

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**

**DESARROLLO DE TESIS**

**CLIMA LABORAL Y CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA EMPRESA  
SSL CONSOLIDATION SERVICE S.A.C., LIMA 2014**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

SALAS SUDARIO, RICHARD

EVARISTO FIGUEROA, LUIS ENRIQUE

**ASESOR:**

MG. OLGER ROJAS MACHA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

DICIEMBRE, 2015

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a mi Dios quien es mi guía en este difícil camino y así poder llegar hasta este momento de mi vida, a mi hermana Alinda Salas quien siempre confió en mí y nunca dudo en que culminaría con éxito, porque siempre me dio su cariño su amor y todo su apoyo para poder ser quien soy ahora.

También, se lo dedico a mi hermano Carlos Evaristo, quien nunca dejo de creer en mi potencial, a mi hijo Leonardo que con su sonrisa y cariño me renuevan y me impulsa a seguir luchando, y por supuesto a mi esposa que me impulsa con su amor y entereza para no desvanecer en mis cometidos

## **Agradecimientos**

Aprovecho la oportunidad para agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra nos han apoyado durante este largo trayecto. A Dios, por animarnos a nunca dejar de estudiar. Porque siempre ha estado presente en nuestras tomas de decisiones especialmente en nuestros momentos más difíciles.

A la Universidad Las Américas por abrirnos sus puertas a un mejor futuro. A nuestros padres y hermanos por su amor incondicional, su continuo apoyo, porque al cuidarnos y atendernos día tras día hizo posible que tuviéramos el tiempo y las energías necesarias para culminar la carrera.

## Introducción

Mediante el presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el objetivo de conocer la incidencia del clima laboral y la calidad del servicio de la agencia de carga internacional SSL CONSOLIDATION SERVICE S.A.C, con el único fin de demostrar cómo se relaciona estos conceptos con tema en estudio.

Por ello, mediante el presente estudio, se procedió a desarrollar los capítulos que corresponde de acuerdo a la normativa de la Universidad Peruana Las Américas.

En el Perú, el problema de la calidad en el servicio es una realidad que solamente se podrá superar con mucha educación y calidad educativa. Dentro de este concepto se busca acercar al poblador peruano en la agenda de las empresas para desarrollar un planeamiento a largo plazo con capacitación permanente que permita trabajo a largo plazo con el logro de lo previsto en los objetivos y las metas de la empresa con el beneficio incluido hacia los trabajadores.

Nuestra investigación analiza las siguientes dimensiones como sub variables en estudio. Estas sub variables o dimensiones son las siguientes: accesibilidad, comunicación, competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, velocidad de respuesta, seguridad, tangibles, entender, conocer al cliente, entre otros.

Por tanto, consideramos de vital importancia investigar sobre esta problemática que cada día aqueja a más trabajadores y corporaciones cómo es el clima laboral y la calidad en el servicio, en este caso de la empresa SSL CONSOLIDATION SERVICE S.A.C

Finalmente, añadimos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos, dando así el respaldo a nuestra investigación.

## **Resumen**

La presente investigación se basa en el objetivo de conocer la incidencia del clima laboral y la calidad del servicio de la agencia de carga internacional SSL CONSOLIDATION SERVICE S.A.C, esto con el fin de demostrar cómo se relaciona estos conceptos con tema en estudio.

En el presente estudio, se desarrolla las páginas preliminares de la carátula, dedicatoria con mucho amor a Jesús, nuestro Dios, dedicando y agradeciéndole por su valioso apoyo, sin él, no somos nada. Asimismo en este capítulo de desarrolla el agradecimiento y la introducción, que forma parte con las necesidades y la importancia de la investigación.

En el capítulo I, comprende: el problema de la investigación, el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos, que incluye el objetivo general, los objetivos específicos, la casuística y la justificación de la investigación dentro de sus principales requerimientos.

En el capítulo II, se desarrolló: el marco teórico, las bases teóricas, el cual comprende las definiciones y conceptos de las variables, en base a una literatura actualizada, bases legales, enfoque del mercado y los clientes, el contexto internacional, los ratios financieros, las técnicas avanzadas y las experiencias exitosas.

En el capítulo III, comprende: las alternativas de solución, dando respuesta a cada uno de los problemas que se planteó dentro del trabajo de investigación, lo cual, dan fortaleza al estudio, donde se describe los últimos acontecimientos del clima laboral y la calidad del servicio, así como su influencia en el desarrollo de las actividades empresariales.

Finalmente, añadimos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos, dando así el respaldo a nuestra investigación.

## Abstract

The present investigation bases in the aim to know the incidence of the labour climate and the quality of the service of the agency of international load **SSL CONSOLIDATION SERVICE S.A.C**, this with the end to show how relates these concepts with subject in study.

In the present study, develops the preliminary pages of the carátula, dedicatoria with a lot of love to Jesús, our God, devoting and appreciating him by his valuable support, without him, are not at all. Likewise in this chapter of develops the gratitude and the introduction, that forms part with the needs and the importance of the investigation.

In the chapter I, comprises: the problem of the investigation, the approach of the problem, the formulation of the problem, the aims, that includes the general aim, the specific aims, the casuística and the justification of the investigation inside his main requests.

In the chapter II, developed : the theoretical frame, the theoretical bases, which comprises the definitions and concepts of the variables, in base to an up to date literature, legal bases, approach of the market and the customers, the international context, the ratios financial, the technicians advanced and the successful experiences.

In the chapter III, comprises: the alternatives of solution, giving answer to each one of the problems that posed inside the work of investigation, which, give fortress to the study, where describes the last events of the labour climate and the quality of the service, as well as his influence in the development of the business activities.

Finally, we add the conclusions, the recommendations, the bibliography and annexes, giving like this the backrest to our investigation.

# DESARROLLO DE TESIS

## TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vii
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema General.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas Específicos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 Objetivos General.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>4</b>



<b>1.4 Casuística.....</b>	<b>5</b>
----------------------------	----------

<b>1.5 Justificación.....</b>	<b>6</b>
-------------------------------	----------

## **CAPITULO II**

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
----------------------------	----------

<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
---------------------------------------------------	----------

<b>2.1.1 Etimología de clima laboral.....</b>	<b>16</b>
-----------------------------------------------	-----------

<b>2.1.2 El clima laboral.....</b>	<b>16</b>
------------------------------------	-----------

<b>2.2. BASES TEÓRICAS.....</b>	<b>19</b>
---------------------------------	-----------

<b>2.2.1 Definición de servicio al cliente.....</b>	<b>19</b>
-----------------------------------------------------	-----------

<b>2.2.2 Siete (7) claves de oro de calidad en el servicio.....</b>	<b>19</b>
---------------------------------------------------------------------	-----------

<b>2.2.3 Características del servicio al cliente.....</b>	<b>22</b>
-----------------------------------------------------------	-----------

<b>2.2.4 Barreras contra el buen servicio.....</b>	<b>30</b>
----------------------------------------------------	-----------

<b>2.2.5</b>	<b>Literatura actualizada y proyectada.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.5.1</b>	<b> Norma ISO 9001: 2008 .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.5.2</b>	<b> Norma ISO 14000.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.5.3</b>	<b> Normas OHSAS 18000.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.5.4</b>	<b> Relación de las normas ISO 9000, ISO 14000 con las normas OHSAS 18000.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.5.5</b>	<b> Coaching.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.5.5.1</b>	<b> Coaching Empresarial.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.5.5.2</b>	<b> Coaching Gerencial.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.6</b>	<b> Bases Legales.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.6.1</b>	<b> Ley N° 28015: MYPE = Micro y Pequeña Empresa.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.6.2</b>	<b> Decreto Legislativo N° 1086 – Modifica la Ley de la MYPE.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.6.3</b>	<b> Ley N° 30056 – Beneficios Tributarios para la EIRL y crea la mediana empresa. Ley de la MIPYME = Micro, pequeña y mediana empresa .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.6.4</b>	<b> Decreto Legislativo N° 1223.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.6.5</b>	<b> Ley N° 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.6.6</b>	<b> Manual de Organización y Funciones – MOF.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.6.7</b>	<b> Acuerdos de Directorio.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.6.8</b>	<b> Políticas de Calidad.....</b>	<b>48</b>

2.2.6.9	Reglas Internas.....	49
2.2.7	El mercado como subfactor del marco teórico.....	49
2.2.8	El entorno local, regional o nacional.....	50
2.2.9	El contexto internacional.....	50
2.2.10	Experiencias exitosas.....	51
2.2.10.1	Topy Top.....	51
2.2.10.2	Grupo Añaños.....	53

### **CAPITULO III**

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN. ....	59
3.1. DE ACUERDO AL PROBLEMA GENERAL.....	59
3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	63
ELABORACIÓN DE REFERENCIAS.....	64
ANEXOS 1.....	67
Evolución del concepto de gestión de ventas.	

**ANEXO 2 .....68**

**Ejemplos de integración de tareas entre marketing y ventas.**

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.1 Planteamiento del problema

En el mundo, la calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias. Este problema hasta la actualidad no se ha solucionado, por el contrario existen múltiples manifestaciones de maltrato a los clientes y en el servicio que las empresas ofrecen para con sus clientes.

En México, muchas empresas en contrario a lo que alguien podría creer, la situación de los empacadores en la cadena de tiendas Comercial Mexicana es peor que en Wal-Mart. La empresa mexicana los obliga a desempeñar tareas que corresponden a un trabajador formal como meter los carritos del estacionamiento, acomodar mercancías abandonadas en cajas, verificar precios y cargar paquetes pesados. Si los niños o adultos no cumplen con estas actividades los suspenden; si reinciden los dan de baja. Con ello la empresa obtiene ahorros considerables pues deja de pagar salarios. Los empacadores de esa empresa se quejan del maltrato constante por parte de los supervisores. La Comer, como se anuncia, no respeta el acuerdo de la ANTAD con el gobierno del DF y acepta empacadores de 11 años y mayores de 20, que falsifican sus papeles para entrar.

La cadena proporciona chalecos y corbatas a los cerillos - niños, pero les exige uniforme completo impecable. Además, obliga a los empacadores a trabajar más horas que las permitidas por ley, incluso hay niños que salen hasta las diez de la noche porque tienen que acomodar carritos y mercancías.

En el Perú, el problema de la calidad en el servicio es una realidad que solamente se podrá superar con mucha educación y calidad educativa. Dentro de este concepto se busca acercar al poblador peruano en la agenda de las empresas para desarrollar un planeamiento a largo plazo con capacitación permanente que permita trabajo a largo plazo con el logro de lo previsto en los objetivos y las metas de la empresa con el beneficio incluido hacia los trabajadores.

