ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA FUNERARIA "LA NUEVA JERUSALÉN"

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

JOHANNA CAROLINA ROJAS TONATO

Director:

ING. MG. JULIO CÉSAR ZURITA ALTAMIRANO

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA FUNERARIA LA NUEVA JERUSALÉN"

Líneas de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

JOHANNA CAROLINA ROJAS TONATO

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Miguel Augusto Torres Almendia, Ing. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f. _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **JOHANNA CAROLINA ROJAS TONATO,** con **CC.0503159436,** autora del trabajo de graduación intitulado: **GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA FUNERARIA LA NUEVA JERUSALÉN**, previa a la obtención del título profesional de **Ingeniera comercial, en la escuela de Administración de Empresas. /Oficina de Postgrados**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respeta las políticas de propiedad intelectual de Universidad



JOHANNA CAROLINA ROJAS TONATO

CC. 0503159436

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios, quien con su infinita bondad me ha permitido llegar a culminar mis estudios derramándome bendiciones en todo momento.

A mi familia quienes han estado en todo momento conmigo brindándome consejos y palabras de aliento para poder superarme cada día.

También quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a la escuela de Administración de Empresas a cada uno de mis profesores quienes han llegado a ser una parte muy importante en mi vida universitaria transmitiéndome conocimientos y a su vez creando lazos de amistad, en especial al Ing. Julio Zurita quien con su experiencia y motivación ha sido una guía para poder culminar este proyecto.

Johanna Carolina Rojas Tonato

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por regalarme la vida y haberme permitido culminar mis estudios.

A mis padres por todo el apoyo brindado y ser el pilar fundamental para llegar a cumplir mis sueños.

A mí hermano Kevin por estar conmigo en los buenos y malos momentos, quien me ha enseñado que nada es imposible y que con esfuerzo y dedicación todo se logra.

Johanna Carolina Rojas Tonato

RESUMEN

La presente investigación explora algunos conceptos sobre la calidad, los modelos de medición más utilizados y su aplicabilidad en la funeraria "La Nueva Jerusalén", ubicada en el cantón Salcedo provincia de Cotopaxi; el propósito es desarrollar un modelo de gestión de calidad en el servicio funerario con el objetivo de proponerlo en el servicio de la funeraria "La Nueva Jerusalén", toma en cuenta el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM). El enfoque metodológico es cualitativo y cuantitativo; se establece el tipo de investigación documental y el descriptivo, además, se procesó la información recabada en las encuestas y entrevistas como instrumentos aplicados a un miembro de cada familia de la población del Cantón Salcedo, y gerentes de las funerarias de dicho sector, el cual permite establecer la mejora mediante la elaboración de la propuesta con el cumplimiento al objetivo planteado. Los resultados de la investigación se direccionan a una herramienta de gestión de calidad, que sirve a empresas y organizaciones que deseen realizar su autoevaluación, la cual está sustentada por nueve criterios organizacionales, mediante su análisis se promueve la dinamización organizacional y así poder determinar un cambio sustentado en la innovación, creatividad y como ejes el liderazgo y la comunicación para fidelizar clientes y proyectar una imagen y eficiencia empresarial en el entorno. Las conclusiones demuestran que la gestión de calidad sirve de vehículo para alcanzar ventajas competitivas, eficiencia y productividad a través del ciclo de mejora continua.

Palabras claves: gestión, calidad, eficiencia, competitividad, comunicación, organizacional, innovación.

ABSTRACT

This study explores several concepts about quality, the most used measurement models and their applicability at "La Nueva Jerusalén" Funeral Home located in the town of Salcedo in Cotopaxi province. The purpose is to develop a quality management model in the funeral service in order to propose it in "La Nueva Jerusalén" Funeral Service, taking into account the European Model of Business Excellence (EMBE). The methodological approach is qualitative and quantitative. It establishes the type of documentary and descriptive research, and processes the information collected in surveys and interviews as instruments applied to one member of each family in the population of the town of Salcedo, as well as funeral managers in that sector. This made it posible to establish ways of improving by developing a proposal in order to meet the abjective. The findings of the study are aimed at a quality management tool which can help companies and organizations that wish to carry out a self-evaluation. The tool is supported by nine organizational criteria; through their analysis, organizational dynamization is fostered, therefore, it is posible change based on innovation and creativity, with leadership and communication as pillars to build customer loyalty and to project an image and business efficiency in the environment. The conclusions demonstrate that quality management serve as a vehicle to achieve competitive advantages, efficiency and productivity through the cycle of continuous improvement.

Keywords: management, quality, efficiency, competitiveness, communication, organizational, innovation.

ÍNDICE

Contenido

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
Objetivo general 2
Objetivos específicos 2
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 4
1.1 Estado del arte 4
1.1 Planeación de calidad 5
1.3 Principios de gestión de calidad 6
1.4 Otros sistemas de gestión de calidad 7
1.5 Relación entre los sistemas de gestión de calidad y modelos de excelencia 7
1.6 Importancia de la calidad 7
1.7 Calidad del servicio 8
1.8 Competitividad 8
1.9 Círculos de la calidad 8
1.10 Herramientas de calidad genéricas 9
1.11 Rendimiento de calidad 10
1.12 Principales modelos de excelencia 10
1.12.1 Método Deming 10
1.12.2 Modelo Malcom Bladrige: 11
1.12.3 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la calidad 12
1.12.4 Modelo de Excelencia de la Fundación Europea (EFQM) 12
1.12.4.1 Propósito del enfoque EFQM 14
1.12.4.2 Beneficios de la utilización del modelo EFQM 14

1.12.4.3 La herramienta de análisis del modelo EFQM 14
1.12.4.4 Misión del modelo de Excelencia EFQM 15
1.12.4.5 Normas del modelo EFQM 15
1.13 Mejora continua (kaisen) 16
1.14 Total Quality Management 17
1.15 La Ciclo de Deming PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar) 17
1.16 Seis sigma 18
1.17 Modelo Taguchi 18
1.8 Modelo kano 18
CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO 19
2.1 Enfoque 19
2.2 Población y muestra 21
2.3 Muestra 22
2.4 Validación de la encuesta 23
2.5 Recolección de la información 25
2.6 Plan de procesamiento de la información 25
2.7 Análisis e interpretación de la entrevista 26
2.8 Análisis e interpretación de la encuesta 27
CAPÍTULO III: PROPUESTA 37
1. TEMA 37
3.1 Justificación 37
3.2 Desarrollo 38
3.3 Modelo EFQM 39
3.3.1 CRITERIO 1: LIDERAZGO 39
3.3.2 CRITERIO 2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA 40
3.3.3 CRITERIO 3 ORGANIZACIÓN Y PERSONAS 42
3.3.4 CRITERIO 4 PROCESOS 44
3.3.5 CRITERIO 5 TECNOLOGÍA Y RECURSOS 46
3.3.6 CRITERIO 6 APLICACIONES INFORMÁTICAS 48
3.3.7 CRITERIO 7 INTEROPERABILIDAD 50

3.3.8 CRITERIO 8 SERVICIOS 51
3.3.9 CRITERIO 9 DE INFRAESTRUCTURA 52
3.3.10 CRITERIO 10 DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA 54
3.4 Resultados 55
3.5 Resultados de la Valoración 56
3.6 Información del autodiagnóstico 57
3.7 Grafico de barras 61
3.8 Validación 62
3.9 Gráfico de radar 62
3.10 Planes de mejora 63
3.11 Plan de mejora de servicio al cliente 64
3.11.1 Programa estratégico 65
3.12 Plan de mejora de post-venta 66
3.12.1 Programa estratégico 67
3.13.1 Programa estratégico 69
3.14 Cronograma de trabajo 71
3.15 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 72
Conclusiones 72
Recomendaciones 72
BIBLIOGRAFÍA 73
ANEXOS 75
Anexo 1.1. Cuestionario de validación 75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Principios de la calidad 6
Tabla 1.2 Criterios de Malcom Bladrige 12
Tabla 2.1 Parroquias 22
Tabla 2.2 Calcular el factor de proporción 23
Tabla 2.3 Validación de la encuesta 24
Tabla 2.4 Análisis e interpretación de la entrevista 26
Tabla 2.5 Descripción de funerarias 27
Tabla 2.6 Descripción del servicio 28
Tabla 2.7 Descripción de cumplimiento 29
Tabla 2.8 Descripción de nivel 32
Tabla 2.9 Descripción nivel de seguridad 31
Tabla 2.10 Descripción formas de pago 32
Tabla 2.11 Descripción servicio que brindan los empleados 33
Tabla 2.12 Descripción servicio del personal 34
Tabla 2.13 Descripción capacidad de conocimiento 35
Tabla 2.14 Descripción capacitación 36
Tabla 3.1 Criterios EFQM 38
Tabla 3.2 Parámetros de la evaluación 38
Tabla 3.3 Criterio 1: Liderazgo 39
Tabla 3.4 Criterio 2: Política y estrategia 40
Tabla 3.5 Criterio 3: Organización 42
Tabla 3.6 Criterio 4: Procesos 44
Tabla 3.7 Criterio 5: Recursos 46
Tabla 3.8 Criterio 6: Aplicaciones 48
Tabla 3.9 Criterio 7: Interoperabilidad 50
Tabla 3.10 Criterio 8: Servicios 51
Tabla 3.11 Criterio 9: Infraestructura 52
Tabla 3.12 Criterio 10: Normativa 54
Tabla 3.13 Resultados de la valoración 56
Tabla 3.14 Información del autodiagnóstico 57
Tabla 3.15 Plan de mejora de servicio al cliente 64
Tabla 3.16 Programa estratégico 65
Tabla 3.17 Plan de mejora de post-venta 66
Tabla 3.18 Programa estratégico 67
Tabla 3.19 Plan de mejora de la logística 68
Tabla 3.20 Programa estratégico 69

INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Calidad, se convierte en una herramienta de gestión empresarial, en los últimos tiempos, por lo que ajustar su planificación e implementación genera eficiencia en las empresas al aumentar su posicionamiento en el mercado, de manera que una imagen de la competitividad se proyecta; y, por lo tanto, no solo haya incremento en ventas, sino también la participación en el medio ambiente.

En el mundo existen diversas formas de velar a seres que han fallecido, para esto se consideran factores como la religión, las costumbres culturales de la biodiversidad en cada país.(Gregorio, 2015) Se toma en cuenta el factor cultural alrededor del mundo muchas civilizaciones tenían como costumbre realizar ritos ceremoniales donde se honraba a sus fallecidos con cantos, rezos a sus respectivas deidades y en algunas culturas se creían que los difuntos cuidaban de sus descendientes después de su muerte. (Gregorio, 2015) La velación de una persona fallecida en una costumbre que varía incluso por la religión en la que se encuentre, los católicos y cristianos tienen como costumbre velar por varios días a sus fallecidos ya sea dicha velación realizada en la casa del difunto o en una sala de velación de una funeraria. (Gregorio, 2015). En el Ecuador existen distintas funerarias que brindan un servicio de velación y son pocas las funerarias que cuentan con su propia sala para esta actividad, entre las ciudades que podemos destacar están: Guayaquil y Quito que ambas cuentan con una población grande, además de ser muy representativas en el país. Ente las funerarias que podemos mencionar están: Camposanto Parques de la Paz, Funerarias Alain Alache, Jardines de la Esperanza, Necrópolis, Funeraria Los Lirios entre otras. Pero no todas trabajan bajo un enfoque de calidad, menos aun de generar un análisis integral que promueva la competitividad.

Salcedo es una ciudad que en los últimos años ha observado un gran crecimiento poblacional, al mismo tiempo que el índice de defunciones se ha incrementado, sin embargo, las familias que pasan por este penoso proceso se sienten insatisfechos ante la situación de no contar con instalaciones adecuadas, es decir, cómodas y seguras para efectuar las velaciones de sus seres queridos, a tal punto que deciden alquilar locales que en su inicio fueron creados con otros fines, o en el último caso efectuar esta actividad en su propio hogar, lo cual evidencia la problemática de la falta de un servicio de gestión de la calidad limita la competitividad.

Específicamente la funeraria "La Nueva Jerusalén", se encuentra en el merado por más de 10 años tiempo en el cual ha experimentado una evolución comercial de los servicios, lo cual conlleva a evidenciar la problemática de la inexistencia de un servicio de gestión de la calidad, lo que limita la competitividad y por ende su participación en el mercado.

Planteamiento del problema

¿Cómo la falta de un servicio de gestión de la calidad limita la competitividad de la funeraria Nueva Jerusalén?

Objetivo general

1. Desarrollar un modelo de gestión de calidad en el servicio de previsión exequial en la funeraria Nueva Jerusalén.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teórica y científicamente las variables relacionadas a la gestión de calidad en el servicio y su relación en la competitividad.
2. Diagnosticar la situación actual en la gestión de calidad del servicio del sector funerario del cantón salcedo.
3. Proponer la gestión de calidad en el servicio de previsión exequial para la funeraria "La Nueva Jerusalén".

En la presente investigación se va a tomar en cuenta una modalidad bibliográfica, la misma permitirá recolectar información ya existente sobre el problema objeto de estudio, que será analizada y se relaciona con el conocimiento actual con contribuciones anteriores, lo que beneficia a la investigación con experiencias científicas ya analizadas con anterioridad.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Estado del arte

En el desarrollo de este trabajo se encuentra bases teóricas que sustenta respecto al tema, mediante documentos, artículos científicos y tesis; que permita establecer un adecuado análisis en cuanto a la gestión de calidad y competitividad, que sirven de mucha ayuda para la elaboración de la propuesta.

