

AAQ2243

TESIS
SC 2003
C36



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Posgrado
Área de Ingeniería · Mención: Sistemas de la Calidad

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE
LOS CLIENTES DE LA CORPORACIÓN ARCHIMÓVIL C.A.
CON EL USO DE LA ESTRATEGIA KAIZEN
PARA GESTIONAR LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar
al grado de especialista, mención: Sistemas de la Calidad

Autor: Ing. Franger Y. Camejo de B.

Asesor: Jasper C. Van Dillewijn, Ph. D.

改善

Caracas, octubre del 2003

República Bolivariana de Venezuela
Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Posgrado
Área de Ingeniería · Mención: Sistemas de la Calidad

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado "EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CORPORACIÓN ARCHIMÓVIL C.A. CON EL USO DE LA ESTRATEGIA KAIZEN PARA GESTIONAR LA CALIDAD DEL SERVICIO", presentada por la ingeniero FRANGER YANISKA CAMEJO DE BRICEÑO, para optar al Grado de Especialista en Sistemas de la Calidad, considero que dicho Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los seis días del mes de octubre del año dos mil tres.

Firma



Jasper C. Van Dillewijn, Ph.D



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 4074-388 o 4074-268/269 Fax: 4074-352

Caracas, 1021 - Venezuela

Dirección General de Postgrado
Programa: Sistemas de la Calidad

A C T A

Nosotros, Prof. Jasper C. van Dillewijn, PhD como Asesor y Prof. Camilo Daza Ramírez como Jurado, designados por la Dirección del Programa de Postgrado en Sistemas de la Calidad de esta Universidad, para conocer y evaluar en nuestra condición de Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado "Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación ARCHIMOVIL C.A. con el uso de la estrategia KAIZEN para gestionar la Calidad del servicio", presentado por el alumno Ing. Franger Y. Camejo de B., cédula de identidad N° V-12.337.299 para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad, en reunión para realizar el examen del trabajo mencionado el día 10 de Octubre de 2003, declaramos que:

a) Hemos leído el ejemplar de dicho trabajo que nos fue enviado por la Dirección del Programa con anterioridad.

El Trabajo de Grado cumple con los requisitos formales, conceptuales y metodológicos requeridos para un trabajo de este nivel.

b) Presenta un enfoque metodológico en concordancia con la naturaleza del trabajo, una presentación sistemática y ordenada.

c) Desarrolla un minucioso trabajo de campo y presenta un análisis detallado de los datos obtenidos.

Después de haber estudiado dicho trabajo, hemos acordado asignarle la nota de Veinte puntos.

En fe de lo cual, nosotros, los abajo firmantes, Miembros Principales del Jurado designado para conocer el Trabajo del alumno Ing. Franger Y. Camejo de B. firmamos la presente acta en Caracas, a los 10 días del mes de Octubre de dos mil tres.

Camilo Daza Ramírez
C.I.: V-3483464

Jasper C. van Dillewijn
C.I.: 5.147.343



Dedicatoria

A los líderes y empresarios japoneses
que con esfuerzo y conocimientos
de la filosofía Kaizen, lograron
recuperarse de la Guerra
y hoy ocupan los
primeros lugares
en el mercado
competitivo
mundial.

A todos
los empresarios,
gerentes y especialistas
en Sistemas de Calidad que
hacen de la excelencia el sistema
de producción en la satisfacción del cliente.

A sus esfuerzos y contribuciones dadas
para el desarrollo de la cultura corporativa
en las organizaciones.

Mi respeto y admiración.

“Que la Patria esté con nosotros”

Franger Y. Camejo de Briceño



Agradecimiento

A mi asesor,
Ing. Jasper C. Van Dillewijn,
por orientarme y apoyarme en
la realización del trabajo de grado.

A, Esmeralda Segovia,
por su constancia y apoyo incondicional.

A mi esposo e hija,
quienes me han brindado
su amor para lograr esta meta.

A Todos mis profesores
de la Universidad Católica "Andrés Bello".

A la Corporación Archimóvil C.A.
por permitirme realizar esta investigación.



Índice General

	<i>Pág.</i>
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice general.....	iv
Resumen.....	vii
Introducción.....	1
Glosario.....	4
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificación	16
1.5 Alcances y limitaciones	17
1.6 Cronograma de actividades para la realización del proyecto.....	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes de la investigación	20
2.2 Bases teóricas	21
2.2.1 Origen histórico del Kaizen.....	21
2.2.2 Cultura Kaizen de servicio al cliente.....	29



2.2.3	La meta final de la estrategia Kaizen.....	39	
2.2.4	Calidad en los sistemas de producción	39	
2.2.5	Concepto del cliente interno y externo en un proceso Kaizen.....	44	
2.3	Definición de términos básicos.....	57	
CAPÍTULO III			
MARCO METODOLÓGICO			62
3.1	Nivel y diseño de la investigación.....	62	
3.2	Población y muestra	63	
3.3	Recolección de datos	66	
CAPÍTULO IV			
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS			68
CAPÍTULO V			
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			107
5.1	Conclusiones.....	107	
5.2	Recomendaciones.....	110	
	Bibliografía	112	
	Índice de cuadros.....	115	
	Índice de diagramas.....	118	
	Índice de gráficos	120	
Anexos			
Anexo N° 1			
	Tabla de número aleatorios.....	123	
Anexo N° 2			
	Números seleccionados aleatoriamente para la muestra de los clientes externos	124	
Anexo N° 3			
	Encuesta de satisfacción del cliente interno en la calidad de servicio	125	



Anexo N° 4. Encuesta de satisfacción del cliente externo en la calidad del servicio	126
Anexo N° 5. Solicitud de aceptación de la aplicación de las encuestas	127



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Posgrado
Área de Ingeniería · Mención: Sistemas de la Calidad

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CORPORACIÓN ARCHIMÓVIL C.A. CON EL USO DE LA ESTRATEGIA KAIZEN PARA GESTIONAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para
optar al grado de especialista, mención: Sistemas de la Calidad

Autor : Ing. Franger Y. Camejo R.
Asesor : Jasper C. Van Dillewijn
Fecha : septiembre, 2003

Resumen

Esta investigación tiene como objeto evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad de servicio. El estudio se ubicó en un enfoque transversal, descriptivo de carácter cuantitativo, cuyo diseño se define de campo. La observación se realizó en forma directa en el lugar de trabajo, utilizando la encuesta que se aplicó a una muestra de la población total, seleccionada bajo el siguiente criterio: treinta y seis (36) clientes internos y treinta (30) clientes externos relacionados con la Gerencia General de Operaciones, Unidad Técnica de Producción y Despacho, que prestan y reciben servicios de montajes, desmontajes en un tiempo y momento determinado. Los datos recolectados se clasificaron, ordenaron y tabularon en cuadros de distribución de frecuencia, con sus respectivos porcentajes representados en gráficos circulares con su interpretación. Se realizó un diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente en la realidad, para complementar se hizo un cuadro de análisis comparativo donde se comparó los elementos de satisfacción del cliente en una situación ideal, según el enfoque Kaizen y la situación real observada en el proceso de la Corporación, los instrumentos de medición se sometieron al juicio de validez. En el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva y la técnica de análisis porcentual. La muestra se define como probabilística. Los resultados obtenidos de la investigación se analizaron e interpretaron, para establecer que el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos en la realidad es bueno.

Descriptores: Evaluación. Nivel de satisfacción, clientes, corporación, Archimóvil C.A., uso, estrategia, Kaizen, gestionar, calidad del servicio.



Introducción

El proceso de satisfacción del cliente en una organización económica está relacionado con el cumplimiento de sus necesidades y expectativas del conjunto de prestaciones que espera recibir y calidad de servicio se refiere a la satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo.

Estos dos procesos en las organizaciones económicas permanecen unidos en función del cliente, su activo más valioso, elemento esencial que justifica la existencia de todo negocio y el cual es un indicador de éxito, que significa triunfar frente a la competencia. Las instituciones económicas han sido creadas por el hombre para satisfacer necesidades económicas del hombre dentro de la sociedad. “Entregar productos y brindar calidad de servicio”. Por ello, toda organización debe entender que necesita desarrollar capacidad y esfuerzo para satisfacer las necesidades y deseo de los clientes en forma eficiente. Partiendo de este criterio se seleccionó el tema: “La satisfacción del cliente”, para gestionar calida de servicio. Ya que muchas organizaciones en el mundo entero se están dando cuenta que su éxito depende del nivel de satisfacción de sus clientes y han surgido filosofías de calidad, poderosas como el Kaizen que se adaptan a las culturas occidentales y llevan consigo la estrategia del cuidado al cliente, bases teóricas en el cual se fundamenta el estudio.

El propósito de la investigación se define en el objetivo general: **EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CORPORACIÓN ARCHIMÓVIL C.A., CON EL USO DE LA ESTRATEGIA KAIZEN PARA GESTIONAR LA CALIDAD DE SERVICIO.** Los resultados de la investigación son importantes para la Corporación Archimóvil C.A., que se imponen metas exitosas, al establecer estrategias, que le permitan el mejoramiento continuo de la satisfacción del cliente y la calidad de servicio, para enfrentar la



competencia y mantenerse en el mercado. La misión de la investigación es despertar el interés de los líderes empresariales y especialista en sistema de calidad hacia la valoración del cliente, como activo importante de la organización económica para que internalicen que la satisfacción del cliente y la calidad del servicio son indicadores de éxito y deben estar presentes en toda planificación, para enfrentar los retos de la excelencia.

El trabajo de la investigación se ubica en un estudio transversal y descriptivo cuyo diseño se define de campo y de enfoque cuantitativo. La observación se realiza en forma directa en el campo de trabajo, se utiliza la encuesta que se aplicó a una muestra de la población total, seleccionada bajo el siguiente criterio: treinta y seis (36) clientes internos y treinta clientes (30) externos relacionados directamente con la Gerencia General de Operaciones, Unidad Técnica de Producción y Despacho, que prestan y reciben servicios de mantenimiento, reparaciones y montaje-desmontaje en un tiempo y momento determinado. Los resultados se clasificaron, ordenaron y tabularon, en cuadros de distribución de frecuencia, con su respectivo porcentaje que son representados en gráficos circulares con su interpretación.

Se elaboraron dos cuadros estadísticos tipo resumen que contienen las características, y porcentaje total, e interpretación, que permitió realizar el diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente en la realidad. Para complementar la investigación se diseñó un cuadro de análisis comparativos de criterios reales del nivel de satisfacción del cliente con los criterios ideales que señala la filosofía Kaizen.

El contenido de la investigación se organizó de acuerdo al diseño de campo cuantitativo, constituido por cinco (5) capítulos.



En el capítulo I, se enuncia el problema en estudio, se define los objetivos, la justificación, alcance y limitaciones, así como el cronograma de actividades.

En el capítulo II, se establece el marco teórico, desarrollándose los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

En el Capítulo III, se expone, el nivel y diseño de la investigación, población y muestra, se describen los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV. Se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo V. Se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Los términos descriptores del trabajo son los siguientes: nivel, satisfacción, cliente, corporación, Archimóvil C.A., uso, estrategias, Kaizen, gestionar, calidad y servicio.



Glosario

Actitud de los compañeros: Desarrollo de la autonomía, ética, respeto y honestidad, objetivo, no discriminatorio, servicial, imparcial y aprende de los críticas constructivas.

Archimóvil C.A.: Nombre de una organización que proporciona un producto y servicio de tipo perecedero, para archivar documentos.

Autodisciplina: Reconocimiento de cada empleado de su responsabilidad por la calidad y el servicio al cliente.

Calidad: Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Calidad de servicio: Un acto social que ocurre en contacto directo entre clientes y representantes de la empresa de servicios y que genere valor agregado.

Cliente: Organización o personas que recibe un producto. Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador. Un cliente puede ser interno o externo a la organización.

Cliente externo: Fuera de la empresa, en el mercado.

Cliente interno: Dentro de la empresa.

Compañía Kaizen: Es una organización cuyo objetivo primordial es utilidades mediante productos y servicios de calidad que lleven a una satisfacción total del cliente.

Comunicación: Comunicación vertical y horizontal, es un proceso, conformado por equipos y es, por tanto, una habilidad en la que se entrena a



todos los empleados para contribuir de manera constructiva e inteligente a las reuniones de equipos, a los círculos de calidad, a los grupos Kaizen y al sistema de sugerencias de su compañía. Se cumple la asociación de tres vías: compañía, sus proveedores y sus clientes, un diálogo constante.

Concentrarse en los clientes: Bajo enfoque Kaizen todas las actividades a largo plazo deben conducir a una mayor satisfacción del cliente, producto y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Conceptos Kaizen: Conceptos principales que deben comprenderse y practicarse en la implementación del Kaizen: Kaizen y gerencia, proceso versus resultado, seguimiento del PDCA/SDCA, primero la calidad, hablar con datos, tratar el siguiente proceso como al cliente.

Corporación: Conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades y relaciones.

Cultura Kaizen: Es el servicio al cliente con una base cultural Kaizen e integrada a la misma producirá beneficios tangibles, la decisión de introducir Kaizen –que debe ser una decisión estratégica tomada y aprobada al nivel más alto de una empresa– provocará repercusiones que se sentirán en todos los niveles de la compañía. Se desarrollará aplicando los diez principios Kaizen, con la transformación del hombre a una conducta Kaizen, se involucran a todo la compañía los clientes internos y externos en el mejoramiento del negocio, y en el incremento de la satisfacción del cliente.

Elementos de satisfacción del cliente: Según Wellington (2001, p.52) *“Existen seis elementos que se subdividen en varios factores que describen con precisión el alcance de cada elemento y las consideraciones que tiene en cuenta los cliente al escoger un proveedor en lugar de otro”.*



Elementos de satisfacción del consumidor: Son seis, producto, venta, posventa, ubicación, tiempo, cultura.

Elementos de satisfacción cultural: Es el más influyente, pues de allí se desprenden los sistemas de valores y creencias que determinan a quien va a servir a la compañía a sus directores, a sus accionistas o a sus clientes, es quizás el más formativo cuando se trata de motivar la oferta de una compañía, pues determina –en términos de la misión, los valores, la ética y los estándares corporativos– como se relacionará la empresa con sus accionistas y cuales son las cualidades por las que se conocerán tanto la firma como sus empleados.

Elementos de satisfacción y estándares de excelencia del cliente interno: son seis, misión corporativa, actitud de los empleados, comunicación, entrenamiento, motivación, empowerment, permiten identificar la empresa, así como detectar las causas profundas de la insatisfacción o satisfacción de los clientes y ayudar a introducir mejoras.

Elementos de satisfacción posventa: Factor que describe con precisión, las consideraciones que tiene en cuenta el cliente externo, al mantener como proveedor la compañía a quien le realiza la compra del producto (lealtad del cliente externo) para seguir siendo leal al producto y a los servicios. Los factores son dos intereses sostenidos, manejo de quejas.

Elementos de satisfacción venta: Está constituido por seis factores que describen con precisión, las consideraciones que tiene en cuenta el cliente externo, al escoger un proveedor en lugar de otro al momento de comprar: Marketing y merchandising honesto y legal, comunicación, entorno de compra, personal, documentación, variable de compra.

Empowerment: Conferirle poder a los empleados que no significa entregarle el mando o control de la compañía. Esto significa que a cada empleado y a



cada equipo se les debe dar un área definida de libertad funcional dentro de la cual pueden ejercer sus conocimientos y habilidades. Las habilidades y acciones que llevan un individuo potencialmente más allá de los límites de su área, estarán, desde luego sujetos a sanciones del líder de equipo o de la gerencia, y los empleados deberán entender esto. Sin embargo dentro de su área, el equipo debe ser libre, es decir, debe tener poder de operar según sus propias justificaciones.

Entrenamiento al servicio del cliente: Significa que los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia, irregularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes (externos y/o internos) y a las necesidades de su cargo.

Entrenamiento en contexto: Entrenar a los empleados todos con los objetivos que se ha impuesto la compañía.

Entrenamiento para todos: Entrenar a todos en servicio al cliente.

Equipos: Son los bloques de construcción esenciales de la estructura corporativa en la compañía Kaizen.

Estandarización: Significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo.

Estrategias: Es una descripción sobre cómo piensa alcanzar una compañía sus objetivos y metas formales. Traduce la misión y metas formales y a través de un proceso de planeación y análisis regulares. Determina cómo se van a utilizar los recursos de la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva y producir beneficios para todos los involucrados (Enfoque Kaizen).



Estrategia Kaizen: Es una descripción sobre cómo piensa alcanzar una compañía sus objetivos y metas formales, traduce la visión en acciones y a través de un proceso de planeación y análisis regulares, determina cómo se van a utilizar los recursos de la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva y producir beneficios para todos los involucrados.

Estrategia Marketing de relaciones: Wellington (2001, p.176) *“Permite y propicia en las empresas el alineamiento entre la calidad del producto, el servicio al cliente y la cultura corporativa y concentra su punto focal a través del lente de actividades de marketing (interna y externa) en retención, contacto continuo, beneficio del producto, énfasis y satisfacción de las expectativas de los clientes, así como hacer que la calidad y el mejoramiento sean responsabilidad personal y parte de la misión de cada empleado”.*

Evaluación: Proceso dirigido a valorar, fijar valor a una cosa, sirve para identificar los logros en proceso y decidir los próximos pasos a dar, como lo que requiere hacer el sistema.

Excelencia: Hace referencia a la forma de actuar de las organizaciones que satisfacen las necesidades del mercado, son líderes en su sector, están bien gestionadas, cumplen sus objetivos y obtienen una elevada rentabilidad.

Excelencia de servicio al cliente: Se construye a base de seis elementos y de que los procesos internos estén orientados a la satisfacción de la gente, con una investigación de mercado sólida y un presupuesto adecuado y sostenible.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a calidad.



Instrumentos Kaizen: Los instrumentos son símbolos de Kaizen, como una señal que oriente el comportamiento personal y grupal hacia el logro de la satisfacción del cliente. Los instrumentos más usados son relevante para la satisfacción del cliente: el sistema de sugerencias, círculos de CC (grupos Kaizen –Los sucesores de los círculos de CC), la gerencia interfuncional, GOP, el ciclo PDCA.

JIT (Just in time – Justo a tiempo): Sistema diseñado para lograr la mejor calidad posible, costo y entrega de productos y servicios, eliminando todo tipo de muda en los procesos internos de una empresa y entregando productos justo a tiempo para satisfacer los requerimientos de los clientes.

Kaizen: Una combinación de dos palabras japonesas: *Kai* (cambiar) y *Zen* (bien). Generalmente definida significando mejora continua. Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que significa mejoramiento continuo y gradual, implementado mediante la participación activa y compromisos de todos los empleados de una compañía en los que dicha compañía hace y más precisamente, en la forma como se realizan las actividades.

Líder de equipo: Son los individuos que continuamente son evaluados por los gerentes y por su equipo sobre las habilidades interpersonales, como conducto esencial de comunicación, sea capaz de transmitir, manejar información, facilidad para hacer presentación, escuchar, aconsejar, dar retroalimentación, dirigir sesiones y “lluvias de ideas” y dominar técnicas de elaboración de informe y estructuración de inquietudes.

Los elementos de satisfacción: Representan un producto o servicio ofrecido por una compañía y son diversos elementos individuales que independiente y colectivamente, influyen de manera directa en la satisfacción del cliente entre ellos, los elementos de satisfacción representan todos los



aspectos del ciclo que abarca desde la fábrica hasta el punto de venta por lo tanto toda la compañía está representada en ellos.

Los factores de satisfacción del cliente: Es la ubicación de los elementos. Estos describen con mayor precisión el alcance de cada elemento y las consideraciones que tienen en cuenta los clientes al escoger un proveedor en lugar de otro. Un rápido examen de todos los factores deben indicar claramente que los clientes –mayoristas o minoristas– pueden tener en cuenta mucho más que el producto o el vendedor, cuando comparan la oferta total que les hace cada proveedor en competencia.

Motivación: Estímulo de la compañía por satisfacer las necesidades y expectativas de la gente que trabaja por diferentes razones y que recibe recompensas que le motivan a cumplir con sus responsabilidades y para que responda entre los clientes con una actitud mental apropiada en su iniciativa de servicio al cliente.

Mura: Palabra japonesa que significa irregularidad o variabilidad.

Muri: Palabra japonesa que significa tensión, agotamiento y dificultad.

Nivel: Valoración cuantitativa e imparcial de la satisfacción del cliente interno y externo, relacionado con el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.

Normas de ISO 9000: Conjunto de estándares internacionales sobre gerencia y aseguramiento de la calidad, desarrollado para ayudar a las empresas a documentar los elementos del sistema de calidad que se van a implementar para garantizar la conformidad de un producto.

Organización: Conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades y relaciones.



Persona Kaizen: Es aquella que revela, atención al detalle, un enfoque hacia el futuro, receptividad a los consejos constructivos, disposición a asumir responsabilidad, sentimiento de orgullo por su trabajo y su organización, disposición a cooperar.

Principios Kaizen: Diez principios que deben estar en toda organización y son los siguientes: 1. Concentrarse en los clientes 2. Realizar mejoras continuamente 3. Reconocer abiertamente los problemas 4. Promover la apertura 5. Crear grupos de trabajo 6. Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales 7. Nutrir procesos de relaciones de apoyo 8. Desarrollar la autodisciplina 9. Mantener informado a todos los empleados 10. Desarrollar a todos los empleados.

Proceso de trabajo Kaizen: Todo trabajo es una serie de procesos y cada proceso tiene su proveedor y su cliente.

Procesos críticos: Áreas críticas de la corporación donde se presentan irregularidades o variabilidad (mura).

Proceso Kaizen: Se implementa el sistema de sugerencias Kaizen, un empleado, tiene una idea de mejoramiento, lo discuten en equipo y luego de la lluvia de idea, proceden y lo elevan al líder de equipo quien lo discute con los demás líderes de equipos. Si la idea resulta aprobada se realiza la propuesta en función de la satisfacción del cliente.

Producto: Resultado de un proceso.

Proveedor: Organización o personas que proporcionan un producto.

Proveedor Interno: Persona que proporciona un producto, o prestador de un servicio o información.



Requisito: Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria. Generalmente implícita, significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa baja consideración esté implícita.

Responsabilidad universal por la satisfacción del cliente: Concepto o principio que yace detrás del Kaizen y que estos principios pueden ayudar a cada persona de la compañía se sienta responsable del cuidado del cliente.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas y requisitos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implican necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Cuando los requisitos del cliente se han acordado y éstos han sido cumplidos, no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Servicio: Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente muchas veces es intangibles.

Símbolo Kaizen: Símbolo que se escribe en japonés, 改 (Kai) cambio + 善 (Zen) Bueno = Mejoramiento.



CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mejorar la calidad y productividad en la corporación Archimóvil, C.A., es una estrategia global e integral que requiere de un trabajo en equipo. Por ello la Gerencia de Gestión de Calidad debe ser acertada al escoger estrategias para promover resultados exitosos, seleccionando las áreas críticas a fin de mejorar las operaciones claves que permitan implementar un mejoramiento continuo en la gestión de la calidad. El rol protagónico de la Gerencia de Gestión de Calidad debe ser enfocado hacia los recursos humanos de la corporación. El objetivo de la Gerencia de Gestión de Calidad es diseñar estrategias, políticas, normas, procedimientos en materia de personal, donde estén inmersos las funciones de: selección, entrenamiento, capacitación, promoción, desarrollo, reconocimiento, relaciones y comunicaciones, para introducir cambios que permita una organización más humana en un tiempo determinado y a un bajo costo.

