



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DEL CONTACT CENTER DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S. A.**

**ÁLVARO ROLANDO CASTILLO ROSALES**

Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de Magíster en:

**MAGISTER EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL  
CLIENTE**

**Riobamba – Ecuador**

**Enero 2018**

## CERTIFICACIÓN

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado “EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DEL CONTACT CENTER DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S. A.”, de responsabilidad del señor Álvaro Rolando Castillo Rosales, ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Dr. Juan Vargas Guambo Msc.

PRESIDENTE

-----

Ing. William Pilco Mosquera PhD

DIRECTOR DE TESIS

-----

Ing. Amalia Isabel Escudero Villa Msc.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

-----

Ing. Gladis Lucia Cazco Balseca Msc.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

-----

Riobamba, Enero 2018

## **DERECHOS INTELECTUALES**

Yo, Álvaro Rolando Castillo Rosales declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

Álvaro Rolando Castillo Rosales

C.I: 0803172394

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Álvaro Rolando Castillo Rosales, declaro que el presente Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, Enero de 2018

---

Álvaro Rolando Castillo Rosales

C.I: 0803172394

## **DEDICATORIA**

“A mis padres, mis hermanos y de manera en especial a las animas de mis abuelitos de madre y padre que han sido pilar fundamental de apoyo en mi vida personal, que me han permitido lograr con éxito la culminación de una carrera más en mi vida”.

Álvaro Rolando Castillo Rosales

## **AGRADECIMIENTO**

“A Dios por cada una de sus bendiciones que me ha permitido alcanzar un objetivo más, de manera general a todos y cada uno de los docentes que me han impartido sus conocimientos, de tal forma que me permitan crecer como profesional para desenvolverme en el ámbito laboral”.

Álvaro Rolando Castillo Rosales

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
DERECHOS INTELECTUALES .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN .....	xv
SUMMARY .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	xvii
CAPÍTULO I .....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Título .....	1
1.2. Situación problemática .....	1
1.3. Formulación del problema .....	2
1.4. Preguntas directrices .....	2
1.5. Justificación.....	2
1.6. Objetivos .....	3
1.6.1. <i>Objetivo General</i> .....	3
1.6.2. <i>Objetivo Específico</i> .....	3

CAPÍTULO II.....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. Antecedentes investigativos .....	5
2.2. Marco teórico .....	7
2.2.1. <i>Calidad</i> .....	8
2.2.2. <i>Servicio</i> .....	8
2.2.3. <i>Calidad de servicio</i> .....	9
2.2.3.1. <i>Dimensiones de la calidad de servicio</i> .....	10
2.2.4. <i>El modelo SERVQUAL</i> .....	10
2.2.4.1. <i>El cuestionario SERVQUAL</i> .....	11
2.2.5. <i>Cliente</i> .....	12
2.2.5.1. <i>Satisfacción del cliente</i> .....	13
2.2.5.1.1. <i>Expectativas del nivel del servicio</i> .....	13
2.2.6. <i>Plasticaucho S.A.</i> .....	14
2.2.6.1. <i>Misión</i> .....	15
2.2.6.2. <i>Visión</i> .....	15
2.2.6.3. <i>Valores</i> .....	15
2.2.6.4. <i>Productos</i> .....	15
2.3. Marco conceptual .....	16
2.4. Hipótesis.....	18
CAPÍTULO III.....	20
MARCO METODOLÓGICO.....	20
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS....	21

3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	21
3.5.1.	<i>Población</i> .....	21
3.5.2.	<i>Muestra</i> .....	21
CAPÍTULO IV .....		23
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	23
4.1.	Determinación de la satisfacción de los clientes externos .....	24
4.1.1.	<i>Encuesta servqual – Expectativa</i> .....	24
4.1.2.	<i>Encuesta servqual - Percepción</i> .....	32
4.1.3.	<i>Análisis de brechas</i> .....	40
4.2.	Tabulación encuesta: Clientes internos .....	46
4.3.	Elección de la estrategia adecuada .....	54
4.4.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	55
4.4.1.	<i>Comprobación de la hipótesis general</i> .....	55
4.4.2.	<i>Comprobación de la hipótesis específica 1</i> .....	56
4.4.3.	<i>Comprobación de la hipótesis específica 2</i> .....	57
4.4.4.	<i>Comprobación de la hipótesis específica 3</i> .....	58
CAPÍTULO V.....		62
5.	MARCO PROPOSITIVO: MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.....	62
CONCLUSIONES .....		83
RECOMENDACIONES.....		84
BIBLIOGRAFÍA .....		85
ANEXOS .....		87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Escala SERVQUAL .....	12
Tabla 2-2: Matriz de consistencia .....	19
Tabla 1-4: Expectativa fiabilidad.....	24
Tabla 2-4: Expectativa capacidad de respuesta .....	26
Tabla 3-4: Expectativa seguridad .....	28
Tabla 4-4: Expectativa empatía .....	30
Tabla 5-4: Percepción fiabilidad.....	32
Tabla 6-4: Percepción capacidad de respuesta .....	34
Tabla 7-4: Percepción seguridad.....	36
Tabla 8-4: Percepción empatía .....	38
Tabla 9-4: Determinación de promedios: Expectativas .....	40
Tabla 10-4: Determinación de promedios: Percepciones .....	41
Tabla 11-4: Análisis de brechas: Fiabilidad .....	42
Tabla 12-4: Análisis de brechas: Capacidad de Respuesta.....	43
Tabla 13-4: Análisis de brechas: Seguridad .....	44
Tabla 14-4: Análisis de brechas: Empatía .....	45
Tabla 15-4: Satisfacción en el trabajo.....	46
Tabla 16-4: Conformidad con el salario .....	47
Tabla 17-4: Conocimiento de deberes y obligaciones .....	48
Tabla 18-4: Comunicación adecuada.....	49
Tabla 19-4: Conformidad con el horario de trabajo .....	50
Tabla 20-4: Necesidad de un manual.....	51
Tabla 21-4: Recibió inducción.....	52
Tabla 22-4: Requiere capacitación .....	53
Tabla 23-4: Elección de estrategias .....	54
Tabla 24-4: Escala Likert: Promedio percepciones .....	56

Tabla 25-4: Nivel de satisfacción de los clientes internos.....	57
Tabla 26-4: Satisfacción antes y después de la aplicación del manual.....	58
Tabla 27-4: Promedios de satisfacción antes y después de la aplicación del manual ....	60
Tabla 28-4: Resultados t-student .....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Expectativa fiabilidad.....	25
Gráfico 2: Expectativa capacidad de respuesta.....	27
Gráfico 3: Expectativa seguridad.....	29
Gráfico 4: Expectativa empatía.....	31
Gráfico 5: Percepción fiabilidad.....	33
Gráfico 6: Percepción Capacidad de respuesta.....	35
Gráfico 7: Percepción seguridad.....	37
Gráfico 8: Percepción empatía.....	39
Gráfico 9: Fiabilidad.....	42
Gráfico 10: Capacidad de respuesta.....	43
Gráfico 11: Seguridad.....	44
Gráfico 12: Empatía.....	45
Gráfico 13: Satisfacción en el trabajo.....	46
Gráfico 14: Conformidad con el salario.....	47
Gráfico 15: Conocimiento de deberes y obligaciones.....	48
Gráfico 16: Comunicación adecuada.....	49
Gráfico 17: Conformidad con el horario de trabajo.....	50
Gráfico 18: Necesidad de un manual.....	51
Gráfico 19: Recibió inducción.....	52
Gráfico 20: Requiere capacitación.....	53
Gráfico 21: Dimensiones de calidad.....	55
Gráfico 22: Rangos de Satisfacción en el trabajo.....	57
Gráfico 23: Gráfica Chi 2.....	59
Gráfico 24: Campana de gauss.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marco teórico .....	7
Figura 2: Características de los servicios.....	9
Figura 3: Dimensiones de la calidad de servicio .....	10
Figura 4: Expectativas del nivel del servicio .....	14

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Cuestionario: Expectativas .....	87
Anexo B: Cuestionario: Percepción.....	89
Anexo C: Cuestionario: Clientes internos .....	91
Anexo D: Archivo fotográfico.....	93
Anexo E: Proporción de área Chi 2 .....	95
Anexo F: Proporción del área para la distribución normal estándar.....	96
Anexo G: Pregunta sobre la satisfacción después de la aplicación del manual.....	97
Anexo H: Tabulación de la encuesta servqual - percepciones.....	98

## RESUMEN

El objetivo del trabajo es determinar las dimensiones de la calidad que requieren mejorarse y así poder aplicar los correctivos necesarios para mejorar la atención al cliente tanto interno como externo. Plasticaucho lleva varios años en el mercado ecuatoriano, liderando el mercado nacional, su contact center ha cobrado importancia, más aún al poseer contacto directo con los clientes, atendiendo en promedio 350 llamadas diarias. El diseño de la investigación es cuasi experimental, a razón de no poseer un criterio de control, se lo ejecuta en períodos explícitos, primero antes de la aplicación de la propuesta y se contrasta con los efectos después de la aplicación de la misma, La modalidad, cualitativa al analizar la calidad del servicio con parámetros cualitativos y cuantitativa al analizar aspectos cuantitativos en relación al número de llamadas al contact center, aplicación de la muestra y aplicación de la escala servqual mediante la cual se identificó la necesidad de mejorar la calidad de servicio en las dimensiones de “Fiabilidad” en todos sus componentes y la Capacidad de Respuesta en su componente “Colaboradores rápidos”, en relación a los clientes internos, el 65,52% están satisfechos con su puesto de trabajo, para mejorar estos parámetros se diseñó y aplicó un manual de funciones y atención al cliente y a través de pruebas estadísticas se pudo identificar que tuvo un impacto significativo en la calidad. Por lo que se concluye que es necesaria la constante evaluación y aplicación de estrategias de retroalimentación y se recomienda que se actualice constantemente el manual de funciones y atención al cliente, especialmente cuando se creen nuevos puestos de trabajo y en procesos de inducción.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MARKETING>, <EVALUACIÓN DE ATENCIÓN>, <CALIDAD DE SERVICIO>, <SERVQUAL (MÉTODO)>

## **SUMMARY**

The objective was to determine the dimensions of quality that it needs to be improved and thus be able to apply the necessary corrective measures to improve customer service both internally and externally. Plasticaucho has been a market for several years in the Ecuadorian, led the national market, its contact center it has become important direct contact with customers, serving an average of 350 daily calls. The design of the research is quasi-experimental, because it does not have a control criterion, it is executed in explicit periods, first before the application of the proposal and contrasts with the effects of its application. The modal qualitative to analyze the quality of service with qualitative and quantitative parameters, to analyze quantitative aspects in relation to the number of calls to the contact center, application of the simple and servqual scale application through which the need to improve the quality of service was identified in the dimensions of "Reliability" in all its components and the Response Capacity in its component "Rapid collaborators", in relation to the internal clients 65,52% are satisfied with their job, to improve these parameters it was designed and applied a manual of functions and customer service and through statistical tests it was possible to identify that a significant impact on quality. So it is concluded that it is necessary constant evaluation and implementation of strategies the feedback it is recommended that the manual of functions and customer service be constantly updated, especially when creating new jobs and in induction processes.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>,<MARKETING >,<EVALUATION OF ATTENTION>,<QUALITY OF SERVICE>,<SERVQUAL MODEL>

## **INTRODUCCIÓN**

El contact center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. ha cobrado relevancia principalmente al tener contacto directo con los clientes y por la cantidad de llamadas como de procesos, se han generado problemas de comunicación deficiente entre el personal y los clientes, de igual manera al no medir la satisfacción de los clientes a través de una herramienta o indicador de grado de satisfacción, dificulta mejorar el servicio.

El presente trabajo de titulación, en su primer capítulo inicia por la identificación de la situación problemática, donde se derivan las preguntas directrices y objetivos, en el segundo capítulo se realizó el marco teórico, en el cual se puntualizan investigaciones similares que servirán de punto de referencia, de igual manera a partir del tema de investigación se recolectaron los fundamentos teóricos acerca de la calidad, el servicio, la calidad de servicio y los métodos y herramientas sobre cómo medirlos a través de indicadores la calidad.

El tercer capítulo es el marco metodológico, a través de este se identificó el diseño de la investigación, catalogándola como cuasi experimental, mixta (cualitativa / cuantitativa) y los métodos aplicados fueron el inductivo y deductivo, las herramientas de recolección de datos fueron el cuestionario servqual y una entrevista estructurada.

En el capítulo cuatro se analizaron los resultados de la investigación, identificado la necesidad de mejorar la dimensión de calidad “Fiabilidad” en todos sus componentes y la Capacidad de Respuesta en su componente “Colaboradores rápidos” y aumentar la satisfacción del cliente interno, para lo cual se analizaron las estrategias más viables y que tengan un impacto significativo.

El capítulo cinco es el marco propositivo, en el cual se diseñó y aplicó un manual de funciones y atención al cliente para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa.

# CAPÍTULO I

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Título

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DEL CONTACT CENTER DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S. A.

### 1.2. Situación problemática

Plasticaucho Industrial S.A. es una empresa que lleva varios años en el mercado ecuatoriano, específicamente desde el año 1930, cuando Don José Filometor Cuesta Tapia comenzó con la fabricación de calzado de Caucho y en 1938, se registra la marca más relevante para la organización “Venus”. La empresa ha crecido desde esa época, llevándola a liderar el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional, por lo que su estructura organizacional es amplia, de igual manera se realizan gran cantidad de operaciones a diario, lo que hizo necesario la creación de un contact center, mediante el cual se atienden a los clientes tanto internos como externos de la empresa.

El contact center ha cobrado importancia llegando a poseer cuatro áreas: Supervisión comercial canal detallista; Supervisión comercial mayorista, industrias diversas y gestión operativa; Supervisión comercial cadenas, institucional y cobranzas y Supervisión de atención al cliente, operaciones y comunicación. El departamento se ha vuelto relevante al poseer contacto directo con los clientes.

Al abarcar un amplio mercado, el contact center en promedio atiende 350 llamadas diarias, las cuales deben ser atendidas de manera adecuada y transferidas según corresponda a los diferentes departamentos o áreas, y es en este punto cuando se comienzan a generar problemas, según la observación directa en el medio, eventualmente se produce una comunicación deficiente entre el personal y los clientes internos al no poder satisfacer todas sus dudas y requerimientos, dado que el personal no conoce los procesos internos de la empresa, por lo que no puede satisfacer aspectos técnicos que algunas veces suelen ser requeridos, de igual manera al no medir la satisfacción de los clientes a través de una herramienta o indicador de grado de satisfacción, dificulta mejorar el servicio, lo que ha ocasionado quejas de los clientes, repercutiendo en el personal al recibir: llamados de atención, memos y hasta separación de la empresa dependiendo el caso.

La separación de los clientes internos de la empresa ocasiona gastos en relación a nuevos procesos de selección, inducción y capacitación.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo la evaluación de la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente en el área del contact center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. permitirá determinar las dimensiones de la calidad que requieren mejorarse.

### **1.4. Preguntas directrices**

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial?
- ¿Cómo incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa?

### **1.5. Justificación**

La investigación es relevante, pues servirá para mejorar la atención y los niveles de satisfacción de los clientes que son la razón de ser de la empresa, considerando que a través de los mismos se generan las ventas, por lo que es necesario que estén totalmente satisfechos, tanto en relación al producto ofrecido como en cuanto a la atención recibida, pues refleja calidad, lo que mejora la visión de la empresa ante la sociedad en general.

Mediante el trabajo investigativo se espera identificar cuáles son los componentes de calidad en los cuales las expectativas de los clientes no están siendo satisfechas, lo que permitirá el diseño de una estrategia para mejorar la atención y satisfacción del cliente, cumpliendo con las expectativas de los mismos.

Los beneficiarios de la investigación serán los clientes de la empresa al poder identificar los componentes de calidad que requieren mejoras y así corregirlos, brindando una mejor atención, también se benefician los clientes internos del contact center, pues podrán ofrecer un mejor servicio, con menos errores y quejas mejorando el clima laboral y por último se beneficia a la empresa al optimizar sus procesos internos y conseguir una mayor satisfacción de los clientes, que se reflejará en la lealtad de los mismos.

La investigación es importante pues una vez medidas las expectativas y percepciones de los clientes se podrá conocer en qué aspectos se puede mejorar, y mediante una estrategia, corregir y lograr satisfacer a los clientes de manera integral en todos los componentes de la calidad, aportando así a la empresa tanto con la lealtad de los mismos, como con una propuesta que mejorar los procesos internos de calidad.

## **1.6. Objetivos**

### ***1.6.1. Objetivo General***

Evaluar la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente en el área del contact center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. para determinar las dimensiones de la calidad que requieren mejorarse

### ***1.6.2. Objetivo Específico***

- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial a través del modelo servqual para diagnosticar la situación actual de los procesos de atención y servicio al cliente.
- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial a través de una encuesta estructurada para diagnosticar la situación actual de los procesos de atención y servicio al cliente.

- Desarrollar un manual de funciones y atención al cliente mediante un esquema estructurado para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Francisco Javier Droguett en su investigación titulada: “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes” menciona como la evaluación de los clientes cobra importancia en la actualidad, debido al alto nivel de competencia y hace hincapié en cómo además de un producto o servicio de calidad, los usuarios requieren que el servicio de compra venta sea adecuado y satisfactorio, de ahí que nace la necesidad de identificar los factores más representativos para el cliente a la hora de la negociación. El estudio identifica aspectos como el rol del vendedor al estudiar a su cliente y como este posee la responsabilidad de comunicar de manera eficiente los productos y servicios entregados, así como sus beneficios. (Droguett, 2012)

En la investigación se puede observar que es necesario medir criterios de calidad en relación al cliente y su correspondencia con el área o departamento en función de los servicios recibidos.

Edgar del Salto Mariño en su tesis: Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta en el departamento médico del Instituto Nacional Mejía, indica que en la actualidad la calidad en los servicios médicos se miden en relación criterios específicos de la rama medica como “efectividad, eficiencia, percepción por el paciente de la atención de su dolor, la sensación de su bienestar físico y mental, también, por su satisfacción con el resultado alcanzado” de ahí la justificación del tema pues es necesario medir la satisfacción de los usuarios (estudiantes, docentes y administrativos) en relación a sus expectativas, para lo cual aplico un estudio observacional, transversal a través de una encuesta en la cual identifiqué los niveles de satisfacción.

La tesis muestra la importancia de medir los niveles de satisfacción de los usuarios con el fin de poder identificar la línea base en relación a la satisfacción de los mismos y poder diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión interna.