Nuestra investigación analiza las siguientes dimensiones como sub variables en estudio. Estas sub variables o dimensiones son las siguientes: accesibilidad, comunicación, competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, velocidad de respuesta, seguridad, tangibles, entender, conocer al cliente, entre otros.

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional. El cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente, y tiempo respuesta.

Descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio:

- Tangibles: se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc.
- Confiabilidad: trabajo bien hecho por parte de la empresa.
- Velocidad de respuesta: el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría.
- Aseguramiento: el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo.
- Empatía: el personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita.

En la empresa SSL CONSOLIDATION SERVICE S.A.C., el problema del servicio radica en la forma de atender a los clientes y proveedores. Además de brindar el servicio de carga internacional, otro de sus dilemas es la calidad en el servicio, gran problema, por cuanto los trabajadores quienes deben cumplir con sus obligaciones diarias de acuerdo a su manual de funciones y de procedimientos, no se cumple, teniendo para ello, problemas con los clientes, quienes se sienten

maltratados y se quejan ante los directivos por el incumplimiento de los servicios en los turnos de trabajo, con las cargas de entrega, personal no capacitado, ausencias sin justificación, entre otros, que perjudican el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

El clima laboral es un tema de gran importancia, porque existe el interés en medir el clima organizacional buscando mejorar el ambiente laboral y lograr la eficiencia y productividad de la misma. La medición del clima organizacional, permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera laboral logrando mejorar las funciones de la institución.

La globalización es uno de los macro-fenómenos de este tiempo que se introduce en todos los niveles y dimensiones de la sociedad y, las organizaciones no resultan una excepción a la regla. Su imponente poder de penetración otorga ventajas y levanta obstáculos en el desarrollo, y funcionamiento de las instituciones.

Así mismo, la evolución de nuestra sociedad implica para las organizaciones dos características bien definidas: la desregulación y la participación Marín, (2004).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera se relaciona el clima laboral y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima 2014?

## **1.2.2 Problemas específicos:**

### **Problema específico N° 1**

¿En qué medida se relaciona el reconocimiento y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima 2014?

### **Problema específico N° 2**

¿Cómo se relaciona la motivación y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima 2014?

### **Problema específico N° 3**

¿De qué modo se relaciona la productividad y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima 2014?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre el clima laboral y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico N° 1**

Determinar la relación que existe entre el reconocimiento y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima.

#### **Objetivo específico N° 2**

Comprender la relación que existe entre la motivación y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima.

#### **Objetivo específico N° 3**

Lograr la relación que existe entre la productividad y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima.



## **1.4 Casuística de acuerdo a la problemática planteada**

### **Caso. El nuevo gerente expatriado**

Charly Becker es un joven ejecutivo alemán de 35 años, ingeniero comercial con Maestría en Negocios Internacionales que acaba de ser seleccionado como nuevo gerente de una empresa peruana SAN CARBO dedicada a la comercialización de omnibuses de transporte público, así como camiones y tractores pesados de origen alemán en la comunidad andina.

El proceso de selección ha sido realizado por una empresa consultora rusa. Charly nunca ha estado en el Perú, no conoce su cultura, no habla español, lo único que conoce del Perú es que a los jugadores de fútbol Claudio Pizarro, Jefferson farfán y Paolo Guerrero que juegan el campeonato alemán son peruanos.

La llegada al Perú está prevista para dentro de un mes. El no viene solo, estará acompañado de su esposa y de sus dos hijos menores de edad entre 7 y 8 años. El contrato es por el plazo de 5 años con posibilidades de prórroga.

El departamento de personal está aprehensivo al tener que realizar el proceso de inducción en este caso específico, ya que nunca ha sido aplicado a un nuevo trabajador y sobre todo para un cargo de tan alto nivel jerárquico. Esta persona debe incluir en sus presentaciones temas de clima laboral y calidad en el servicio, los cuales, en la sede nacional no ha sido contratado un entrevistador que conozcan estos temas afines al lado comercial.

Solución: En este caso tan especial de tratar con una persona que nunca ha estado en el Perú y que debe hacerse cargo de una empresa tan prestigiosa, debemos aprovechar para formular todas las preguntas posibles afines a los temas comerciales; para ello, la empresa ha determinado escoger y contratar a un ejecutivo comercial de la empresa ESAN S.A. para que haga la entrevista correspondiente y logre atraer todo el know how posible en beneficio de la empresa y los trabajadores.

## **1.5 Justificación**

### **1.5.1 Justificación teórica**

Se sustenta en que los estudios de la investigación, podrán generalizarse e incorporarse al conocimiento científico y además, sirvan para llenar vacíos o espacios cognoscitivos existentes.

### **1.5.2 Justificación práctica**

Se refiere a que el trabajo de investigación servirá para resolver problemas prácticos, es decir, resolver el problema que presenta la investigación.

Se sustenta en que los estudios de la investigación, podrán generalizarse e incorporarse al conocimiento científico y además, sirvan para llenar vacíos o espacios cognoscitivos existentes.

### **1.5.3 Justificación metodológica**

Si los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos diseñados y empleados en el desarrollo de la investigación, tiene validez y confiabilidad y al ser empleados en otros trabajos de investigación resultan eficaces, y de ello se deduce que puedan estandarizarse, entonces podemos decir que tiene justificación metodológica.

### **1.5.4 Justificación socio económica**

Radica en los beneficios y utilidades que reporta para la población los resultados de la investigación, en cuanto constituye base esencial y punto de partida para realizar proyectos de mejoramiento social y económico para la población y el país.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **CAPITULO II: MARCO TEÒRICO**

##### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente. Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos.

**Autor:** Humberto Serna Gómez (2006), Servicio al Cliente (p. 19)

**Conclusión:** El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Para Rodríguez, M. (2004). En su trabajo de investigación titulado: “**Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una Empresa Química Industrial**” Universidad Veracruzana de Minatitlán.

**Concluye:** Se puede consumir este trabajo, mencionando algo nada espectacular en qué todos sabemos que la calidad en el servicio a los clientes es

indispensable y es necesario medirla, lo cual se justifica en aquello que no se puede medir, no se puede controlar, también es imprescindible recalcar que la calidad si bien no es fácil obtenerla tampoco es difícil, y que ciertamente el no tenerla es pérdida cuantiosa de dinero, obviamente esto va en contra de los objetivos de cualquier organización. Se puede finalizar este trabajo, haciendo algunas observaciones sobre el procedimiento de aplicación utilizado en Cydsa para la evaluación del servicio al cliente, que en juicio están bien elaborados, sin embargo podrían tener algunas áreas de mejora. Los cuestionarios se aplican actualmente de forma anual, lo cual parece que es un tiempo muy espaciado, por tanto, se sugiere realizarlas cada mes para evitar acumular problemas y detectarlos a tiempo de forma rápida y oportuna, cumpliendo así con los lineamientos de la mejora continua. Aplicarlos de una forma personal, ya que en dos departamentos (compras, llenado y embarques) se envían por correo electrónico y esto no permite tener un control de respuesta. Además, en el departamento de producción son aplicados cada vez que se realizan cursos de calidad, lo cual no permite medir en forma constante las evaluaciones. Los jefes de departamento deben tomar conciencia que para fomentar la ética y el profesionalismo al momento de responder los cuestionarios y así evitar el involucramiento de motivos personales que solo distorsionan las respuestas.

**Comentario de los investigadores:** Respecto a las conclusiones del autor, se recalca que la calidad en el servicio a los clientes se entiende como cumplir con los requisitos que tiene el cliente, ya que el satisfacerlos debe ser la parte fundamental de la filosofía de negocios y el enfoque central del plan estratégico de toda empresa, ya que el mejorar continuamente los productos y el servicio haciéndolos de calidad significa el elemento clave del éxito de las empresas. En la actualidad las empresas están en gran competencia por obtener el mayor número de clientes posibles ya que sin ellos no existiría la empresa, y ya no solo se preocupan por la calidad de los productos o servicio que prestan, sino también por la atención que deben brindarles para mantenerlos a gusto, cumpliendo con todas sus expectativas.

Moya, M. (2004). En su trabajo de investigación titulado: “**Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico**” Universidad de Chile.

**Concluye:** En la actualidad con los cambios vertiginosos que día a día se viven, la gran competitividad y la globalización de los mercados, las exigencias de los clientes por mejores productos y servicios van en constante aumento lo que junto con el crecimiento de las empresas, hace que esta relación casi familiar de la empresa-cliente se haya perdido o se haga cada vez más difícil o utópica. Lo relevante de todo esto es que la atención de la empresa debe estar centrada finalmente en el cliente, en como satisfacerlo y retenerlo. Es en este “cómo”, donde la Tecnologías de Información e Internet, juegan un papel importantísimo ya que constituyen la herramienta para lograr este objetivo. Obviamente este camino debe ser evaluado y para ello se ha presentado un cuestionario que permite de manera global diagnosticar si la empresa está manejando cada uno de estos componentes y sus relaciones. El punto central de esta investigación es entregar las pautas generales, para que de acuerdo a las características particulares de cada empresa, pueda evaluar su situación y de esta manera pueda entregar una atención al cliente de la calidad que ellos esperan recibir.

**Comentario de los investigadores:** Con la facilidad que ahora existe para acceder a la información, las empresas tienen que mantenerse a la expectativa de poder realizar un trabajo que se encuentre a nivel de la competencia, más aún si se trata de una empresa que ofrece servicios los cuales su trato es más sofisticado y se necesita estar acorde con la tecnología e implementar los lugares de atención con los mejores métodos que puedan existir en el mercado es por ello que la tesis revisada hace referencia a las tecnologías como una ventaja para mejorar la atención al cliente.

Illia, Y. (2007). En su trabajo de investigación titulado: “**Propuesta para la Implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 y su relación con la Gestión Estratégica por indicadores Balanced Scorecard Aplicado por un operador logístico**” Universidad Católica del Perú.

**Concluye:** Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la certificación traerá en la empresa una serie de beneficios entre los cuales pueden mencionarse: Estandarización de procesos. Se tendrán todos los procesos documentados y estandarizados, se contarán con procedimientos de trabajo y manuales, además de llevar un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos. Incremento de la productividad. En esta empresa de servicio, la productividad se mide por el tiempo de entrega del pedido, al reducirse éste, se está reduciendo el tiempo de procesamiento del pedido que originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente. Promoción de la mejora continúa; a través de un mejor manejo de los recursos mediante el control de los indicadores, los índices establecidos originalmente pueden ser restablecidos, fijándose metas continuamente en pro de la mejora continua, manteniendo un control sobre los índices de reclamos, costos de re-despachos. Incremento de la confianza de clientes internos y externos; motivando a través de la Certificación el ingreso de nuevos clientes y proveedores por la garantía de un servicio que cumple con estándares de Calidad. No solo asegurando la permanencia de la empresa en el mercado, sino sobresaliendo entre las empresas del sector. Incrementando la confianza en el cumplimiento de los requisitos para la calidad, se asegura la continuidad en la satisfacción de los clientes. La toma de decisiones se cuenta con indicadores de medición de procesos en tiempo real, las gerencias pueden contar con información mucho más precisa y de esta forma lograr una mejor toma de decisiones.