Un proceso de calidad y productividad donde la eficacia y la eficiencia tengan como base la condición humana del cliente, con el fin de cumplir metas y lograr la excelencia. Una organización donde se desarrollen relaciones y comunicaciones más humanas, donde se asuma la responsabilidad y la conciencia que la razón de ser de la corporación está dada por la calidad del servicio y producto que entrega a sus clientes y usuarios.



A pesar del interés y participación de la Alta Gerencia quedan metas por lograr en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y productividad. Está el compromiso de la Alta Gerencia, Gerencia Media, Gestión de Calidad, Recursos Humanos, Producción, Mercadeo, Ventas y Finanzas, etc., liderizando e involucrándose en los cambios, así como practicando la delegación de la autoridad en los subordinados concediéndole suficiente autoridad (*empowerment*) para que comprendan, acepten y cumplan con lo que se espera de ellos, esto significa poner en práctica los beneficios de una delegación efectiva y la innovación, surgiendo ideas que vendrán de la inteligencia y experiencia de las masas subordinadas.

Es importante que en todo proceso de mejoramiento de la calidad del servicio, las personas que ocupan distintas posiciones en la organización estén concientes que el objetivo central es orientar todas las funciones y actividades hacia el nivel de satisfacción del cliente, como potencial fundamental de un mejoramiento continuo del proceso de calidad del servicio, tomando estos criterios y los retos de la corporación hacia la excelencia. Existe un punto de dificultad que debe ser solucionado por la Gerencia de Gestión de Calidad. Los reclamos de los clientes por la calidad del servicio, de lo que se deduce que si el nivel de satisfacción de los clientes es bajo, entonces se presentan reclamos relacionados con la calidad del servicio, lo que significa que existe la necesidad de solucionar el problema de la Corporación Archimóvil C.A., se decidió una estrategia de mejoramiento continuo que no genere gastos altos en un tiempo determinado; es necesario que la organización realice una investigación. Por este motivo la autora se planteó la siguiente interrogante de ¿Cómo evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad del servicio? De esta interrogante surgió dos variables, que servirán para establecer el siguiente planteamiento en el rol de investigador: "Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes en la



Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad del servicio”.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar calidad del servicio”.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el Nivel de Satisfacción de los Clientes de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la Estrategia Kaizen para Gestionar Calidad del Servicio.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los factores que determinan la calidad de servicio de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen.
- Relacionar la estrategia Kaizen, con la calidad de servicio que presta la Corporación Archimóvil C.A.
- Verificar, a través de encuestas, el nivel de satisfacción de los clientes externos de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar calidad de servicio.
- Determinar a través de encuestas, el nivel de satisfacción de los clientes internos de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar calidad de servicio.



- Diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad de servicio.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación sirve para evaluar el nivel de satisfacción de los cliente de la Corporación Archimóvil C.A. con el uso de la estrategia Kaizen, para gestionar la calidad de servicio.

El estudio tiene como misión despertar el interés de los líderes empresariales y especialistas en sistemas de calidad, hacia la valoración del “cliente” como activo importante de la organización económica, para que internalicen que la satisfacción del “cliente” y la “calidad de servicio” son indicadores indisolubles, que forman parte de la planificación y funcionamiento de los procesos de calidad y productividad, como visión para enfrentar exitosamente los retos de la globalización.

Los resultados de la investigación son fundamentales para la Corporación Archimóvil C.A., que se impone metas y logros exitosos al establecer estrategias, que le permitan el mejoramiento continuo del nivel de satisfacción del cliente y la calidad de servicio, para enfrentar la competencia, mantenerse en el mercado y extender sus servicios y productos a otras latitudes del mundo comercial.

Es necesario solucionar la situación de quejas de los clientes externos relacionados con la calidad de servicio que le presta la Corporación Archimóvil C.A.

El uso de la estrategia de calidad Kaizen en los procesos críticos de la Corporación Archimóvil C.A.



La generalización de los resultados de la investigación a estudios más específicos, responde a la necesidad de diseñar una estrategia formal que contengan tres elementos: metas, políticas y un programa para lograr objetivos relacionados con el nivel de satisfacción del cliente y la calidad de servicio de una organización económica que busca la excelencia.

La investigación servirá para satisfacer las necesidades teóricas y prácticas de la autora y especialistas en sistemas de calidad, para profundizar su experiencia en la aplicación de estrategias que eleven el nivel de satisfacción del cliente en relación con la calidad del servicio que preste la organización económica.

Cumplir con la disposiciones generales sobre el trabajo especial de grado, reglamentado por el Concejo General del Estudio de Postgrado establecida por la Universidad Católica Andrés Bello, en la modalidad de investigación para aprobar y obtener el grado de Especialista en Sistemas de la Calidad.

El conocimiento que se derive de los resultados de la investigación, estimularán el crecimiento y desarrollo psicológico emocional y personal del cliente interno y externo de toda organización económica para que cumpla su finalidad dentro de la sociedad: “ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan la necesidad del hombre”.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

La investigación estará dirigida a responder al siguiente problema: ¿Cómo evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación Archimóvil, C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para asegurar la calidad de servicio? La investigación abarcará los procesos que influyen directamente en la satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios que reciben y prestan la Corporación Archimóvil C.A. Se delimitará a los procesos Unidad Técnica de Producción y Despacho, y a la Gerencia General de Operaciones.



El estudio consistirá en una investigación de campo descriptivo de análisis cuantitativos y cualitativos. Los datos se recolectaron de la realidad objetiva, sitio de trabajo donde labora la población involucrada, perteneciente a la Unidad Técnica de Producción y Despacho y a la Gerencia General de Operaciones, constituida por treinta y seis clientes internos que prestan servicios y treinta (30) clientes externos que recibieron servicio. Es allí donde se originó una situación crítica de quejas y reclamos durante los últimos meses en este caso el tiempo es una limitante. Otro aspecto importante es que el instrumento que se aplicó fue validado por un experto en sistemas de la calidad, así como se les explicó a los clientes internos y externos, el objeto de su aplicación, lo que no permitió ningún rasgo de subjetividad en sus respuestas.

1.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

Semana	Actividad	Meses										
		Agosto		Septiembre				Octubre				
		18-24	25-31	01-07	8-14	15-20	22-28	29-05	06-12	13-19	20-26	27-02
	Investigación preliminar	X										
	Redacción del título, P.B., Objetivos		X									
	Consulta con asesor			X								
	Redacción del asesor				X							
	Transcripción				X	X	X					
	Revisión del asesor						X					
	Entrega del proyecto							X				
	Aprobación								X			
	Modificar								X			
	Aplicación de la encuesta a los clientes internos				X							
	Aplicación de la encuesta a los clientes externos					X						
	Aprobada								X			
	Análisis e interpretación de los resultados						X					
	Presentar trabajo especial de grado									X		



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr los objetivos de esta investigación es necesario revisar investigaciones anteriores que sirven para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, a continuación se nombran los más relevantes:

Sifontes (1996): El propósito de su investigación fue el estudio de evaluar la calidad de servicio en dos oficinas de atención comercial (O.A.C) en el área Metropolitana de Caracas. Los resultados más relevantes de esta evaluación fueron: la calidad de servicio de las dos oficinas se ubicarían en un punto intermedio, entre un "mal servicio" y un "servicio aceptable", y que los clientes encuestados perciben al personal, que atienden al público en las O.A.C estudiadas como "capacitado para solventar situaciones de problemas", al obtener la "fiabilidad" y la "seguridad" con puntaje más elevado.

Masaaki, Imai (1998): En su libro concentra las técnicas de Kaizen para promover resultados en el lugar donde tendrán el mayor provecho: áreas críticas de la corporación, y también aborda las tres técnicas Kaizen.

Elizabeth Barbosa: Evaluación de la Calidad de atención al Cliente de la Agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela del Grupo Santander, bajo los parámetros de Kaizen-Gemba. En esta investigación se estudió la calidad de atención al cliente en un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así



como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

DATANALISIS, (2003): *Benchmarking* de la Calidad del Servicio en Venezuela. Este reporte muestra tanto la penetración de un conjunto de veinte categorías de servicios en la población venezolana, así como una comparación de las evaluaciones que los clientes finales hacen de la calidad del servicio recibida en cada una de dichas categorías. En las categorías evaluadas se encuentran: bancos, compañías de seguros, líneas aéreas, electricidad, agua, telefonía pública, telefonía fija, telefonía celular, Metro de Caracas, aseo urbano, taxis, autobuses, alcaldías, restaurantes de comida rápida, gas doméstico, TV por suscripción, estaciones de gasolina, oficinas del Seniat y servicio de acceso a Internet. Los resultados se basan en una muestra de 1000 personas residentes de las principales ciudades del país, mayores de 18 años de edad y pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B, C, D y E.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 ORIGEN HISTÓRICO DEL KAIZEN

El origen de la filosofía Kaizen que traduce mejoramiento continuo y gradual, se ubica en la era posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 40 y 50. La calidad no era prioritario para las empresas norteamericanas, había poco interés en la mejora de la calidad y se realizaba con la "inspección masiva". En relación al origen del Kaizen. Evans y Lindsay (2000, p. 7), expone:

Como ayuda a los esfuerzos de reconstrucción de Japón, dos asesores estadounidenses, los doctores Joseph Juran y W. Edwards Deming, introdujeron técnicas de control estadístico de la calidad entre los japoneses, una parte significativa se enfocó en la administración



superior, y no simplemente en los especialistas de la calidad. “Los gerentes generales” respaldaron y aplicaron esta estrategia e integraron la calidad en todas sus organizaciones empresariales generando una cultura de mejora continua que se conoce en japonés Kaizen.

El término Kaizen, significa según Wellington (2001, p. 14) “*De Kai significa cambio y Zen que significa bueno*”.

CUADRO N° 1. ORIGEN Y ENTORNO DE LA FILOSOFÍA KAIZEN RELACIONADA CON CALIDAD DE SERVICIO

Años	Características
1951-	Evans y Lindsay (2000, p. 6 la 8) “ <i>Union of Japanese Scientists and Engineers (Juse), Instituyó el premio Deming, para premiar a individuos y empresas que aplican los criterios y las prácticas de la administración de la calidad</i> ”
1960-1980	“ <i>Durante 20 años las mejoras en la calidad de las empresas japonesas fueron lentos y continuas, antes de que la calidad de los productos japoneses excedieran a los fabricantes occidentales</i> ”



	<p>“Elevada calidad en sus productos, por la aplicación de las mejoras continuas y graduales (Kaizen). Las empresas japonesas habían conseguido penetrar en el Mercado Occidental”: En la Hewlett Packard los japoneses vendieron 300.000 chips de 16 K de memoria RAM, reflejando una tasa de fallas de cero por 1000, comparados con la tasa de fallas de 11 y de 19 de los chips estadounidense. Los japoneses demostraron una gran mejora en la calidad de productos y servicios ya que habían logrado introducirse en el Mercado Americano.</p>
1980-2003	<p>La industria automotriz japonesa se impuso según informe de <i>Special Business Week</i> del 8 junio de 1987, sobre calidad, revolución de la calidad, a raíz del desastre del transbordador espacial <i>Challenger</i> en 1986, aumentó la concientización sobre la calidad. Los consumidores buscaron a partir de ese momento, antes de comprar, evaluar y escoger productos, selectivamente, buscando el valor total: calidad, precio y capacidad de servicio.</p> <p>“La excelencia en la calidad se reconoció como clave de la competitividad mundial y se promovió ampliamente en toda la industria la mayoría de las principales empresas norteamericanas instituyeron compañías de mejoras de calidad, enfocadas a mejorar las operaciones internas para satisfacer los clientes externos”.</p> <p>“Una de las personas que mayor influencia tuvo en la revolución de la calidad fue W. Edwards Deming. En</p>



	<p>1980, NBC, difundió un programa especial titulado "Si Japón puede... ¿Por qué nosotros no podemos?". El programa ampliamente visto, puso de manifiesto el papel clave de Deming en el desarrollo de la calidad japonesa y su teoría se convirtió de uso común entre los ejecutivos corporativos de Estados Unidos y otros países. Aunque hacía 30 años, que Deming, había liderizado los programas de mejoramiento continuo en la industria japonesa.</p> <p>Fue a partir de 1980 hasta el '93 que liderizó y con su conocimientos y enfoques Kaizen, ayudó a las grandes empresas norteamericanas, como Ford Motors Company, General Morots y Proter & Gamble a revolucionar su enfoque de calidad.</p>
1987-1991	<p>Entre 1987, 1991, los japoneses ocupan un liderazgo empresarial, utilizando enfoque Kaizen, en las encuestas de J.D. Power and Associates, reflejó la presencia de 7 industrias japonesas ocupando los 10 primeros lugares.</p>
1993-1994	<p>Wellington (2001, p. 27). "Los factores comienzan a ejercer (lentamente) una influencia colectiva en la cultura gerencial de Japón: los escándalos de corrupción política y financiera". De 1993 y 1994, la recesión durante este mismo período, gerentes más jóvenes con una educación más global, el intercambio de ideas entre empresas occidentales en Japón y conglomerados Japoneses en Occidente, y el terremoto de 1995. Han Ejercido cada una cierta</p>



	<p>presión a favor del cambio. Algunas compañías como Nissan, Komatsu, NSK, Matsushita, Toshiba y Fuji, ya comprobaron cómo una fusión del Kaizen con la teoría gerencial y de motivación de occidente (Maslow, Herzberg, Mayo, Mc Gregor, Blake), genera empleados más motivados y un entorno altamente productivo e innovador que no depende del rango, ni del pensamiento grupal para producir resultados.”</p>
2003	<p>Cambio en los paradigmas, evolución versus revolución. Wellington (2001, p. 14), la filosofía Kaizen, “se considera el primer movimiento holístico en el mundo empresarial, pues en las compañías Kaizen japonesas, un empleado se contrata y desarrolla como una persona integral y no simplemente como un recurso utilitario. La importancia de los empleados y los equipos de trabajo, sus conocimientos, experiencia y participación en los procesos, la contribución que el empleador hace para mejorar su lugar de trabajo y lo que allí se produce son como la obsesión con la calidad y el enfoque en los clientes, las bases del Kaizen. Éste inspira, motiva y cohesiona una fuerza de trabajo que persigue valores y metas comunes y produce resultados mayores que la suma de las contribuciones individuales de sus miembros.</p>

Fuente: Evans y Lindsay (2000, p. 6 - 8), Wellington (2001, p. 14 - 27)

Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 13 y 25)



CUADRO Nº 2. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN KAIZEN

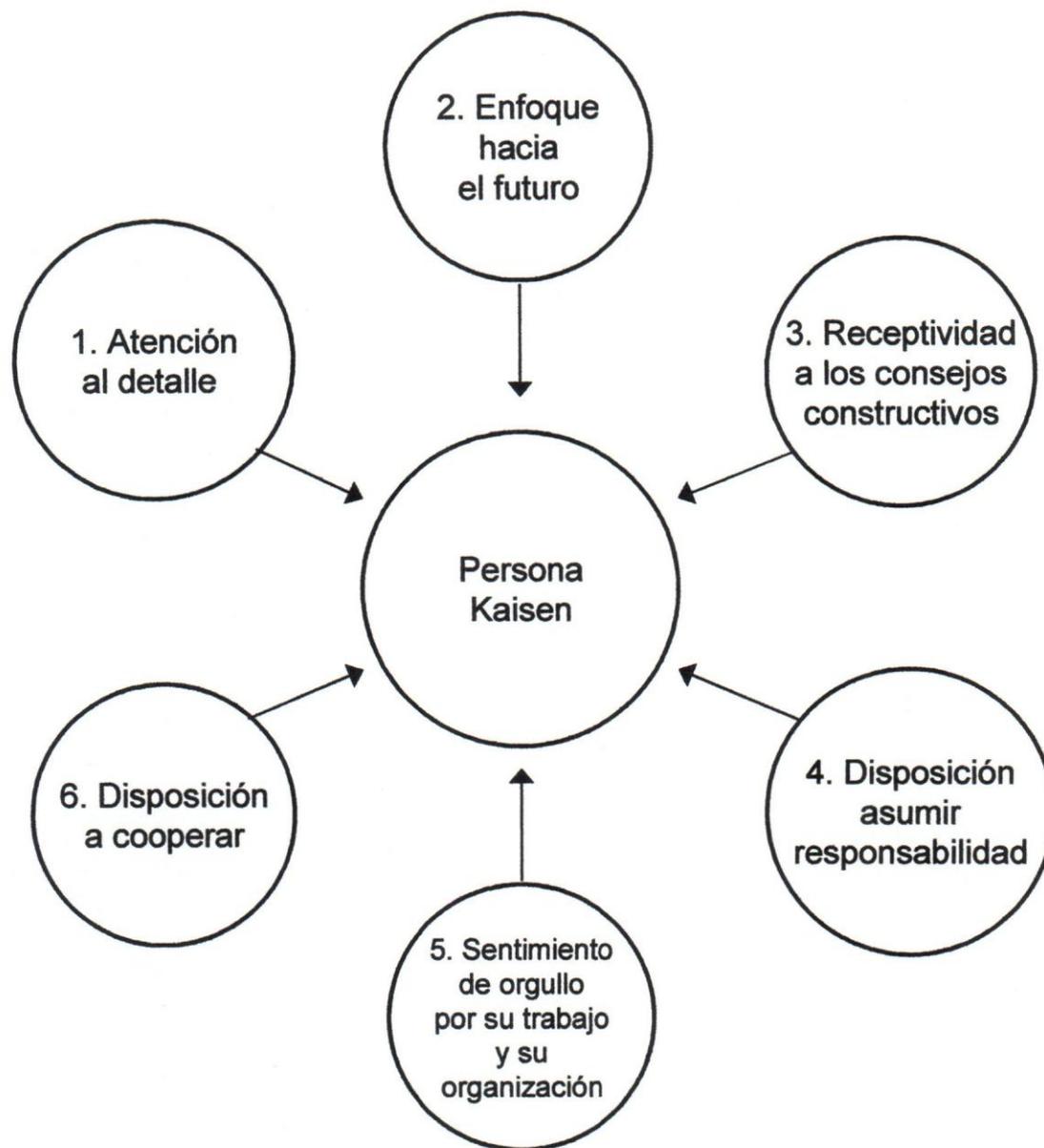
Los diez principios Kaizen	
1.	Concentrarse en los clientes.
2.	Realizar mejoras.
3.	Reconocer abiertamente los problemas.
4.	Promover la apertura.
5.	Crear grupos de trabajo.
6.	Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales.
7.	Nutrir procesos de relaciones de apoyo.
8.	Desarrollar la autodisciplina.
9.	Mantener informados a todos los empleados.
10.	Desarrollar a todos los empleados.

Fuente: Wellington (2001, p. 33)

Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 26)

La persona Kaizen: Atributos del comportamiento que resultan particularmente útiles, para poner en práctica la filosofía, se refleja en el diagrama.

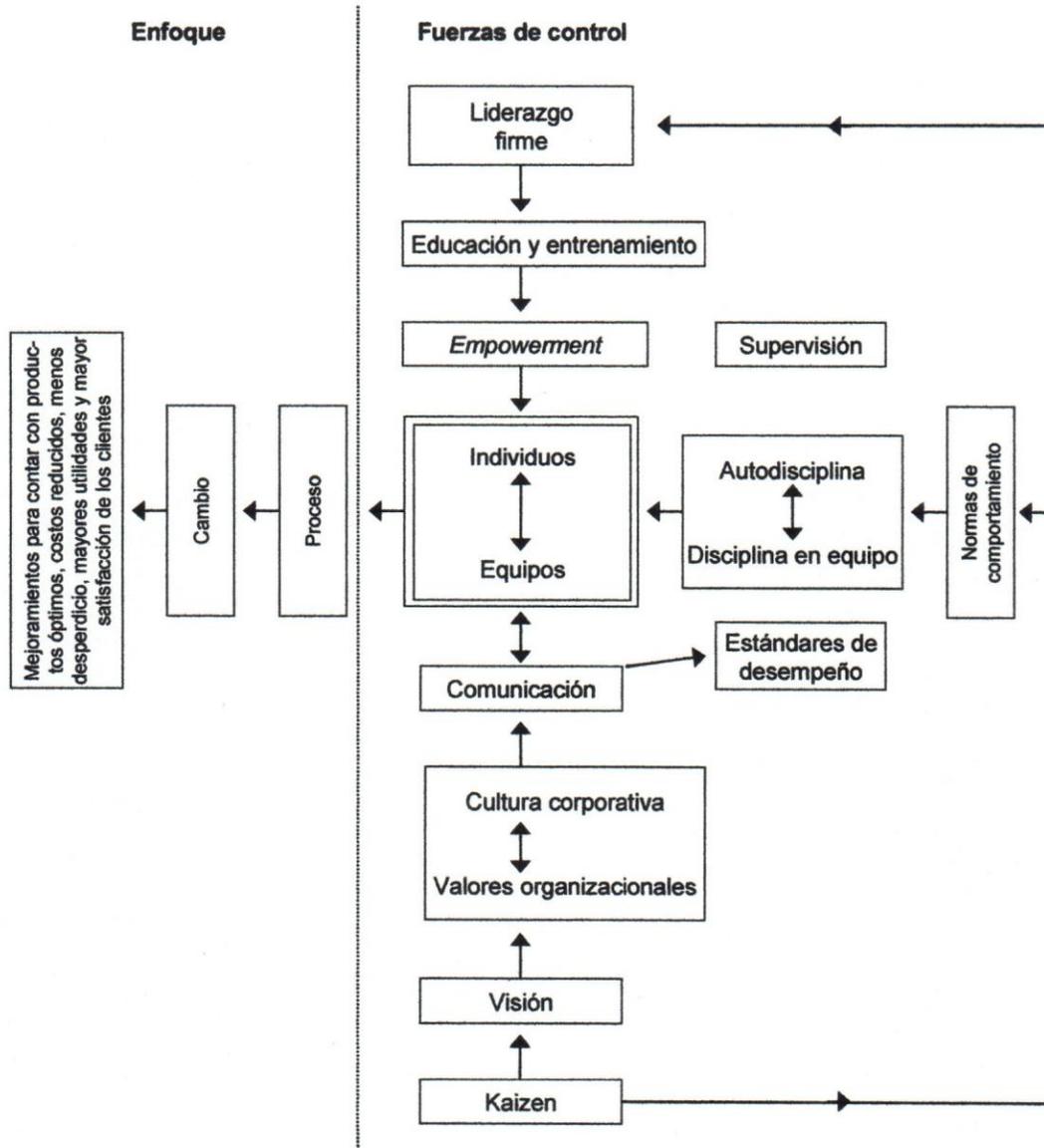
DIAGRAMA N° 1. ATRIBUTOS DE LA PERSONA KAIZEN



Wellington (2001, p. 33)

Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 27)

DIAGRAMA N° 2. CONTROL Y ENFOQUE KAIZEN



Fuente: Wellington (2001, p. 33)



2.2.2 CULTURA KAIZEN DE SERVICIO AL CLIENTE

El desarrollo de una cultura Kaizen permite lograr la excelencia y elevar el nivel de satisfacción interno y externo. Así lo expresa Wellington (2001, p. 177).

El servicio al cliente con una base cultural Kaizen e integrada a la misma producirá beneficios tangibles, la decisión de introducir Kaizen debe ser una decisión estratégica tomada y aprobada al nivel más alto de la empresa provocarán repercusiones que se sentirán en todos los niveles de la compañía.