En su tesis “Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil” de los autores: María Gabriela Abad Acosta y David Enrique Pincay Díaz formulan un modelo de gestión de calidad enfocado a identificar la satisfacción en relación a los criterios específicos de “trato recibido, la eficiencia del personal, rapidez en los procesos y la incidencia que estos tienen sobre la rentabilidad de la organización.”, concluyendo que existen deficiencias tanto en calidad como en relación a la cultura organizacional, lo que afecta a un 80% de la producción y que los mayores problemas se encuentran en áreas en las que interactúan con los clientes, debido a una inadecuada actitud hacia los mismos. (Abad & Pincay, 2014)

Como se aprecia es importante identificar los problemas que puedan poseer los clientes y dar importancia al trato a los mismos, considerando que de estos dependen las ventas y recomendaciones a la empresa, por lo que es necesario que el personal posea una relación positiva, tratando en lo posible de satisfacer sus requerimientos y necesidades.

Juanita Blanco Pineros en su tesis: “Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo taurino y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor” y su objetivo es identificar como mejorar el servicio al cliente, para aumentar las ventas en el negocio, considerando que el costo de atraer un nuevo cliente es mayor que el de mantener uno, para tener una línea base para tomar decisiones a considerado la herramienta de medición de calidad Servqual y de los resultados obtenidos se diseñó estrategias para mejorar su satisfacción. (Blanco, 2009)

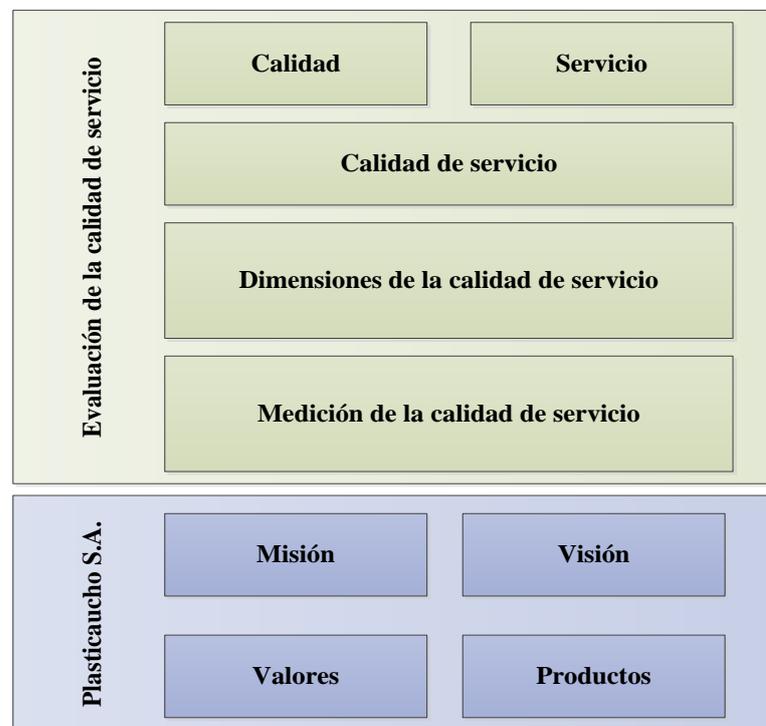
La utilización del modelo servqual dentro de la tesis sirvió de manera efectiva para medir que componente de la calidad de servicio está bajo las expectativas de los clientes y que por lo tanto no cumpliría con los parámetros de calidad, por lo que observando los resultados, la utilización del modelo es una herramienta bastante adecuada para la utilización dentro del presente tema de investigación.

Janeth Manangón en su “Estudio comparativo de la calidad de servicio de los Centros infantiles del buen vivir CIBV del caso aplicativo “picaros soñadores” sector la bota y “mechitas” orquídeas del sur mediante la aplicación del modelo servqual” valora el grado de satisfacción de los usuarios de 2 centros infantiles y para esto aplica el método Servqual de calidad de servicio, con el cual midió la satisfacción de los padres de familia y concluye que este método adaptado a su tema fue una herramienta útil, la cual permitió poseer un enfoque claro del contexto en relación a la satisfacción de los clientes. (Manangón, 2014)

Como se aprecia en los estudios la aplicación del método servqual para medir la calidad de servicio ha permitido tener una base para identificar los aspectos que se requieren mejorar en cuanto a calidad, identificándolos claramente, lo que permite realizar estrategias de manera más eficiente, especializándose solo en los componentes de calidad que requieren atención o poseen oportunidad de mejora.

## 2.2. Marco teórico

El marco teórico está basado en el tema de investigación del cual se desprende la calidad y el servicio al cliente, también se mostraran generalidades de la empresa Plasticaucho S.A.



**Figura 1: Marco teórico**

Elaborado por: Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

### **2.2.1. Calidad**

La calidad ha sido estudiada a través de los años por diferentes autores, los cuales se han convertido en referentes de la misma, a través de modelos y conceptos. Entre los principales se pueden referenciar a Juran, el cual resalta la importancia de la gestión, estadística y tecnología aplicadas a la calidad, recomendando el esquema “planeación, control y mejora de calidad”, para Deming la calidad se basa en “el enfoque de sistemas; la comprensión de la variación estadística; la naturaleza y el alcance del conocimiento, y la psicología para entender el comportamiento humano.”, Crosby define calidad como “el cumplimiento de los requerimientos” (Gryna, Chua, DeFeo, & Pantoja, 2007)

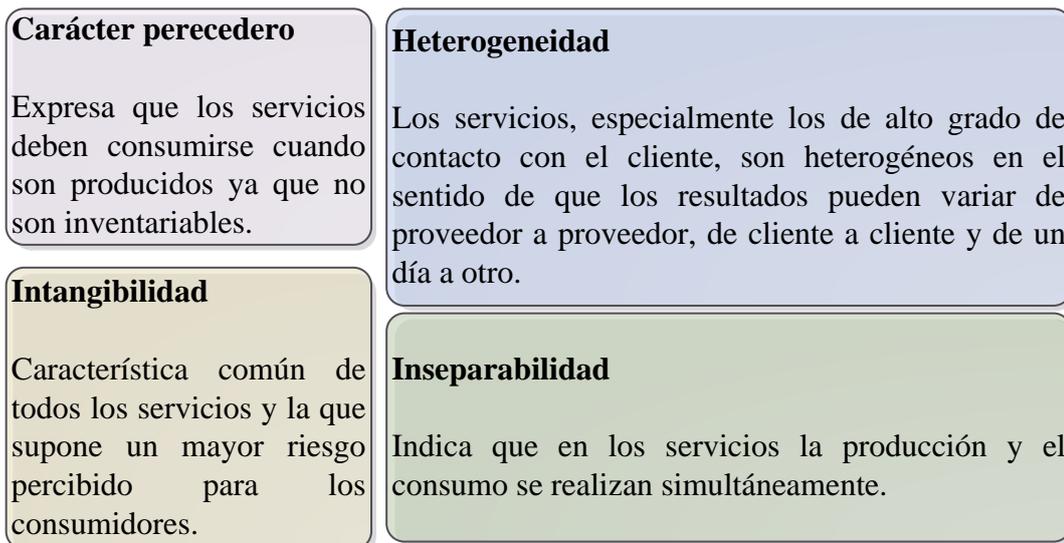
“La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.” (Álvarez, 2006)

La calidad es un concepto amplio que en la práctica reposa en el desarrollo de diferentes estrategias y aplicación de herramientas, con el fin de cumplir con los requerimientos necesidades y expectativas del cliente o usuario.

### **2.2.2. Servicio**

El servicio se puede definir como “cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)” (Summers, 2011), para (Horovitz, 1990) “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”

El servicio tiene características que lo definen y diferencia de un producto físico:



**Figura 2: Características de los servicios**

Fuente: (Camisón, Cruz, & González, 2006)  
Elaborado por: Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

### 2.2.3. Calidad de servicio

Según (Camisón, Cruz, & González, 2006) “La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido”, es decir mide el número de criterios requeridos por el cliente y los compara con los percibidos, y de esto resulta la impresión del servicio recibido, para (Abadi, 2004) “la calidad de servicio que consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.”

La norma ISO 9000:2000 en su apartado 3.1.4 define la calidad de un servicio como “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”, lo que apoya el concepto anterior, haciendo énfasis en el cumplimiento de lo prometido en relación a las especificaciones de un producto o servicio.

Ambos conceptos se refieren a la calidad de un servicio como el cumplimiento de las especificaciones del mismo, es decir cumplir con lo que la organización promete brindar, de todas maneras es pertinente considerar que la calidad de un producto o servicio propiamente es definida según cada cliente o usuario y los criterios que el considere al momento de recibir o percibirlo.

Teniendo en cuenta que los criterios serán definidos por los clientes, se ha generalizado elementos clave para la determinación de la calidad de los servicios, según (Camisón, Cruz, &

González, 2006) son “Confiabilidad, aseguramiento, tangibilidad, empatía y capacidad de respuesta.”

### 2.2.3.1. Dimensiones de la calidad de servicio

Los pioneros en la medición de las dimensiones de la calidad son Zeithaml, Parasuraman y Berry, a través de sus investigaciones se identificaron 10 dimensiones y mediante esfuerzos de validación se han reducido a 5 medidas que facilitaron las evaluaciones de la calidad de servicio mediante varias herramientas, la más utilizada es el modelo servqual. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas
Fiabilidad	Entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta, que determina poder ofrecer un servicio al cliente con rapidez
Seguridad	Criterio que engloba los criterios de: Profesionalidad, Cortesía, Credibilidad, Seguridad.
Empatía	Donde se recoge la accesibilidad, la comunicación y la comprensión del usuario.

### Figura 3: Dimensiones de la calidad de servicio

Fuente: (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Elaborado por: Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

### 2.2.4. El modelo SERVQUAL

“La herramienta bi-escala más divulgada para medir la calidad de servicio propuesta en este modelo es la escala SERVQUAL propuesta por Berry, Parasuraman y Zeithaml. Esta escala está

formada por 22 ítems, que son declaraciones que permiten medir tanto las expectativas como las percepciones de los usuarios del servicio.” (Camisón, Cruz, & González, 2006)

La calidad es un término subjetivo, pues cada persona poseerá una definición diferente de la misma en términos prácticos, por lo que es necesario utilizar medios como servqual que permite tener datos objetivos, los cuales pueden ser medidos y comparados, es así que el modelo reconoce a través de un análisis de las expectativas y percepciones individuales la calidad en términos generales, basándose en la dimensiones de la calidad.

El modelo servqual utiliza 2 encuestas iguales y predefinidas, pero en diferentes tiempos y con objetivos distintos, la primera medirá las expectativas del servicio y la segunda encuesta se aplicará una vez recibido el servicio, midiendo así la percepción.

La diferencia de los valores dados identifica brechas entre la expectativa y la percepción, la cual si es cero o positiva indicará que la percepción es igual a la expectativa o mayor, lo que se identifica como calidad, de lo contrario un valor negativo indicaría que no se están cumpliendo con los factores o dimensiones de calidad. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

#### *2.2.4.1. El cuestionario SERVQUAL*

El modelo servqual maneja un cuestionario que mide las 5 dimensiones de la calidad y los aspectos que lo conforman a cada una, utiliza la escala de Likert de la siguiente manera:

- Muy Bueno
- Bueno
- Normal
- Malo
- Muy mal

El cuestionario debe ser aplicado 2 veces, una para medir la expectativa y una segunda vez para medir la percepción, de igual manera es necesario tener en cuenta que el instrumento es estándar, pero se lo puede manipular si el caso lo requiere, tanto en la eliminación de aspectos valorados, dimensiones de calidad y en el vocabulario utilizado dependiendo del tipo de organización, área, producto o servicio prestado.

**Tabla 1-2: Escala SERVQUAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítem</b>	<b>Aspecto valorado</b>	<b>Expectativa (E)</b>	<b>Percepción (P)</b>
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Equipamiento de aspecto moderno	1 a 5	1 a 5
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas		
	3	Apariencia pulcra de los colaboradores		
	4	Elementos tangibles atractivos		
FIABILIDAD	5	Cumplimiento de las promesas	1 a 5	1 a 5
	6	Interés en la resolución de problemas		
	7	Realizar el servicio a la primera		
	8	Concluir en el plazo prometido		
	9	No cometer errores		
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	Colaboradores comunicativos	1 a 5	1 a 5
	11	Colaboradores rápidos		
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar		
	13	Colaboradores que responden		
SEGURIDAD	14	Colaboradores que transmiten confianza	1 a 5	1 a 5
	15	Clientes seguros con su proveedor		
	16	Colaboradores amables		
	17	Colaboradores bien formados		
EMPATÍA	18	Atención individualizada al cliente	1 a 5	1 a 5
	19	Horario conveniente		
	20	Atención personalizada de los colaboradores		
	21	Preocupación por los intereses de los clientes		
	22	Comprensión por las necesidades de los clientes		

**Fuente:** (Camisón, Cruz, & González, 2006)

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

Para la aplicación en la presente investigación se debe tener en cuenta la imposibilidad de aplicar la Dimensión: elementos tangibles, considerando la naturaleza del área del contact center.

### **2.2.5. Cliente**

El cliente o usuario de un servicio es una persona natural o jurídica, que requiere un bien o servicio para satisfacer una necesidad específica, y que sin embargo puede no tener un costo,

generalmente deberá pagar con dinero, especie o a través de intercambio con otro servicio. (Mullins, Walker, Boyd, & Larreche, 2005)

Los clientes del área del contact center de la empresa Plasticaucho Industrial S. A. son todas las personas naturales o empresa que requieren información, asesoramiento, logística u orden de pago.

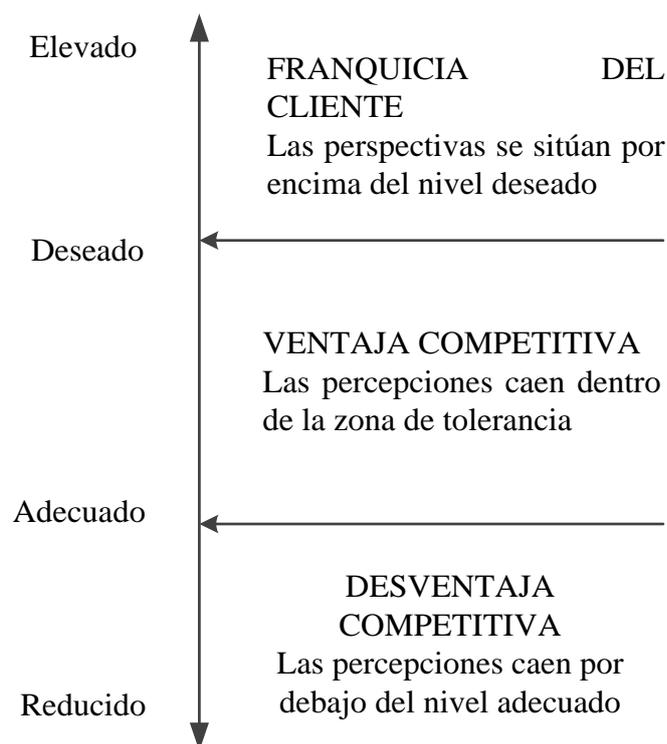
#### *2.2.5.1. Satisfacción del cliente*

La satisfacción del cliente posee relación directa a si el producto o servicio ofertado por la organización cumple con las expectativas y especificaciones exteriorizadas (Mullins, Walker, Boyd, & Larreche, 2005), según (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) es la valoración por parte de un cliente en relación al desempeño del producto en cuanto a si satisface sus necesidades, según la norma ISO 9000:2005 es “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícita u obligatoria”

La satisfacción de los clientes dentro del área del contact center, está en relación a si se cumplen las expectativas con las que iniciaron la llamada inicial y fueron atendidos en la misma.

##### *2.2.5.1.1. Expectativas del nivel del servicio*

Las expectativas de nivel de servicio poseen un nivel o zona de tolerancia, situada entre el servicio deseado y lo que se considera aceptable, ambos límites dan como resultado una zona que se convierte en una ventaja competitiva, bajo la misma se convierte en una desventaja competitiva y por encima se crea lo que el autor reconoce como franquicia del cliente, es decir la superación de las expectativas del cliente. De todas maneras considerando a la calidad como criterio subjetivo el resultado podrá variar de cliente a cliente. (Camisón, Cruz, & González, 2006)



**Figura 4: Expectativas del nivel del servicio**

Fuente: (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Elaborado por: Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

El autor de igual manera hace hincapié en que la actitud inicial de un cliente es de suma importancia antes de una compra, pues la actitud positiva generalmente propicia a la satisfacción aunque haya situaciones desventajosas dentro de la negociación y si la actitud es negativa será mucho más complicado que el cliente quede totalmente satisfecho. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

### **2.2.6. *Plasticaucho S.A.***

La empresa Plasticaucho S.A. inicia la fabricación de calzado en 1930, su principal producto posee la marca Venus y se encuentra en las ciudades de Ambato, Cuenca, Guayaquil, Quito y Santo Domingo, a través de los años gracias a su marca y calidad de producto pudo ingresar al mercado colombiano y peruano, creando filiales. (Plasticaucho S.A. , 2017)

### 2.2.6.1. Misión

“Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.”  
(Plasticaucho S.A. , 2017)

### 2.2.6.2. Visión

“Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa.” (Plasticaucho S.A. , 2017)

### 2.2.6.3. Valores

A continuación se encuentran los valores los cuales direccionan a la empresa.