**Comentario de los investigadores:** La tesis consultada hace referencia a la implementación de un sistema de calidad aplicando las actuales ISO (International Organization for Standardization) las cuales regulan los estándares de la calidad, por ello es importante aplicarlas, más aún cuando se trata de atención al cliente, ya que el tener un cliente satisfecho, ayuda en el incremento de la generación de ingresos influenciando los resultados económicos de la empresa.

Pérez, V. (2006: 26-29). **“Calidad Total en la Atención al Cliente”**. España. Ideas Propias.

**Sostiene:** Todo sistema de calidad en la atención al cliente se implanta para asegurar que se cumplan las políticas de calidad total de la organización y debe tener en cuenta el servicio que se va a suministrar al cliente y el proceso de entrega al mismo. Esta retroalimentación viene proporcionada por los proveedores, los clientes, los controles de calidad y por las auditorías de calidad de servicio. Además, para lograr la calidad en la atención al cliente se debe tener en cuenta la prestación que busca el cliente y la experiencia que vive en el momento de hacer uso del servicio. Una de las claves que asegura una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas requeridas por los clientes respecto a la organización, enfatizando la determinación de cuál es el problema que el cliente espera que le resuelvan y cuál es el nivel de bienestar que desea que le proporcionen ser proporcionado.

(Pérez, 2006, pg. 29). 19 — Fernández, A. (2000). “Calidad en las empresas de Servicios”. Asturias. Instituto del Fomento Regional Comenta: Que “toda la empresa está o debería dedicarse al servicio del cliente, convirtiendo este concepto en sinónimo de la calidad total, pero en realidad el consumidor de nuestros productos o servicios no puede apreciar, ni por otra parte le interesa, lo que ocurre en el interior de nuestro establecimiento. Podemos tener unos procesos de producción impecables y fallar en entrega de los artículos o viceversa. En realidad el cliente sólo puede juzgarnos en el momento en que toma contacto con algo de nuestra empresa. Solamente este momento le interesa y justamente estas situaciones son las que vamos a incluir en el amplio concepto de “servicio al cliente”: cuando se produce un contacto físico de la empresa con el comprador” (Fernández, 2000, pg. 21)

### **Teorías del Balanced Scorecard, según Kaplan y Norton**

Para estos autores la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un

nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello, debe considerarse que al transitar el nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada. Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones. En consecuencia, Kaplan y Norton han desarrollado un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- a. Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado o el valor añadido económico.
- b. Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- c. Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de



excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

d. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos. Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo, las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela, éstas deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando

### **Teoría de la calidad según Kaori Ishikawa**

De acuerdo con Ishikawa el control de calidad en Japón, tiene una característica muy peculiar, que es la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel jerárquico. El doctor Ishikawa expuso que el movimiento de calidad debía de imponerse y mostrarse ante toda la empresa, a la calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc. Y los efectos que causa son: El producto empieza a subir de calidad, y cada vez tiene menos defectos. Los productos son más confiables. Los costos bajan. Aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales. Hay menos desperdicios y se reprocesa en menor cantidad. Se establece una técnica

mejorada. Se disminuyen las inspecciones y pruebas. Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales. Crecen las ventas. Los departamentos mejoran su relación entre ellos. Se disminuye la cantidad de reportes falsos. Se discute en un ambiente de madurez y democracia. Las juntas son más tranquilas y clamadas. Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones. Las relaciones humanas mejoran. Según la Licenciada Camacho en su blog comenta: Que la teoría de Ishikawa era manufacturar todo a bajo costo. Postuló que algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son: la reducción de precios, bajar los costos, establecer y mejorar la técnica, entre otros. No es en vano que a Ishikawa se le deba mucha gratitud por sus ideas que revolucionaron el mundo de la industria, la administración, el comercio y los servicios. De su capacidad y sus teorías se nutrió el Japón y llegó a ser lo que todos vemos hoy día. A Ishikawa se le relaciona con el movimiento de Control de Calidad en toda empresa, iniciando en Japón entre 1955 y 1960, después de las visitas de Deming y Juran. De acuerdo con él, control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio. Así como, en el proceso participan los departamentos de ingeniería, diseño, investigación y producción, lo hacen también los de ventas, materiales y los administrativos, como planeación, contabilidad y recursos humanos. Los conceptos y métodos de control de calidad se usan para resolver problemas en los procesos de producción, control del abastecimiento de materiales, control del diseño de nuevos productos, con el fin de apoyar a la alta dirección en la revisión de políticas, solución de problemas de ventas, personal y administración. Las Auditorías de Calidad, internas y externas, forman parte de esta actividad. El doctor Ishikawa sustenta que el movimiento de Control de Calidad en toda empresa no se dirige solo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración, de la compañía, del ser humano, etc. Los efectos que se logran son: La calidad del producto se ve mejorar y llega a ser más uniforme, se reducen los defectos. Mejora la confiabilidad de los productos, bajan los costos, los niveles de producción se incrementan y es posible elaborar programas más

racionales. Se reducen los desperdicios y re-procesos. Se establece y mejora la técnica. Se reduce los gastos por inspección y pruebas. Se racionalizan más los contratos entre vendedor y comprador. Crece el mercado para las ventas. Mejora la relación entre los departamentos. Disminuyen los datos y reportes falsos. Se discute con más libertad y democracia. Las juntas se realizan en forma más tranquila. Las reparaciones y las instalaciones de equipos y facilidades se hacen más racionalmente. Y por ende mejoran las relaciones humanas.

### **Teoría de la calidad según Phill Crosby**

La respuesta de Crosby a la crisis de la calidad fue el Principio de "hacerlo correctamente la primera vez" ("doing it right the first time" DIRFT). También incluyó sus cuatro principios básicos: la definición de calidad está de acuerdo a las necesidades, el sistema de calidad es prevención, es decir, un manejo estándar equivale a cero errores. De los cuales se desprenden sus catorce principios:

- a. Compromiso de la dirección, la cual tiene que definir y comprometerse con una política de mejora de calidad.
- b. Equipos de mejora de calidad, representantes de cada departamento encargados de cada equipo.
- c. Medidas de calidad, reunir datos y estadísticas para analizar tendencias y problemas de la organización.
- d. El coste de calidad, es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
- e. Tener conciencia de la calidad, enseñar a la organización el coste de la no calidad para de esta manera evitarlo.
- f. Acción correctiva, se emprenderán acciones correctivas sobre posibles desviaciones.
- g. Planificación de cero defectos, definir un programa de actuación para la prevención de errores que puedan llegar a suceder.
- h. Capacitación del supervisor, la dirección recibirá la preparación sobre cómo elaborar y cómo se llevará a cabo el programa de mejora.

- i. Día de cero defectos, se considera una fecha para llevar a cabo el cambio de la organización.
- j. Establecer las metas, fijar objetivos para reducir los errores.
- k. Eliminación de las causas error, eliminar barreras que impidan el cumplimiento óptimo del programa de cero defectos.
- l. Reconocimiento, se ofrecen recompensas para aquellos que ayuden a cumplir las metas.
- m. Consejos de calidad, se pretende unir a todos los trabajadores con comunicación.
- n. Empezar de nuevo, la mejora de calidad es un ciclo por lo que nunca se deja de tener un cambio continuo. La receta de Crosby para el impulso de la calidad considera un programa de 14 pasos. Su creencia era que si una compañía establecía un programa de gestión de la calidad tendría más ahorros que lo que pagaría por los costos de dicho programa.

### **2.1.1 Etimología de clima laboral**

Clima: Tiene una raíz griega que significa "pendiente" o "inclinación", también deriva del latín "ambiente" que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona.

Laboral: Hace referencia al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Es decir que el clima laboral es "conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo"

### **2.1.2 El clima laboral**

El clima laboral se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. (Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y son percibidas por los trabajadores), es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

En ese sentido, es que se concreta el proceso de globalización. Una de las dimensiones sobre las que influye ese proceso y que significa un valor positivo de este proceso es la necesidad que va ganando campo en las instituciones de conocer el estado de ánimo de sus trabajadores, o sea los niveles de bienestar que las personas tienen en su trabajo. Ya no importa únicamente el rendimiento o la productividad, sino que se hace una cuestión. (Marín, 2004)

Estos cambios han llegado incluso a influir en el sector público, donde muchas organizaciones públicas, sobre todo a nivel salud, tienen el interés de medir el clima organizacional buscando mejorar el ambiente laboral y lograr la eficiencia y productividad de la misma. En ese sentido, la medición del clima organizacional, permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera laboral logrando mejorar la eficiencia y funcionalidad de la institución.

El clima organizacional que como consecuencia se da el clima laboral y los retos para mejorarlo se ha vuelto prioridad en empresas, sociedades, escuelas, universidades, servicios comunitarios, dependencias gubernamentales, calificadas como entidades sin fines de lucro administradas y dirigidas por grupos humanos que trabajan juntos en el logro de una meta común, en un ambiente de trabajo dinámico, que hace posible el desempeño eficiente, entre otros. Es decir, el sector privado y público también tiene la convicción de lograr constantemente mejoras de los procesos para poder hacer crecer la eficiencia de la organización.

La institución no es solamente un lugar de trabajo si no que es un espacio de convivencia social, que fomenta el desarrollo de las personas. La tendencia del estudio de las organizaciones abandonando la visión simplista de las personas, considerando solo los valores económicos del hombre para llegar a

la visión social de las organizaciones, y por fin a la perspectiva holística. (Marín 2004, p. 25)

Hoy en día, existen aún instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de calidad en el servicio y en realidad es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. Ello, incluye el sentimiento que se forma de la cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

En América Latina, debido a las constantes reformas y cambios que han hecho eco a las orientaciones efectivas de los estilos de desarrollo económico, político, social y sobre todo en el sector privado. En este marco de ideas, surge como elemento fundamental el ambiente laboral definido por Wigodski (2002), como "las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual".