La calidad es el enfoque que toda empresa u organización busca, en este contexto establecer actividades que generen dinamización de recursos es vital. Actualmente la propiedad es mantenida con ventas regulares es rentable, pero respecto a años anteriores las ventas han sido bajas y se determina que se basa en la falta de fidelidad de los clientes a la empresa, hoy en día las empresas tienen problemas al momento de prestar un servicio por lo cual se busca maneras de corregir esta debilidad, aumentar la capacidad de la organización para responder a las quejas y mejorar la capacidad para alentar al personal a mejorar sus habilidades; proporcionar una base para el análisis del proceso de quejas y resolución es importante. (Borja, 2014, pág. 65).

También, en referencia a la calidad y como generar la potencialización de las actividades para la satisfacción de las necesidades se encuentra el siguiente trabajo, en el cual se manifiestan las siguientes conclusiones:

> La importancia de la innovación como una estrategia para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.
>
> La existencia de empresas estructuralmente en elementos clave que refuerzan la capacidad de innovación de la misma. Los sistemas de calidad y su relación con la innovación organizacional en las empresas, lo que permite que se muestre un sistema de calidad como la innovación organizativa que impacta positivamente en la calidad y por lo tanto la productividad de las empresas.
>
> La orientación de la empresa para lograr una mejor atención de sus clientes con un claro enfoque en la calidad de sus productos y procesos. Esto pone de relieve y confirma lo que la literatura dice acerca de ella. (Arraut, 2014, pág. 85).

Se hace referencia a la competitividad como enfoque de trabajo empresarial se encontró la siguiente investigación, en el cual se indica:

> El caso particular de la competitividad a nivel micro o empresa, tiene un conocimiento específico de las actividades desarrolladas por la empresa en diversas áreas. Los resultados mostrados indican que la fabricación de las PYME en Baja California son bastante competitivos, pero con un peso significativo a la baja, a pesar de la tendencia del tamaño, los resultados descriptivos muestran que las áreas de contabilidad y las finanzas son consideradas menos en el momento de la ejecución de un negocio y no hay visión por parte de los empresarios a utilizar como punto de partida para conseguir aumentos de competitividad de las empresas, estos resultados permiten entender cómo las empresas no tienen en cuenta la contribución de cada área, que apoya y degenera en áreas de términos humanos, y de gestión financiera. (Ibarra, 2017, pág. 98).

1.1 Planeación de calidad

El trabajo de la dirección empresarial es generar un cambio de visión organizacional, para ellos la planeación es el primer eslabón que genera innovación, por tanto, su enfoque está en maximizar los recursos, que según indica Juran, tiene las siguientes implicaciones:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades del cliente.
- Traduce las necesidades del cliente.
- Desarrollar un producto que satisfaga esas necesidades.
- Desarrollar el proceso para fabricar productos con las características requeridas.
- La transferencia de los planes resultantes a las fuerzas operativas. (Pulido Gutierrez, 2005, pág. 125).

1.3 Principios de gestión de calidad

En el manejo empresarial, no existe distinción que permita acceder a un cambio organizacional y mas si se trata de generar calidad, es así que para conducir y operar una organización con éxito requiere que este se dirija y controle en forma sistemática y transparente, para esto se han identificado ocho principios de gestión de calidad que la alta dirección utiliza con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el rendimiento, el cual está determinado de la siguiente manera:

Tabla 1.1 Principios de la calidad

PRINCIPIOS	VISUALIZACIÓN
Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto tienen que comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos crean y mantienen un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Participación del personal	La gente en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente con las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de los objetivos de su sistema.
Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización tienen que ser un objetivo permanente de la misma
Enfoque de la toma de decisiones basada en hechos	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son independientes y tienen relación mutuamente beneficiosa, aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Fuente: Modificado a partir de (Pulido Gutierrez, 2005, pág. 125).

1.4 Otros sistemas de gestión de calidad

La calidad empieza con la idea establecida por la dirección y su compromiso por generar un nuevo proceso hacia la excelencia para la obtención de beneficios, es así que se podrá acceder a un sistema de calidad adaptado a las necesidades organizacionales a través de lo cual:
El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es la parte del sistema de gestión de la organización centrada en el logro de resultados en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de calidad complementan otros objetivos de la organización, como los relacionados con el crecimiento, la financiación, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo. (Pulido Gutierrez, 2005, pág. 125).

1.5 Relación entre los sistemas de gestión de calidad y modelos de excelencia

Esta relación entre los sistemas de gestión la realidad está sustentada según Pulido (2005), así: "el SGC ISO-9000 tiene muchas similitudes con los modelos de excelencia, ambos enfoques permiten identificar sus fortalezas y debilidades, posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos proporcionan una base para la mejora continua y posibilitan el reconocimiento externo".

1.6 Importancia de la calidad

La importancia de la calidad está sustentada en adoptar una nueva ideología, en el cual el estilo de gestión promueva calidad y eficiencia, por tanto, la importancia de la calidad abre oportunidades de cambio, así lo interpreta el autor; quien indica:

> Costos y cuota de mercado: las mejoras de calidad conducen a un mayor ahorro de cuota de mercado y los costos por la disminución de fallas, de trabajo y garantiza rendimientos.
> Prestigio de la Organización: la calidad emerge por la percepción que los clientes tienen sobre los nuevos productos de la compañía y las prácticas de los empleados y las relaciones con los proveedores.

Responsabilidad del producto: las organizaciones que diseñan y producen productos o servicios defectuosos son responsables de los daños o el uso resulten lesión.
Esto trae grandes gastos legales, pérdidas y arreglos costosos o publicidad que no impiden el fracaso de toda la organización.(Carro Paz, 2012, pág. 258).

1.7 Calidad del servicio

En función de cada una de las necesidades, existen tres tipos de calidad, de acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de ellas:

Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos

Calidad subyacente: relacionada con con la satisfacción de las expectativas no explicitas que todo cliente tiene. (Perez, 2016)

La calidad del servicio es el gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido, para mejorar esta calidad habrá que ajustar las expectativas que el cliente tiene, gestionadas adecuadamente, aumentadas o disminuidas, para mejorar su percepción de la realidad.

1.8 Competitividad

“Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible” (Perez, 2016).

Generalmente se basa en una ventaja competitiva, una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que posee.

1.9 Círculos de la calidad

Los círculos de calidad están enfocados a garantizar eficacia, en referencia a la calidad existe también el enfoque de los círculos de calidad que, según Kaouru Ishikawa define círculos de calidad como un pequeño grupo organizado, que tiene tres objetivos principales.

- Posible propagación, establecimiento y desarrollo de los grupos de estudio en el que los mandos medios estudian diferentes materias para instruir y mantener círculos de calidad.
- Aplicar los resultados de su estudio en sus lugares de trabajo para mejorar su entorno de trabajo.
- Desarrollar la personalidad de los controles de los trabajadores e intermedios. (Carro Paz, 2012, pág. 258).

1.10 Herramientas de calidad genéricas

En referencia a las herramientas de calidad existen varias que dinamizan la gestión, de tal manera que "la aplicación de técnicas estadísticas para el control de calidad ha permitido un alto grado de profesionalización de esta función." (Carro Paz, 2012, pág. 258).

Las herramientas básicas de control son gráficos de frecuencias, diagramas de Pareto, diagramas de causa-efecto, hojas de verificación, laminadas, de dispersión y los gráficos de control, determinado de la siguiente manera:

Gráficos de frecuencia	• Los histogramas tienen la ventaja de ser fácilmente manejables poco personal calificado que para realizarlas incluyen los datos disponibles y se distinga el más importante.
Diagrama de Pareto	• Se utiliza tradicionalmente para determinar las prioridades para ciertas actividades que promueven control de calidad total. Es un gráfico que muestra la frecuencia relativa de los problemas en un proceso.
Diagrama causa-efecto	• Su propósito es proporcionar una vista gráfica de una lista de donde se identifica y organiza posibles causas y problemas para asegurar el éxito en cualquier proyecto."
Hojas de verificación	• Es un formato especialmente construido para recoger datos sobre todos los factores o variantes de interés están especificados en cualquier situación.
Estratificación	• Es una clasificación estrategica de datos de acuerdo a las variables en redondo, esto es importante como una manera de buscar la solución de una situación problemática
Gráfico de dispersión	• El diagrama de dispersión hace posible esta comparación por medio de un análisis gráfico de dos factores que ocurren simultáneamente en un proceso concreto.
Gráficos de control	• Gráfica en comparación con los datos de límites de control de procesos estadísticamente gráfico calculado se denomina control.

Fuente: Modificación a partir de Carro Paz (2012)

1.11 Rendimiento de calidad

En un mundo caracterizado por un rápido ritmo de innovación en productos y servicios, y por una gran variedad en su oferta, las expectativas del cliente presentan esas mismas características, la calidad está completamente orientada al cliente, a satisfacer las necesidades multidimensionales y dinámicas de éste.

En referencia al rendimiento de la calidad "los clientes buscan la satisfacción generado en proporción con el rendimiento del producto. Este tipo se conoce como un rendimiento de calidad y generalmente provoca una respuesta lineal. Un mayor nivel de rendimiento más alto nivel de satisfacción." (Moreno-Luzón, María, 2001, pág. 147).

1.12 Principales modelos de excelencia

1.12.1 Método Deming

El modelo permite generar una mejora continua, Juran (2011) dice, "el premio Deming nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de calidad, su principal objetivo era convertirse en una herramienta para mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas".

El foco está puesto en la evaluación de las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados tras la implantación del control de calidad. Para ello, plantea diez aspectos básicos mediante los cuales se realiza dicha valoración:

- Políticas y objetivos.
- Organización Operativa.
- Educación y diseminación.
- Flujo de información.
- Calidad de productos y procesos.
- Estandarización.
- Gestión y control.
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- Resultados.
- Planes para el futuro.

1.12.2 Modelo Malcom Bladrige:

Este modelo permite eliminar las barreras que privan a la empresa de su derecho a estar orgullosa de su trabajo y que es una de las aspiraciones fundamentales de la filosofía de la mejora de procesos, en este contexto en las empresas se establece el orgullo por el trabajo, para ello es necesario eliminar el temor, proporcionar un nuevo estilo de liderazgo con el modelo Malcom Baldrige, Ishikawa que dice "el modelo americano de los grupos de calidad está formado por estos criterios y se basan en::

Tabla 1.2 Criterios de Malcom Bladrige

Criterio 1: Liderazgo	Examina cómo los líderes de alto rango ejercen la guía de organización y apoyo a la gestión también se examinaron sus responsabilidades éticas, legales y de la comunidad.
Criterio 2: Planificación Estratégica	La planificación estratégica examina cómo la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción, sino que también examina cómo se desarrollan y se modifica si las circunstancias lo requieren mediante los objetivos estratégicos elegidos.
Criterio 3: Enfoque en el cliente y el mercado	La categoría de enfoque en el cliente y el mercado se ve la forma en que la organización determina los requisitos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados. También examina cómo la organización construye relaciones con clientes y determinar los factores clave que conducen a la adquisición, la satisfacción, la lealtad del consumidor y la retención.
Criterio 4: Medición, análisis y gestión de conocimiento	La categoría de medición, análisis y gestión del conocimiento examina cómo la organización selecciona, recoge, analiza, gestiona y mejora sus datos, la información y los activos basados en el conocimiento. También examina cómo la organización revisa el rendimiento.
Criterio 5: Enfoque en los recursos humanos	La categoría enfoque en recursos humanos examina la forma en la organización del trabajo y los sistemas de aprendizaje de los empleados y permiten a todos desarrollar y utilizar todo su potencial en alineación con los objetivos generales del desempeño organización, estrategia y planes. También se discuten los esfuerzos de la organización para crear y mantener un ambiente de trabajo y un clima de apoyo con excelencia en el rendimiento y el crecimiento personal y organizacional.
Criterio 6: Gestión de Procesos	La categoría de Gestión de Procesos examina los aspectos clave del proceso de gestión de la organización. Incluye los procesos clave, productos, servicios y organización para crear valor para los consumidores y la organización y los procesos de soporte clave.

Criterio 7: Resultados	La categoría examina los resultados de rendimiento de la organización y su mejora en todas las áreas clave: el rendimiento del producto y de servicio, satisfacción del cliente, los resultados financieros y de mercado, los resultados de los recursos humanos, los resultados operativos, liderazgo y responsabilidad social

Fuente: Modificado a partir de (Ishikawa, 2013, pág. 149).

1.12.3 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la calidad

El modelo Iberoamericano se compone de nueve criterios que se estructuran en proceso facilitadores, que recoge los cinco primeros, y resultados.

- Liderazgo y estilo de gestión.
- Política y estrategia.
- Desarrollo de las personas.
- Recursos asociados.
- Clientes.
- Resultados de clientes.
- Resultado del desarrollo de las personas.
- Resultados de sociedad.
- Resultados globales.

1.12.4 Modelo de Excelencia de la Fundación Europea (EFQM)

Existe necesidad de cambio cultural en las empresas para poder iniciar el camino del compromiso y cooperación que permita la implantación de la calidad total, el cambio cultural es el más difícil de realizar, supone cambiar actitudes y comportamientos de personas, en tal virtud en referencia a la excelencia se dice que ha sido desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad en el año 1990 como base para la evaluación de los candidatos a las organizaciones premio europeo a la calidad, es un reconocimiento a la excelencia en base a los siguientes criterios:

Ilustración 1 Modelo EFQM



Fuente: Modificación a partir de (Ishikawa, 2013, pág. 149).

