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Etapa 1	Identificación y análisis de los problemas.	X	X	X							Estructuración del documento de identidad institucional: Visión, misión, objetivos, políticas, indicadores.
	Análisis de los actores (cliente interno y externo).	X	X	X							
	Redefinición de la misión y la visión.	X	X	X							
	Formulación de los valores de la empresa Coral Hipermecados.	X	X	X							
	Establecimiento de las políticas de la Empresa.	X	X	X							
	Determinación de indicadores-metas.	X	X	X							
Etapa 2	Determinación de factores de éxito en servicio al cliente.				X	X	X				Documentos: Manual de procedimientos de servicio al cliente, manual de funciones de servicio al cliente, decálogo de Coral Hipermecados para lograr excelencia en la calidad del servicio al cliente, mapa de la gestión del servicio al cliente.
	Formulación de estrategias para la mejora del servicio al cliente.				X	X	X				
	Definición de principios del servicio al cliente.				X	X	X				
	Identificación de los procesos de servicio al cliente.				X	X	X				
	Estructuración de procedimientos de servicio al cliente.				X	X	X				
	Mapa estratégico de la gestión de servicio al cliente de Coral Hipermecados.				X	X	X				
Etapa 3	Monitoreo del entorno interno y externo.							X	X	X	Diseño de procedimientos apoyados en las herramientas informáticas para el monitoreo y seguimiento.
	Seguimiento del cumplimiento de objetivos-metas.							X	X	X	
	Retroalimentación en el desempeño.							X	X	X	

Elaborado por: Andrade María Belén

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El diagnóstico, interpretación y análisis de la información obtenida con la aplicación del cuestionario dirigido al cliente interno y externo de los nueve locales que conforman Coral Hipermercados en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil, en el período 2015-2016, conducen a establecer las siguientes conclusiones.

1. Las debilidades del personal vinculado al área de servicio al cliente son el efecto de la naturaleza vertical de la organización.
2. Las principales causas de las limitaciones del cliente interno se deben a debilidades administrativas, que no han incorporado la planificación estratégica en su gestión.
3. Los 5 nudos críticos están relacionados con el Reglamento interno desactualizado, redefinición de la misión, visión, valores, políticas, estrategias, establecimiento del mapa de procesos, falta de un sistema de evaluación del desempeño del cliente interno y la insatisfacción del cliente externo.
4. El mayor déficit radica en la capacitación del cliente interno de Coral Hipermercados.

Recomendaciones

1. Transformar la estructura de la Empresa que funcione como un sistema abierto.
2. Incorporar la planificación estratégica en la gestión administrativa.
3. Actualizar el reglamento interno para contar con una normativa acorde a las nuevas necesidades de la Empresa; contar con una nueva misión que incorpore la calidad del servicio; con una visión, valores, políticas que construyan la

cultura organizacional sólida; un mapa de procesos que conduzca al logro de la calidad del servicio del cliente interno y externo.

4. Ejecutar el curso de capacitación “La excelencia en la calidad del servicio al cliente es un compromiso de todos” para satisfacer la mayor necesidad del talento humano de Coral Hipermercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abello, R. (2012). *Pasos hacia la calidad en el servicio*. Bogotá, Colombia: Icontec internacional.
- Almeida, A. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Álvarez, J., Álvarez, I., & Bullón, J. (2006). *Introducción a la calidad*. España: Ideaspropias.
- Aranda, A. (2007). *Planificación estratégica educativa*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Area, M., Bartolomé, A., Cabero, J., & De la Serna Cebrián, M. (2007). *Nuevas tecnologías y educación*. (J. L. Posadas, Ed.) Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Astorga, M. (1990). *Planificación estratégica universitaria*. Santiago de Chile, Chile.
- Basurto, A. (2005). *Sistema empresa inteligente*. Hermosillo, México: Empresa inteligente.
- Basurto, A. (2005). *Sistema empresa inteligente*. Hermosillo, Sonora, México: Empresa inteligente.
- Bolívar, A. (2007). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid, España: La muralla, S.A.
- Carvajal, L., Ormeño, J., & Valverde, M. Á. (2015). *Atención al cliente*. Madrid, España: Edítex, S.A.
- Castañeda, L. (2002). *Pensar: tarea esencial de líderes y gerentes*. (J. Z. Carranza, Ed.) México D.F., México.
- Cejas, A. (2006). *Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava edición ed.). México, México: The McGraw-Hill.
- De Geus, A. (marzo/abril de 1988). "Planning as Learning". *Harvard Business Review*.
- Ekos. (06 de 2011). Las mejores empresas en calidad de servicio 2011. *Ekos Negocios*, 37.
- Española, R. A. (2009). *Diccionario de la Lengua Española*. México, México: Espasa Calpe, S.A. Complejo Ática.

- Favorita, C. (2012). *Corporación Favorita*. Obtenido de www.corporacionfavorita.com: <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/mision-vision>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, México: Pearson Educación.
- González, A., & Torres, J. (2015). *Innovación y atención a clientes*.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas. Atención de quejas y reclamaciones*. Málaga, España: Innovación y cualificación. S.L.
- González, M. (2008). *Perspectivas teóricas de la administración escolar*. México, México: Pearson Prentice Hall.
- González, N., Arahuetes, A., Aldecoa, F., & Márquez, A. (2000). *Luces y sombras de la globalización*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- La República, D. (01 de 01 de 2005). Efraín Wong Lu: De la bodega de la ESQUINA al gran supermercado. *La República. pe*.
- Lescano, L. (2014). *La disciplina del servicio*. Bogotá, Colombia.
- Luna, V., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Medina, J. (2006). *Visión compartida de futuro*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Michelli, J. (2007). *La experiencia Starbucks*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Montoya, C. B. (16 de 11 de 2012). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Medellín, Colombia.
- Ocaña, J. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. Alicante, España: Club Universitario.
- Ontoria, A. (2000). Potenciar la capacidad de aprender y pensar. Madrid, España: Narcea, S.A. .
- Paz, R. (2005). *La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Ideaspropias.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). *Definición de cliente - Qué es, significado y concepto*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias.
- Real Academia, d. l. (2009). *Diccionario de la Lengua Española*. México, México: Espasa Calpe, S.A. Complejo Ática.

- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (2009). *La quinta disciplina en la práctica*. (C. Gardini, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México, México: Pearson Educación.
- Swift, R. S. (2002). *CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.
- Trejo, D. (2009). *Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y organización mexicana del siglo XXI*. Estados Unidos.
- Villamil, J. E. (Noviembre de 2004). Reflexiones sobre sistema, teoría de sistemas y pensamiento sistémico. *Ciencia, investigación, academia, desarrollo*, 29. (U. D. Caldas, Ed.) Caldas, Colombia: Facultad de Ingeniería.
- Wong, c. (s/f). *Wong cencosud*. Obtenido de www.wong.com.pe: <https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/bienvenidos.html>

ANEXOS

Anexo N° 1 Cuestionario cliente interno

Encuesta de Servicio al Cliente Interno de Coral Hipermercados

Mucho agradeceré a usted dar respuesta al siguiente cuestionario que tiene como objetivo, implementar el mejoramiento continuo en el servicio al cliente de la empresa Coral Hipermercados, tema de la investigación de Pregrado de la Universidad del Azuay.

1. ¿Cuándo se realizó el proceso de inducción, la Empresa le dio a conocer su misión, visión, y valores?

Sí

No

2. ¿La empresa le dio a conocer las tareas de su función?

Sí

No

3. ¿Es de su conocimiento el Manual de funciones de la Empresa?

Sí

No

4. ¿Conoce usted el Manual de procedimientos de la Empresa?

Sí

No

5. ¿Durante el proceso de inducción usted recibió capacitación sobre servicio al cliente para desempeñar su trabajo?

Sí

No

6. ¿Cuánto tiempo duró su entrenamiento en servicio al cliente?

.....

7. ¿Con qué frecuencia la Empresa realiza capacitaciones en servicio al cliente?

.....

8. ¿Sus superiores fomentan el buen servicio al cliente en el local?

Sí

No

9. ¿La Empresa se maneja bajo políticas específicas para atender al cliente?

Sí

No

10. ¿Usted conoce las políticas para atender a los clientes adecuadamente?

Sí

No

11. ¿Usted conoce cómo debe ser su comportamiento hacia los clientes?

Sí

No

12. ¿Le han indicado en la Empresa cómo debe ser su presentación personal para atender a los clientes?

Sí

No

13. ¿Cómo responde usted a un cliente cuando le plantea preguntas o inquietudes?

.....
.....

14. ¿Ha recibido quejas de clientes sobre el servicio?

Sí

No

15. ¿De qué manera soluciona estas quejas o problemas que presentan los clientes respecto al servicio?

.....

16. ¿La empresa evalúa el desempeño de cada empleado con relación al servicio al cliente?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 2 Cuestionario cliente externo

Encuesta de Servicio al Cliente Externo de Coral Hipermercados

Mucho agradeceré a usted dar respuesta al siguiente cuestionario que tiene como objetivo, implementar el mejoramiento continuo en el servicio al cliente de la empresa Coral Hipermercados, tema de la investigación de Pre grado de la Universidad del Azuay.

1. ¿Con qué frecuencia realiza compras en Coral Hipermercados?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| Una vez al mes | <input type="checkbox"/> |
| Dos veces al mes | <input type="checkbox"/> |
| Tres veces al mes | <input type="checkbox"/> |
| Más de 3 veces al mes | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuál es su opinión sobre la higiene del Establecimiento?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Considera adecuada la infraestructura del local?

- | | |
|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

4. ¿Considera óptima la seguridad dentro del Establecimiento?

- | | |
|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

5. ¿Encuentra usted regularmente los productos que busca?

Sí

No

6. ¿La distribución de las secciones es adecuada y facilita encontrar el producto que necesita?

Sí

No

¿Por qué?

7. ¿Las estanterías se encuentran generalmente llenas de mercadería?

Sí

No

8. ¿Los productos de las estanterías se encuentran en perfectas condiciones?

Sí

No

9. ¿El Establecimiento ofrece una amplia diversidad de productos y marcas?

Sí

No

10. ¿La sección de perecibles ofrece frescura y calidad?

Sí

No

¿Por qué?

11. ¿Considera que los cárnicos y perecibles tienen un peso y precio justo?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Qué apreciación tiene usted sobre los precios de los productos?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Altos | <input type="checkbox"/> |
| Razonables | <input type="checkbox"/> |
| Bajos | <input type="checkbox"/> |

13. ¿Los precios que se indican en las estanterías corresponden a los que se registran en el sistema de cajas?

- | | |
|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

14. ¿Qué opinión tiene acerca de la calidad de los productos?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |

15. ¿El Establecimiento informa adecuadamente sobre promociones, descuentos y precio del producto?