En el Perú, la modernización del Estado Peruano es una necesidad en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo, esto implica modernizar la gestión de cada una de las instituciones públicas, instaurando a veces en materia de innovación y profesionalización en la administración del Estado. De este modo el sistema de gestión mediante el clima laboral y la calidad en el servicios, como la gran mayoría de las empresas privadas y públicas están en un proceso de cambio profundo para adaptarse a las exigencias del mundo moderno, lo que los ha llevado a insertarse en una senda de modernización que incluye las reformas empresariales, estableciendo como objetivo central la satisfacción de las necesidades de los clientes, con eficacia, calidad y oportunidad a través de la calidad en el servicio hacia los clientes internos y externos de la empresa.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Definición de servicio al cliente

El servicio de atención al cliente es la base y la columna vertebral de cualquier negocio ya que sin clientes no existiera ningún negocio. Sin embargo, brindar un servicio excepcional es empeñar el corazón y alma; a final de cuentas es lo que marca la diferencia. Como lo mencionó Franklin Covey, “es de vital importancia detectar y atender las necesidades, y deseos de los clientes de forma óptima, esto sin duda, es lo que impulsa a las empresas, día con día a superar sus propios paradigmas y las normas establecidas para obtener una ventaja competitiva realmente significativa que le permita diferenciarse de las demás”. El saber exactamente lo que tus clientes, desean y necesitan, te mantendrá por delante de tu competencia y lo más importante, obtendrá la fidelidad de sus clientes.

### 2.2.2 Siete (7) claves de oro para ofrecer un servicio excepcional al cliente y son las siguientes:

**1.- Comunicación:** Aprender a comunicarse y ser un gran comunicador es el corazón de un servicio al cliente excepcional. Hablar, escuchar, entender, presentar ideas, escuchar cuidadosamente, aclarar lo que se dice, mostrar honestidad y compasión son las características que construyen una relación con los clientes, tiempos largos, fuertes y confiables.

**2.- Identificar las necesidades de tus clientes:** Identificar y aprender a anticiparse a las necesidades y deseos de tus clientes también son clave para mantenerlos interesados, atraídos y conectados contigo y tu negocio. Tus clientes y potenciales clientes compran tus productos y servicios, pero lo que realmente están comprando es la experiencia de los sentimientos que proporcionas en los servicios y los resultados de los productos.

Realmente quieren, necesitan y desean las soluciones que tienes para sus problemas. Así que una prioridad es identificar estos problemas, para así poder proporcionar continuamente las soluciones.

**3. -Mostrar aprecio y usar el nombre:** Todos queremos ser apreciados y sentir que somos importantes y tus clientes no son diferentes. Un servicio al cliente excepcional es tratar a tus clientes como una “superstar” y VIP.

Todo el mundo quiere escuchar su nombre, así que siempre usa su nombre.

“Hola Sra. Sara, ¿Cómo está hoy?”

Sra. Sara, por favor sígame mientras preparo su servicio.

Sra. Sara, espero que haya quedado satisfecha.

Tu sinceridad, gran componente en la construcción de la relación con los clientes, incluida la confianza y la lealtad.

**4.- Mostrar humildad:** Si algo puede salir mal, y como somos humanos, sucederá, arréglalo de inmediato. Corrígelo rápidamente y ofrece una disculpa. El cliente puede que no siempre tenga razón, pero deben siempre ganar o al menos sentir que lo hicieron. Cuando se comete un error, lo mejor es verlo como una manera de mejorar para que nunca vuelva a suceder. Proporciona valor al abordar y corregir rápidamente cualquier contratiempo o queja. Haz que el cliente se sienta mejor acerca de la queja o percance al reconocer tu satisfacción con el hecho que te llamará la atención sobre el problema. Recuerda que esto es muy útil para hacer crecer tu negocio y ayudarte a proveer un excepcional servicio a tu cliente.

**5.- Proporcionar mayor valor:** Educa a tus clientes sobre tus productos y servicios y cómo se benefician de ellos. Los clientes vienen más a menudo cuando entienden bien cómo y por qué tus productos y servicios ofrecen más de lo que ellos inicialmente necesitan y desean. Por ejemplo, un masaje le ayudará a aliviar los músculos tensos, pero un masaje también ayuda a promover la desintoxicación, ayudar a dormir mejor, tener una piel más tersa y a perder peso.



Incluso puedes educar a tus clientes sobre qué tipo de loción para masajes es más conveniente para ellos, los ingredientes más adecuados y cómo puede beneficiar a su piel, todo eso proporciona un mayor valor.

**6.- Cumplir con creces:** Proporcionar a sus clientes más de lo que esperaban es muy eficaz en la creación de un servicio excepcional al cliente porque la mayoría de las otras empresas no operan con esos altos estándares. Dándoles lo inesperado creas una experiencia “wow”; causando una impresión que tu cliente recordará por mucho tiempo después de atravesar tu puerta ese día.

**7. Mantenerse en contacto:** Un servicio excepcional al cliente no comienzan y finalizan dentro de las murallas de tu spa, salón u oficina. Un servicio excepcional también incluye pensar y reconocer a tu cliente después del servicio. Por ejemplo: enviar una carta de agradecimiento al cliente, esto mostrará verdaderamente tu cuidado y te diferenciará de otras empresas. Ese pequeño gesto de “correo tradicional” tiene un impacto que mantendrá tu servicio presente en la mente y en el corazón de tus clientes.

### **Comentario del investigador**

Diferenciarse es una de las mayores preocupaciones que tienen hoy las empresas a la hora de competir. Una de las razones es que la diferencia se logra a través de los productos ya no es sostenida en el tiempo como una verdadera ventaja, debido a que la tecnología es accesible a todos por igual. Por lo tanto, aparece la calidad de servicio como un factor determinante para marcar una ventaja competitiva sostenida. Trabajar en pos de la calidad es algo fundamental y constante si queremos llegar a niveles de excelencia que logren deslumbrar al cliente y fidelizarlo a nuestra marca, producto o servicio. Al implementar y practicar estas simples siete reglas de oro al servicio al cliente, crearás y construirás los cimientos para tener una base sólida y una red de apoyo a tu negocio u empresa que posibilitará su crecimiento continuo con clientes leales, satisfechos y que volverán una y otra vez.

### 2.2.3 Características del servicio al cliente

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que, entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto.

Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente. Para este punto tenemos que Humberto Serna Gómez (2006) afirma que:

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se

gana afuera. Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

### **Evolución del servicio al cliente**

Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. **En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.**

Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad.

### **Índice de satisfacción al cliente**

#### **Definición**

En su texto, Humberto Serna Gómez (2006) explica que: La forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes, es a través de las normas internacionales ISO 9001, elaborada por la organización internacional para la estandarización. La cual, mediante una serie de

procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa.

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice QUÉ, pero no CÓMO. Pide literalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas:

- 1ª Etapa: obtener información
- 2ª Etapa: utilizar la información

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO 9000:00 Fundamentos y vocabulario acompañado de 2 notas muy reveladoras.

**NOTA 1.** Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

**NOTA 2.** Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

La autocomplacencia está reñida con el seguimiento de la satisfacción del cliente, lo que más importa es lo que opine el cliente. Aquí se rescata la frase célebre: el cliente siempre tiene razón, y si no la tiene, se aplica la primera regla. Más claves

sobre la aplicación de este requisito la encontramos en su hermana: ISO 9004:00. Allí se nos dice que el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se centra en la revisión de información relacionada con el cliente, y que la recolección de esta información puede ser activa o pasiva. Indica que se deben reconocer las múltiples fuentes de información, y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla. Ejemplos de información sobre la satisfacción del cliente:

- Encuestas rellenas por el cliente: la organización pregunta al cliente de forma activa.
- Quejas del cliente: fuente de información de incalculable valor a disposición de la organización sin mayor trabajo que tomar nota de ellas.
- Opiniones del cliente sobre los productos: el cliente expresa su opinión respecto al producto, la organización obtiene su opinión de forma pasiva.
- Requisitos del cliente e información del contrato: qué quería el cliente, qué le hemos dicho, que le íbamos a dar, y qué le hemos entregado. Búsqueda activa de información indirecta sobre la satisfacción del cliente.
- Necesidades del mercado: qué está esperando el cliente y qué estamos ofreciendo nosotros. El cliente tiene expectativas, pero unas más importantes que otras. Conocer en qué medida nuestros puntos fuertes coinciden con lo que el cliente espera, es decir obtener información indirecta sobre su satisfacción de forma activa.

### **Modelos establecidos por la ISO 9001**

Modelo ACSI de Satisfacción del cliente es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994.

El valor del indicador se obtiene del tratamiento de las respuestas de los estadounidenses a un cuestionario telefónico, y se presentan los resultados en 4 niveles:

- Valor del indicador a nivel nacional.
- Valor del indicador en 10 sectores económicos.
- Valor del indicador en 43 industrias diferentes.
- Valor del indicador en más de 200 empresas y agencias del gobierno.

Las fórmulas que cálculo ponderan la nota obtenida en cada uno de los componentes del modelo:

**Expectativas del cliente:** las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, “su idea”, sobre lo que le estamos ofreciendo.

**Calidad percibida:** tomando como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

**Valor percibido:** este parámetro expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio.

**Quejas del cliente:** las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.

**Fidelidad del cliente:** la fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Observemos que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama, las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

**Clientes fieles:** son a la organización, lo que sus fans a una estrella del Rock. Para obtener su valor numérico, se pregunta al cliente sobre la probabilidad de que vuelva a comprar el mismo producto y sobre su predisposición a comprar el mismo producto a un precio distinto (tolerancia de precio).

El cuestionario se diseña a la medida del modelo, el objetivo es registrar la opinión del cliente sobre cada uno de los aspectos que considera esenciales: qué esperaba obtener, qué ha obtenido, qué valor le ha aportado, qué quejas ha tenido, y la probabilidad de que vuelva a repetir. Aquellos que estén interesados en profundizar más en el tema, les recomiendo que visiten la página de ACSI.

El trabajo que vienen realizando desde hace años, es una demostración abrumadora de lo que se puede llegar a hacer con los resultados de una encuesta. Por ejemplo, se ha trabajado muy a fondo sobre los resultados de este indicador y su relación con los principales indicadores económicos del país. Sus resultados postulan el indicador de satisfacción como indicador anticipado de lo que va a suceder en el mundo financiero. La verdad es que los gráficos que aportan son bastante elocuentes. Dan ganas de correr a informarse sobre el estado actual del indicador e invertir en bolsa.

## **El modelo de satisfacción del cliente de Kano**

### **Premios de Edward Deming**

Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Edward Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80, y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o

prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- **Características/Requisitos básicos:** son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- **Características/Requisitos de desempeño:** estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- **Características/Requisitos de deleite:** son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.

1. Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.

2. Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.



3. Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una. Para ello, hace uso de una técnica muy ingeniosa, la matriz funcional/dis-funcional.