Su esquema es similar al del modelo de Malcome Bladrige, pero el énfasis está puesto en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, la política y estrategia empresarial y las alianzas y recursos. Para medir el impacto de un producto, los resultados se dividen en cinco criterios básicos:

- Lo conseguido por la empresa durante el proceso.
- Lo logrado con respecto a los objetivos de la organización.
- Lo conseguido por los competidores.
- Lo conseguido por organizaciones referentes en el campo comercial.
- La relación causa-efecto entre agentes y resultados.

1.12.4.1 Propósito del enfoque EFQM

El propósito de este cuestionario, inspirado en el Modelo de Excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management), es servir de herramienta a empresas y otras organizaciones que deseen realizar su autoevaluación. (Sánchez, 2018, pág. 45). La autoevaluación es un examen global y sistemático de las formas de hacer y de los resultados alcanzados por una organización, que permite a ésta identificar áreas de mejora para el futuro.

1.12.4.2 Beneficios de la utilización del modelo EFQM

Utilizar el modelo europeo de excelencia es una decisión estratégica que aporta una serie de beneficios a las organizaciones que deciden realizar el proceso de autoevaluación. Una organización que decide utilizar este modelo de autoevaluación logra:

- Identificar las áreas de mejora más relevantes de su organización de una manera consensuada.
- Conocer cuáles son sus puntos fuertes en la gestión de su organización.
- No olvidar en el análisis de su organización áreas de gestión que de otra forma no se tendrían en cuenta por desconocimiento o por determinadas actitudes o políticas.
- Reducir considerablemente la subjetividad que supone valorar un concepto como la excelencia en una organización con varias personas.
- Involucrar en el proceso de autoevaluación al personal de la organización, introduciéndolo en el mismo conceptos y valores relacionados con la excelencia.
- Comunicar al resto del personal los cambios significativos seleccionados para su organización.
- Fomentar el trabajo en equipo y aumentar la participación efectiva de todos sus colaboradores ante un reto común.

1.12.4.3 La herramienta de análisis del modelo EFQM

Está concebido solamente como un modelo que propone orientaciones o prácticas de gestión, para evaluación. Aunque muchas organizaciones se limitan a utilizarlo de esta manera, el modelo es mucho más que eso. Es un modelo que propone una evaluación profunda de las prácticas de gestión de la organización, en la que evaluar las posibles áreas de mejora en las tareas de planificación de esas prácticas es vital. Además, se analiza posibles áreas de mejora en relación a los sistemas de medición y seguimiento de las mismas. (Narbarte, 2017).

1.12.4.4 Misión del modelo de Excelencia EFQM

El Modelo de EFQM es un sistema de gestión que según (Suárez & Guerrero, 2017) "sirve como herramienta de autodiagnóstico para los aspectos fundamentales de una organización. Se basa en una autoevaluación y permite mediante la valoración global hace un análisis de toda la entidad".

Además, podemos destacar que el Modelo EFQM "propone un modelo constituido por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre si definen a una organización teóricamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles" (Maderuelo, 2016), la implementación de este modelo de calidad se basa en la realización de una autoevaluación de cada uno de los elementos que integran la organización como su modelo de gestión, sus procesos, resultados entre otros; y, confrontarlos con los resultados del referente teórico del EFQM.

Por otro lado, existen autores que resaltan que el Modelo EFQM de Excelencia, se basa en la siguiente premisa:

Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en las que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se harán realidad a través de las personas de la Organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos (Sánchez & Castro, 2017).

De esta manera se menciona que la finalidad primordial del Modelo de Excelencia EFQM consiste en mejorar el rendimiento general de una organización a través de la autoevaluación y de un conjunto de herramientas llamados factores o criterios que de forma interrelacionada logra mantener resultados óptimos sobre la gestión de una organización.

1.12.4.5 Normas del modelo EFQM

El Modelo EFQM no se basa en el establecimiento de unas normas a cumplir, por lo que su eje principal es un análisis de los distintos conceptos básicos que configuran el modelo:

- Añadir valor a los clientes. Uno de los pilares básicos del Modelo EFQM es la búsqueda constante de la satisfacción de los clientes, tanto reales (o existentes) como potenciales. La estrategia a seguir es la transformación de las necesidades y expectativas de dichos clientes en propuestas de valor atractivas.

- Crear un futuro sostenible. Se valoran especialmente aquellas estrategias empresariales capaces de equilibrar el crecimiento y el progreso económico con el respeto al medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- Desarrollar la capacidad de organización. Se recogen aspectos relacionadas con sistemas de gestión más eficaces, que son capaces de hacer crecer las capacidades de las organizaciones.
- Aprovechar la creatividad y la innovación. Se hace especial hincapié en que las organizaciones excelentes utilizan un enfoque estructurado de forma que generen y prioricen ideas creativas.
- Liderar con visión, inspiración e integridad. Se incide en aspectos como la necesidad de liderar con transparencia, integridad y con máxima capacidad de respuesta en las actuaciones de los líderes.
- Gestionar con agilidad. Este concepto hace hincapié en que las organizaciones excelentes se reconocen por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Se pone el acento en la gran importancia para las organizaciones de atraer, desarrollar, detectar y retener el talento. También se habla de la importancia de integrar la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados en los que opera la organización.
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Se valora la necesidad de obtener resultados sobresalientes que se mantengan en el tiempo, matiza que el alcance se limita al contexto en el que está integrado su entorno operativo. También se alude a que las organizaciones excelentes proporcionan beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés. (Sánchez, 2018).

1.13 Mejora continua (kaisen)

El acceso a la calidad precisa de acciones de mejora continua, es así que el establecer parámetros de acceso a ella permitirá un alto desarrollo organizacional, en este contexto:

> La mejora continua es un cambio de tendencias organizacionales es así que el *Kaisen* es un término que proviene de dos ideogramas japoneses: *kai* que significa cambio y *zen* que significa mejorar los dos pilares que lo soportan

> son los equipos y la ingeniería industrial, que se utilizan para mejorar los procesos de producción cuyo objetivo principal es aumentar los procesos que controlan la productividad al reducir los tiempos de ciclo , la estandarización de criterios de calidad, y los métodos de trabajo de la operación. (Carro Paz, 2012, pág. 258).

1.14 Total Quality Management

Es importante tomar en consideración un liderazgo para la calidad total, es así que, la ventaja es que existirá un eficiente direccionamiento de actividades que **c**onforme "el modelo *TQM* es una manera de gestionar toda la organización, interpretar el final de la misma, es satisfacer las necesidades de sus consumidores o clientes mediante la mejora de la calidad de sus productos y procesos"(Carro Paz, 2012, pág. 258).

1.15 La Ciclo de Deming PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar)

El ciclo PDCA es la respuesta para aquellos que desean obtener resultados a corto plazo con poca inversión, siempre que decidan crear una organización basada en mejorar al humano, productivo y comprometido con los procesos de filosofía, la misma que sigue los siguientes parámetros:

- **Planificar. -**definir el proyecto: la definición del problema, analiza su importancia, define indicadores (variables de control). Analizar la situación actual: Recopilar información existente, identificar las variables relevantes, realizar registros de nómina, recoger datos relevantes. Analizar las posibles causas:
- **Hacer. -**implementar soluciones: Hacer los cambios previstos.
- **Comprobar. -**los resultados: recoger datos de control, evaluar los resultados. Estandarizar de mejora: Hacer cambios en la escala, entrenar y capacitar al personal, definir nuevas responsabilidades, define nuevas operaciones y especificaciones.
- **Actuar. -**la documentación de la solución: resumir el proceso de aprendizaje. (Carro Paz, 2012, pág. 258).

1.16 Seis sigma

Existen varias herramientas que determinan la calidad empresarial, de esta manera direccionarlas a su uso permite la eficacia, para ello el enfoque, es así que seis sigma permite:

> Desarrollar una estrategia para aumentar la competitividad mediante el mejoramiento continuo de calidad, nivel estratégico, ayuda a alinear la empresa con su mercado y desarrollar mejoras reales con fines de lucro, y el nivel estratégico tiene como objetivo principal atributos del producto cambiar o servicio dentro de las especificaciones requeridas que tiende a reducir los procesos cliente variación. (Carro Paz, 2012, pág. 258).

1.17 Modelo Taguchi

Existen modelos de calidad que permiten generar optimización de recursos, lo que asiente desarrollar compromiso organizacional, de esta manera un modelo de calidad es el de Taguchi, que dice:

Para calcular las pérdidas que ocasiona a la sociedad un producto de mala calidad, se tiene que saber estos costos:

- Costos incurridos por no cumplir el producto con las expectativas del cliente.
- Costos por cumplir el producto con las características de funcionamiento.
- Costos ocasionados por los efectos peligrosos secundarios causados por el producto. (Pulido Gutierrez, Humberto, 2005, pág. 56).

1.8 Modelo kano

Para garantizar constancia en propósito es necesario, asegurar la calidad que dentro de la organización para que haya una convicción de que existe un futuro por el cual se trabaja, para permanecer en el negocio por mucho tiempo, la mejora es, ante todo, Kano enunció su modelo para la calidad el cual basado en el estudio de la Higiene-Motivación de Herzberg, redefine la noción de calidad, integrada en dos dimensiones que son:

1. “Grado en el cual el producto o servicio se desempeña.
2. Grado en el cual la intención de uso satisface” (Carro Paz, 2012, pág. 189)

CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque

Estos modelos de investigación, aunque en esencia incluyen los pasos fundamentales del método científico de investigación, difieren en su aplicación específica según la conceptualización del objeto de estudio. Así, se encuentra el enfoque utilizado para este estudio, que es el mixto, debido a que:

> La investigación con un enfoque mixto permite integrar sistemáticamente métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio para obtener un análisis de un fenómeno más completo. Se combina de manera que los enfoques cuantitativos y cualitativos conserven sus estructuras y procedimientos (forma pura métodos mixtos) originales. Alternativamente, estos métodos son adaptados, modificados o sintetizados para realizar investigaciones y gestionar estudio costos (forma modificada de métodos mixtos"). (Valderrama, 2012, pág. 45).

Sobre el tema indica del enfoque “la investigación cuantitativa de la comunidad científica aceptó cuerpos teóricos, la investigación cualitativa pretende conceptualizar la realidad, sobre la base de la información obtenida de la población o de las personas estudiadas”. (Bernal, 2012, pág. 125).

Por lo general, las investigaciones teórico conceptuales son de carácter documental, y se nutren de información de primera y segunda mano de conocimientos, teorías, leyes y conceptos aportados por anteriores investigaciones, es así que:

El método cuantitativo o método tradicional se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo que significa que se derivan de un problema marco conceptual relevantemente analizado, en el cual una serie de declaraciones que expresan las relaciones entre las variables analizadas son deductivas. Este método tiende a generalizar y estandarizar el resultado. (Bernal, 2012, pág. 74).

Por lo tanto, en esta investigación el enfoque mixto funcionará bajo el apoyo de información de servicio al cliente de acuerdo con el problema de estudio, después fijar objetivos para cambiar como parte de la solución del problema.

Investigación documental bibliográfica

La investigación documental se apoya en métodos y estrategias de recopilación, reflexión, análisis e interpretación sistemáticos de leyes, teorías, conceptos y conocimientos teóricos o empíricos que están concentrados en diferentes documentos impresos, por tanto:

En este tipo de investigación tiene como objetivo de satisfacer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, concepciones y criterios de diversos autores sobre un tema en particular, sobre la base de documentos, por lo tanto, en esta documentación en papel se utiliza según las variables teóricas. (Hernández, 2013, pág. 87).

En este método se analizan las consecuencias y posibles soluciones a un problema, después de evaluar los datos investigados, así es que, "la validez, la utilidad, la universalidad, la actualización, la fiabilidad y todo lo que para determinar la aplicabilidad científica correcta de lo que se estudia, que será útil para las áreas de estudio donde se encuentra este conocimiento". (Muñoz Razo, 2012, pág. 68).

En este contexto se recogen para apoyar la investigación bibliográfica de las variables del estudio, que genera un marco de trabajo científico establecido correctamente y para comparar diferentes criterios y enfoques de autores con respecto al objeto de estudio e investigación, fundamento teórico; también se acordó que los documentos financieros que permitieron la recolección de datos sobre la situación.

Por tanto, la investigación utilizada en este trabajo es la de campo, "es el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde ocurren los eventos. En este modo, el investigador hace contacto directamente con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos". (Valderrama, 2012, pág. 165).

Con el desarrollo de este tipo de investigación es posible tener un contacto directo con los propietarios de las empresas funerarias para aprender sobre el problema a investigar, lo que nos permitió tener información relacionada con las variables de estudio y ser capaz de analizar el problema en base a la realidad de la información obtenida.

Investigación exploratoria "los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado". (Bernal, 2014, pág. 87).

De manera que, se establece este análisis en la empresa porque se presentan fallas en la calidad de servicio que necesita ser corregido para hacer una mejor gestión y obtener una mejor cobertura en el mercado.

"La investigación descriptiva es describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, como este es el detalle y manifiesta". (Hernández, 2013, pág. 236).

Por lo tanto, la aplicación de esta investigación ayuda en la descripción de las variables y problema de estudio, es decir, la gestión de la mala calidad en el contexto y como afecta a la competitividad de la empresa, así interpretar como correctamente la situación actual de la gestión comercial en el mercado.

2.2 Población y muestra

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones

En el contexto investigativo la población es "el universo o el conjunto de personas y objetos desea saber algo de una investigación". (Valderrama, 2014, pág. 147). Por tanto, la población de estudio son 10 propietarios de negocios que dirigen la entrevista.

Además, para conocer el nivel de satisfacción en la encuesta de servicio de gestión de calidad se lleva a cabo a la población del Cantón Salcedo, que es 15,456 personas, se toma como una referencia a un miembro de cada familia para ponerlo en práctica, estos datos son extraídos por la Nacional Instituto de Estadísticas y Censos (INEC, 2015).