- | | |
|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

16. ¿Los equipos y tecnología empleados permiten una ágil atención?

Sí

No

¿Por qué?

17. ¿Los colaboradores del Establecimiento proyectan una apariencia pulcra?

Sí

No

18. ¿El personal tiene una actitud responsable y seria?

Sí

No

19. ¿El trato del personal hacia los clientes es amable?

Sí

No

20. ¿Los empleados le han ofrecido asesoría personalizada sobre los productos?

Sí

No

21. ¿Los empleados están capacitados para responder a sus inquietudes y necesidades?

Sí

No

22. ¿El tiempo de espera para cancelar es moderado?

Sí

No

23. ¿Considera adecuado el número de cajas habilitadas?

Sí

No

24. ¿El personal ofrece apoyo para llevar sus compras al vehículo?

Sí

No

25. ¿Considera adecuado el número y la funcionalidad de los coches?

Sí

No

26. ¿Cuál es su percepción acerca de la funcionalidad de los coches?

.....

27. ¿En alguna ocasión ha solicitado servicio técnico por problemas con algún producto?

Sí

No

28. ¿Cómo ha sido la atención recibida en el área de servicio técnico?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |

29. ¿Son convenientes los horarios de atención del local?

- | | |
|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

30. ¿Son convenientes los horarios de atención del local?

- | | |
|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

31. ¿Cómo califica la atención del personal de caja?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Pésima | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Excelente | <input type="checkbox"/> |

32. ¿Cómo califica la atención de los supervisores?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Pésima | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Excelente | <input type="checkbox"/> |

33. ¿Cómo califica la atención de los empacadores?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Pésima | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Excelente | <input type="checkbox"/> |

Anexo N° 3 Presupuesto de la investigación

ACTIVIDADES	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	COSTO USD
Elaboración de prueba piloto y cuestionarios.	Materiales: Copias.	Personal	20.00
	Tecnológicos: Computadora, software, hardware.		20.00
Aplicación de prueba piloto y cuestionarios.	Materiales: Esferos	Personal	6.00
	Transporte:		600.00
Diagnóstico y análisis de resultados.	Tecnológicos: Computadora, software, hardware.	Personal	20.00
Edición del informe final.	Materiales: Papel bond, impresión, copias.	Personal	50.00
	Tecnológicos: Computadora, software, hardware.		20.00
TOTAL USD			736.00

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Anexo N° 4 Diagnóstico del servicio cliente interno T1-16

Tabla N° 1 ¿Cuándo se realizó el proceso de inducción, la Empresa le dio a conocer su misión, visión, y valores?

Opción	Frecuencia	%
Sí	238	59.50
No	162	40.50
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El desconocimiento de la visión, misión y los valores de la Empresa presenta un elevado porcentaje, 40,50 %, lo que impele establecer políticas adecuadas que capaciten al empleado sin escatimar recursos de tiempo y de carácter económico, ya que no se debe considerar gasto, sino inversión.

Tabla N° 2 ¿La Empresa le dio a conocer las tareas de su función?

Opción	Frecuencia	%
Sí	311	77.75
No	89	22.25
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados

Elaborado por: Andrade María Belén

Si bien para el 77.75 % de empleados, existió un proceso de inducción en el que se le hizo conocer sus tareas para el desempeño de su función, existe un 22.25 % que lo desconoce.

Tabla N° 3 ¿Es de su conocimiento el Manual de funciones de la Empresa?

Opción	Frecuencia	%
Sí	277	69.25
No	123	30.75
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 69.25 % de empleados de la Empresa afirma conocer el Manual de funciones; sin embargo, el 30.75 %, no sabe de su existencia. Este valor refleja que un elevado índice del personal no está capacitado para el desempeño de servicio al cliente, lo que incide en la calidad del mismo.

Tabla N° 4 ¿Conoce usted el Manual de procedimientos de la Empresa?

Opción	Frecuencia	%
Sí	291	72.75
No	109	27.25
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En cuanto al conocimiento de los procedimientos del Establecimiento comercial, existe un 72.75 % que responde afirmativamente frente al 27.25 %, que indica su desconocimiento.

Tabla N° 5 ¿Durante el proceso de inducción usted recibió capacitación sobre servicio al cliente para desempeñar su trabajo?

Opción	Frecuencia	%
Sí	264	66.00
No	136	34.00
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 66.00 % de empleados de la Empresa ha recibido capacitación sobre servicio al cliente; sin embargo, existe un porcentaje representativo, el 34.00 %, que no fue capacitado para el desempeño de su función.

Tabla N° 6 ¿Cuánto tiempo duró su entrenamiento en servicio al cliente?

Horas de entrenamiento	Frecuencia	%
0	52	13.00
1	168	42.00
2	112	28.00
3	19	4.80
4	16	4.00
5	4	1.00
6	7	1.80
8	2	0.50
10	2	0.50
12	5	1.30
24	7	1.80
40	3	0.80
72	3	0.80
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Desviación estándar

N	Válidos	400
	Perdidos	0
Media		2,94
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		7,654

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 42.00 % manifiesta que su entrenamiento en servicio al cliente tuvo una duración de 1 hora; el 28.00 %, indica que duró 2 horas; el 13.00 %, no sabe o no contesta; mientras

que en porcentajes poco significativos manifiestan haber recibido más de 3 horas de entrenamiento.

Tabla N° 7 ¿Con qué frecuencia la Empresa realiza capacitaciones en servicio al cliente?

Meses	Frecuencia	%
0	48	12.00
1	10	2.50
2	25	6.30
3	89	22.30
4	9	2.30
5	7	1.80
6	125	31.30
7	3	0.80
8	3	0.80
10	2	0.50
12	78	19.50
24	1	0.30
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Desviación estándar

N	Válidos	400
	Perdidos	0
	Media	5.43
	Mediana	6.00
	Moda	6
	Desv. típ.	3.965

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En promedio, la Empresa realiza capacitaciones cada 5 meses. El número meses de capacitación que tiene la mayor frecuencia es cada 6 meses. El valor central de este conjunto de datos es 6, lo que significa que 188 personas tienen la capacitación cada 6 meses y menos de 6 meses y 87 personas tienen la capacitación cada 6 meses o más. La desviación estándar es +- 4 meses.

Tabla N° 8 ¿Sus superiores fomentan el buen servicio al cliente en el local?

Opción	Frecuencia	%
Sí	343	85.75
No	57	14.25
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes internos de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Para el cliente interno de la Empresa, los directivos sí fomentan el buen servicio al cliente, 85.75 %, aunque un 14.25 %, afirma lo contrario.

Tabla N° 9 ¿La Empresa se maneja bajo políticas específicas para atender al cliente?

Opción	Frecuencia	%
Sí	343	85.75
No	57	14.25
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Para el 85.75 %, la Empresa posee políticas determinadas para la atención al cliente, en cambio, para el 14.25 %, estas son desconocidas.

Tabla N° 10 ¿Usted conoce las políticas para atender a los clientes adecuadamente?

Opción	Frecuencia	%
Sí	306	76.50
No	94	23.50
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

La respuesta anterior tiene estrecha vinculación con esta, pues si el personal tiene conocimiento de las políticas específicas, 85.75 %, debería conocerlas cuáles son en el mismo porcentaje, sin embargo, el resultado revela que es mayor el porcentaje de desconocimiento, 23.50 %, en comparación con el resultado de la Tabla N° 9, 14.25 %, en tanto que quienes afirman conocer las políticas de atención al cliente en la Empresa disminuye, el 76.50 %.

Tabla N° 11 ¿Usted conoce cómo debe ser su comportamiento hacia los clientes?

Opción	Frecuencia	%
Sí	381	95.25
No	19	4.75
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 95.25 % del personal señala que conoce cómo debe comportarse con el cliente frente al 4.75 %, que lo desconoce. Sin embargo, este resultado, comparado con el de trato amable del personal hacia los clientes, Tabla N° 24 (Clientes externos) difiere en un 9.25 %, lo que se debe tener presente en la propuesta.

Tabla N°12 ¿Le han indicado en la Empresa cómo debe ser su presentación personal para atender a los clientes?

Opción	Frecuencia	%
Sí	356	89.00
No	44	11.00
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En relación a la presentación personal, el 89.00 % de los empleados de la Empresa conoce cómo debe presentarse ante sus clientes, pero existe un 11.00 %, que afirma desconocerlo.

Tabla N° 13 ¿Cómo responde usted a un cliente cuando le plantea preguntas o inquietudes?

Opción	Frecuencia	%
NS/NR	131	32.75
Con rapidez	130	32.50
Con cordialidad	128	32.00
Con eficiencia	11	2.75
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Con relación a las interrogantes o inquietudes de los clientes, el 32.75 % del personal no sabe o no contesta; el 32.50 %, responde con rapidez; el 32.00 %, responde con cordialidad y el 2.75 %, con eficiencia.

Tabla N° 14 ¿Ha recibido quejas de clientes sobre el servicio?

Opción	Frecuencia	%
Sí	288	72.00
No	112	28.00
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 72.00 % del personal afirma haber recibido quejas sobre el servicio frente al 28.00 %, que no las tuvo. Este porcentaje resulta ser muy significativo, el mismo que se deberá tener presente en la propuesta de mejora.

Tabla N° 15 ¿De qué manera soluciona estas quejas o problemas que presentan los clientes respecto al servicio?

Opción	Frecuencia	%
NS/NR	129	32.10
Pide apoyo a los compañeros de trabajo	99	24.80
Deriva a un supervisor/gerente	156	39.00
Deriva a servicio al cliente	16	4.10
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Para la solución de quejas o problemas, el 39.00 %, deriva a un supervisor, el 32.10 %, no sabe o no responde; el 24.80 %, pide apoyo a los compañeros de trabajo y el 4.10 %, deriva a servicio al cliente.

Tabla N° 16 ¿La Empresa evalúa el desempeño de cada empleado con relación al servicio al cliente?

Opción	Frecuencia	%
Sí	187	46.75
No	213	53.25
Total	400	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 53.25 % de los empleados manifiesta que no existe una evaluación de desempeño en la Empresa; mientras que el 46.75 %, indica que sí existe.

Anexo N° 5 Diagnóstico de servicio cliente externo

Tabla N° 1 ¿Con qué frecuencia realiza compras en Coral Hipermercados?

Frecuencia de Compras	Frecuencia	%
Una vez al mes	109	21.80
Dos veces al mes	130	26.00
Tres veces al mes	104	20.80
Más de tres veces al mes	157	31.40
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

La mayor frecuencia con la que el cliente acude a Coral Hipermercados es del 31.40 %, más de tres veces al mes; en tanto que existe un 26.00 %, que acude dos veces; el 21.80 %, una vez y el 20.80 %, tres veces al mes.