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto no incorpora la característica. Después se clasifica la característica en función de su respuesta con la siguiente tabla:

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, lo primero que se debe hacer es reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario. Hay que realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes. Debemos identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor. Lo más difícil es identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera. Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas idóneas para realizar esta etapa. Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario. Se debe seleccionar una muestra significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser algo indiferente. Al final, la opinión más frecuente será la que decida la clasificación de cada característica. Pereiro (2008, p.1).

El gráfico de la presente teoría se refleja en la bibliografía.

## **La organización y servicio al cliente**

a.1) Estrategias de relación para ganar y mantener a los clientes

#### a.1.1) Cómo conservar más clientes

En su texto, Gómez (2009) **afirma que para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer la expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo.**

#### 2.2.4 Barreras contra el buen servicio

Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Alta prioridad en las rebajas de costos.
- Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- No se escucha la voz del consumidor.
- La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas.

## **Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes**

El cliente habitual acude a una organización por una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, sed, salud, recreación, etc. En el caso del cliente interno, para mayoría de las personas, incluso en los mismos clientes internos, solo acude a las organizaciones para adquirir dinero; cuando en realidad buscan satisfacer las necesidades de afiliación, autoestima, seguridad, poder y autorrealización. Puede darse el caso en que el cliente interno priorice las necesidades pero no de forma independiente. En ambos clientes al recibir un producto no solo satisface una necesidad personal sino también necesidades en conjunto. En el caso del cliente externo la amplitud con mayor frecuencia resulta conocida; si bien un jugo satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social y de afiliación si este acto se realiza en una necesidad de estatus por la marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta de autorrealización si el cliente desde hace tiempo no podía tomar ese jugo que ahora degusta. Cuando se trata del cliente interno sin importar cuantas teorías lo apoyen la mayoría de las personas piensan que su único fin es el de la satisfacción fisiológica mediante la obtención de dinero y rara vez reconocen las necesidades de seguridad, autoestima, autorrealización, etc. (Pérez et al., 2009, p5).

## **Elementos de servicio al cliente**

En relación con el tema a tratar, Gómez Escobar (2009) afirma que: En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una

manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes. El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, sino hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las máquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo. (p 8).

### **Importancia del servicio al cliente**

Núñez (2009) afirma que:

En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente.

A continuación detallaremos los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

### **Ventajas del Servicio**

- Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.

- Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.
  
- Punto de vista del cliente.
  
- A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.
  
- Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.
  
- Lealtad del cliente.
  
- La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.
  
- Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes.

## **2.2.5. Literatura actualizada y proyectada en algunos casos sobre la investigación**

### **2.2.5.1 Norma ISO 9001: 2008**

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

#### **2.2.5.2 Norma ISO 14000**

La norma ISO 14000 es un estándar internacional de gestión ambiental, que comenzó a publicar en 1996, tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad.

La norma ISO 14000 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo.

La norma ISO 14000 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

La norma ISO 14000 es un conjunto de documentos de gestión ambiental que, una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las

organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico. Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir esas emisiones. Por el contrario, ISO 14000 se centra en la organización proveyendo un conjunto de estándares basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

### **2.2.5.3 Normas OHSAS 18000**

**OHSAS** es el acrónimo de Occupational Health and Safety Assessment Serie, y dentro de la norma siempre se habla de OH&S Occupational Health and Safety, lo que en español suele denominarse como SySO Salud y Seguridad Ocupational o SyST Salud y Seguridad en el Trabajo.

Las normas OHSAS 18000 son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional, toman como base para su elaboración las normas 8800 de la British Standard. Participaron en su desarrollo las principales organizaciones certificadoras del mundo, abarcando más de 15 países de Europa, Asia y América.

Estas normas buscan a través de una gestión sistemática y estructurada asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

### **2.2.5.4 Relación de las normas ISO 9000, ISO 14000 con las normas OHSAS 18000**

Las normas OHSAS 18000 han sido diseñadas para ser compatibles con los estándares de gestión ISO 9000 e ISO 14000, relacionados con materias de Calidad y Medio Ambiente respectivamente.

De este modo, facilita la integración de los sistemas de gestión para la calidad, el medio ambiente, la salud ocupacional y la seguridad en las empresas.

Estos sistemas comparten principios sistemáticos comunes de gestión basados, entre otros, en el mejoramiento continuo, el compromiso de toda la organización y en el cumplimiento de las normativas legales.

### **2.2.5.5 Coaching**

Método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

#### **2.2.5.5.1 Coaching Empresarial**

Es un proceso moderno y efectivo de cambio y mejora, enfocado al Capital Humano de una empresa con el fin de liberar su potencial, optimizar su desempeño, elevar su motivación y satisfacción, y lograr que los equipos trabajen como un todo cohesionado.

Este proceso tiene un gran impacto en la rentabilidad y competitividad de las organizaciones y en el logro de sus objetivos corporativos.

El coaching empresarial es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización.

Es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.



### **2.2.5.5.2 Coaching Gerencial**

Es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a personas (Gerentes y Colaboradores) a desarrollar y/o fortalecer sus competencias (actitudes, conocimientos y habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de su organización y de su entorno en general.

Ciertamente los objetivos específicos de un proceso de Coaching Gerencial son fijados por el cliente y el coach en forma conjunta.

Sin embargo, podemos señalar que generalmente dichos objetivos persiguen que el cliente logre una mejor adaptación al cambio, un mejor desempeño personal y profesional a través del desarrollo de sus competencias, alcance un progresivo equilibrio entre los distintos aspectos de su vida, y obtenga una relación personal más profunda; con el consecuente disfrute por sus acciones y sentimiento de autorrealización.

### **2.2.6 Bases Legales**

#### **La Constitución Política del Perú**

Regula de manera general el derecho a la vida, a la integridad física, psíquica y moral, a la salud, a la seguridad social, al trabajo, al respeto de los derechos fundamentales dentro de la relación laboral. La interpretación de los derechos según los tratados de DDHH.

#### **Artículo 23°.- El Estado y el Trabajo**

El trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre, al menor de edad y al impedido que trabajan.

El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo.

Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador.

Nadie está obligado a prestar trabajo sin retribución o sin su libre consentimiento.

### **La Ley General de Sociedades – Ley N° 26887**

Ley que consagra los lineamientos jurídicos de las sociedades.

Está vigente desde el año 1998, y con algunas modificaciones, es un conglomerado de reglas jurídicas que forman parte del ordenamiento comercial buscando como fin mediato un comportamiento formal y adecuado de las diversas formas societarias.

La Nueva Ley General de Sociedades - en adelante LGS – a diferencia de la anterior Ley de Sociedades Mercantiles, consagra importantes y novísimos institutos y reglas para un mejor manejo societario.

#### **2.2.6.1 Ley N° 28015: MYPE = Micro y Pequeña Empresa**

##### **Artículo 1.- Objeto de la Ley**

La presente Ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

## **Artículo 2.- Definición de la Micro y Pequeña Empresa**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

## **Artículo 3.- Características de las MYPE**

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

a) El número total de trabajadores:

Ahora con cualquier número de trabajadores

b) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa abarca ventas hasta 150 UIT

- La pequeña empresa abarca ventas desde 150 hasta 1700 UIT

- La mediana empresa abarca ventas desde 1700 hasta 2300 UIT

### **2.2.6.2 Decreto Legislativo N° 1086 – Modifica la Ley de la MYPE**

Es una ley integral que no solo busca regular el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social que por más de 30 años se habían convertido en barreras burocráticas que impedían la formalización de este importante sector de la economía nacional acorde con el gremio empresarial.

**2.2.6.3 Ley N° 30056 – Beneficios Tributarios para la EIRL y crea la mediana empresa. Ley de la MIPYME = Micro, pequeña y mediana empresa**

Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

El 02 de julio 2013 se publicó en el Diario Oficial El Peruano la Ley N° 30056, la misma que incorpora importantes modificaciones a diversas leyes en el ámbito tributario, laboral y otras disposiciones legales de carácter general, bajo el esquema siguiente:

1. Eliminación de barreras burocráticas a la actividad empresarial
2. Medidas para la simplificación administrativa del régimen especial de recuperación anticipada del IGV
3. Simplificación de autorizaciones municipales para propiciar la inversión en materia de servicios públicos y obras públicas de infraestructura
4. Medidas para facilitar la calificación de proyectos de habilitación urbana y de edificación
5. Medidas para la agilización de mecanismos de obras por impuestos
6. Medidas para el impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial
7. Medidas de apoyo a la gestión y al desarrollo productivo empresarial

## 8. Medidas tributarias para la competitividad empresarial.

A continuación presentamos una síntesis de la ley:

### **En el aspecto tributario**

Se modifica el Decreto Legislativo N° 973 simplificando el régimen de recuperación anticipada del Impuesto General a las Ventas y dispone que mediante Resolución Ministerial del sector competente se aprobará a las personas naturales o jurídicas que califiquen para el acogimiento a este régimen, así como los bienes, servicios y contratos de construcción que permitirán la recuperación anticipada del IGV para cada convenio; recordemos que anteriormente debía ser aprobado por Resolución Suprema refrendada por el Ministro de Economía y Finanzas, lo que hacía más engorroso el trámite correspondiente.

Cabe indicar, que las microempresas que se inscriban en el REMYPE gozarán de amnistía durante los tres primeros ejercicios contados a partir de su inscripción, respecto de las sanciones correspondientes a las infracciones previstas en los numerales 1, 3, 5 y 7 del artículo 176 y el numeral 9 del artículo 174 del TUO del Código Tributario siempre que cumplan con subsanar la infracción.

### **En el aspecto laboral**

Se modifica el TUO de la Ley de Promoción de la MYPE que fuera aprobado por Decreto Supremo 007-2008-TR, que a partir de esta norma se denominará “Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial”.

La misma que ahora tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo

políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción, con el objeto de impulsar el emprendimiento y permitir la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas.

Para incorporarse a este régimen las empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías en función a sus ventas anuales, nótese que se ha eliminado el factor de número de trabajadores como requisito:

- **Microempresa:** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
- **Pequeña empresa:** ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
- **Mediana empresa:** ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

Se dispone que el régimen laboral especial es de naturaleza permanente y únicamente aplicable a la micro y pequeña empresa; además se establece un tratamiento especial en la inspección de trabajo, en materia de sanciones y de fiscalización laboral, para aquéllas que se hayan acogido al régimen de la microempresa establecido en el Decreto Legislativo 1086.

### **Otras disposiciones de carácter general**

Se modifica la Ley de Organización y Funciones del INDECOPI otorgándole facultades sancionatorias con el objeto de impulsar la eliminación de barreras burocráticas a la actividad empresarial por parte de los funcionarios y entidades públicas.