#### **Ilustración 1: Valores**

HONESTIDAD:	La integridad en cada acción que tomamos, es la manera con la que buscamos nuestros objetivos, la exigimos a todos quienes se relacionan con nuestra Empresa.
JUSTICIA:	Actuamos otorgando a cada persona lo que le corresponde en sentido de razón y equidad.
ÉTICA:	Actuamos apegados a nuestros valores, que son el conjunto de normas que rigen la conducta organizacional e individual.
SOLIDARIDAD:	Nos sentimos y actuamos cercanos y adheridos a los propósitos de desarrollo de nuestros colaboradores y la comunidad.
LEALTAD:	Somos fieles a nuestros principios y creencias y nuestros actos son coherentes con ellos.
HONORABILIDAD:	Cumplimos con nuestras obligaciones para con la sociedad y las personas y lo hacemos con convicción y alegría

**Fuente:** (Plasticaucho S.A. , 2017)

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

### 2.2.6.4. Productos

La empresa tiene una gran variedad de productos en relación a marcas, colores y tamaños, entre sus líneas principales están:

- Línea Lona
- Línea Escolar
- Línea Deportivo
- Línea Botas
- Línea Relax

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Actitud**

“Tendencia aprendida a responder de forma consistente ante un objeto determinado.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

#### **Análisis**

Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas y sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo. (Franklin, 2007)

#### **Calidad**

“Totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que tienen que ver con la capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.” (Kotler & Keller, 2012)

#### **Calidad técnica**

El producto o servicio que se recibe. (Grönroos, 1984)

#### **Calidad funcional**

La forma en la que se recibe el producto o servicio. (Grönroos, 1984)

#### **Comunicación**

“Proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

### **Coordinación.**

Acto de llevar un conjunto de personas o de cosas distintas a una acción o condición comunes; ajuste armónico. (Hernández, 2011)

### **Cultura corporativa**

“Las experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan una organización.” (Kotler & Keller, 2012)

### **Estímulo**

“Cualquier unidad de información que afecta uno o más de los cinco sentidos: vista, olfato, gusto, tacto, oído.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

### **Proceso**

“Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

### **Satisfacción**

“Sentimientos de placer o decepción de una persona que se generan al comparar el resultado o el desempeño percibido de un producto en relación con sus expectativas.” (Kotler & Keller, 2012)

### **Servicio al cliente**

“Velocidad y confiabilidad con la que una organización puede atender a un cliente.” (Franklin, 2007)

### **Valor**

“Creencia duradera de que un modo de comportamiento específico es personal o socialmente preferible que otro.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

## **2.4. Hipótesis**

### ***2.4.1. Hipótesis general***

La evaluación de la calidad mediante la aplicación del modelo servqual identificará las dimensiones de la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente que requieren mejorarse

### ***2.4.2. Hipótesis específicas***

- El nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial se encuentra en el rango Normal - Alto
- El nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial se encuentra en el rango Normal - Alto
- La implementación de un manual de funciones y atención al cliente incrementará el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa

**Tabla 1-2: Matriz de consistencia**

<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
¿Cómo la evaluación de la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente en el área del contact center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. determinará las dimensiones de la calidad requieren mejorarse	Evaluar la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente en el área del contact center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. para determinar las dimensiones de la calidad requieren mejorarse	La evaluación de la calidad mediante la aplicación del modelo servqual identificará las dimensiones de la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente que requieren mejorarse	<b>Variable Independiente:</b> Aplicación del modelo servqual <b>Variable dependiente:</b> Componentes calidad de los procesos de atención y servicio al cliente	Fiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Empatía	Encuesta servqual	Cuestionario servqual Escala Likert
¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial?	Identificar el nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial a través del modelo servqual para diagnosticar la situación actual de los procesos de atención y servicio al cliente.	El nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial se encuentra en el rango Normal - Alto	<b>Variable descriptiva</b> Nivel de satisfacción de los clientes externos	Nivel de satisfacción de los clientes externos muy alto Nivel de satisfacción de los clientes externos alto Nivel de satisfacción de los clientes externos normal Nivel de satisfacción de los clientes externos bajo Nivel de satisfacción de los clientes externos muy bajo	Encuesta servqual	Cuestionario servqual Escala Likert
¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial?	Identificar el nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial a través de una encuesta estructurada para diagnosticar la situación actual de los procesos de atención y servicio al cliente.	El nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial se encuentra en el rango Normal - Alto	<b>Variable descriptiva</b> Nivel de satisfacción de los clientes internos	Nivel de satisfacción de los clientes internos muy alto Nivel de satisfacción de los clientes internos alto Nivel de satisfacción de los clientes internos normal Nivel de satisfacción de los clientes internos bajo Nivel de satisfacción de los clientes internos muy bajo	Encuesta estructurada	Cuestionario estructurado Escala Likert
¿Cómo incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa?	Desarrollar un manual de funciones y atención al cliente mediante un esquema estructurado para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa	La implementación de un manual de funciones y atención al cliente incrementará el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa	<b>Variable Independiente:</b> Manual de funciones y atención al cliente <b>Variable dependiente 1:</b> Nivel de satisfacción de los clientes internos <b>Variable dependiente 2:</b> Nivel de satisfacción de los clientes externos	Nivel de satisfacción de los clientes internos  Nivel de satisfacción de los clientes externos	Encuesta servqual	Cuestionario servqual Escala Likert

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es cuasi experimental, a razón de no poseer un criterio de control, se lo ejecuta en períodos explícitos, primero antes de la aplicación de la propuesta y se contrasta con los efectos después de la aplicación de la misma.

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es mixta (cualitativa / cuantitativa), cualitativa al analizar la calidad del servicio con parámetros cualitativos y cuantitativa al analizar aspectos cuantitativos en relación al número de llamadas al contact center, aplicación de la muestra y aplicación de la escala servqual.

#### **3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos aplicados en la investigación son el método inductivo, (particular a general), dado que se aplica una encuesta a una muestra de los clientes de la empresa y los resultados de esta son extrapolados a la totalidad de clientes, es decir que casos particulares permiten concluir de manera general, de igual manera se aplicó el método deductivo (universal a lo particular), pues se analiza el área de contact center en forma general y se identifican aspectos específicos de la investigación.

### 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### **Observación**

Mediante la observación se pudo obtener información de línea base sobre los procedimientos y clima organizacional dentro del área del contact center de la empresa Plasticaucho Industrial S. A.

#### **Encuesta Servqual**

Se realizaron dos encuestas a los clientes externos, siguiendo el método servqual, las cuales poseen 2 cuestionarios aplicados en diferentes periodos, con el fin de medir las expectativas y las percepciones de los clientes en relación a la calidad de servicio recibido.

#### **Encuesta estructurada**

Se realizó una encuesta dirigida a determinar la satisfacción del cliente interno, la cual se aplicó a los 29 empleados del contact center.

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### *3.5.1. Población*

La población de la investigación son los clientes externos que realizan llamadas a la empresa en un periodo mensual, las cuales en promedio son de 7000.

#### *3.5.2. Muestra*

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{N * e^2 + z^2 * p * q}$$

Fuente: (Sampieri & Baptista, 2006)

#### **En donde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población: 7000

e = Error máximo aceptable: 5%

P = Probabilidad de ocurrencia de un fenómeno: (0,5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno: (0,5)

Z = Nivel de confianza (1,96)

**Datos:**

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 7000}{7000 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{6722,80}{17,5 + 0,9604}$$

$$n = 364,17$$

$$n = 364$$

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El capítulo de análisis de resultados contiene los siguientes puntos:

1. Identificación del nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial
  - a. Tabulación de las encuestas del modelo Servqual – Expectativa

Se tabula la encuesta servqual para identificar las expectativas de los clientes sobre las dimensiones de calidad.
  - b. Tabulación de las encuestas del modelo Servqual – Percepción

Se tabula la encuesta servqual para identificar las Percepciones de los clientes sobre las dimensiones de calidad.
  - c. Análisis de brechas

Se analiza las brechas existentes entre las expectativas y las percepciones, determinado así donde existen expectativas satisfechas y donde hay oportunidades de mejora.
2. Identificación del nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial
  - a. Tabulación de las encuestas a los clientes internos de la empresa
3. Elección de la estrategia más adecuada para mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.

#### 4.1. Determinación de la satisfacción de los clientes externos

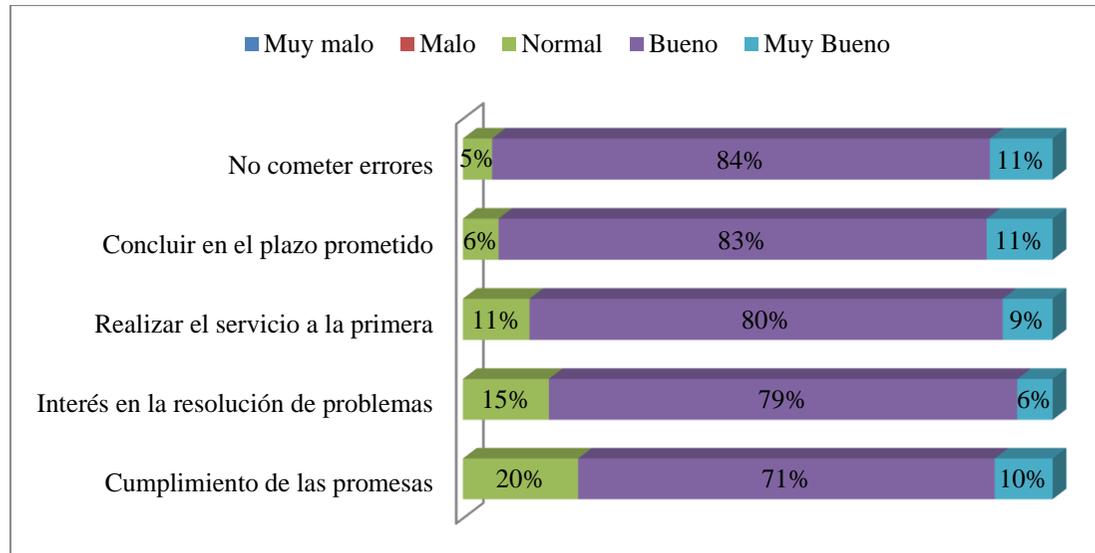
##### 4.1.1. Encuesta servqual – Expectativa

**Tabla 1-4: Expectativa fiabilidad**

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno	Suma
FIABILIDAD	1	Cumplimiento de las promesas	0	0	71	257	36	364
	2	Interés en la resolución de problemas	0	0	53	289	22	364
	3	Realizar el servicio a la primera	0	0	41	292	31	364
	4	Concluir en el plazo prometido	0	0	22	301	41	364
	5	No cometer errores	0	0	18	307	39	364
suma			0	0	205	1446	169	1820

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 1: Expectativa fiabilidad**

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

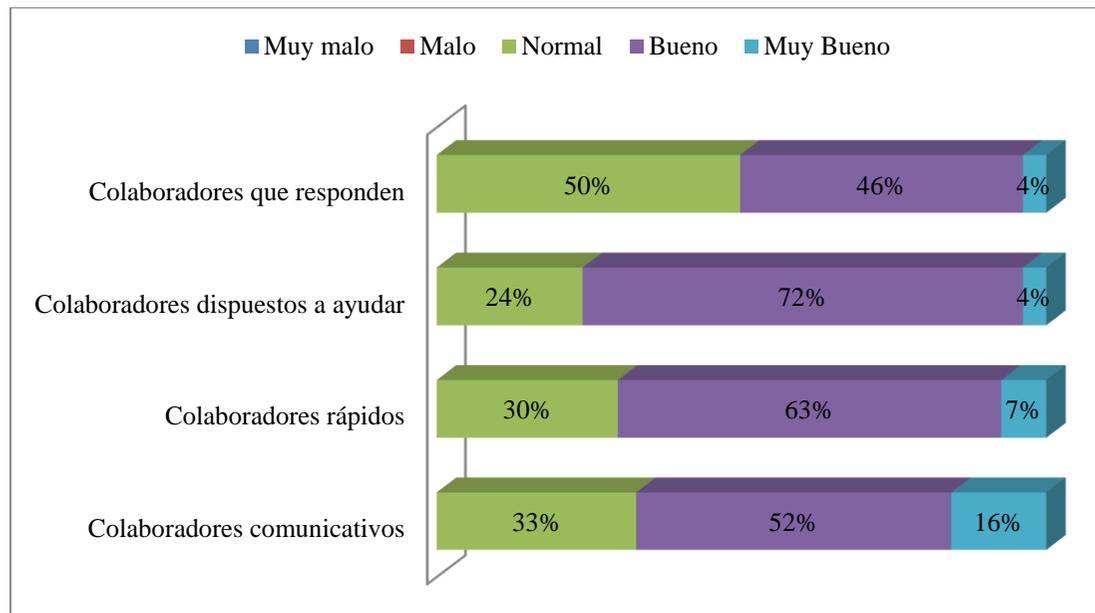
**Análisis e interpretación:** Según se aprecia en el gráfico, el mayor porcentaje de los usuarios espera que la fiabilidad, en todos sus criterios sea normal y en menor grado muy buena, nadie espera que sea muy mala o mala.

**Tabla 2-4: Expectativa capacidad de respuesta**

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno	Suma
CAP. DE RESPUESTA	6	Colaboradores comunicativos	0	0	119	188	57	364
	7	Colaboradores rápidos	0	0	108	229	27	364
	8	Colaboradores dispuestos a ayudar	0	0	87	263	14	364
	9	Colaboradores que responden	0	0	181	169	14	364
suma			0	0	495	849	112	1456

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 2: Expectativa capacidad de respuesta**

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

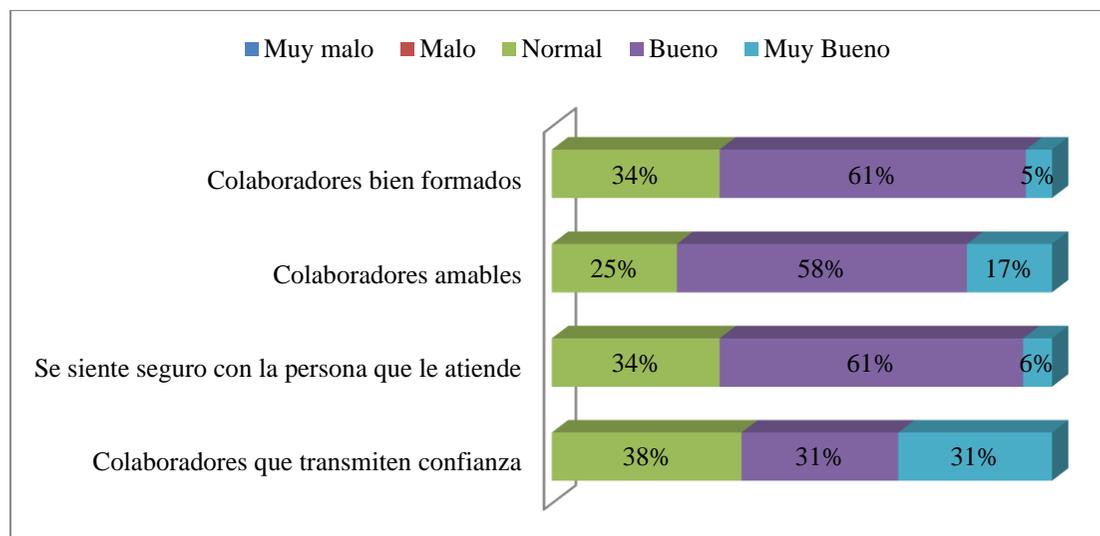
**Análisis e interpretación:** Como se aprecia en el gráfico, los usuarios poseen la expectativa en relación a la capacidad de respuesta, de que la atención de los operarios del contact center sea entre normal y muy buena, escasamente que sea muy buena y ninguno espera que sea mala o muy mala.

**Tabla 3-4: Expectativa seguridad**

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno	Suma
SEGURIDAD	10	Colaboradores que transmiten confianza	0	0	138	114	112	364
	11	Clientes seguros con su proveedor	0	0	122	221	21	364
	12	Colaboradores amables	0	0	91	211	62	364
	13	Colaboradores bien formados	0	0	122	223	19	364
suma			0	0	473	769	214	1456

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 3: Expectativa seguridad**

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

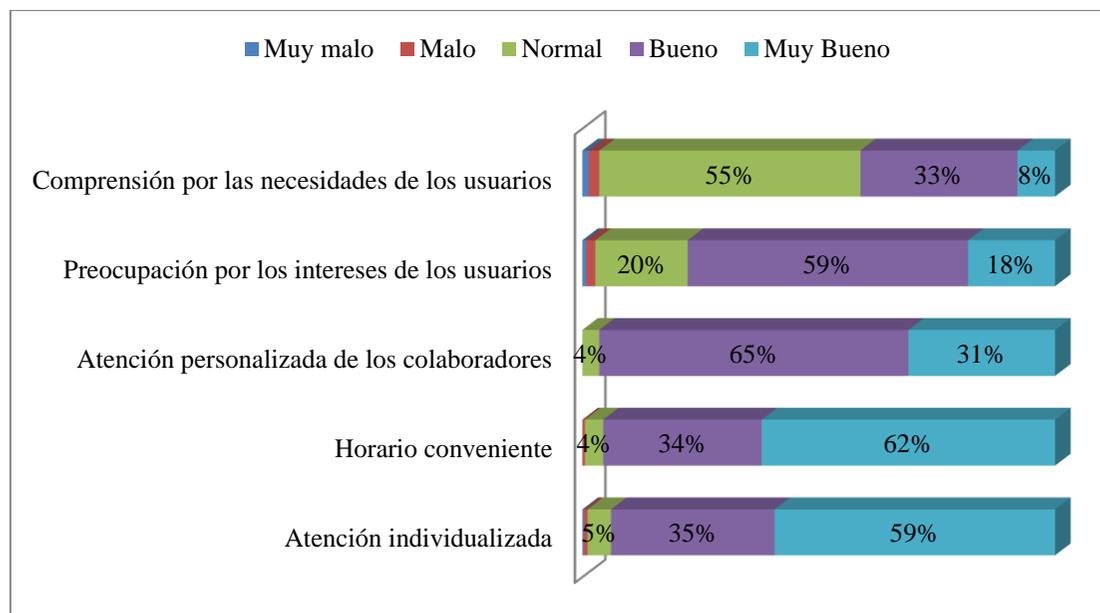
**Análisis e interpretación:** En relación a la seguridad se puede apreciar que existen expectativas principalmente buenas y normales, escasamente muy buenas, en todos los criterios de calidad, a excepción de componente: "colaboradores que transmiten confianza" en el cual hay mayores expectativas "muy buenas" que en los demás componentes.

**Tabla 4-4: Expectativa empatía**

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno	Suma
EMPATÍA	14	Atención individualizada al cliente	1	3	18	126	216	364
	15	Horario conveniente	0	2	14	122	226	364
	16	Atención personalizada de los colaboradores	0	0	13	238	113	364
	17	Preocupación por los intereses de los clientes	3	7	71	216	67	364
	18	Comprensión por las necesidades de los clientes	5	8	201	121	29	364
suma			9	20	317	823	651	1820

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 4: Expectativa empatía**

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** En el criterio de empatía en los componentes “horario conveniente y atención individualizada” existe expectativas muy altas, pues más de la mitad de usuarios esperan que la sea “muy bueno”, en cuanto a la atención personalizada de los colaboradores el 65% confía que sea bueno y un 31% muy bueno, se puede identificar que en la dimensión de calidad “Empatía” las expectativas poseen diferencias de cuanto a cada componente.