Realmente este criterio, puede utilizarse en forma gradual para preparar una estrategia de enfoque Kaizen de servicio al cliente. Wellington (2001, p. 174):

La estrategia es una descripción sobre cómo piensa alcanzar una compañía sus objetivos y metas formales. Traduce la visión en acciones y, a través de un proceso de planeación y análisis regulares, determina como se van a utilizar los recursos de la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva y producir beneficios para todos los involucrados.

El proceso de formulación de una estrategia se especifica en el Diagrama N° 3 (véase en la página 31) del trabajo de grado.

Dentro de este proceso las ventajas competitivas pueden lograrse, bajo los criterios que expone Wellington, (2001, p. 174).

Buscando un proyecto estratégico globalmente más barato, en donde las mayores utilidades se deriven de precios más bajos para el mismo producto (asumiendo que los precios más bajos entrañan volúmenes más altos) o un proyecto globalmente mejor, en donde las utilidades altas se deriven de un mayor valor agregado al producto o servicio (asumiendo que el valor adicional atrae más clientes).

Debe agregarse a estos dos aspectos señalados; la innovación al implementar las herramientas de calidad, la evaluación sobre el mejoramiento continuo y gradual, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de una cultura corporativa que se enfoque en la satisfacción



del cliente interno y externo de toda organización. Otro elemento fundamental y necesario en el proceso cultural de servicio al cliente. Según Wellington (2001, p.174), *“Es el objetivo de marketing de convencer a los clientes de que sus necesidades quedarán mejor satisfechas con los productos de una determinada compañía que con los de sus competidores”*.

Las ventajas competitivas deben ser sostenibles a largo plazo, por lo que deben construirse barreras protectoras en torno a la compañía y sus productos. A través del procedimiento establecido por Wellington (2001, p.174):

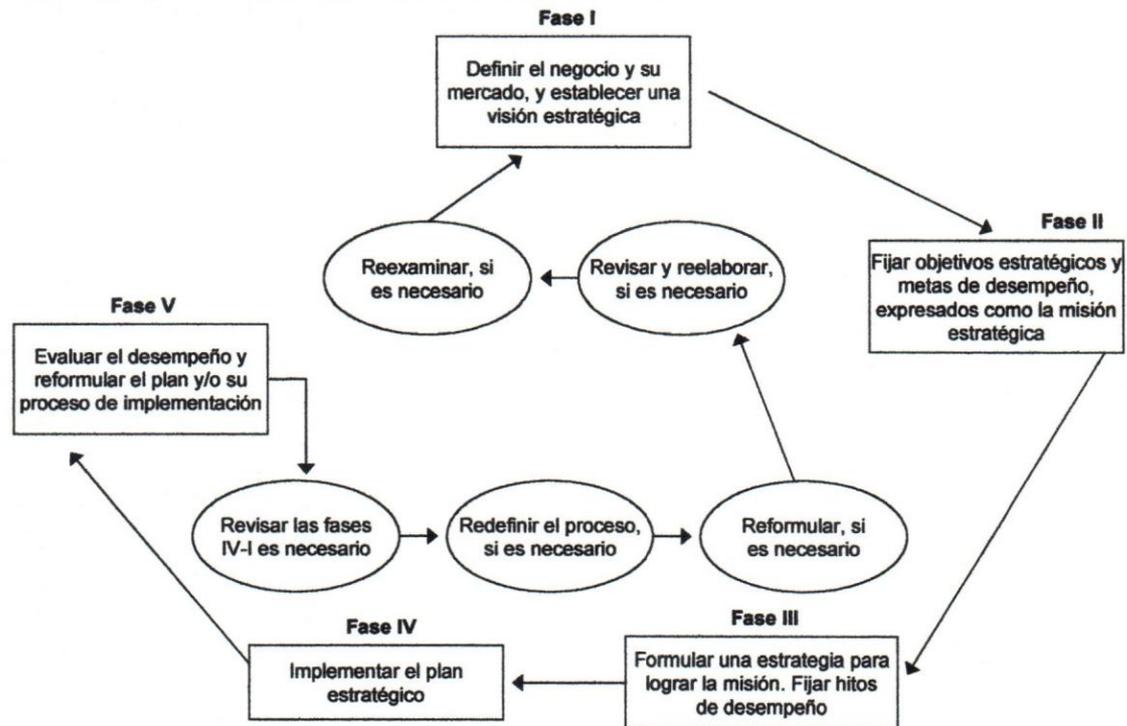
1. Asegurarse de que exista un buen ajuste organizacional entre la compañía y su entorno,
2. Crear una cultura corporativa de respuesta al mercado, y
3. Forjar relaciones sólidas entre clientes y proveedores (asociaciones estratégicas) que pueden ayudar a controlar el acceso a los canales de suministro y distribución.

Estos tres aspectos: ajuste organizacional entre la compañía y su entorno, cultura corporativa de respuesta al mercado, y relaciones sólidas entre clientes y proveedores son las bases del enfoque de la estrategia marketing de relaciones, que une y relaciona en forma horizontal, calidad del producto, servicio al cliente y la cultura corporativa. Tiene como punto central estimular las relaciones internas y externas de la organización, tres actividades expuestas en el diagrama N° 5 (véase la página 33).

El producto del marketing de relaciones, es desarrollar la pasión por el cliente (interno y externo), se describen en factores de éxitos claves que deben ser establecidos dentro de la organización económica, señaladas en el diagrama N° 6 (véase la página 34).

Dentro de este proceso es fundamental la responsabilidad de los líderes empresariales frente a la implantación de estrategias de servicio al cliente interno y externo, explicadas en los diagramas N° 4 (véase la página 32).

DIAGRAMA N° 3. ¿CÓMO DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE KAIZEN?



Fuente: Wellington (2001, p. 175).

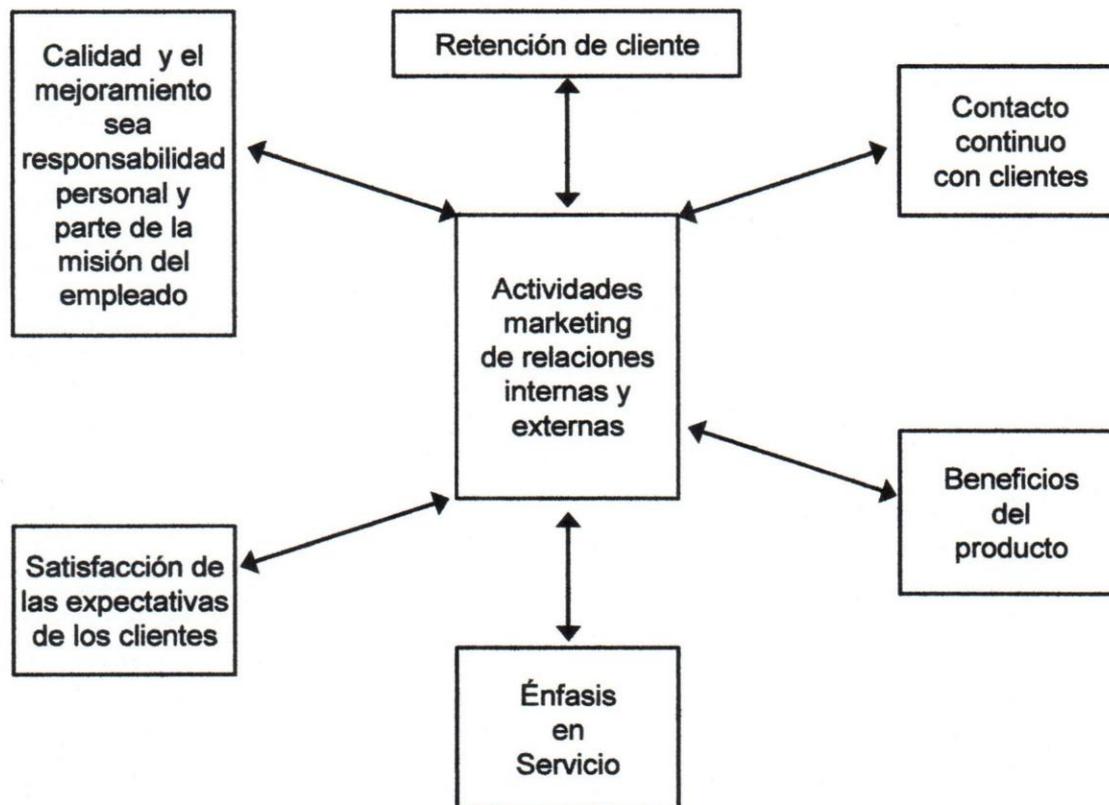
DIAGRAMA N° 4. MODELO SINTÉTICO DE LOS ELEMENTOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA



Fuente: Wellington (2001, p. 178).

DIAGRAMA N° 5. ENFOQUE ESTRATÉGICO MARKETING DE RELACIONES

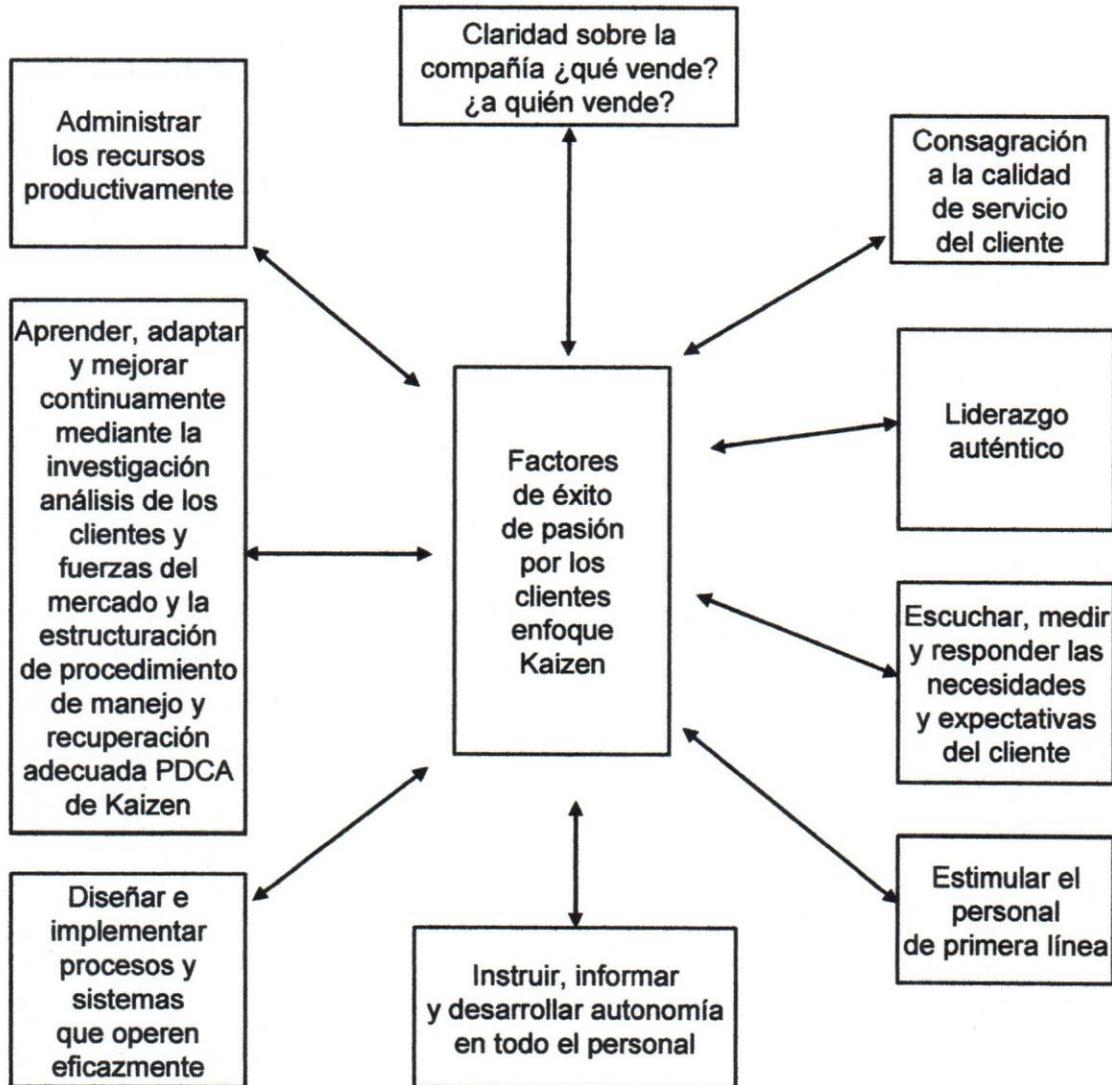
Calidad de producto, el servicio al cliente y la cultura corporativa, desarrollados en actividades de *marketing* (internos y externos).



Fuente: Wellington (2001, p. 176)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 33)

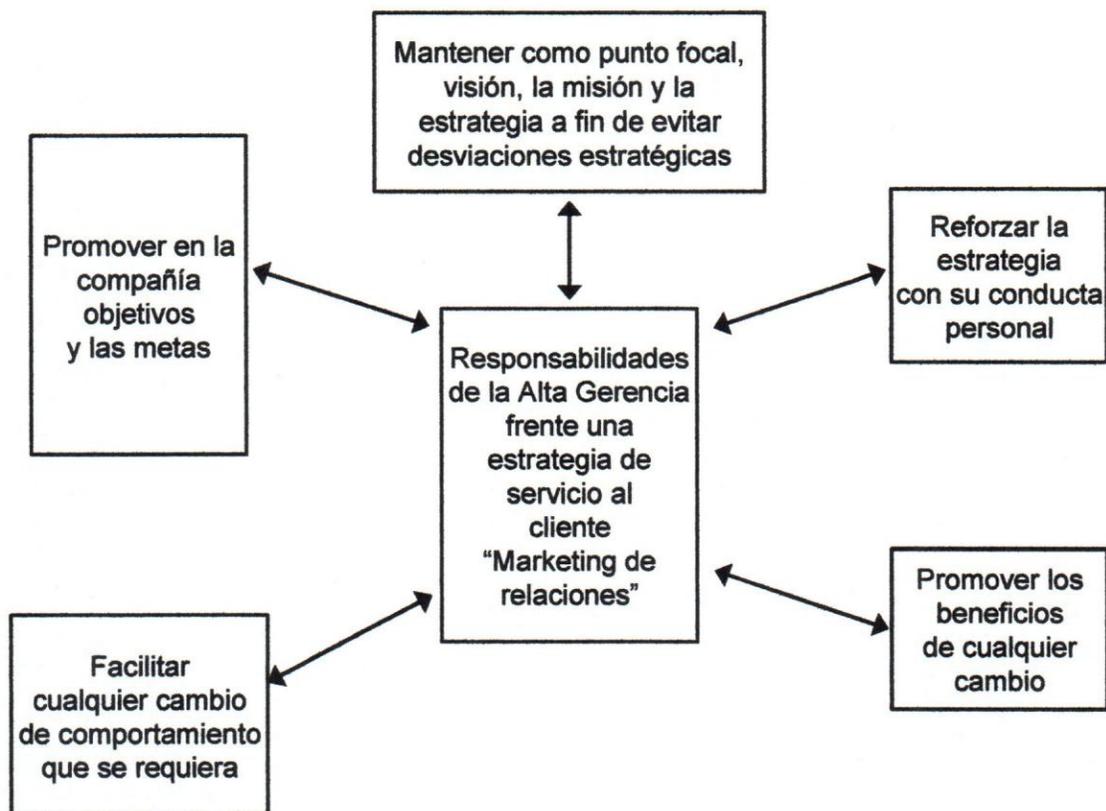
DIAGRAMA Nº 6. FACTORES DE ÉXITO DE PASIÓN POR LOS CLIENTES DE ENFOQUE KAIZEN

Según Wellington (2001, p. op-cit) *“El producto de marketing de relaciones es una pasión por los clientes”*



Fuente: Wellington (2001, p. 176)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 34)

DIAGRAMA N° 7. RESPONSABILIDAD DE LOS LÍDERES EMPRESARIALES FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO



Fuente: Wellington (2001, p. 177)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 35)

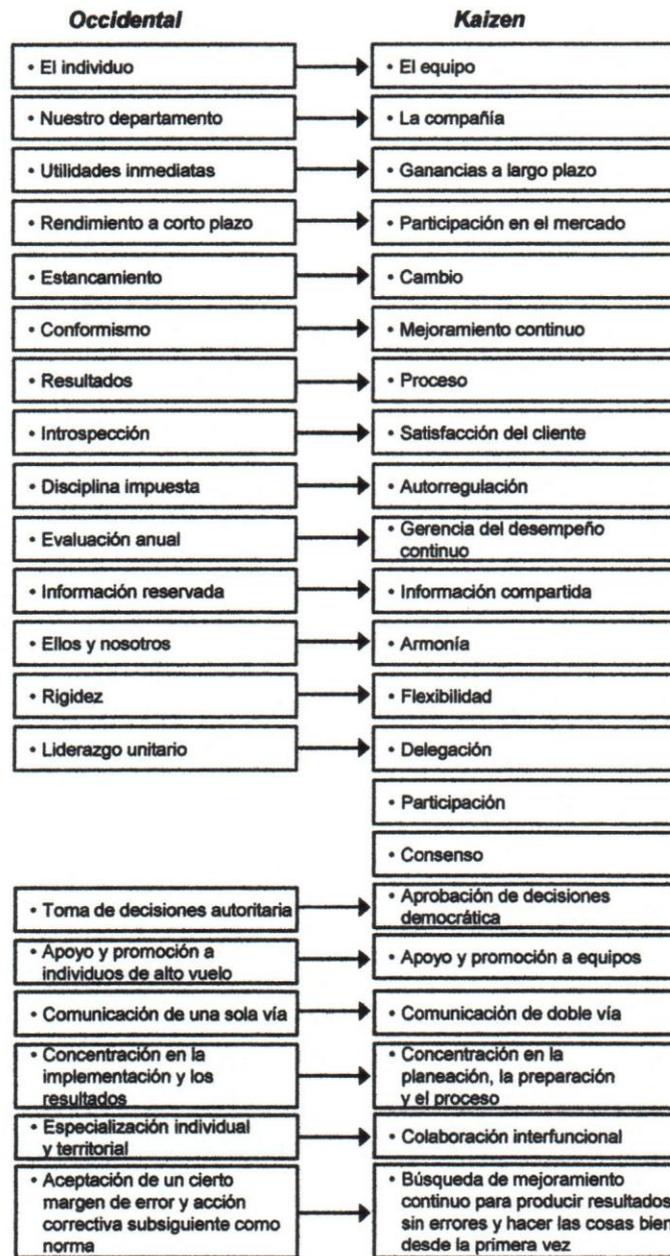
DIAGRAMA N° 8. ¿QUÉ CONFORMA LA CULTURA DE UNA COMPAÑÍA?



Fuente: Wellington (2001, p. 179)

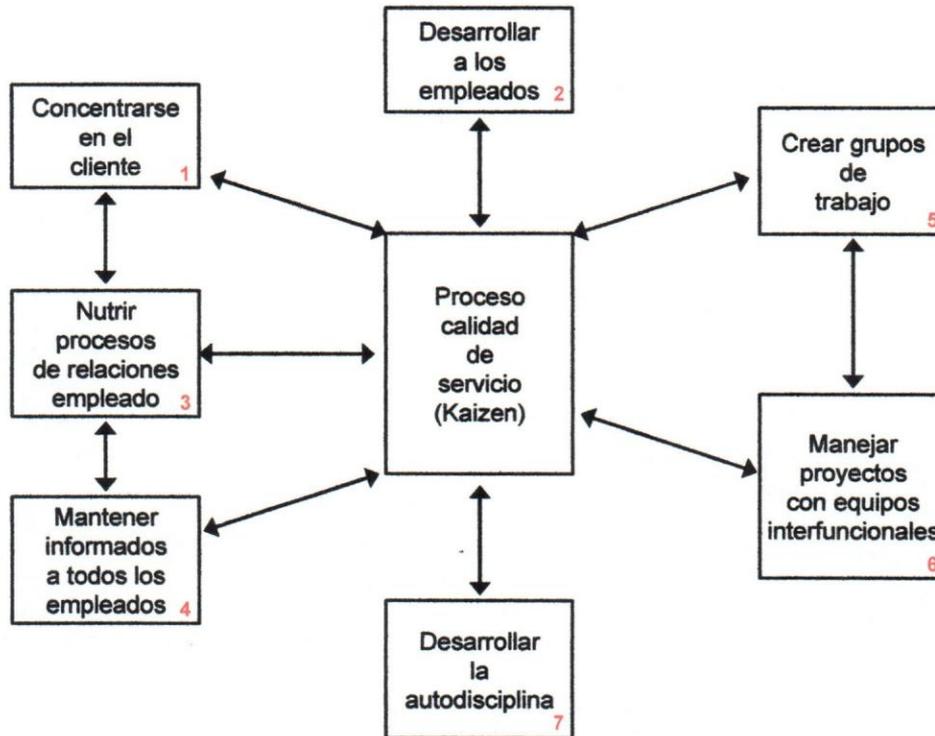
DIAGRAMA N° 9. DE UNA CULTURA OCCIDENTAL A UNA KAIZEN

El cambio de un modelo organización occidental convencional a una Kaizen, incluso si se trata de una mezcla de principios gerenciales orientales y occidentales (familiares), puede ser significativo, como muestra las listas comparativas presentadas a continuación.



Fuente: Wellington (2001, p. 172)

DIAGRAMA N° 10. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA KAIZEN, PARA LOGRAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y DESARROLLO DE LA CULTURA CORPORATIVA



Explicación: Aplicación en una empresa en orden de número. una cultura Kaizen, no es estática, es dinámica.

Factores \longleftrightarrow influyen y se da retroalimentación de información.

Fuente: Wellington (2001, p. 23)

Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 38)



2.2.3 LA META FINAL DE LA ESTRATEGIA KAIZEN

Con respecto a calidad de servicio, Imai (2000, p. 10):

Se refiere no sólo a la calidad de productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dicho productos o servicios. Costo (*cost*) se refiere al costo total, que incluye diseño, producción, venta y suministro del producto o servicio. Entrega (*delivery*) significa despachar a tiempo el volumen solicitado. Cuando se cumplen las tres condiciones definidas por términos QCD, los clientes están satisfecho.

Recomiendan la filosofía Kaizen que lo más importante, cuando se trata de introducir mejoramiento, es saber ¿qué aspectos de las actividades empresariales necesitan mejorarse más?, y en respuesta a esta pregunta es calidad, costo y entrega (*Quality, Cost, Delivery*). Las actividades QDC unen líneas funcionales y departamentales de los procesos de investigación y desarrollo, ingeniería, producción, ventas y servicios de posventa. Por lo tanto, las colaboraciones interfuncionales son necesarias, al igual que las colaboraciones con proveedores y distribuidores.