Así mismo, se modifica e incorpora medidas para simplificar las autorizaciones municipales para propiciar la inversión en materia de servicios públicos y obras públicas de infraestructura y facilitar la calificación de proyectos de habilitación urbana y de edificación. Se modifica la Ley 29230 Ley que impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado con la finalidad de agilizar el mecanismo de obras por impuestos.

Además, se dispone algunas medidas para apoyar la gestión de liquidez de las empresas, tales como el uso de la factura negociable en las operaciones de compraventa o prestación de servicios, así como el pronto pago por parte de las entidades del Estado por las contraprestaciones pactadas a favor de las micro y pequeñas empresas y de acuerdo a los plazos dispuestos por el reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

#### **2.2.6.4 Decreto Legislativo N° 1223**

### **EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**

#### **Por cuanto:**

Que, mediante Ley N° 30335, Ley que delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia administrativa, económica y financiera, el Congreso de la República ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia administrativa, económica y financiera, por el término de noventa (90) días calendario.

Que, en ese sentido el literal d) del artículo 2 del citado dispositivo legal, establece la facultad de impulsar la innovación, la transferencia tecnológica, la mejora de la calidad, el desarrollo e implementación de

los parques industriales y ecosistemas productivos, de manera sistémica e integral.

Que, mediante Ley N° 30230, Ley de que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país, se creó el Fondo MIPYME con el objeto financiar fondos de garantía o afianzamiento para empresas del sistema financiero o mercado de valores e incrementar la productividad de las MIPYME a través de instrumentos para difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamientos productivos y acceso a mercados.

Que, asimismo, la Vigésima Segunda Disposición Complementaria Final de la citada Ley modificó el artículo 13 de la Ley N° 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, estableciendo que el Estado promueve mecanismos de apoyo a los emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos empresariales, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos dinámicos y de alto impacto, los cuales deben tener un enfoque que los oriente hacia el desarrollo nacional, la internacionalización y la permanente innovación.

Que, a través de la Septuagésima Séptima Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30281 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015 se amplió el objetivo del Fondo MIPYME para participar en el financiamiento de fondos orientados a la adquisición de facturas conformadas y negociables emitidas por las MIPYME a través de empresas del sistema financiero o del mercado de valores, con la finalidad de mejorar su acceso al financiamiento en condiciones competitivas.



## **Decreto Legislativo N° 1223, que fortalece el fondo MIPYME**

### **Artículo 1.- Objeto**

El presente Decreto Legislativo tiene por objeto fortalecer y optimizar los procedimientos del Fondo MIPYME, a fin de impulsar la innovación, la transferencia tecnológica, y la mejora de la calidad para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

**Artículo 2.- Modificación de los artículos 30 y 32 de la Ley N° 30230, Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país.**

Modifícanse los artículos 30 y 32 de la Ley N° 30230, Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país, de acuerdo al siguiente tenor:

### **Artículo 30.- Creación del Fondo MIPYME**

**30.1 Créase el Fondo MIPYME por un monto de hasta S/. 600 000 000,00 (SEISCIENTOS MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES), de los cuales S/. 500 000 000,00 (QUINIENTOS MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES) tendrán por objeto financiar fondos de garantía o afianzamiento para empresas del sistema financiero o mercado de valores, y para participar en el financiamiento de fondos orientados a la adquisición de facturas conformadas y negociables emitidas por las MIPYME a través de empresas del sistema financiero o del mercado de valores, a través de instrumentos de servicios financieros; y S/. 100 000 000,00 (CIEN MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES) serán destinados a incrementar la productividad de las MIPYME a través de**

instrumentos para difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamientos productivos y acceso a mercados, a través de instrumentos de servicios no financieros con entidades públicas o privadas.

**30.2** Autorícese a **COFIDE a utilizar recursos del Fondo MIPYME hasta S/. 100 000 000,00 (CIEN MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES), con cargo a los S/. 500 000 000,00 (QUINIENTOS MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES)**, para que celebre convenios de financiamiento con entidades financieras que otorgan créditos a las MIPYME, y con destino exclusivo a estas últimas, para facilitarles el acceso a los recursos financieros, siempre que la participación de los recursos del Fondo MIPYME no exceda el 70% de cada crédito.

**30.3** Con la finalidad de incrementar la productividad de las MIPYME a través de instrumentos no financieros, los recursos del Fondo MIPYME se incorporarán en los presupuestos de las entidades públicas designadas como entidades operadoras de servicios no financieros, en la fuente de financiamiento Donaciones y Transferencias, mediante Resolución del Titular de la entidad respectiva, previa suscripción de un convenio con el Fiduciario del Fondo MIPYME, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento del Fondo MIPYME, aprobado mediante Decreto Supremo N° 060-2015-EF.

**30.4** Las entidades públicas designadas como entidades operadoras de servicios no financieros transferirán dichos recursos, en el marco de las normas que regulan su funcionamiento y conforme a lo establecido en el respectivo Reglamento Operativo del Instrumento, a que se refiere el Reglamento del Fondo MIPYME antes citado.

**30.5** Autorícese al Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público para constituir el depósito en la cuenta.

#### **2.2.6.5 Ley N° 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Implementa la Política Nacional en materia de seguridad y Salud en el Trabajo.

Se aplica a todos los sectores de producción y de Servicio. Establece las responsabilidades de los actores, deber de protección al empleador, fiscalización al Estado y participación por parte de los Trabajadores.

Establece los Sistemas de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo y regula el trabajo de los comités paritarios.

Modifica normativa relativa a inspecciones, utilidades y sanciones penales.

Reglamenta la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, sobre la base de la observancia del deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

#### **2.2.6.6 Manual de Organización y Funciones – MOF**

Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los

requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

#### **2.2.6.7 Acuerdos de Directorio**

Decisiones tomadas en común por dos o más personas. También se denomina pacto, tratado, convenio, convención o resolución tomada en el seno de la organización (cualquier tipo de organización o empresa, pública o privada, nacionales o internacionales).

Es por lo tanto, la manifestación de una convergencia de voluntades (decisión por consenso) con la finalidad de producir efectos jurídicos. El principal efecto jurídico del acuerdo es su obligatoriedad para las partes que lo otorgan, naciendo para las mismas obligaciones y derechos (contrato bilateral o sinalagmático), todo ello en la medida en que así lo establezca la ley aplicable.

#### **2.2.6.8 Políticas de Calidad**

Es un breve documento de una extensión no mayor a una hoja que se integra en el manual de calidad y que demuestra el compromiso de la dirección de implantar un sistema de gestión de la calidad orientado a la atención del cliente y a la mejora continua.

Para la confección de una política de calidad, se tienen en cuenta 4 factores:

- **Los requisitos de la norma ISO 9001:2008:** la norma establece la necesidad de incluir los compromisos de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.

- **Cliente:** gestionar la calidad es gestionar la satisfacción del cliente, en la política pueden incluirse directrices de comportamiento que incidan directamente en la satisfacción del cliente, por ejemplo la reducción de los plazos de entrega o mejorar la atención personal del cliente.
- **Empresa:** la política debe alinearse con la realidad de la propia organización, no estableciendo directrices ajenas a la misma o imposibles de cumplir. También debe tenerse en cuenta que la política debe ser entendida por todo el personal de la organización, por lo tanto, el vocabulario y las expresiones usadas deben ser los adecuados al nivel de los empleados.
- **Dirección:** la alta dirección debe comprometerse con la política de calidad, ya que es algo clave en la gestión de la organización.

#### **2.2.6.9 Reglas Internas**

Son aquellas que ordenan que se realicen o no una acción específica y definida con respecto a una situación, sirve para regir la conducta humana dentro de ella y proveer seguridad, bienestar e igualdad. Todos los integrantes de una compañía deben sujetarse a estas, porque existen consecuencias para quien las infrinjan.

Toda empresa por pequeña que sea debe mantener algunas reglas de trabajo para mantener un ambiente estable y mejores resultados en sus relaciones internas.

#### **2.2.7 El mercado como subfactor del marco teórico**

El mercado de los alimentos es una concepción metodológica que entiende que en toda sociedad lo que prima para su subsistencia es la buena alimentación conformada por una serie de nutrientes y vitaminas que debe contener dichos alimentos. Dicho de otra manera, conformar una cadena

alimenticia de buena calidad para mantener a los peruanos y peruanas con salud buena física social y psicológica para una feliz supervivencia en familia y en sociedad.

### **2.2.8 El entorno local, regional o nacional**

En entorno local, regional y nacional constituye una serie de elementos entre los cuales tenemos:

- a) La situación política del país influye en la variable dependiente.
- b) La situación económica, preocupa a los peruanos del bajo crecimiento económico a nivel país.
- c) La situación de inseguridad social, policial, militar y de los grandes empresarios, donde no podemos mantener la seguridad y por ende la venida de grandes e ingentes capitales para el desarrollo del país.
- d) Entre otros factores.

### **2.2.9 El contexto internacional**

Cambio de patrones en la migración y en la distribución territorial de la población en la reestructuración económica.

El nuevo contexto internacional como condicionante del desarrollo nacional y su impacto en la migración y distribución territorial de la población

Ante un nuevo orden en la estructura económica internacional los países periféricos al capitalismo central, a partir de la posguerra se vuelven dependientes de los intereses de las naciones industrializadas, con lo cual se determina el tipo de relaciones internacionales y sus intercambios, así como la movilidad de la población con base a la lógica de reproducción capitalista que adquiere la forma histórica de una relación centro - periferia con fuerte dependencia económica de las naciones periféricas al capitalismo central respecto a las desarrolladas.

## **2.2.10 Experiencias exitosas**

### **2.2.10.1 Topy Top**

Topytop es una empresa familiar, orgullosamente peruana, constituida en el año 1983 y dedicada a la fabricación de prendas de vestir en tejido de punto 100% algodón.

Sus orígenes se remontan al seno de una humilde familia de los andes de Huancavelica.

En los años 60 los hermanos Flores sufren la pérdida de su padre y en medio del dolor y la necesidad de resolver el sustento de la familia deciden emigrar. Aquilino de 12 años viaja a Pisco donde trabajó en el apañamiento del algodón, luego va a Lima y se inicia en la comercialización de prendas de vestir. Los hermanos Flores combinan sus habilidades, adquieren máquinas de coser implementando un taller de confecciones e invitan a sus hermanos a participar. A través de creaciones Flores, inician sus actividades en la industria.

A inicios de los 80, el crecimiento continúa y se define la incorporación del tejido y estampado como actividades de la empresa.

En 1983, nace TOPY TOP con una expansión de sus actividades comerciales tanto en Lima, como en las principales capitales de provincia.