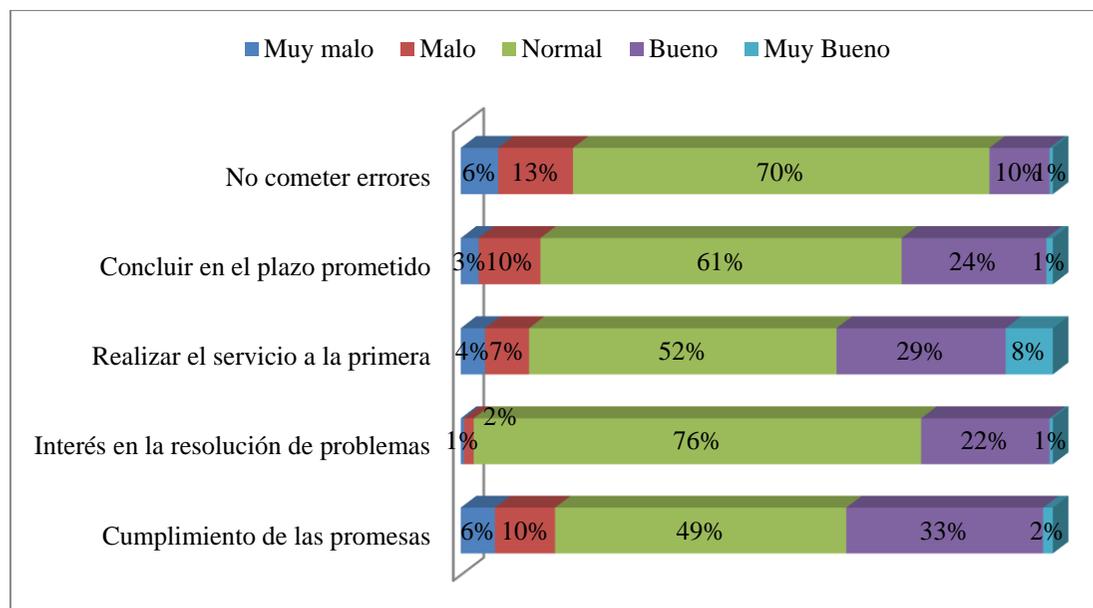
#### 4.1.2. Encuesta servqual - Percepción

**Tabla 5-4: Percepción fiabilidad**

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno	Suma
FIABILIDAD	1	Cumplimiento de las promesas	21	37	179	121	6	364
	2	Interés en la resolución de problemas	2	6	275	79	2	364
	3	Realizar el servicio a la primera	15	27	189	104	29	364
	4	Concluir en el plazo prometido	11	38	222	89	4	364
	5	No cometer errores	23	46	256	37	2	364
suma			72	154	1121	430	43	1820

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 5: Percepción fiabilidad**

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

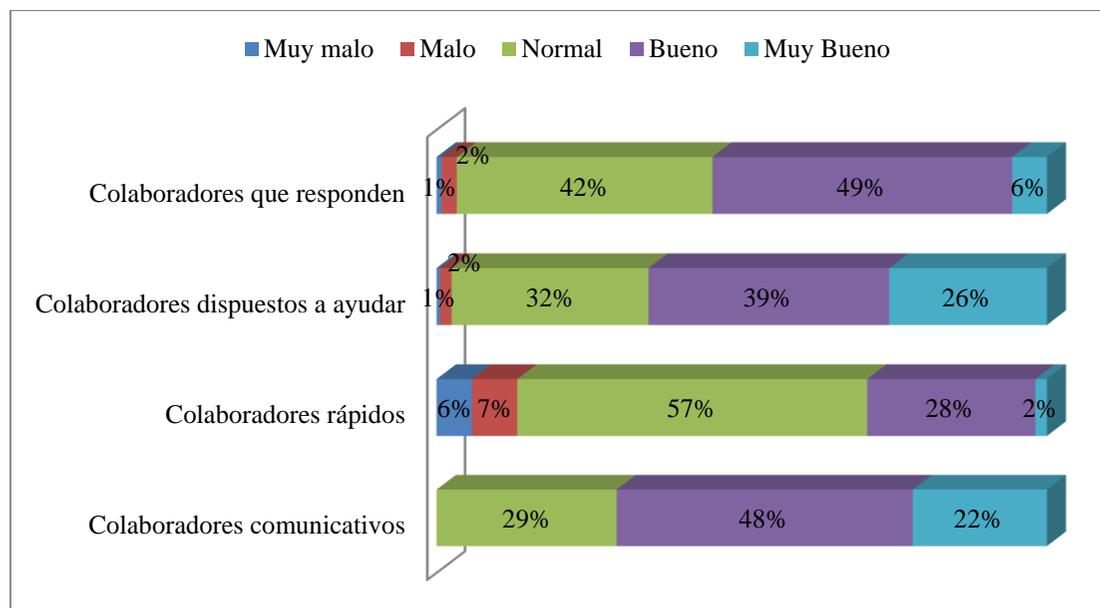
**Análisis e interpretación:** Como se aprecia en la mayoría de los componentes de la dimensión fiabilidad, la percepción de calidad es normal, seguidas por una tendencia a “bueno”, muy pocos usuarios le otorgaron una calidad de muy bueno al igual que malo y muy malo.

**Tabla 6-4: Percepción capacidad de respuesta**

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno	Suma
CAP. DE RESPUESTA	6	Colaboradores comunicativos	0	0	107	176	81	364
	7	Colaboradores rápidos	21	27	208	101	7	364
	8	Colaboradores dispuestos a ayudar	2	7	117	143	95	364
	9	Colaboradores que responden	3	9	152	179	21	364
suma			26	43	584	599	204	1456

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 6: Percepción Capacidad de respuesta**

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

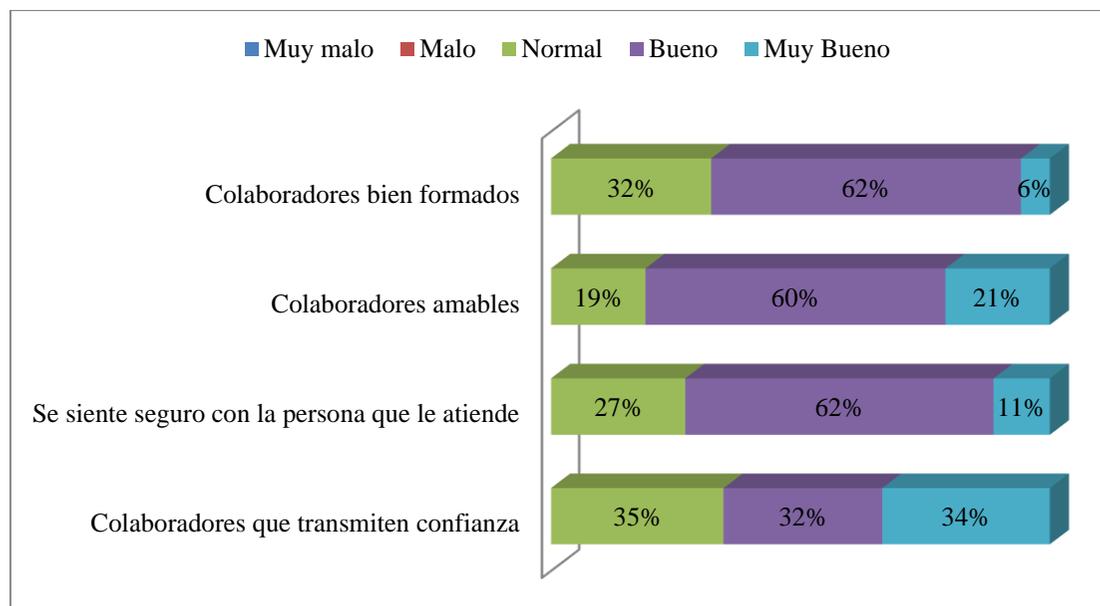
**Análisis e interpretación:** En cuanto a la percepción de la capacidad de respuesta en relación a colaboradores rápidos la percepción fue en un 57% normal seguido de un 28% que la menciona como buena, los tres componentes restantes tienen porcentajes similares y positivos.

**Tabla 7-4: Percepción seguridad**

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno	Suma
SEGURIDAD	10	Colaboradores que transmiten confianza	0	0	126	116	122	364
	11	Cientes seguros con su proveedor	0	0	98	225	41	364
	12	Colaboradores amables	0	0	69	219	76	364
	13	Colaboradores bien formados	0	0	117	226	21	364
suma			0	0	410	786	260	1456

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 7: Percepción seguridad**

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

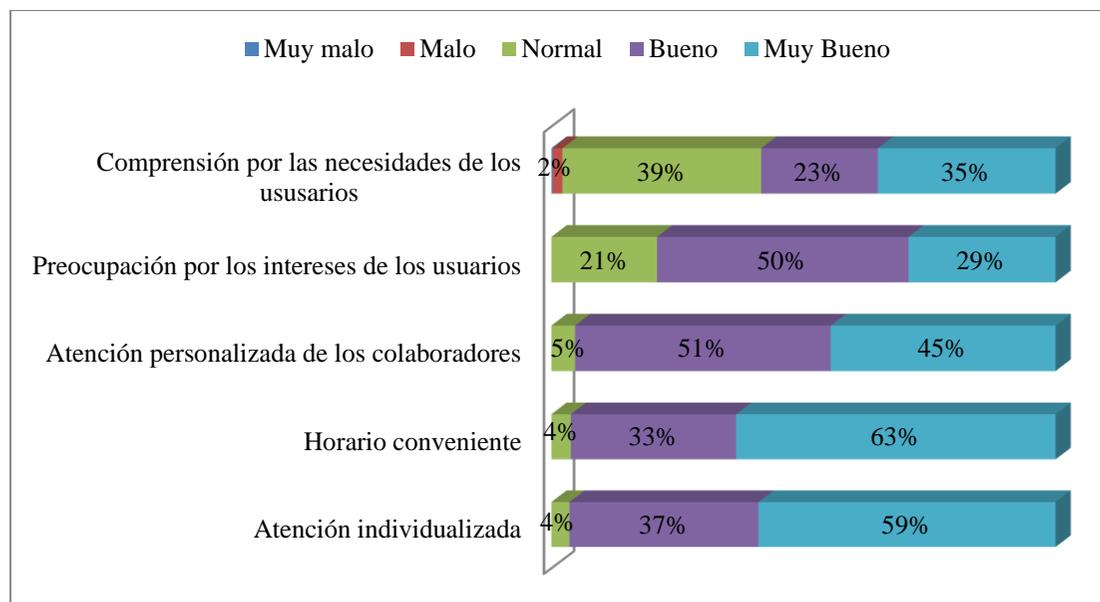
**Análisis e interpretación:** En relación a Seguridad el componente “Colaboradores que transmiten confianza” posee porcentajes similares en las calificaciones normal, bueno y muy bueno, en cuanto a los demás componentes el rango preferente es “bueno” seguido por “normal”.

**Tabla 8-4: Percepción empatía**

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno	Suma
EMPATÍA	14	Atención individualizada al cliente	0	0	13	136	215	364
	15	Horario conveniente	0	0	14	119	231	364
	16	Atención personalizada de los colaboradores	0	0	17	184	163	364
	17	Preocupación por los intereses de los clientes	0	0	76	181	107	364
	18	Comprensión por las necesidades de los clientes	1	7	143	84	129	364
suma			1	7	263	704	845	1820

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 8: Percepción empatía**

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual - Clientes externos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** En cuanto a la percepción de la empatía, es la dimensión que mejores resultados ha obtenido del cuestionario servqual, pues tienes los puntajes más altos en el parámetro “muy bueno”, seguido por bueno, datos que se requerirán comparar con las expectativas con el fin de medir la calidad.

#### 4.1.3. Análisis de brechas

Mediante el análisis de brechas se identifica la diferencia cuantificada de las percepciones y expectativas y para esto es necesario calcular los promedios por cada componente y dimensión de calidad.

**Tabla 9-4: Determinación de promedios: Expectativas**

	Escala	Mm	M	N	B	MB	Suma	Promedio
Dimensión	Ítem	1	2	3	4	5		
FIABILIDAD	1	0	0	71	257	36	364	3,90
	2	0	0	53	289	22	364	3,91
	3	0	0	41	292	31	364	3,97
	4	0	0	22	301	41	364	4,05
	5	0	0	18	307	39	364	4,06
CAP. DE RESPUESTA	6	0	0	119	188	57	364	3,83
	7	0	0	108	229	27	364	3,78
	8	0	0	87	263	14	364	3,80
	9	0	0	181	169	14	364	3,54
SEGURIDAD	10	0	0	138	114	112	364	3,93
	11	0	0	122	221	21	364	3,72
	12	0	0	91	211	62	364	3,92
	13	0	0	122	223	19	364	3,72
EMPATÍA	14	2	3	14	26	16	61	4,52
	15	2	3	18	12	26	61	4,57
	16	6	3	12	24	16	61	4,27
	17	4	5	18	16	18	61	3,93
	18	4	1	13	22	21	61	3,44

**Fuente:** Tablas: 1-4, 2-4, 3-4, 4-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Tabla 10-4: Determinación de promedios: Percepciones**

Dimensión	Escala	Mm	M	N	B	MB	Suma	Promedio
	Ítem	1	2	3	4	5		
FIABILIDAD	1	21	37	179	121	6	364	3,15
	2	2	6	275	79	2	364	3,20
	3	15	27	189	104	29	364	3,29
	4	11	38	222	89	4	364	3,10
	5	23	46	256	37	2	364	2,86
CAP. DE RESPUESTA	6	0	0	107	176	81	364	3,93
	7	21	27	208	101	7	364	3,13
	8	2	7	117	143	95	364	3,88
	9	3	9	152	179	21	364	3,57
SEGURIDAD	10	0	0	126	116	122	364	3,99
	11	0	0	98	225	41	364	3,84
	12	0	0	69	219	76	364	4,02
	13	0	0	117	226	21	364	3,74
EMPATÍA	14	0	0	13	136	215	364	4,55
	15	0	0	14	119	231	364	4,60
	16	0	0	17	184	163	364	4,40
	17	0	0	76	181	107	364	4,09
	18	1	7	143	84	129	364	3,91

**Fuente:** Tablas: 5-4, 6-4, 7-4, 8-4.

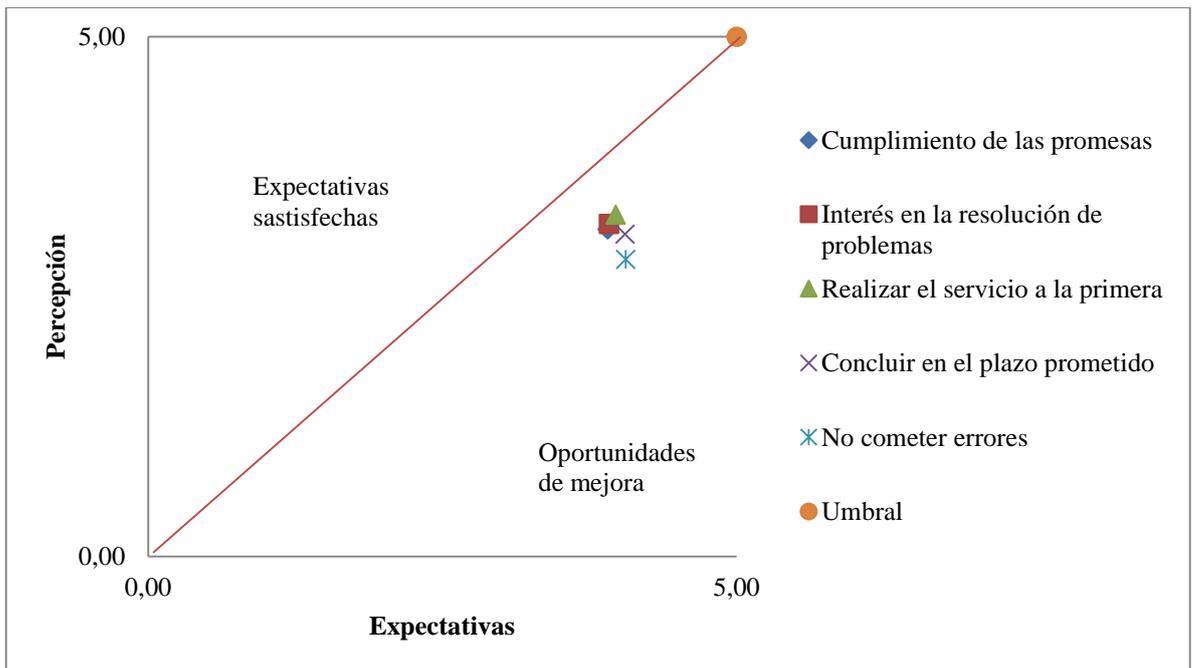
**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Tabla 11-4: Análisis de brechas: Fiabilidad**

Dimensión	Aspecto valorado	Expectativa	Percepción	Brecha
FIABILIDAD	Promedio	3,98	3,12	-0,86
	Cumplimiento de las promesas	3,90	3,15	-0,76
	Interés en la resolución de problemas	3,91	3,20	-0,71
	Realizar el servicio a la primera	3,97	3,29	-0,68
	Concluir en el plazo prometido	4,05	3,10	-0,95
	No cometer errores	4,06	2,86	-1,20

**Fuente:** Tablas: 9-4, 10-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 9: Fiabilidad**

**Fuente:** Tabla: 13

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

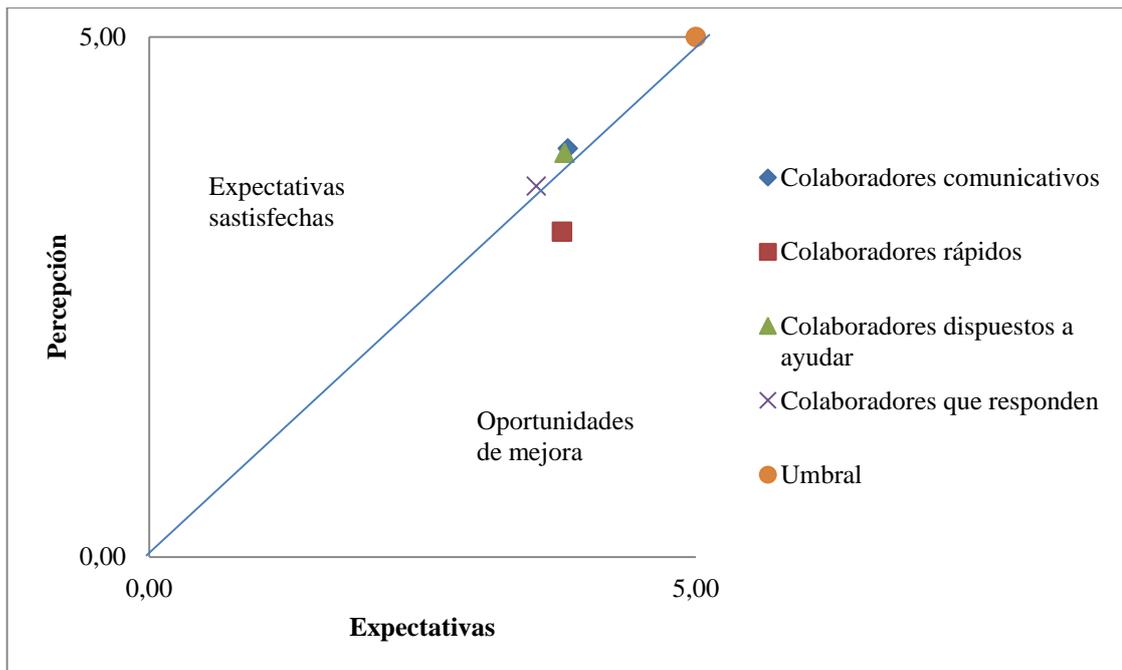
**Análisis e interpretación:** Como se aprecia en el gráfico ninguno de los componentes de la dimensión de calidad “fiabilidad” superan las expectativas de los clientes, por lo tanto no existe calidad en cuanto a esta dimensión.