Tabla 2.1 Parroquias

PARROQUIAS	**MIEMBROS DE LA FAMILIA**
San Miguel	8320
Antonio José Holguín	76
Panzaleos	900
Mulalillo	1648
Cusubamba	1845
Mulliquindil (Santa Ana)	1967
TOTAL	**15456**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

Gracias a la aplicación de la encuesta se tiene una idea clara de cómo los clientes ven la gestión de la calidad del servicio al contratar una funeraria y descubrir al mismo tiempo que servicio ofrecen cada una de estas empresas, por lo cual se tiene en cuenta el grado de calidad que poseen para así lograr la aceptación en el mercado.

2.3 Muestra

Esta es la lista, mapa o fuente desde la cual se extrae todas las unidades de muestreo o unidades de análisis de la población y de la cual se tomarán los sujetos en estudio. (Valderrama, 2014, pág. 85).

Así, la muestra está representada de la siguiente manera:

Se procede a calcular el tamaño de la muestra con un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95%, un valor Z de 1,96 de acuerdo con la tabla de distribución normal estándar, (Bernal, 2014), con este resultado 375 encuestas que resultaron de la siguiente fórmula es aplicado:

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2(N)(p)(q)}{Ne^2 + Z^2(p)(q)}}$$

$$\text{n} = \frac{(1{,}96)^2(15456)(0{,}5)(0{,}5)}{(15456)(0{,}05)^2 + (1{,}96)^2(0{,}5)(0{,}5)} = 375$$

En el cálculo el factor de proporcionalidad F se utiliza n = N / n donde (375) N (15456) resultante 0.0243

Tabla 2.2 Calcular el factor de proporción

PARROQUIAS	HOGARES	FACTOR DE PROPORCIÓN	# ENCUESTAS
San Miguel	8.320	0,0243	202
Antonio José Holguín	76	0,0243	19
Panzaleo	900	0,0243	22
Mulalillo	1.648	0,0243	40
Cusubamba	1.845	0,0243	45
Mulliquindil (Santa Ana)	1.967	0,0243	48
TOTAL	**15456**		**375**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Para una mejor comprensión se crea en *Microsoft Excel* gráficos de barras, en los cuales se plasma los resultados obtenidos de la información de las encuestas aplicadas

2.4 Validación de la encuesta

En esta etapa se tomó el instrumento en cuenta para validar tanto la entrevista y la encuesta que ayudará a evitar preguntas ambiguas, así como las preguntas que no ayudan a obtener la información deseada y, a su vez para averiguar indica lo útil que son estas herramientas para el proyecto implementación. Mediante la realización de una tabla que indica los mismos criterios que son importantes para la validación adecuada. De tal manera que para la validación de las preguntas se toma en consideración la siguiente matriz:

Tabla 2.3 Validación de la encuesta

Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
	Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es Pertinente	
Ejemplo	*X*		*X*		
1.- ¿A adquirido alguna vez o conoce los servicios de una funeraria? Indique cuál					
2.-¿Cómo considera usted que es el servicio que ofrece la funeraria?					
3.- ¿La funeraria cumple con todo lo ofrecido luego de haber firmado el contrato? Argumente su respuesta					
4.- ¿Cómo considera usted el proceso de comunicación que brinda la funeraria en cuanto a las actividades a realizar? Porque					
5.- ¿Cómo cliente, siente que la seguridad que brinda la funeraria para efectuar trámites y pagos de los servicios es? Argumente su respuesta					
6.-¿Cómo consideraría usted que debería efectuarse el pago al contratar un servicio funerario?					
7.- ¿Considera usted que el servicio que brindan los empleados en la funeraria es de calidad? Porque					
8.-¿El servicio del personal de la funeraria va acorde con lo demandado por los clientes?					
9.-¿Cree usted que la capacidad de conocimiento que tienen los empleados de la funeraria para la atención al cliente es? Argumente su respuesta					
10.- ¿Considera usted que los empleados de la funeraria necesitan capacitación en atención del servicio al cliente? Argumente su respuesta					

Como validadores, colaboraron dos profesionales: el Mg. Miguel Torres y el Mg. Edwin Armijos, docentes de la PUCE Sede Ambato, que tienen varios años de experiencia en diferentes áreas del proyecto y profesionales que dieron su opinión sobre la redacción de cada una de las preguntas tanto de la entrevista y la encuesta.

2.5 Recolección de la información

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determina investigación, para el presente trabajo se utiliza las siguientes técnicas:

Encuestas. - que es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar.

Entrevista. - esta información se recabará mediante un cuestionario de preguntas abiertas, las mismas se direccionan a los empresarios para conocer su criterio en referencia a la calidad del servicio.

2.6 Plan de procesamiento de la información

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos, el procesamiento de la información contempla la siguiente actividad:

- Revisión y consistencia de la información. -este paso es básicamente depurar la información mediante la revisión de los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o investigación de campo a través de una pequeña muestra los datos son numerosos, o la revisión de cada uno de los instrumentos en el caso de las pequeñas ciudades.
- Información. - clasificación es un paso básico en el procesamiento de datos. Se realiza con el fin de agrupar datos por la distribución de frecuencias de las variables independientes y dependientes. También son agrupados en series de tiempo.
- Tabulación. -codificación y la codificación es una etapa de formación de un cuerpo o de un grupo de símbolos o valores tales que los datos son tabulados. Codificación por lo general se hace con números o letras. La

> tabulación consiste en grupo o localizar cada una de las variables en los grupos establecidos en los datos de clasificación, es decir, en la distribución de frecuencias. (Valderrama, 2012, pág. 159).

Una vez recogida y tabulada la información será analizada para la interpretación de los datos, es decir, para ver si los resultados están relacionados con las preguntas planteadas.

2.7 Análisis e interpretación de la entrevista

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la entrevista que se realizaron a los propietarios de las funerarias del Cantón Salcedo

Tabla 2.4 Análisis e interpretación de la entrevista

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN GENERAL
1. ¿Cuáles fueron las razones que han impulsado la creación de la empresa?	El proyecto es parte del desarrollo económico de esta manera los encuestados indican que la piedra angular de la instalación de la empresa es generar el desarrollo económico interno y a su vez la creación de fuentes de empleo en la localidad.
2. ¿Cree que su empresa está bien posicionada en el mercado?	Actualmente la competitividad de las empresas está determinada no sólo por la inversión efectuada, sino también para las acciones estratégicas en el mercado, se proyecta así una imagen altamente participativa para acceder a un alto posicionamiento y promover la demanda y preferencia en el cliente.
3. ¿Usted cree que la implementación de los servicios funerarios previsión de estrategias de calidad de servicio de paquetes permitirá un mejor posicionamiento en el mercado funerario?	Para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado se aplica fundamentalmente la diferenciación de las estrategias, con el fin de aumentar la lealtad del cliente y el acceso a una mejor cobertura, lo que permite alta preferencia de posicionamiento.
4. ¿Cómo considera la calidad ofrecida por la competencia?	Es importante tener en cuenta la competencia y la calidad de los servicios, es bueno, pero también es importante fortalecer los recursos internos para promover los servicios eficientes y altamente competitivos.
5. ¿La empresa planea ofrecer algún tipo de promoción o beneficio a sus clientes?	Actualmente la empresa no cuenta con nuevos servicios, por lo que es una debilidad latente que no promueve la revitalización de los recursos y por lo tanto la demanda es limitada, lo que se refleja en la disminución de las ventas.
6. ¿Cuáles son los planes de venta aplicadas anualmente?	No hay una planificación de ventas, ni una alineación organizacional de un equipo de ventas especializado que genere el servicio de comunicación específico, lo que afecta el perfil comercial.
7. ¿Qué tipo de estrategias utiliza actualmente el mercado de la empresa?	La empresa no diseña estrategias dinámicas para que el potencial cliente acceda a los servicios, porque no hay innovación lo que afecta la imagen corporativa en el mercado.

2.8 Análisis e interpretación de la encuesta

Dirigidas a un miembro de las familias del Cantón Salcedo

1.- ¿Ha adquirido alguna vez o conoce los servicios de una funeraria? Indique cuál

Tabla 2.5 Descripción de funerarias

FUNERARIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Funeraria Campo Celestial	125	33%
Funeraria "La Nueva Jerusalén"	115	31%
Funeraria Cotopaxi	90	24%
Otras	45	12%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: **Joahanna Rojas**

De los 375 encuestados, 125 personas manifestaron que, han adquirido o conocen los servicios funerarios que brinda la funeraria Campo Celestial correspondiente a un 33%, 115 optaron por la funeraria "La Nueva Jerusalén" con un 31% y 90 por la Funeraria Cotopaxi con un 24%, lo que quiere decir que la ciudadanía si adquirido o tiene conocimiento del servicio de las funerarias que se encuentran posicionadas en el cantón salcedo, da como resultado a las tres ya mencionadas, pero también existen 45 personas que dieron a conocer el nombre de otras funerarias de las 10 que existen dentro del mismo que está representado por un 12%.

Se determina entonces que, la gran mayoría de los encuestados indican que ellos han adquirido los servicios de Funeraria Campo Celestial, debido a que existe publicidad y recomendaciones en el mercado, lo que permite acceder a sus servicios, puesto que existe una amplia defunción de los beneficios de la adquisición de sus servicios exequiales.

2.- ¿Cómo considera usted que es el servicio que ofrece la funeraria Jerusalén?

Tabla 2.6 Descripción del servicio

NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto	90	24%
Medio	160	43%
Bajo	85	23%
Deficiente	40	11%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

El 24 % de personas encuestadas respondieron que el nivel de servicio que ofrecen las funerarias es alto, el 43% consideran que es medio, el 23% manifiestan que es bajo y un 11% es deficiente, este resultado ayuda a saber cómo los ciudadanos perciben la calidad que brindan las funerarias al brindar su servicio.

De esta manera, se determina que un grupo mayoritario indica que el servicio que la funeraria oferta es medio, debido a que no existe innovación, creatividad que promueva la dinamización organizacional al servicio del usuario de manera que no existe fidelización.

3.- ¿La funeraria cumple con todo lo ofrecido luego de haber firmado el contrato? Argumente su respuesta

Tabla 2.7 Descripción de cumplimiento

CUMPLIMIENTO	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	245	65%
Casi siempre	100	27%
A veces	30	8%
Nunca	0	0%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta un 65% indica que las funerarias del cantón salcedo si cumplen con todo lo que ofrecen después de llegar a un acuerdo, argumenta la respuesta de cada ciudadano el 27% de la población manifiestan que las situaciones más relevantes son tiempo, distancia, clima esto ha ocasionado que las funerarias no lleguen a cumplir con lo firmado en el contrato y con un 8% indican que a veces las funerarias no logran entregar todo lo que solicitan los clientes.

Se evidencia que un grupo mayoritario de encuestados indican que la funeraria siempre cumple con los servicios ofertados, acorde al contrato firmado, pero es necesario mejorar e incrementar servicios con la finalidad de acceder a una mayor cobertura de manera que se pueda ampliar el servicio en el mercado.

4.- ¿Cómo considera usted el proceso de comunicación que brinda la funeraria en cuanto a las actividades a realizar? Porque

Tabla 2.8 Descripción de nivel

NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto	178	47%
Medio	153	41%
Bajo	44	12%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

En la tabla se percibe que 178 personas han comprendido en un nivel alto el proceso de comunicación que brinda la funeraria desde la compra hasta el término del servicio, 153 indican un nivel medio al momento de recibir la información de cada una de las actividades que se realiza al contratar el servicio, 44 personas manifiestan que debido a que no se utiliza un vocabulario claro y preciso se dificulta entender el procedimiento que se llevará a cabo ubicándolo en un nivel bajo.

Para un alto número de encuestados el proceso de comunicación es alto, que, si existe atención al cliente, pero debido a las nuevas exigencias del cliente, en la actualidad se presentan nuevas tendencias en el servicio exequial, lo que permite ampliar la atención al cliente.

5.- ¿Como cliente, siente que la seguridad que brinda la funeraria para efectuar trámites y pagos de los servicios es? Argumente su respuesta

Tabla 2.9 Descripción nivel de seguridad

NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto	178	47%
Medio	152	41%
Bajo	45	12%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que de las 375 personas encuestadas 178 manifestaron que el nivel de seguridad que ellos tienen al contratar un servicio exequial es alto, 152 califican la seguridad al realizar un trámite y pago en un nivel medio debido a la circunstancia que los dolientes se encuentran al contratar el servicio, uno de los motivos que la población toma en cuenta es la confusión, 45 personas indican que se sienten inseguros al adquirir un servicio exequial resalta como aspectos ocasionales la estafa de algunas funerarias que venden el servicio en hospitales o a su vez en sus instalaciones que son ficticias.

Un alto número de clientes manifiestan que, si existe seguridad por parte del cliente, pero es importante que la empresa genere nuevas actividades comerciales que permitan acceder a nuevos clientes para así poder establecer una mayor demanda del servicio que se coloca en el mercado.

6.- ¿Cómo consideraría usted que debería efectuarse el pago al contratar un servicio funerario?

Tabla 2.10 Descripción formas de pago

FORMAS DE PAGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Al contado	161	43%
Tarjeta	84	22%
Pre pagado	130	35%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

De los 375 encuestados indican que al momento de adquirir el servicio funerario un 43% prefieren realizarlo al contado, un 22% desearían realizarlo con tarjeta de crédito, de manera que desearían pagarlo a plazo, pero manifiestan que aún ninguna funeraria cuenta con esta opción, un 35% manifiestan que si las funerarias del cantón salcedo contaran con un servicio pre pagado estarían de acuerdo en adquirirlo puesto que en el momento de la desgracia contratan el servicio sin conocer bien todo lo que contiene.