Imai (2000, p. 10) *“Es responsabilidad de la alta gerencia revisar la posición actual del QDC de la empresa en el mercado y establecer prioridades para su política de mejoramiento del QDC”.*

2.2.4 CALIDAD EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Evans y Lindsay (2000, p. 16), define: *“La producción es el proceso de convertir los recursos disponibles de una organización en productos, bienes y servicios”.*

Imai (2000, p. 1), establece:

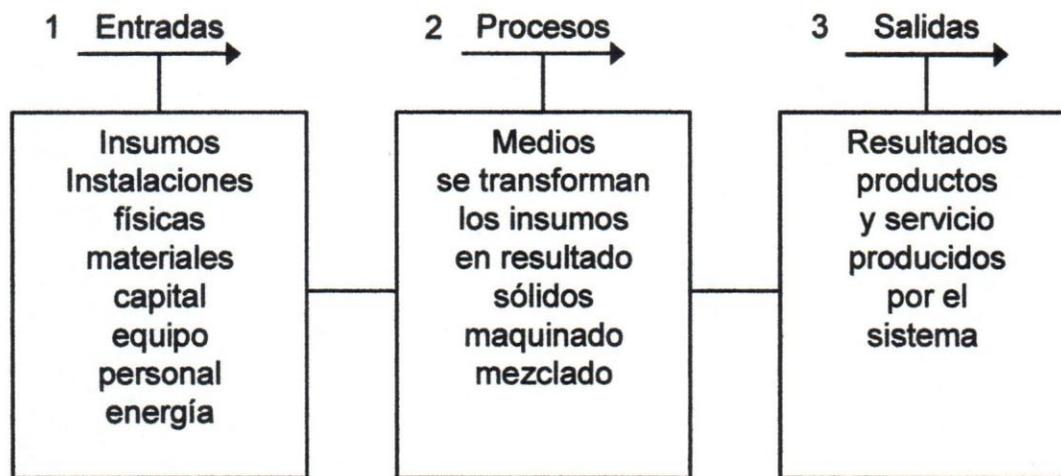
La organización debe ser considerada como un sistema donde interactúan los diferentes elementos, procesos y recursos, con el propósito de obtener unos resultados deseados, implica también una

participación masiva de todas las personas en el mejoramiento continuo de los resultados mediante el adecuado gerencianismo de los procesos.

Evans y Lindsay (2000, p. 16), "Se conoce como sistema de producción, el conjunto de actividades y operaciones involucradas en la producción de los bienes y servicios de una organización".

Evans y Lindsay (2000, p. 26), "Un sistema de producción tiene tres componentes principales", explicados en el siguiente diagrama.

DIAGRAMA N° 11. COMPONENTES DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN



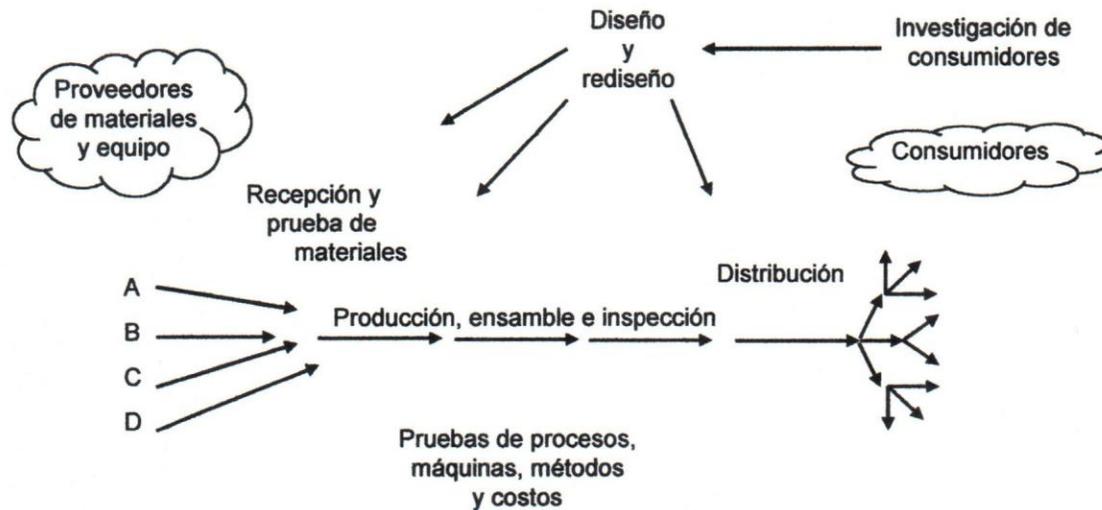
Fuente: Evans y Lindsay (2000, p. 26)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 40)

Evans y Lindsay (2000, p. 27), sistema de producción de W. Edward Deming: que aparece en el diagrama N° 12 (véase página 41):

El diagrama que aparece ilustra no sólo las relaciones entre insumos, procesos y productos, sino también el papel de los clientes y proveedores, la interdependencia en los procesos organizacionales, la utilidad en la investigación de consumidores y la importancia de una mejora continua en todos los elementos del sistema de producción. Deming, dijo a los japoneses que comprender a los clientes y proveedores era crucial en la planeación para la calidad; les sugirió que la clave para capturar los mercados mundiales era una mejora continua;

tanto de los productos como de los procesos de producción, a través de una mejor comprensión de los requerimientos de los clientes.

DIAGRAMA N° 12. VISIÓN DE DEMING DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN



Fuente: Evans y Lindsay (2000, p. 17)

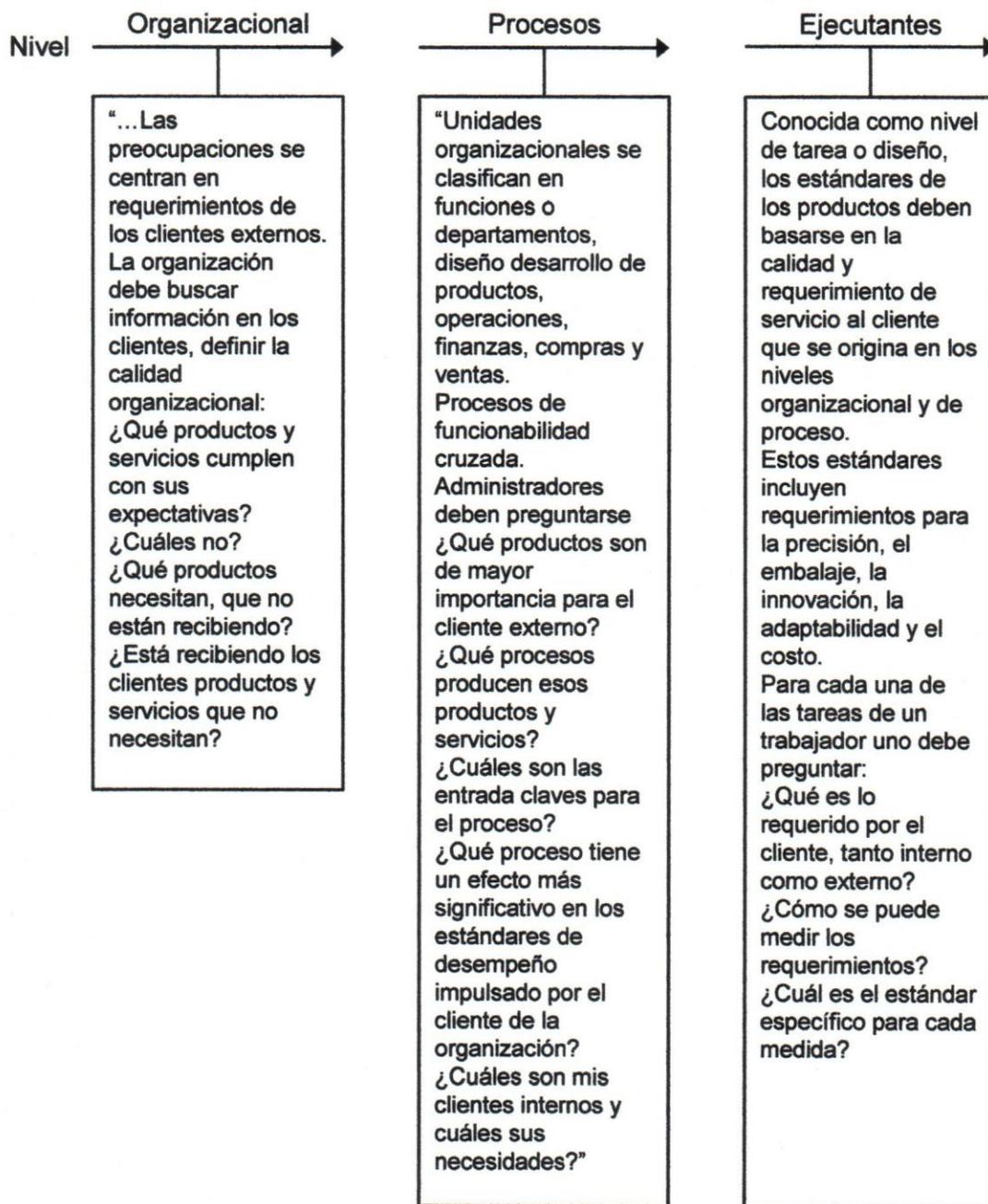
Evans y Lindsay (2000, p. 17):

Una organización comprometida con la calidad debe examinarse en tres niveles: el organizacional el de procesos y el de ejecutante/tarea". "En el nivel organizacional las preocupaciones de calidad se centran en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes externos". "En el nivel de proceso, las unidades organizacionales se clasificaron en función o departamentos, como el de mercadotecnia, diseño, desarrollo de productos, operaciones, finanzas, compra, facturación.

En el nivel de ejecutante los estándares de los productos deben basarse en la calidad y requerimiento de servicio al cliente que se originaron en los niveles organizacionales y proceso. Sintetizados en el diagrama N° 13 (véase página 42).



DIAGRAMA N° 13. ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN FUNCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Evans y Lindsay (2000, p. 18)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 42)



En una organización vista bajo esta perspectiva, se definen las responsabilidades: los gerentes superiores deben enfocar su atención en el nivel organizacional, los gerentes medios en el proceso y todos los empleados deben entender lo que es calidad en el nivel del ejecutante.

Evans y Lindsay (2000, p. 15) establece la *“Calidad impulsada por el cliente y define muy claramente, las características del cliente interno y externo con relación a la calidad de servicio”*. Definiciones oficiales de la terminología de la calidad fueron estandarizados en 1978 por el *America National Standard Institute (ANSI)* y el *America Society for Quality (ASO)*. Estos grupos definieron la calidad como *“la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tiene importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas”*. Esta definición se apoya en enfoques basados en el producto y en el usuario, y se impulsa por la necesidad de entregar valor al cliente y, por lo tanto, de influir en la satisfacción y la preferencia. El proceso de calidad se define en base a tres aspectos: en el producto y usuario, se impulsa por la necesidad de entregar valor al cliente e influir en la satisfacción y la preferencia.

En el año 1980, las empresas empiezan a utilizar el concepto de calidad relacionado con el nivel de satisfacción del cliente: *“La calidad es cumplir o exceder las expectativas de los clientes.”*

Para comprender esta definición primero debemos entender el significado de cliente interno y externo. Evans y Lindsay (2000, p. 16) expresa: *“Estos clientes se identifican con mayor precisión como consumidores. Claramente el fin de todo negocio es llenar las expectativas de los consumidores”*, pero antes que un producto alcance a los consumidores, pueden fluir cadenas de empresas o departamentos cada uno de los cuales se añade un valor agregado, por ejemplo: La Empresa “X” es cliente del Concesionario “X” y el Concesionario “X” es cliente de la Gerencia de Ventas, a estos clientes se les



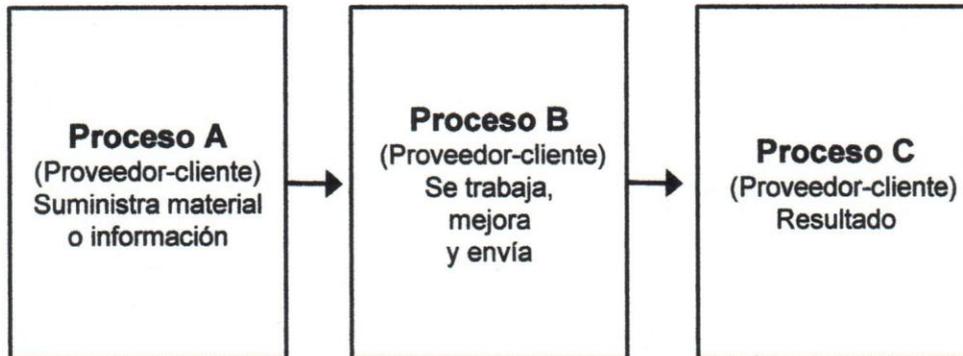
conoce como clientes externos. Cada uno de los empleados de una empresa también tiene clientes internos, que reciben bienes o servicios de proveedores dentro de la misma. Dentro de este proceso, un empleado debe cumplir sus tareas con responsabilidad, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. La falla en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos puede repercutir en un producto de baja calidad.

Es fundamental que para alcanzar la satisfacción de los clientes, deben comprenderse quiénes son nuestros clientes y cuáles son sus expectativas. Esto es una forma totalmente radical de concebir la forma de pensar tradicional en una organización orientada funcionalmente, pues permite a los trabajadores comprender cuál es su posición en todo el sistema y cuál es su contribución al producto final. La calidad, como satisfacción del cliente, ha sido fundamental para los procedimientos empresariales japoneses. El *"Internacional Quality Study Top Line Findings"*, demostró con una encuesta que existe un porcentaje de negocios, que desarrollan nuevos productos y servicios con base en las expectativas de los clientes, representadas por el 58% para empresas japonesas, 40% para empresas alemanas y sólo el 22% para empresas estadounidenses. Estas cifras demuestran que el enfoque Kaizen es una estrategia que permite la excelencia en el producto y servicio, en las empresas japonesas, el cual han enfocado la calidad, como satisfacción al cliente.

2.2.5 CONCEPTO DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN UN PROCESO KAIZEN

Imai (2000, p. 6) *"Todo trabajo es una serie de procesos y cada proceso tiene su proveedor y su cliente"*.

DIAGRAMA N° 14. PROCESO DE TRABAJO



Este axioma demuestra que el proceso siguiente es un cliente, y se refiere a los tipos de clientes: internos (dentro de la empresa) y externos (fuera, en el mercado).

Fuente: Imai (2000, p. 6)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 45)

Imai, (2000, p.7) "La mayoría de las personas que trabajan en una organización tratan con clientes internos. Esta comprensión debe conducir al compromiso de no entregar nunca partes defectuosas o informaciones inexactas a las personas del proceso siguiente. Cuando todas las personas practican este axioma, el cliente externo en el mercado recibe, como resultado, un producto o servicio de alta calidad. Un sistema real de aseguramiento de calidad significa que todos en la organización están de acuerdo con este axioma y lo practican."

La satisfacción del cliente frente a la globalización y un mercado competitivo ha pasado los límites, ya no agradecen un servicio de calidad superficial, estas expectativas cada vez mayores, deben ser cumplidas por los organismos, ya que los clientes son los verdaderos beneficiarios y requieren mayor eficiencia.

Wellington (2001, p. 50):

Las investigaciones, sugieren que lo que clientes quieren ahora es profundidad –sustancia- en el servicio que les prometen; una plena percepción de confort y gusto que proviene de algo más que



superficialidades, una percepción de que lo que ellos ven no es un barniz, sino la madera de la cual está hecha la compañía.

La satisfacción del cliente aparece definida por la norma venezolana, COVENIN ISO-9000: 2000 (p. 8): *“Percepción del cliente sobre el grado en que se ha cumplido sus requisitos”*. La percepción del cliente con relación al cumplimiento de sus requerimiento, expectativas y necesidades, se ha perfilado a la búsqueda de la excelencia. Por ello Wellington (2001, p. 51): *“La adopción del Kaizen en una compañía puede satisfacer este deseo del cliente. El Kaizen puede minimizar causas de insatisfacción del cliente, llevar hacia un positivo deleite y en último término, generar una mayor lealtad por parte del cliente.”*

Calidad de servicio externo hacia la excelencia, se puede fundamentar en estos criterios Kaizen, especificados en el cuadro N° 2 (véase página 26).

CUADRO N° 3. CRITERIOS QUE PERMITEN EVALUAR SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN EN LOS CLIENTE EXTERNOS RELACIONADOS CON UN EXCELENTE SERVICIO

Conocimientos teóricos	Preguntas del observador
Wellington (2001, p. 51) “Un producto o servicio ofrecido por una compañía consisten en diversos elementos individuales que, independientemente y colectivamente, influyen de manera directa en la satisfacción del cliente”	¿Un producto o servicio ofrecido, influye en la satisfacción del cliente externo?
“Los elementos conocidos como elementos de satisfacción representan todos los aspectos del ciclo que abarca desde la fábrica hasta el	¿Los elementos de satisfacción al cliente externos, representan a toda la compañía? ¿Qué elementos de satisfacción

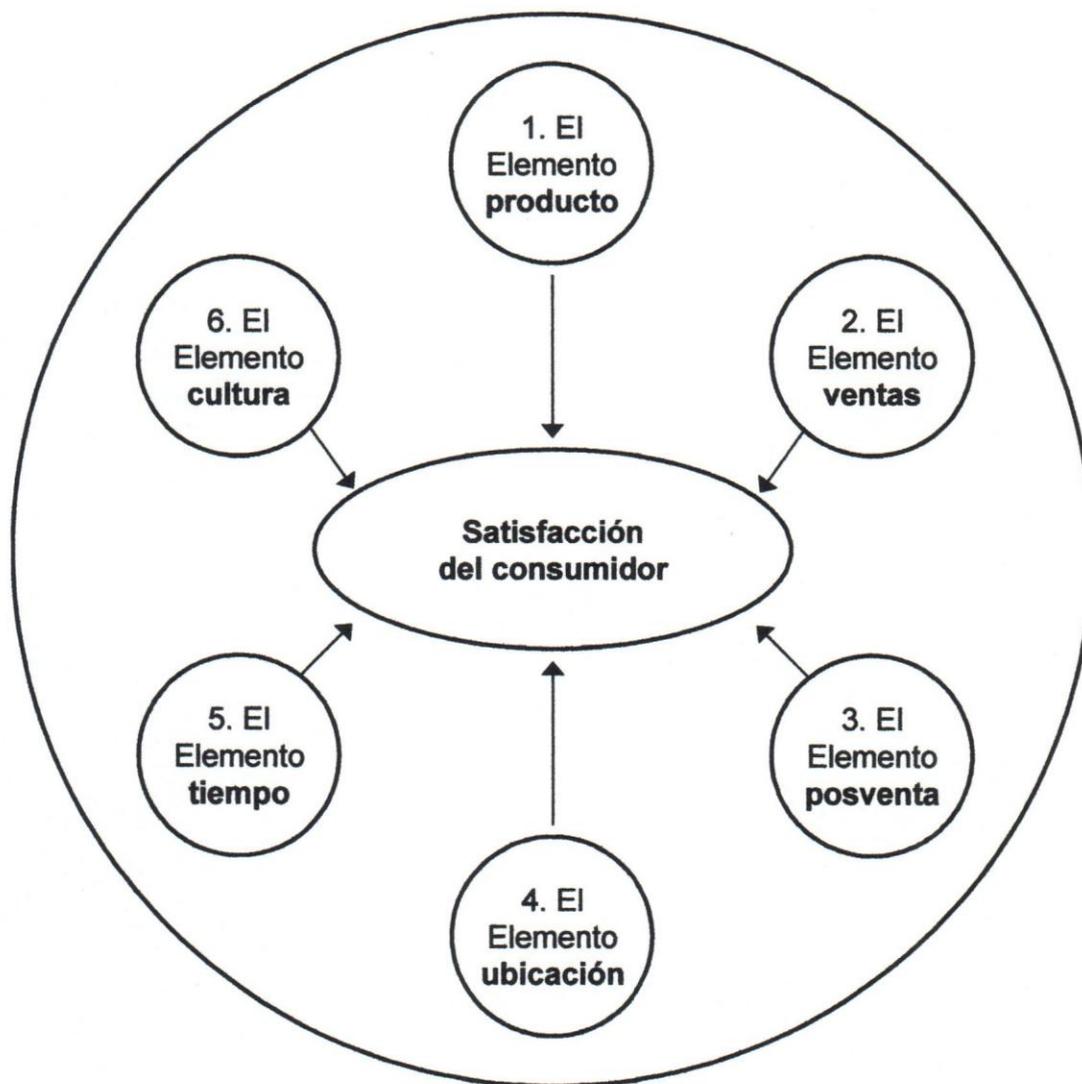


punto de venta toda la compañía está representada en ellos”	pueden evaluar al cliente externo?
“Todos los empleados participan en el proceso de entregar satisfacción al cliente”	¿Quiénes participan en los procesos de entregar satisfacción al cliente externo?
“El proceso de entregar satisfacción al cliente. En otras palabras podría argumentarse que si el suministro de, por ejemplo, un servicio de posventa fuera el único elemento de juicio para la satisfacción del cliente, los empleados encargados de todas las demás funciones –salvo los que trabajan en el departamento de posventa– podrían ignorar el cuidado al cliente, confiándolo al equipo de posventa”.	En el suministro de un servicio de posventa a un cliente externo, ¿usted tomaría como elemento de juicio para lograr la satisfacción del cliente? Participación de todos los empleados de las demás funciones de posventa, o solo el equipo de posventa.
“Responsabilidad universal por la satisfacción del cliente, yace en el Kaizen, cada empleado debe involucrarse en el servicio al cliente en su compañía”.	¿Cree usted que la responsabilidad universal por la satisfacción del cliente es el problema de cada empleado de un organismo?
“Los principios Kaizen, puede ayudar a que cada persona de la compañía se sienta responsable del cuidado del cliente”.	¿El cuidado del cliente como auto responsabilidad de los empleados de la compañía, permiten la satisfacción del cliente? ¿Existen otros elementos que complementan la satisfacción de cliente en una compañía?

Fuente: Wellington (2001, p. 51)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 36 y 47)

DIAGRAMA Nº 15. ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

La autora se hace la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos a los que me he referido para determinar a quién le sirve la compañía: directores, a sus accionistas o a sus clientes?



Fuente: Wellington (2001, p. 52)



Según Wellington, existen seis elementos de los cuales el elemento cultura es el más importante, se desprenden los valores y creencias que determina a quién va a servir la compañía a sus directores, a sus accionistas o a sus clientes.

Cada elemento se subdivide en varios factores que describen con mayor precisión el alcance de cada elemento y las consideraciones que tiene en cuenta los clientes al escoger un proveedor en lugar de otro. Referirse a Wellington, (2001, p. 33-65), o ver síntesis de elementos de satisfacción y estándares de excelencia.

Un rápido examen de todos los factores debe indicar claramente que los clientes (mayoristas o minoristas) pueden tener en cuenta más que el producto o el vendedor, cuando compara la oferta total que le hace cada proveedor en competencia.

CUADRO N° 4. CRITERIO KAIZEN: ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN CULTURAL Y ESTÁNDARES DE EXCELENCIA, CLIENTE EXTERNOS.

Factores	Estándares de la excelencia
Ética	Ser incuestionablemente legal, no discriminatorio, moral y transparente.
Conducta	Ser imparcial, gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente, y aprender de la crítica constructiva.
Relaciones internas	Hacer gala de un tratamiento justo y equitativo de todos los empleados, sin diferencias injustificables entre el personal de rango superior e inferior; entender el concepto del cliente interno; brindar



	<p>oportunidades para el desarrollo multifuncional propio y dirigido; confiar en la gente dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad de equipo y la contribución; favorecer la colaboración interfuncional, y asegurarse de que cada uno entienda, acepte y realice su misión personal con relación al cliente.</p>
Relaciones externas	<p>Desarrollar una relación de socios con proveedores y clientes, en vez de actuar como si fueran partes aisladas que deberían estar separadas por el control ejercido por un superior sobre un subordinado (teniendo en cuenta en la actualidad, ¡vale la pena observar que el superior podría, de echo, ser el cliente!)</p>
Calidad de la experiencia de compra	<p>Crear la percepción que es plenamente consistente con los derechos de los cliente a recibir atención y satisfacción total, mediante los cuales cada "momento verdadero de servicio" es una confirmación absoluta de la primacía de los clientes en la cultura, los valores y la política corporativas.</p>

Fuente: Wellington (2001, p. 61-62)

Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 39 y 50)

Si hay demasiados percepciones negativos o experiencias negativas el cliente creerá que no obtendrá el nivel de servicio al cliente y satisfacción a los cuales sabe que tiene derecho. El servicio al cliente es un discriminador positivo.