**Tabla 12-4: Análisis de brechas: Capacidad de Respuesta**

Dimensión	Aspecto valorado	Expectativa	Percepción	Brecha
CAP. DE RESPUESTA	Promedio	3,74	3,63	-0,11
	Colaboradores comunicativos	3,83	3,93	0,10
	Colaboradores rápidos	3,78	3,13	-0,65
	Colaboradores dispuestos a ayudar	3,80	3,88	0,09
	Colaboradores que responden	3,54	3,57	0,02

**Fuente:** Tablas: 9-4, 10-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 10: Capacidad de respuesta**

**Fuente:** Tabla: 12-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

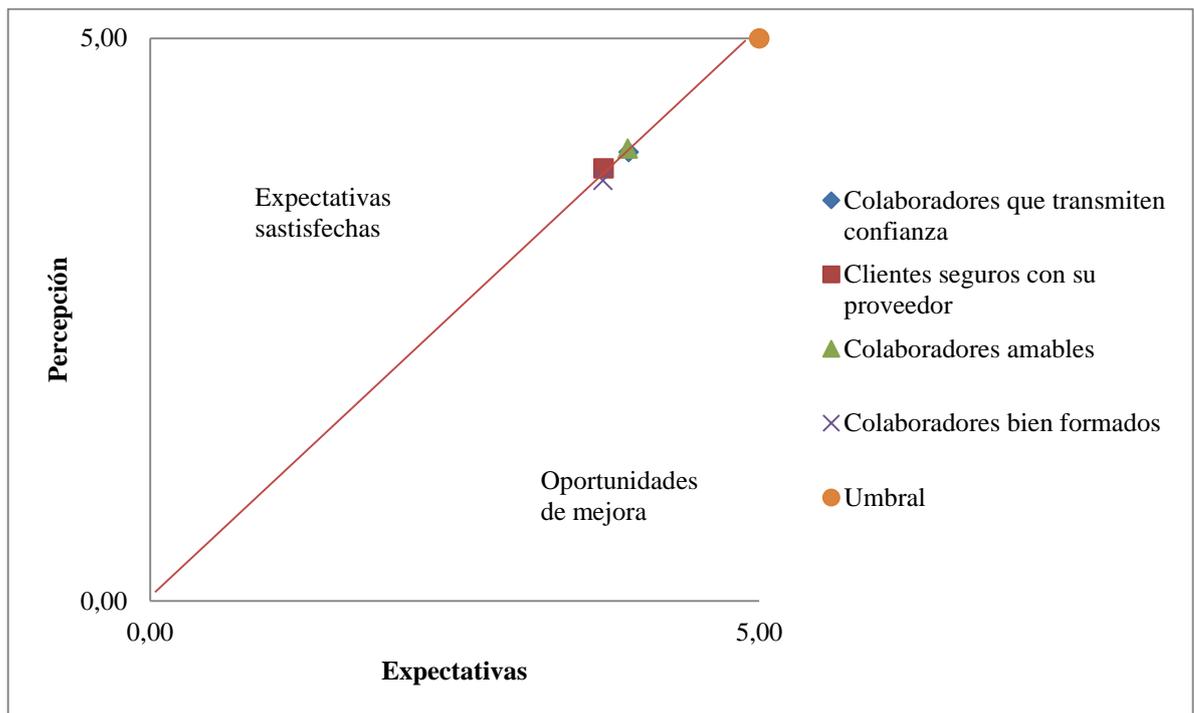
**Análisis e interpretación:** Como se aprecia la dimensión de calidad “Capacidad de respuesta” en su componente “Colaboradores rápidos” posee una oportunidad de mejora, dado que en el mismo las expectativas de los clientes no fueron cubiertas.

**Tabla 13-4: Análisis de brechas: Seguridad**

Dimensión	Aspecto valorado	Expectativa	Percepción	Brecha
SEGURIDAD	Promedio	3,82	3,90	0,07
	Colaboradores que transmiten confianza	3,93	3,99	0,06
	Cientes seguros con su proveedor	3,72	3,84	0,12
	Colaboradores amables	3,92	4,02	0,10
	Colaboradores bien formados	3,72	3,74	0,02

**Fuente:** Tablas: 9-4, 10-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 11: Seguridad**

**Fuente:** Tabla: 13-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

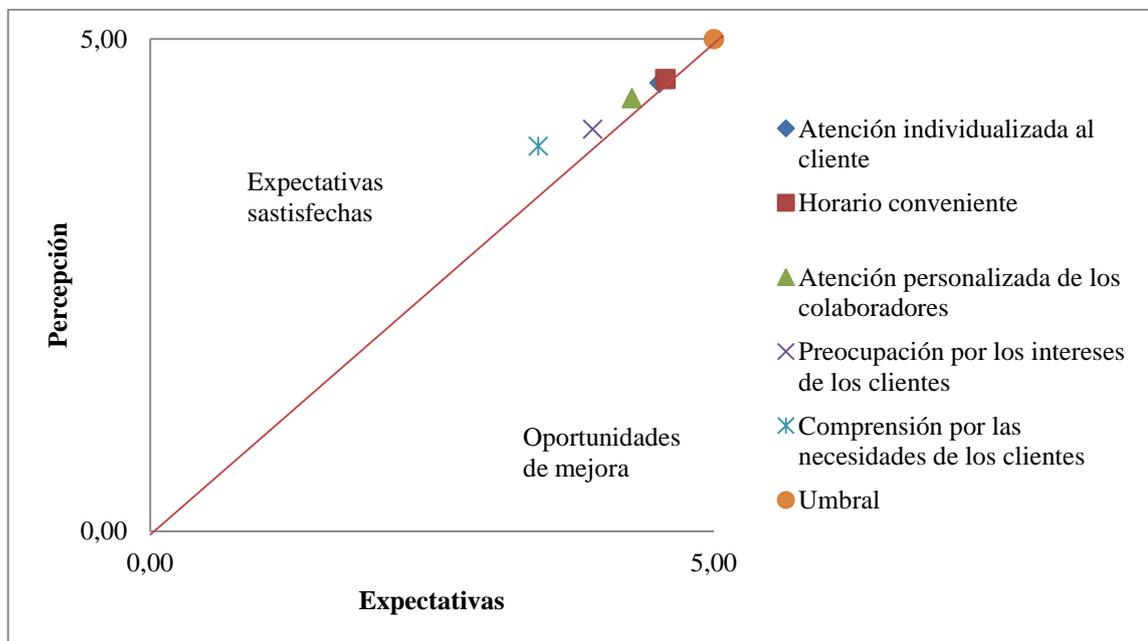
**Análisis e interpretación:** En la dimensión de calidad “Seguridad” todos sus componentes superan las expectativas de los clientes, por lo tanto existe calidad en cuanto a esta dimensión.

**Tabla 14-4: Análisis de brechas: Empatía**

Dimensión	Aspecto valorado	Expectativa	Percepción	Brecha
EMPATÍA	Promedio	4,15	4,31	0,16
	Atención individualizada al cliente	4,52	4,55	0,04
	Horario conveniente	4,57	4,60	0,02
	Atención personalizada de los colaboradores	4,27	4,40	0,13
	Preocupación por los intereses de los clientes	3,93	4,09	0,16
	Comprensión por las necesidades de los clientes	3,44	3,91	0,47

**Fuente:** Tablas: 9-4, 10-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 12: Empatía**

**Fuente:** Tabla: 14-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** Como se aprecia tanto en la tabla como en el gráfico la dimensión de calidad “Empatía” en todos sus componentes supera las expectativas de los clientes, por lo tanto existe calidad en cuanto a esta dimensión.

Por lo tanto específicamente para mejorar la calidad de servicio se requiere diseñar una estrategia para corregir la dimensión de calidad “Fiabilidad” en todos sus componentes y la Capacidad de Respuesta en su componente “Colaboradores rápidos”

#### 4.2. Tabulación encuesta: Clientes internos

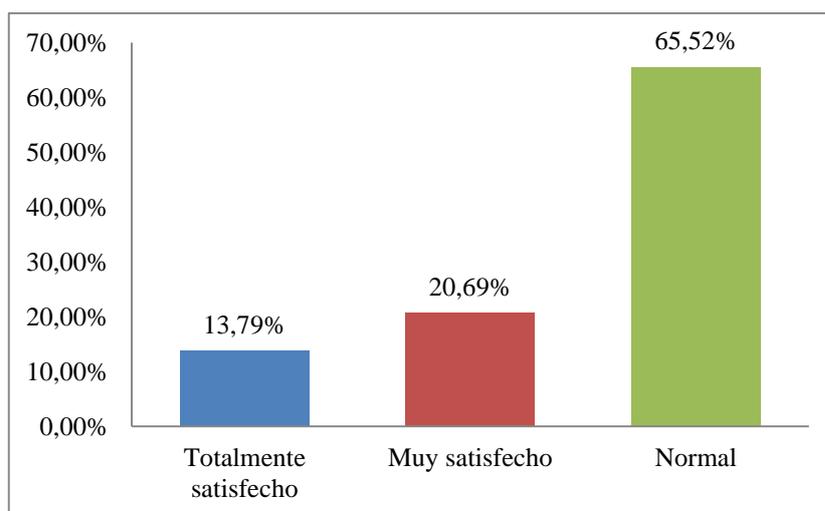
##### 1. ¿Está satisfecho con su puesto de trabajo?

**Tabla 15-4: Satisfacción en el trabajo**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	4	13,79%
Muy satisfecho	6	20,69%
Normal	19	65,52%
Poco satisfecho	0	0,00%
Insatisfecho	0	0,00%
Total	29	100,00%

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 13: Satisfacción en el trabajo**

**Fuente:** Tabla: 15-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** El 65,52% de los clientes internos están satisfechos con su puesto de trabajo, sienten satisfacción “normal” en su mayoría.

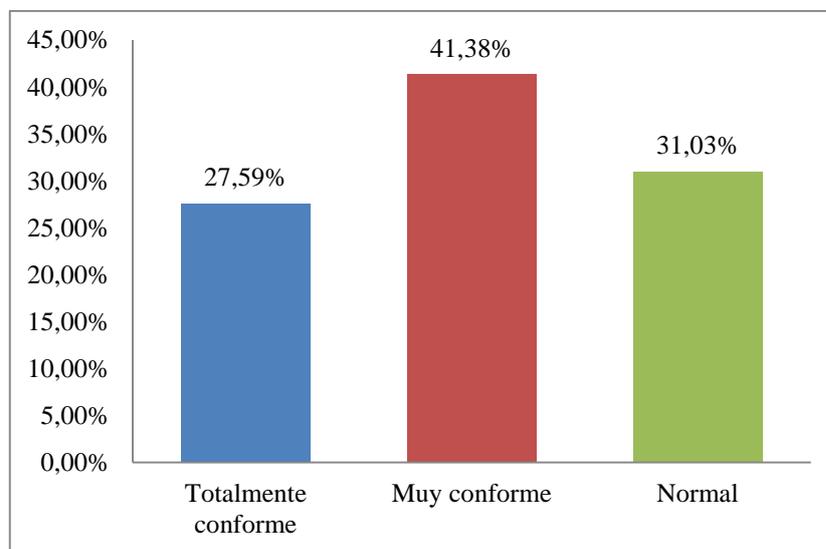
## 2. ¿Está conforme con el salario?

**Tabla 16-4: Conformidad con el salario**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente conforme	8	27,59%
Muy conforme	12	41,38%
Normal	9	31,03%
Poco conforme	0	0,00%
Inconforme	0	0,00%
Total	29	100,00%

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 14: Conformidad con el salario**

**Fuente:** Tabla: 16-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** El 41,38% de los clientes internos están satisfechos con su salario, principalmente se sienten “muy conformes” con el mismo.

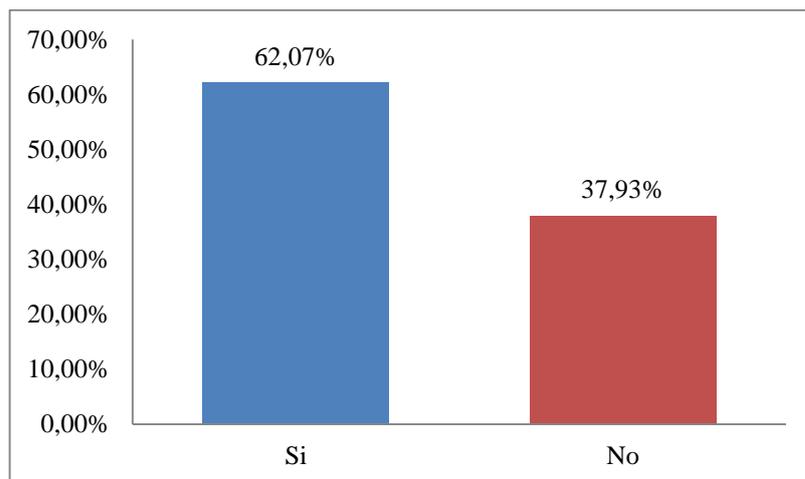
3. ¿Conoce todos los deberes y obligaciones que debe cumplir en su puesto?

**Tabla 17-4: Conocimiento de deberes y obligaciones**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	62,07%
No	11	37,93%
Total	29	100,00%

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 15: Conocimiento de deberes y obligaciones**

**Fuente:** Tabla: 17-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** El 62,07% del personal dentro del contact center conoce todos sus deberes y obligaciones que debe cumplir en su puesto, frente a un 37,93% que no, por lo que se observa la necesidad de capacitar o diseñar un manual, en el cual se detallan todas las funciones, dado que es necesario que las conozca todo el personal.

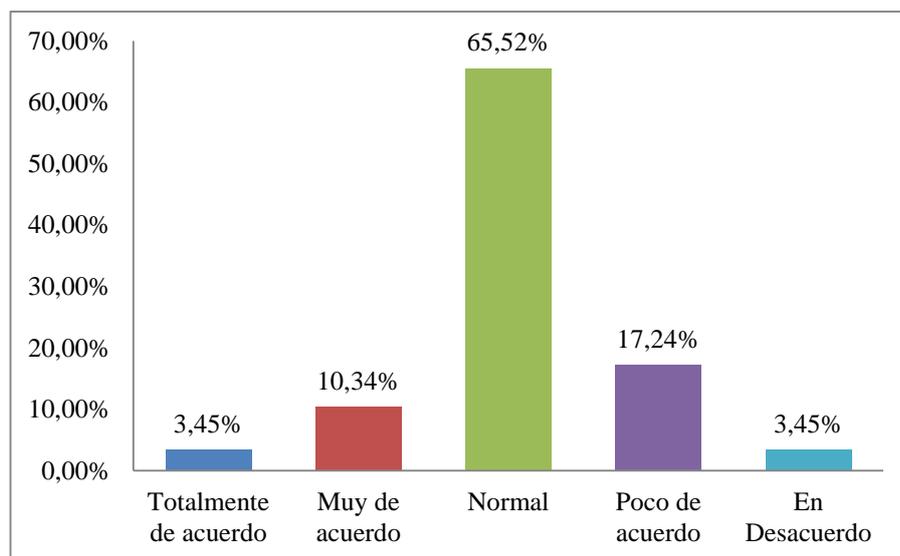
#### 4. ¿Existe comunicación adecuada con sus compañeros de trabajo?

**Tabla 18-4: Comunicación adecuada**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	3,45%
Muy de acuerdo	3	10,34%
Normal	19	65,52%
Poco de acuerdo	5	17,24%
En Desacuerdo	1	3,45%
Total	29	100,00%

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 16: Comunicación adecuada**

**Fuente:** Tabla: 18-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** La mayoría de personal menciona que existe una comunicación adecuada dentro del Contact center, sin embargo existe un porcentaje aproximado del 20% que no está de acuerdo, por lo que se debe tomar medidas para mejorar la comunicación entre el personal.

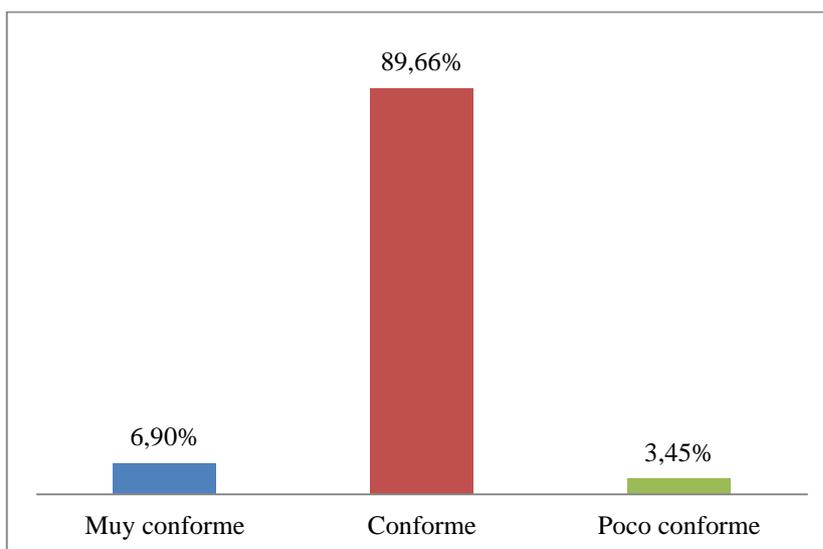
5. ¿Se encuentra conforme con el horario de trabajo?

**Tabla 19-4: Conformidad con el horario de trabajo**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente conforme	0	0,00%
Muy conforme	2	6,90%
Conforme	26	89,66%
Poco conforme	1	3,45%
Inconforme	0	0,00%
Total	29	100,00%

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 17: Conformidad con el horario de trabajo**

**Fuente:** Tabla: 19-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** Un 89,66% está conforme con el horario de trabajo, un 6,9% muy conforme y un escaso 3,45% poco conforme, considerando que el horario de trabajo es el generalmente utilizado y amparado en la legislación, difícilmente se podrá mejorar este criterio.

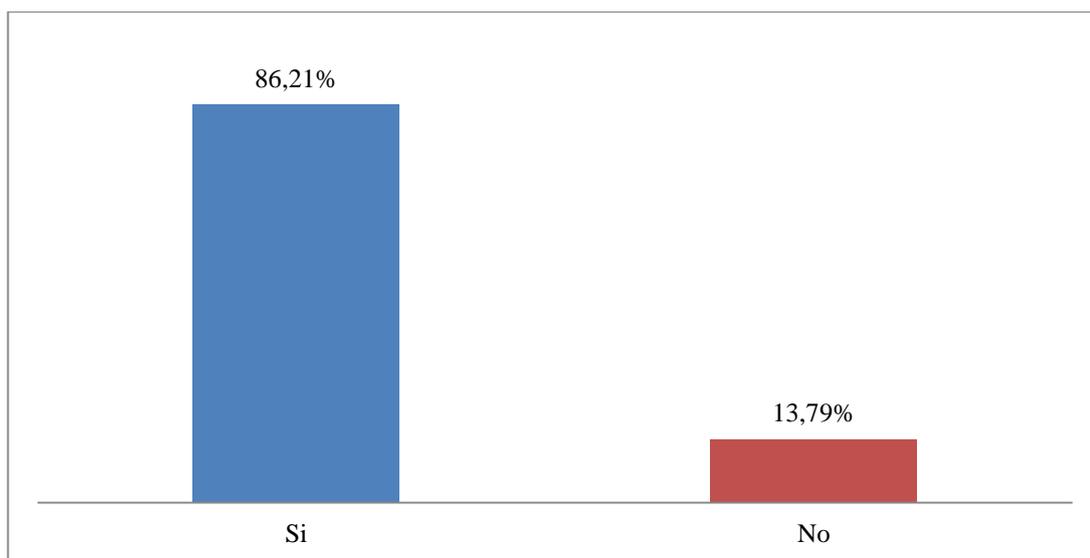
6. ¿Cree que es necesario un manual de funciones y atención al cliente para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa

**Tabla 20-4: Necesidad de un manual**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	86,21%
No	4	13,79%
Total	29	100,00%

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 18: Necesidad de un manual**

**Fuente:** Tabla: 20-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** La mayoría de los encuestados piensa que es necesaria la aplicación de un manual de funciones y atención al cliente para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa.