Indica un número mayoritario de encuestados indican que en esta clase de servicios el pago es al contado, pero debido a la situación económica se amplía la forma de pago con la finalidad de acceder a nuevos nichos de mercado y poder dinamizar la comercialización del servicio.

7.- ¿Considera usted que el servicio que brindan los empleados en la funeraria es de calidad? ¿Por qué?

Tabla 2.11 Descripción servicio que brindan los empleados

NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto	155	41%
Medio	217	58%
Bajo	3	1%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

Al encuestar 375 personas, 155 evalúan que el servicio que brindan los empleados en las funerarias es alto, mientras que, 217 catalogan este servicio en un nivel medio toma criterios como la mala atención al cliente entre una de las más repetitivas es el uso del celular al momento de brindar la información consideran que los empleados tiene que ser más atentos al ofrecer este servicio, 3 personas indican que han recibido un servicio de nivel bajo puesto que se han encontrado con empleados que no conocen de tal servicio.

Manifiestan un alto número de encuestados que el servicio del personal es de calidad media, lo cual es importante mejorar, esto proyecta una imagen de eficiencia organizacional a todo nivel empresarial para así poder acceder a una fidelización de los clientes.

8.- ¿El servicio del personal de las funerarias va acorde con lo demandado por los clientes?

Tabla 2.12 Descripción servicio del personal

NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto	143	38%
Medio	222	59%
Bajo	10	3%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

El 38% de las personas encuestadas sienten que el servicio del personal de las tres funerarias que están posesionadas en el cantón salcedo si cumplen con lo solicitado por el cliente por lo que lo califican en un nivel alto, mientras que el 59% ubica en un nivel medio el servicio que brinda el personal frente a los requerimientos que solicita el cliente, con un 3% han catalogado que este servicio no cumple con las expectativas que el cliente solicita.

Se evidencia que un número mayoritario de encuestados indican el servicio del personal de las funerarias que se encuentran en el mercado es medio, se genera una mejor capacitación que se refleje en la satisfacción de los clientes y de esta manera acceder a nuevos mercados y clientes.

9.- ¿Cree usted que la capacidad de conocimiento que tienen los empleados de la funeraria para la atención al cliente es? Argumente su respuesta

Tabla 2.13 Descripción capacidad de conocimiento

NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto	133	35%
Medio	242	65%
Bajo	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

Mediante los resultados obtenidos por los encuestados 133 personas indican que los empleados poseen un nivel alto en la capacidad de conocimiento para la atención al cliente, 242 manifiestan que poseen un nivel medio por lo que tendrían que recibir capacitaciones que le permitan desenvolverse con una mejor atención de calidad en el servicio.

Indican la mayoría de encuestados que la capacidad de conocimiento del personal en referencia al servicio es medio., que representan el servicio básico, que no existe innovación que permita al cliente en el servicio promover una calidad total que dinamice la imagen de las organizaciones.

10.- ¿Considera usted que los empleados de la funeraria necesitan capacitación en atención del servicio al cliente? Argumente su respuesta

Tabla 2.14 Descripción capacitación

NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto	247	66%
Medio	128	34%
Bajo	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**375**	**100%**

Elaborado por: Johanna Rojas (2019)

De las 375 personas encuestadas 247 indican que los empleados de las funerarias necesitan un alto nivel de capacitación para la atención del servicio al cliente para que de esta manera puedan estar más seguros de lo que ofrecen y actúen como si el propio dueño lo comercializa el servicio, mientras que 128 personas piensan que se necesita una capacitación de nivel medio para poder vender este servicio puesto que se toma en cuenta la aptitud y actitud que cuenta el empleado dentro de este ámbito.

Para un alto número de encuestados es de vital la capacitación permanente con la finalidad de acceder a la competitividad y mantenerse como referente de calidad en el mercado para poder dinamizar la imagen organizacional en el medio en el que se desenvuelve.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

1. TEMA

Estructura de un plan para mejorar la gestión de la calidad del servicio mediante la aplicación del modelo EFQM para mejorar la competitividad de la funeraria Nueva Jerusalén.

3.1 Justificación

El interés de esta propuesta es la optimización de recursos de la empresa a partir de la integración de cada uno de los procesos internos con el fin de establecer la calidad, la eficacia y la competitividad como las principales herramientas de cambio en el enfoque de negocios, las ventas se incrementará, de acuerdo con un cambio interno que genera fuerza para un mejor posicionamiento de la organización y así se abalice una certificación y asegurar la calidad en el entorno para proyectar dinamización comercial.

Es importante poner en práctica el sistema de gestión de la calidad en el servicio, porque a través de un sistema de cambio de trabajo, se han optimizado no sólo recursos, sino también la fuerza de trabajo, pues tendrá instrumentos más competitivos, por lo que la compañía reforzará su trabajo interno, que se proyectará a través aumento de las ventas, por lo que se generan una sinergia empresarial.

Es factible, a partir de la mejora, el empresario podrá proporcionar la información necesaria y establecer un cambio en la organización de este modo los beneficiarios potenciales son, primeros clientes internos, a través del cambio será satisfecha las necesidades de los clientes externos en el mercado.

También mejora la imagen de la empresa y logra la confianza entre los clientes actuales y potenciales, se espera que una vez implementado se proporcionará servicios de alta calidad que permiten la apertura de nuevos mercados y siempre satisfacer las demandas requeridas por los clientes, por lo tanto, aumentar la fidelidad de ellos y para aumentar las ventas.

Es novedoso, está destinado a la reestructuración de los procedimientos destinados a mejorar, potenciar las ventas y obtener una alta clasificación en la mente del cliente y del mercado.

3.2 Desarrollo

La aplicación y el caso práctico se desarrolla en la FUNERARIA "LA NUEVA JERUSALÉN", en el cual se genera el análisis y diagnóstico de cada uno de los criterios organizacionales acorde a la estructura organizativa de la empresa, es así que se genera un diagnóstico de su gestión basado en:

Tabla 3.1 Criterios EFQM

1. Liderazgo
2. Política y estrategia
3. Organización y personas
4. Procesos
5. Tecnología y Recursos
6. Aplicaciones Informáticas
7. Interoperabilidad
8. Servicios
9. Infraestructura Pública
10. Legislación y Normativa

Bajo este enfoque la medición está determinada desde los siguientes parámetros:

Tabla 3.2 Parámetros de la evaluación

Escala 0%	No se demuestra
Escala 25%	Limitada capacidad para demostrar
Escala 50%	Se demuestra
Escala 75%	Se demuestra plenamente
Escala 100%	Se conoce como modelo de referencia global

Bajo este enfoque el diagnóstico de la empresa se fundamenta en los siguientes criterios:

3.3 Modelo EFQM

3.3.1 CRITERIO 1: LIDERAZGO

Tabla 3.3 Criterio 1: Liderazgo

Definición:

Elementos claves: Participación líderes

Equipo gestor
Compromisos
Acción pública

Objetivo estratégico:

	Pregunta		Hallazgo	Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Quiénes son Líderes?**	**25**	No existe un lineamiento estratégico que permita generar la consecución de un proyecto, la administración empírica,	Servicio al cliente
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo lideran?**	**25**	Los equipos de trabajo no están integrados por profesionales específicamente la fuerza de ventas	Servicio al cliente
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es el resultado del liderazgo?**	**25**	No se genera la declaración de objetivos anuales	Logística
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Con qué recursos ejercen el liderazgo?**	**25**	Los equipos de trabajo no están integrados por profesionales específicamente la fuerza de ventas	Logística
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Quién visualiza el liderazgo?**	**26**	No existe formación de une quipo de trabajo permanente	servicio al cliente

Como se evidencia el liderazgo en la empresa no es óptimo la calificación de 126% genera una visualización de que no existe un alineamiento de recursos, el cuál permita la consecución de proyectos, se determina esta falencia en las áreas de servicio al cliente, logística y servicio post venta.

En tanto que, el segundo criterio genera el desarrollo de una política interna, la misma que mediante la planificación organizacional deba ser ejecutada.

3.3.2 CRITERIO 2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Tabla 3.4 Criterio 2: Política y estrategia

Definición: Elementos claves: Política general

Objetivo estratégico: Planificación 1-3 años
Medios económicos
Plan Comunicación

	Pregunta	Hallazgo		Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Quiénes planifican?**	**15**	No existe atención a cada una de las áreas de la empresa	Servicio post venta
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo lo hacen?**	**10**	No se cuenta con una cartera de planes y programas	Logística
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es el resultado?**	**10**	Se limita el estudio de costes para mejorar el servicio	Logística
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Con qué recursos?**	**10**	La información e las necesidades del cliente no es integral	Servicio al cliente
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Quién visualiza la estrategia?**	**25**	Inexistencia de planes de comunicación interna y externa	Servicio al cliente

En este criterio la empresa tiene una calificación aceptable, pero no óptima, al ser de 70% en la cual se evidencia que no existe una administración estratégica, la cual se sustente en planes de trabajo, muy por el contrario, se trabaja de forma empírica, sin sustento técnico que dinamice la utilice la utilización de los recursos empresariales.

En tanto que, en el criterio de organización y personas, el manejo del recurso humano no es integral acorde a los requerimientos internos y externos.

3.3.3 CRITERIO 3 ORGANIZACIÓN Y PERSONAS

Tabla 3.5 Criterio 3: Organización

Definición:	Elementos claves:	Perfiles profesionales Nuevas competencias Cambios Organizativos Sistemas evaluación Soporte a la formación Gestión conocimiento
Objetivo estratégico:		

	Pregunta		Hallazgo	Áreas de Mejora
Quiénes AGENTES	1. ¿Quiénes organizan e implican al personal?	10%	No existen planes de contingencia ante eventuales cambios, es decir la Capacitación y entrenamiento ante la presentación de nuevos servicios no se genera.	Servicio post venta
Cómo lo hacen PROCESO / ACTIVIDADES	2. ¿Cómo organizan la estructura e implican a las personas?	10%	Las competencias del personal a cargo en las áreas de logística son básicas, es decir solo proporcionan información acorde a su actividad.	Logística
Qué producen PRODUCTO / RESULTADO	3. ¿Cuál es el resultado de la reorganización y la implicación?	10%	La capacitación es nula debido a que no existe un plan de formación integral que dinamice el conocimiento en el personal.	Servicio al cliente
Qué utilizan RECURSOS / CAPITAL	4. ¿Con qué recursos reorganizan e implican?	15%	Se limita el perfil de competencias lo cual afecta el servicio al usuario, es decir el reclutamiento del personal no genera un perfil de competencia a mayor escala lo que se refleja en el deficiente servicio y la proporción de información al cliente.	Servicio al cliente
Para Quién DESTINATARIOS	5. ¿Quién visualiza la reorganización e implicación?	10%	No existe especialización de servicios, es decir no existe ampliación informativa acorde al área en la que trabaja el empleado	Logística
	Total:			

Este criterio presenta una calificación del 65%, en el cual se evidencia que no existe una administración direccionada a generar un plan estratégico, el cual permita alinear los recursos y generar competitividad.

La generación de proceso está determinada en la proporción del servicio que se coloca en el mercado, es así que el criterio califico los siguientes aspectos:

3.3.4 CRITERIO 4 PROCESOS

Tabla 3.6 Criterio 4: Procesos

Criterio 4. Procesos				
Definición:	Elementos claves:	Gestión por procesos Metodología gestión procesos Planificación servicios digitales Rediseño de procesos		
Objetivo estratégico:		Normalización Compartir información		
	Pregunta		Hallazgo	Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Quiénes definen, mejoran y digitalizan los procesos?**	**10**	Los procesos no están bien definidos, existe en ocasiones duplicidad de funciones lo que afecta la atención al usuario.	Logística
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo definen, mejoran y digitalizan los procesos?**	**15**	No se mejora debido a la administración empírica y básica lo que limita la demanda del servicio	Servicio al cliente
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es resultado de la digitalización de procesos?**	**15**	Existen cuello de botella, debido a que nos e documenta todos los procesos	Servicio al cliente
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Con qué recursos definen y mejoran y digitalizan los procesos?**	**10**	No se establece mejoramiento de procesos que promuevan dinamización de recursos	Servicio Post Venta
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Cómo se mide y se tiene en cuenta la satisfacción de los clientes?**	**10**	No existe medición de procesos y actividades del servicio exequial.	Logística

Los procesos al no estar eficientemente integrados y estructurados no generan satisfacción en el cliente, de esta manera la baja calificación de 60% no promueve dinamización de actividades.

Debido al cambio de tendencias en la comunicación empresarial con el cliente las tecnologías se han convertido en una herramienta estratégica para potencializar la imagen empresarial, es así que se determina la siguiente evaluación.

3.3.5 CRITERIO 5 TECNOLOGÍA Y RECURSOS

Tabla 3.7 Criterio 5: Recursos

Definición:		Elementos claves:	Arquitectura técnica Plan de actualización Equipos Movilidad Conexión externa Conexión interna Soporte técnico
Objetivo estratégico:			

	Pregunta		Hallazgo	Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Quiénes gestionan la tecnología y los recursos?**	**10**	No se accede a un alto perfil de comunicación debido a que no se accede al uso de las nuevas tecnologías en todas las actividades del servicio.	Logística
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo se gestiona la tecnología y los recursos?**	**15**	Se limita el uso de las TICS para la comunicación lo cual afecta al servicio y por ende no es integral.	Servicio al cliente
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es el resultado de la utilización de la tecnología y los recursos?**	**12**	Existe insatisfacción de las necesidades del cliente lo que afecta la imagen de la empresa debido a la desinformación interna.	Servicio al cliente
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Con qué recursos cuentan?**	**12**	No se genera asignación presupuestaria para la adquisición y ampliación informativa mediante el uso de nuevas tecnologías.	Logística
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Para quién está disponible la tecnología y los recursos?**	**10**	El cliente no satisface sus requerimientos de forma integral debido a que no se promueve información interna a todo nivel.	Logística

En referencia a la utilización de nuevas tecnologías, la empresa no ha generado su trabajo a la utilización de las mimas, lo que le conlleva a un estancamiento tanto administrativo como comercial, la puntuación de 59% evidencia que no existe apertura a la innovación tecnológica.