Tabla N° 2 ¿Cuál es su opinión sobre la higiene del establecimiento?

Opción	Frecuencia	%
Excelente	187	37.40
Buena	286	57.20
Regular	25	5.00
Mala	2	0.40
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En cuanto a la higiene del establecimiento, el 57.20 % de los clientes consideran que es Bueno; el 37.40 %, señala que es Excelente; el 5.00 %, lo considera Regular y el 0.40 %, Mala.

Tabla N° 3 ¿Considera adecuada la infraestructura del local?

Opción	Frecuencia	%
Sí	452	90.40
No	48	9.60
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Respecto a la infraestructura del local, el 86.00 % afirma que es adecuada; mientras que el 14.00 %, la considera inadecuada.

En relación con el por qué es adecuada la infraestructura, existe un 75.20 %, que no responde o no sabe los motivos, en tanto que el 24.80 %, atribuye a los siguientes aspectos: amplitud, 3.00 %; buena distribución, 3.00 %; buena ubicación, 2.20 %; comodidad, 1.40 %; falta de señalización 0.80 %; buena seguridad, 0.40 %. En torno a los clientes que contestan en forma negativa, existe un 2.80 % que no sabe o no responde los motivos; sin embargo, un 4.40 %, indica que es de difícil acceso, el 3.40 %, afirma que el local es desorganizado; el 3.00 %, manifiesta que el número de baños es ineficiente, el 0.20 %, indica que los baños son inadecuados y el mismo porcentaje señala como limitación la inexistencia de lugares para personas con necesidades especiales. (Tabla N° 4) que se presenta a continuación.

Tabla N° 4 ¿Cuáles son los factores que inciden en la apreciación de la infraestructura?

Opción	Respuesta		Total %
	Sí	No	
NS/NR	75.20	2.80	78.00
Amplio	3.00	0.00	3.00
Buena distribución	3.00	0.00	3.00
Buena seguridad	0.40	0.00	0.40
Buena ubicación	2.20	0.00	2.20
Comodidad	1.40	0.00	1.40
Desorganizado	0.00	3.40	3.40
Accesibilidad	0.00	4.40	4.40
Malos baños	0.00	0.20	0.20
Número de baños insuficiente	0.00	3.00	3.00
No hay lugar para discapacitados en segundo piso	0.00	0.20	0.20
Total	86.00	14.00	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Tabla N° 5 ¿Considera óptima la seguridad dentro del Establecimiento?

Opción	Frecuencia	%
Sí	455	91.00
No	45	9.00
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En cuanto a la seguridad del establecimiento el 91.00 %, considera que es seguro frente al 9.00 %, que lo califica de inseguro.

Tabla N° 6 ¿Cuáles son los factores que inciden en la apreciación de la seguridad?

Opción	Respuesta %		Total %
	Sí	No	
NS/NR	80.00	4.40	84.40
Buenos guardias	5.40	0.00	5.40
Control y orden	1.80	0.00	1.80
Falta control	0.00	3.00	3.00
Los guardias son mal educados	0.00	1.40	1.40
No hay robos	2.80	0.20	3.00
Sí hay robos			
Salidas de emergencia	1.00	0.00	1.00
Total	91.00	9.00	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En relación con los motivos por los que se considera un establecimiento seguro, existe un 80.00 %, que no sabe o no responde; el 5.40 %, señala que el establecimiento cuenta con buenos guardias; el 2.80 %, afirma que no ocurren robos dentro del local; el 1.80 %, señala que existe orden y control. Quienes no contestan o no saben los motivos de la falta

de seguridad del establecimiento asciende al 4.40 %. Los motivos que aducen a la falta de seguridad del establecimiento se enfocan en la falta de control, el 3.00 %, la falta de educación de los guardias, el 1.40 %, falta de salidas de emergencia, el 1.00 %, y la presencia de robos, 0.20 %.

Tabla N° 7 ¿Encuentra usted regularmente los productos que busca?

Opción	Frecuencia	%
Sí	412	82.40
No	88	17.60
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Respecto al surtido de productos que oferta el establecimiento comercial, el 82.40 %, afirma encontrar los productos que busca frente al 17.60 %, que señala lo contrario.

Tabla N° 8 ¿La distribución de las secciones facilita encontrar el producto que necesita?

Opción	Frecuencia	%
Sí	445	89.00
No	55	11.00
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En cuanto a la distribución de los productos por secciones, el 89.00 %, la califica de adecuada frente al 11.00 %, que la considera inadecuada.

Tabla N° 9 ¿Cuáles son los factores que inciden en la apreciación de la distribución de los productos?

Opción	Respuesta		Total
	Sí	No	
NS/NR	78.00	5.40	83.40
Bien señalado	3.80	0.00	3.80
Buena ubicación	2.20	0.00	2.20
Desordenado	0.00	3.20	3.20
Faltan precios	0.00	0.60	0.60
No hay buena señalización	0.00	1.80	1.80
Ordenado	5.00	0.00	5.00
Total	89.00	11.00	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Con respecto a los motivos por los que se considera adecuada la distribución de productos, el 78.00 %, no sabe o no responde; el 12.40 %, que da respuesta, atribuye a los siguientes aspectos: orden en la disposición de los productos, 5.00 %, buena señalización, 3.80 %, buena ubicación, 2.20 %. El 5.40 %, no sabe o no contesta las razones por las cuales la distribución de las secciones es inadecuada. Los factores negativos son los siguientes: desorden, 3.20 %, falta de señalización, 1.80 %, ausencia de especificación de los precios, 0.60 %.

Tabla N° 10 ¿Las estanterías se encuentran generalmente abastecidas?

Opción	Frecuencia	%
Sí	431	86.20
No	69	13.80
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En relación con la cantidad de los productos que se exhiben en las estanterías, el 86.20 %, indica que hay un abastecimiento suficiente frente al 13.80 %, que afirma lo contrario.

Tabla N° 11 ¿Los productos de las estanterías se encuentran en perfectas condiciones?

Opción	Frecuencia	%
Sí	440	88.00
No	60	12.00
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En cuanto a las condiciones de los productos que se exhiben en las estanterías, el 88.00 %, expresa que se encuentran en un estado óptimo, mientras que el 12.00 %, manifiesta su insatisfacción.

Tabla N° 12 ¿El Establecimiento ofrece una amplia diversidad de productos y marcas?

Opción	Frecuencia	%
Sí	432	86.40
No	67	13.40
Sin respuesta	1	0.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Con respecto al surtido de productos y disponibilidad de marcas, el 86.40 %, indica que posee variedad; el 13.40 %, manifiesta que no está de acuerdo; mientras que el 0.20 %, no da respuesta.

Tabla N° 13 ¿La sección de perecibles ofrece frescura y calidad?

Opción	Frecuencia	%
Sí	436	87.20
No	64	12.80
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En lo que se refiere a la frescura y calidad de los perecibles, el 87.20 %, afirma que está de acuerdo; mientras que el 12.80 %, indica su desacuerdo.

Tabla N° 14 ¿Qué opinión tiene acerca de la sección de perecibles?

Opción	Respuestas		Total %
	Positivas	Negativas	
NS/NR		82.40	82.40
Área limpia	3.00		3.00
Buena calidad	1.60		1.60
Frescura	6.40		6.40
No hay variedad		1.20	1.20
Productos caducados		1.20	1.20
Productos dañados		3.20	3.20
Productos por caducar		1.00	1.00
Total	11.00	89.00	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En torno a las opiniones sobre la sección de perecibles, se indican las siguientes características: frescura 6.40 %, limpieza del área, 3.00 %, buena calidad de los productos, 1.60 %. Dentro de la opiniones negativas, el 82.40 % de los clientes externos no sabe o no da respuesta; el 3.20 %, indica que existen productos dañados, el 1.20 %, manifiesta que hay productos caducados; el mismo porcentaje expresa que no existe variedad y el 1.00 %, determina la presencia de productos por caducar.

Tabla N° 15 ¿Considera que los cárnicos y perecibles tienen un peso y precio justo?

Opción	Frecuencia	%
Excelente	148	29.60
Bueno	307	61.40
Regular	43	8.60
Malo	2	0.40
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En torno a la relación existente entre el peso y el precio de los productos cárnicos y perecibles, el 61.40 %, señala que es bueno; el 29.60 %, considera que es excelente; mientras tanto, el 8.60 %, lo califica de regular y el 0.40 %, de malo.

Tabla N° 16 ¿Qué apreciación tiene usted sobre los precios de los productos?

Opción	Frecuencia	%
Altos	71	14.20
Razonables	396	79.20
Bajos	33	6.60
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados

Elaborado por: Andrade María Belén.

Con relación al precio de los productos, el 79.20 %, expresa que son razonables; el 14.20 %, los considera altos y el 6.60 %, los califica como bajos.

Tabla N° 17 ¿Los precios que se indican en las estanterías corresponden a los que se registran en el sistema de cajas?

Opción	Frecuencia	%
Sí	412	82.40
No	88	17.60
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Para la mayoría de clientes, el precio establecido en la estantería concuerda con el sistema de caja, 82.40 %, en tanto que el 17.60 %, manifiesta que son diferentes.

Tabla N° 18 ¿Qué opinión tiene acerca de la calidad de los productos?

Opción	Frecuencia	%
Excelente	155	31.00
Buena	313	62.60
Mala	32	6.40
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Para el 62.60 % de clientes externos, la calidad de los productos es Buena; para el 31.00 %, es Excelente y para el 6.40 %, es Mala.

Tabla N° 19 ¿El Establecimiento informa adecuadamente sobre promociones, descuentos y precio del producto?

Opción	Frecuencia	%
Sí	407	81.40
No	93	18.60
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Existe una adecuada información sobre las promociones, los descuentos y precio del producto para el 81.40 %, frente al 18.60 %, que afirma lo contrario.

Tabla N° 20 ¿Los equipos y tecnología empleados permiten una ágil atención?

Opción	Frecuencia	%
Sí	399	79.80
No	101	20.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 79.80 % de clientes externos consideran que los equipos y la tecnología utilizada sí permite una ágil atención; en tanto que el 20.20 %, precisa que no.

Tabla N° 21 ¿Cuáles son los factores que impiden una ágil atención?

Opción	Respuesta		Total %
	Sí	No	
NS/NR	75.60	11.40	87.00
Agilidad	1.60	0.00	1.60
Falla el sistema	0.20	2.40	2.60
Falta conocimientos	0.00	1.60	1.60
Lentitud	0.20	4.80	5.00
Rapidez	2.20	0.00	2.20
Total	79.80	20.20	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En relación a los factores que impiden una ágil atención, el 11.40 %, no sabe o no da respuesta. Quienes responden señalan los siguientes aspectos que inciden en la falta de agilidad en la atención: lentitud, 5.00 %, falla del sistema, 2.60 %, falta de conocimientos, 1.60 %.