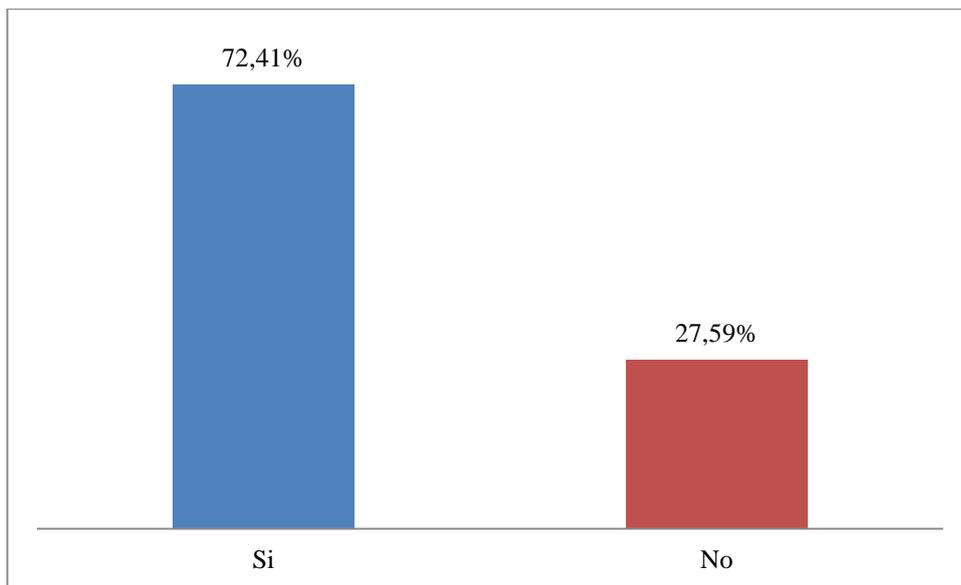
## 7. ¿Recibió inducción al iniciar actividades en la empresa?

**Tabla 21-4: Recibió inducción**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	72,41%
No	8	27,59%
<b>Total</b>	29	100,00%

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 19: Recibió inducción**

**Fuente:** Tabla: 21-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** El 72,41% de los clientes internos si recibió inducción al iniciar actividades en la empresa, en contraste un 27, 59% no lo hizo, por lo que es necesario además de que todo el personal inicie los procesos de capacitación, diseñar un manual que sirva de base para el comportamiento con los otros empleados, así como con los clientes.

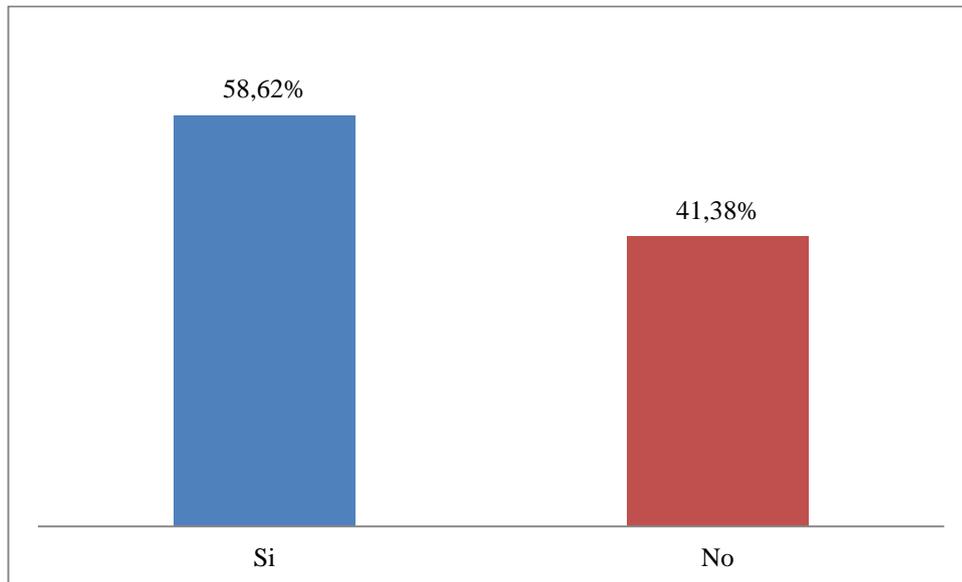
**8. ¿Piensa que es necesaria algún tipo de capacitación?**

**Tabla 22-4: Requiere capacitación**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	17	58,62%
No	12	41,38%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Julio 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 20: Requiere capacitación**

**Fuente:** Tabla: 22-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** Existe un 58,62% que piensa que es necesaria una capacitación, principalmente en las áreas de procesos internos, atención y servicio al cliente.

### 4.3. Elección de la estrategia adecuada

Considerando la necesidad tanto de corregir la dimensión de calidad “Fiabilidad” en todos sus componentes y la Capacidad de Respuesta en su componente “Colaboradores rápidos”, así como de aumentar la satisfacción de los clientes internos, se proponen las siguientes estrategias:

**Tabla 23-4: Elección de estrategias**

CRITERIO		Capacitación en atención al cliente	Manual de funciones y atención al cliente	Capacitación en estrategias comunicacionales
Clientes externos	Cumplimiento de las promesas		x	
	Interés en la resolución de problemas	x	x	x
	Realizar el servicio a la primera	x	x	
	Concluir en el plazo prometido		x	
	Colaboradores rápidos		x	
Clientes internos	Aumentar la satisfacción del cliente interno	x	x	x
	Aumentar el conocimiento de todos los deberes y obligaciones de su puesto.		x	
	Mejorar la comunicación interna		x	x
	Mejorar los procesos de inducción		x	x

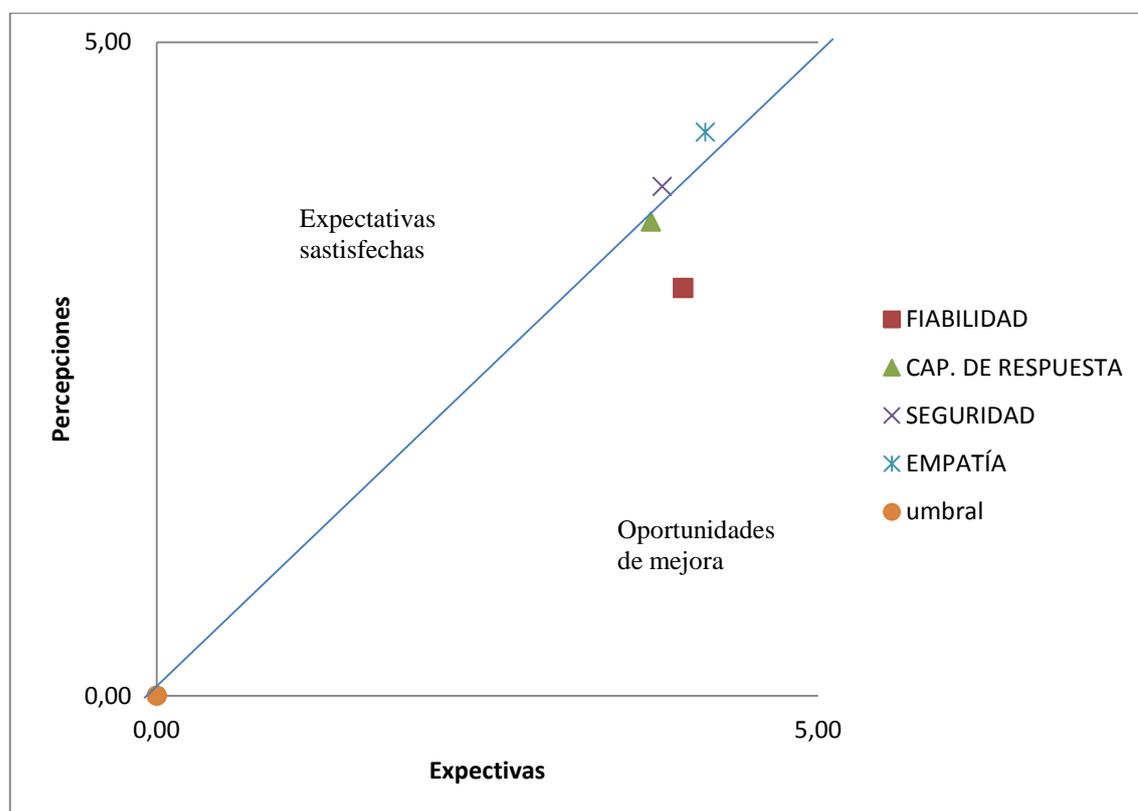
**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

## 4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.4.1. Comprobación de la hipótesis general

**Hipótesis:** La evaluación de la calidad mediante la aplicación del modelo servqual identificará las dimensiones de la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente que requieren mejorarse.

Se aplicó el método servqual y se pudo determinar que las dimensiones de calidad que requieren mejorar son: la capacidad de respuesta y la fiabilidad, como se muestra en el gráfico No. 26.



**Gráfico 21: Dimensiones de calidad**

**Fuente:** Tabla: 9-4, 10-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

La evaluación de la calidad mediante la aplicación del modelo servqual si permitió identificar las dimensiones de la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente que requieren mejorarse, por lo tanto se acepta la hipótesis.

#### 4.4.2. Comprobación de la hipótesis específica 1

El nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial se encuentra en el rango Normal – Alto.

##### **Nivel de satisfacción de los clientes externos**

El nivel de satisfacción está directamente relacionado a las percepciones obtenidas, por lo que se lo determina mediante un promedio de todos los componentes servqual y como criterio de medición se considera la escala de Likert.

**Promedio de Percepciones** = Promedio fiabilidad + Promedio cap. de respuesta + Promedio seguridad + Promedio empatía.

**Promedio de Percepciones** =  $(3,12 + 3,63 + 3,90 + 4,31) / 4$

**Promedio de Percepciones** = 3,74

**Tabla 24-4: Escala Likert: Promedio percepciones**

Puntuación	Criterio	Promedio
1	Muy bajo	
2	Bajo	
3	Normal	3,74
4	Alto	
5	Muy Alto	

**Fuente:** Tabla: 10-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** Como se observa el promedio es de 3,74 es decir que el nivel de aceptación o satisfacción está entre normal y alto, por lo tanto se comprueba la hipótesis “El nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial se encuentra en el rango Normal – Alto”.

#### 4.4.3. Comprobación de la hipótesis específica 2

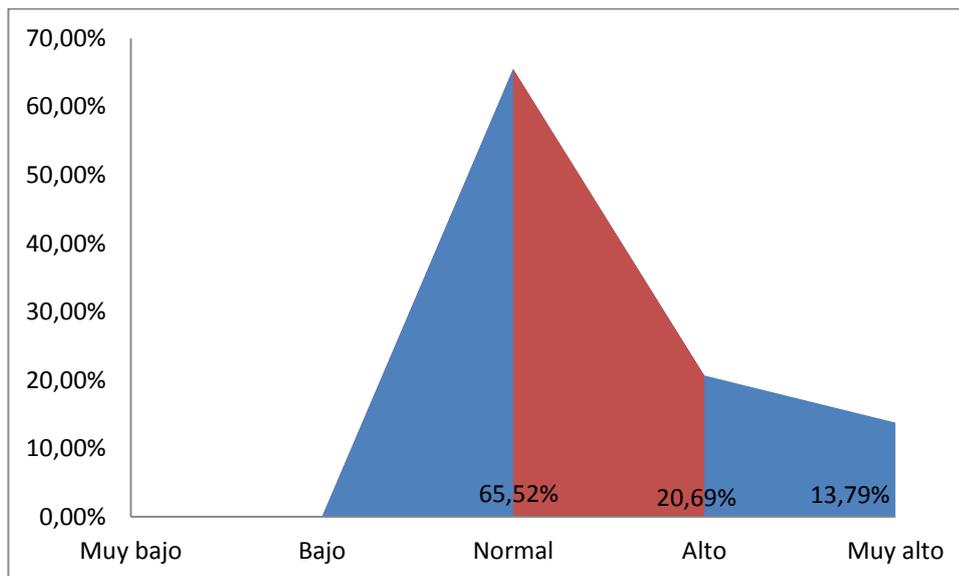
El nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial se encuentra en el rango Normal – Alto.

**Tabla 25-4: Nivel de satisfacción de los clientes internos**

Respuesta	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	Muy alto	4	13,79%
<b>Muy satisfecho</b>	<b>Alto</b>	<b>6</b>	<b>20,69%</b>
<b>Normal</b>	<b>Normal</b>	<b>19</b>	<b>65,52%</b>
Poco satisfecho	Bajo	0	0,00%
Insatisfecho	Muy bajo	0	0,00%
Total		29	100,00%

**Fuente:** Tabla: 15-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 22: Rangos de Satisfacción en el trabajo**

**Fuente:** Tabla: 25-4.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** Como se observa los mayores porcentajes se encuentran entre el rango normal y alto, por lo tanto se comprueba la hipótesis El nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial se encuentra en el rango Normal – Alto.

#### 4.4.4. Comprobación de la hipótesis específica 3

La implementación de un manual de funciones y atención al cliente incrementará el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa.

Se divide en 2 sub hipótesis, pues existen datos para clientes internos y para clientes externos.

##### **Hipótesis 3.1. Mediante la aplicación de la distribución chi cuadrado**

La implementación de un manual de funciones y atención al cliente incrementará el nivel de satisfacción de los clientes internos.

$H_o$ : La implementación de un manual de funciones y atención al cliente NO incrementará el nivel de satisfacción de los clientes internos.

$H_a$ : La implementación de un manual de funciones y atención al cliente SI incrementará el nivel de satisfacción de los clientes internos.

$$H_o: P_y = P_x$$

$$H_a: P_y > P_x$$

$P_y$ : Satisfacción después de la aplicación del manual

$P_x$ : Satisfacción antes de la aplicación del manual

**Tabla 26-4: Satisfacción antes y después de la aplicación del manual**

<b>Respuesta</b>	<b>Antes del manual</b>	<b>Después del manual</b>
Totalmente satisfecho	4	6
Muy satisfecho	6	17
Normal	19	6
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

**Fuente:** Tabla: 15-4, Anexo G

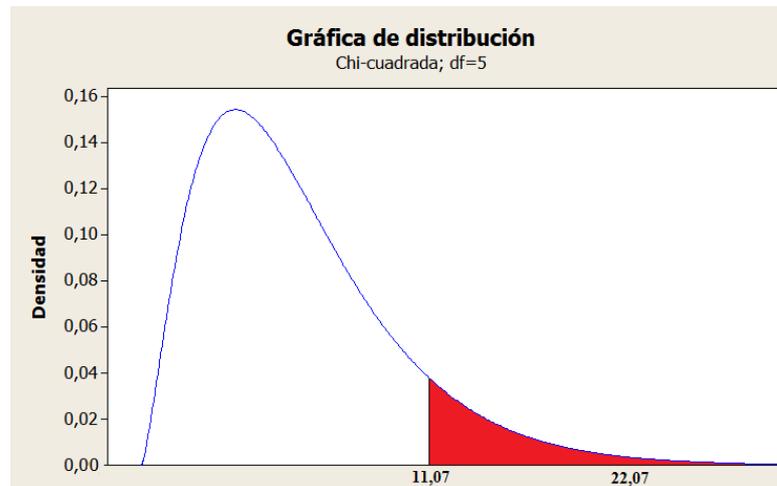
**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

**Tabla 27-4: Distribución Chi cuadrado en minitab: Clientes internos**

RESPUESTA		ANTES ( $O_i$ )	DESPUÉS ( $E_i$ )	$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$
ANTES	TS	4	9,67	3,32
ANTES	MS	6	9,67	1,39
ANTES	N	19	9,67	9,01
DESPUÉS	TS	6	9,67	1,39
DESPUÉS	MS	17	9,67	5,56
DESPUÉS	N	6	9,67	1,39
				<b><math>X^2 = 22.07</math></b>

Elaborado por: Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 23: Gráfica Chi 2**

**Fuente:** Minitab

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Decisión:** Existe suficiente evidencia para concluir que la implementación del manual de funciones y atención al cliente si mejoró el nivel de satisfacción de los clientes internos, pues en la distribución el Chi cuadrado es de 22,07, mayor a 11,07, por lo tanto cae en el área de rechazo de la hipótesis nula, por lo tanto se acepta la alternativa, a un nivel de significancia de 0,05.

**Hipótesis 3.2 Mediante la aplicación de la dócima unilateral hacia la derecha**

La implementación de un manual de funciones y atención al cliente incrementará el nivel de satisfacción de los clientes externos.

$H_0$ : La implementación de un manual de funciones y atención al cliente No incrementará el nivel de satisfacción de los clientes externos.

$H_a$ : La implementación de un manual de funciones y atención al cliente SI incrementará el nivel de satisfacción de los clientes externos.

$$H_0: \mu_D = \mu_A$$

$$H_a: \mu_D > \mu_A$$

Mediante el test de Shapiro Wilk en R, se comprobó que las evaluaciones de las satisfacción de clientes externos, Antes y Después de la implementación del manual siguen distribución normal, con un valor p de 0,035 y 0,011 respectivamente. Por ello se aplica un contraste de hipótesis t-student, emparejadas.