En consecuencia, de lo anterior, se determina que al no generar un lineamiento de trabajo innovador no existe la utilización de aplicaciones tecnológicas que promuevan cambios y una máxima cobertura.

3.3.6 CRITERIO 6 APLICACIONES INFORMÁTICAS

Tabla 3.8 Criterio 6: Aplicaciones

Definición:

Elementos claves: Aplicaciones
Gestión documental
Datos compartidos
Seguridad
Aplicaciones troncales

Objetivo estratégico:

	Pregunta		Hallazgo	Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Quiénes utilizan las aplicaciones informáticas?**	**0**	La colocación de la información no está digitalizada en plataformas de manera que se limita el conocimiento de la imagen organizacional en el mercado	Servicio al cliente
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo se gestiona la seguridad informática?**	**0**	No se gestiona la información digital	servicio al cliente
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es el resultado de la utilización de aplicaciones informáticas? ¿Qué gestión de documentos electrónicos existe en la organización ?**	**10**	El personal desconoce el uso y aplicación de las nuevas tecnologías y como orientarlo a su trabajo	Servicio al cliente
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Qué requisitos tecnológicos y metodológicos cumplen las aplicaciones informáticas?**	**0**	No se gestiona capital de trabajo para la adquisición y capacitación sobre el uso de tics al sistema comercial y de servicio de la empresa lo que afecta la distribución del servicio	Logística
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Para quién está dirigida la cobertura funcional de las aplicaciones informáticas?**	**0**	Al limitarse la utilización de aplicaciones informáticas el destinatario final o cliente no satisface sus requerimientos de información y servicio.	Logística

Como se evidencia en referencia a la aplicación tecnológica, al no generar un plan estratégico no se delinea aplicaciones tecnológicas que permitan colocar la imagen empresarial en la mente del potencial consumidor, de manera que su calificación de 10% determina el escaso acceso a la innovación y el desarrollo.

La innovación y el cambio no es parte solo de las tecnologías, el nuevo enfoque organizacional determina que la interoperabilidad es vital, se genera una integración interna y externa de información para mejorar la calidad y satisfacer al cliente.

3.3.7 CRITERIO 7 INTEROPERABILIDAD

Tabla 3.9 Criterio 7: Interoperabilidad

Definición:		Elementos claves:	Estándares Proyectos normalización Registros básicos Seguridad acceso Redes de instituciones
Objetivo estratégico:			

	Pregunta		Hallazgo	Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Entre qué agentes existe interoperabilidad?**	**10**	Al no tener un diseño organizacional que distribuya funciones y responsabilidades se genera una duplicidad de funciones y el servicio no es eficiente	Servicio al cliente
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo se gestiona la interoperabilidad?**	**12**	No se gestiona una eficiente distribución de funciones en cada puesto de trabajo que afecta el nivel de decisión	Logística
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es el resultado de la interoperabilidad?**	**10**	No se diseñan objetivos organizacionales que generen dinamización empresarial	Logística
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Con que recursos se consigue la interoperabilidad?**	**12**	No se acoplan la distribución de recursos al servicio que se coloca en el mercado	Servicio al cliente
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Quiénes visualizan la interoperabilidad?**	**15**	Nos existe visualización de cambio interno	Servicio post-venta

Al ser un enfoque nuevo, la empresa no genera una integración de información, el mismo que permita validar datos internos, de esta manera la calificación de 59%, es óptima lo cual evidencia el estancamiento organizacional en el que esta la empresa. Generar un servicio de calidad está promovido por la eficiente coordinación de cada uno de sus recursos, de esta manera la operatividad de los mismos tiene que ser debidamente integrada al mercado.

3.3.8 CRITERIO 8 SERVICIOS

Tabla 3.10 Criterio 8: Servicios

			Elementos claves:	Servicios A.E. Disponibilidad Operatividad Accesibilidad
Definición:	Cómo la organización provee servicios calidad a los usuarios.			
Objetivo estratégico:			Velocidad Calidad Seguridad	
	Pregunta		Hallazgo	Encuestas Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Quiénes proveen los servicios?**	**10**	La colocación del servicio por parte del personal está acorde a las especificaciones de la organización, pero se limita la innovación del servicio.	Servicio al cliente
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo proveen los servicios?**	**10**	Comunicación básica con el cliente, es decir se proporciona datos referenciales de costos, fechas no existe la colocación de información extra, tampoco hay innovación en el servicio.	Servicio al cliente
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es el resultado de la provisión de servicios?**	**15**	Baja cobertura en el mercado debido a la limitación de información en medios públicos	Servicio post venta
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Con qué se provee de servicios?**	**15**	Información que se coloca no es integral al cliente existe descoordinación debido a que no existe un presupuesto para una base de información solida	Servicio post venta
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Para quién se ofertan los servicios?**	**12**	Vendedor y propietario	Servicio al cliente

La calificación de 62% permite observar que el servicio que se coloca en el mercado, no satisface totalmente al cliente, debido a que al no generar una integración de recursos no es eficiente. Este criterio es de vital importancia debido a que de ello depende la satisfacción contar con una infraestructura adecuada a los requerimientos del cliente es significativo

3.3.9 CRITERIO 9 DE INFRAESTRUCTURA

Tabla 3.11 Criterio 9: Infraestructura

Definición:	Elementos claves:	Canales Infraestructuras técnicas Espacios públicos
Objetivo estratégico:		Compartición de recursos

	Pregunta		Hallazgo	Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Quiénes gestionan las infraestructuras públicas?**	**12**	El díselo organizacional de la empresa genera autoridad y liderazgo que no determina trasformación empresarial	Servicio al cliente
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo se gestionan las infraestructuras públicas?**	**10**	La disponibilidad de uso de nueva infraestructura para el servicio es limitada debido a que se limita la inversión	Servicio post venta
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es el resultado de la utilización de las infraestructuras?**	**12**	Es de una aceptación limitada por parte del cliente debido que la infraestructura no presenta amplitud	Servicio post venta
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Con qué recursos cuentan para la asistencia en el uso de los servicios?**	**10**	Debido a que no existe gestión organizacional se limita el acceso a nuevas formas de financiamiento para ampliar la cartera de servicios.	Servicio al cliente
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Para quiénes están disponibles las infraestructuras públicas?**	**10**	Debido a que no se genera innovación en la presentación de nuevos servicios en la infraestructura se limita el acceso a nuevos clientes	Servicio a l cliente

La calificación de 54% permite observar que la infraestructura no está acoplada en la empresa a las nuevas exigencias del cliente, lo cual afecta a la imagen que se coloca en el mercado.

En referencia a la legislación y normativa, es vital que la empresa esté debidamente registrada por la naturaleza de su actividad y contar con permiso para el cumplimiento de la normativa local.

3.3.10 CRITERIO 10 DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

Tabla 3.12 Criterio 10: Normativa

Definición:	Elementos claves:	Conocimiento Normativa Iniciativas legales
Objetivo estratégico:		Protección datos Participación en órganos de prescripción

	Pregunta		Hallazgo	Áreas de Mejora
Quiénes **AGENTES**	**1. ¿Quiénes gestionan la legislación y normativa?**	**25**	El propietario genera trámites internos	logística
Cómo lo hacen **PROCESO / ACTIVIDADES**	**2. ¿Cómo se gestiona la legislación y la normativa?**	**6**	Son procesos básicos en referencia a permisos de funcionamiento de la empresa	logística
Qué producen **PRODUCTO / RESULTADO**	**3. ¿Cuál es el resultado de la gestión de la legislación y la tecnología?**	**10**	Pérdida de mercado, debido al cambio de normativas de funcionamiento	servicio al cliente
Qué utilizan **RECURSOS / CAPITAL**	**4. ¿Con que recursos se cuenta para gestionar la legislación y la tecnología?**	**12**	Ningún recursos orientado mejorar el servicio al cliente sustentado en las normativas locales	servicio al cliente
Para Quién **DESTINATARIOS**	**5. ¿Quién visualiza y participa la gestión de la legislación y normativa?**	**10**	Al generar nuevos servicios basado en la normativa el cliente es el que satisface sus expectativas	Logística

Indica este criterio en su evaluación de 63% que se cumple en base a los permisos aprobados y, por tanto, se trabaja normalmente, pero es vital generar la innovación con la premisa de establecer calidad en el servicio.

3.4 Resultados

En la integración de los resultados se evidencia la evaluación de los criterios de la siguiente manera:

Criterios	1. Liderazgo %		2. Pol. y estrategia %		3. Org. y personas %		4. Procesos %		5. Tec. y Recursos %		6. Aplic. Infor. %		7. Interoper. %		8. Servicios %		9. Infr. Public. %		10. Leg. y Norm. %	
Preguntas	1	25	1	15	1	20	1	10	1	10	1	0	1	10	1	10	1	12	1	25
	2	25	2	10	2	10	2	15	2	15	2	0	2	12	2	10	2	10	2	6
	3	25	3	10	3	10	3	15	3	12	3	10	3	10	3	15	3	12	3	10
	4	25	4	10	4	15	4	10	4	12	4	0	4	12	4	15	4	10	4	12
	5	26	5	25	5	10	5	10	5	10	5	0	5	15	5	12	5	10	5	10
Total	126,0		70,0		65,0		60,0		59,0		10,0		59,0		62,0		54,0		63,0	
Preguntas Aplicadas	5		5		5		5		5		5		5		5		5		5	
Valoración	**25,2**		**14,0**		**13,0**		**12,0**		**11,8**		**2,0**		**11,8**		**12,4**		**10,8**		**12,6**	

Los resultados que promueve el diagnostico en los criterios analizados permiten determinar que la valoración de cada criterio es bajo, debido a que no existe dinamización de recursos organizacionales, de manera que el autodiagnóstico es claro, presenta los cambios que se generan en las áreas determinadas en la empresa.

3.5 Resultados de la Valoración

Tabla 3.13 Resultados de la valoración

Criterios	Valoración (%)	Ponderación	Valoración ponderada
1. Liderazgo	25,2	0,1	**2,5**
2. Pol. y estrategia	14,0	0,1	**1,4**
3. Org. y personas	13,0	0,08	**1,0**
4. Procesos	12,0	0,1	**1,2**
5. Tec. y Recursos	11,8	0,07	**0,8**
6, Ap. Informáticas	2,0	0,15	**0,3**
7. Interoperabilidad	11,8	0,05	**0,6**
8. Servicios	12,4	0,25	**3,1**
9. Infr. Públicas	10,8	0,05	**0,5**
10. Leg. y Normativa	12,6	0,05	**0,6**
		Valoración Media Ponderada:	**12,1**

Los resultados presentan una valoración baja en la empresa para cada criterio, de manera que se evidencia que no exite integración organizacional a la maximización de recursos, no existe linemaiento de la información lo que conlleva a colocar un deficiente servicio en el mercado que afecta la imagen organizacional.

3.6 Información del autodiagnóstico

Tabla 3.14 Información del autodiagnóstico

	Resultados Obtenidos - Informe Autodiagnóstico			
	Valoración Media Ponderada Obtenida:	12,146		
	Pregunta	%	Hallazgo	Áreas de Mejora
1. Liderazgo	1. ¿Quiénes son Líderes?	25	No existe un lineamiento estratégico que permita generar la consecución de un proyecto, la administración es empírica,	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	2. ¿Cómo lideran?	25	Los equipos de trabajo no están integrados por profesionales específicamente la fuerza de ventas	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	3. ¿Cuál es el resultado del liderazgo?	25	No se genera la declaración de objetivos anuales	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	4. ¿Con qué recursos ejercen el liderazgo?	25	Los equipos de trabajo no están integrados por profesionales específicamente la fuerza de ventas	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	5. ¿Quién visualiza el liderazgo?	26	No existe formación de un equipo de trabajo permanente	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
2. Política y estrategia	1. ¿Quiénes planifican?	15	No existe atención a cada una de las áreas de la empresa	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	2. ¿Cómo lo hacen?	10	No se cuenta con una cartera de planes y programas	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	3. ¿Cuál es el resultado?	10	Se limita el estudio de costes para mejorar el servicio	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	4. ¿Con qué recursos?	10	La información de las necesidades del cliente no es integral	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	5. ¿Quién visualiza la estrategia?	25	Inexistencia de planes de comunicación interna y externa	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
3. Organizac	1. ¿Quiénes organizan e implican al personal?	20	No existen planes de contingencia ante eventuales cambios	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)