Tabla N° 22 ¿Los colaboradores del Establecimiento proyectan una apariencia pulcra?

Opción	Frecuencia	%
Sí	473	94.60
No	27	5.40
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 94.60 % de clientes externos consideran que existe pulcritud en la apariencia de los colaboradores frente al 5.40 %, que afirman lo contrario.

Tabla N° 23 ¿El personal tiene una actitud responsable y seria?

Opción	Frecuencia	%
Sí	454	90.80
No	46	9.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Para el 90.80 %, el personal presenta una actitud responsable y seria, frente al 9.20 %, que expresa su insatisfacción.

Tabla N° 24 ¿El trato del personal hacia los clientes es amable?

Opción	Frecuencia	%
Sí	430	86.00
No	70	14.00
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 86.00 % de clientes externos afirma que existe un trato amable del personal; mientras que el 14.00 %, señala lo contrario.

Tabla N° 25 ¿Los empleados le han ofrecido asesoría personalizada sobre los productos?

Opción	Frecuencia	%
Sí	374	74.80
No	126	25.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 74.80 % de clientes externos afirman que existe la asesoría personalizada por parte de los empleados; mientras que para el 25.20 %, no.

Tabla N° 26 ¿Los empleados están capacitados para responder a sus inquietudes y necesidades?

Opción	Frecuencia	%
Sí	388	77.60
No	112	22.40
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

La apreciación de los clientes externos sobre la capacitación de los empleados es positiva para el 77.60 %, y negativa para el 22.40 %.

Tabla N° 27 ¿El tiempo de espera para cancelar es moderado?

Opción	Frecuencia	%
Sí	274	54.80
No	226	45.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Para el 54.80 %, el tiempo de espera para cancelar la cuenta en caja le resulta moderado; en cambio, para el 45.20 %, la espera es excesiva, lo cual es muy significativo.

Tabla N° 28 ¿Considera adecuado el número de cajas habilitadas?

Opción	Frecuencia	%
Sí	337	67.40
No	163	32.60
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Con respecto al número de cajas existentes, el 67.40 % de los clientes externos lo considera adecuado frente al 32.60 %, que señala lo contrario.

Tabla N° 29 ¿El personal ofrece apoyo para llevar sus compras al vehículo?

Opción	Frecuencia	%
Sí	455	91.00
No	45	9.00
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 91.00 % de los clientes externos expresan haber recibido apoyo para el traslado de sus compras al vehículo frente al 9.00 %, que se expresa negativamente.

Tabla N° 30 ¿Considera adecuado el número y la funcionalidad de los coches?

Opción	Frecuencia	%
Sí	409	81.80
No	91	18.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Para el 81.80 % de los clientes externos, el número y funcionalidad de los coches utilizados en las compras es adecuado; sin embargo, existe el 18.20 %, que lo considera inadecuado.

Tabla N° 31 ¿Cuál es su percepción acerca de la funcionalidad de los coches?

Opción	Respuesta		Total %
	Sí	No	
NS/NR	73.80	10.00	83.80
Comodidad	3.20	0.00	3.20
Dañados	0.00	5.80	5.80
Muy duros	0.00	0.80	0.80
No hay suficientes	0.00	1.40	1.40
Útiles	4.80	0.20	5.00
Total	81.80	18.20	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 73.80 %, no sabe o no responde; del 26.20 %, que responde afirmativamente, el 4.80 %, señala que son útiles y el 3.20 %, que son cómodos. El 10.00 % de clientes que se expresan en forma negativa, no responde a los factores que inciden en la funcionalidad y comodidad de los coches; el 5.80 %, manifiesta que se encuentran dañados, el 1.40 %, indica que no hay un número suficiente y el 0.80 %, determina que son incómodos por su dureza.

Tabla N° 32 ¿En alguna ocasión ha solicitado servicio técnico por problemas con algún producto?

Opción	Frecuencia	%
Sí	219	43.80
No	281	56.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 56.20 % de clientes no ha solicitado en ninguna ocasión servicio técnico, en tanto que el 43.80 %, sí lo ha requerido.

Tabla N° 33 ¿Cómo ha sido la atención recibida en el área de servicio técnico?

Opción	Frecuencia	%
Excelente	69	13.80
Buena	95	19.00
Regular	42	8.40
Mala	13	2.60
No han solicitado	281	56.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 56.20 %, no da respuesta sobre la calidad del servicio del área técnica. Del 43.80 %, que responde, el 19.00 %, lo califica de bueno, el 13.80 %, de excelente, 8.40 %, de regular y el 2.60 %, de mala.

Tabla N° 34 ¿Son convenientes los horarios de atención del local?

Opción	Frecuencia	%
Sí	435	87.00
No	65	13.00
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

El 87.00 % de los clientes externos manifiesta que los horarios de atención del local son convenientes mientras que el 13.00 %, afirma lo contrario.

Tabla N° 35 ¿Cómo califica la atención del personal de caja?

Opción	Frecuencia	%
Pésima	1	0.20
Mala	7	1.40
Regular	22	4.40
Bueno	113	22.60
Muy bueno	176	35.20
Excelente	181	36.20
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Respecto a la atención por parte de los cajeros del local, los clientes expresan lo siguiente: el 36.20 %, la califica como Excelente, el 35.20 %, de Muy buena, el 22.60 %, de Buena, el 4.40 %, de Regular, el 1.40 %, de Mala y el 0.20 % de Pésima.

Tabla N° 36 ¿Cómo califica la atención de los supervisores?

Opción	Frecuencia	%
Pésima	4	0.80
Mala	26	5.20
Regular	57	11.40
Bueno	126	25.20
Muy bueno	149	29.80
Excelente	138	27.60
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Con respecto a la atención de los supervisores, los clientes expresan lo siguiente: un 29.80 %, califica la atención como Muy buena, un 27.60 %, de Excelente, un 25.20 %, de Buena, un 11.40 % de Regular, un 5.20 %, de Mala y un 0.80 % de Pésima.

Tabla N° 37 ¿Cómo califica la atención de los empacadores?

Opción	Frecuencia	%
Pésima	6	1.20
Mala	7	1.40
Regular	22	4.40
Bueno	80	16.00
Muy bueno	167	33.40
Excelente	218	43.60
Total	500	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente externo de Coral Hipermercados.

Elaborado por: Andrade María Belén.

En relación con la atención al cliente que ofrecen los empacadores, el 43.60 %, la califica de Excelente, el 33.40 %, de Muy Buena, el 16.00 %, de Buena, el 4.40 %, de Regular, el 1.40 %, de Mala y el 1.20 %, de Pésima.

Anexo N° 6 Entrevista a Jefe de Recursos Humanos, Ing. Pablo Alvarado

Soy estudiante de Pregrado de la Universidad del Azuay y rogaría me conceda una entrevista en torno a la gestión de Recursos Humanos en Coral Hipermercados.

1. ¿Cuál es el proceso que se sigue para la integración del nuevo personal de servicio al cliente en la Empresa Coral Hipermercados?

Luego del reclutamiento y selección, se procede a llenar los documentos; se solicita una cuenta bancaria; se llena la ficha de ingreso, todo esto en Recursos Humanos. Después, se le remite a “Buenas Prácticas de Manufactura”, donde se le capacita en el manejo e higiene de los productos. Posteriormente, se le proporciona capacitación en seguridad y se abordan los aspectos relacionados a la ética, bajo la coordinación de Recursos Humanos. Luego, se le da a conocer las obligaciones, derechos, beneficios y el horario de trabajo. Se puede afirmar que la labor de Recursos concluye en este punto.

Finalmente, se le remite al nuevo personal al lugar donde va a desempeñar su función, para que el Administrador del local concluya con el proceso de inducción.

2. ¿La empresa Coral Hipermercados cuenta con políticas establecidas para el personal de servicio del cliente?

No existe ninguna política establecida.

3. ¿Dónde se recluta al personal de servicio al cliente?

Se recluta internamente a través del Departamento de Recursos Humanos; por ejemplo, cuando se requiere una Cajera, se recluta al personal que labora en las perchas, ya que tiene conocimiento de los productos. Otro medio de reclutamiento es a través de la prensa o páginas virtuales: Multitabajos o Computrabajo.

4. ¿Quién realiza el proceso de inducción al nuevo personal de servicio al cliente?

El Jefe de Recursos Humanos, pero luego lo concluye los Administradores del local donde irá a desempeñarse el nuevo personal.

5. ¿Existe algún tutor que se encargue del seguimiento al nuevo personal de servicio al cliente?

No existe ninguna persona que haga un seguimiento continuo, pero se lo realiza cuando hay una queja por parte de un cliente.

6. ¿Qué tiempo aproximado en horas dura el proceso de inducción al nuevo personal de servicio al cliente?

Dura aproximadamente 3 horas.

7. ¿Existen criterios establecidos para el desarrollo de un plan de carrera dentro de la organización respecto al personal de servicio al cliente?

No existe ningún plan de carrera dentro de la Empresa.

8. ¿Están establecidas las políticas para la retención de los recursos humanos de servicio al cliente?

No existen políticas para la retención del personal.

9. ¿Cuál es la frecuencia de rotación del personal de servicio al cliente?

La rotación es alta y su costo es elevado, 60 personas al mes, 4 %. Hay varios factores que influyen: desmotivación, clima organizacional, salarios, falta de un plan de carrera, entre otros.

10. ¿Cuáles son las políticas que tiene la empresa para el desarrollo profesional?

No existen este tipo de políticas.

11. ¿Cómo evalúa el desempeño del personal de servicio al cliente?

Se encuentra en proceso la propuesta para la implementación, al momento no existe ningún programa de evaluación del desempeño.

12. ¿Cuenta la Empresa con un sistema de evaluación del desempeño para el personal de servicio al cliente?

No cuenta con ninguno.

13. ¿Están establecidos los procedimientos para el proceso de administración del personal de servicio al cliente de la Empresa?

Se maneja un proceso estandarizado a medias, para lo que se refiere al control de horarios y cumplimiento de obligaciones.

Gracias por su colaboración.

**Anexo N° 7 Entrevista al Administrador de Coral Hipermercados, Ing Gino
Maingon**

Soy estudiante de Pregrado de la Universidad del Azuay y rogaría me conceda una entrevista en torno a la gestión de Recursos Humanos en Coral Hipermercados.

1. ¿Cuál es su función?

Administrador.

2. ¿Qué tareas ejecuta como Administrador?

- Se gestiona todo lo referente a horarios, permisos del personal.
- Se resuelve todas las inquietudes de los clientes internos y externos.
- Las autorizaciones para cambio de mercadería.
- Se elabora informes para los directivos.
- Control del cierre de caja.
- Custodia de claves para el sistema de cajas.
- Resolución de todos los conflictos que se susciten en el Local.