Ningún elemento individual o serie de factores por si mismo brindarán una completa satisfacción al cliente, por que cada uno de los seis contribuye con algo en la decisión global de compra.

CUADRO N° 5. CRITERIO KAIZEN: ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN POSVENTA Y ESTÁNDARES DE EXCELENCIA, CLIENTE EXTERNOS

Factores	Estándares de la excelencia
Interés sostenido	Reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente para la compañía y no desilusionar a cliente genuinamente leales por no reconocer (y recompensar) esa lealtad; garantizar la sencillez del proceso de nuevos pedidos, sustentada en la información existente sobre los clientes.
Manejo de quejas	Personal autorizado que responda de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de quejas; y utilizar la tecnología como una herramienta, no como un bien supremo.

Fuente: Wellington (2001, p. 57)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 51)



CUADRO N° 6. CRITERIO KAIZEN: ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN DE VENTAS Y ESTÁNDARES DE EXCELENCIA, CLIENTE EXTERNOS

Factores	Estándares de excelencia
Marketing y merchandising	Un marketing honesto y legal que no sea impositivo ni manipulador ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles, y sean incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran precisión.
Comunicación	Una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna, y que transmite un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con su necesidad de ser escuchado; ofrecer diferentes medios para hacer un pedido (teléfono, fax, carta, visita personal).
Entorno de compra	Un entorno acogedor y no amenazante facilita la realización de los negocios y hace que los clientes se sienta emocionalmente cómodos.
Personal	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal (incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso), sean consistentes con las expectativas de los clientes.



Documentación	Folletos, propuestas, estimaciones, contratos, facturas, pagarés, manuales de entrenamiento y manuales de usuarios, etc., escritos en un inglés claro y preciso (y en otros idiomas, si es el caso), que incluya cada uno información completa sobre los detalles de las referencias de la compañía y los servicios de apoyo, que sean exactos y oportunos.
VARIABLES DE COMPRA	Explicadas claramente, negociadas justamente y entonces confirmadas por escrito.

Fuente: Wellington (2001, p. 55-56)

Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 42 y 53)



CUADRO N° 7. CRITERIO KAIZEN: ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN Y ESTÁNDARES DE EXCELENCIA, CLIENTE INTERNOS

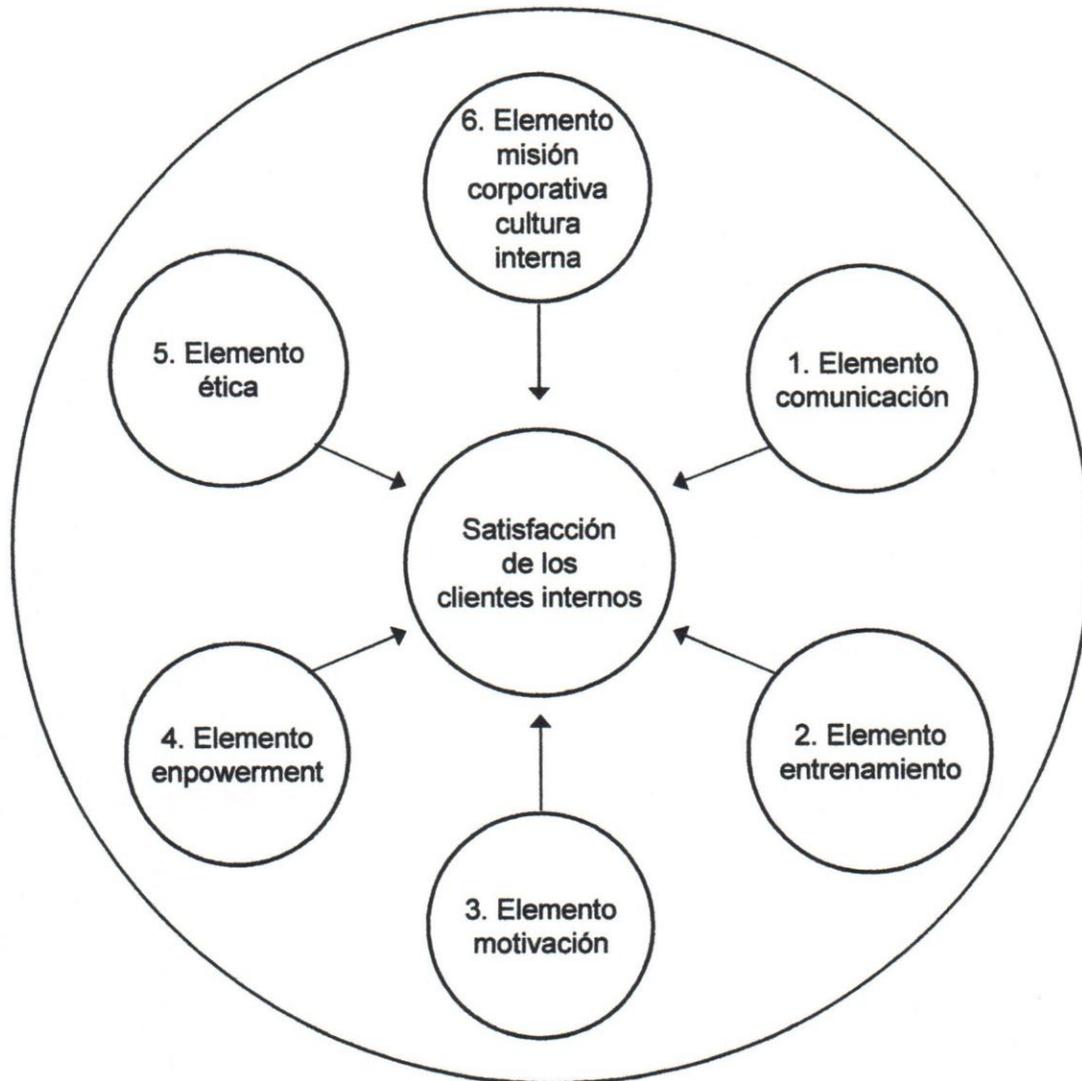
Factores	Estándares de la excelencia
Misión corporativa	Desarrollo de la cultura interna, concentrarse en el cliente misión de la empresa en el cliente.
Actitud de los empleados, ética autonomía, respeto-honestidad	Desarrollo de la autonomía, ética incuestionablemente legal, moral, no discriminatorio, servicial, objetivo, justo honesto, imparcial, aprender de las críticas constructivas.
Comunicación vertical-horizontal diálogo constante	<p>Informar, reforzar la comprensión, generar apertura, promover participación, motivar, desarrollar, reforzar la identidad personal con su equipo de trabajo, la compañía y su misión. Punto focal satisfacción del cliente.</p> <p>Comunicación vertical, horizontal, diálogo constantes.</p> <p>Asociación entres vías, compañías, proveedores, clientes.</p> <p>Escuchar las necesidades de sus cliente, invertir de acuerdo con ellos, mediante un acuerdo de programa de entrenamiento.</p>
Entrenamiento	<p>Entrenamientos para todos en relación con el servicio al cliente.</p> <p>Los empleados deben ser entrenados y vueltas a</p>



	entrenar a una tasa proporcional de contacto con los clientes externos y necesidades de su cargo, interacción, armonía, aprender a trabajar en equipo, necesita información, compartir experiencias, estimular voluntad y entrenamiento.
Entrenamiento contexto	Entrenamiento en línea con la política corporativa.
Motivación	Un personal desmotivado no responderá a los clientes con actitud mental apropiada. Responsabilidad sobre conocer necesidad y expectativas del cliente, suministrar apoyo y oportunidad para que sean satisfechas.
<i>Empowerment</i>	Concederle poder al empleado, confianza en si mismo, líderes y compañía, diálogo para mantener la cultura, liderazgo.

Fuente: Wellington (2001, p. 90-112)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 44 y 55)

DIAGRAMA N° 16. LOS ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN



Fuente: Wellington (2001, p. 93-109)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 56)



2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Archimóvil C.A.: Nombre de una organización que proporciona un producto y servicio de tipo perecedero, para archivar documentos.

Calidad: Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Corporación: Conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades y relaciones.

Calidad de servicio: Un acto social que ocurre en contacto directo entre clientes y representantes de la empresa de servicios y que genere valor agregado.

Cliente: Organización o personas que recibe un producto. Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario, usuario final, minorista, beneficiario y comprador. Un cliente puede ser interno o externo a la organización.

Estrategias: Es una descripción sobre cómo piensa alcanzar una compañía sus objetivos y metas formales. Traduce la misión y metas formales y a través de un proceso de planeación y análisis regulares. Determina cómo se van a utilizar los recursos de la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva y producir beneficios para todos los involucrados (Enfoque Kaizen).

Evaluación: Proceso dirigido a valorar, fijar valor a una cosa, sirve para identificar los logros en proceso y decidir los próximos pasos a dar, como lo que requiere hacer el sistema.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a calidad.



Kaizen: Una combinación de dos palabras japonesas: *Kai* (cambiar) y *Zen* (bien). Generalmente definida significando mejora continua. Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que significa mejoramiento continuo y gradual, implementado mediante la participación activa y compromisos de todos los empleados de una compañía en los que dicha compañía hace y más precisamente, en la forma como se realizan las actividades.

Nivel: Valoración cuantitativa e imparcial de la satisfacción del cliente interno y externo, relacionado con el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.

Organización: Conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades y relaciones.

Proveedor: Organización o personas que proporcionan un producto.

Producto: Resultado de un proceso.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria. Generalmente implícita, significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa baja consideración esté implícita.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas y requisitos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implican necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Cuando los requisitos del cliente se han acordado y éstos han sido cumplidos, no asegura necesariamente un elevada satisfacción del cliente.

Servicio: Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente muchas veces es intangibles.



CUADRO Nº 8. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN LA ENCUESTA

Encuesta Clientes Internos	
Escala Cuantitativa (Preguntas)	Escala Cualitativa (alternativa de respuesta)
1	Deficiente
2	
3	Buena
4	Excelente
5	

Encuesta Clientes Externos	
Escala Cuantitativa (Preguntas)	Escala Cualitativa (alternativa de respuesta)
1	Muy desacuerdo
2	
3	En desacuerdo
4	No tengo opinión
5	En acuerdo
6	Muy acuerdo
7	

Fuente: Camejo, F. (2003, p. 59)



**CUADRO N° 9. OPERACIÓN DE LAS VARIABLES SEGÚN OBJETIVOS
ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN
(CLIENTE INTERNOS)**

Objetivo	Dimensión	Indicador	Ítem
Determinar a través de las encuestas el nivel de satisfacción de los clientes internos de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen, para gestionar calidad de servicio.	Proceso comunicación de entrada al sujeto en sus actividades.	Cordialidad puntualidad información precisa y oportuna.	1
	Motivación en cuanto al proceso de información que recibe el cliente por parte del organismo.	Actividades de su proceso.	2
	<i>Empowerment</i> concederle poder al cliente interno.	Libertad oportunidad expresar ideas toma de decisiones que afecte su trabajo.	3
	Conducta de sus compañeros y supervisores.	Autonomía respecto a Honestidad, ética y moral	4
	Entrenamiento en cuanto al servicio al cliente	Adiestramiento, cursos	5

Fuente: Wellington (2001, p. 82-112)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 60)



**CUADRO N° 10. OPERACIÓN DE LAS VARIABLES SEGÚN OBJETIVOS
ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN
(CLIENTES EXTERNOS)**

Objetivo	Dimensión	Indicador	Ítem
Verificar a través de las encuestas el nivel de satisfacción de los clientes externos de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen, para gestionar calidad de servicio.	Ventas: Comunicación Atención al consumidor.	Cordialidad, puntualidad, conocimiento, presencia, actitud.	1
	Ventas: Marketing Servicios del consumidor.	Servicios necesidades	2
	Cultural: Calidad de la experiencia de compra Servicio de montaje con orden y cuidado en el área de instalación.	Comportamiento, cordialidad, ubicación del producto, comportamiento, servicio de montaje, instalación.	3
	Ventas: Personal (instaladores) La empresa sirve a sus clientes, en el día señalado, puntualidad, calidad de servicio y experiencia de compra, recibe atención inmediata.	Puntualidad, servicio, atención.	4
	Posventa: Manejo de quejas Instalador, busca explicar cualquier duda en el cliente con amabilidad y cortesía.	Instalación, claridad, cortesía, amabilidad, respecto.	5
	Relaciones externas Aclara duda ante las quejas de los clientes externos.	Amabilidad, aclara dudas al usuario.	6
	Calidad de servicio que le presta la compañía al cliente.	Calidad de servicio.	7

Fuente: Wellington (2001, p. 52-77)
Diagramación: Camejo, F. (2003, p. 61)



CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 NIVEL Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló bajo un estudio transversal descriptivo, así lo define Hernández, Sampieri, Roberto y otros (2003, p. 270) *“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos, en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”*. El diseño se fundamentó en la recolección de datos, y se realizó un procedimiento para recolectar datos que permita describir el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, utilizando un instrumento de medición en un solo momento, bajo los criterios y enfoque de la estrategia Kaizen, para gestionar la calidad de servicio en un determinado momento y en el tiempo. Así lo establece el diseño transversal descriptivos. Hernández, Sampieri y otros, op. Cit. (2003, p. 273): *“Tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo.”*

Se ubicó un grupo de personas que se consideran clientes internos y externos de la Corporación Archimóvil C.A., para medir el nivel de satisfacción relacionado con la calidad de servicio, utilizando los criterios de la estrategia Kaizen.

Los datos recolectados sobre la variable nivel de satisfacción del cliente en relación con la variable “calidad de servicio” se midió con dos encuestas que se



aplicaron a la población seleccionada al azar, denominada muestra en el ambiente de trabajo. Los datos se recogieron directamente de la realidad. Este criterio permite definir la investigación como un diseño de campo de enfoque descriptivo, cuantitativo. Parte de que si se quiere conocer el nivel de satisfacción del cliente interno y externo sobre la calidad de servicio de la Corporación Archimóvil C.A., lo mejor es preguntarles directamente a los clientes. Así lo refiere, Tamayo Tamayo (1996, p. 71):

Quando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Este diseño permite observar variables y relaciones en su ambiente natural.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se estudió en la investigación son los sujetos involucrados, seleccionados por características específicas, medidos en su ambiente de trabajo, para suministrar información. Así lo establece el especialista Morles, Víctor (1994, p. 17) *"Conjunto de unidades que serán analizadas y para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan"*. En esta investigación se delimita la población y así lo define: Hernández, Sampieri, Roberto y otros (2003, p. 304). *"Para el enfoque cuantitativo, la poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo"*. Se realizaron dos procedimientos: se determina la unidad de análisis y se delimita la población, se establece el número de clientes internos y externos de la Corporación Archimóvil C.A., y se especifican sus características dentro del ambiente de trabajo, durante un período de tiempo. El especialista Tamayo Tamayo (1996, p. 114). Coincide con este planteamiento y expone: *"Población es la totalidad de fenómenos común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"*.



La población en estudio, seleccionada como fuente de información, se organizó en dos subgrupos bien definidos: subgrupo "A" número total de clientes internos, treinta y seis (36) clientes de la corporación que ocupan diferentes posiciones, relacionadas con el servicio de calidad y ubicados en la Gerencia General de Operaciones, Unidad Técnica de Producción y Despacho. Variable a ser observada en un tiempo determinado. Subgrupo "B" una muestra del total de clientes externos, constituidas por treinta (30) clientes, ubicados fuera de la organización económica, representados por consumidores, usuarios, minoristas, beneficiarios y compradores finales, reciben productos y servicios de calidad en un momento y tiempo determinado relacionado con mantenimiento, reparaciones, montajes y desmontajes. La población quedó distribuida según el siguiente cuadro.

CUADRO N° 11. POBLACIÓN OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN EN UN ESTUDIO, FUENTE DE INFORMACIÓN DE LA CORPORACIÓN ARCHIMÓVIL C.A

Subgrupo	N°	Características trabajadores
A.- Clientes internos	36	Con distintas posiciones ubicados dentro de la organización en la Gerencia, específicamente en la Gerencia General de Operaciones Unidad Técnica de producción y despacho. Prestan servicios y productos en un tiempo y momento determinado.
B.- Cliente externos	30	Personas ubicadas fuera de la organización reciben servicios de mantenimiento, reparaciones, montajes y desmontajes en un tiempo y momento determinado.
Total de población (clientes internos y externos) =		66

Tomando los criterios establecidos en este estudio la muestra quedó constituida por sesenta y seis (66) clientes clasificados en dos subgrupos "A y B", clientes internos y externos de la Corporación Archimóvil C.A., con las



especificaciones y características descritas, la cual es representativa de la población total, y se define como la totalidad de los clientes de la Corporación Archimóvil C.A. No se pudo medir en esta oportunidad toda la población involucrada en la investigación, por limitaciones de fuerza mayor. Se decidió trabajar con una muestra probabilística, descrita por Hernández, Sampieri. Roberto y otros (2003, p. 305), de la siguiente forma: *“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”*. En síntesis, el procedimiento en la investigación transversal cuantitativa fundamentada en la encuesta, permitió definir las variables, medirlas con instrumentos de medición, cuyos datos recolectados se sometieron a análisis estadísticos para deducir que los datos muestrales deben tener las mismas posibilidades de ser elegidos, y sus valores deberán ser parecidos a los de la población total.

El subgrupo “B”, clientes externos, la autora determinó el tamaño de la muestra (n) tomando los aspectos importantes de una buena muestra, establecido por Van Dillewijn, (2000, p.6), el cual establece *“Tener como mínimo 30-50 elementos. Si el costo no se opone al valor óptimo de “n” podría ser de extensión 100”*.

La selección de la muestra se realizó a través del procedimiento de muestreo aleatorio simple a través de la ayuda de la tabla con números aleatorios para una muestra de treinta (30) clientes externos que recibieron servicios durante los meses de enero y agosto del 2003, asegurando una libre obtención de la influencia del observador. (ver anexo N° 1 y N° 2)

El subgrupo “A” es cuantitativamente pequeño y accesible a la investigación, la autora no la sometió a técnicas de muestreo probabilística, sino de manera intencional buscó la opinión de los clientes internos involucrados en la Unidad de Producción y Despacho y en la Gerencia General de Operaciones, constituido por 36 personas (véase cuadro N° 11, p. 64), por lo que trabajó con el total de la población.



3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos que se implementó, para lograr el objetivo propuesto en la investigación bajo un enfoque cuantitativo se fundamentó en la medición de las variables, así lo define: Hernández, Sampieri. Roberto y otros (2003, p. 345). *“Proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”*. Partiendo de este criterio, se desarrolló un plan estratégico y ordenado que contemplará: el uso de fichas bibliográficas textuales, de resumen y personales. Con relación a este procedimiento el especialista Tamayo, Tamayo (1996, p. 121), opina: *“La ficha de trabajo es un instrumento que nos permite ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo nuestras observaciones y críticas, facilitando así, la redacción del escrito”*. En la construcción del trabajo escrito, se aplicó las recomendaciones establecidas por Barrios, Yaselli Maritza (1998, p. 21):

Para ello se utilizará el estilo “autor-fecha” de notas incorporadas al texto y el año de publicación de la obra, se insertará en los párrafos, en los lugares más apropiados por claridad de redacción añadiendo el número de las páginas, capítulos o cuadros y gráficos relacionados con la referencia de ser el caso.

Este proceso a seguir por la autora le permitió obtener los datos para solucionar el problema planteado, construir el marco teórico, planteamiento del problema, objetivos y definición de términos básicos de la investigación. Se practicó observación directa en la realidad, en este caso en el ambiente de trabajo (Corporación Archimóvil C.A.). Con relación a este proceder, Tamayo, Tamayo (1996, p. 122), expone: *“Es aquella en el cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”*, para lo cual aplicó dos encuestas como instrumento de medición que permitió recolectar los datos, cuyo recurso reunió un requisito importante, la validez. Hernández Sampier, Roberto y otros (2003, p. 345-346), la describe: *“La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento real mide la variable que pretenden medir”*.



Los instrumentos de medición a utilizar son dos (2) encuestas, una que se aplicó a los clientes internos, constituidas por cinco preguntas y otra que se aplicó a los clientes externos conformadas por siete preguntas, redactadas con precisión y claridad. La estructura de las encuestas contemplan los siguientes aspectos: fecha, instrucciones, agradecimientos y objetivos a lograr (ver anexo N° 3 y N° 4). Las preguntas y respuestas se identificaron con números, para facilitar la codificación, tabulación y análisis estadístico. El criterio básico de cada pregunta tiene tres (clientes internos) y cinco (clientes externos) opciones de respuesta y los entrevistados seleccionaron una sola posibilidad.

Los dos instrumentos diseñados para recolectar informaciones pertinentes al estudio, se sometieron a la validación o juicio de un experto.



CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos, corresponde realizarlos en la última etapa de la investigación. Los resultados, los define Barrios (1998, p. 17), como: *“Exposición de los resultados de la ejecución de la investigación”*.

El proceso de análisis de los resultados los describe Rodríguez (2001, p. 138), de la siguiente forma: *“El análisis consiste en separar un conocimiento o un objeto de las partes que los estructuran; es decir, hallar los principios y las relaciones de dependencias que existen en un todo”*.

La interpretación se realiza estableciendo las relaciones entre las variables y la categoría de los grupos estructurados en los cuadros estadísticos. Así lo refiere el mismo autor, Rodríguez (2001, p. 141) *“La interpretación de los datos consiste en señalar las posibles causas, razones o factores que explican las relaciones encontradas, tomando como base los conocimientos teóricos-prácticos de la disciplina académica vinculada con el problema objeto de investigación”*.

El diseño de la investigación es de campo descriptivo, dentro de esta modalidad, los resultados se presentan, describen, analizan y se interpretan. Los datos obtenidos en el estudio se ordenan en función de los objetivos, con el apoyo de los cuadros estadísticos y las gráficas circulares para ser descriptos basándose en el marco teórico del trabajo y en los criterios de la metodología seleccionada.



Para el análisis e interpretación de los resultados se establece el siguiente procedimiento:

- Clasificar las preguntas y las repuestas según la variable investigada: “nivel de satisfacción del cliente”.
- Ordenar los cuadros estadísticos y las gráficas circulares según las preguntas establecidas en la encuesta.
- Analizar por separado las variable en estudio con los porcentajes de las repuestas de los clientes internos y externos. Esto permitirá comparar y evaluar la información sobre la misma variable desde dos puntos de vista diferentes, clientes que prestan servicios y clientes que reciben servicio de la organización, para así establecer el diagnóstico del nivel de satisfacción de los clientes.
- Generalizar los resultados más allá de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de medición.