	2. ¿Cómo organizan la estructura e implican a las personas?	**10**	Las competencias del personal a cargo en las áreas de logística son básicas	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	3. ¿Cuál es el resultado de la reorganización y la implicación?	**10**	Capacitación nula	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	4. ¿Con qué recursos reorganizan e implican?	**15**	Se limita el perfil de competencias lo cual afecta el servicio al usuario	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	5. ¿Quién visualiza la reorganización e implicación?	**10**	No existe especialización de servicios	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
4. Procesos	**1. ¿Quiénes definen, mejoran y digitalizan los procesos?**	**10**	Los procesos no están bien definidos	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	2. ¿Cómo definen, mejoran y digitalizan los procesos?	**15**	Nos e mejorar debido a la administración empírica	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	3. ¿Cuál es resultado de la digitalización de procesos?	**15**	Existen cuello de botella	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	4. ¿Con qué recursos definen y mejoran y digitalizan los procesos?	**10**	No se establece mejoramiento de procesos que promuevan dinamización de recursos	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	5. ¿Cómo se mide y se tiene en cuenta la satisfacción de los CEOs?	**10**	No existe medición de procesos	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
5. Tecnología y Recursos	**1. ¿Quiénes gestionan la tecnología y los recursos?**	**10**	Se limita el acceso nuevas oportunidades de negocio	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	2. ¿Cómo se gestiona la tecnología y los recursos?	**15**	No se genera el trabajo en equipo desde el compromiso	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	3. ¿Cuál es el resultado de la utilización de la tecnología y los recursos?	**12**	No se genera dinamización de información por medio de las TICS	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	4. ¿Con qué recursos cuentan?	**12**	No existe un sistema de trabajo en red	Logística (distribución del servicio e infraestructura)

	5. ¿Para quién está disponible la tecnología y los recursos?	**10**	No se genera utilización de las Tics para entregar información al cliente	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
6. Aplicaciones Informáticas	**1. ¿Quiénes utilizan las aplicaciones informáticas?**	**0**	La información no es digitalizada de las atributos del servicio	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	2. ¿Cómo se gestiona la seguridad informática?	**0**	No se gestiona la información digital	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	3. ¿Cuál es el resultado de la utilización de aplicaciones informáticas? ¿Qué gestión de documentos electrónicos existe en la organización ?	**10**	Existe desconocimiento del cliente acerca de la empresa	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	4. ¿Qué requisitos tecnológicos y metodológicos cumplen las aplicaciones informáticas?	**0**	No se integra a la red informativa del medio comercial	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	5. ¿Para quién está dirigida la cobertura funcional de las aplicaciones informáticas?	**0**	No se genera una mejor cobertura en el mercado	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
7. Interoperabilidad	**1. ¿Entre qué agentes existe interoperabilidad?**	**10**	No existe responsabilidad única entre el líder y el personal	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	2. ¿Cómo se gestiona la interoperabilidad?	**12**	No se gestiona una eficiente distribución de funciones	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	4. ¿Con que recursos se consigue la interoperabilidad?	**12**	No se acoplan la distribución de recursos al servicio que se coloca en el mercado	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	5. ¿Quiénes visualizan la interoperabilidad?	**15**	No existe visualización de cambio interno	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
8. Servicios	**1. ¿Quiénes proveen los servicios?**	**10**	No se genera un eficiente aprovisionamiento del servicio por parte del personal	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	2. ¿Cómo proveen los servicios?	**10**	Comunicación básica con el cliente	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	3. ¿Cuál es el resultado de la provisión de servicios?	**15**	Baja cobertura en el mercado	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)

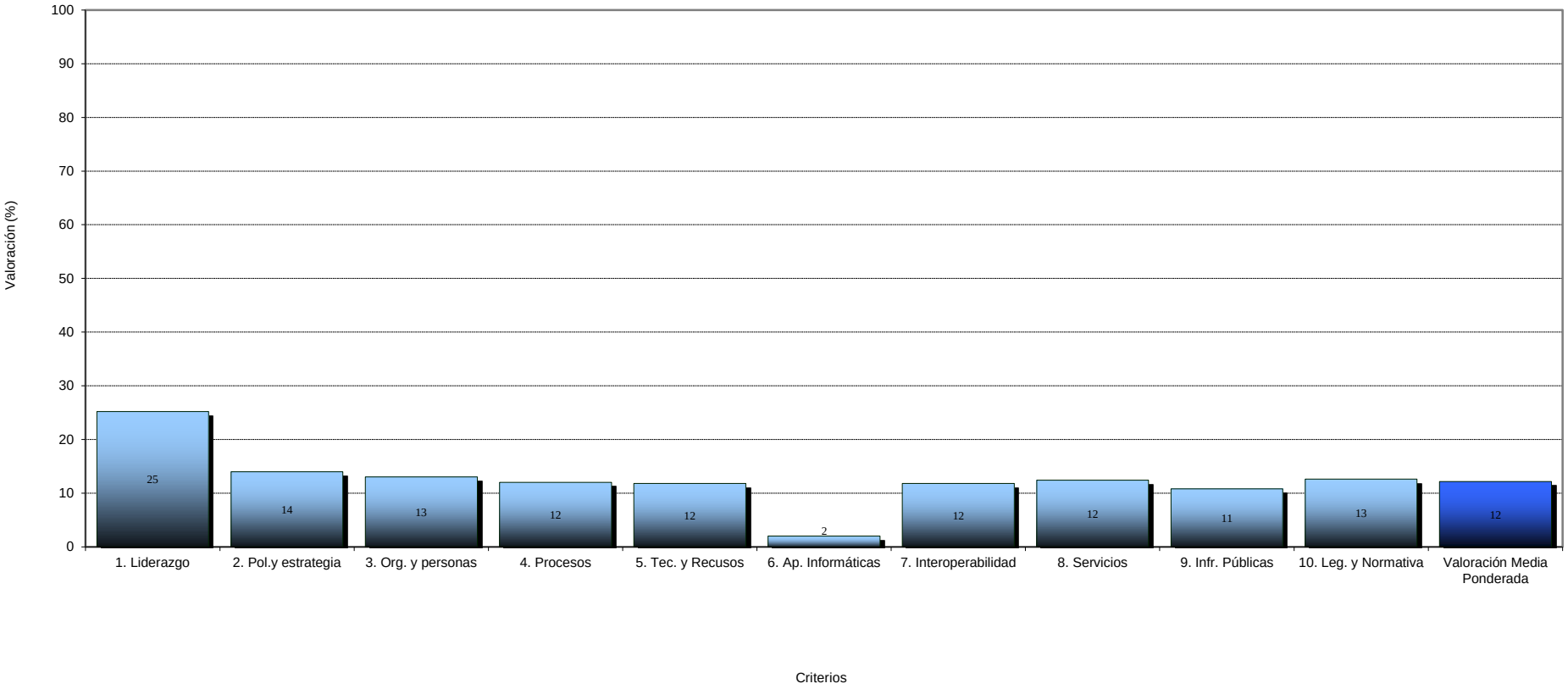
	4. ¿Con qué se provee de servicios?	**15**	Información básica por medios de comunicación tradicionales	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	5. ¿Para quién se ofertan los servicios?	**12**	Vendedor y propietario	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
9. Infraestructuras Públicas	**1. ¿Quiénes gestionan las infraestructuras públicas?**	**12**	Existe liderazgo autocrático	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	2. ¿Cómo se gestionan las infraestructuras públicas?	**10**	No se genera proceso	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	3. ¿Cuál es el resultado de la utilización de las infraestructuras públicas?	**12**	Ninguno	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	4. ¿Con qué recursos cuentan para la asistencia en el uso de los servicios?	**10**	Ninguno	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
10. Legislación y Normativa	**1. ¿Quiénes gestionan la legislación y normativa?**	**25**	El propietario genera trámites internos	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	2. ¿Cómo se gestiona la legislación y la normativa?	**6**	Son procesos básicos	Logística (distribución del servicio e infraestructura)
	3. ¿Cuál es el resultado de la gestión de la legislación y la tecnología?	**10**	Pérdida de mercado	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	4. ¿Con que recursos se cuenta para gestionar la legislación y la tecnología?	**12**	Ningún recursos orientado mejorar el servicio al cliente	Servicio al cliente(atención de pre venta, venta y post venta)
	5. ¿Quién visualiza y participa la gestión de la legislación y normativa?	**10**	Existe estancamiento organizacional	Logística (distribución del servicio e infraestructura)

Después de realizar el auto diagnóstico de cada criterio organizacional se determinan que existen tres áreas de mejora como:

- Servicio al cliente
- Logística
- Servicio post venta

Estas falencias organizcionales basadas en el autodiagnóstico se observa más ampliamente en el siguiente gráfico:

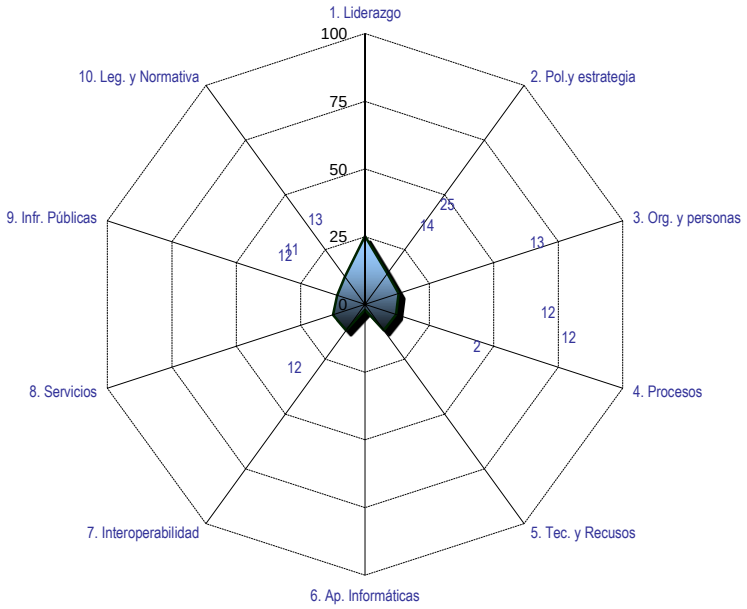
3.7 Grafico de barras



3.8 Validación

Las barras permiten observar que en todos los criterios existen falencias, la puntuación es baja, de esta manera, la gestión administrativa al ser empírica no promueve una dinamización de la atención al cliente, la logística y el servicio post-venta, lo que afecta a la imagen empresarial que se coloca en el mercado y por ende a la calidad el mismo que se refleja en la disminución de ventas.

3.9 Gráfico de radar



También el gráfico radar permite observar el comportamiento de cada criterio, de esta manera se visualizan los *gaps* o brechas entre el estado actual y el ideal en la empresa, de esta manera la brecha más alta es el liderazgo, es decir existe falencia en este criterio, que no permite generar un dinamismo organizacional, la otra brecha está determinada en los servicios que no son integrales por tanto, no se satisface los requerimientos del cliente, en tanto que, en la política y estrategia se determina que al generar una administración empírica no existe el lineamiento de trabajo sustentado en un plan de trabajo sistemático y finalmente el *gap* de los procesos marca la diferencia del servicio que se coloca en el entorno por tanto, es necesario restructurarlo para cada área determinada en el plan de mejora.

3.10 Planes de mejora

En esta sección se determina planes de mejora, obtenidos después de un análisis exhaustivo de la información proporcionada por la memoria del autodiagnóstico anterior

En primer lugar, distinguir dos tipos de planes de mejora basados en los aspectos concretos para optimizar en un área en particular la calidad. El desarrollo se enmarca en un impulso más amplio hacia la excelencia.

- Plan de mejora de servicio al cliente
- Plan de mejora de la logística
- Plan de mejora para el servicio post-venta

La autoevaluación de la empresa por tanto permite determinar qué importante es generar un mejoramiento en más áreas organizacionales en los cuales los hallazgos permitieron establecen un cambio para poder mejor la competitividad.

3.11 Plan de mejora de servicio al cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelizar al cliente mediante la satisfacción de sus necesidades

Tabla 3.15 Plan de mejora de servicio al cliente

	PLAN DE ACCIÓN						
ESTRATEGIAS	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**INDICADOR**	**RECURSOS**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**RESULTADO ESPERADO**
Organizar una estructura organizativa que permite una gestión eficiente del sistema de ventas	Establecer un grupo de investigación y desarrollo de nuevos servicios que logran una ventaja competitiva en el entorno pare acceder a nuevos clientes.	Alcanzar una cobertura de 70% del mercado local	$\frac{Clientes\ perdidos}{Total\ clientes} = \frac{5}{25} = 20\%$ La satisfacción del cliente en referencia al mercado competitivo es del 80%, lo que significa que hay un grupo de clientes a los que la empresa no ha cumplido con sus necesidades	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo	$500	Debido a la diferenciación especialización será de acuerdo a la demanda del producto de modo mantener una posición neutral
Ampliar los productos de circuitos de distribución para aprovechar la infraestructura de la empresa	Mejorar la distribución logística interna de la utilización de recursos empresariales para la prestación de servicios	El personal genera un compromiso de 95% para el cumplimiento de la organización.	La retención de clientes	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo	$500	La generación de una logística interna están satisfechos con la entrega de proyectos como su fuerza de negocios.

3.11.1 Programa estratégico

Tabla 3.16 Programa estratégico

PROGRAMA	ACCIÓN
Establecer un grupo de investigación y desarrollo de nuevos servicios que logran una ventaja competitiva en el entorno	La empresa para reducir costos de adquisición de los productos como parte de su materia primas en el servicio que coloca al mercado, es así que genera las siguientes acciones: • Alianza estratégica con una floristería de la localidad para asegurar el suministro del producto, como parte de la cadena de valor. • Para generar una logística integral se hace una alianza con una cooperativa de autobuses de la localidad para un servicio competitivo.
Generar una cartera de fieles a los proveedores de la empresa para garantizar el desarrollo de proyectos.	Como parte del desarrollo organizacional, la empresa coloca en el mercado una nueva infraestructura que genere mayor comodidad al cliente tanto por su ubicación, como por su servicio.
Establecer programas de formación semestrales que el personal administrativo y financiero.	La fuerza laboral, estará en constantes capacitaciones como parte del mejoramiento permanente del perfil de competencias en cada área de la empresa.
Mejorar la distribución interna de la utilización de recursos empresariales	El gerente de la empresa desarrollará un liderazgo proactivo, ene l cual involucre al personal como parte de una fuerza laboral comprometida mediante programas de motivación.