3. ¿Las iniciativas tienen acogida en la Dirección?

Generalmente, las disposiciones son poco flexibles; sin embargo, últimamente, se ha conseguido implementar cambios, por lo que estoy contento. Mire, antes estaba arrumada la mercadería y no se tenía conocimiento de su existencia, hoy es diferente, aunque se tuvo que retirar una pared. Se trata de aplicar un *layout* adecuado.

4. ¿Cuáles son los requisitos básicos para el personal de servicio al cliente?

Bueno, el gran problema del personal al servicio al cliente es su nivel de preparación, y esta es una especie de política que maneja la empresa.

5. ¿Quién realiza el proceso de inducción al nuevo personal de servicio al cliente?

El Jefe de Recursos Humanos, pero luego somos los Administradores del local con los supervisores, los que completamos del proceso de inducción.

6. ¿Qué tiempo dedica a la inducción?

Cuando el personal de perchas ocupa la vacante de Cajas, por ejemplo, ella ya tiene conocimiento entonces el tiempo es de una a dos horas. La cajera con experiencia capacita al nuevo personal.

7. ¿Todos los administradores hablan el mismo lenguaje?

Tendría que conversar con ellos.

8. ¿Existen criterios establecidos para el desarrollo de un plan de carrera dentro de la organización respecto al personal de servicio al cliente?

No.

9. ¿El personal conoce los objetivos que persigue la empresa?

No todos los conocen, la mayoría no, porque no es necesario que ellos sepan lo que hacen los directivos.

10. ¿Están especificados los valores y políticas de la organización?

No, pero se actúa en base a las directrices de los Directivos.

11. ¿Están establecidas las políticas para la retención de los recursos humanos de servicio al cliente?

No, aquí se dispone de una nómina que está a prueba, luego de acuerdo con el criterio de los supervisores, se le incorpora a la Empresa.

12. ¿Disponen de estándares para evaluar el desempeño?

No, por este motivo, resulta ser subjetiva la evaluación.

13. ¿Cuál es el mayor reto que tiene usted?

Elevar la calidad del servicio, pero este depende de los perfiles que plantea la Empresa, ya que no se puede hacer mucho si se mantiene una política de educación básica, que ni siquiera ha concluido el Bachillerato.

14. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Es alto, alrededor del 4.00 %, es decir unas 60 personas al mes.

15. ¿Cuál cree que sea el factor que incide en la alta rotación?

El desconocimiento del Reglamento interno. Las personas cuando se enteran de su horario, de que deben trabajar los fines de semana, renuncian y se van.

16. ¿Cuenta la Empresa con un sistema de evaluación del desempeño del personal de servicio al cliente?

No, todo depende del cumplimiento y responsabilidad.

17. ¿Cómo monitorean la satisfacción del cliente externo?

Anteriormente, se disponía de un buzón, hoy se cuenta con un libro de quejas o reclamos que se encuentra en el *counter* de servicio al cliente. Cuando hay mala atención, la responsable de servicio informa a Recursos Humanos.

Anexo N° 8 Matriz de monitoreo y evaluación

Proyecto	Cumplimiento metas	Avance componentes	Ejecución actividades	Uso de recursos	Impacto en objetivos
Proyecto 1					
Proyecto 2					
Proyecto 3					
Proyecto 4					
Proyecto 5					

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

Anexo N° 9

Marco teórico para la propuesta de capacitación Grupo Corporativo

Introducción

Hoy, toda organización, que busca perennizarse a través del tiempo, orienta sus esfuerzos hacia la formación o capacitación de su personal, ya que es un elemento clave, que hace posible la mejora continua al que se lo prepara para la adaptación al cambio vertiginoso al que está sujeto. El ambiente globalizado ha derribado fronteras y los estilos de gestión han dejado de ser un secreto, lo que obliga a toda empresa a buscar un valor agregado en su servicio o producto para atraer y mantener a sus clientes.

Desarrollar un nexo de fidelidad con el cliente es un proceso que se inicia desde que la persona ingresa a un negocio hasta que sale de él. Lograr que este proceso sea una grata experiencia dentro de la empresa Coral Hipermercados y que el cliente retorne y posteriormente se identifique con ella, es un compromiso no solo del grupo corporativo sino de todos y cada uno de los miembros que deben desarrollar, también, un sentimiento de pertenencia. Pero esto no se logra dentro de una empresa piramidal, que gestiona sus recursos con un estilo poco flexible y cuya estructura impide autonomía, interdependencia y el desarrollo de su personal, más todavía, cuando no se ha considerado la formación como una verdadera necesidad.

La moderna empresa destina recursos a la capacitación con la plena conciencia de que esta es una inversión, que a corto, mediano y largo plazo, producirá un valor agregado, el mismo que será el aporte de todos. Toda empresa, en el momento actual, lo que busca es la excelencia en la calidad del servicio o producto, lo que difiere es el estilo de gestión y desde la perspectiva que se lo construya. De aquí, que la propuesta que se plantea para Coral Hipermercados no es superficial sino profunda, ya que basada en las experiencias internacionales de empresas exitosas (Disney, Mcdonald's, Sturbucks, Supermercados Wong, Supermaxi/Megamaxi) fundamentadas en la teoría de Peter Senge, Edward Deming, Grönroos, Parasuraman y Lescano se abre la perspectiva de lograr un servicio al cliente de excelencia y encontrar nuevos nichos de mercado desde la organización sistémica concebida como un organismo, donde cada una de las partes funcionan

armónicamente. La diferencia radica en que el cliente interno de Coral Hipermercados, no solo que conocería su misión, visión, valores, políticas, estrategias, etc., sino que serán actores que participarán en su estructuración o reformulación, por lo que se sentirán comprometidos con el cumplimiento de las metas, a través de un trabajo colaborativo, en el que todos aportan.

Para el cambio de perspectiva o enfoque es necesario que el grupo corporativo o los directivos partan de una autoevaluación para elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional, desde el enfoque sistémico, que considera los cinco elementos: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Proyecto contemplado desde la planificación estratégica a largo plazo; y serán los directivos los responsables de asumir el reto.

1. Contenidos

1.1 La empresa inteligente (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 2009)

- Dominio personal: Significa la determinación de habilidades, destrezas que permitirán el crecimiento y el aprendizaje personal.
- Modelos mentales: Son los paradigmas que están presentes en cada una de las personas lo que permite tener una visión de la realidad, susceptibles de ser modificados a través del aprendizaje.
- Visión compartida: Es la unión de la visión personal reflejada en la visión corporativa, la que se convierte en fuente de inspiración y productividad, generando compromisos de todo el equipo.
- Aprendizaje en equipo: Utiliza el diálogo como herramienta de un permanente enriquecimiento que fortalece al trabajo en equipo en la que la sinergia es factor determinante.
- Pensamiento sistémico: Posibilita concebir a la organización como un todo.

1.2 Planificación estratégica

Para llevar adelante el desarrollo de un Plan de Desarrollo Estratégico para la organización existen requisitos indispensables.

Cuadro N° 15

Condiciones básicas de Coral Hipermercados para integrar al proceso de planificación estratégica.

RESPALDO POLÍTICO	Se refiere al compromiso del Grupo Corporativo que respalda las acciones y actividades del equipo o unidad de planificación. Se debe destacar su involucramiento y decisión política en la planificación técnica.
NORMATIVA	Constituye todo el conjunto de estatutos, reglamentos aprobados por el Grupo Corporativo además, se contempla las leyes y ordenanzas respecto a supermercados y otros instructivos especiales.
ORGANIZACIÓN ADECUADA	La organización en la planificación es fundamental ya que se plantea el enfoque en donde se definen los niveles de responsabilidad y coordinación los cuales deben responder a las necesidades específicas de la organización.
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Es importante la calificación académica de los planificadores. El éxito o fracaso depende del personal técnico y de apoyo que conoce de la realidad de la organización. La capacitación del personal involucrado puede hacerse en forma paralela aplicando el principio de aprender haciendo.
DESARROLLO DE UNA CULTURA DE PLANIFICACIÓN	Es el requerimiento fundamental pero, quizá, el más largo y complejo. Esto se logra superar a través de una sostenida capacitación ya que todos deben hablar un lenguaje común.
INSTRUMENTALIZACIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS	Son los métodos y técnicas participativas las que facilitan la gestión entre las cuales se pueden citar FODA, marco lógico, cronogramas, etc. Se suma a esto un fluido sistema de comunicación.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

1.3 Principios

Los principios son los que fundamentan a la organización dentro de la planificación estratégica.