En 1995, implementación de una planta modelo de exportaciones en Zarate hacia Argentina, Paraguay, Chile, Ecuador y Colombia, y en 1996 inicia sus primeras exportaciones.

En el 2003, obtiene un reconocimiento a la generación de empleo por la Presidencia de la República y Ministerio de Trabajo y su primera Certificación **ISO 9001: 2000**

En el 2006, expansión de actividad de negocio Retail en Venezuela y Colombia.

En el 2007, cambio de identidad Corporativa y Marca Comercial: Topitop

En el 2009, Obtención de certificación **BASC** y de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE)

### **VISIÓN:**

Somos la Corporación Latinoamericana líder en el diseño, producción y distribución de la moda casual, orientado a la satisfacción de nuestros clientes y empleados”.

### **RECONOCIDOS CON LAS CERTIFICACIONES ISOS: 9001: 2012**

Adoptándola como un modelo a seguir y brindando la confianza y seguridad ante sus clientes. BASC certifica que se cumpla con todos los procedimientos orientados a garantizar medidas de seguridad y prevención efectivas en sus cadenas productivas; asegurando la NO existencia en los despachos de tráfico de armas y narcotráfico.

**ABE – Asociación de Buenos Empleadores:** es una iniciativa de la Cámara Americana de Comercio integrado por las empresas en el escenario peruano que son reconocidos por el buen trato y el respeto de sus empleados, de alta productividad y la búsqueda de trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa.



**BUENAS PRÁCTICAS:**

- Reconocimiento a sus mejores colaboradores
- Capacitación del Talento Humano
- Programas sociales, enfocados al bienestar del colaborador y su familia
- Contribución a la sociedad, generando muchos puestos de trabajo con calidad de vida.

**BENEFICIOS SOCIALES:**

- Vacaciones
- Gratificaciones
- Asignación familiar
- Seguro de desempleo
- Seguro de Salud
- Fondo de pensiones

**2.2.10.2 Grupo Añaños**

Todo comienza en el año de mi nacimiento, ósea, 1988, en plena crisis (tal vez la peor de la historia peruana) durante el primer gobierno de Alan García, época que se caracterizó por una inflación generalizada y la violencia extrema por parte de Sendero Luminoso y el MRTA.

Eran tiempos difíciles para la familia Añaños Jeri, sin duda, y el terror que se vivía en aquel momento no les permitía vivir de su trabajo normal, la agricultura. Eso motivó al patriarca, Eduardo Añaños Pérez, a desplazarse de su natal San Miguel hacia Huamanga (ambas en Ayacucho). La mirada aguda de este señor permitió observar que Ayacucho – por los saqueos constantes a los camiones repartidores –

quedaba aislado comercialmente. Fue en ese contexto que él y su esposa Mirtha Jeri, junto con sus hijos Jorge, Ángel, Álvaro, Vicky, Arturo y Carlos decidieron reunir sus ahorros para lograr un crédito de 30.000 dólares. Este dinero sirvió para comprar maquinaria e insumos con lo cual fabricarían su producto emblemático: Kola Real.

La primera máquina que adquirieron fue llamada “El Atahualpa”, que se encuentra en una de sus numerosas plantas en Perú. Cabe señalar, que hubo ciertos factores que permitieron el despegue de este grupo familiar, entre las que me permito destacar el aislamiento comercial que tuvo el sur del Perú, los cupos que imponían los terroristas a todo aquel que deseaba movilizarse por esas tierras y la formación profesional de los hermanos Añaños (en su mayoría ingenieros).

Las primeras gaseosas tenían un sabor bastante agradable (la de naranja) y fueron comercializadas en envases de cerveza. Si no mal recuerdo, estos envases estuvieron vigentes hasta el año 1995 a más.

Hace poco tiempo, se hablaba de disputas familiares en dicho grupo. Esto causó gran revuelo ya que son justamente por estas discusiones que los grupos de poder se separan y terminan vendiéndose (como pasó con WONG). Sin embargo, esta familia supo llegar al siguiente acuerdo:

El mayor de los hermanos, Jorge Añaños, se queda con la marca Kola Real. También se le concede la exclusividad de las ventas de los productos de AJEPER en el Perú. Y por si esto fuera poco, ningún producto de AJEGROUP podrá entrar al mercado brasileño sin el consentimiento de Jorge. Aunque se especula que éste entrará al mercado carioca con su marca insignia: Kola Real.

Arturo y Carlos Añaños se quedan con Ajegroup en Centro América y México, respectivamente. El jugoso mercado mexicano (el que más gaseosas consume en el mundo) quedará al mando, como ya mencionamos, de Carlos Añaños.

Ángel Añaños se quedaría a cargo del gigante mercado asiático (esto incluye a Tailandia y, próximamente, China). Mientras que Álvaro se quedaría con Venezuela y Ecuador. Vicky, por su lado, queda al mando de la fundación Eduardo y Mirtha Añaños.

Este acuerdo, lejos de ser malo, establecerá un protocolo familiar que permitiría al grupo en si tomar decisiones sin malos entendidos, ya que cada zona tendrá una cabeza que decidirá, al fin y al cabo, que es lo mejor para su “territorio”, si cabe el término.

Actualmente AJEGROUP posee marcas como Big Cola, Kola Real, Oro y Cifrut Guaraná (en gaseosas); Free y Cielo (en aguas); Sporade (en bebidas energizantes); Franca y Caral (en cervezas); Pulp y Cifrut (en néctares).

AJEGROUP está ubicado en el puesto 12 en el "Ranking de las empresas más globales de América Latina", elaborado por América Economía Intelligence. Y no es para menos, ya que tiene participación en los siguientes países: Perú (AjePer), México (AjeMex), Costa Rica (AjeCen), Tailandia (AjeThai), Ecuador (Ajecuador), Venezuela (AjeVen), Colombia (Ajecolombia) y Guatemala (AjeMaya).

## **MISIÓN**

Satisfacer las necesidades de los consumidores a nivel mundial. Mediante la producción y oferta de productos innovadores, con calidad internacional, de manera competitiva.

## **VISIÓN**

Ser una organización global que trascienda en el tiempo. Con presencia dentro de los 5 continentes, centrada en el desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, siendo socialmente responsable.

## **VALORES**

- Liderazgo con cercanía
- Innovación y versatilidad
- Excelencia
- Integridad
- Austeridad y Pertenencia

## **CERTIFICACIONES DE CALIDAD**

**ISO 9001: 2008** Norma Internacional que se orienta hacia la gestión adecuada de la calidad. La Empresa (Plantas de Arequipa y Huaura), obtuvo la Certificación en Abril del 2009 y se revalidó en la Auditoría de Seguimiento en Mayo del 2010.

**ISO 14001: 2004** Norma Internacional que se orienta hacia la gestión adecuada del medio ambiente. La Empresa (Plantas de Arequipa y Huaura), obtuvo la Certificación en Abril del 2009 y se revalidó en la Auditoría de Seguimiento en Mayo del 2010.

**OHSAS 18001: 2007** Norma Internacional que se orienta hacia la gestión adecuada de la seguridad industrial y salud ocupacional. La Empresa (Plantas de Arequipa y Huaura), obtuvo la Certificación en

Abril del 2009 y se revalidó en la Auditoría de Seguimiento en Mayo del 2010.

**CAPÍTULO III**  
**ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

## **CAPÍTULO III ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

### **3.1 De acuerdo al problema general**

¿De qué manera se relaciona el clima laboral y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C. Lima, 2014?

#### **Respuesta:**

El clima laboral y la calidad en el servicio se relacionan por las siguientes razones:

- ❖ A mayor calidad en el servicio, mayor calidad en el clima laboral, lo que permite que los trabajadores y los clientes se sientan satisfechos y regresan una y otra vez para comprar a la empresa y poder lograr la fidelización de los clientes.
- ❖ Mejorando la calidad en el servicio, el clima laboral también mejora y ayuda a inducir a la productividad, haciendo que las personas trabajen más a gusto, aumenten la producción y por consiguiente, las ventas; obteniendo así mayores beneficios económicos con el tiempo.
- ❖ Ayuda a evaluar las fuentes de conflicto, del estrés o de la insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ❖ Es conveniente para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos hacia los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ❖ Existen otras relaciones que convergen para aumentar las definiciones y conceptos que permitan mejorar la calidad de los servicios en la empresa.

### **3.2 Problemas específicos:**

#### **Problema específico N° 1**

¿En qué medida se relaciona el reconocimiento y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima 2014?

**Respuesta:** El reconocimiento al trabajador permite seguir el desarrollo de la organización, tomando en cuenta la mano de obra y preveer los problemas que puedan surgir si no se atiende a tiempo al trabajador, lo que permite compartir las características y atributos de la organización para el cual trabajan.

### **Problema específico N° 2**

¿Cómo se relaciona la motivación y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima 2014?

**Respuesta:** La motivación es un constructor de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social. Es el resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.

### **Problema específico N° 3**

¿De qué modo se relaciona la productividad y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., Lima 2014?

**Respuesta:** La productividad indica altas rentabilidades y ganancias para todos y ello se logra por las fortalezas que la empresa logra desde las perspectivas de los procesos de interacción social con todos los agentes económicos que principalmente son los trabajadores. Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización y cumplidos por todas las personas.



## CONCLUSIONES

En las condiciones en que se aplicaron los instrumentos de investigación, se interpretaron los resultados de acuerdo a las alternativas de solución y luego del proceso de contratación, arribamos a las siguientes conclusiones en función a los objetivos tanto general y específicos.

1. Existe relación positiva entre el clima laboral y la calidad en el servicio en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., a razón que se comprobó una tendencia creciente a partir de los resultados, donde es predominante el nivel de incremento de la calidad de los servicios, según los hechos constatados en el proceso de cambio en la empresa afines con el planeamiento estratégico de la empresa.
2. Existe relación positiva entre el reconocimiento y la calidad en el servicio a los clientes y trabajadores, a razón que se comprobó un desarrollo sostenible de capacitación a los agentes económicos con una tendencia creciente a partir de los resultados, donde es predominante el nivel del trato humano a los trabajadores a través de los hechos constatados en los planeamientos de la empresa.
3. Existe relación positiva entre la motivación y la calidad en el servicio, a razón que se comprobó una tendencia creciente a partir de los resultados, donde es predominante las estrategias de los servicios implementadas a través de los hechos constatados en el planeamiento administrativo y el planeamiento estratégico de la empresa.
4. Existe relación positiva entre la productividad y la calidad de los servicios en la empresa SSL Consolidation Service S.A.C., a razón que se comprobó una tendencia creciente a partir de los resultados, donde es predominante

la rentabilidad sostenible a través de los hechos constatados en el planeamiento de producción y el planeamiento estratégico de la empresa.