3.12 Plan de mejora de post-venta

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Posicionarse en el mercado como referente de calidad y competitividad

Tabla 3.17 Plan de mejora de post-venta

	PLAN DE ACCION						
ESTRATEGIAS	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**INDICADOR**	**RECURSOS**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**RESULTADO ESPERADO**
Suministro permanente de nuevos servicios que satisfagan necesidades de los clientes	Desarrollar herramientas de negocio para colocar la imagen de la empresa en el mercado.	Se proyecta una imagen de la eficiencia del negocio en la mente de los clientes potenciales.	Sugerencias del personal	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo	$600	Al generar un presupuesto de marketing financiera será el acceso a nuevos mercados.
Garantizar la prestación de servicios (materias primas e insumos) para satisfacer la demanda	Determinar una fuerza de ventas propia	La integración de generar una fuerza de ventas basado en las necesidades del cliente	Formación y retención de empleados	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	$350	La compañía generó un plan de formación interna para colocar los servicios como punto de referencia para el desarrollo de la organización
Iniciar un sistema de formación permanente para el servicio de usuario	Provisión de recursos para la planificación y el control estratégico	Generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado.	Los costes salaries / Ventas	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	$450	Mediante la creación de una disponibilidad integración administrativa y financiera de los recursos financieros para generar operativa.
Generación de un personal de logística de suministro interno	Generar incentivos de motivación y planes	Generar el compromiso y la lealtad a la organización.	Clima social	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo	$250	cambio de la matriz administrativa motiva a la base cliente interno y externo de su desarrollo organizativo.

3.12.1 Programa estratégico

Tabla 3.18 Programa estratégico

PROGRAMA	ACCIÓN
Desarrollar herramientas de negocio para colocar la imagen de la empresa en el mercado.	Como parte de creación de las ventajas competitivas la empresa promueve: • Acompañamiento psicológico a los seres queridos
Determinar una fuerza de ventas propia	La fuerza de ventas de la empresa generar especialización mediante una segmentación de mercado para la colocación del servicio mediante planes de pago.
Provisión de recursos para la planificación y el control estratégico	La empresa establece una cartera de clientes, familiares y amigos que evalúan el servicio para un mejoramiento continuo de la Calidad.
Generar incentivos de motivación y planes	La empresa proporciona información relacionada con financiación mediante planes con financiación(cortejo, nicho, transporte)

3.13 Plan de mejora de la logística

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer un sistema de distribución competitivo para generar un servicio de calidad en el mercado

Tabla 3.19 Plan de mejora de la logística

	PLAN DE ACCIÓN						
ESTRATEGIAS	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**INDICADOR**	**RECURSOS**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**RESULTADO ESPERADO**
➢ Formular una potencian la operación de marketing que permite la venta.	Abrir un punto permanente de servicios de ventas para colocar el consumidor en mente.	Acceder a nuevos mercados con los servicios en un 65%.	Los costes de fallos / Ventas Netas	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo	$500	Se tiene que generar un sistema de presupuesto para ampliar el servicio de cadena de distribución
➢ Establecer una dirección competitiva para la fuerza de ventas.	La determinación de un liderazgo participativo para aumentar el nivel de productividad de la empresa	Generar competitividad de las empresas mediante la gestión estratégica.	Tiempo que se tarda en entregar el proveedor	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	$250	Un cambio interno permitirá el acceso a la ventaja competitiva.
➢ Montar los recursos de la organización a la misión	Determinar investigación de mercado para cumplir con el requisito de la servicio	Colocar los servicios en base a las tendencias administrativas y financieras en el pueblo en un 5%	Tiempo entre el orden y la entrega al cliente	Humanos Materiales	Gerente Personal administrativo	$500	Hay poca apertura a generar un estudio de mercado, que tiene que ser cambiado para canalizar eficientemente la inversión.

3.13.1 Programa estratégico

Tabla 3.20 Programa estratégico

ACTIVIDADES	ACCIÓN
Abrir un punto permanente de servicios de ventas para colocar el consumidor en mente.	Se genera una comunicación masiva mediante la colocación de islas en sitios estratégicos como (centro comercial, gasolineras, farmacias)
La determinación de un liderazgo participativo para aumentar el nivel de productividad de la empresa	A nivel interno el liderazgo se basa en el cumplimiento de resultados a la fuerza de ventas.
Establecer negociaciones con bancos privados y públicos para el acceso al servicio	La empresa genera planes de financiación debidamente establecidos con las principales agencias bancarias de la localidad.
Determinar investigación de mercado para cumplir con el requisito de la servicio	Para generar mayor cobertura en el mercado la empresa efectuara recopilación de información en referencia a las nuevas necesidades y requerimientos de los potenciales clientes.

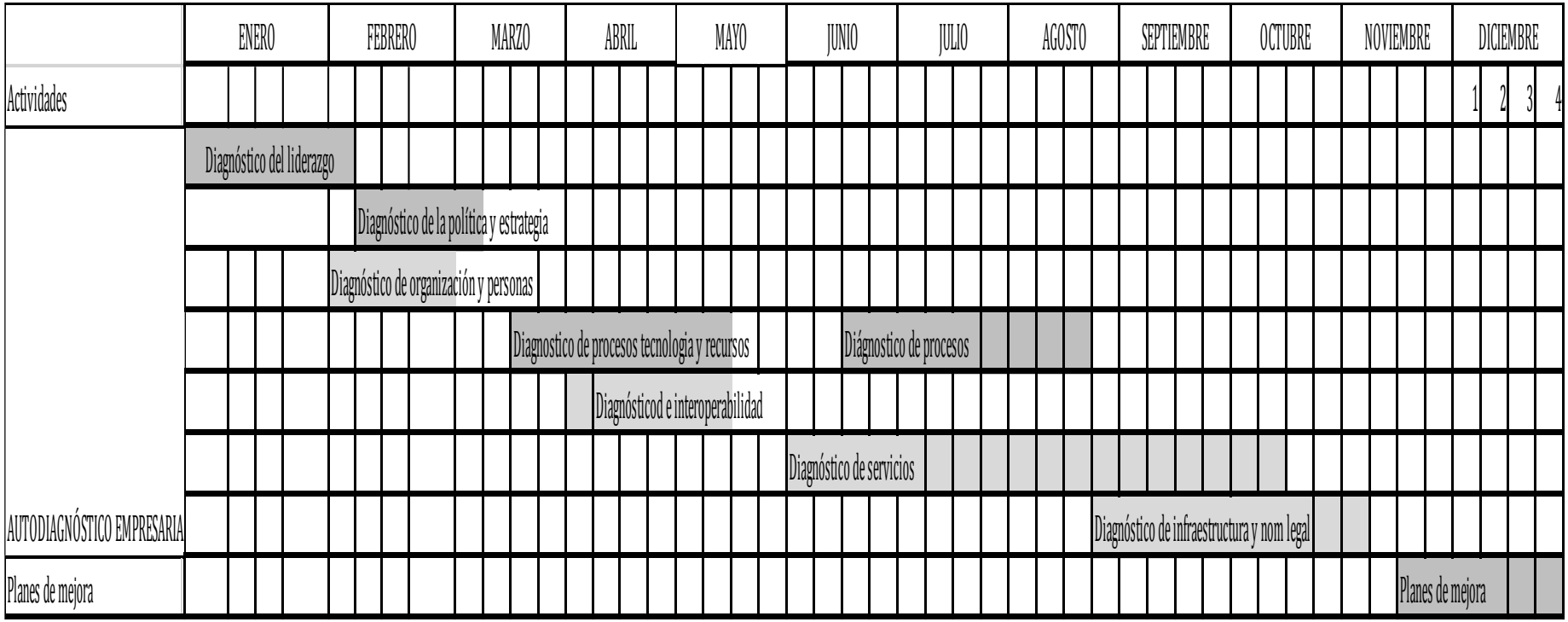
Para potencializar la calidad interna y proyectarla en un servicio altamente competitivo, la empresa luego del diagnóstico, no solo que genera un análisis de cambio del enfoque empresarial, sino también promueve y dinamiza sus recursos de manera que cada programa está orientado a una satisfacción total de las necesidades del cliente, para ello se establece el siguiente presupuesto, el cual permite una eficiente administración financiera:

GASTOS	**Costo**
DEL PROCESO	
I ETAPA Análisis de la situacional	
Análisis del perfil estratégico	850,00
Lineamientos estratégicos de actuación	250,00
Subtotal	1.100,00
II ETAPA Modelo de gestión	
modelo de gestión	1.500,00
Planes de mejora	850,00
estrategia y administración del cambio	1.500,00
Subtotal	3.850,00
III ETAPA DE LA COMUNICACIÓN	
Informe Final	500,00
Sub total	**5.450,00**
Imprevistos 10%	545,00
TOTAL	**5.995,00**

Por tanto, en base al autodiagnóstico y los planes de mejora se establece el presupuesto, de $5.995,00, para el cumplimiento de las tres etapas, y que permitirá lograr los objetivos y actividades estratégicas.

El manejo administrativo y operativo está determinado en el siguiente cronograma de trabajo, el cual permitirá el logro de las metas planteadas

3.14 Cronograma de trabajo



El cronograma de trabajo permite establecer un direccionamiento a las actividades organizacionales de los planes de mejora con la finalidad de generar satisfacción en el cliente y así posicionar una imagen de eficiencia empresarial en la mente del cliente.

3.15 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La fundamentación teórica permite el sustento de la aplicación del modelo de excelencia EFQM, en la funeraria Nueva Jerusalén.

- No existe un conocimiento debidamente sustentado en referencia a la gestión de calidad aplicada al servicio de las funerarias de manera que se ve afectado el servicio al cliente y por ende se limita la competitividad por desconocimiento.

- Establecer un cambio desde el enfoque de la calidad optimiza cada uno de los recursos empresariales de manera que se pueda acceder a un alto perfil competitivo.

Recomendaciones

- Acceder a un enfoque innovador, de esta manera el sustento teórico permitirá información real hacia la dinamización de recursos y resultados empresariales.

- Es importante potencializar una gestión de autoconocimiento empresarial con la finalidad de minimizar debilidades y potencializar fortalezas para acceder a nuevas oportunidades de negocio en el entorno.

- Es importante acceder a un cambio organizacional desde el enfoque de la gestión de calidad, en el cual se fundamente una sinergia organizacional para acceder al logro de objetivos empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

Arraut, L. C. (2014). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productiviadd en al empresa. *Revista EAN No. 69*.

Bernal. (2014). *Metodología de la investigación.* Argentina: Pearson.

Bernal, C. (2012). *Métodologia d ela investigación.* México: PEARSON.

Borja, S. (2014). *Propuesta De Un Modelo De Gestión En Calidad De Servicio,Basado En La Norma Internacional Iso 9001: 2008, En Empresas De Comercialización De Productos De Consumo Masivo,.* Quito: UIDE.

Camisón Zornoza, C. (2007). *Gestion de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Prentice Hall.

Carro Paz, R. (2012). *Administracion de la Calidad Total.* Argentina: Universidad Mar del Plata.

Corma, F. (2012). *Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de excelecia en PYMES.*Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Hernández, R. (2013). *Métodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Ibarra, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *SCIELO*.

Maderuelo, J. (12 de 2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *MEDIFAM, XII* (10).

Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia.* Valencia, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Ishikawa, K. (2013). *Introduccion al control de calidad.* Madrid: Diaz de Santos.

Juran, J.M. (2011). *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos.* Madrid: Diaz de Santos.

Moreno-Luzón, M. (2001). *Gestion de la calidad y diseño de organizaciones.* Madrid: Prentice Hall.

Muñoz Razo, C. (2012). *Metodología de la investigación.* México: Mac Graw Hill.

Pulido Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad.* Mexico: McGraw Hill.

Sánchez, M., & Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia.*Madrid, España: Fundación Confemetal.

Suárez, A., & Guerrero, L. (2005). *La Gestión del Deporte a través de la calidad* (1ª edición ed.). Barcelona, España: INDE Publicaciones.

Valderrama, S. (2014). *Pasos para realizar un trabajo investigativo.* Perú: San Marcos.

ANEXOS

Anexo 1.1. Cuestionario de validación

C U E S T I O N A R I O V A L I D A C I Ó N D E L C U E S T I O N A R I O D I R E C C I O N A D O A L A P O B L A C I Ó N L O C A L

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la encuesta con el tema gestión de la calidad del servicio y su impacto en la competitividad de la funeraria "La Nueva Jerusalén".

Observaciones:

_____

_____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre:

_____

Empresa:

_____

Cargo que ocupa:

_____

Tiempo dentro del cargo:

_____

Ultimo grado académico alcanzado:

_____

_____

Firma y sello de la institución.

N°	GERENTE	FUNERARIAS
1	Sr. Fausto Rojas	Relieves Perla del Pacifico
2	Sr. Miguel Rojas	La Nueva Jerusalén
3	Sr. Jhon Romero	La Paz
4	Sr. Néstor Rojas	Campo Santo Celestial
5	Sr. Nancy Cruz	Patronato de Amparo Social
6	Sr. Paola Izurieta	Cotopaxi
7	Sr. Patricio Rojas	Luz Eterna
8	Sr. Gerardo Chicaiza	Cristo del Consuelo
9	Sr. Eliecer Chicaiza	Cristo Rey
10	Sr. Osvaldo Bautista	Sindicato de Choferes

Fuente: Investigación de campo