Cuadro N° 16

Principios de la Planificación Estratégica

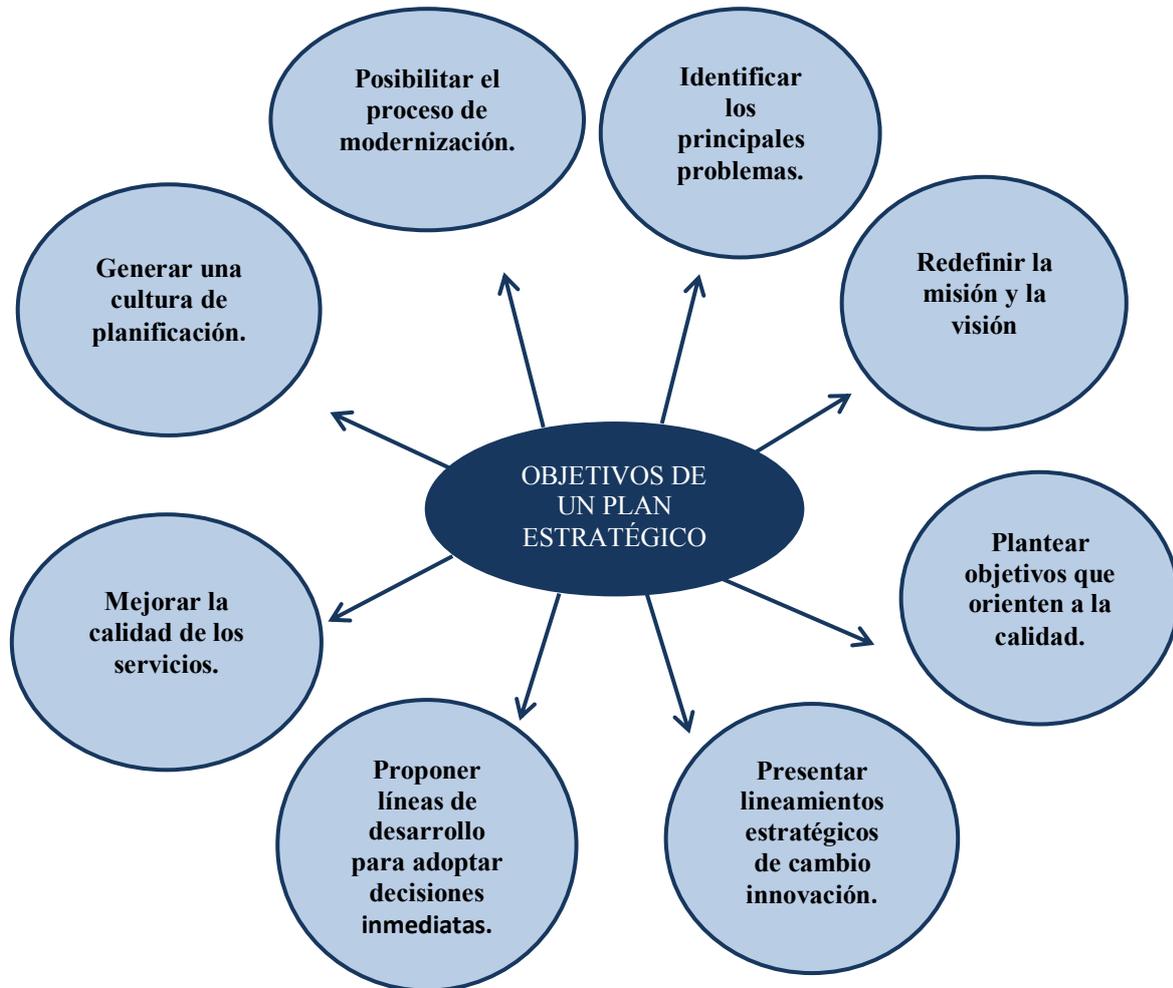
DEMOCRÁTICA	Busca la participación y el involucramiento de todos los miembros de la Organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan, frente al cual asumen el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.
INTEGRAL U HOLÍSTICA	Abarca la totalidad de las funciones de la organización: la gestión de recursos humanos, administrativa, financiera, etc.
FLEXIBLE	Incorpora en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio imprevistas y que son generadas por los adelantos científicos- tecnológicos, cambios administrativos, orientaciones políticas, etc.
OPERATIVA	Procura el cumplimiento y concreción de las actividades previstas en los programas y proyectos planteados. Posee un alto grado de factibilidad y viabilidad, lo que se refleja en los hechos reales. Se da importancia al nivel de decisión y particularmente a la asignación presupuestaria.
CRÍTICA Y AUTOCRÍTICA	Fomenta y cuestiona la realidad y el <i>statu quo</i> de la organización con el objetivo de que se pueda convertir en la base de los planteamientos estratégicos de cambio.
SISTÉMICA	Se asocia al principio de “integralidad”, considerando a la organización como un todo. Analiza sus componentes: entradas, procesos, productos, sus interacciones y retroalimentación, todo ello para mejorar la calidad de su función y servicio.
PROSPECTIVA	Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la Institución, susceptible no solo de ser diseñado, sino de ser construido. Aporta elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades, lo que sirve para determinar políticas y acciones alternativas.
EVALUATIVA	Incorpora la evaluación a través de la cual comprende y confronta lo planificado frente a lo ejecutado. Recomienda correctivos y persevera en los aciertos, mediante el seguimiento y la retroalimentación.
LIDERADA	Es orientada, guiada por un grupo humano técnicamente preparado para llevar adelante la planificación.

Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

1.4 Objetivos

Figura N° 9
Objetivos de un plan estratégico de desarrollo



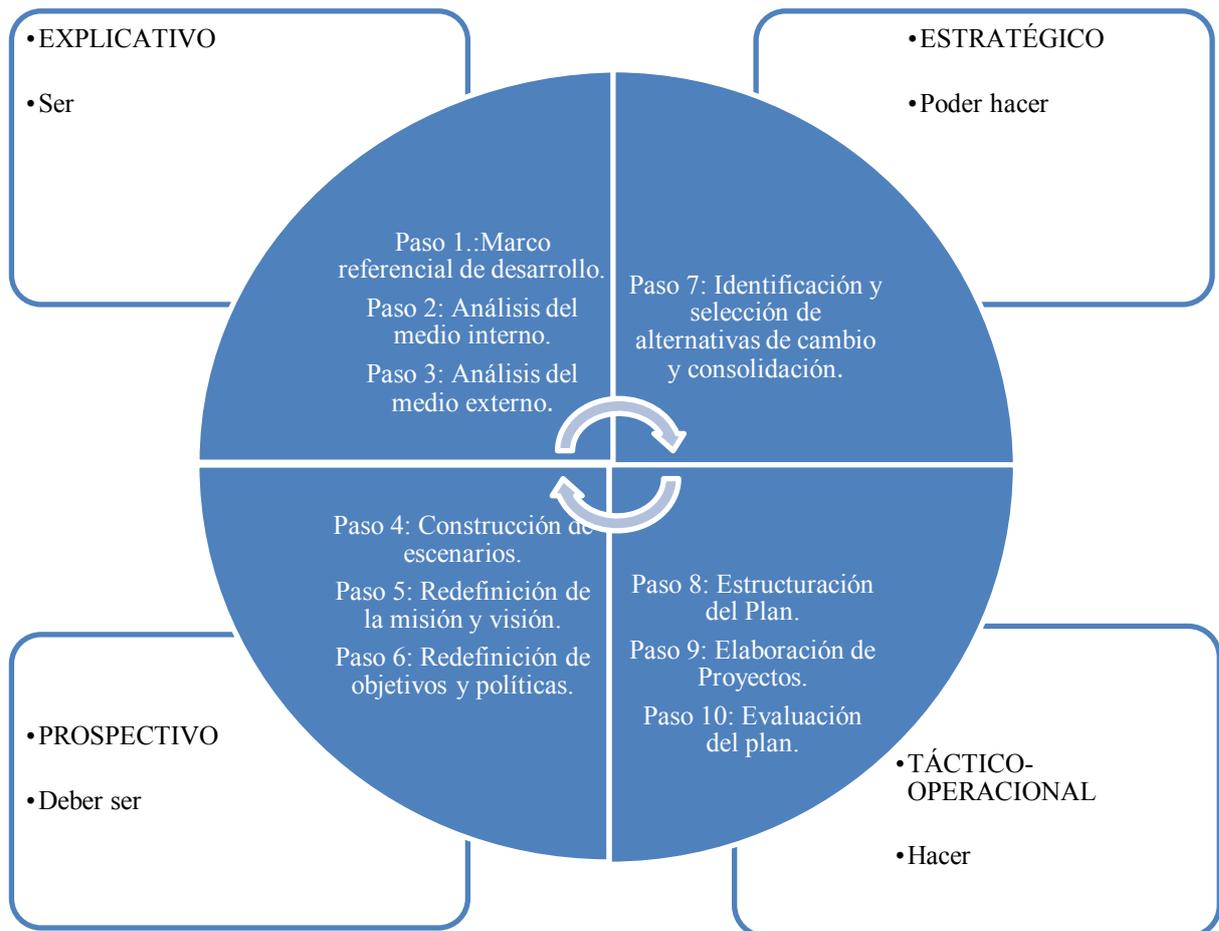
Fuente: Aranda, 2007.

Elaborado por: Andrade María Belén.

1.5 Momentos de la planificación estratégica

Figura N° 10

Momentos de la planificación estratégica



Fuente: Aranda, 2007

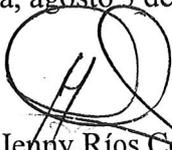
Elaborado por: Andrade María Belén

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración
de la Universidad de Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 31 de julio de 2015, conoció la petición de la estudiante **MARIA BELEN ANDRADE CABRERA** con código 46695, que denuncia su trabajo de titulación "**EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CORAL HIPERMERCADOS**", previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como **Director al economista Luis Tonón Ordóñez** y como miembros del **Tribunal Examinador a los ingenieros Francisco Ampuero Velásquez y Marco Piedra Aguilera**. De conformidad con el con el Instructivo para la Creación y Funcionamiento de la Unidad de Titulación Especial y Of. No 660V-15-UDA del Vicerrectorado, la peticionaria para desarrollar y presentar su trabajo de titulación, tiene un plazo de **DIECIOCHO MESES**, contados a partir de la fecha de aprobación del Consejo de Facultad, estos es **hasta el 31 de enero de 2017**. La peticionaria deberá registrarse en la Unidad de Titulación en el mes de septiembre de 2015.

Cuenca, agosto 3 de 2015



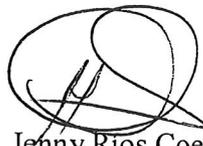
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CENAF

CONCONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación "Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercado", presentado por la estudiante María Belén Andrade Cabrera con código 46695, previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el día JUEVES 25 DE JUNIO DE 2015 A LAS 18h00

Cuenca, 19 de junio de 2015



Dra. Jenny Rios Coello
Secretaria de la Facultad

Eco. Luis Tonon Ordóñez



Ing. Francisco Ampuero Velásquez



Ing. Marco Piedra Aguilera



CONCONVOCATORIA

Comunicado

Cuenca, 17 de Junio de 2015

Oficio: EA-599-2015-UDA

Ingeniero

XAVIER ORTEGA

**Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.**

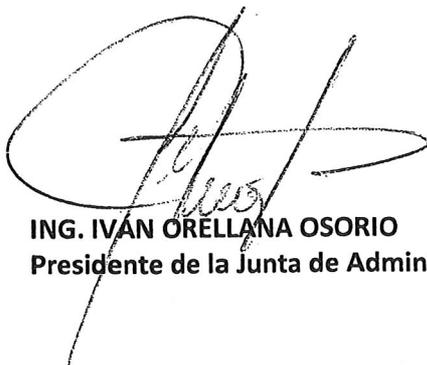
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Andrade Cabrera María Belén, tema: EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CORAL HIPERMERCADOS, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Econ. Tonón Luis

Tribunal sugerido: Ing. Ríos Marco
Ing. Castro Rivera Ma. Elena

Atentamente,



ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: María Belén Andrade Cabrera

1.1.1 **Código** 46695

1.2 Director sugerido: Eco. Luis Tonon Ordóñez

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: "Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercado"

1.5 Revisores (tribunal): Ing. Francisco Ampuero Velásquez / Ing. Marco Piedra Aguilera

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)		/		
10. ¿Se expresa de forma clara?		/		
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?		/		
Objetivos específicos				



14. ¿Concuerdan con el objetivo general?		✓		
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?		✓		
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 **Nombre del estudiante:** María Belén Andrade Cabrera
Código 46695
- 1.2 **Director sugerido:** Eco. Luis Tonon Ordóñez
- 1.3 **Codirector (opcional):** _____
- 1.4 **Tribunal:** Ing. Francisco Ampuero Velásquez / Ing. Marco Piedra Aguilera
- 1.5 **Título propuesto:** : "Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercado"
- 1.6 **Resolución:**

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

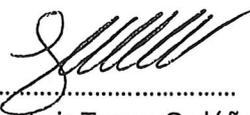
Cambio en el objetivo general a
"Analizar el nivel de calidad del servicio al cliente
en la empresa Coral Hipermercados con miras a su mejoramiento
y mejorar la redacción de los específicos

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Eco. Luis Tonon Ordóñez

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

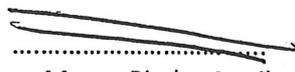
Tribunal



 Eco. Luis Tonon Ordóñez



 Ing. Francisco Ampuero Velásquez
 35 minut tarde



 Ing. Marco Piedra Aguilera



 Srta. María Belén Andrade Cabrera



 Dra. Jenny Ríos Coello
 Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Jueves 25 de junio de 2015 al as 18h00



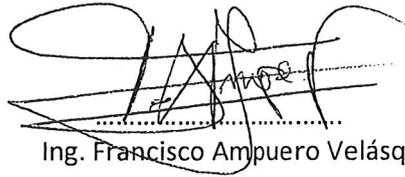
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

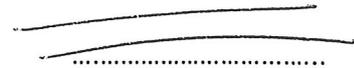
.....