**Tabla 27-4: Promedios de satisfacción antes y después de la aplicación del manual**

No.	Criterios servqual	Antes	Después
1	Cumplimiento de las promesas	3,15	3,43
2	Interés en la resolución de problemas	3,20	3,48
3	Realizar el servicio a la primera	3,29	3,40
4	Concluir en el plazo prometido	3,10	3,22
5	No cometer errores	2,86	3,32
6	Colaboradores comunicativos	3,93	4,22
7	Colaboradores rápidos	3,13	3,28
8	Colaboradores dispuestos a ayudar	3,88	4,07
9	Colaboradores que responden	3,57	3,82
10	Colaboradores que transmiten confianza	3,99	4,21
11	Clientes seguros con su proveedor	3,84	4,13
12	Colaboradores amables	4,02	4,17
13	Colaboradores bien formados	3,74	3,82
14	Atención individualizada al cliente	4,55	4,62
15	Horario conveniente	4,60	4,61
16	Atención personalizada de los colaboradores	4,40	4,46
17	Preocupación por los intereses de los clientes	4,09	4,28
18	Comprensión por las necesidades de los clientes	3,91	4,11
<b>MEDIA</b>		<b>3,74</b>	<b>3,92</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>		<b>0,521569815</b>	<b>0,467784292</b>

**Fuente:** Percepciones antes del manual, Percepciones después del manual.

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

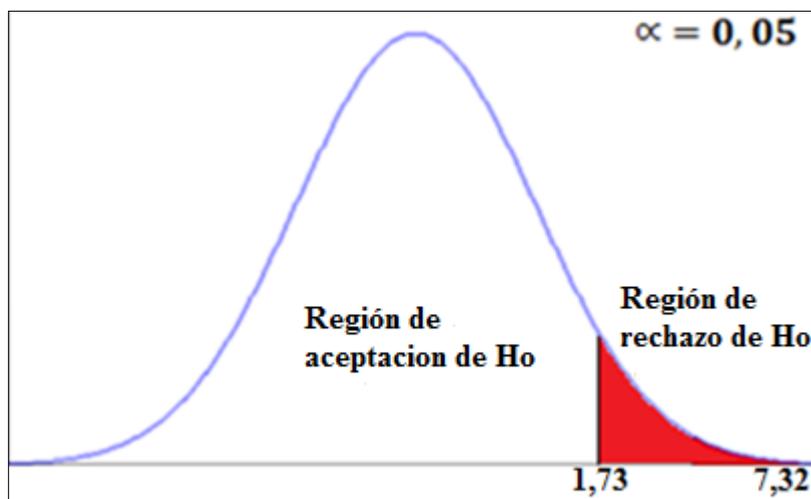
$$t_{n-1} = \frac{\bar{d} - Ud}{\frac{Sd}{\sqrt{n}}}$$

**Tabla 28-4: Resultados t-student**

Estadísticas	Antes	Después
Media	3.736111111	3.925
Varianza	0.27154281	0.218226471
Observaciones	18	18
Coefficiente de correlación de Pearson	0.981333323	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	17	
Estadístico t	7.316033697	
P(T<=t) una cola	6.02729E-07	
Valor crítico de t (una cola)	1.739606726	
P(T<=t) dos colas	1.20546E-06	
Valor crítico de t (dos colas)	2.109815578	

**Fuente:** Programa estadístico R

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017



**Gráfico 24: Campana de gauss**

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Decisión:** Se puede observar que existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, es decir la implementación del manual de funciones y atención al cliente si incrementó la satisfacción de los clientes externos, con un valor p de 0.00.

## **CAPÍTULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO: MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA**

## **MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

---



**2017**

**ÍNDICE**

Portada.....	01
Índice.....	02
Consideraciones preliminares.....	03
Aplicación.....	03
Políticas generales para toda el área.....	03
Políticas: Canal comercial detallista.....	05
Políticas: Canal mayoristas e industrias diversas.....	05
Políticas: Canal institucional.....	05
Organigrama.....	06
Funciones: Jefe Contact Center.....	07
Funciones: Supervisión atención al cliente.....	08
Funciones: Supervisión comercial.....	09
Funciones: Asistente Administrativo Contact Center.....	10
Funciones: Agente atención al cliente.....	11
Funciones: Analista calidad de servicio.....	12
Funciones: Analista centro comandos.....	13
Funciones: Agente comercial.....	14
Funciones: Agente de cobranzas.....	15
Funciones: Agente operativo.....	16
Funciones: Agente comercial de apoyo.....	17
Protocolo de atención al cliente.....	18
Fuentes de información.....	20

### **CONSIDERACIONES PRELIMINARES**

Es necesario mantener las buenas relaciones entre el personal de la empresa, así como con los clientes externos, por lo que un manual de funciones y atención al cliente, servirá de guía para los procesos internos y permitirá despejar cualquier duda acerca de las diversas situaciones que se presentan en el contact center.

### **APLICACIÓN**

El presente manual de funciones y atención al cliente regulará todas las conductas y expondrá los protocolos para atender a los clientes, en todas las áreas de la empresa que tengan relación directa al contact center.

### **POLÍTICAS GENERALES PARA TODA EL ÁREA**

- Es responsabilidad de los agentes garantizar la calidad de las llamadas, asegurando el compromiso del Contact Center hacia la satisfacción de necesidades de clientes internos, externos y proveedores, en congruencia con los valores organizacionales.
- Es obligación del agente revisar la programación semanal diariamente, ya que proporciona información detallada de: la carga de clientes, comunicados importantes, apoyos, horarios (entrada, salida, almuerzo, reuniones, capacitaciones, etc.).
- Se debe identificar con exactitud la necesidad o motivo de la llamada para brindar soluciones y dirigirse a las personas correctas.
- Es obligatorio solicitar el Código al cliente para proceder atender las necesidades o inquietudes. En caso de que el cliente no conozca su código el agente de atención al cliente debe recordarlo.
- Es prohibido brindar información sobre lista de precios, promociones, e información comercial a los que no son clientes de la empresa.
- Para redireccionar una llamada de un cliente que se comunice por asuntos comerciales, logística o cartera se debe identificar la zona comercial, frecuencia de visita y agente comercial responsable.

- En el caso de que la línea este ocupada o el agente responsable esté ausente, notificar el recado únicamente por correo electrónico con el nombre de asunto "REQUERIMIENTO CLIENTE", haciendo uso correcto de los formatos y REGISTRANDO ampliamente el motivo de la llamada.
- Queda prohibido notificar o comunicar el requerimiento de clientes por Messenger o personalmente.
- Todo "REQUERIMIENTO CLIENTE" debe ser contestado en el día que se receipta.
- En el caso de no existir respuesta del agente responsable sobre el correo de "REQUERIMIENTO CLIENTE", al fin del día reenviar con copia a línea de supervisión.
- En el caso de que el cliente se contacte por segunda vez con el mismo requerimiento, reenviar el correo con copia a supervisión.
- Recibir, diligenciar y canalizar correctamente las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones que los clientes emitan a cerca de todo tópico concerniente a los vendedores de campo o Contact Center; y notificarlo a jefes nacionales y con copia a línea de supervisión.
- Las políticas de cada canal de ventas deben ser de pleno conocimiento de los agentes.
- No debe existir contestación tardía o interrupción en las llamadas.

**POLÍTICAS: CANAL COMERCIAL DETALLISTA**

- La información sobre promociones y políticas de precios puede ser difundida a los clientes detallistas por parte del área de atención al cliente.
- En el caso de existir clientes fuera de ruta, validar y re direccionar la llamada al agente responsable.
- Se debe validar la entrega del pedido con logística y agente comercial.

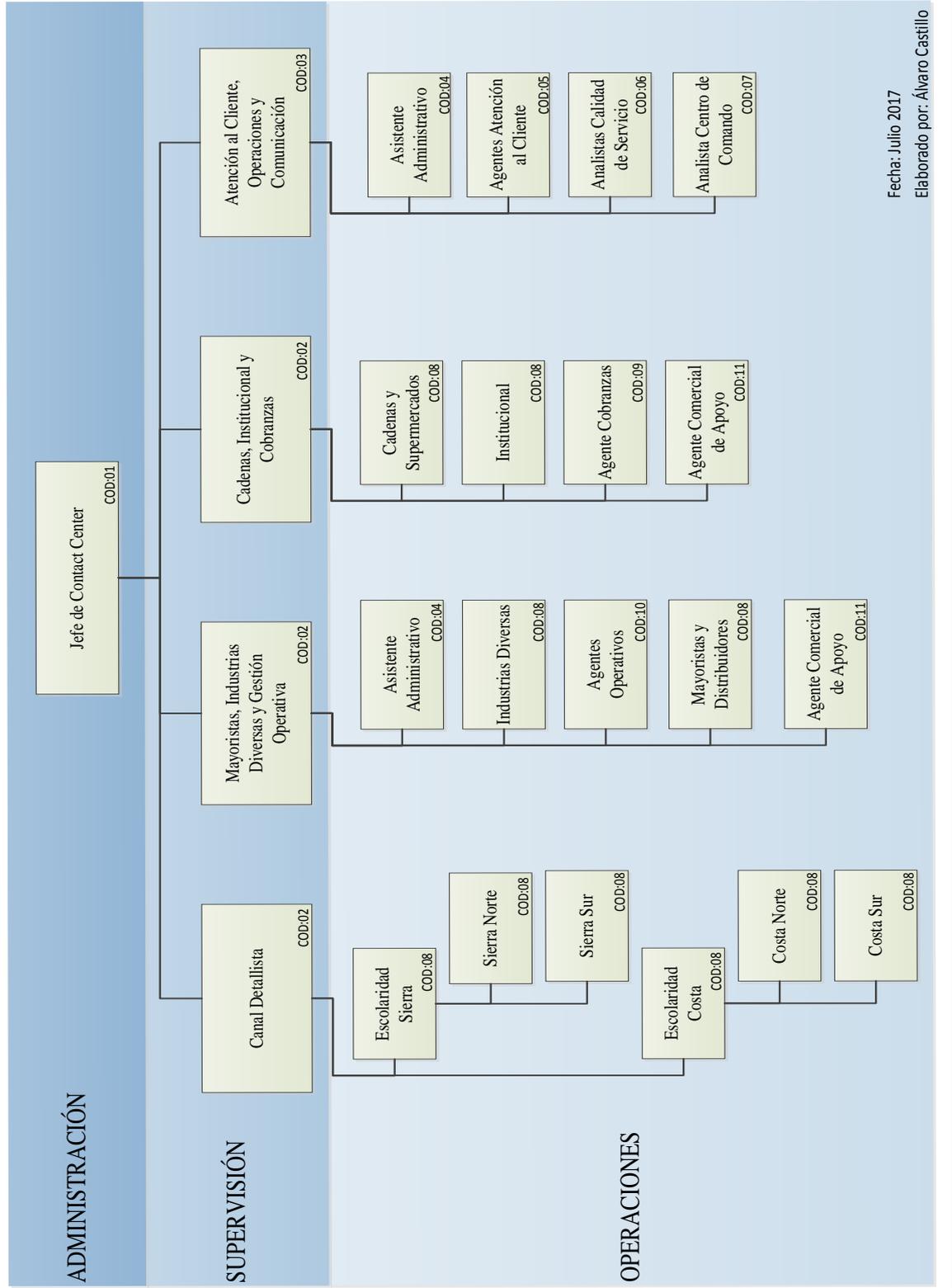
**POLÍTICAS: CANAL MAYORISTAS E INDUSTRIAS DIVERSAS**

- La información sobre promociones y políticas de precios puede ser difundida únicamente por el agente comercial mayorista o de industrias diversas.
- Se debe validar la entrega del pedido con logística y agente comercial.

**POLÍTICAS: CANAL INSTITUCIONAL**

- Identificar con exactitud la razón de la adquisición del producto, razón comercial de la empresa y tiempo de compra.
- La información sobre promociones, políticas de precios, plazos de entrega, acuerdos y comunicados pueden ser difundidas únicamente por el agente institucional.

**ORGANIGRAMA**



Fecha: Julio 2017  
Elaborado por: Álvaro Castillo

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	07 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Jefe Contact Center		COD:01
<b>Área:</b> Administración		
<b>Objetivo general:</b> Gestionar el desempeño integral del Contact center, con base en la planificación estratégica de la empresa.		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el presupuesto de ventas.</li> <li>• Diseñar y aplicar indicadores de gestión comercial y servicio.</li> <li>• Monitorear los resultados.</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la elaboración del presupuesto de ventas.</li> <li>• Cerciorarse de que los supervisores obtengan información relevante de los comunicados, procesos, políticas, procedimientos, lineamientos comerciales.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión comercial.</li> <li>• Ejecutar la planificación comercial y de servicio.</li> <li>• Coordinar los procesos y actividades del Contact center, con énfasis en los pedidos y devoluciones.</li> <li>• Identifica desviaciones y diseña ajustes para las mismas.</li> <li>• Se encarga del calendario de vacaciones.</li> <li>• Realiza el presupuesto de gastos del contact center.</li> <li>• Coordina con talento humano las capacitaciones.</li> <li>• Da seguimiento a la gestión documental del departamento.</li> <li>• Examina la confiabilidad de las herramientas del contact center, así como el hardware y software.</li> <li>• Analiza los indicadores de gestión reportados de los supervisores</li> <li>• Coordina las retroalimentaciones</li> <li>• Analiza las estrategias de planes individuales de mejora generados por el personal.</li> <li>• Mantener un ambiente laboral adecuado.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	08 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Supervisión atención al cliente		COD:02
<b>Área:</b> Supervisión		
<b>Objetivo general:</b> Asegurar la calidad de atención y servicio al cliente		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear a los agentes telefónicos en términos de calidad.</li> <li>• Colabora y brinda soporte a los agentes telefónicos</li> <li>• Asegurar el buen uso de las herramientas tecnológicas del contact center.</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalar el trabajo colaborativo de los integrantes del contact center internamente y hacia las otras áreas.</li> <li>• Verifica y valida la confiabilidad de la información de los registros del área.</li> <li>• Garantizar el trabajo en equipo y la adecuada comunicación.</li> <li>• Monitorea la interacción de redes sociales.</li> <li>• Observa y asegura el desempeño de su equipo.</li> <li>• Realiza retroalimentaciones sobre la información de los indicadores mensuales</li> <li>• Responsable de mantener el ambiente laboral adecuado.</li> <li>• Coordina los procesos de entrenamiento de personal con el área de talento humano.</li> <li>• Gestiona las campañas telefónicas (objetivos, procesos, posibles resultados e informes).</li> <li>• Genera informes de gestión del área.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	09 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Supervisión comercial		COD:03
<b>Área:</b> Supervisión		
<b>Objetivo general:</b> Asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas y metas del área.		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña y aplica indicadores de gestión.</li> <li>• Colabora en la elaboración del presupuesto de ventas.</li> <li>• Cumplir las metas asignadas.</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da seguimiento a la recuperación de cartera.</li> <li>• Se encarga de la adecuada comunicación y participación de los subalternos.</li> <li>• Da seguimiento a la toma de pedidos</li> <li>• Registra cualquier novedad en relación al personal.</li> <li>• Elabora informes de las actividades, procesos y hallazgos.</li> <li>• Planifica y da seguimiento a los pedidos exprés.</li> <li>• Valida los pedidos.</li> <li>• Da seguimiento y mide el desempeño del personal.</li> <li>• Planea y aplica retroalimentaciones permanentes.</li> <li>• Responsable de mantener el ambiente laboral adecuado.</li> <li>• Gestiona la programación de actividades semanales considerando la capacidad, vacaciones feriados, campañas y requerimientos.</li> <li>• Gestiona permisos, horarios, horas extras, vacaciones.</li> <li>• Ejecuta y supervisa las campañas telefónicas.</li> <li>• Proporciona seguimiento a las devoluciones e inconsistencias.</li> <li>• Asegura el cumplimiento del presupuesto de gastos.</li> <li>• Gestiona la distribución de clientes por agente.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	10 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Asistente Administrativo Contact Center		<b>COD:</b> 04
<b>Área:</b> Operaciones		
<b>Objetivo general:</b> Brindar apoyo en las actividades que sea requerido para el desarrollo eficiente de las mismas.		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar inconvenientes con los sistemas.</li> <li>• Gestionar las campañas telefónicas.</li> <li>• Coordinar las capacitaciones con los involucrados pertinentes.</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar aviso a los implicados sobre la solución y cierre de un inconveniente.</li> <li>• Gestionar las campañas de mensajes cortos (SMS).</li> <li>• Definir los SMS según el número de caracteres aceptados por la operadora, tratando que el mensaje sea claro.</li> <li>• Elaborar una base de datos de los clientes.</li> <li>• Comprobar el número de SMS consumidos y la necesidad de contratar nuevos paquetes.</li> <li>• Planear y coordinar las capacitaciones requeridas por el contact center.</li> <li>• Notificar al personal sobre las capacitaciones y cronogramas.</li> <li>• Evaluar las capacitaciones realizadas.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	11 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Agente atención al cliente		COD:05
<b>Área:</b> Operaciones		
<b>Objetivo general:</b> Gestionar las necesidades de clientes tanto internos como externos.		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los lineamientos del área para otorgar un servicio al cliente apropiado.</li> <li>• Administrar las redes sociales y pagina web.</li> <li>• Cumplir las metas asignadas</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solventa cualquier llamada telefónica a la compañía.</li> <li>• Brindar seguimiento a las llamadas hasta cumplir con el objetivo de las mismas.</li> <li>• Propiciar una comunicación eficiente con los demás departamentos.</li> <li>• Gestiona la logística de viaje del área de ventas.</li> <li>• Da contestación inmediata a notificación y mensajes de redes sociales y pagina web.</li> <li>• Tramita solicitudes de clientes potenciales.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	12 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Analista calidad de servicio		COD:06
<b>Área:</b> Operaciones		
<b>Objetivo general:</b> Gestionar el desempeño de los agentes telefónicos para propiciar la satisfacción de los clientes internos y externos.		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la planificación para la evaluación de la calidad.</li> <li>• Cumplir con los lineamientos del área.</li> <li>• Cumplir las metas asignadas.</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra cualquier novedad en relación al personal.</li> <li>• Evalúa las llamadas al contact center.</li> <li>• Diseña y aplica indicadores de gestión de calidad a todas las áreas.</li> <li>• Compara indicadores mensualmente.</li> <li>• Registra incumplimientos en tiempos.</li> <li>• Prepara y ejecuta retroalimentaciones basadas en los hallazgos encontrados.</li> <li>• Identificar oportunidades de mejora.</li> <li>• Reporta el cumplimiento de la actividades de las áreas.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar la gestión del área.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	13 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Analista Centro Comandos		COD:07
<b>Área:</b> Operaciones		
<b>Objetivo general:</b> Dimensionar la carga de trabajo del contact center, para prestar un servicio eficaz, eficiente y confiable.		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estadísticas de los diferentes parámetros de área.</li> <li>• Analiza la capacidad de operaciones del contact center.</li> <li>• Asegura el uso adecuado de recursos.</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica los requerimientos para la correcta ejecución de operaciones.</li> <li>• Programa la carga de actividades diaria para los agentes comerciales.</li> <li>• Determina los riesgos de la programación y los previene.</li> <li>• Comprueba la capacidad instalada a diario para el normal funcionamiento del departamento.</li> <li>• Realiza el reporte mensual sobre las operaciones del contact center.</li> <li>• Contribuir a la toma de decisiones del área.</li> <li>• Genera información para la realización de campañas (promociones, beneficios a los clientes, estrategias diversas)</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	14 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Agente comercial		COD:08
<b>Área:</b> Operaciones		
<b>Objetivo general:</b> Comercializar la cartera de productos asignados		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar los lineamientos comerciales</li> <li>• Asegurar la recuperación de cartera</li> <li>• Cumplir las metas asignadas</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar a los clientes asignados para la colocación de productos.</li> <li>• Brindar información a los clientes sobre los productos o procedimientos de la empresa.</li> <li>• Asesora a clientes sobre los productos.</li> <li>• Informar a su jefe inmediato cualquier hallazgo o problema suscitado con los clientes o productos.</li> <li>• Colaborar con el área a través de informes claros y detallados sobre clientes, problemas y productos específicos</li> <li>• Investigar e informar las promociones y precios de la competencia.</li> <li>• Realiza reportes del área comercial.</li> <li>• Proporciona proformas a los clientes o a otros departamentos de los productos requeridos.</li> <li>• Busca clientes potenciales a través de un análisis exhaustivo de los mismos.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	15 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Agente de cobranzas		COD:09
<b>Área:</b> Operaciones		
<b>Objetivo general:</b> Gestionar la cartera vencida, asegurando la reducción de la misma		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y analizar la cartera vencida</li> <li>• Asegurar el cobro efectivo</li> <li>• Validar los pagos recibidos de los clientes para su registro</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la carga de trabajo del área de cobranzas</li> <li>• Registrar las transacciones en la base de datos</li> <li>• Enviar reportes de gestión al supervisor comercial</li> <li>• Registrar los acuerdos comerciales</li> <li>• Sistematizar los retiros de documentación con vendedores y oficinas comerciales</li> <li>• Mantener un buen nivel de cartera a través de una comunicación efectiva</li> <li>• Validar la información de pagos</li> <li>• Diseñar un plan de gestión propio</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	16 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Agente operativo		<b>COD:</b> 10
<b>Área:</b> Operaciones		
<b>Objetivo general:</b> Gestionar la correcta ejecución del proceso de devolución, tanto con clientes internos como externos.		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a las devoluciones de calzado e industrias diversas.</li> <li>• Conocer el proceso integral de devoluciones para poder brindar soporte.</li> <li>• Coordinar las capacitaciones con los involucrados pertinentes.</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar las solicitudes de devolución de producto.</li> <li>• Validar solicitudes según los criterios específicos para devolución.</li> <li>• Registrar las devoluciones de producto.</li> <li>• Emite en 2 días laborables (máximo) las notas de crédito en relación a la devolución normal.</li> <li>• Proporciona la información requerida por cualquier área que la necesite en relación a la devolución de productos (pendientes, detalles de mal estado, faltantes, errores de toma de pedidos)</li> <li>• Mantener una adecuada comunicación con todas las áreas para agilizar los procesos de devolución.</li> <li>• Realizar los informes exponiendo las causas de devolución de productos.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	17 / 20
<b>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES</b>		
<b>Cargo:</b> Agente comercial de apoyo		<b>COD:</b> 11
<b>Área:</b> Operaciones		
<b>Objetivo general:</b> Comercializar la cartera de productos asignados		
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar los lineamientos comerciales</li> <li>• Asegurar la recuperación de cartera</li> <li>• Cumplir las metas asignadas</li> </ul>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar a los clientes asignados para la colocación de productos.</li> <li>• Brindar información a los clientes sobre los productos o procedimientos de la empresa.</li> <li>• Asesora a clientes sobre los productos.</li> <li>• Informar a su jefe inmediato cualquier hallazgo o problema suscitado con los clientes o productos.</li> <li>• Colaborar con el área a través de informes claros y detallados sobre clientes, problemas y productos específicos</li> <li>• Investigar e informar las promociones y precios de la competencia.</li> <li>• Realiza reportes del área comercial.</li> <li>• Proporciona proformas a los clientes o a otros departamentos de los productos requeridos.</li> <li>• Busca clientes potenciales a través de un análisis exhaustivo de los mismos.</li> <li>• Plantear estrategias para mejorar su gestión.</li> <li>• Apoyar cualquier actividad de su área o en la que sea requerido.</li> </ul>		

## PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

### PREPARACIÓN DEL AGENTE

- Conocer el manual de funciones y sus funciones específicas
- Estar en línea con el sistema interconectado de la empresa

### RECEPCIÓN DE LA LLAMADA

- **Saludo del agente:**

Plasticaucho Industrial, Buenos días, le saluda....., ¿En qué le puedo ayudar?

- **Identificación del cliente o potencial cliente:**

¿Con quién tengo el gusto?

- **Iteración.**

Como esta sr(a).....¿en qué le puedo ayudar?

- **Identificación de la necesidad**

Según la respuesta se identificará la siguiente necesidad

- Pedidos
- Información del calzado
- Cobranzas
- Creación de clientes
- Logística
- Quejas y reclamos

### PROCESAMIENTO DE LA NECESIDAD DEL CLIENTE

**Pedidos:** Señor(a).....permítame le verifico en el sistema para la comunicación con la persona que le tomará el pedido.

**Información del calzado:** Señor(a).....permítame le verifico en el sistema para la comunicación con la persona que le proporcionará la información.

**Cobranzas:** Señor(a).....ayúdeme con la información.

**Creación de clientes:** Señor(a).....a continuación le informare los requisitos para poder ser cliente de la empresa.

**Logística:** Señor(a).....usted me dice que..... permítame verificar los datos

Señor(a)..... usted me dice que..... permítame comunicarle con la persona que le puede ayudar.

### **Quejas y reclamos**

Señor permítame le ingreso la queja

## **CONCLUSIÓN**

- **Validación de la información**

Comunicar al cliente la información adicional sobre su necesidad

- **Ayuda adicional**

Le puedo ayudar en algo más

- **Agradecimiento** (Cualquiera de las siguientes)

- Gracias por su confianza
- Gracias por tiempo brindado

- **Despedida cordial** (Cualquiera de las siguientes)

- Que tenga un buen día
- Que te vaya muy bien, hasta luego
- Hasta luego que pase un buen día
- Cuídese mucho que tenga un buen día
- Hasta la próxima semana que le vaya muy bien

## **POS-PROCESAMIENTO**

Dependiendo la necesidad receptada procesar la información.

**FUENTES DE INFORMACIÓN:**

- Personal administrativo del contact center
- Personal de supervisión del contact center
- Personal de operaciones del contact center

**Realizado por:**

.....

Ing. Álvaro Castillo Rosales

Maestrante en Gestión de Marketing y Servicio al cliente

## CONCLUSIONES

Se ha identificado el nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial, a través del promedio de sus percepciones en cuanto a las dimensiones de calidad consideradas en el modelo servqual: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, resultando en el rango: normal y alto.

Se ha determinado el nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial a través de la aplicación de una encuesta estructurada para diagnosticar la situación actual de los procesos de atención y servicio al cliente, resultado que el mismo se encuentra en el rango entre normal y alto.

Se diseñó y aplicó un manual de funciones y atención al cliente, con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa, lo que fue comprobado mediante la aplicación de la distribución chi cuadrado para la satisfacción de los clientes externos y a través de una encuesta de satisfacción para los clientes internos, probando en ambos casos que si existe una variación significativa positiva en el nivel de satisfacción.

## **RECOMENDACIONES**

El nivel de satisfacción de los clientes externos en Plasticaucho Industrial debería ser medido de manera semestral con el fin de identificar qué aspectos se pueden seguir mejorando a través de procesos de retroalimentación y teniendo como base la presente investigación como indicador inicial.

Se recomienda medir el nivel de satisfacción de los clientes internos en Plasticaucho Industrial trimestralmente e identificar qué aspectos se pueden mejorar, dado que la satisfacción del personal también se refleja en el trato a los clientes externos.

La constante actualización del manual de funciones y atención al cliente, es recomendable especialmente cuando se creen nuevos puestos de trabajo, de igual manera es adecuado que se utilice el manual como herramienta para inducciones al personal y que se lo reconozca como documento que dicta lineamientos tanto de comportamiento como de atención al cliente y referente de funcionamiento.

Se recomienda al Instituto de Posgrado y Educación Continua la aplicación tanto la metodología servqual para la medición de la calidad para identificar las dimensiones en las que se puede mejorar, como el diseño y utilización de manuales de atención con el fin de optimizar la atención a los usuarios, considerando los resultados de la presente investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M., & Pincay, D.** (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Abadi, M.** (2004). *La calidad de servicio*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires.
- Álvarez, I.** (2006). *Introducción a la calidad*. Madrid: Ideaspropias Editorial.
- Blanco, J.** (2009). *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T.** (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Droguett, F.** (2012). *Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: Análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Franklin, E.** (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson Prentice Hall.
- Grönroos, C.** (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 36-44.
- Gryna, F., Chua, R., DeFeo, J., & Pantoja, J.** (2007). *Análisis y planeación de la calidad. Método Juran*. México: Mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v. .
- Hernández, S.** (2011). *Introducción a la administración*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana editores.
- Horovitz, J.** (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: Mac Graw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K.** (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C.** (2011). *Marketing*. México DF: Cengage Learning Editores.
- Manangón, J.** (2014). *Estudio comparativo de la calidad de servicio de los Centros infantiles del buen vivir cibv del caso aplicativo "Picaros soñadores" sector la bota y "Mechitas" orquídeas del sur mediante la aplicación del modelo servqual*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.

**Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H., & Larreche, J.-C.** (2005). *Administración de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

**Plasticaucho S.A.** . (Julio de 2017). *Plasticaucho S.A.* . Obtenido de <http://www.plasticaucho.com.ec/nwp/>

**Sampieri, R. H., & Baptista, C. F.** (2006). *Metodología de la investigación* . México: Mc Graw Hill.

**Summers, D.** (2011). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.

## ANEXOS

### Anexo A: Cuestionario: Expectativas

#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



#### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

**Objetivo:** Determinar las expectativas de los usuarios del Contact Center de la Empresa Plasticaucho Industrial S. A.

**Instrucciones:** Escuche y conteste con una calificación del 1 a 5 considerado que: 5 Muy bueno, 4 Bueno, 3 Normal, 2 Malo, 1 Muy malo.

**Expectativa:** Se refiere a lo que usted espera del servicio.

Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)				
		1	2	3	4	5
<b>FIABILIDAD</b>						
1	Cuando el contact center promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.					
2	Cuando un usuario tiene un problema, el contact center muestra un sincero interés en solucionarlo					
3	El personal realizará bien el servicio a la primera					
4	El personal que le atenderá concluirá el servicio en el tiempo prometido					
5	El personal no cometerá errores					
Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)				
		1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>						

6	Los empleados son comunicativos					
7	Los empleados son rápidos					
8	Los empleados están dispuestos a ayudar					
9	Los empleados responden a sus expectativas					
Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)				
		1	2	3	4	5
<b>SEGURIDAD</b>						
10	Los empleados transmiten confianza					
11	Se siente seguro con la persona que le atiende					
12	Los empleados son amables					
13	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus necesidades					
Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)				
		1	2	3	4	5
<b>EMPATÍA</b>						
14	El contact center presta atención individualizada al usuario					
15	El contact center ofrece horarios convenientes					
16	Existe atención personalizada por parte de todos los colaboradores					
17	Existe preocupación por los intereses de los usuarios					
18	Existe comprensión por las necesidades de los usuarios					

**Gracias por su colaboración**

## Anexo B: Cuestionario: Percepción

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

**Objetivo:** Determinar las percepciones de los usuarios del Contact Center de la Empresa Plasticaucho Industrial S. A.

**Instrucciones:** Escuche y conteste con una calificación del 1 a 5 considerado que: 5 Muy bueno, 4 Bueno, 3 Normal, 2 Malo, 1 Muy malo.

**Percepción:** Se refiere a como se sintió realmente al ser atendido.

Ítem	Aspecto valorado	Percepción (P)				
		1	2	3	4	5
<b>FIABILIDAD</b>						
1	Cuando el contact center promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.					
2	Cuando un usuario tiene un problema, el contact center muestra un sincero interés en solucionarlo					
3	El personal realiza bien el servicio a la primera					
4	El personal que lo atendió concluyó el servicio en el tiempo prometido					
5	El personal no comete errores					
Ítem	Aspecto valorado	Percepción (P)				
		1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>						
6	Los empleados son comunicativos					
7	Los empleados son rápidos					
8	Los empleados están dispuestos a ayudar					
9	Los empleados responden a sus expectativas					

Ítem	Aspecto valorado	Percepción (P)				
		1	2	3	4	5
<b>SEGURIDAD</b>						
10	Los empleados transmiten confianza					
11	Se siente seguro con la persona que le atiende					
12	Los empleados son amables					
13	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus necesidades					
Ítem	Aspecto valorado	Percepción (P)				
		1	2	3	4	5
<b>EMPATÍA</b>						
14	El contact center presta atención individualizada al usuario					
15	El contact center ofrece horarios convenientes					
16	Existe atención personalizada por parte de todos los colaboradores					
17	Existe preocupación por los intereses de los usuarios					
18	Existe comprensión por las necesidades de los usuarios					

**Gracias por su colaboración**

**Anexo C: Cuestionario: Clientes internos**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE**

**Objetivo:** Determinar las expectativas de los clientes internos Contact Center de la Empresa Plasticaucho Industrial S. A.

**Instrucciones:** Lea y responda las siguientes preguntas.

**1. ¿Está satisfecho con su puesto de trabajo?**

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Normal
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

**2. ¿Está conforme con el salario?**

- Totalmente conforme
- Muy conforme
- Normal
- Poco conforme
- Inconforme

**3. ¿Conoce todos los deberes y obligaciones que debe cumplir en su puesto?**

- Si
- No

**4. ¿Existe comunicación adecuada con sus compañeros de trabajo?**

- Totalmente de acuerdo

- Muy de acuerdo
- Normal
- Poco de acuerdo
- En Desacuerdo

**5. ¿Se encuentra conforme con el horario de trabajo?**

- Totalmente conforme
- Muy conforme
- Normal
- Poco conforme
- Inconforme

**6. ¿Cree que es necesario un manual de funciones y atención al cliente para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa**

- Si
- No

**7. ¿Recibió inducción al iniciar actividades en la empresa?**

- Si
- No

**8. ¿Piensa que es necesaria algún tipo de capacitación?**

- Si

En el área de:

.....  
.....

- No

**Gracias por su colaboración**

**Anexo D: Archivo fotográfico**

**Planta Plasticaucho**



**Planta Plasticaucho**



**Contact Center**



Contact center



Equipo del Contact center



### Anexo E: Proporción de área Chi 2

G/ (v)	Proporción de área										
	0.995	0.990	0.975	0.950	0.900	0.500	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005
1	0.00004	0.00016	0.00098	0.00393	0.0158	0.455	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.103	0.211	1.386	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	2.366	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	3.357	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.61	4.251	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.676	0.872	1.24	1.64	2.20	5.35	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.989	1.24	1.69	2.17	2.83	6.35	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	7.34	13.36	15.51	17.53	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	8.34	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	9.34	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	10.34	17.28	19.68	21.92	24.73	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	11.34	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	12.34	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	13.34	21.06	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	14.34	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	15.34	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	16.34	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.86	17.34	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	18.34	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	19.34	28.41	31.42	34.17	37.57	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	20.34	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	21.34	30.81	33.92	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	22.34	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	23.34	33.20	36.42	39.36	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	24.34	34.38	37.65	40.65	44.31	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	25.34	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.81	12.83	14.57	16.15	18.11	26.34	36.74	40.11	43.19	46.96	49.64
28	12.46	13.56	15.31	16.93	18.94	27.34	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	28.34	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.60	29.34	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	29.05	39.34	51.81	55.76	59.34	63.69	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.76	37.69	49.33	63.17	67.50	71.42	76.25	79.49
60	35.53	37.43	40.48	43.19	46.46	59.33	74.40	79.08	83.30	88.38	91.95
70	43.28	45.44	48.76	51.74	55.33	69.33	85.53	90.53	95.02	100.4	104.2
80	51.17	53.54	51.17	60.39	64.28	79.33	98.58	101.9	106.6	112.3	116.3
90	59.20	61.75	65.65	69.13	73.29	89.33	107.6	113.1	118.1	124.1	128.3
100	67.33	70.06	74.22	77.9	82.36	99.33	118.5	124.3	129.6	135.8	140.2

Anexo F: Proporción del área para la distribución normal estándar

	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

## Anexo G: Pregunta sobre la satisfacción después de la aplicación del manual

¿Está satisfecho con su puesto de trabajo?

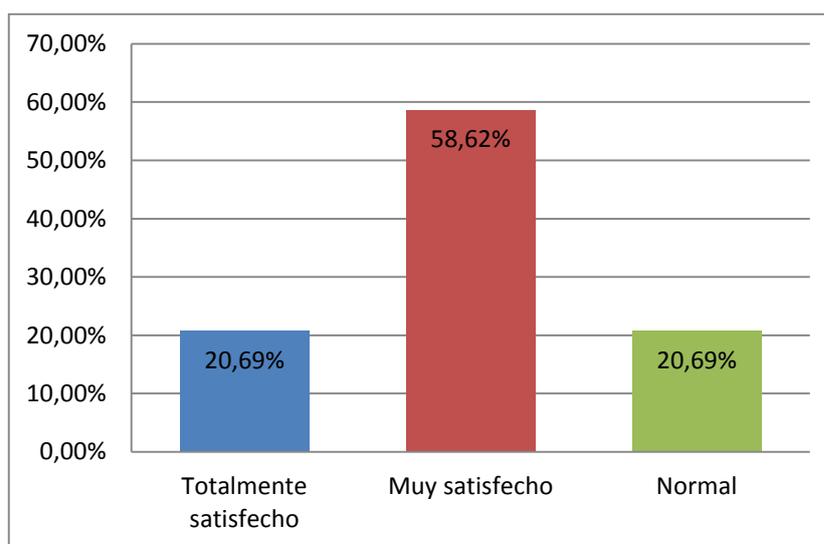
### Satisfacción en el trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	6	20,69%
Muy satisfecho	17	58,62%
Normal	6	20,69%
Total	29	100,00%

**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Octubre 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

### Satisfacción en el trabajo



**Fuente:** Aplicación encuesta - Clientes internos: Octubre 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017

**Análisis e interpretación:** El 58,62% de los clientes internos están muy satisfechos con su puesto de trabajo.

**Anexo H: Tabulación de la encuesta servqual - percepciones**

	Escala	Mm	M	N	B	MB	Suma	Promedio
Dimensión	Ítem	1	2	3	4	5		
FIABILIDAD	5	4	14	181	151	14	364	3,43
	6	0	0	217	119	28	364	3,48
	7	8	16	191	121	28	364	3,40
	8	9	21	229	91	14	364	3,22
	9	2	9	258	61	34	364	3,32
CAP. DE RESPUESTA	10	0	0	86	111	167	364	4,22
	11	7	16	221	109	11	364	3,28
	12	0	1	97	143	123	364	4,07
	13	0	0	121	189	54	364	3,82
SEGURIDAD	14	0	0	54	179	131	364	4,21
	15	0	0	44	229	91	364	4,13
	16	0	0	56	191	117	364	4,17
	17	0	0	99	231	34	364	3,82
EMPATÍA	18	0	0	9	121	234	364	4,62
	19	0	0	14	114	236	364	4,61
	20	0	0	12	171	181	364	4,46
	21	0	0	69	123	172	364	4,28
	22	0	2	86	145	131	364	4,11

**Fuente:** Aplicación encuesta servqual – percepciones Octubre 2017

**Elaborado por:** Álvaro Rolando Castillo Rosales 2017