5. De toda la investigación realizada, se percibe la descripción de los hechos constatados y la incidencia en la capacitación permanente en la calidad de los servicios al clientes y a los trabajadores en relación al clima laboral, que ello implica un alto conocimiento de las variables del mercado en un escenario de alta competencia, por cuanto se concluye que sólo de manera educativa y formativa se podrá alcanzar los cambios necesarios para la obtención de una rentabilidad garantizada en beneficio de los propietarios y accionistas, los trabajadores y la sociedad en su conjunto.

## **RECOMENDACIONES**

1. Los resultados obtenidos en nuestra investigación, pretenden sugerir el desarrollo de las calidades en el servicio y el clima laboral, como dos sistemas interrelacionados que permitan afianzarse en el tiempo en beneficio de la empresa y por tanto, recomendamos se replique la experiencia de investigar en un ámbito de características similares, lo cual permita incidir en otras organizaciones, tomando en cuenta el clima laboral y la calidad de los servicios.
  
2. Los resultados obtenidos en nuestra investigación, pretenden sugerir el desarrollo del reconocimiento a los trabajadores y proveedores, como dos sistemas interrelacionados que permitan afianzarse en el tiempo en beneficio de la empresa y por tanto, recomendamos se replique la experiencia investigativa en un ámbito de características similares, que permitan la incidencia en otras organizaciones.
  
3. Los resultados obtenidos en nuestra investigación, pretenden sugerir el desarrollo de la motivación y la calidad de los servicios, como dos sistemas interrelacionados que permitan afianzarse en el tiempo en beneficio de la empresa y por tanto, recomendamos la réplica de la experiencia investigativa en un ámbito de características similares, que permitan la incidencia en otras organizaciones.
  
4. Los resultados obtenidos en nuestra investigación, pretenden sugerir el desarrollo productivo y la calidad de los servicios, como dos sistemas interrelacionados que permitan afianzarse en el tiempo en beneficio de la empresa y por tanto, recomendamos se repita la experiencia investigativa en un ámbito de características similares, que permitan la incidencia en otras organizaciones, tomando en cuenta el clima laboral y la calidad en los servicios.

## APÉNDICE: ELABORACIÓN DE REFERENCIAS

### Libros

Álvarez, M. (2013), *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.

Cagigas, Jorge & otros (2011). *Los diez retos de Silvia*. Barcelona: Libros de Cabecera.

Castillo, J. (2006) *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. 2da edición. Bogotá: ECOE Ediciones.

Chapman, G. y White, P. (2011). *5 Languages of Appreciation in the Workplace* (R. Pugliese. Trans) *Chicago*: Northfield Publishing.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8ta edición. México D.F: McGraw Hill

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw Hill

Dessler G., (2001) *Administración de personal*. 5ta edición. México: Pearson Educación.

Gómez, E. (2009). *¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros? Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. Argentina: El Cid Editor.

Gómez, E. (2009). *Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. Argentina: El Cid Editor.

Nunez, H. (2003). *Servicio al cliente*. México: Edamsa impresiones.

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

S.A (2005). Procedimiento operativo normal para el embarque y manejo de granel seco. Guatemala: Presersa.

#### Tesis

Donay, L. (2012). Factores que influyen en la calidad de servicio de una empresa de carga internacional. (Tesis). Universidad de san Martin de Porres, Lima.

Tambraico, O. (2010). Tecnología de sistemas y comunicaciones para la optimización del tráfico marítimo de contenedores en el puerto del Callao. (Tesis para optar el título de Ingeniero de Sistemas). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

## Material Electrónico

AEC. (2000). Asociación española para la calidad informe anual 2001. España, Madrid: AEC. [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=dc7e26d4-f432-44cc-ad33-110133e5747b&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=dc7e26d4-f432-44cc-ad33-110133e5747b&groupId=10128)

Arecco, A. (2012). Gerenciamiento del transporte marítimo de carga. Perú, Lima: Slideshare. <http://es.slideshare.net/aldocarlotransporte-maritimo-13867803>  
[http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1208%20-%20Yong\\_Gonzalez-Vigil\\_Hurtado.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1208%20-%20Yong_Gonzalez-Vigil_Hurtado.pdf)

González, F. & Yong, A & Hurtado, J. (2012). Comercio y transporte marítimo: El caso del Pacífico Suramericano. Centro de investigación de la universidad del Pacífico. Recuperado de  
[http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1208%20-%20Yong\\_Gonzalez-Vigil\\_Hurtado.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1208%20-%20Yong_Gonzalez-Vigil_Hurtado.pdf)

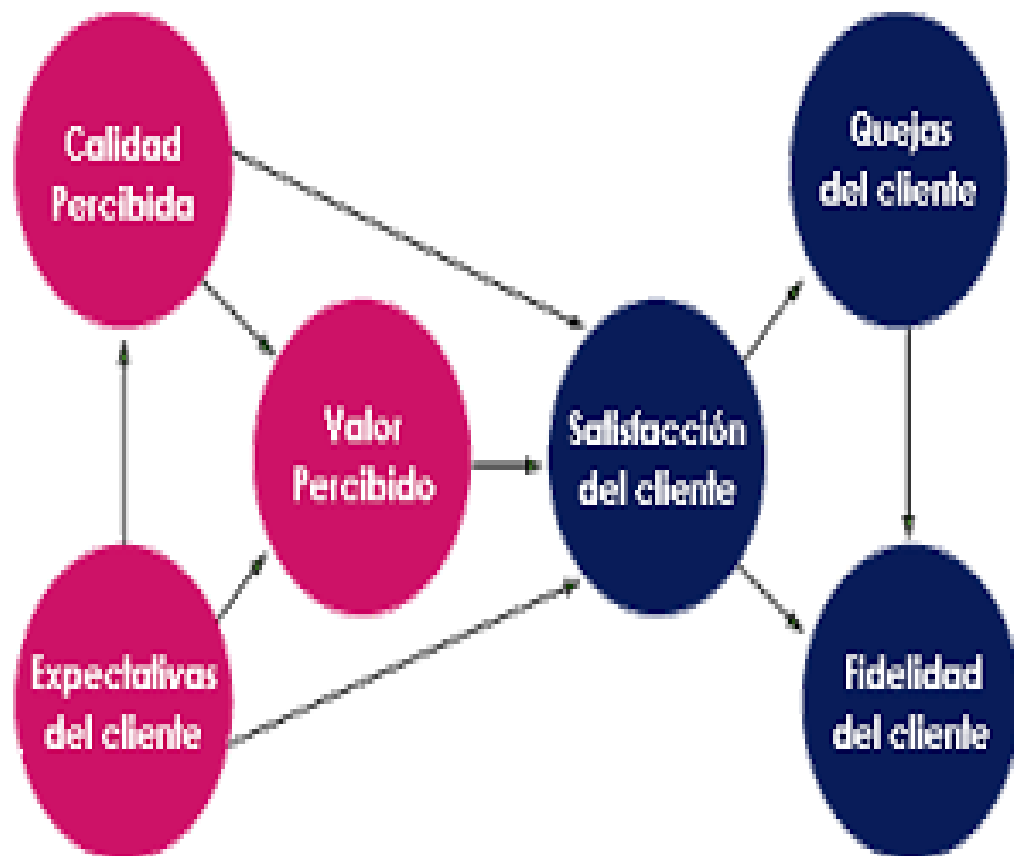
Mike, C. (s.f) Etimología de clima laboral, conceptos y características. S.L: Monografías. <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml#ixzz3tlrNTRcN>

Pereira, J. (2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001. Colombia: Portal Calidad. <http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la-satisfaccion-del-cliente-iso-9001>

## ANEXO 1

### Modelos establecidos por la ISO 9001

Modelo ACSI de Satisfacción del cliente es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994. La representación gráfica del modelo la podemos ver a continuación:

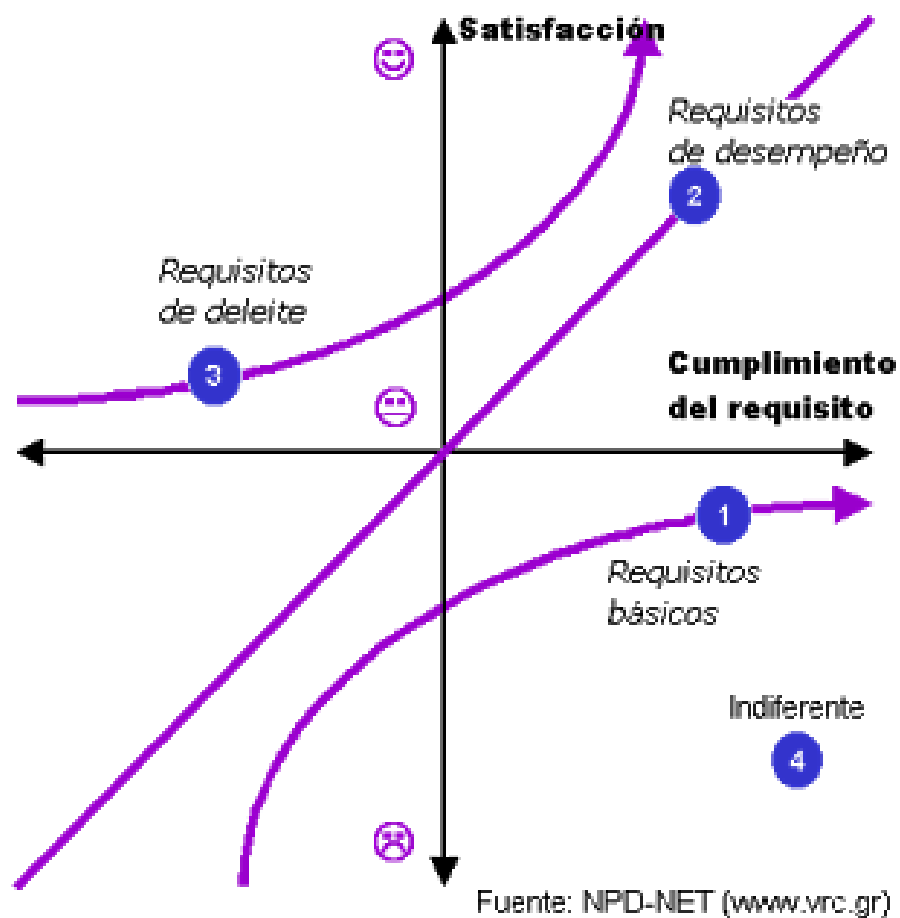


Original: [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org)

Fuente: [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org)

## ANEXO 2

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente por la calidad en el servicio, se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.



Fuente: NPD-NET ([www.vrc.gr](http://www.vrc.gr))