.....

.....


.....
Eco. Luis Tonon Ordóñez


.....
Ing. Francisco Ampuero Velásquez


.....
Ing. Marco Piedra Aguilera



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

PROTOCOLO DE:

“Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Coral
Hipermercados”

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante: Andrade Cabrera María Belén

1.1.1 Código: 46695

1.1.2 Contacto: 072812727

0999358512

maria.belen.andrade.cabrera@gmail.com

1.2 Director sugerido: Economista Luis Tonon Ordóñez

1.2.1 Contacto: 072881222

0980064275

ltonon@uazuay.edu.ec

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de investigación de la carrera: Organización y dirección de
empresas.

1.7.1 Código UNESCO: 5311

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Proyecto integrador

b) Investigación formativa

1.8 Área de estudio: Gestión Administrativa

1.9 Título propuesto: "Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercados".

1.11 Estado del proyecto: El trabajo se considera como un proyecto nuevo e innovador para el área administrativa y operacional de la empresa a tratarse.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

La empresa a estudiarse Coral Hipermercados, es una reconocida empresa de la ciudad de Cuenca, perteneciente al Grupo Ortiz, dedicada a la venta de diferentes líneas de productos desde supermercado, ferretería, juguetería, entre otras; el giro de negocio es lo que se conoce comúnmente como tiendas de retail. Dicha empresa está integrada hasta el momento de este estudio por nueve tiendas distribuidas de la siguiente manera seis en la ciudad de Cuenca, dos en la ciudad de Guayaquil y una en la ciudad de Quito. Gracias a la factibilidad de acceso a información de la empresa, en este trabajo se propone evaluar el servicio al cliente en Coral Hipermercados partiendo de la situación actual de la empresa al realizar este análisis se darán a conocer diferentes aspectos respecto al servicio al cliente tanto positivos como negativos para los cuales se van a proponer mejoras, con el desarrollo del proyecto se espera que la información que se logre obtener contribuya a los directivos como una herramienta para tomar las mejores decisiones.



2.2 Problemática:

La interrogante de la que nace este proyecto es determinar si la empresa Coral Hipermercados esta llevando a cabo una gestión eficiente en el servicio a sus clientes. Con esta investigación lo que se pretende es determinar deficiencias en cuanto a la atención a los clientes en diferentes áreas de la empresa, como sucede en el área de ventas en la que comúnmente se puede identificar de manera más fácil ciertos problemas que comprenden la falta de conocimiento hacia los productos que se ofrecen en la empresa por parte del personal, otro aspecto es la tardanza que se origina en las filas al momento del pago, el seguimiento que da el personal hacia los reclamos de clientes y posibles soluciones que ofrece la empresa, el trato adecuado ante necesidades de los clientes por inconvenientes suscitados en los productos entre otros temas que posteriormente los iremos desarrollando.

Todos estos aspectos conllevan a buscar un mejoramiento en la calidad del servicio que se está ofreciendo en la empresa Coral Hipermercados para que sus clientes logren cumplir con todas las expectativas que ellos poseen.

2.3 Pregunta de investigación:

El siguiente trabajo pretende aclarar las siguientes interrogantes:

- ¿Se está ofreciendo a los clientes un servicio de calidad, en el cual el mismo esté satisfecho respecto a su variedad, calidad, tiempo de entrega, entre otros aspectos?
- ¿Se puede estimar el nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio y a los productos que perciben?
- ¿Qué áreas de la empresa presentan deficiencias en el servicio al cliente?
- ¿Cuáles son las causas que generan problemas en la atención al cliente de la empresa Coral Hipermercados?
- ¿Se está llevando a cabo un seguimiento periódico de la gestión de atención al cliente y calidad de los productos?
- ¿Qué políticas internas de calidad son aplicadas al servicio y los productos de la empresa?

2.4 Resumen

El presente trabajo busca determinar el estado actual de la empresa, analizar las diferentes áreas de la misma en donde esté presente el servicio al cliente, obteniendo información a través de los clientes y de los propios colaboradores; una vez conocidas las debilidades que se encuentren en los procesos de servicio al cliente se va a plantear un plan de propuestas de mejoramiento para los diferentes departamentos de la empresa, éstas posibles soluciones servirán como una útil herramienta a la gerencia de la empresa y la misma evaluará si se llegan a implementar o no.

Actualmente se sabe que la clave del éxito de una empresa está en el mejoramiento continuo, para lograr dicho propósito la empresas aplican una serie de estrategias que le permitan diferenciarse del resto de organizaciones, y uno de los objetivos más importantes y por los cuáles las empresas compiten es por tener a sus clientes satisfechos y captar el mayor número posible de ellos.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

• Servicio al cliente

Aquella actividad de interrelación que ofrece un suministrador con el propósito de que un cliente obtenga un producto o servicio, tanto en el momento como en el lugar preciso y donde se asegure un uso correcto del mismo, es lo que se denomina como servicio al cliente.

Como manifiesta W. Edwards Deming éste constituye el elemento a través del cual toda organización consigue el grado de diferenciación con respecto a otras organizaciones que ofrecen servicios similares, esta singularidad no es sólo es lograda a través de la oferta de un producto bien diseñado de hecho este estándar de calidad es lo mínimo que el público espera sino que debe conseguirse a través de la optimización de aquellos otros factores que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente.¹

¹Montoya, C. A., y Boyero, M. R. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización.*



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Para aclarar la explicación de definición de servicio al cliente como se ha mencionado se puede decir que constituye un elemento muy importante para la empresa ya que el servicio al cliente es considerado como un parámetro utilizado por los clientes para juzgar a la empresa de acuerdo a lo que ellos perciben, es decir una herramienta de comparación entre las empresas.

Algunas de las actividades que comprende el servicio al cliente son las siguientes:

- Actividades necesarias para asegurar que el producto se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa.
- Servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- Departamento de recepción de pedidos de la empresa.

Estas y otras actividades la empresa realiza para aumentar el nivel de satisfacción del cliente.²

Por su parte, Duque Márquez (2010) pone a disposición Diez Mandamientos de la Atención al Cliente, que si fueran aplicados a las empresas y ajustados a su plan estratégico, podrían posicionar a sus clientes por encima de todo. De acuerdo a lo anterior, puede establecerse que:

1. El cliente está por encima de todo y debe estar presente antes que nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere, aunque los clientes en ocasiones soliciten cosas casi imposibles que las organizaciones con ganas pueden conseguir con tal de satisfacer al cliente.
3. Es preciso cumplir con todo lo prometido. No es conveniente que las organizaciones actúen con engaños para efectuar ventas o retener clientes.
4. La mejor manera de satisfacer un cliente es darle mucho más de lo que espera; todo

²Paz , R. (2005). Servicio al Cliente. *La Comunicación y la Calidad en la Atención al Cliente*: Ideas propias Editorial S.L.Pag 17.

cliente siente satisfacción al recibir mucho más de lo que necesita y ello se logra gracias al conocimiento que se tenga de sus necesidades y deseos.

5. El cliente siempre percibirá los factores diferenciales de la organización con respecto a otras que ofrecen productos o servicios similares y es el personal de contacto directo con los clientes quien tiene un mayor compromiso puesto que de él depende que el cliente regrese o no quiera volver jamás.

6. Fracasar en un punto es sinónimo de fracasar en todo. El cumplimiento de todo y el control de ello no es garantía de calidad si se falla en el tiempo de entrega; en el proceso de empaque o en la información suministrada.

7. La insatisfacción de un empleado en su puesto de trabajo genera clientes totalmente insatisfechos. Si los empleados no sienten satisfacción en su desempeño no puede garantizarse que se satisfaga al cliente externo, es por ello que deben desarrollarse políticas de bienestar laboral y motivacionales, que se traduzcan finalmente en el éxito de las estrategias de marketing implementadas por la organización.

8. Quien juzga sobre la calidad del servicio es el cliente, ellos son quienes en su mente y sentir califican si el servicio es bueno o malo, si regresa o no.

9. Ser muy bueno en el servicio no es suficiente pues siempre es preciso mejorar; el cumplimiento de las metas en el servicio y la satisfacción de los consumidores debe ir acompañado del planteamiento de nuevos objetivos dado que la competencia no da tregua.

10. Al momento de satisfacer un cliente, toda la organización es un equipo pues todos trabajan de forma conjunta para la satisfacción del cliente en todo sentido. (Duque Márquez, 2010). Ahora bien, es preciso tener presente que la no transmisión y comunicación de dichos principios implica que la organización no tiene un enfoque hacia el servicio y ello se podría sustentar bajo la idea de que aquello que no se lee o no se repite, no puede ser incorporado y por tanto es poco factible que sea convertido en un hábito.³

El cliente ha dejado de ser quien "debe" adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en la persona que tiene libertad de escoger en el mercado aquello que más le satisfaga. El concepto de "cliente leal" está desapareciendo, pues el mundo cambia con

³Montoya, C. A., y Boyero, M. R. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*.



tal rapidez que las personas se dan cuenta con mucha facilidad de la existencia de otros servicios o productos mejores que los que normalmente adquieren.

Hoy día, más importante que el precio es comprender la diferencia que el cliente está dispuesto a pagar por mejores productos o servicios. Las empresas deben ser capaces de manejar esa diferencia, con creatividad y habilidad para ofrecerla oportunamente a los clientes.