CUADRO N° 12. RESPUESTAS A LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS

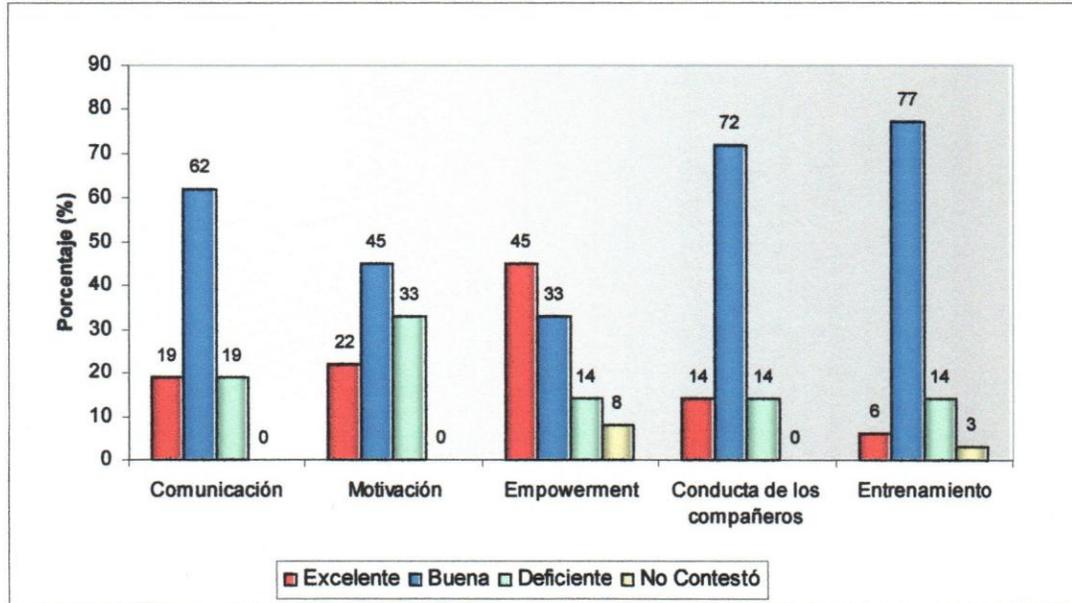
	Comunicación		Motivación		Empowerment		Conducta de los compañeros		Entrenamiento	
	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>
Excelente	7	19%	8	22%	16	45%	5	14%	2	6%
Buena	22	62%	16	45%	12	33%	26	72%	28	77%
Deficiente	7	19%	12	33%	5	14%	5	14%	5	14%
No Contestó	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	1	3%
Total	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%

f= Frecuencia absoluta
fr= Frecuencia relativa

Fuente: Autora (2003, p. 70)

Gráfico N° 1 Clientes internos

Nivel de Satisfacción de los Clientes Internos



Fuente: Autora (2003, p. 71)

El nivel de satisfacción de los clientes internos se encuentra ubicado entre los rangos de deficiente a buena en los elementos de comunicación, actitud de los compañeros y entrenamiento, no obstante para el elemento de motivación existe una relevante diferencia entre deficiente y excelente, ubicándose un 33% deficiente con un 22% de excelente. para el elemento de entrenamiento observamos una distribución equitativa, sin embargo Wellington establece que un entrenamiento selectivo, trae como consecuencia el daño de las relaciones de los clientes internos entre los entrenados y los no entrenados (2001, p.101).

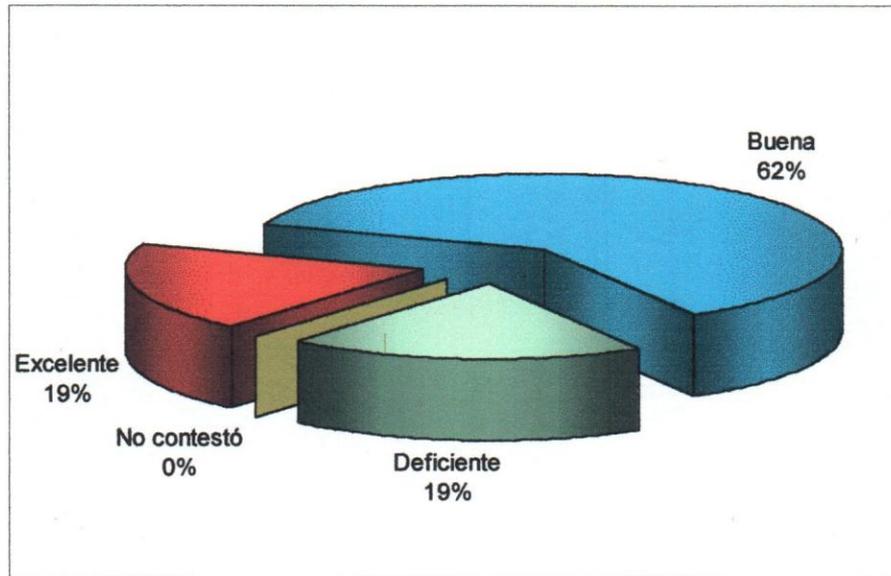


Cuadro N° 13
Clientes internos · Comunicación
La comunicación de entrada
(es cordialidad, puntualidad, precisa y oportuna)

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	7	19%
Buena	22	62%
Deficiente	7	19%
No Contestó	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Autora (2003, p. 72)

Gráfico N° 2
Clientes internos · Comunicación
La comunicación de entrada
(es cordialidad, puntualidad, precisa y oportuna)



Fuente: Autora (2003, p. 73)

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a una muestra de 36 personas reflejan que la comunicación entre los clientes internos de la Gerencia General de Operaciones y los de la Unidad Técnica de Producción y Despacho es 62% buena, no obstante el resto del porcentaje está desglosado en 19% excelente y un 19% deficiente.

Estos resultados pueden evidenciar que a pesar del 62% refleja una buena comunicación, existe un 19% de deficiencia, el cual puede deducirse que la falta de identidad personal con su equipo de trabajo, y la ausencia de la necesidad de satisfacer a los clientes internos, pueden ser unas de las causas de este resultado.



Cuadro N° 14
Clientes Internos · Motivación

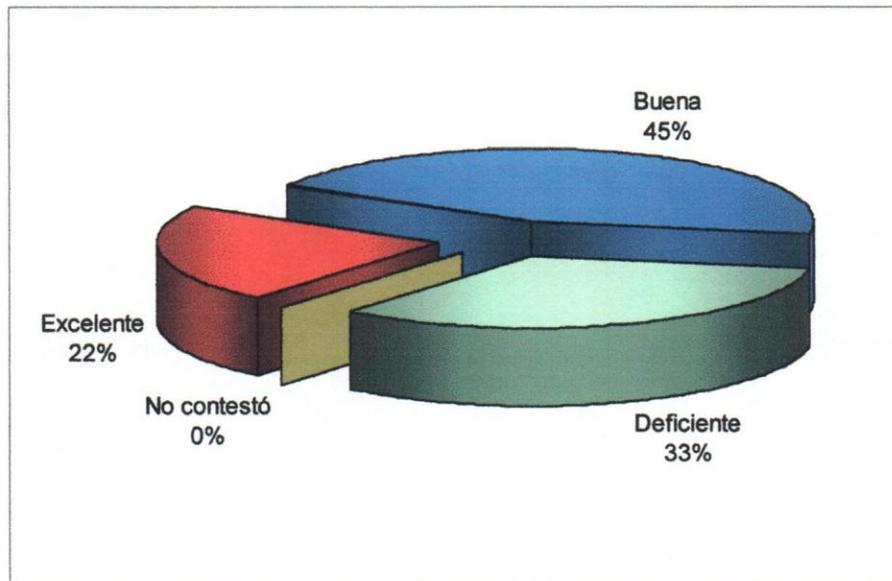
**La información que usted necesita para efectuar
las actividades de su trabajo es:**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	8	22%
Buena	16	44%
Deficiente	12	33%
No Contestó	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Autora (2003, p. 74)

Gráfico N° 3 Clientes internos · Motivación

**La información que usted necesita para efectuar
las actividades de su trabajo es:**



Fuente: Autora (2003, p. 75)

El factor motivación elemento perteneciente a la satisfacción de los clientes internos, arrojó como resultado de la encuesta aplicada al subgrupo "A" estar en 45% buena, 33% deficiente y 22% excelente.

Estos resultados demuestran que existe un 33% de personal desmotivado, ya que los elementos de entrada que ellos requieren para realizar sus actividades no corresponden con la responsabilidad de conocer las necesidades y expectativas del cliente interno, es decir existe una evidente apatía en motivar a los empleados, pudiendo ocasionar como consecuencia una actitud mental de no responder a los clientes con la apropiada calidad de servicio al cliente, así lo establece Wellington (2001, p. 107).



Cuadro N° 15
Clientes Internos · Empowerment

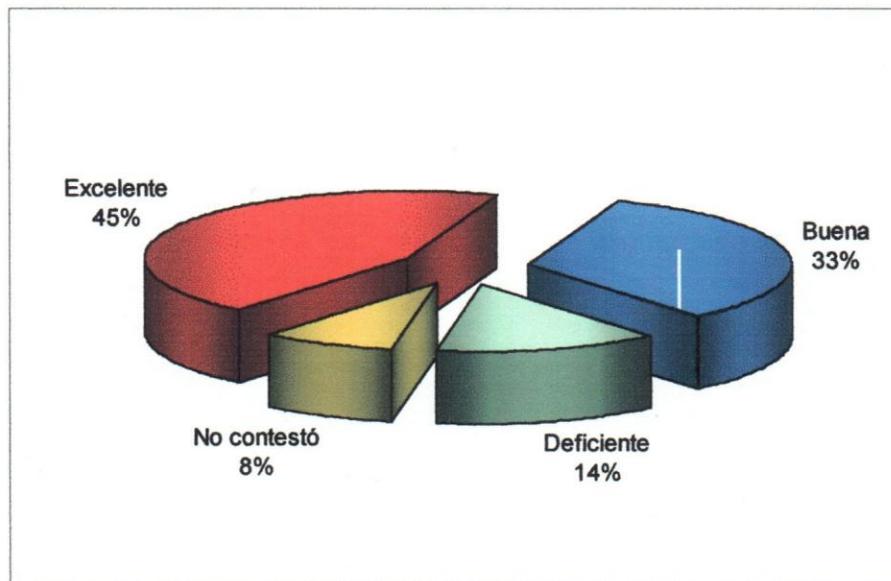
**¿Usted siente que su jefe le permite libertad y oportunidad
para expresar sus ideas u opiniones?**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	16	44%
Buena	12	33%
Deficiente	5	14%
No Contestó	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Autora (2003, p. 76)

Gráfico N° 4
Clientes internos · Empowerment

**¿Usted siente que su jefe le permite libertad y oportunidad
para expresar sus ideas u opiniones?**



Fuente: Autora (2003, p. 77)

La concesión de poder al empleado (empowerment) se encuentra en un 45% excelente, 33% buena y 14% deficiente en la muestra de los treinta y seis (36) clientes internos de la Gerencia General de Operaciones y la Unidad Técnica de Producción y Despacho; sólo el 8% no contestó este ítem.

Los resultados demuestran que existe marcado porcentaje de la concesión de poder en los empleados, no obstante el 14% es deficiente la confianza que los empleados tomen decisiones correctas.



Cuadro N° 16
Clientes Internos · Actitud de los compañeros

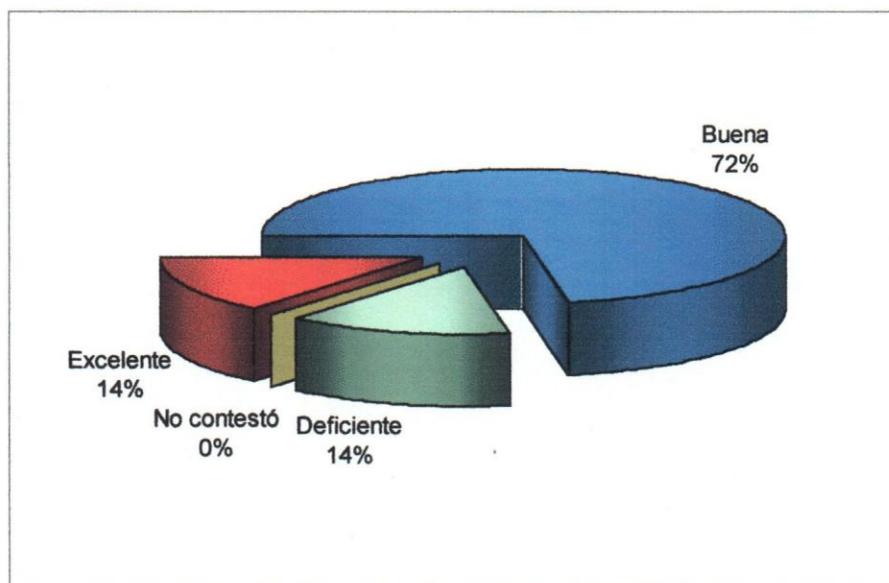
**¿La conducta de sus compañeros y superiores
es honesta, ética y moral?**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	5	14%
Buena	26	72%
Deficiente	5	14%
No Contestó	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Autora (2003, p. 78)

Gráfico N° 5
Clientes internos · Actitud de los compañeros

¿La conducta de sus compañeros y superiores es honesta, ética y moral?



Fuente: Autora (2003, p. 79)

La conducta de los compañeros y superiores en cuanto a honestidad, ética y moral en la muestra del subgrupo "A" manifiesta que el 72% es buena, 14% excelente y 14% es deficiente.

A pesar de que el 72% de la conducta es buena, existe un pequeño porcentaje de 14% que mejorar, ya que al tratar a otros empleados como clientes contribuye sustancialmente al logro de un excelente servicio al cliente externo, así lo recomienda Wellington (2001, p. 86).



Cuadro N° 17
Clientes Internos · Entrenamiento

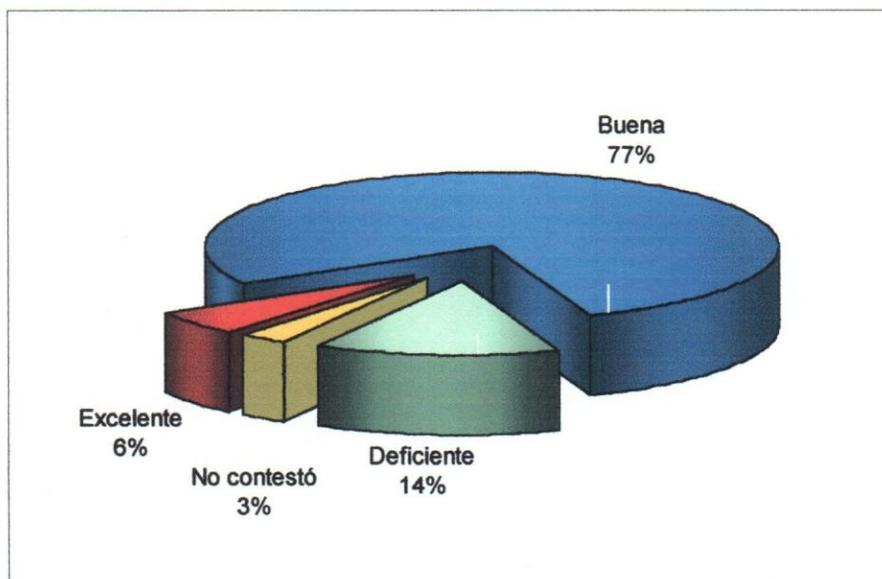
La motivación prestada por la organización en cuanto a remuneraciones, adiestramiento, cursos es:

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	2	6%
Buena	28	78%
Deficiente	5	14%
No Contestó	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Autora (2003, p. 80)

Gráfico N° 6 Clientes internos · Entrenamiento

La motivación prestada por la organización en cuanto a remuneraciones, adiestramiento, cursos es:



Fuente: Autora (2003, p. 81)

El entrenamiento recibido por los clientes internos es percibido en un 77% como bueno, 14% deficiente, 6% excelente y un 3% que no contestó el ítem. Estos valores reflejan que no todos los empleados son entrenados en las prácticas centrales del servicio al cliente.



CUADRO Nº 18. RESPUESTA A LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS

	Ventas: Factor comunicación		Ventas: Factor Marketing		Cultural: Conducta		Ventas: Personal (instaladores)		Posventa: Manejo de quejas		Relaciones externas	
	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>	<i>f</i>	<i>fr</i>
Muy en desacuerdo	3	11%	5	18%	1	4%	2	7%	5	18%	4	14%
En desacuerdo	0	0%	1	4%	0	0%	4	14%	6	21%	4	14%
No tengo opinión	8	29%	1	4%	5	18%	3	11%	3	11%	4	14%
En acuerdo	12	42%	19	67%	10	36%	15	54%	13	46%	13	47%
Muy de acuerdo	5	18%	2	7%	12	42%	4	14%	1	4%	3	11%
Total	28	100%	28	100%	28	100%	28	100%	28	100%	28	100%

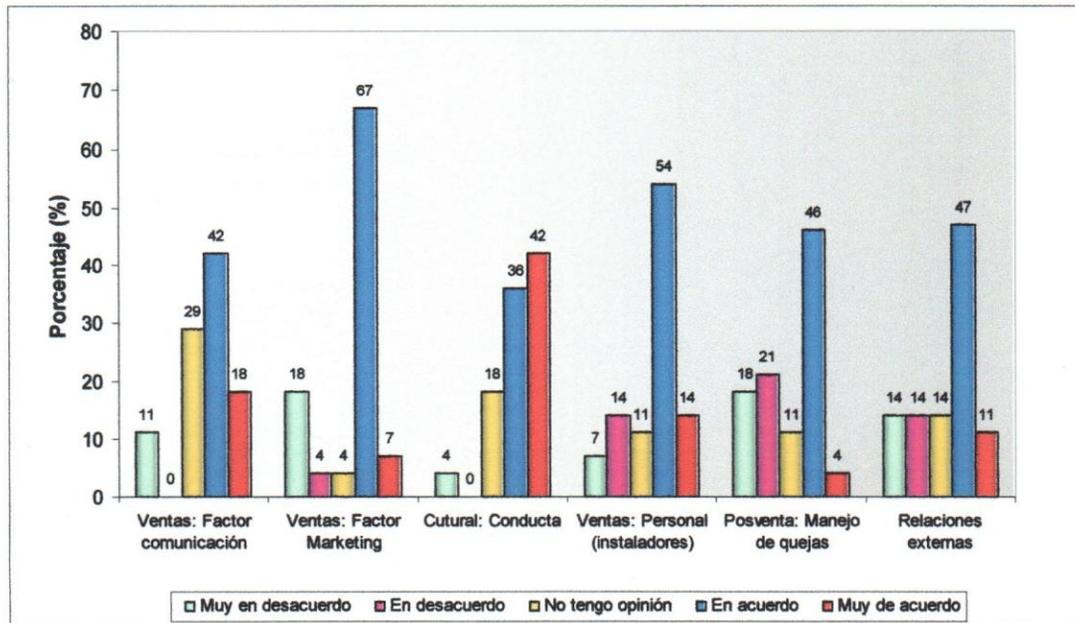
f= Frecuencia absoluta

fr= Frecuencia relativa

Fuente: Autora (2003, p. 82)

Gráfico N° 7 Clientes externos

Nivel de Satisfacción de los Clientes Externos



Fuente: Autora (2003, p. 83)

Los resultados de las encuestas aplicadas a una muestra de treinta (30) clientes externos que recibieron servicios de mantenimiento, reparación y montajes-desmontajes, manifiestan estar sólo un promedio de 49% de acuerdo con la calidad de servicio en los elementos de ventas: factor comunicación, factor marketing, y factor personal, no obstante estos factores reflejaron alarmantes porcentajes de 11%, 18% y 7% respectivamente muy en desacuerdo con la actitud del personal, con el incumplimiento de las necesidades de los clientes, y con la ausencia de empleados: confiables, entrenados, facultados para actuar, con buena presencia que cumplan con la limpieza personal y el uso del uniforme completo.

Para los factores de cultura: conducta se demuestra una aceptable distribución de porcentajes, reflejando el mayor porcentaje en muy de acuerdo y en acuerdo los factores de posventa: manejo de quejas arrojan



porcentajes que indican una potencial insatisfacción de los clientes en cuanto al manejo de quejas, así mismo se presenta el elemento de relaciones exteriores, donde el cliente manifiesta estar muy en desacuerdo y en desacuerdo, dando una sumatoria entre las dos opiniones de 28%.



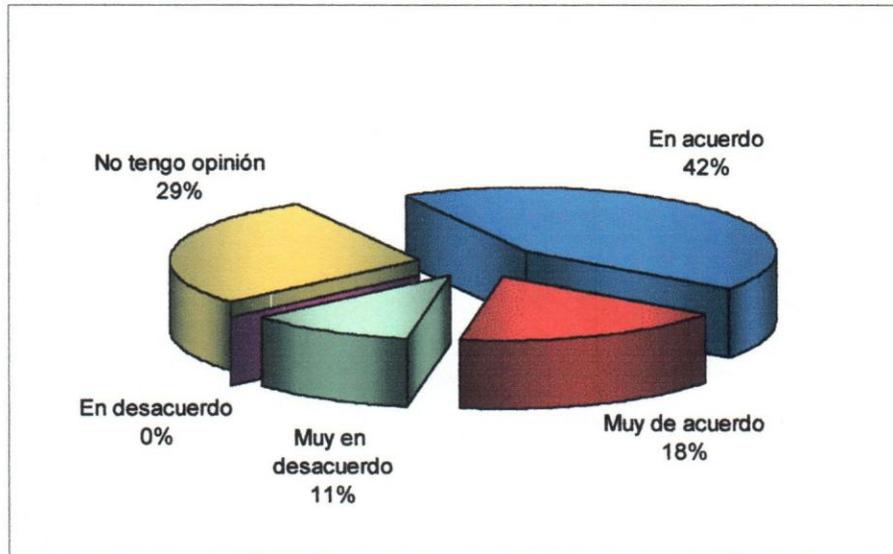
Cuadro N° 19
Clientes Externos · Ventas: Factor comunicación
La atención del representante de ventas fue:
(cordial, puntual, con buena presencia)

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy en desacuerdo	3	11%
En desacuerdo	0	0%
No tengo opinión	8	29%
En acuerdo	12	43%
Muy de acuerdo	5	18%
Total	28	100%

Fuente: Autora (2003, p. 85)

Gráfico N° 8
Clientes Externos · Ventas: Factor Comunicación

La atención del representante de ventas fue:
(cordial, puntual, con buena presencia)



Fuente: Autora (2003, p. 86)

Se observa que el total de veintiocho (28) clientes externos entrevistados, el 42% respondió en acuerdo con el servicio de mantenimiento, reparaciones y montaje-desmontajes de equipos, el 29% no tienen opinión, 18% muy de acuerdo y 11% muy en desacuerdo con la atención recibida por el Representante de Ventas.

Las alternativas muy en desacuerdo, en desacuerdo y no tengo opinión suman un 40%, mientras que las alternativas en acuerdo y muy de acuerdo suman un 60%, lo que indica que un 60% de los encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo con la atención del representante de ventas y es muy cordial, puntual, con buena presencia y cumple con los estándares de la excelencia del factor comunicación.



Cuadro N° 20
Clientes Externos · Ventas: Factor marketing

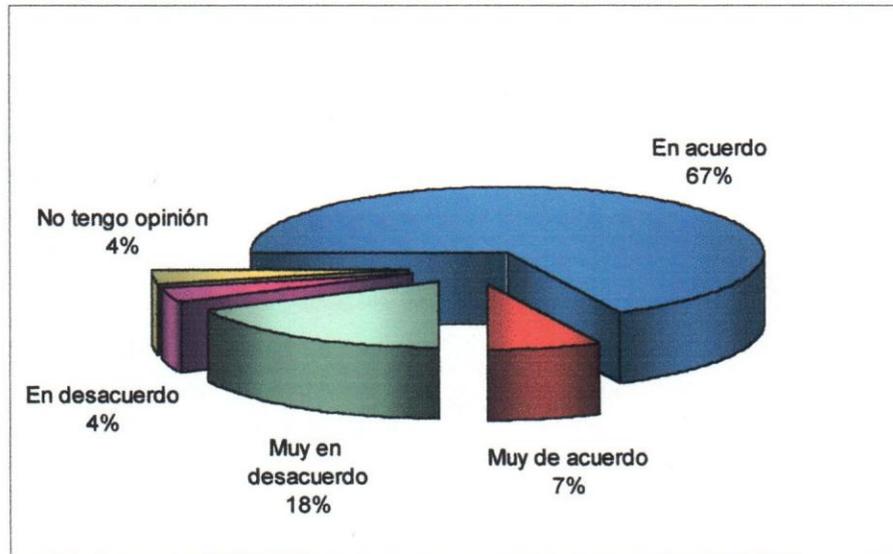
**¿El servicio que recibió cumple con las necesidades
planteadas al representante de ventas?
(departamento técnico)**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy en desacuerdo	5	18%
En desacuerdo	1	4%
No tengo opinión	1	4%
En acuerdo	19	68%
Muy de acuerdo	2	7%
Total	28	100%

Fuente: Autora (2003, p. 87)

Gráfico N° 9
Cientes Externos · Ventas: Factor marketing

**¿El servicio que recibió cumple con las necesidades
planteadas al representante de ventas? (departamento técnico)**



Fuente: Autora (2003, p. 88)

El factor marketing en una muestra de treinta (30) clientes externos, el cual recibieron servicios de mantenimiento, reparaciones y montajes-desmontajes, opinan estar un 67% en acuerdo, 18% muy en desacuerdo, 7% muy de acuerdo, 4% en desacuerdo, con respecto al cumplimiento de las necesidades planteadas al representante de ventas o al Departamento Técnico. Sólo un 4% no tienen opinión.

Estos resultados permiten inferir que las necesidades, preferencias y valores de los clientes no se entienden en su totalidad por parte de los representantes de ventas y por el Departamento Técnico, ya que la opción de muy en desacuerdo y en desacuerdo suman 22%.



Cuadro N° 21
Clientes Externos · Cultural: Conducta

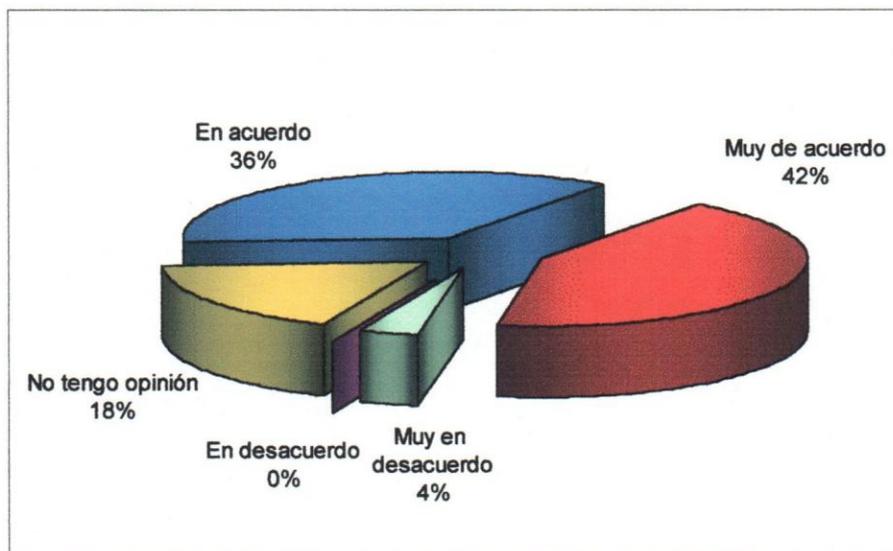
El personal de transporte fue (comportamiento cordial, y colocó el producto con orden y cuidado en el área de sus instalaciones)

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	0	0%
No tengo opinión	5	18%
En acuerdo	10	36%
Muy de acuerdo	12	43%
Total	28	100%

Fuente: Autora (2003, p. 89)

Gráfico N° 10
Clientes Externos · Cultural: Conducta

El personal de transporte fue (comportamiento cordial, y colocó el producto con orden y cuidado en el área de sus instalaciones)



Fuente: Autora (2003, p. 90)

La cultura de atención al cliente en la unidad de transporte reflejó su buena a excelente gestión en las encuestas realizadas a los clientes externos, dando como resultado estar 42% muy de acuerdo, 36% en acuerdo, 18% no tiene opinión, y un 4% muy en desacuerdo con el comportamiento cordial, y la colocación de los productos con orden y cuidado en el área de instalación.



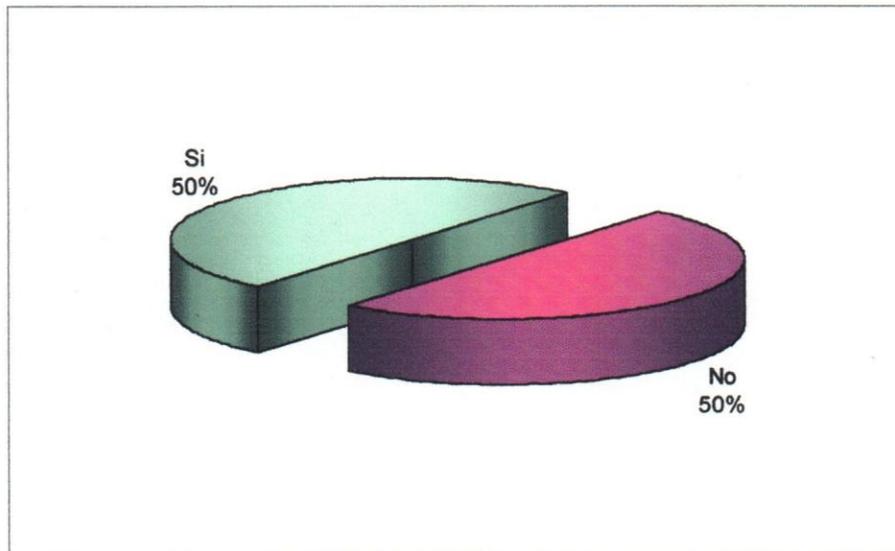
Cuadro N° 22
Clientes Externos · Cultural: Calidad de la experiencia de compra

¿El servicio prestado cumplió con la fecha ofrecida?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	14	50%
No	14	50%
Total	28	100%

Fuente: Autora (2003, p. 91)

Gráfico N° 11
Cientes Externos · Cultural: Calidad de la experiencia de compra
¿El servicio prestado cumplió con la fecha ofrecida?



Fuente: Autora (2003, p. 92)

En la encuesta de una muestra de treinta (30) clientes externos, el cual han recibido servicios de mantenimiento, reparaciones y montajes-desmontajes, reflejó que sólo el 50% de la muestra la Corporación cumplió con la fecha del servicio ofrecida, dando un 50% de incumplimiento del servicio, es decir que la percepción que tiene el cliente externo según Wellington (2001.p.61-62) es que la organización no es consistente con los derechos de los clientes, atención y satisfacción total.



Cuadro N° 23
Clientes Externos · Ventas: Personal (instaladores)

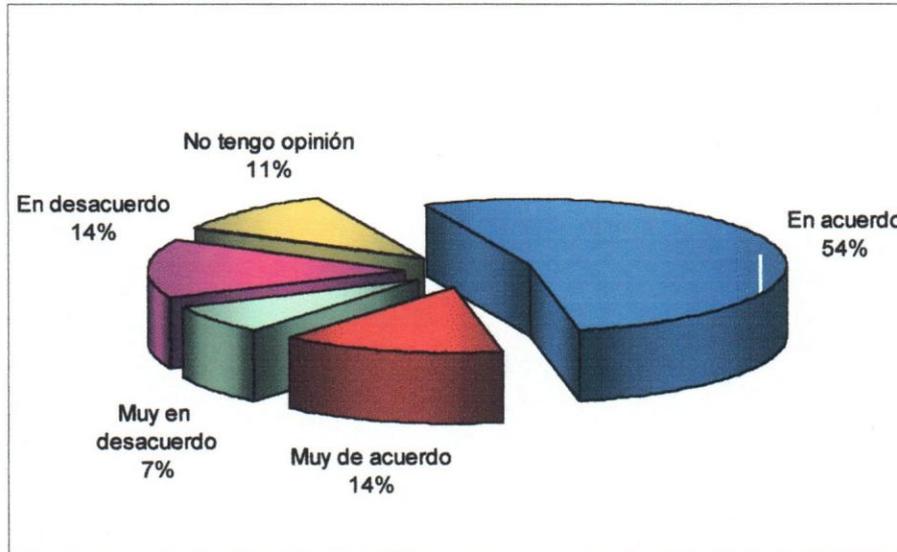
**La explicación del instalador fue con claridad y cortés,
y le resolvió cualquier duda presentada**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy en desacuerdo	2	7%
En desacuerdo	4	14%
No tengo opinión	3	11%
En acuerdo	15	54%
Muy de acuerdo	4	14%
Total	28	100%

Fuente: Autora (2003, p. 93)

Gráfico N° 12
Clientes Externos · Ventas: Personal (instaladores)

**La explicación del instalador fue con claridad y cortés,
y le resolvió cualquier duda presentada**



Fuente: Autora (2003, p. 94)

La explicación del instalador en cuanto a claridad, cortesía, y solución de cualquier duda presentada en una muestra de treinta (30) clientes externos que recibieron servicios de mantenimiento, reparación y montaje-desmontajes, manifestaron estar 54% en acuerdo, 14% muy de acuerdo, 14% en desacuerdo, 11% no tienen opinión y 7% muy en desacuerdo.

Estos resultados reflejan que la percepción en los clientes externos de los instaladores presentan 21% entre estar en desacuerdo más muy en desacuerdo, el cual se puede suponer que la razón es por la apatía de ser empleados amables, confiables, conocedores y leales al equipo corporativo.



Cuadro N° 24
Clientes Externos · Posventa: Manejo de quejas

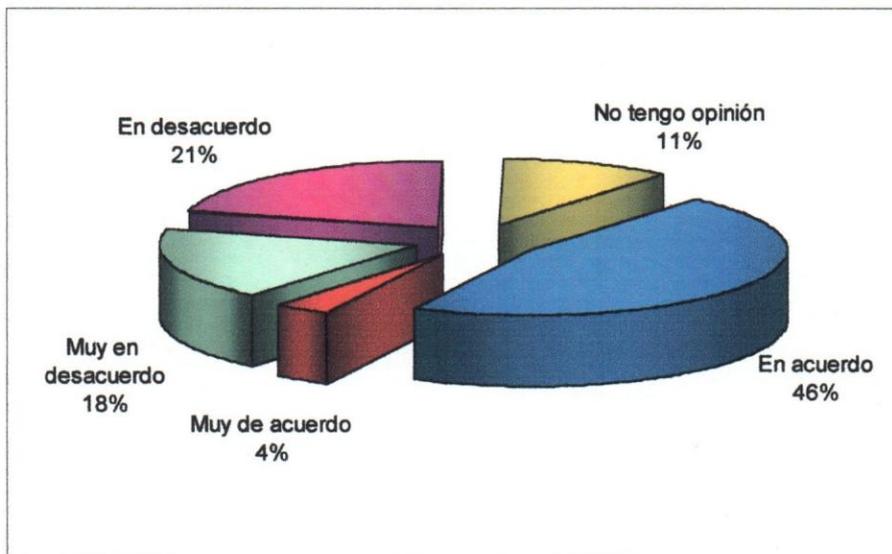
**La Corporación Archimóvil le respondió de inmediato,
con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo
cualquier duda o queja planteada**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy en desacuerdo	5	18%
En desacuerdo	6	21%
No tengo opinión	3	11%
En acuerdo	13	46%
Muy de acuerdo	1	4%
Total	28	100%

Fuente: Autora (2003, p. 95)

Gráfico N° 13
Clientes Externos · Posventa: Manejo de quejas

**La Corporación Archimóvil le respondió de inmediato,
con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo
cualquier duda o queja planteada**



Fuente: Autora (2003, p. 96)

El manejo de quejas de los clientes externos que recibieron servicios de mantenimiento, reparación y montajes-desmontajes en una muestra de treinta (30) encuestados reflejó que el 46% está en acuerdo, 21% en desacuerdo,

18% muy en desacuerdo, 11% no tiene opinión y 4% muy de acuerdo.

Estos resultados indican que la gestión de manejo de quejas debe manejarse con más eficacia y eficiencia, debido a que la sumatoria de muy en desacuerdo y en desacuerdo es de 39%.



Cuadro N° 25
Clientes Externos · Relaciones externas

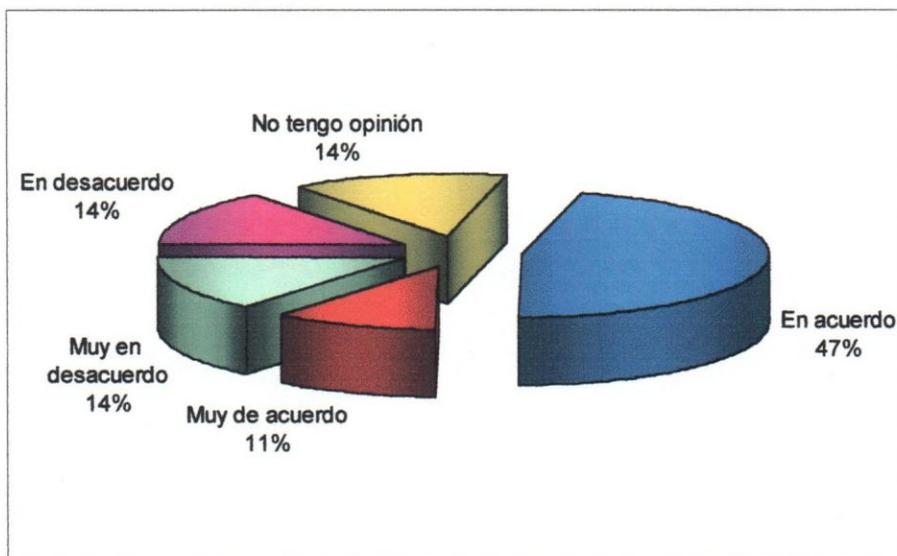
**Según su apreciación la calidad de servicio
ofrecida por la Corporación Archimóvil es:**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy en desacuerdo	4	14%
En desacuerdo	4	14%
No tengo opinión	4	14%
En acuerdo	13	46%
Muy de acuerdo	3	11%
Total	28	100%

Fuente: Autora (2003, p. 97)

Gráfico N° 14 Clientes Externos · Relaciones externas

**Según su apreciación calidad de servicio
ofrecida por la Corporación Archimóvil es:**



Fuente: Autora (2003, p. 98)

La calidad de servicio ofrecida por la Corporación Archimóvil C.A., en una muestra de treinta (30) clientes externos que recibieron servicios de mantenimiento, reparación y montajes-desmontajes, aprecian estar 47% en acuerdo, 14% en desacuerdo, 14% muy en desacuerdo, 14% no tienen opinión y 11% muy de acuerdo.

De esta manera verificamos que el nivel de satisfacción de los clientes externos de la Corporación Archimóvil C.A., está comprendido por un 28% de clientes externos insatisfechos con la calidad de servicio recibida.



**CUADRO N° 26. DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES INTERNOS DE LA CORPORACIÓN ARCHIMÓVIL C.A. CON
EL USO DE LA ESTRATEGIA KAIZEN PARA GESTIONAR LA CALIDAD
DE SERVICIO**

Factores de los clientes internos	Situación Ideal (Kaizen) según Wellington	Situación Real de la Corporación Archimóvil C.A.
Comunicación horizontal diálogo constante	Desarrollar una Comunicación horizontal, diálogos constantes; promover la participación, motivar, desarrollar, informar y reforzar la identidad personal con su equipo de trabajo, la compañía y su misión.	Casi dos de cada diez clientes internos expresaron recibir una excelente información de entrada, más de la mitad buena, y dos de cada diez opinaron recibir una información deficiente en cuanto a cordialidad, puntualidad, precisa y oportuna.
Motivación del Proveedor Interno	Debe existir responsabilidad de conocer necesidad y expectativas del cliente, suministrar apoyo y oportunidad para que sean satisfechas.	En cuanto a la información que necesitan para efectuar las actividades de su trabajo, solo cuatro de cada diez clientes internos la evaluaron como buena. Pero llama la atención que la tercera parte la evalúa como deficiente, y dos de cada diez clientes internos como excelente.



Factores de los clientes internos	Situación Ideal (Kaizen) según Wellington	Situación Real de la Corporación Archimóvil C.A.
Empowerment del proveedor interno	Concederle poder al empleado, confianza en si mismo, líderes y compañía, diálogo para mantener la cultura, liderazgo.	En líneas generales el proveedor interno cumple con el deber ser, esto ocasiona que cuatro de cada diez clientes internos sienten una excelente libertad y oportunidad para expresar sus ideas y opiniones, la tercera parte de los clientes internos como buena y solo uno de cada diez clientes internos la aprecian como deficiente.
Conducta de sus compañeros y supervisores su ética, su autonomía, respeto y honestidad	Debe existir un desarrollo de la autonomía, ética, moral, y honestidad en el proveedor interno.	En cuanto a la conducta de sus compañeros y supervisores con relación a la ética, autonomía, respeto y honestidad más de la mitad la evaluaron como buena, sin embargo llama la atención que hayan opinado poco menos de dos de cada diez clientes internos como excelente y deficiente.



Factores de los clientes internos	Situación Ideal (Kaizen) según Wellington	Situación Real de la Corporación Archimóvil C.A.
Entrenamiento	<p>Entrenamientos para todos en relación con el servicio al cliente.</p> <p>Los empleados deben ser entrenados y vueltas a entrenar a una tasa proporcional de contacto con los clientes externos y necesidades de su cargo, interacción, armonía, aprender a trabajar en equipo, necesita información, compartir experiencias, estimular voluntad y entrenamiento.</p>	<p>La evaluación de los clientes internos en cuanto entrenamiento, más de la mitad consideran ser excelente, pero es notable que poco menos de dos de cada diez clientes internos la evalúan como deficiente y poco menos de uno de cada diez clientes internos como excelente.</p>

Fuente: Wellington (2001, p. 90-112)
Diagramación y Análisis: Autora (2003, p. 101)



**CUADRO Nº 27. DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES EXTERNOS DE LA CORPORACIÓN ARCHIMÓVIL C.A. CON
EL USO DE LA ESTRATEGIA KAIZEN PARA GESTIONAR LA CALIDAD
DE SERVICIO**

Factores de los clientes Externos	Situación Ideal (Kaizen) según Wellington	Situación Real de la Corporación Archimóvil C.A.
Ventas: Comunicación	Una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna, y que transmite un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con su necesidad de ser escuchado; ofrecer diferentes medios para hacer un pedido (teléfono, fax, carta, visita personal).	En relación con la atención del representante de ventas, en cordialidad, puntualidad y buena presencia, los clientes externos manifestaron estar cuatro de cada diez de acuerdo y poco menos de dos de cada diez muy de acuerdo. Así mismo sólo uno de cada diez clientes externos la evaluó estar muy en desacuerdo.
Ventas: Marketing y merchandising	Un marketing honesto y legal que no sea impositivo ni manipulador ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles, y sean incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran precisión.	En cuanto a la percepción del cliente externo sobre el servicio que recibió, más de la mitad opinaron estar en acuerdo, llamando la atención que las respuestas reflejaron que poco menos de dos de cada diez clientes manifiestan estar en desacuerdo, ya que no se cumplen con las necesidades planteadas al representante de ventas y al Departamento Técnico.



Factores de los clientes Externos	Situación Ideal (Kaizen) según Wellington	Situación Real de la Corporación Archimóvil C.A.
Cultural: Conducta	Ser imparcial, gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente, y aprender de la crítica constructiva.	El comportamiento cordial de la Unidad de Transporte en cuanto a la atención del cliente cuatro de cada diez clientes externos expresaron estar muy de acuerdo y poco más de la tercera parte en acuerdo. Esta evaluación evidencia que la conducta de la unidad de transporte está auténticamente centrada en el cliente.
Cultural: Calidad de la experiencia de compra	Crear la percepción que es plenamente consistente con los derechos de los clientes al recibir atención y satisfacción total, mediante los cuales cada "momento verdadero de servicio" es una confirmación absoluta de la primacía de los clientes en la cultura, los valores y las políticas corporativas.	Sólo la mitad opinaron haber recibido el servicio solicitado en la fecha ofrecida, y el resto manifestaron no haber recibido el servicio en la fecha ofrecida, quedando confirmada insatisfacción con relación a la puntualidad de los servicios ofrecidos.



Factores de los clientes Externos	Situación Ideal (Kaizen) según Wellington	Situación Real de la Corporación Archimóvil C.A.
Ventas: Personal	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, concededores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultades para actuar, y cuya apariencia personal (incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso), sean consistentes con las expectativas de los clientes.	La actitud del instalador, con relación a la cortesía y las explicaciones prestadas al cliente en las dudas presentadas, más de la mitad de los clientes externos manifestaron estar de acuerdo y casi dos cada diez clientes externos opinaron estar muy de acuerdo, sin embargo es notable que poco menos de dos de cada diez clientes expresaron estar en desacuerdo y poco menos de uno de cada diez clientes externos estar muy en desacuerdo con la atención del instalador.



Factores de los clientes Externos	Situación Ideal (Kaizen) según Wellington	Situación Real de la Corporación Archimóvil C.A.
Manejo de quejas	Personal autorizado que responda de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de quejas; y utilizar la tecnología como una herramienta, no como un bien supremo.	Menos de la mitad de los clientes externos evaluaron estar de acuerdo con la capacidad de respuesta acompañada con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo de cualquier duda planteada. Sin embargo llama la atención que menos de dos de cada diez clientes externos manifestaron estar muy en desacuerdo, y dos de cada diez clientes externos respondieron estar en desacuerdo con la amabilidad, honestidad, simpatía, profesionalismo y respuesta inmediata frente a la solución de sus dudas o quejas planteadas.



Factores de los clientes Externos	Situación Ideal (Kaizen) según Wellington	Situación Real de la Corporación Archimóvil C.A.
Relaciones externas	Desarrollar una relación de socios con proveedores y clientes, en vez de actuar como si fueran partes aisladas que deberían estar separadas por el control ejercido por un superior sobre un subordinado (teniendo en cuenta en la actualidad, ¡vale la pena observar que el superior podría, de hecho, ser el cliente!)	En cuanto a la calidad de servicio ofrecida por la Corporación Archimóvil C.A., menos de la mitad consideran estar en acuerdo. Por otra parte, casi la tercera parte respondieron estar muy en desacuerdo y en desacuerdo con la capacidad de respuesta ofrecida.

Fuente: Wellington (2001, p. 55-57)
Diagramación y Análisis: Autora (2003, p. 106)



CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Los clientes internos encuestados, opinaron que la comunicación de entrada que reciben de sus proveedores internos es buena y la evaluaron como cordial, puntual, precisa y oportuna. El resto de la población opinó que es excelente y una minoría considerable la calificó de deficiente.

La pregunta planteada a los clientes internos relacionada con la motivación que reciben de los proveedores internos sobre la información que necesitan para efectuar las actividades de su trabajo es buena, hasta excelente. Existiendo una minoría considerable que responde con la categoría deficiente.

El elemento de satisfacción empowerment que reciben los clientes internos de la Corporación Archimóvil C.A., la evaluaron como buena a excelente, al percibir que sus jefes les permiten libertad y oportunidad para expresar sus ideas y opiniones en relación al trabajo, reflejándose una minoría que la evaluó de deficiente y otros no opinaron.

En relación a la pregunta número cuatro (4) de la encuesta aplicada, los clientes internos evaluaron como buena y hasta excelente la conducta de los compañeros y superiores en cuanto a honestidad, ética y moral, una minoría la consideró deficiente.

El elemento de satisfacción entrenamiento motivado por la Corporación Archimóvil C.A., relacionada con remuneración, adiestramiento y curso, es



percibida, por más de la mitad de los clientes internos como buena. La minoría de la población la evaluó como deficiente.

De un total de treinta (30) clientes externos entrevistados, en relación al elemento de satisfacción ventas, factor comunicación, se observó que menos de la mitad, respondieron estar en acuerdo y muy de acuerdo, con el servicio de mantenimiento, reparaciones, montajes y desmontajes, considerando que su actitud es cordial, puntual y tienen buena presencia. Una minoría no tiene opinión al respecto.

El factor marketing evaluado en la encuesta de clientes externos, los cuales recibieron servicios de mantenimiento, reparación, montajes y desmontajes, opinaron estar en acuerdo y muy de acuerdo con respecto al cumplimiento de las necesidades planteadas en su solicitud, al representante de ventas o Departamento Técnico de la Corporación Archimóvil C.A., sin embargo existe una minoría considerable que manifestó estar muy en desacuerdo y en desacuerdo con el servicio que recibió.

La cultura de atención al cliente en la unidad de transporte reflejó su buena a excelente gestión en las encuestas realizadas a los clientes externos, dando como resultado que más de la mitad de la muestra, opinaron estar muy de acuerdo y en acuerdo con el servicio prestado, solo una minoría no relevante opinaron muy en desacuerdo y otros no tienen opinión al respecto.

En la encuesta aplicada a los clientes externos, que recibieron servicios de mantenimiento, reparaciones, montajes y desmontajes. La mitad opinaron que la Corporación Archimóvil C.A., sí cumplió con la fecha del servicio ofrecido. Pero la otra mitad opinó que no, reflejándose un incumplimiento en el servicio, es decir que la percepción que tiene el cliente de la Corporación Archimóvil C.A., no es consistente con los derechos de los clientes, en atención y satisfacción total en el servicio.



El elemento de satisfacción ventas en relación con el factor personal dedicado a las instalaciones de la Corporación Archimóvil C.A., fue evaluado en una muestra de treinta (30) clientes externos, dando como resultado que más de la mitad opinaron estar en acuerdo y muy de acuerdo, con la claridad y cortesía demostrada por los instaladores al dar explicaciones técnicas para resolver cualquier duda presentada, sólo una minoría relevante manifestó estar en desacuerdo, muy en desacuerdo o no tienen opinión.

El elemento de satisfacción posventa, específicamente el factor manejo de quejas, fue evaluado con una muestra de treinta (30) clientes externos, dando como resultado que la mitad opinó estar en acuerdo y muy de acuerdo con la atención inmediata que recibió de la Corporación Archimóvil C.A., demostrando amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo frente a las dudas y quejas planteadas. Sin embargo la otra mitad de la muestra es relevante y manifestaron estar en desacuerdo, muy en desacuerdo o no tienen opinión sobre el servicio prestado, lo que indica que la gestión del manejo de quejas debe ser atendida con eficacia y eficiencia para lograr un excelente servicio de calidad al cliente.

La calidad de servicio ofrecido por la Corporación Archimóvil C.A., evaluada en los clientes externos que recibieron servicios de mantenimiento, reparación, montajes y desmontajes en un tiempo determinado, opinaron la mitad estar en acuerdo y muy de acuerdo con la calidad del servicio. No obstante la opinión de la minoría es relevante demostrando un bajo nivel de satisfacción en relación con la calidad del servicio.

El nivel de satisfacción tanto para los clientes internos y externos de la Corporación Archimóvil C.A., con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad de servicio se ubicó en la categoría de buena, según los resultados obtenidos en los instrumentos de medición.



5.2 RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos utilizando la estrategia Kaizen para gestiona la calidad de servicio de la Corporación Archimóvil C.A., lo cual la autora sugiere las siguientes recomendaciones para el logro de la excelencia en el servicio al cliente:

Desarrollar un programa a través de charlas, cursos, avisos en carteleras de los deberes sobre una cultura de servicio de calidad al cliente para mejorar la comunicación y motivación.

Incrementar las horas de entrenamiento en servicio de atención al cliente en todos los niveles de la organización, que garanticen la conciencia de una cultura de calidad para los clientes internos.

Desarrollar un marketing de relaciones enfocados en la responsabilidad y en el deber ser, que aseguren la satisfacción de los clientes externos en relación a la calidad de servicio, con la finalidad de disminuir el 22% de insatisfacción que manifiestan los clientes externos con respecto al cumplimiento de las necesidades planteadas al representante de ventas y al Departamento Técnico.

Realizar seguimiento y control del proceso de justo a tiempo en el servicio, para elevar el cumplimiento de los lapsos y entrega del servicio ofrecido.

Monitorear la buena presencia personal, en el uso de los uniformes e identificación de los instaladores en la prestación de los servicios, con el objeto de elevar la cultura de calidad de servicio y mejorar la percepción del cliente externo.



Hacer seguimiento en la prontitud en el cumplimiento de la solicitud del servicio relacionado con elemento de satisfacción posventa.

A pesar que la Corporación Archimóvil C.A., tiene establecido aumentar la satisfacción del cliente, la autora recomienda a la Junta Directiva establecer el compromiso hacia el mejoramiento continuo de la satisfacción del cliente, a través de reforzamiento de los valores estratégicos mediante su conducta personal, promoviendo cambios de comportamiento y paradigmas en los clientes internos, para gestionar una excelente calidad de servicio al cliente externo, a fin de enfrentar el mercado competitivo impuesto por la globalización.

La recomendación de carácter teórico, consiste en implementar la filosofía Kaizen que traduce mejoramiento continuo y gradual, adaptándose a realidad occidental, conceptos principales que deben comprenderse y practicarse en la implementación de Kaizen: Kaizen y gerencia, proceso vs. resultado, primero la calidad, hablar con datos tratar el siguiente proceso como cliente.



BIBLIOGRAFÍA

- Barrios Y. María (1998). *Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. Caracas, Fedupel.
- Cabrera Erubi (1998). *La Tesis paso a paso*. Caracas, Venezuela. Primera Edición, Ediciones Dolvia.
- Calidad Empresarial* (2002). Corporación Calidad 2010 C.A. Edición N° 22. Caracas, Venezuela.
- Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)*. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Evans, J. y Lindsay W. (2000). *Administración y Control de Calidad*. México. Cuarta Edición, Internacional Thomson Editores, S.A..
- Fidias G. Arias (2001). *Mitos y errores de la elaboración de tesis proyectos de investigación*, Caracas. 2da. Edición, Editorial Episteme, C.A.
- Gómez B. Luis (1991). *Mejoramiento continuo de calidad y productividad*. Venezuela. Corporación Andina de Fomento. Editorial Nuevos Tiempos.
- Helriegel-Slocum-Woodman. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Thomson Editores.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. Tercera Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Horovitz, J. (1997). *La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*. Madrid. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.



- James R. Evans-William Lindsay. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. México. Editorial Thomson Editores.
- Magín O. Rodríguez P. (2001). *Estrategia exitosa para tutorear investigaciones*. Venezuela.
- Manrique, M. (1999). *Lineamientos para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio al Cliente en los Centros de Producción del Instituto Autónomo Círculo de las Fuerzas Armadas, Basados en los Catorce Principios de Edward Deming, en Barquisimeto Estado Lara*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.
- Mario Tamayo y Tamayo (1996). *El proceso de la investigación científica*. México. 3^{era}. Edición, Editorial Limusa, S.A.
- Masaaki Imai (2000). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Santa Fé de Bogotá, Colombia. Primera Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Norma Venezolana Covenin-ISO 9000:2000 (2000). *Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Caracas, Venezuela. 2^{da}. Revisión, Fondonorma..
- Píriz P. Emilio (1996). *El escudo de la Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas. Editorial Texto.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Thompson Philip C. (1997). *Círculos de Calidad cómo hacer que funcionen*. Colombia. Primera Edición, Grupo editorial Norma.



Van Dillewijn Jasper (2000). *Manual de Herramientas de la Calidad*. Caracas.
Universidad Católica Andrés Bello.

Wellington Patricia (2001). *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. Santa
Fé de Bogotá, Colombia. Primera Edición, Mc Graw-Hill Interamericana,
S.A.

Consultas en la Internet:

Calidad Geoscopio

[http://calidad.geoscopio.com/cgi-
bin/planetatierra/topicos/portada.cgi?topico=cal&fichero=terminos](http://calidad.geoscopio.com/cgi-bin/planetatierra/topicos/portada.cgi?topico=cal&fichero=terminos)

ECC Ejecutivos en Consultoría y Capacitación

<http://www.lean-6sigma.com/id29.htm>

**Fabio Humberto García Gómez. Contador Público - Docente
Universitario.** <http://www.geocities.com/fhgarciag/org/doc4.html>

Instituto Kaizen

<http://www.kaizen-institute.com/institute/institute.html>

Karmanet On-line

<http://www.karma-net.com/reikiarticle10b.htm>



Índice de cuadros

	<i>Pág.</i>
Cuadro N° 1 Origen y entorno de la filosofía Kaizen relacionada con calidad de servicio	22
Cuadro N° 2 Características de una organización Kaizen	26
Cuadro N° 3 Criterios que permiten evaluar satisfacción o insatisfacción en los cliente externos relacionados con un excelente servicio	46
Cuadro N° 4 Criterio Kaizen: elementos de satisfacción cultural y estándares de excelencia, cliente externos.	49
Cuadro N° 5 Criterio Kaizen: elementos de satisfacción posventa y estándares de excelencia, cliente externos	51
Cuadro N° 6 Criterio Kaizen: elementos de satisfacción de ventas y estándares de excelencia, cliente externos.	52
Cuadro N° 7 Criterio Kaizen: elementos de satisfacción y estándares de excelencia, cliente internos.....	54
Cuadro N° 8 Instrumento de medición la encuesta.....	59
Cuadro N° 9 Operación de las variables según objetivos específicos de la investigación (cliente internos)	60
Cuadro N° 10 Operación de las variables según objetivos específicos de la investigación (clientes externos).....	61



Cuadro Nº 11 Población objeto de la investigación en un estudio, fuente de información de la Corporación Archimóvil C.A	64
Cuadro Nº 12 Respuestas a la encuesta de satisfacción de los clientes internos	70
Cuadro Nº 13 Clientes Internos · Comunicación La comunicación de entrada (es cordialidad, puntualidad, precisa y oportuna)	72
Cuadro Nº 14 Clientes Internos · Motivación La información que usted necesita para efectuar las actividades de su trabajo es:	74
Cuadro Nº 15 Clientes Internos · Empowerment ¿Usted siente que su jefe le permite libertad y oportunidad para expresar sus ideas u opiniones?	76
Cuadro Nº 16 Clientes Internos · Actitud de los compañeros ¿La conducta de sus compañeros y superiores es honesta, ética y moral?	78
Cuadro Nº 17 Clientes Internos · Entrenamiento La motivación prestada por la organización en cuanto a remuneraciones, adiestramiento, cursos es:	80
Cuadro Nº 18 Respuesta a la encuesta de satisfacción de los clientes externos	82
Cuadro Nº 19 Clientes Externos · Ventas: Factor comunicación La atención del representante de ventas fue: (cordial, puntual, con buena presencia)	85
Cuadro Nº 20 Clientes Externos · Ventas: Factor marketing ¿El servicio que recibió cumple con las necesidades planteadas al representante de ventas? (Departamento Técnico)	87



Cuadro N° 21

Clientes Externos · Cultural: Conducta

El personal de transporte fue (comportamiento cordial, y colocó el producto con orden y cuidado en el área de sus instalaciones) 89

Cuadro N° 22

Clientes Externos · Cultural: Calidad de la experiencia de compra

¿El servicio prestado cumplió con la fecha ofrecida?..... 91

Cuadro N° 23

Clientes Externos · Ventas: Personal (instaladores)

La explicación del instalador fue con claridad y cortés, y le resolvió cualquier duda presentada 93

Cuadro N° 24

Clientes Externos · Posventa: Manejo de quejas

La Corporación Archimóvil le respondió de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo cualquier duda o queja planteada.. 95

Cuadro N° 25

Clientes Externos · Relaciones externas

Según su apreciación la calidad de servicio ofrecida por la Corporación Archimóvil es:..... 97

Cuadro N° 26

Diagnostico del nivel de satisfacción de los clientes

internos de la Corporación Archimóvil C.A. con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad de servicio..... 99

Cuadro N° 27

Diagnostico del nivel de satisfacción de los clientes externos

de la Corporación Archimóvil C.A. con el uso de la estrategia Kaizen para gestionar la calidad de servicio 102



Índice de diagramas

	<i>Pág.</i>
Diagrama N° 1 Atributos de la persona Kaizen	27
Diagrama N° 2 Control y enfoque Kaizen	28
Diagrama N° 3 ¿Cómo desarrollar una estrategia de servicio al cliente desde un enfoque Kaizen?	31
Diagrama N° 4 Modelo sintético de los elementos de la gerencia estratégica	32
Diagrama N° 5 Enfoque estratégico marketing de relaciones	33
Diagrama N° 6 Factores de éxito de pasión por los clientes externos enfoque Kaizen	34
Diagrama N° 7 Responsabilidad de los líderes empresariales frente a la implementación de estrategias de servicio al cliente interno-externo	35
Diagrama N° 8 ¿Qué conforma la cultura de una compañía?	36
Diagrama N° 9 De una cultura occidental a una Kaizen	37
Diagrama N° 10 Factores que influyen en la calidad de servicio de una empresa Kaizen, para lograr satisfacción del cliente interno y desarrollo de la cultura corporativa	38
Diagrama N° 11 Componentes de un sistema de producción	40
Diagrama N° 12 Visión de deming de un sistema de producción	41



Diagrama N° 13 Organización de la calidad de servicio en función de la satisfacción del cliente	42
Diagrama N° 14 Proceso de trabajo	45
Diagrama N° 15 Elementos de satisfacción del cliente externo.....	48
Diagrama N° 16 Los elementos de satisfacción	56



Índice de gráficos

	<i>Pág.</i>
Gráfico N° 1 Nivel de Satisfacción de los Clientes Internos.....	71
Gráfico N° 2 Clientes internos · Comunicación La comunicación de entrada (es cordialidad, puntualidad, precisa y oportuna).....	73
Gráfico N° 3 Clientes internos · Motivación La información que usted necesita para efectuar las actividades de su trabajo es:	75
Gráfico N° 4 Clientes internos · Empowerment ¿Usted siente que su jefe le permite libertad y oportunidad para expresar sus ideas u opiniones?	77
Gráfico N° 5 Clientes internos · Actitud de los compañeros ¿La conducta de sus compañeros y superiores es honesta, ética y moral?	79
Gráfico N° 6 Clientes internos · Entrenamiento La motivación prestada por la organización en cuanto a remuneraciones, adiestramiento, cursos es:	81
Gráfico N° 7 Nivel de Satisfacción de los Clientes Externos	83
Gráfico N° 8 Clientes Externos · Ventas: Factor Comunicación La atención del representante de ventas fue: (cordial, puntual, con buena presencia)	86
Gráfico N° 9 Clientes Externos · Ventas: Factor marketing	



¿El servicio que recibió cumple con las necesidades
planteadas al representante de ventas? (departamento técnico)..... 88

Gráfico N° 10

Clientes Externos · Cultural: Conducta

El personal de transporte fue (comportamiento cordial, y
colocó el producto con orden y cuidado en el área de sus instalaciones).... 90

Gráfico N° 11

Clientes Externos · Cultural: Calidad de la experiencia de compra

¿El servicio prestado cumplió con la fecha ofrecida?..... 92

Gráfico N° 12

Clientes Externos · Ventas: Personal (instaladores)

La explicación del instalador fue con claridad y cortés,
y le resolvió cualquier duda presentada 94

Gráfico N° 13

Clientes Externos · Posventa: Manejo de quejas

La Corporación Archimóvil le respondió de inmediato, con amabilidad,
honestidad, simpatía y profesionalismo cualquier duda o queja planteada.. 96

Gráfico N° 14

Clientes Externos · Relaciones externas

Según su apreciación calidad de servicio ofrecida
por la Corporación Archimóvil es:..... 98

Anexos

Números aleatorios de 3 dígitos

	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	31	34	37	40	43	46
00	544	632	266	265	905	706	397	936	567	382	290	856	983	147	058	081
01	153	898	520	518	850	392	264	224	990	669	963	252	324	860	933	269
02	859	414	756	824	140	201	513	858	780	301	626	965	978	013	851	534
03	611	493	944	112	868	821	858	925	036	385	286	262	733	334	517	745
04	052	190	161	106	516	707	992	511	598	888	450	272	095	834	637	557
05	417	983	268	771	992	294	466	145	094	864	886	200	029	736	530	976
06	357	794	070	206	523	577	416	249	750	192	114	505	217	472	867	635
07	783	000	151	080	683	091	9153	803	646	639	981	624	814	917	775	779
08	950	848	202	988	185	966	628	007	032	684	740	626	607	737	990	279
09	995	364	157	661	644	118	010	089	417	577	825	896	488	886	293	723
10	754	176	765	565	944	105	473	613	483	386	679	239	305	324	927	083
11	357	880	405	336	471	726	456	906	633	460	332	225	549	060	071	113
12	318	537	403	499	275	771	550	423	673	726	311	648	888	215	058	012
13	111	528	200	724	379	931	892	928	476	785	693	739	472	227	811	551
14	534	092	436	787	900	544	234	101	274	002	540	544	403	294	913	491
15	861	475	993	844	606	284	659	844	492	248	730	734	434	816	734	770
16	856	036	484	489	809	351	987	951	864	439	765	710	589	036	844	104
17	688	712	479	806	216	622	386	085	828	502	432	533	424	284	694	771
18	801	214	724	281	457	740	837	390	767	665	261	532	141	302	688	106
19	516	577	312	836	663	602	828	420	702	198	136	941	943	473	664	067
20	588	412	952	843	189	510	872	305	646	209	131	889	872	453	7585	436
21	677	737	116	585	504	298	214	604	391	001	175	878	948	137	810	620
22	623	043	877	802	078	887	789	380	329	921	380	031	649	865	659	337
23	290	266	892	646	134	014	329	471	023	474	20	423	601	376	060	913
24	007	003	333	969	328	039	101	549	542	539	220	197	743	178	249	037
25	089	801	122	511	172	373	069	027	437	396	199	970	174	127	321	546
26	208	411	867	081	895	016	944	930	548	768	796	693	872	367	705	433
27	821	213	160	646	815	718	826	277	699	905	999	586	809	673	963	700
28	057	742	866	496	961	210	760	466	769	942	054	126	969	375	803	283
29	452	274	358	716	592	038	796	437	916	944	741	054	373	903	813	163
30	262	686	819	856	188	678	174	010	325	299	547	324	041	791	862	880
31	605	133	763	579	416	752	544	501	903	158	580	476	295	413	260	631
32	824	427	647	338	144	705	942	114	671	611	738	557	849	537	472	655
33	497	904	392	941	989	964	512	110	894	572	882	178	405	218	968	384
34	715	513	428	029	309	985	584	340	141	269	124	821	715	905	882	859
35	840	966	162	957	634	742	020	726	152	720	441	394	351	185	941	567
36	476	848	826	510	996	597	259	306	679	065	706	612	035	363	422	557
37	300	469	700	074	130	329	116	582	316	605	400	666	694	870	803	887
38	005	195	137	916	316	631	591	481	227	524	816	680	917	171	033	258
39	317	853	178	313	108	964	298	364	023	064	617	096	098	394	222	716

Anexo N° 2. Números seleccionados aleatoriamente para la muestra de los clientes externos

N°
1
13
17
23
27
29
30
33
34
37
38
42
44
46
47
49
51
54
58
59
69
73
74
75
82
83
88
90
94
97

Anexo N° 3. Encuesta de satisfacción del cliente interno en la calidad de servicio



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Fecha de la Encuesta: _____

La Junta Directiva está comprometida en mejorar continuamente la Calidad del Servicio. Para ayudarnos a conseguir este compromiso, le solicitamos a participar en nuestra encuesta. Mediante su evaluación, nos dirá lo que hacemos correctamente, así como la que debemos mejorar, usted nos ayudará en cumplir con sus expectativas. Califique: Deficiente, Buena y Excelente.

1. Cómo es la comunicación de entrada (en cordialidad, puntualidad, información precisa y oportuna)

D	B	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. La información que usted necesita para efectuar las actividades de su trabajo es:

D	B	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Usted siente que su Jefe le permite libertad y oportunidad para expresar sus ideas y opiniones?

D	B	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. La conducta de su compañeros y superiores es honesta, ética y moral ?

D	B	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. La motivación prestada por la Corporación en cuanto a remuneraciones, adiestramiento, cursos es:

D	B	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo N° 4. Encuesta de satisfacción del cliente externo en la calidad del servicio



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

N° de P/P / N° de Rep.

Cliente:

Persona Contacto:

Cargo:

Teléfono/Fax:

Fecha del servicio: _____

Fecha de la Encuesta:

Tipo de Servicio: _____

La Corporación Archimóvil C.A. está comprometida en mejorar continuamente la Calidad de Servicio. Para ayudarnos a continuar este compromiso, le solicitamos a participar en nuestra encuesta. Mediante su respuesta, nos dirá las áreas de satisfacción, así como las de insatisfacción. Califique 1: Muy en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: No Tengo Opinión, 4: En Acuerdo y 5: Muy de Acuerdo.

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. La atención del Representante de Ventas fué: (cordial, puntual, con buena presencia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> |
| 2. El servicio que recibió cumple con las necesidades planteadas al Representante de Ventas? (Dpto. Técnico?) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> |
| 3. El personal de transporte fue (comportamiento cordial, y colocó el producto con orden y cuidado en el área de sus instalaciones) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> |
| 4. El Servicio prestado cumplió con la fecha ofrecida? | SI | No | | | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 5. La Explicación del Instalador fue con claridad y cortés, y le resolvió cualquier duda presentada? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> |
| 6. La Corporación Archimóvil le respondió de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo cualquier duda o queja plantada? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> |
| 7. Según su percepción la calidad de servicio ofrecida por la Corporación Archimóvil es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> |

Caracas, 11 de septiembre del 2003

Ciudadana
Ing.: Genáí Lermo
Cargo Gerente General de Planta
Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que la Gerencia de Gestión de Calidad, gerencia a mi cargo, solicita autorización para realizar encuesta de satisfacción del cliente interno y externo en la calidad de servicio, utilizando la estrategia Gemba-Kaizen.

Desarrollar la investigación de campo del Proyecto Tesis de Grado, Especialidad Sistemas de la Calidad, de la Universidad Católica Andrés Bello.

En espera de sus receptividad


Atentamente

Ing. Franger Yaniska Camejo Rojas

*Acepto la Investigación en la Empresa
Archimóvil @.A.*



archivos móviles
ARCHIMOVIL C.A.