De acuerdo a lo expuesto se debe analizar que es lo que sucede en la empresa Coral Hipermercados desde el punto de vista de los clientes, ya que lo que necesita saber es el grado de satisfacción que ellos tienen del servicio que perciben, ya que como en toda empresa el elemento principal es el cliente, se debe buscar garantizar y fidelizar la relación con el mismo, atendiendo cada necesidad que éste tenga, para esto es importante evaluar los problemas que se vayan encontrando y de este modo sugerir alternativas de mejora que involucren a todo el personal de la empresa.

En una organización dirigida al cliente, la atención al mismo constituye la base para definir el negocio, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir un servicio de calidad.

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa.⁴

De acuerdo a este punto sobre el personal es importante analizar si los empleados que se encuentran en contacto con el cliente están bien capacitados, es decir que en el caso de Coral Hipermercados conozcan todas las gamas de productos que la empresa maneja, evaluar si tienen conciencia profesional y sobre todo conocer si se encuentran motivados para que tengan un buen desempeño en su trabajo y así puedan ofrecer un servicio de calidad a los clientes de modo que no solo cumpla sino sobrepase las expectativas que ellos tienen de la empresa.

⁴ Pérez, V. C. (2006). Calidad total en atención al cliente. *Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*: Ideas propias editorial Vigo. Pág. 14.

Uno de los más grandes problemas que existen en el área de servicios es que los directivos todavía no logran concebir esta área como una estrategia más de marketing, muchos todavía la ven únicamente como parte del servicio postventa y no la relacionan con las futuras ventas.

Por este motivo se quiere evaluar el servicio actual de la empresa y proponer un sistema de mejoras basado en estrategias fundamentadas en el marketing que proporcionen a la empresa un mejoramiento en esta área tan importante.

- **Calidad en el servicio al cliente:**

Según Vanessa Carolina Pérez “Es el proceso dirigido a la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del cliente. Esto permite fidelizar a los clientes que conocen los productos, traer un mayor número de clientes a partir de la experiencia compartida persona a persona y diferenciar la empresa de sus competidores más cercanos”.⁵

El concepto de calidad posee en la actualidad gran importancia ya que de la elaboración de productos y servicios de calidad depende la supervivencia de muchas organizaciones. Quizá la definición más sencilla de la calidad es la utilizada por W. Edwards Deming, un pionero en esta área, que señaló: “El proveer buena calidad significa hacer lo correcto de la manera correcta”.⁶

Para asegurar una calidad en el servicio al cliente podemos sugerir que es necesario que se haga un seguimiento periódico, para ir diagnosticando posibles eventualidades que necesiten ser mejoradas.

Según manifiesta María José Escudero Serrano “El nivel de servicio está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la calidad de la cadena de suministro es decir

⁵ Pérez, V. C. (2006). Calidad total en atención al cliente. *Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*: Ideas propias editorial Vigo. Pág. 23.

⁶ Pérez, V. C. (2006). Calidad total en atención al cliente. *Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*: Ideas propias editorial Vigo. Pág. 23.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

comprende flujos de información, existencias de productos, gestión del proceso de venta, sondear la satisfacción del cliente, entre otros aspectos. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio al cliente”⁷

Según Renata Paz Couso “El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. Todas las actividades que ligan a una empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente”⁸

2.7 Objetivo general:

Analizar el nivel de calidad del servicio al cliente en la empresa Coral Hipermercados con miras a su mejoramiento.

2.8 Objetivos específicos:

- Revisar las distintas teorías sobre el servicio al cliente.
- Analizar la calidad de la atención al cliente de la empresa desde el punto de vista de los clientes.
- Realizar una propuesta de mejoramiento del área de servicio al cliente para la empresa Coral Hipermercados.

⁷Escudero, M. J. *Comunicación y Atención al Cliente*. Organización del servicio postventa. Pág 224.

⁸Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente. La Comunicación y la Calidad en la Atención al Cliente*. Ideas propias Editorial S.L. Pág 17.

2.9 Metodología:

La presente es una investigación aplicada ya que se realizará en una organización ya establecida, que se encuentra operando; es de campo ya que la investigación se va a ser efectuada directamente en la empresa y demás filiales con el objetivo de levantar toda la información necesaria proveniente de la fuente directa. Por el alcance de la investigación, es descriptiva ya que se pretende especificar los procedimientos que tienen lugar en la actividad de servicio al cliente dentro de la empresa; tendrá un enfoque cuantitativo ya que busca información estadística a través de encuestas aplicadas a clientes y funcionarios de la empresa, y cualitativo en cuanto busca recolectar información por parte de los clientes y los trabajadores la misma que pueden ser expresiones verbales, interpretación de experiencias entre otras.

Métodos

Se va a aplicar el método analítico ya que lo que se pretende es observar los fenómenos del proceso de servicio al cliente así como realizar un apropiado análisis estadístico de la información recopilada, y de este modo poder plantear diferentes hipótesis.

Técnicas

La investigación tiene un enfoque cuantitativo en lo que se refiere a la utilización de datos necesarios a través de encuestas que proporcionen la mayor cantidad de información posible la cual posteriormente será analizada e interpretada para poder tener una comprensión a profundidad sobre el área a tratarse, se realizará del mismo modo un análisis comparativo del área de servicio al cliente entre las filiales de la empresa.

En el desarrollo de la investigación se van a realizar encuestas a los clientes sobre la atención recibida, así como un seguimiento a la gestión de servicio al cliente que realizan los empleados de las tiendas.

Por otro lado el presente trabajo tendrá un enfoque cualitativo ya que se realizará un análisis y observación del comportamiento de las personas involucradas en la atención



al cliente, también se llevará a cabo entrevistas al personal de las diferentes áreas de la empresa en donde esté implícita la interacción con el cliente.

Instrumentos

- Encuestas.
- Guía de entrevista.
- Otras técnicas de acuerdo a las necesidades de la investigación.

2.10 Alcances y resultados esperados: De acuerdo con los objetivos específicos planteados, se va a identificar fortalezas y debilidades que se encuentren el proceso de servicio al cliente para así poder lograr los resultados de excelencia en atención al cliente propuestos por la empresa.

2.11 Supuestos y Riesgos: Conforme se vaya realizando la investigación se prevé que se genere un atraso en la revelación de la información de manera física por parte de los colaboradores de la empresa ya que podrían pensar que las respuestas de los clientes pueden afectar su estabilidad laboral, como solución a la situación mencionada se debe socializar con los empleados que lo que se pretende es obtener un beneficio para todos más no ocasionar un perjuicio a los responsables.

Otro posible riesgo sería la veracidad en la información por parte de los clientes, es importante buscar clientes objetivos que parezcan sinceros para poder tener mayor autenticidad en las respuestas.

2.12 Presupuesto:

	Rubro	Total	Justificación
1	Hojas de la universidad	\$15,00	Impresión de tesis y solicitudes a las autoridades
2	Fotocopias	\$70,00	De textos, documentos y encuestas
3	Consumo de internet	\$70,00	Proporciona información
4	Esferos	\$2,50	Tomar apuntes de datos
5	Cuadernos	\$6,00	Registrar los datos recogidos
6	Flash Memory	\$15,00	Resguardar información
7	Hojas de Papel Bond A4	\$140,00	Hojas de impresión necesarias y encuestas
8	Tinta de impresora	\$40,00	Impresión de tesis
9	Carpetas	\$2,50	Archivo de información obtenida
10	Cd's regrabables	\$6,00	Para respaldos del trabajo de graduación
11	Anillado	\$3,00	Anillar el borrador del informe
12	Empastado	\$30,00	Presentación de la tesis final
13	Transporte	\$100,00	Transporte del autor (a)
14	Gastos imprevistos	\$60,00	Gastos imprevistos
	GASTOS TOTALES	\$560,00	

2.13 Financiamiento: Los fondos para el trabajo de titulación provienen de fuente propia.

Nota
Edu
Mora



2.14 Esquema tentativo:

Capítulo I

1.1. Antecedentes de Servicio al Cliente.

1.2. El cliente y su clasificación.

1.3. Calidad en el Servicio al cliente.

1.4. Modelos de calidad en el servicio al cliente.

1.5. Casos de éxito en servicio al cliente.

Capítulo II

2.1 Historia y estructura de la empresa Coral Hipermercados.

2.2 Análisis situacional de la empresa y de los departamentos involucrados en Servicio al Cliente en Coral Hipermercados.

2.3 Análisis de Clientes de Coral Hipermercados.

2.4 Diagnóstico del servicio al cliente interno (encuestas a colaboradores).

2.5 Tabulación de las encuestas de evaluación a cliente interno.

2.6 Análisis del diagnóstico interno.

2.3 Diagnóstico de Servicio al Cliente Externo (encuestas en tiendas a clientes).

2.4 Tabulación de encuestas a clientes externos.

2.5 Análisis del diagnóstico externo.

Capítulo III

3.1 Planteamiento de mejoras para las áreas envueltas en Servicio al Cliente.

3.2 Propuesta de implementación de un CRM (Customer relationship management) para Coral Hipermercados.

Conclusiones del estudio al Servicio al Cliente de Coral Hipermercados.

Recomendaciones para trabajar en continua mejora del Servicio al Cliente.

2.15 Cronograma

TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capítulo I	x	x	x	x												
Capítulo II				x	x	X	x	x								
Capítulo III								x	x	x	x	x				
Preparación y Presentación													x	x	x	x

2.16 Referencias:

(APA)

Escudero, M. J. *Comunicación y Atención al Cliente*.

Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=o9Pg1GwgS3wC&printsec=frontcover&dq=la+c omunicación+en+el+servicio+al+cliente&hl=es&sa=X&ei=93cfVYX3KrG1sATO4 YGwCQ&ved=0CDwQ6AEwBO#v=onepage&q=la%20comunicación%20en%20e l%20servicio%20al%20cliente&f=false>

Montoya, C. A., y Boyero, M. R. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*.

Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1668-8708.

Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente. La Comunicación y la Calidad en la Atención al Cliente*: Ideaspropias Editorial S.L.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=3hovRPM1Di0C&printsec=frontcover&dq=servicio+al+cliente&hl=es&sa=X&ei=7YYsVaiXKqTisASKiIDgCA&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=servicio%20al%20cliente&f=false>

Pérez, V. C. (2006). *Calidad total en atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*: Ideas propias editorial Vigo.

Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=jL5Ftk4jiMMC&pg=PT31&dq=importancia+de+servicio+al+cliente&hl=es&sa=X&ei=02XqVKXQOafGsQTZjYK4Cg&ved=0CDwO6AEwBQ#v=onepage&q=importancia%20de%20servicio%20al%20cliente&f=false>

2.17 Anexos:

2.18 Firma de responsabilidad (estudiante)

María Belén Andrade Cabrera

0104848866

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)

Luis Tonon Ordóñez

2.18 Fecha de entrega: