

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO
DE VENTAS, CASO ENQUALITY**

ING. KATHERINE LIZETH VEGA OVIEDO

DIRECTOR: ING. PABLO VALLEJO TEJADA, MSc.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR
EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO
LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, JULIO- 2019

DIRECTOR:

MSc. Pablo Vallejo Tejada

INFORMANTES:

MSc. Fernando Solá

MSc. Paúl Idrobo

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar este logro a Dios y a la Virgen del Quinche quiénes han sido mis guías y me han brindado la fortaleza espiritual necesaria para culminar con éxito uno de los anhelos más deseados.

A mí por tanta paciencia y perseverancia, por siempre buscar nuevos proyectos, aun cuando he tenido que sacrificar muchas cosas.

A mis padres Arminda y Rodrigo quiénes son el motor de mi vida, porque a lo largo del camino he logrado comprender muy bien sus sabias palabras de que todo en la vida amerita un sacrificio, pero que tarde o temprano llega la recompensa, quiero agradecerles por su amor infinito, consejos y la confianza depositada en mí, para asumir con valentía y perseverancia cualquier reto cuán grande que sea, gracias a ustedes he podido crecer personal y profesionalmente en todos los aspectos de mi vida.

A ti mi negrito Bryan, mi mejor amigo y confidente quien siempre ha estado a mi lado impulsándome a creer en mí misma para que pueda lograr nuevas metas, sé que la distancia nos ha alejado físicamente pero el amor de hermanos es infinito y trasciende kilómetros.

Sin duda Dios no se equivoca al poner en el camino a personas extraordinarias, que te permiten ver la vida desde otra perspectiva y te hacen sacar lo mejor y lo peor de ti, gracias a ti amor Michael por tu apoyo, amor y paciencia que sin duda han sido una gran fortaleza para cumplir con este proyecto.

A mi familia, porque siempre han sido una inspiración para seguir creciendo y mejorar, gracias por el soporte en los momentos donde he flaqueado, pero también por acompañarme en los momentos donde he salido victoriosa, porque como dice un gran compositor Rubén Blades: a pesar de los problemas, familia es familia y cariño es cariño.

A ustedes con todo mi cariño y gratitud

Katherine

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a la Virgen del Quinche por permitirme llegar a este momento, a mi familia pues no ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su apoyo y amor incondicional lo complicado se ha vuelto más ligero y a ti corazón Michael, les agradezco y hago grato mi afecto a ustedes mi amada familia.

A la Pontificia Universidad Católica por abrirme sus puertas y a cada uno de los catedráticos que me ayudaron a adquirir nuevos conocimientos y valores éticos para ser una mejor profesional.

A mi director de tesis al MSc. Pablo Vallejo por su paciencia, apoyo y dedicación para guiar este trabajo de titulación.

Al Ing. Jair Gamba quién me permitió desarrollar la presente investigación en su empresa y quién me ha permitido crecer profesionalmente en su institución.

A todos aquellos colegas y amigos quiénes de alguna u otra manera han aportado para que pueda conseguir esta meta.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	xi
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1.Síntesis histórica.....	1
1.2.Descripción general de la empresa.....	2
1.2.1.Fundamentos filosóficos.....	4
1.2.2.Organigrama	5
1.2.3.Tipo de enseñanza	6
1.2.4.Módulos de estudio.....	6
1.2.5.Tipos de programas	7
1.2.6. Estructura física e instalaciones.....	8
1.2.7. Competencia	11
1.3. Problemática.....	13
1.4. Análisis inicial de los procesos	14
2. MARCO DE REFERENCIA.....	16
2.1. Marco teórico	16
2.2. Las empresas de servicios	18
2.2.1. Las empresas de servicios en Ecuador	19
2.2.2. La educación en el Ecuador.....	21
2.2.3. El idioma inglés en el Ecuador	25
2.3. La calidad	27
2.3.1. Origen y evolución de calidad	27
2.3.2. La Calidad Total (TQM)	28
2.3.3. Calidad Total en las empresas de servicios	29
2.3.4. La Calidad en Ecuador	30
2.3.5. La Calidad de educación	31
2.3.6. La Calidad educativa en Ecuador	32
2.4. Modelo QFD	33
2.4.1. Origen e historia del QFD.	33
2.4.2. Definición del modelo QFD	34
2.4.3. Metodología del modelo QFD.....	36
2.4.4. Procedimiento de la metodología QFD	38
2.4.5. QFD en las empresas de servicios	44
2.4.6. Las ventas y el servicio de atención al cliente con relación al QFD.	44
2.4.7. El triángulo del servicio.....	45

3. DESARROLLO DEL MODELO QFD	47
3.1. Estudio de la demanda	47
3.1.1. Determinación de la población	47
3.1.2. Determinación de la muestra	47
3.2. Método de Investigación	48
3.2.1. Análisis	49
3.2.2. Método Analítico	49
3.2.3. Método Inductivo	50
3.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	50
3.3.1. Observación	50
3.3.2. Entrevistas	51
3.3.3. Encuesta	51
3.4. Aplicación del modelo QFD	52
3.5. Interpretación de los resultados	75
4. PROPUESTA DE MEJORA	83
4.1. Resultados finales del modelo QFD	83
4.2. Análisis de Indicadores	84
4.2.1. Satisfacción al cliente	84
4.2.2. Tiempo empleado en atención al cliente	86
4.2.3. Número de estudiantes nuevos	90
4.2.4. Margen de ventas	91
4.2.5. Resultados encuesta Servqual	94
4.3. Tiempo y Clase Demostrativa	100
4.4. Organización y planificación de visitas y citas	104
4.5. Políticas: Atención al cliente y Política de precios	112
4.6. Beneficios en costos por atención adecuada a clientes	114
4.7. Otros resultados y beneficios	115
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
5.1. Conclusiones	117
5.2. Recomendaciones	119
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Enquality matriz.....	2
Figura 2. Ubicación Enquality Valle de los Chillos- San Rafael.....	3
Figura 3. Ubicación Enquality 10 de agosto e Inglaterra	4
Figura 4. Ubicación Enquality Villaflora	4
Figura 5. Organigrama estructural de la empresa Enquality.	6
Figura 6. Programa de inglés por niveles Enquality	7
Figura 7. Parte externa del edificio Enquality	8
Figura 8. Mapa de evacuación.	9
Figura 9. Área de recepción	9
Figura 10. Oficina y área social	10
Figura 11. Aulas de clases y baño 1.....	10
Figura 12. Aula de clase y sala de profesores.....	11
Figura 13. Comercio de servicios % del PIB.....	19
Figura 14. Valor agregado diversos sectores económicos del Ecuador.....	20
Figura 15. Personal ocupado de las empresas de servicios.....	21
Figura 16. Instituciones educativas por área rural y urbana	23
Figura 17. VAB de la educación y participación respecto al PIB.	24
Figura 18. Cofinanciamiento del gobierno a las universidades.	24
Figura 19. Clasificación EF EPI 2017.	25
Figura 20. Inglés en Ecuador por ciudades. el 04 de agosto del 2018.....	26
Figura 21. SAE. Tomado de Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017	31
Figura 22. Ideograma japonés.....	34
Figura 23. Proceso del QFD.	35
Figura 24. Fases del QFD.	37
Figura 25. Flujo y relación de los documentos del QFD.	38
Figura 26. Esquema de la matriz QFD.	38
Figura 27. Fijación del objetivo.....	39
Figura 28. Establecimiento de las características “Qués”.....	39
Figura 29. Determinar el grado de importancia.....	40
Figura 30. Jerarquizar el grado de importancia.	40
Figura 31. Establecer los requerimientos de los “Cómos”.	41
Figura 32. Techo de Casa de calidad.	41
Figura 33. Relación entre “Qués” y “Cómos”.	42
Figura 34. Cuantificar los objetivos de los “Cómos”	43
Figura 35. Determinación de la puntuación final.	43
Figura 36. Fases de la venta.....	45
Figura 37. Triángulo del servicio.....	46
Figura 38. Matriz QFD.	52
Figura 39. Pasos para desarrollar el QFD.	53
Figura 40. Diagrama de Pareto- voz del cliente.....	56

Figura 41. Requerimientos por grado de importancia.	56
Figura 42. Diagrama causa- efecto Enquality.....	60
Figura 43. Comparación de requerimiento de Enquality vs Wall Street.	61
Figura 44. Casa de la calidad- QFD empresa Enquality.....	77
Figura 45. Diagnóstico casa de la calidad- QFD empresa Enquality.	81
Figura 47. Satisfacción al cliente- escala Likert del 1 al 5.	85
Figura 47. Atención al cliente vía telefónica.....	87
Figura 48. Atención al cliente- oficina.....	89
Figura 49. Índice de deserciones vs total estudiantes matriculados.	91
Figura 50. Margen de utilidad.....	92
Figura 51. Costos, ventas, utilidad.....	93
Figura 52. Instalaciones físicas y equipo.....	94
Figura 53. Material educativo actualizado.....	95
Figura 54. Horarios de clases.....	96
Figura 55. Puntualidad de los profesores.....	96
Figura 56. Resolución de inquietudes académicas.	97
Figura 57. Apoyo apropiado y oportuno.....	98
Figura 58. Amabilidad y cortesía.....	98
Figura 59. Información de curso de inglés.....	99
Figura 60. Ha mejorado su nivel de inglés.....	100
Figura 61. Formato de evaluación del tiempo.....	101
Figura 62. Estandarización del tiempo empleado.....	101
Figura 63. Proceso de la clase demostrativa.....	103
Figura 64. Etiqueta para citas y visitas.....	105
Figura 65. Calendario de citas y visitas- ejemplo práctico.....	105
Figura 66. Visitors and phonecalls.....	107
Figura 67. Volante de información Enquality.....	110
Figura 68. Ventas vs margen de utilidad.....	115
Figura 69. Gráfico de número de deserciones/ estudiantes nuevos.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales institutos de inglés en Quito.....	12
Tabla 2 Situación actual de los procesos	14
Tabla 3. Situación inicial encuesta Servqual	15
Tabla 4 Diferencias entre el enfoque tradicional y la calidad total	28
Tabla 5 Dimensiones más importantes en la calidad de servicios	30
Tabla 6 Objetivos del QFD.....	34
Tabla 7 Ventajas y desventajas del QFD	36
Tabla 8 Requerimientos del cliente- Voz del cliente.....	54
Tabla 9 Lista de requerimientos del cliente	55
Tabla 10 Grado de importancia	57
Tabla 11 Satisfacción al cliente- Escala Likert.....	58
Tabla 12 Satisfacción al cliente Enquality.....	59
Tabla 13 Satisfacción al cliente Wall Street	61
Tabla 14 Evaluación técnica competitiva del cliente.....	62
Tabla 15 Simbología para evaluación técnica competitiva del cliente.....	62
Tabla 16 Identificación de los CÓMOS	63
Tabla 17 Símbolos de calidad para determinar los CÓMOS.....	63
Tabla 18 Características de calidad de los CÓMOS establecidos	64
Tabla 19 Detalle de valoración de los QUÉS y CÓMOS	65
Tabla 20 Relación de los “QUÉS” y “CÓMOS”	65
Tabla 21 Simbología techo de calidad	66
Tabla 22 Estructura techo de calidad Enquality	67
Tabla 23 Establecimiento de objetivos	68
Tabla 24 Escala Likert DO para tomar acciones	69
Tabla 25 Dificultad organizacional.....	70
Tabla 26 Evaluación Técnica Competitiva Wall Street.....	72
Tabla 27 Evaluación técnica competitiva comparativa DO.....	73
Tabla 28 Cálculo de valores absolutos y relativos.....	74
Tabla 29 Pesos de los CÓMOS.....	74
Tabla 30 Priorización de CÓMOS.....	75
Tabla 31 Diagnóstico de la casa de calidad- Enquality	79
Tabla 32 Cálculo índice de capacidad para satisfacción al cliente	85
Tabla 33 Cálculo índice de capacidad atención al cliente- vía telefónica	87
Tabla 34 Cálculo índice de capacidad- oficinas	88
Tabla 35 Cálculo índice de capacidad deserciones de estudiantes	90
Tabla 36 Cálculo índice de capacidad margen bruto/ ventas.....	92
Tabla 37 Estructura para desarrollo de la clase demostrativa.....	102
Tabla 38 Códigos a usarse para calendario de visitas y citas	105
Tabla 39 Nuevos tiempos para llamadas telefónicas	108
Tabla 40 Nuevos tiempos para visitas en Enquality	111

RESUMEN

Enquality es una empresa de servicios de enseñanza del idioma inglés, uno de los mayores problemas que ha presentado es la falta de atención adecuada al cliente dando como resultado reducción en sus ventas mensuales, por lo que a través de esta investigación se busca analizar la situación actual de la satisfacción al cliente; para lo cual se realizó una encuesta dirigida a los estudiantes de Enquality utilizando la escala de Likert del 1 al 5; en segundo lugar se analizó a la competencia mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a sus ex colaboradores, quienes proporcionaron información valiosa y se aplicó la herramienta de la casa de la calidad (QFD) y el control de los procesos. Para este trabajo se levantó información desde mayo 2018 hasta abril del 2019 con la finalidad de verificar la situación actual y posterior a esto promover mejoras generando los siguientes resultados: En satisfacción al cliente se obtuvo un incremento de 4,54 a 4,71 sobre 5,00 puntos; en cuanto a los tiempos utilizados por los asesores de ventas se estableció un promedio de 5 minutos en las llamadas telefónicas y de 12 minutos para las visitas en la oficina, encontrándose dentro de los límites señalados por la compañía. Además, se ha disminuido el número de deserciones de 10 a 7 estudiantes y se ha logrado incrementar del 8,25% al 9,70% de utilidad neta, lo que ha motivado a los asesores de venta a cumplir eficazmente sus funciones y comprometerse con los objetivos de la organización.

INTRODUCCIÓN

La globalización y los avances tecnológicos crecen de manera acelerada en el mundo, esto ha permitido que muchas empresas tengan que modificar sus procesos e incluso cambiar su cadena de valor con el fin de cumplir con las expectativas del cliente. Las empresas de servicios conscientes de este escenario, analizan la posibilidad de incluir nuevas estrategias de calidad a mediano y largo plazo con la finalidad de dar soporte eficiente a sus clientes y entender las nuevas exigencias del mercado.

Actualmente se cuenta con diferentes métodos y herramientas de calidad que favorecen al control y ayudan a determinar que los procesos sean adecuados dentro del servicio que ofrecen las empresas; dentro de estos métodos se encuentra el QFD (Despliegue de la función de calidad); así como el control y la capacidad de los procesos.

El QFD es un método que se aplica tanto a productos como servicios y es utilizada para entender las exigencias del mercado, en especial por ser el portavoz de las necesidades del cliente hacia las empresas, cabe destacar que es un elemento clave utilizado frecuentemente dentro del Seis Sigma y la ISO 9000:2000 por su enfoque hacia la satisfacción del cliente; mientras que el control de los procesos ayuda a determinar si el proceso es capaz y se encuentra estable dentro de los parámetros establecidos.

Enquality Learning School es una PYMES familiar que se dedica a ofrecer servicios de enseñanza en el idioma inglés, esta institución es consciente de que las nuevas tendencias del mercado han cambiado y que actualmente sus políticas de calidad son escasas dentro de los procesos que maneja, por ello ha visto la necesidad de implementar una herramienta adecuada de calidad que se ajuste a los servicios que presta, en especial en el departamento de ventas que es uno de los principales nexos entre sus clientes y la organización.

Por consiguiente en la empresa Enquality, se pretende desarrollar el análisis y propuesta de mejoramiento en el proceso de atención al cliente en el departamento de ventas, a través de la casa de calidad (QFD) y el control de procesos; que permitirá entender los requerimientos de sus clientes, tener una comunicación más asertiva y ofrecer servicios de acuerdo a cada estudiante; esto ayudará a anticiparse a las necesidades y establecer procesos estandarizados de atención al cliente, mejorar las ventas y por lo tanto conseguir una mejor rentabilidad para la empresa.

Adicional a esto, se hará una evaluación a la competencia directa de Enquality; cabe mencionar que esto se presenta como un limitante para la investigación, debido a que se contará con opiniones y comentarios recogidos a través de una entrevista dirigida hacia un grupo de ex colaboradores y ex estudiantes de la competencia.

El presente trabajo tiene como objetivo general elaborar una propuesta de mejora continua, a través de la utilización del modelo QFD (Quality Function Deployment) enfocado al departamento de ventas, con el fin de gestionar las necesidades actuales de los clientes e incrementar las ventas.

Dentro de los objetivos específicos podemos encontrar:

- Realizar un análisis de la situación actual en la que se desarrolla el departamento de ventas, con el fin de validar el procedimiento que se emplea en la atención al cliente.
- Analizar el nivel de satisfacción al cliente recibido por el departamento de ventas, a través de la mejora y evaluación continua de la gestión permitiendo una solución de las no conformidades suscitadas.
- Identificar y determinar nuevos métodos y estrategias para alcanzar las exigencias de los clientes actuales, brindando una atención al cliente oportuna y eficaz en el departamento de ventas.
- Proponer un modelo de herramientas tecnológicas manejado por los agentes de ventas con el fin de que puedan llegar al cliente anticipándose a la competencia.

- Utilizar el modelo QFD (Quality Function Deployment) como un sistema de mejora continua en la satisfacción al cliente, que permita el aumento mensual de ventas en la empresa.

En consideración a lo antes mencionado, el presente trabajo de investigación se desarrollará en cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se abordará todo lo referente a la descripción general de la empresa, síntesis histórica, misión, visión, metodología de estudio, tipos de programas de inglés, su organigrama estructural, infraestructura, sus principales competidores, la problemática y la situación actual de los procesos que tiene el departamento de ventas en la empresa Enquality Learning School frente al mercado.

En el segundo capítulo se analizará a nivel nacional e internacional acerca de: las empresas de servicio, la educación, la influencia del idioma inglés; la calidad y una descripción del modelo QFD (Despliegue de la función de calidad), su historia, fases, metodología, procedimiento y finalmente se analizará los principales conceptos y fases de las ventas direccionadas a las empresas de servicios.

En el tercer capítulo se recolectará información mediante la aplicación de encuestas a los clientes bajo las herramientas Likert y Servqual; adicional a esto, se utilizará entrevistas y con los resultados obtenidos se crearán herramientas de mejora que permitan desarrollar de manera estructural y gráfica las matrices del QFD.

En el capítulo cuatro se desarrollará la propuesta de mejora en la atención al cliente, el establecimiento promedio de los tiempos para llamadas y visitas, la reestructuración del contenido de la clase demostrativa y la implementación de diálogos estandarizados para el proceso de atención al cliente; además, se podrá analizar los resultados que se obtuvieron a través de la implementación de las herramientas de calidad en la empresa Enquality.

Para finalizar en el capítulo cinco se establecerán las respectivas conclusiones y recomendaciones del presente proyecto de investigación.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El desarrollo del primer capítulo contiene una síntesis sobre el origen de la organización, misión, visión y objetivos, metodología de aprendizaje, tipo de programas de estudio, la influencia de la competencia, la problemática y situación actual de los principales procesos que presenta la empresa Enquality Learning School, institución donde se gestionará la presente investigación.

Toda la información referente a la empresa Enquality fue entregada por el Ing. Jair Gamba que se desempeña como Gerente General, en una entrevista personal realizada el día 01 de julio del 2018.

1.1. Síntesis histórica

Enquality Learning School nace entre los años 1996-1997, la iniciativa se le atribuye al señor Ing. Cléver Valverde; cuya experiencia en el ámbito de la enseñanza del idioma inglés y sus continuas investigaciones sobre técnicas y metodologías de estudio, ha permitido que los estudiantes aprendan inglés en corto tiempo y con resultados totalmente favorables, todos estos indicios dieron origen a la constitución de la empresa. (Gamba, 2018)

En el año 2000, junto con la colaboración de 4 socios, se implementa el primer instituto de inglés en el norte de la ciudad de Quito; como se puede ver en la *Figura 1* se encuentra ubicado entre las calles Bélgica E9-243 y 6 de diciembre, constituyéndose como la matriz de la empresa hasta la actualidad.

La metodología y el sistema de aprendizaje del idioma inglés provienen desde Inglaterra, revolucionando el mercado local por el uso de técnicas innovadoras, que presentaron diversas ventajas con respecto a metodologías antiguas y convencionales usadas por sus competidores. (Gamba, 2018)

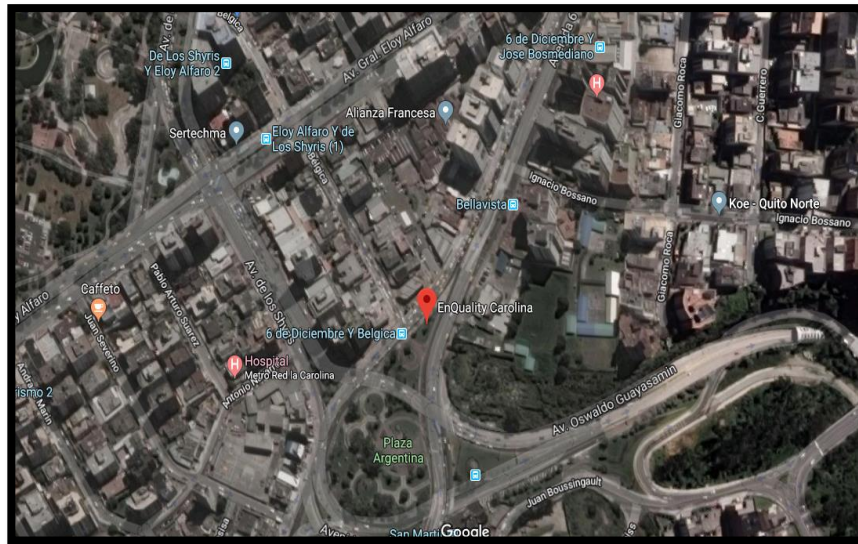


Figura 1. Ubicación Enquality matriz. Tomado de google maps, 2018

Debido a su gran acogida en el mercado, en el año 2005 decidieron abrir una nueva sucursal ubicada entre las calles Naciones Unidas y Veracruz, luego se establece en el 2009 la sucursal del sector de la Villaflora y adicionalmente se incorpora una nueva sucursal en el Valle de los Chillos, con el fin de llegar a la mayor cantidad de estudiantes dentro de la ciudad. (Gamba, 2018)

1.2. Descripción general de la empresa

Enquality Learning School cuenta con una metodología poco convencional, que ayuda a los estudiantes a desarrollar sus habilidades de inglés de una forma práctica y sencilla, el personal académico y administrativo maneja el idioma inglés en todas sus actividades, lo que fomenta a que los estudiantes mantengan conversaciones cotidianas durante todo su aprendizaje.

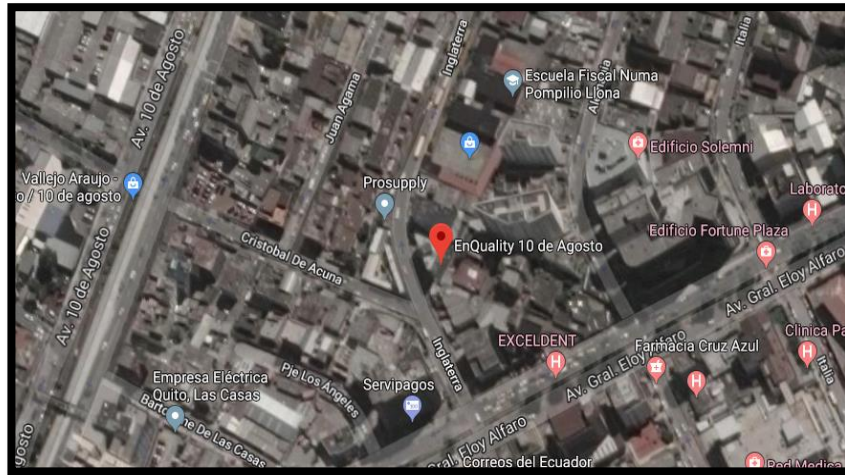


Figura 3. Ubicación Enquality 10 de agosto e Inglaterra. Tomado de google maps, 2018

Finalmente, se apertura una nueva sucursal en el sur de la ciudad, ver *Figura 4* se encuentra ubicados entre las calles Cerro Hermoso E1-10 y Maldonado esquina.

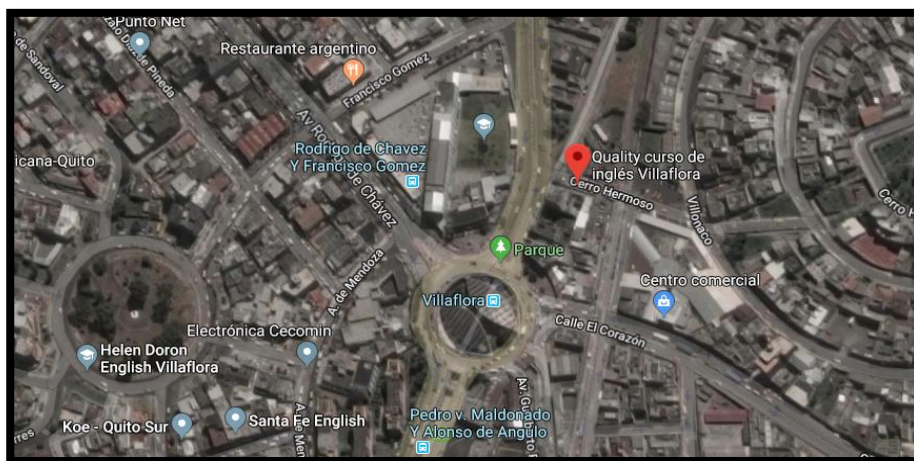


Figura 4. Ubicación Enquality Villaflores. Tomado de google maps, 2018

1.1.1. *Fundamentos filosóficos.* Dentro de los fundamentos filosóficos de Enquality Learning School, podemos encontrar:

Misión: Conseguir excelentes comunicadores del idioma inglés, que puedan desarrollar sus propias habilidades en todo el mundo.

Visión: Al 2022, convertirse en uno de los principales institutos del idioma inglés, utilizando metodología innovadora e impartiendo educación de calidad hacia los estudiantes.

Valores de la organización: Los principales valores que son:

- *Compromiso.* El compromiso tanto de docentes como personal administrativo para que los estudiantes culminen exitosamente su programa de inglés.
- *Honestidad.* En cada uno de los procesos que mantiene la institución con los estudiantes.
- *Respeto.* En el ámbito social y académico con las diferentes formas de pensar, diversidad de culturas y por cualquier otro aspecto de la sociedad; mantener y propiciar apertura mental e inclusiva en toda la organización, tanto dentro como fuera de la misma.
- *Personalización.* En cada uno de los servicios que se ofrecen a los clientes.

Objetivos de la organización: Dentro de los objetivos que promueve esta empresa se encuentran:

- Posesionar en el mercado a cada una de las sucursales.
- Implementar la metodología Enquality en los colegios de la ciudad de Quito.
- Mantener la correcta utilización de la metodología en cada una de las sucursales.
- Ser una marca reconocida en el mercado local y nacional en los próximos 10 años.

1.2.2. Organigrama. De acuerdo a la *Figura 5* el siguiente organigrama representa a la empresa, su estructura es de forma vertical; cabe mencionar, que la jerarquía y los mandos principales influyen directamente en la toma de decisiones.

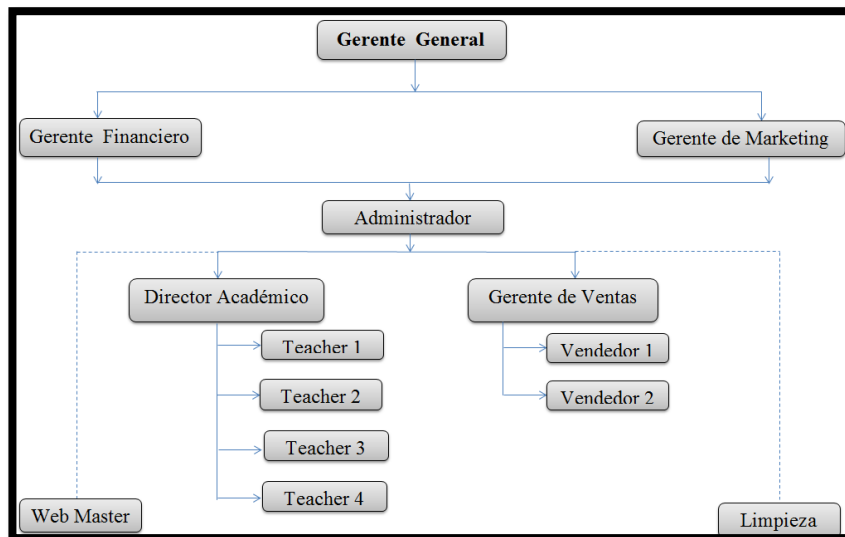


Figura 5. Organigrama estructural de la empresa Enquality. Tomado de elaborado por autora

1.2.3. Tipo de enseñanza. El método de enseñanza presenta un cambio innovador que proporciona un entendimiento rápido del idioma y permite un desarrollo adecuado en el proceso de aprendizaje del inglés.

A diferencia de los métodos tradicionales los cuales se enfocan principalmente en la gramática, en el transcurso del aprendizaje se van desarrollando dos importantes destrezas que son: hablar y entender para poder tener una correcta comunicación verbal.

Se utiliza material audiovisual que ayuda a los estudiantes a mejorar su pronunciación y desarrollar su oído, lo que garantiza que el aprendizaje sea continuo; además, se entrega a cada estudiante libros de lectura que incluyen audios y la personalización en las clases.

1.2.4. Módulos de estudio. Según *Figura 6*, el programa de Enquality comprende los tres siguientes módulos:

- Survival – basic
- Intermediate
- Advanced- upper advanced

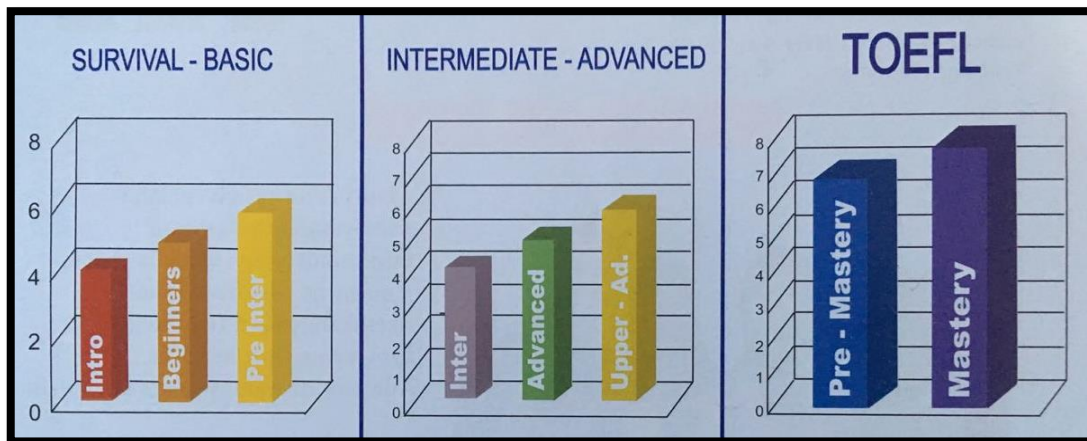


Figura 6. Programa de inglés por niveles Enquality. Tomado de Enquality Learning School, 2018

1.2.5. *Tipos de programas.* Se pueden completar los módulos antes mencionados mediante nuestros 3 tipos de programas que se detalla a continuación:

- **Programa Regular:** Se trabaja con grupos de 5 a 10 personas. En este programa el alumno toma dos horas diarias de lunes a jueves; es decir, ocho horas a la semana dentro del horario disponible para el nivel del alumno. Las clases no pueden ser canceladas razón por la cual, si el alumno no asiste automáticamente las perdería.
- **Programa Flexible:** Se caracteriza por su flexibilidad de horario; es decir, el alumno puede escoger sus clases de lunes a viernes en cualquier horario de 8:00am a 8:00pm, se trabajaría en un grupo máximo de 3 personas y el alumno tiene la posibilidad de mover o suspender sus clases con dos horas de anticipación. Las clases pueden ser recuperadas cuando se haya cancelado previamente por los diferentes canales de comunicación que mantiene la institución.
- **Programa One to one:** Está recomendado para personas que tienen un objetivo a corto plazo y que por dicha razón toman más de 2 horas diarias. Las clases se enfocan en las habilidades específicas que desee desarrollar el estudiante.

1.2.6. *Estructura física e instalaciones.* Al ser una institución que brinda servicios de educación, necesita tener instalaciones adecuadas y propicias para recibir a sus clientes y estudiantes; según *Figura 7* su infraestructura física total es de 75m², ubicados en la primera planta de un edificio de 3 pisos, este espacio tienen un aforo para 26 personas.



Figura 7. Parte externa del edificio Enquality. Tomado de edificio Cerro Hermoso- Enquality Villaflora, 2018

De acuerdo a la *Figura 8* la empresa cuenta con: una oficina administrativa, un área de recepción ver *Figura 9*, una sala de espera o área social, área de comedor, sala de profesores, 2 baños, 7 aulas y una bodega para implementos de limpieza.

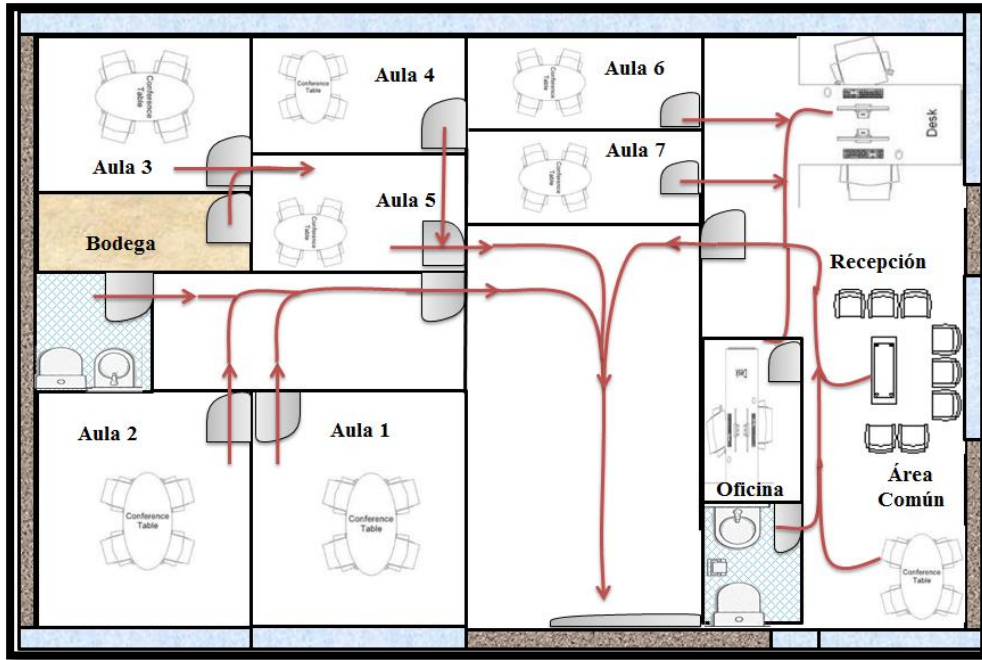


Figura 8. Mapa de evacuación. Tomado de edificio Cerro Hermoso- Enquality Villaflora, 2018



Figura 9. Área de recepción. Tomado de edificio Cerro Hermoso- Enquality Villaflora, 2018



Figura 10. Oficina y área social. Tomado de edificio Cerro Hermoso- Enquality Villaflora, 2018



Figura 11. Aulas de clases y baño 1. Tomado de: Edificio Cerro Hermoso- Enquality Villaflora, 2018



Figura 12. Aula de clase y sala de profesores. Tomado de Enquality Villaflora, 2018

1.2.7. *Competencia.* En la ciudad de Quito se pueden encontrar varias instituciones que brindan servicios de enseñanza en el idioma inglés; así como la de otros idiomas, estos se pueden considerar como los principales competidores de Enquality, entre ellos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Competidores directos.** Específicamente brindan el mismo servicio de enseñanza en el idioma inglés, cuentan con características muy similares a la empresa y su segmento de mercado está enfocado a estudiantes con ingresos medios- altos. (Velasategui Astudillo, 2008)
- **Competidores indirectos.** Son todas aquellas empresas, escuelas o institutos que se dedican a la enseñanza de otros idiomas como: quechua, francés, alemán, japonés, coreano, italiano, entre otros. (Velasategui Astudillo, 2008)
- **Competidores potenciales.** Son institutos que prestan los mismos servicios de enseñanza del idioma inglés y que se encuentran registrados en el Ministerio de Educación o la SETEC. Dentro de este podemos encontrar tres grupos: (Velasategui Astudillo, 2008)

- a) *Competidores a bajo costo.* Son aquellos institutos que prestan sus servicios a un costo bajo, es por ello que existen numerosas opciones para elegir. (Velasategui Astudillo, 2008)
- b) *Competidores genéricos.* Son instituciones o empresas que cuenta con amplio trayecto en el mercado, los precios que ofertan al mercado son moderados. (Velasategui Astudillo, 2008)
- c) *Competidores online.* Son aquellas instituciones cuya enseñanza es online y están ganando mercado por la flexibilidad de horarios y acceso a plataformas virtuales.

De acuerdo a *Tabla 1* los principales institutos de inglés en Quito se pueden clasificar en:

Tabla 1
Principales institutos de inglés en Quito

COMPETIDORES A BAJO COSTO	COMPETIDORES GENÉRICOS	COMPETIDORES ONLINE
<ul style="list-style-type: none"> • South American Language • CEICA Language Center • Pralic Institute • Howard Institute • CENDIA • Wall Street • Internacional del Ecuador • International learning Center • Lincoln • Prali • KOE Ecuador • Open House English • I live English • Bridford English • Charlotte English • Santa Fe English Center • Global English 	<ul style="list-style-type: none"> • EF • Cambridge school • INLINGUA • Fundación Fullbright • Universal Business • CEC de la EPN • Instituto de idiomas de la ESPE • Instituto de idiomas PUCE • Wall Street • Idiomas de USFQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Open English • English live • Duolingo • Slang

Nota: Tomado de Velasategui Astudillo, 2008

1.3. Problemática

La educación en Ecuador en los últimos años ha tenido un crecimiento notable y cada día las instituciones educativas motivan e impulsan a que los estudiantes puedan aprender inglés y mantenerlo como una segunda lengua, con el fin de expandir su conocimiento.

Enquality Learning School es un establecimiento cuyo fin primordial es ofrecer servicios de enseñanza del idioma inglés a niños, jóvenes y adultos para que puedan ser altamente competitivos en el ámbito educativo y profesional a través de sus programas de inglés.

Su estructura organizacional es operativa y actualmente se encuentra funcionando; sin embargo, en los últimos años el departamento de ventas ha tenido varios inconvenientes como: finiquitar ventas con nuevos clientes, entregar información oportuna de los cursos que se ofrecen, ambigüedad en el proceso de atención al cliente y finalmente no existe una fidelización y seguimiento de clientes por parte de los asesores de venta; todo esto ha desencadenado que la empresa en sus balances finales tenga menos ingresos causando la preocupación de la administración.

Por todo lo mencionado, se pretende desarrollar un análisis y una propuesta de mejoramiento en el proceso de atención al cliente del departamento de ventas en la empresa Enquality Learning School.

Se tomará en consideración las nuevas tendencias de atención al cliente, estrategias y mejora de procesos en la gestión de ventas, que permitirá renovar la calidad de atención al cliente, tener y mantener un equipo de trabajo comprometido con la empresa, que pueda ser altamente competitivo y pueda finiquitar las ventas, consiguiendo los resultados esperados por la institución.

1.4. Análisis inicial de los procesos

De acuerdo a los objetivos planteados inicialmente en el presente trabajo y tomando en consideración los intereses de la empresa para mejorar las ventas y la rentabilidad de la misma, se dispone medir y analizar los distintos procesos, para lo cual se ha considerado los datos desde enero 2019, los resultados iniciales se presentan en la siguiente *Tabla 2* de indicadores:

Tabla 2
Situación actual de los procesos

OBJETIVO	INDICADOR	METODOLOGÍA	ESTADO INICIAL
Conocer y validar el grado de satisfacción de información de los clientes	Satisfacción al cliente	Encuesta -escala Likert del 1 al 5	Información de asesores de venta: 4,54
Mejorar los tiempos de atención al cliente	Tiempo vía telefónica Tiempo en oficinas	Medición del tiempo	Llamadas: 00:04:43 Oficinas: 00:09:37
Disminuir deserciones de estudiantes	Total número de deserciones de estudiantes / Total de estudiantes	No conformidades	4 estudiantes de 48.
Incremento de ventas	Ventas- costo de ventas	Utilidad neta	8,25% de utilidad

Nota: Elaborado por autora de acuerdo a los objetivos de la presente investigación

De forma simultánea, se aplicó la encuesta de satisfacción al cliente tomando como referencia el modelo Servqual y la escala Likert, los datos fueron recolectados y analizados desde el mes de noviembre del 2018 y marcó las principales necesidades que presenta la empresa; a continuación, se presenta la siguiente *Tabla 3*:

Tabla 3
Situación inicial encuesta Servqual

PREGUNTA	INDICADOR	METODOLOGÍA	ESTADO INICIAL
1. Las instalaciones físicas y los equipos son visualmente atractivos y modernos	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,10
2. Existe material educativo actualizado (libros, folletos, audios, vídeos) dentro del instituto, para desarrollar las clases de inglés	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,37
3. Los horarios de clases son convenientes	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,60
4. Los profesores empiezan sus clases puntualmente	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,45
5. Los profesores ayudan a resolver sus inquietudes académicas oportunamente	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,80
6. El personal administrativo le ha brindado apoyo apropiado y oportuno	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,57
7. Los empleados tratan a los estudiantes con amabilidad y cortesía	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,86
8. La información proporcionada sobre los cursos de inglés fue clara y concisa	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,61
9. Considera que ha mejorado su nivel de inglés desde que inició su programa	Satisfacción al cliente	Escala Likert del 1 al 5	Valor: 4,65

Nota: Elaborado por autora. Aplicación de encuestas por medio de servqual y la escala likert a estudiantes de Enquality Villaflora

2. MARCO DE REFERENCIA

El desarrollo del presente capítulo se sustenta mediante el análisis de las empresas de servicio a nivel nacional e internacional, la educación y la calidad de la misma en el Ecuador, la influencia del idioma inglés en el mundo, las principales definiciones de la calidad y su terminología, la teoría de mejoramiento continuo a través del modelo QFD enfocada al ámbito de los servicios en la enseñanza del idioma inglés.

2.1. Marco teórico

Actualmente para Enquality Learning School sus clientes se constituyen como un papel fundamental en la estabilización de su organización, por ello es importante realizar un análisis, seguimiento y medición de los niveles de satisfacción al cliente que presenta el departamento de ventas. A continuación, se detalla el vocabulario a utilizarse durante el desarrollo de esta investigación:

- *Satisfacción al cliente.* Los investigadores más recientes entienden la satisfacción como una respuesta emocional que proviene del juicio cognitivo y está demostrado que tiene también una influencia positiva directa sobre la intención de los consumidores y su lealtad. (Dos Santos, 2016)
- *Just in time.* Es un modelo donde los trabajos están programados para terminar las actividades, lo más cerca posible de sus fechas de vencimiento; el fundamento del concepto consiste en que la empresa fabrique solo lo que necesita, cuando se necesita y en la cantidad que se necesita. (Torres Hernández, Pérez Pulgarín, & Bermúdez Hernández, 2014)
- *Escala Likert.* Son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional. (Matas, 2016)

- *Hit rate.* Es la relación entre el número de consultas o prospectos contra aquellos que eventualmente se pretenden comprar; esta relación difiere ampliamente según el tipo de negocio, sin duda mejorar esta tasa significa más ventas del producto o servicio. (Hatton, 2017)
- *Servqual.* Es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la medición de la calidad del servicio. Es conocido como "modelo de discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio. (Wigodski Sirebrenik, 2003)
- *No conformidad.* Es el incumplimiento de algún requisito expresado por la propia norma ISO 9001:2008, la documentación del sistema de gestión de la calidad o la legislación aplicable al producto o servicio. (Gómez, 2008)
- *Voz del cliente.* Es el resultado donde se define por medio de dos preguntas: ¿Qué quiere el cliente? y ¿Qué necesita el cliente? (Omachonu & Ross, Despliegue de la función de calidad, 2014)
- *Indicador.* Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos pueden ser: históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc. (Cruz Lezama, 2007)
- *Indicadores de gestión.* Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. (Cruz Lezama, 2007)

- *KPI's (Key Performance Indicators)*. Los KPI representan un conjunto de medidas que se centran en aquellos aspectos del desempeño organizacional que son los más críticos para el actual y futuro éxito de la organización. (Parmenter, 2007)

2.2. Las empresas de servicios

Las empresas de servicio surgen gracias a las necesidades, deseos y expectativas de las personas y que pueden satisfacerse a través de un servicio, estos a su vez utilizan los recursos necesarios para pagar o inician un proceso de intercambio. Es así como nace el fenómeno del mercado de servicios con su flujo bidireccional de la oferta y la demanda. (Saldaña Espinosa & Cervantes Aldana, 2000)

El servicio es considerado como un proceso, una sucesión de acciones, un esfuerzo o un desempeño y como tal es intangible aun cuando intervienen algunos elementos perceptibles por los sentidos. El cliente es finalmente quien percibe y califica de manera positiva o negativa el servicio recibido (Saldaña Espinosa & Cervantes Aldana, 2000)

El auge del sector de los servicios ha devenido dentro de la transformación constante de las actividades económicas que han ido desplazando la ocupación de las personas de unos sectores a otros de la economía, dentro de estos podemos encontrar: turismo, hotelería, educación, ocio, cultura, espectáculos, asesorías, tecnología, atención al cliente, entre otras. (Saldaña Espinosa & Cervantes Aldana, 2000)

Según *Figura 13* en los países con mayores ingresos, los servicios proporcionan la mayor parte de los empleos. En algunos países como Suecia, Holanda, Reino Unido, Canadá, Australia o Estados Unidos, el sector servicios supone más de la mitad de su economía total; en estos países y otros de su entorno se habla de una sociedad postindustrial. (Serrano Soria, 2011)

En Latinoamérica el proceso de tercerización se ha dado de forma paralela a una rápida urbanización; encontramos zonas en México, Brasil o Perú, donde la mayor parte del empleo corresponde al sector servicios. (Serrano Soria, 2011)

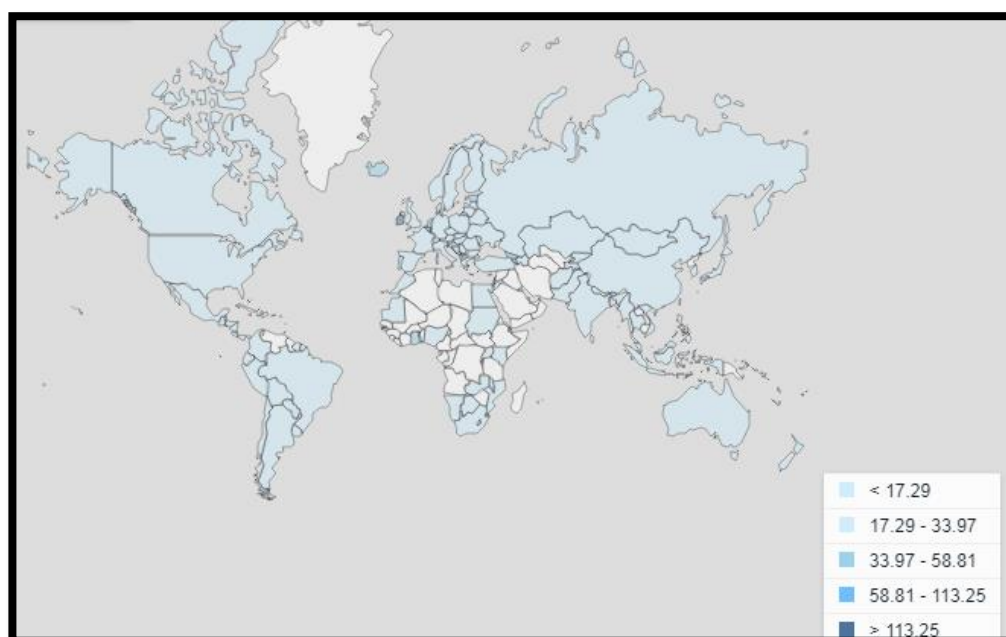


Figura 13. Comercio de servicios % del PIB. Tomado de Banco Mundial, 2017

2.2.1. *Las empresas de servicios en Ecuador.* La balanza de servicios de Ecuador ha sido tradicionalmente negativa. Las áreas de servicios como: turismo, servicios profesionales, software, transporte, telecomunicaciones, servicios financieros, ingeniería, educación y construcción destacan entre los subsectores de servicios más importantes a nivel nacional. (Falconí Morales, 2016)

De acuerdo a *Figura 14* los servicios, cuyo aporte a la economía ecuatoriana supera el 60,00% del PIB, es un sector desconocido en el país debido a que no existe ninguna ley o código definido que proporcione un programa de apoyo al suministro de servicios de calidad por parte de proveedores nacionales, que podrían acceder al mercado internacional. (Falconí Morales, 2016).

El crecimiento en los servicios de enseñanza y de salud ha sido en los últimos años, el que se ha abierto espacio en el cálculo del aporte al Producto interno bruto (PIB). Esto se ha traducido en una mayor y mejor oferta de estos servicios; por ejemplo, se anunció la construcción de más escuelas del milenio en distintas regiones del Ecuador según varios medios.

El turismo receptor representa el 70,00% de las exportaciones de servicios; mientras que el transporte marítimo, los servicios profesionales e informática, aportan el restante 20,00% ver *Figura 14*. (Falconí Morales, 2016)

De acuerdo a lo antes mencionado hay que recalcar que Ecuador necesita con urgencia una nueva política, basada en prioridades y fases de desarrollo del sector, con el fin de consolidar la provisión interna de suministradores nacionales, para dar luego el salto a la exportación de servicios. (Falconí Morales, 2016)

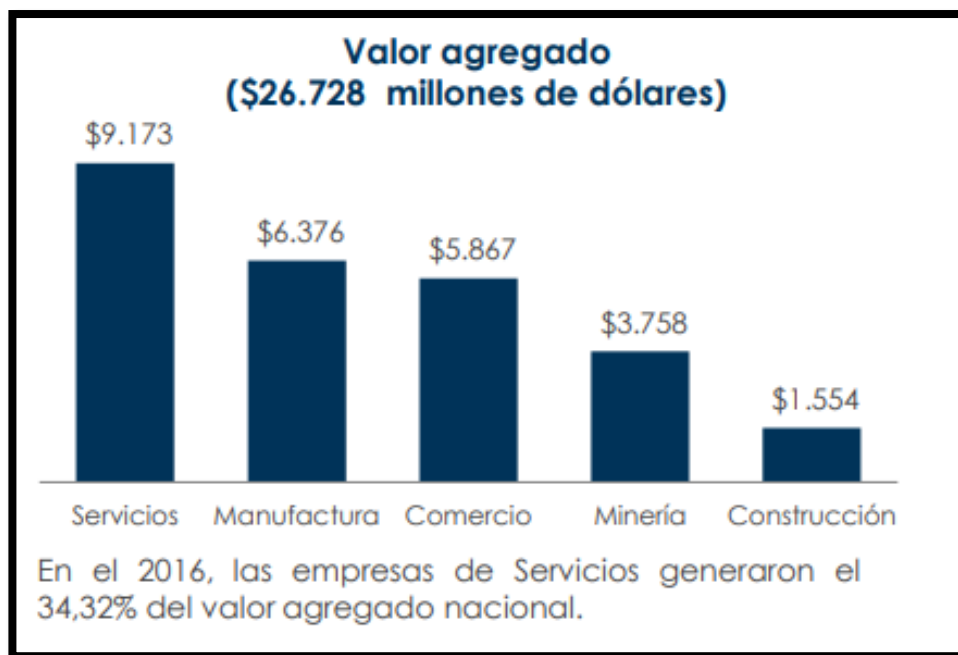


Figura 14. Valor agregado diversos sectores económicos del Ecuador. Tomado de INEC, 2018

De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el Instituto nacional de estadísticas y censos en el año 2016, las empresas de servicios representan el área donde existe mayor cantidad de personas empleadas a nivel nacional. Ver *Figura 15*.

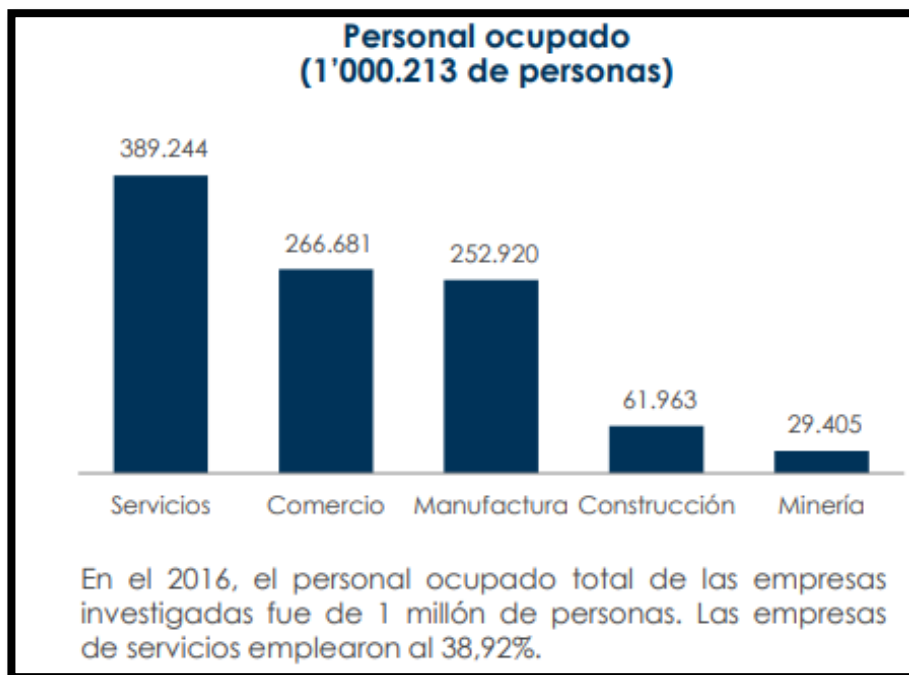


Figura 15. Personal ocupado de las empresas de servicios. Tomado de INEC, 2018

2.2.2. *La educación en el Ecuador.* De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador del 2018, en el artículo 26 señala que:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (pág. 27)

La educación es uno de los factores clave para proporcionar a las personas los conocimientos, las capacidades y las competencias necesarias para participar de manera efectiva en la sociedad. Además, de proveer conocimientos va configurado de alguna forma específica todo aquello que nos caracteriza como seres humanos. (INEC, 2016)

El proceso del desarrollo de la educación en el Ecuador ha sido altamente cuestionado por los aspectos pedagógicos y curriculares que ha atravesado en el tiempo, esto ha despertado el interés común de la población por conocer a los actores que han influenciado directa o indirectamente en esta área; así como también, los protagonistas del desarrollo de la educación.

Ecuador ha atravesado diversas modificaciones a lo largo de su historia y en especial en el ámbito de la educación. En la revolución ciudadana un gobierno caracterizado por el control de todos los poderes y cuyos mayores ingresos se obtuvo en la famosa década ganada, introdujo su modelo desarrollista que involucró una serie de programas en beneficio de la educación como: el programa *Prometeo*, que buscaba vincular profesionales extranjeros y nacionales de alto rendimiento, la apertura y convocatoria al público en general para becas de pregrado y posgrado en las mejores universidades del mundo, la implementación de escuelas del milenio en zonas rurales del país y la creación de universidades con reconocimiento continental como es el caso de Yachay en la provincia de Imbabura.

Las unidades educativas del milenio; no obstante, nacen como el conjunto de metas de desarrollo a lograrse hasta el año 2015 y de acuerdo con el Ministerio de Educación tienen el objetivo de brindar una educación de calidad y calidez, mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso y la cobertura de la educación en sus zonas de anuencia, y desarrollar un modelo educativo que responda a las necesidades locales y nacionales. En la actualidad existen 70 UEM en funcionamiento y 57 unidades se encuentran dentro del proceso de construcción (INEC, 2016, pág. 21)

Por otro lado, mantener las escuelas del milenio se convirtieron en un verdadero reto para quienes estaban a cargo de la ejecución de estos planes, que a la larga terminó marcando la historia del Ecuador por los excesivos costos que implicó como: la contratación de profesores de alto rendimiento, infraestructura altamente equipada que dieron origen a la falta de presupuesto para concluir con varias obras; sin embargo, con la elección del nuevo mandatario se propuso conservar y costear todos estos proyectos que realmente resultan ser un verdadero dolor de cabeza dentro del presupuesto general del Estado.

Por consiguiente, a más del presupuesto que debe otorgarse para cubrir cada uno de estos nuevos proyectos, es evidente que muchas escuelas del milenio ocasionaron estragos en comunidades rurales; debido a que estos centros de educación modernos se encontraban muy distantes de las comunidades, ocasionando que muchos estudiantes tengan deserciones escolares debido a la falta de recursos para movilizarse.

Se espera que en los siguientes años se puedan optimizar el uso de recursos y construir nuevas escuelas comunitarias que estén cerca y al alcance de las comunidades rurales y sobretodo que permitan conservar sus costumbres y tradiciones.

Cabe mencionar, que en la actualidad la mayor concentración de instituciones educativas se encuentra en el área urbana con 9 955 instituciones que representan 53,60% del total, estas brindan el servicio educativo a 3 528 002 estudiantes; mientras que en el área rural, se encuentra el 46,40% y brinda educación a 1 084 627 estudiantes. (INEC, 2016)

En la *Figura 16* también se puede observar que en la región de la Amazonía ecuatoriana hay un gran número de instituciones rurales dispersas debido a la gran extensión de territorio que tiene el país; cabe destacar, que en esta región es necesario que puedan ejecutarse mejoras en el ámbito de la educación; así como, la construcción de nuevos centros educativos para impulsar a que los estudiantes asistan a clases con regularidad.

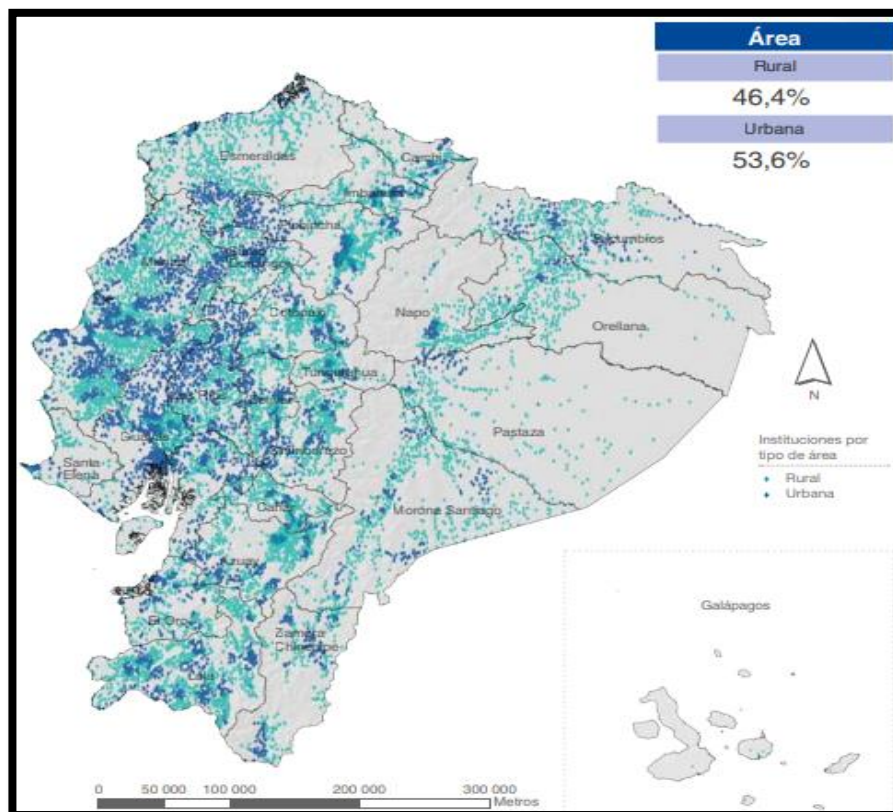


Figura 16. Instituciones educativas por área rural y urbana. Tomado de: INEC, 2016

Según *Figura 17* y *Figura 18* de acuerdo a los últimos informes entregados por el Laboratorio latinoamericano de evaluación de la calidad de la educación (LLECE), Ecuador es considerado como uno de los países que presentó avances en la calidad de su sistema educativo, ocupando lugares por encima de la media en comparación al último estudio del año 2006.

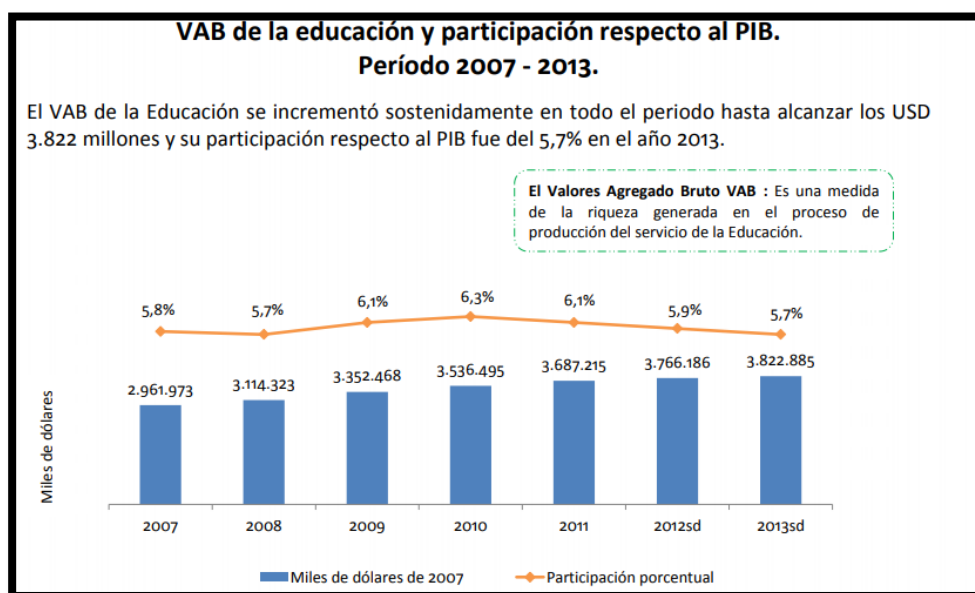


Figura 17. VAB de la educación y participación respecto al PIB. Tomado de INEC, 2007-2013

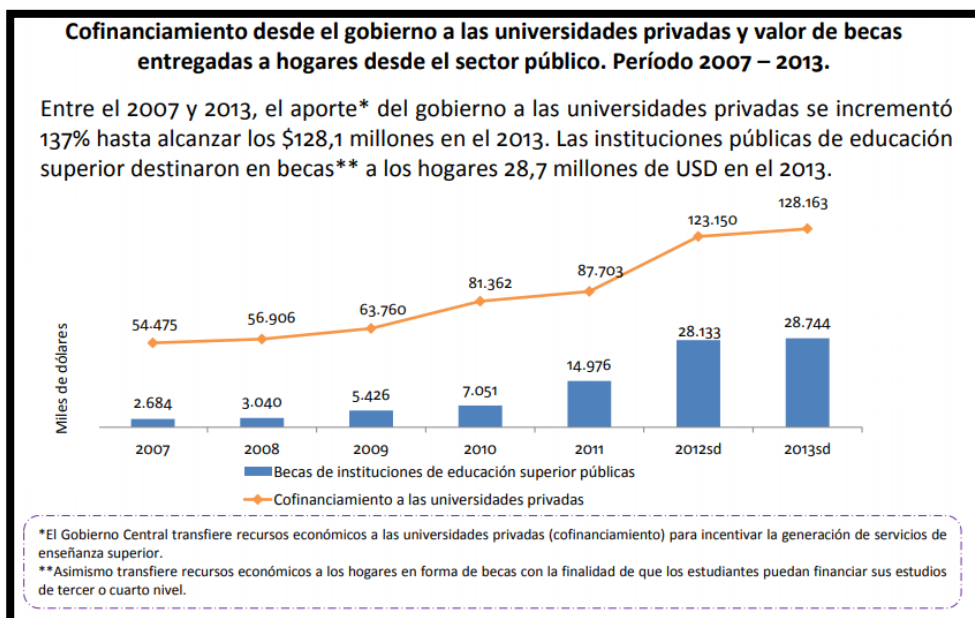


Figura 18. Cofinanciamiento del gobierno a las universidades. Tomado de INEC, 2007-2013

2.2.3. *El idioma inglés en el Ecuador.* Conseguir desarrollar las habilidades del dominio de una segunda lengua como el inglés, es importante dentro del ámbito profesional para quienes desean abrirse a nuevos mercados a nivel internacional; además, de ser un plus a nivel nacional por ser una ventaja competitiva ya que determina los niveles de educación, la competencia económica de un país y de sus futuras oportunidades de negocios.



Figura 19. Clasificación EF EPI 2017. Tomado de EF SET, 2017

Los países con mayor dominio del inglés tienden a exportar más servicios, tener mejor acceso a internet y más inversión en investigación y desarrollo, con relación a los países con niveles menores de dominio de inglés; todo esto debido a que un mayor dominio de la lengua facilita el intercambio de ideas y servicios; además, más personas tienen acceso a oportunidades internacionales. (EF SET, 2017)

En Ecuador, según *Figura 19* de acuerdo a los últimos estudios de *English Proficiency Index*, que es uno de los escalafones mundiales más altos para la evaluación del inglés, determinó que Ecuador tiene un nivel bajo de inglés encontrándose en el puesto 55 después de Argentina, México, Perú y Panamá. El promedio de inglés que se obtuvo en Ecuador es de 49 sobre 100. (Heredia, 2017)

En Ecuador a través del Ministerio de Educación y bajo el sustento de la reforma curricular del 17 de febrero del 2017, se establece dentro del sistema de educación pública y por primera vez una carga horaria específica destinada para la enseñanza de la lengua extranjera, los niveles que involucra son de segundo a séptimo grado de educación general básica, en el subnivel elemental y media. (El Comercio, 2016)

Se debe destacar, que con anterioridad los estudiantes no recibían inglés de manera obligatoria dentro del sistema de educación fiscal, esto muestra que la población que se educa en el sistema público presenta graves falencias en el dominio de este idioma ya que no han adquirido ningún tipo de conocimientos de inglés en la escuela y colegio. (El Comercio, 2016).



Figura 20. Inglés en Ecuador por ciudades. Tomado de EF SET, 2017. Editado por autora el 04 de agosto del 2018

Esto ha originado que varias empresas identifiquen esta necesidad y constituyan centros de educación particulares dedicados a la enseñanza del idioma inglés; no obstante, esto aún no ha sido suficiente para cubrir con las falencias en cuanto al dominio del inglés dentro de la población, dado que la mayoría de la población no cuenta con los recursos económicos suficientes para acceder a un tipo de educación privada.

Según *Figura 20* los habitantes de las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Quito tienen un nivel bajo de inglés; mientras que, en las ciudades de Riobamba y Loja los niveles de inglés se consideran muy bajos.

Finalmente, garantizar el acceso a la educación básica es un pre requisito para mejorar los niveles de inglés de la población, la asistencia permanente a la escuela no es garantía suficiente para elevar el dominio del inglés; por consiguiente para mejorar la calidad del nivel de inglés de los estudiantes es indispensable que los maestros se comprometan primero en dominar de forma completa el inglés, ejecutar evaluaciones periódicas por parte de entes reguladores y establecer capacitaciones continuas a quienes no alcancen los niveles requeridos. (El Comercio, 2016)

Por otro lado, una manera de motivar a los maestros a la preparación continua serían los ascensos basados en méritos y las oportunidades regulares para el desarrollo profesional; en consecuencia, estas recompensas ayudarán a crear sistemas educativos más eficaces y evaluaciones estudiantiles más robustas, que ayuden a los educadores a identificar deficiencias e implementar nuevas metodologías de aprendizaje. (EF SET, 2017)

2.3. La calidad

La calidad es uno de los temas más escuchados y puestos en práctica a nivel mundial, debido al grado de importancia que involucran las empresas en el desarrollo de sus productos, servicios y las retribuciones en cuanto a costos que reflejan los estados financieros; por consiguiente, se establecen los puntos de mayor relevancia dentro de la calidad.

2.3.1. Origen y evolución de calidad. El origen de la calidad se remonta cuando el hombre se preocupaba por la selección exhaustiva de los alimentos y vestimenta que iba a utilizar, al principio y de una forma muy remota se utilizaba el trueque como forma de pago, años más tarde nacen los primeros productores a quienes se les entregaba un diseño y se ejecutaban productos de acuerdo a ciertas especificaciones impuestas.

El productor a su vez realizaba los productos de forma meticulosa y al momento de la entrega final, se realizaban las primeras inspecciones que más adelante se lo denominaría como calidad, con el nacimiento de las primeras inspecciones surgen a su vez los talleres especializados en ciertos productos o servicios, que utilizaban herramientas de medición para ajustarse a las necesidades de los interesados, es aquí donde surgió la necesidad de contar con especificaciones, muestras, garantías y otros medios.

Más tarde con la revolución Industrial se empiezan a crear productos en masa y bienes de consumo, surgen los primeros problemas de calidad en cuanto a la parte técnica de las máquinas pero no se tomaba en cuenta la calidad de productos finales y el servicio. Por otra parte, en esta época es muy notable el nacimiento de los inspectores de trabajo quiénes estaban a cargo del cumplimiento del trabajo y el control de productos defectuosos cuyas funciones lo realizaban de una manera muy empírica.

2.3.2. *La calidad total (TQM).* La administración por calidad total (TQM), es un sistema basado en el enfoque total de sistemas, que permite a una organización desarrollar una cultura de mejoramiento continuo para cumplir su misión. La TQM es una parte integral del plan estratégico y debe aplicarse a todos los departamentos de una empresa. (Cantú Delgado, Desarrollo de una cultura de calidad, 2011)

Tabla 4
Diferencias entre el enfoque tradicional y la calidad total

Enfoque tradicional- Tayloriano	Calidad Total- Excelencia
<ul style="list-style-type: none"> • Producir bienes • Objetivos departamentales • Unos pocos lo piensan todo • Trabajo individual • Énfasis en los medios físicos • Mejora mediante inversión • El trabajo es considerado como una mercancía de compra-venta • Confrontación y negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar satisfacción al cliente • Objetivos estratégicos ligados a procesos • Todos piensan y dan sus puntos de vista • Trabajo en equipo • Énfasis en las personas • Mejora continua • Integración de los empleados en la empresa • Cooperación

Nota: Elaborado por autora. Diferencias de las principales características del enfoque tradicional y la calidad total

La calidad total (TQM), es un compendio de las mejores prácticas de gestión que pueden ser utilizadas por las empresas con el fin de satisfacer de manera equilibrada las necesidades del cliente, empleados y la sociedad en general. Es un sistema que debe estar en constante actualización debido a las nuevas exigencias que enfrentan las empresas por la globalización y la tecnología. Ver *Tabla 4*

2.3.3. Calidad total en las empresas de servicios. Para definir la calidad en el servicio se requiere conocer de modo profundo la naturaleza de la producción de servicios. Un servicio se puede determinar como una actividad de naturaleza intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente, los empleados y las instalaciones físicas donde se recibe el servicio, con el fin de satisfacer un deseo o necesidad del cliente. (Cantú Delgado, *Calidad total en las empresas de servicios*, 2011)

La calidad total en el servicio se basa en exceder las expectativas del cliente mediante un enfoque positivo en la calidad que haga propender las quejas por un mal servicio, regularme el personal que proporciona el servicio es la persona encargada de percibir con claridad las inquietudes, dudas y deseos de los clientes de manera directa.

Es por ello, que el personal que labora en el área de servicio se ha constituido como un eje fundamental dentro de estas empresas ya que son el punto intermedio entre las empresas que prestan el servicio y los clientes; cabe mencionar, que muchos de los problemas que enfrentan las empresas de servicios se debe a problemas de relaciones humanas entre los clientes y el personal de la empresa más que de los propios servicios que brinda la organización. Ver en *Tabla 5* se detalla las dimensiones de mayor relevancia en la calidad de los servicios de una empresa. (Cantú Delgado, *Calidad total en las empresas de servicios*, 2011)

Finalmente, para conseguir el mejoramiento continuo de los servicios se debe implementar una operación flexible que pueda responder de manera rápida y eficiente a los deseos y necesidades del consumidor, para ello es necesario que las empresas de servicios puedan hacer una inversión en capital humano, dando como resultado personal altamente capacitado, con vocación de servicio y que permita agregar de forma permanente y constante valor al cliente en todos los procesos de la cadena de valor. (Cantú Delgado, *Calidad total en las empresas de servicios*, 2011)

Tabla 5
Dimensiones más importantes en la calidad de servicios

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Tiempo	Se refiere al tiempo que deberá esperar el cliente
2. Puntualidad	Cumplir con la fecha y hora que se le designo a cada cliente por un determinado servicio
3. Totalidad	Entrega de todos los productos de determinado pedido
4. Cortesía	Se refiere al trato que brinda la persona que tiene el contacto directo con el cliente.
5. Consistencia	Se refiere a proporcionar el servicio de la misma manera a todos los clientes
6. Accesibilidad y comodidad	Es la facilidad de llegar al lugar donde se brinda el servicio
7. Exactitud	Consiste en cumplir con lo requerido por el cliente desde el primer intento
8. Flexibilidad	Es la capacidad de reaccionar y resolver problemas que se presentan cuando se lleva a cabo la transacción

Nota: Tomada de Cantú Delgado, 2011. Recuperado el 10 de julio del 2018 de Calidad total en las empresas de servicios.

2.3.4. *La Calidad en Ecuador.* La calidad en Ecuador está bajo la supervisión y control de la SAE *Sistema Ecuatoriano de Calidad*, que se creó en 2007 bajo el nombre de Organismo de Acreditación Ecuatoriano, como uno de los componentes clave de la infraestructura de calidad nacional. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017).

Su cuerpo legal contiene un conjunto de normas y principios que rigen la calidad en el país y se denomina como la ley del sistema ecuatoriano de calidad, que fue publicada en registro oficial el 22 de febrero de 2007, según lo establece esta ley y su respectivo reglamento, el Ministerio de industrias y productividad MIPRO, es la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de calidad. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017)

El SAE, ver *Figura 21* es responsable de la acreditación; es decir, de reconocer la competencia técnica de los diferentes organismos evaluadores de la conformidad. Estas organizaciones proveen servicios de ensayos, calibración, inspección o certificaciones de sistemas de gestión, personas o productos. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017)



Figura 21. SAE. Tomado de Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017

2.3.5. *La Calidad de educación.* En la actualidad el tema de la calidad es recurrente en los foros internacionales y nacionales, la calidad en un principio estuvo ligada a procesos de producción y productividad, con el avance de las investigaciones y los impactos cada vez más evidentes en la tecnología, la calidad migró a los sistemas sociales especialmente a la educación con notables repercusiones. (Segovia Baus, 2018)

Hoy por hoy la calidad en la educación tiene bases teóricas, metodológicas e instrumentos de medición, que se promueven bajo diversas orientaciones, escenarios y matices en diferentes contextos. La influencia de la educación ha sido demasiado demandante en los últimos años, varios organismos internacionales han acogido preceptos, experiencias y sistemas de valoraciones de la calidad, que son referentes necesarios tanto para gobiernos como para los sectores estratégicos.

Un ejemplo claro es la Unesco quien plantea cinco dimensiones de la calidad educativa: la equidad que se basa en la educación de calidad para todos; la relevancia destacando las finalidades de la educación; la pertinencia que menciona el grupo al que se dirige; la eficiencia enfocada en el cumplimiento de metas a corto y largo plazo y la eficacia que establece el gasto de los recursos. (Segovia Baus, 2018)

En el sector educativo se reconocen dos enfoques básicos: el que se fundamenta en instrumentos de medición como son: producción, productividad y crecimiento económico y cuyos criterios esenciales son la eficiencia, la eficacia y la pertinencia. Además el que se fundamenta en derechos que implica no solo el desarrollo de saberes como: saber, saber hacer, saber convivir, sino también las competencias para fomentar el pensamiento crítico, reflexivo, y las capacidades para resolver los problemas de la vida. En este sentido, la calidad tiene directa relación con la formación integral, en un contexto dado y en un sentido amplio que aspira a construir una sociedad educadora. (Segovia Baus, 2018)

2.3.6. La Calidad educativa en Ecuador. Las mediciones iniciales en lo que se refiere a calidad educativa en Ecuador se realizó en la década de los noventa. El modelo *aprendo* fue un paso relevante, cuando se valoró a los estudiantes a través de una muestra representativa, en lenguaje y matemática. (Segovia Baus, 2018)

En primera instancia los resultados fueron negativos, debido a que se presentaron causas estructurales como: la falta de procesos de desarrollo del pensamiento; la ineficiente formación de los docentes especialmente en lecto-escritura y la evidente desarticulación de políticas y estrategias. (Segovia Baus, 2018)

Por otro lado, hay que destacar que las inversiones en este período fueron importantes, desde el año 2008 al 2014 se triplicó el presupuesto de educación con relación con otros gobiernos y pese a este logro el informe de progreso educativo 2010, destacó la baja calidad en lenguaje y matemática que presentaron los estudiantes; sin embargo, las últimas mediciones realizadas por la Unesco ubican al Ecuador en el puesto siete entre catorce países consultados. (Segovia Baus, 2018)

Cabe acotar, que es indispensable integrar la educación enfocada en el desarrollo humano; por ejemplo, el Buen Vivir establecido en la Constitución de Ecuador es considerado todavía como un plan que ha sido puesto en marcha de manera parcial debido a que no existe un total compromiso por parte del actual gobierno, por lo que es necesario implementar una ley que fortalezca la calidad del aprendizaje, la

incorporación de evaluaciones: en ciencias, lenguaje y matemática enfocados a la calidad. (Segovia Baus, 2018)

Finalmente, la formación inicial y continua de los profesores es una asignatura pendiente del Estado y de toda la sociedad en su conjunto, hay que lograr concebir una educación de calidad con profesores de calidad, bien formados, bien preparados y bien pagados, donde la investigación y la documentación vayan de la mano de los emprendimientos curriculares, metodológicos y tecnológicos. (Segovia Baus, 2018)

2.4. Modelo QFD

2.4.1. *Origen e historia del QFD.* El QFD se origina en Japón a finales de la década de 1960 gracias a la introducción de productos japoneses originales, fue considerada como una herramienta importante dentro de la gestión de calidad debido a que los clientes de ese tiempo empezaban a valorar la importancia de calidad en el diseño, su nombre originario fue Total Quality control (TQC) y su fin fue diseñar y crear nuevas aplicaciones y productos. (Yacuzzi & Martín, 2010)

En 1972, en el Astillero de Kobe de Mitsubishi Heavy Industries, con Shigeru Mizuno y Yasushi Furukawa trabajando como consultores externos, se desarrolló la matriz de la calidad denominada actualmente como el núcleo del QFD, que sistematizaba la relación entre las necesidades de los clientes y las características de calidad incorporadas en los productos. (Yacuzzi & Martín, 2010)

En 1975, la Sociedad japonesa de control de calidad publicó un estudio sobre las aplicaciones del QFD en 80 empresas japonesas. Al cabo de unos diez años desde su origen, el concepto del QFD se consolidó y fue adoptado por grupos industriales como Toyota, por ser una herramienta de aplicación general para productos y servicios; además, su versatilidad permite mejorar los procesos como la planificación empresarial. (Yacuzzi & Martín, 2010, págs. 2-4). A continuación, se detallan los principales objetivos del QFD. Ver *Tabla 6:*

Tabla 6
Objetivos del QFD

OBJETIVOS DEL QFD

- Establecimiento de la calidad de diseño y la calidad planificada
- Realización del benchmarking de productos de la competencia
- Desarrollo de nuevos productos que posicionaran a la empresa por delante de la competencia
- Acumulación y análisis de información sobre la calidad en el mercado
- Comunicación a procesos posteriores de información relacionada con la calidad
- Identificación de puntos de control para el piso de la planta (genba)
- Reducción del número de problemas iniciales de calidad
- Reducción del número de cambios de diseño
- Reducción del tiempo de desarrollo
- Reducción de los costos de desarrollo y
- Aumento de la participación en el mercado.

Nota: Tomada de Yacuzzi & Martín, 2010. Recuperado el 12 de julio del 2018 de www.ucema.edu.ar

Los beneficios del QFD están vinculados con el desarrollo de nuevos productos, la reducción de costos, tiempos y número de defectos; no obstante, se pueden encontrar el compromiso de los empleados, la habilidad para trabajar en grupos y la mejora en la comunicación interna y externa enfocada al cliente. (Yacuzzi & Martín, 2010)

2.4.2. *Definición del modelo QFD.* Las siglas QFD son de origen inglés que significa Quality function deployment o en español denominado como Despliegue de la función calidad, es una traducción de tres ideogramas japoneses: ver *Figura 22*:

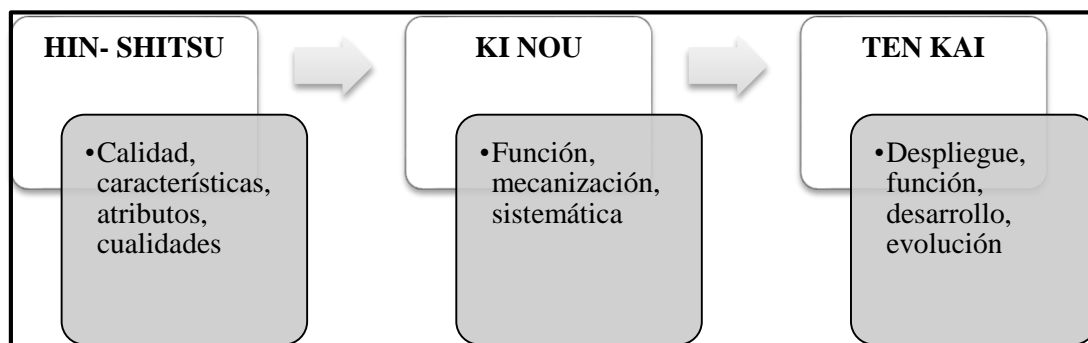


Figura 22. Ideograma japonés. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009

El despliegue de función de calidad QFD, se define como la conversión de las demandas del consumidor en características de calidad y el desarrollo de diseño para el producto terminado, mediante el despliegue sistemático de relaciones entre demandas y características, comenzando con la calidad de cada componente funcional y extendiendo el despliegue de la calidad a cada parte del proceso. La calidad global del producto se logra a través de la red de relaciones. (Olaya Escobar, Cortés Rodríguez, & Duarte Velasco, 2005)

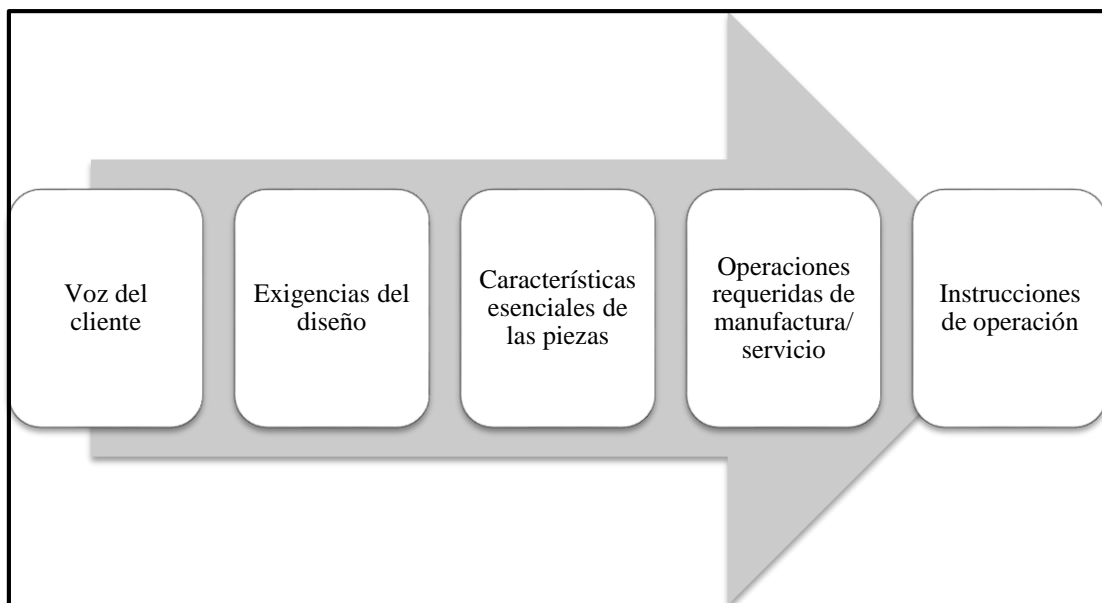


Figura 23. Proceso del QFD. Tomado de Omachonu & Ross, Despliegue de la función de calidad, 2014

Según *Figura 23* es un enfoque sistemático y estructurado con el cual es posible traducir la voz del cliente en las exigencias y acciones técnicas apropiadas en cada etapa del desarrollo y producción del bien o servicio; es decir, conecta las necesidades del cliente con las de producción o servicio. (Omachonu & Ross, Despliegue de la función de calidad, 2014, págs. 243-244)

Según Cantú Delgado, 2011 el objetivo global del despliegue de la función de calidad consiste en mejorar y reducir el ciclo del desarrollo del producto, mejorando al mismo tiempo su calidad y entrega del producto o servicio con un costo menor. Este enfoque se orienta a tres aspectos: decidir lo importante, diseñar para reducir la variabilidad y optimizar el producto.

A continuación, se exponen las ventajas y desventajas del uso del QFD que se detallan en la *Tabla 7*:

Tabla 7
Ventajas y desventajas del QFD

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se genera mayor calidad en productos o servicios • Después del uso del QFD se presentó una reducción de costos • Disminución en el tiempo tanto de fabricación como entrega de servicios • Mayor compromiso por parte del equipo de trabajo • Se evidenció mayor productividad • Nuevas oportunidades de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad en el manejo de toda la información. • Las variables pueden tener algunas imprecisiones. • Manejo inadecuado de variables cualitativas y cuantitativas • Existen algunas características de calidad que no son medibles y por lo tanto no se consideran dentro del análisis.

Nota: Elaborado por autora

2.4.3. *Metodología del modelo QFD.* El QFD es el eje que comunica el control de calidad tradicional y el diseño de productos durante su etapa temprana, este permite definir lo que hay que hacer y lo transforma progresivamente en cómo hacerlo. (Olaya Escobar, Cortés Rodríguez, & Duarte Velasco, 2005)

La metodología QFD busca la satisfacción de las necesidades de los clientes, llevando sus deseos a través de las etapas de diseño hasta la producción del producto, mediante el QFD la calidad pasa a ser una función de desarrollo del producto, forma parte integral del despliegue de tecnología, fiabilidad y costos de la empresa.

El procedimiento completo del modelo QFD abarca 4 fases secuenciales que se encuentran en la siguiente *Figura 24*:

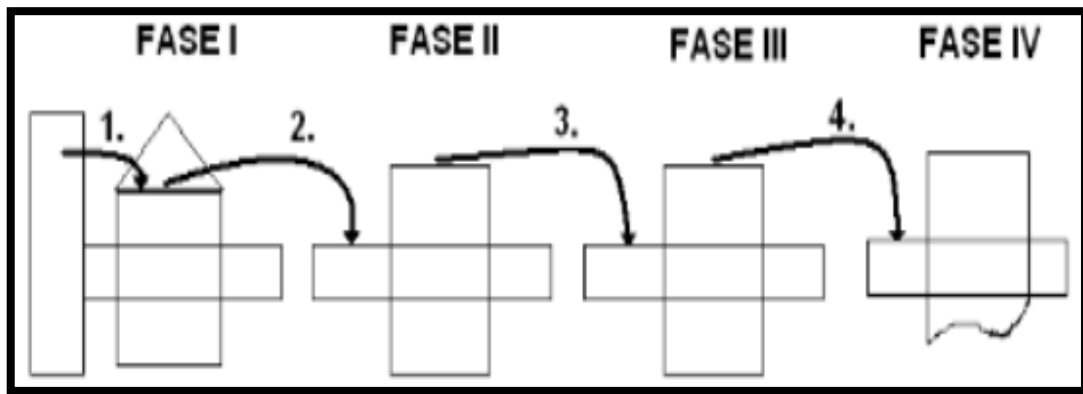


Figura 24. Fases del QFD. Tomado de Olaya Escobar, Cortés Rodríguez, & Duarte Velasco, 2005, págs. 30-38. Recuperado el 14 de julio del 2018

Fase I. Matriz global de la planeación de las necesidades del cliente. Esta matriz es aquella que traduce la voz del cliente en características específicas de control del producto o servicio final. (Omachonu & Ross, Despliegue de la función de calidad, 2014, págs. 244-245)

Fase II. Matriz del despliegue de las características del producto o servicio final. La matriz de despliegue las toma y las traduce en los atributos más importantes de la parte respectiva; de esta manera, incorpora las necesidades del cliente en un nivel más profundo del proceso de diseño. (Omachonu & Ross, Despliegue de la función de calidad, 2014, págs. 244-245)

Fase III. Gráficas del plan de proceso y de control de la calidad. Incluyen los parámetros del producto, del servicio y del proceso que son indispensables para reunir las características esenciales de las piezas y los puntos de revisión para cada uno de los parámetros indispensables. (Omachonu & Ross, Despliegue de la función de calidad, 2014, págs. 244-245)

Fase IV. Instrucciones de operación. Constituyen el total de procedimientos y prácticas que realizará el personal para cerciorarse de cumplir con los parámetros, esto significa que debe traducir y mostrar las necesidades del cliente a lo largo del diseño del servicio y del desarrollo y el proceso de producción de la empresa; normalmente las necesidades son abordadas por el personal operativo que produce el bien y presta los servicios. (Omachonu & Ross, Despliegue de la función de calidad, 2014, págs. 244-245).

De acuerdo a *Figura 25* se presentan las siguientes fases del QFD:

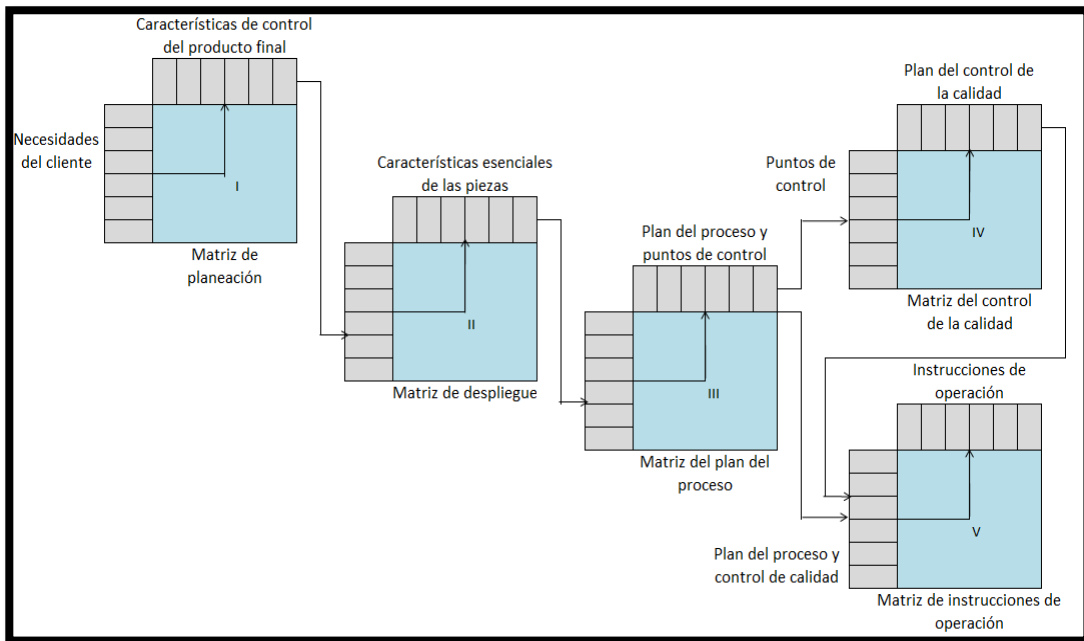


Figura 25. Flujo y relación de los documentos del QFD. Tomado de Omachonu & Ross, Despliegue de la función de calidad, 2014. Recuperado el 15 de julio del 2018 y editado por el autor el 05 de agosto del 2018

2.4.4. *Procedimiento de la metodología QFD.* El procedimiento consiste básicamente en transmitir “qué desean los clientes” y en “cómo se puede satisfacer esa necesidad” aplicando sucesivamente a lo largo de toda la cadena de clientes externos e internos. Ver *Figura 26* (Ruíz & Rojas, 2009)

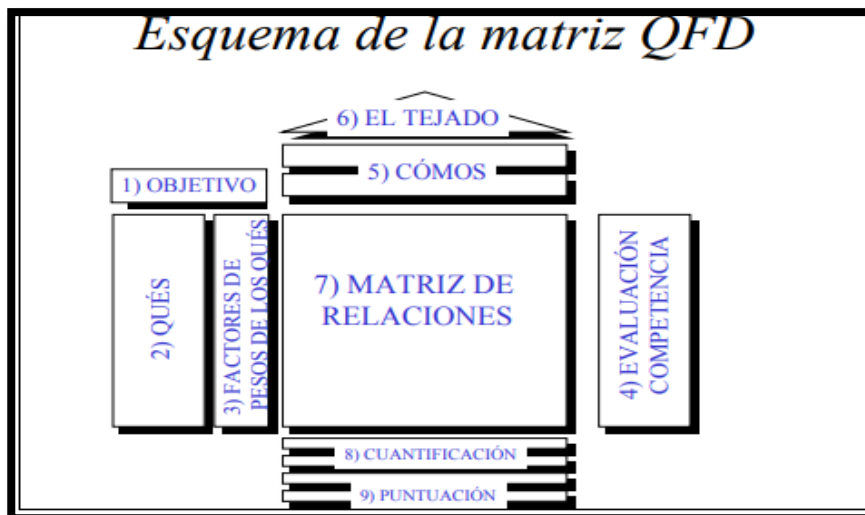


Figura 26. Esquema de la matriz QFD. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>

Paso 1. Fijación del objetivo. De acuerdo a *Figura 27* para definir el objetivo es importante concretar correctamente el problema que se va a aplicar al modelo QFD, para de esta manera poder entender y compartir con cada uno de los participantes y establecer el objetivo. (Ruíz & Rojas, 2009)

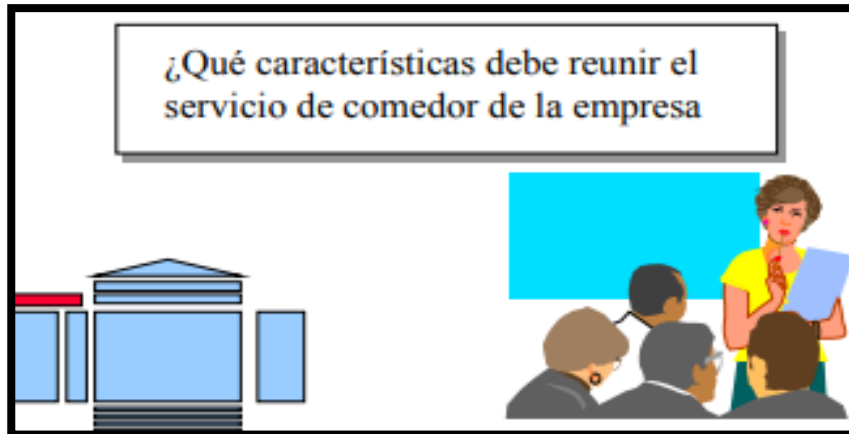


Figura 27. Fijación del objetivo. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 14. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>.

Paso 2. Establecimiento de expectativas del cliente (Qués). El siguiente paso consiste en definir la lista de las expectativas; es decir, los “Qués” que se ha de satisfacer por medio del producto o servicio, para ello es conveniente crear una lluvia de ideas en la que participen un grupo variado de clientes, se recomienda utilizar frases cortas para establecer características fáciles de interpretar por el investigador. (Ruíz & Rojas, 2009). Ver *Figura 28*.

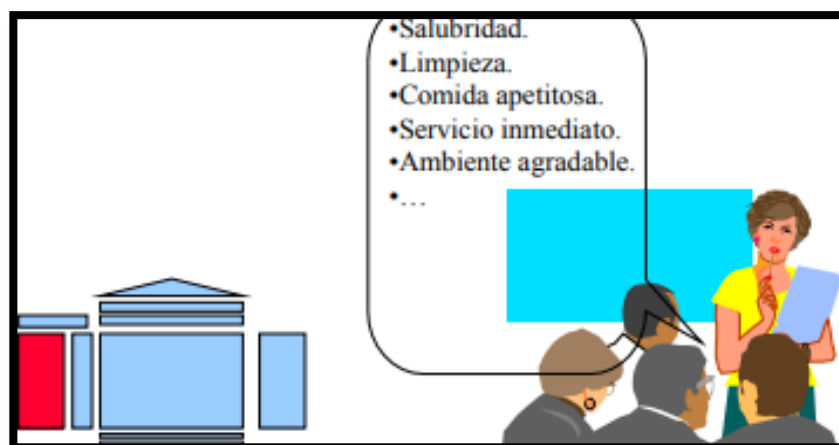


Figura 28. Establecimiento de las características “Qués”. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 15. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>.

Paso 3. Asignación del grado de importancia a través de coeficientes de peso. Se debe utilizar una escala de pesos de acuerdo al grado de importancia que puedan otorgar los clientes para las características de un determinado servicio; es importante destacar, que al jerarquizar los “Qués” se tome en cuenta todas las ópticas otorgadas por las personas evaluadas. (Ruíz & Rojas, 2009). Ver *Figura 29*.

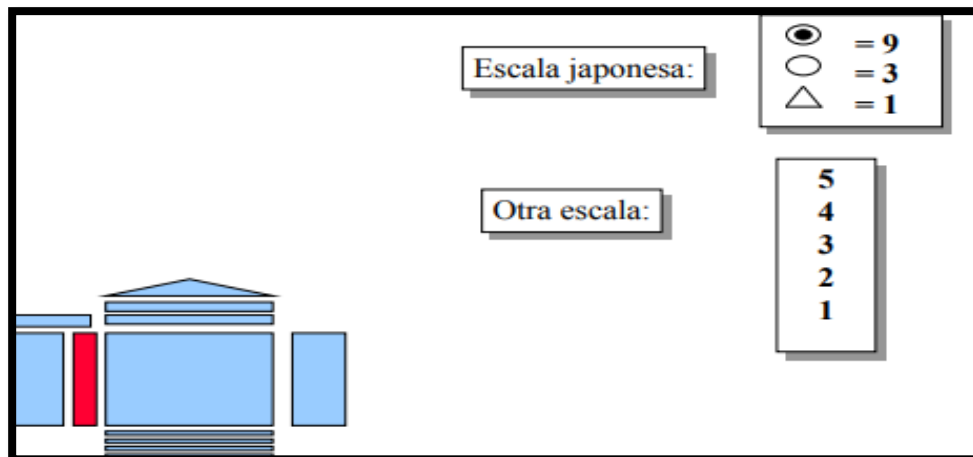


Figura 29. Determinar el grado de importancia. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 17. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>

Paso 4. Asignación del grado de importancia a través de coeficientes de peso. Este paso permite evaluar y verificar los servicios que ofrece nuestra empresa con relación a los de la competencia, se fija una valoración que se denomina habitualmente *benchmarking de necesidades* y se tiene criterio para fijar objetivos de excelencia de cumplimiento de los “Qués”, tomando para ello normalmente la referencia del mejor competidor en cada “Qué”. Ver *Figura 30* (Ruíz & Rojas, 2009, pág. 17)

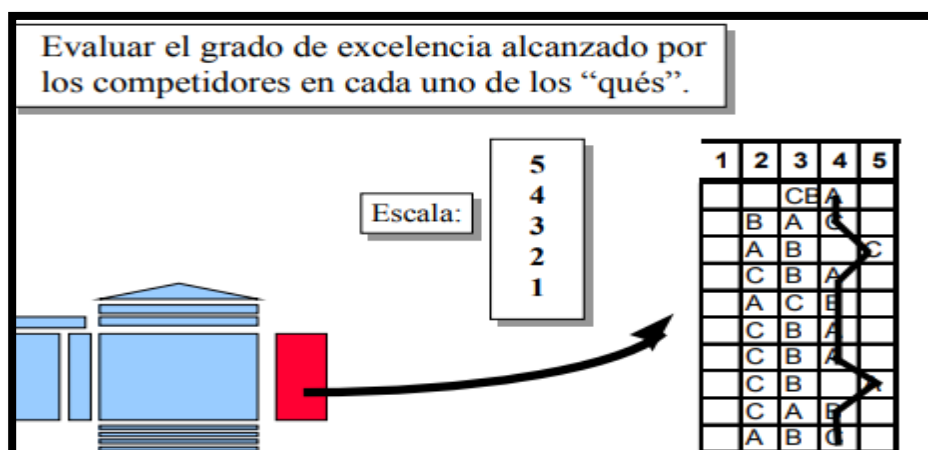


Figura 30. Jerarquizar el grado de importancia. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 18. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>

Paso 5. Establecer los requerimientos del Cómo. Se realiza el mismo procedimiento que en el paso 1, ver *Figura 31* pero se establecen los “Cómos” enfocados en los “Qués”; esto significa que será indispensable que se puedan definir los “Cómos” de cada requerimiento del cliente. (Ruíz & Rojas, 2009, pág. 19)



Figura 31. Establecer los requerimientos de los Cómo. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 19. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>

Paso 6. Análisis y verificación de los Cómo. En este paso se construye el techo de la casa de calidad, que se denomina como una matriz de correlación, donde se determina que variables tienen mayor afinidad y cuáles son las que crean conflictos entre sí. Ver *Figura 32*.

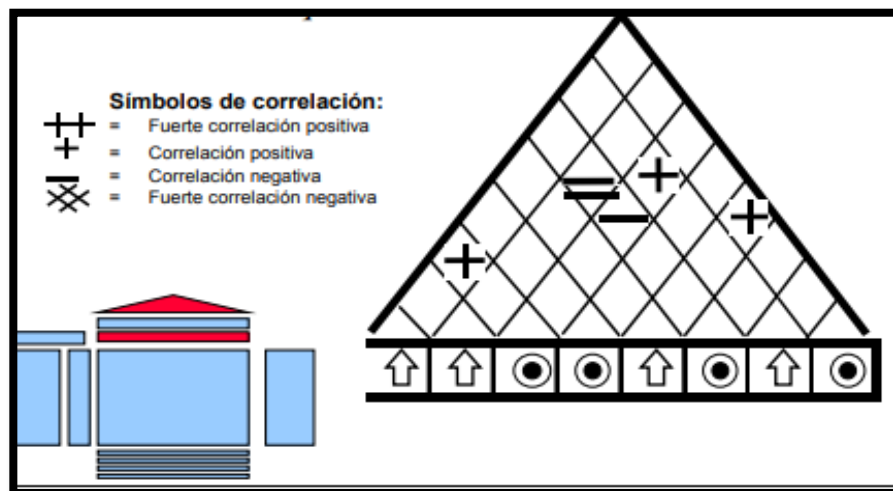


Figura 32. Techo de casa de calidad. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 20. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>

Para clarificar ideas, debajo de la fila de los “Cómos” es conveniente incorporar un símbolo que indique la dirección que resulte más favorables para el objetivo; además, se estudia si para la satisfacción de los "Qués" es bueno para que la cantidad asignada a los "Cómos" crezca, decrezca o se sitúe en un valor objetivo. Esto se indica en la fila de debajo del tejado mediante flechas hacia arriba, hacia abajo o puntos. (Ruíz & Rojas, 2009, págs. 19-20)

Paso 7. Establecimiento de la matriz de relaciones entre los “Qués” y los “Cómos”. Según *Figura 33* en este paso se verifica si existe una correlación entre las variables proporcionadas entre los Qués y los Cómos, con la finalidad de construir la matriz de relaciones entre los requisitos del cliente y las características del servicio, es indispensable que en este paso se pueda incluir una escala de correlación donde existan cuatro categorías: ninguna relación, baja relación, media relación y alta relación. (Ruíz & Rojas, 2009, pág. 21)

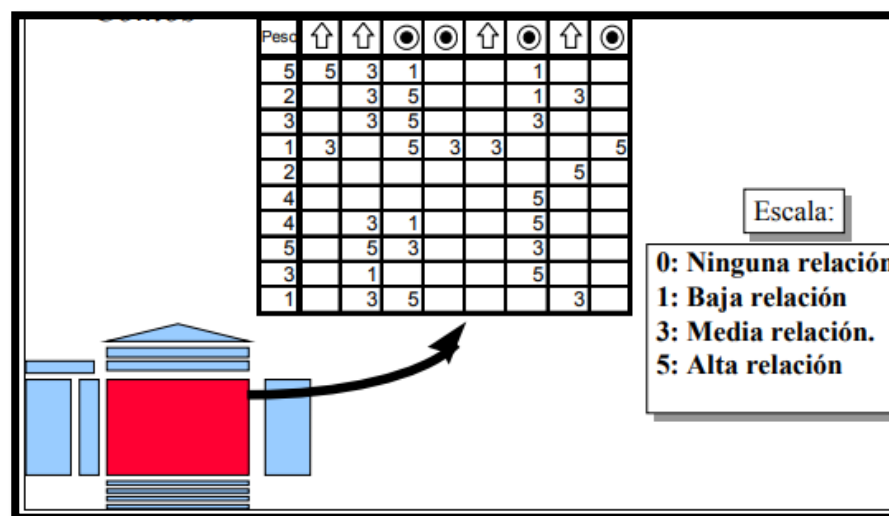


Figura 33. Relación entre “Qués” y “Cómos”. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 21. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>

Paso 8. Cuantificar objetivos de los Cómos. En este paso se realiza la cuantificación de los valores objetivo de los “Cómos”, por lo cual es importante realizar una comparación técnica con la competencia, lo que se denomina como benchmark técnico. Ver *Figura 34*.

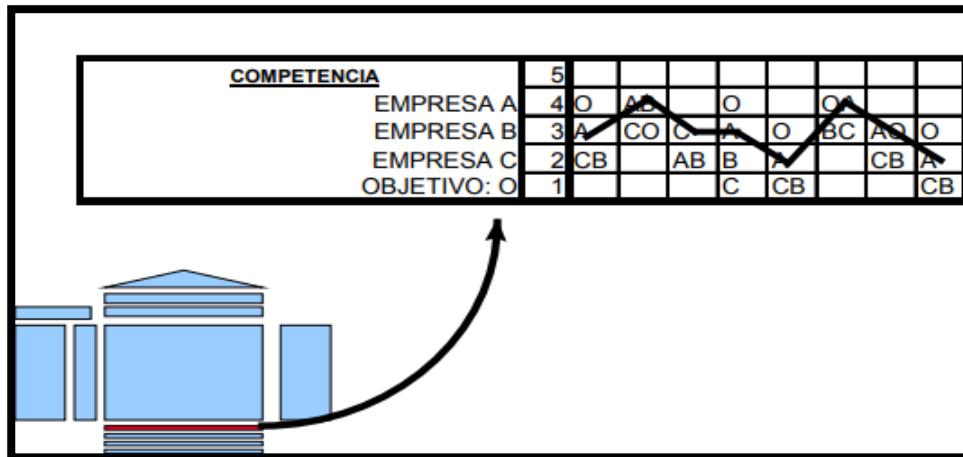


Figura 34. Cuantificar los objetivos de los Cómos. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 22. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>

Paso 9. Puntuación final y análisis. Finalmente, se establece cuáles son los aspectos del servicio y los de la competencia, se debe evaluar cuáles serían las características que se podrían implementar al servicio, tomando en consideración la relevancia de esa característica en cuanto a la ponderación y teniendo en cuenta también la situación de la competencia en cada uno de los tipos. Ver *Figura 35*.

Además, es necesario que para el cumplimiento de estas características se tome en consideración un tiempo estimado, el presupuesto adecuado y que el personal de la empresa se comprometa a cumplir con este objetivo.

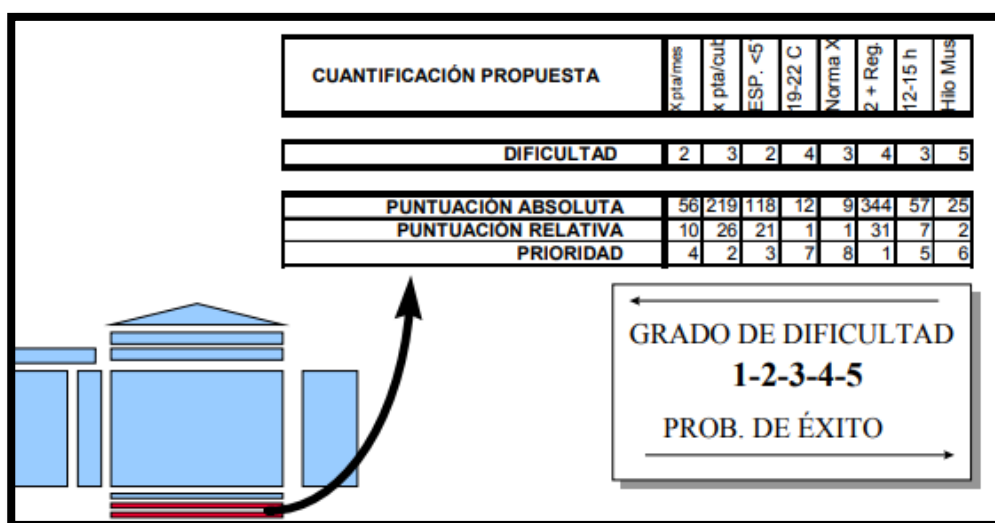


Figura 35. Determinación de la puntuación final. Tomado de Ruíz & Rojas, 2009, pág. 24. Recuperado el 15 de julio del 2018 de <https://web.cortland.edu>

2.4.5. *QFD en las empresas de servicios.* La aplicación del QFD en las empresas de servicios ha tomado relevancia en los últimos años, debido a que ha contribuido al desarrollo de muchos aspectos como: calidad, reducción de costos y oportunidades de desarrollo.

Dentro del control de la calidad al usar el QFD se puede destacar que las empresas de servicios pueden anticiparse a las necesidades de los clientes y de esta manera mejorar el servicio en todos los ámbitos posibles. El personal dentro de las organizaciones se ha convertido en un ente primordial por ser los verdaderos portavoces de los requerimientos de los clientes hacia las compañías.

En cuanto a los costos, las empresas que usan el QFD han podido reducir considerablemente los gastos e incrementar la rentabilidad; cabe destacar, que al ser empresas de servicios la desvinculación de un cliente por un mal servicio representa una pérdida bastante alta dentro de los ingresos, por lo que es indispensable el uso de nuevas estrategias que permitan mantener y llegar hacia a nuevos clientes.

Dentro de las oportunidades que se pueden desarrollar al tener un proceso de servicio organizado y controlado, es que permitirá ampliarse a nuevos nichos de mercado e incluso la creación de nuevos servicios.

2.4.6. *Las ventas y el servicio de atención al cliente con relación al QFD.* Cada día las empresas se ven amenazadas por clientes más exigentes y con requerimientos más específicos, las ventas se han convertido dentro de las empresas como un ente principal, a tal grado que se requiere plantear estrategias bien definidas para un mercado donde existen mayores competidores y clientes que esperan tener mayores beneficios a un bajo costo y cuyas empresas garanticen calidad en sus productos.

El departamento de ventas tiene como función principal comercializar los bienes o servicios que ofrece la empresa, para que este departamento funcione de forma correcta, se deben aplicar técnicas y políticas acordes con el producto que se desea vender. (Navarro Mejía, 2012)

Los vendedores por su parte son la mejor carta de presentación de las empresas y una de las actividades que realizan con mayor frecuencia es ser capaces de administrar correctamente sus relaciones con los clientes, si se satisfacen las necesidades del consumidor y se le otorga un seguimiento adecuado, será el inicio de una larga y fructífera relación comercial. (Navarro Mejía, 2012)

De acuerdo a *Figura 36*, existen determinadas fases que los vendedores deben tomar en consideración al momento de ejecutar una venta: (Navarro Mejía, 2012, pág. 37)

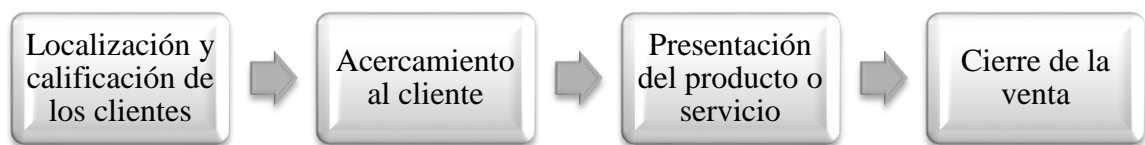


Figura 36. Fases de la venta. Tomado de Navarro Mejía, 2012. Recuperado el 20 de julio del 2018 de Técnicas de ventas

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, debido a que los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir un producto o servicio que están requiriendo, los clientes son quienes tendrán la última palabra para decidir, por ello es necesario presentar estrategias que puedan atender de una mejor manera las exigencias de los clientes.

2.4.7. *El triángulo del servicio.* La calidad en la atención al cliente es el modelo del triángulo del servicio que considera útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)

La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado; la que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, donde se presta y se recibe el servicio; es aquí, donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes; la línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)

La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se debe deducir de la definición de la estrategia de servicio, ver *Figura 37*. La línea que une estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)

Finalmente, la línea que conecta la gente con los sistemas sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados tengan contacto con el público, pues se debe trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

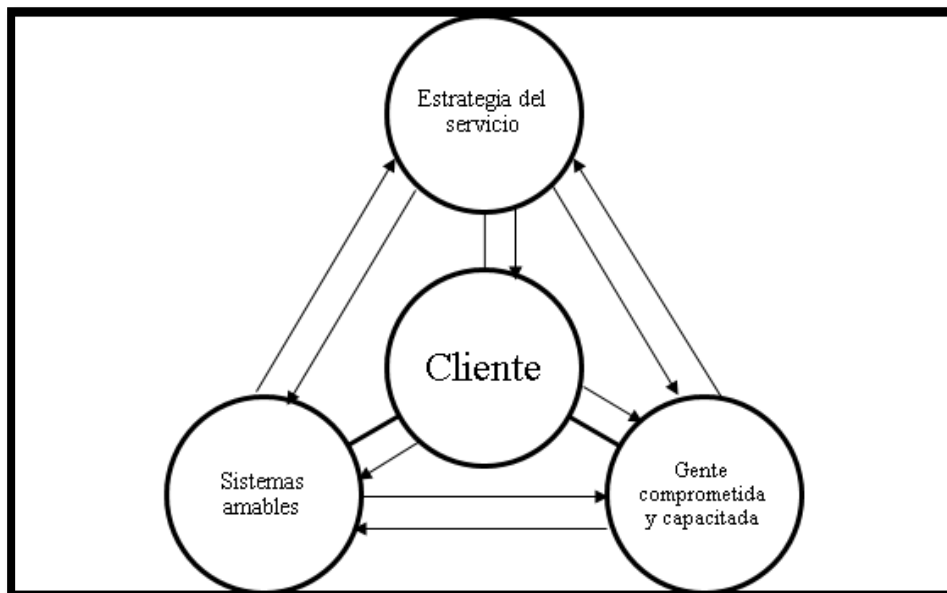


Figura 37. Triángulo del servicio. Tomado de Instituto Tecnológico de Sonora, 2013. Recuperado el 20 de julio del 2018 de La importancia de la calidad del servicio al cliente

3. DESARROLLO DEL MODELO QFD

Para el desarrollo del tercer capítulo, se recopilará y utilizará toda la información de nuestros clientes, personal administrativo y académico; a continuación, se recurrirá a diferentes técnicas de recolección de información, con el fin de aplicar y construir la casa de calidad de la empresa donde se realiza la presente investigación.

3.1. Estudio de la demanda

Para realizar el estudio de la demanda recopilaremos toda la información que tiene la empresa Enquality Learning School referente a sus estudiantes actuales.

3.1.1. Determinación de la población. Cuando se trata de especificar el objeto de estudio, es necesario partir de la identificación de la población que se va a estudiar, constituida por una totalidad de unidades; es decir, por todos aquellos elementos como: personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos que pueden conformar el ámbito de una investigación. (Niño Rojas, 2011, pág. 55)

Para establecer la población se toma como referencia los datos proporcionados por parte de la empresa Enquality Learning School, exclusivamente del departamento académico quien mantiene un registro de todos los estudiantes que se encuentran cursando el programa de inglés.

3.1.2. Determinación de la muestra. La muestra es un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades llamado población. (Behar Rivero, 2008, pág. 51)

Con lo antes estipulado y determinando que el tamaño de la muestra debe ser representativa, se considera un intervalo de confianza del 95%, con un margen de error del 5%. A continuación, se utiliza la siguiente fórmula: (Aguilar, 2005)

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p). La suma de la p y la q siempre debe dar 1.

Dónde:

N = 60,00

Z = 1,65

d = 0,05

p= 0,50

q= 0,50

$$n = \frac{60,00 * (1,65)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2 * (60,00 - 1) + (1,65)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = \frac{40,84}{0,83}$$

$$n = 49,31$$

De acuerdo a los resultados, es necesario tomar una muestra de 49 estudiantes a quienes se les aplicará un cuestionario, con el fin de conocer la atención del cliente otorgada por el departamento de ventas; así como también, sobre los principales servicios de enseñanza del programa de inglés prestados por la empresa Enquality.

3.2. Método de Investigación

Los métodos de investigación que se van a utilizar son:

3.2.1. *Análisis.* Es entendido como la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, ha sido uno de los procedimientos más utilizados a lo largo de la vida humana para acceder al conocimiento de las diversas facetas de la realidad, aunque la forma clásica de entender el método analítico ha sido la de un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico (lo simple), es posible concebirlo también como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes; es decir, de los efectos a las causas. (Lopera Echavarría, Ramírez Gómez, Zuluaga Aristizábal, & Ortiz Vanegas, 2010)

3.2.2. *Método analítico.* Es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. (Lopera Echavarría, Ramírez Gómez, Zuluaga Aristizábal, & Ortiz Vanegas, 2010)

Según Gutiérrez- Sánchez (1990, p.133) lo define como aquel que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado, este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación. (Maya, 2014)

Se utiliza el método analítico debido a que se necesita realizar un análisis de la organización de forma completa y documentada; adicional a esto, se investigará y se analizará al departamento de ventas mediante una revisión de las estadísticas de ventas y la aplicación de un cuestionario dirigido al público objetivo en cuanto a la satisfacción al cliente, generando información para el desarrollo del trabajo.

Además, se pretende descomponer a la empresa y enfocarse exclusivamente en el departamento de ventas, por lo que toda información referente a esta área es de vital importancia para el desarrollo del QFD.

3.2.3. *Método inductivo.* Se refiere a todo movimiento que va desde hechos particulares a afirmaciones de carácter general, esto implica que todo experimento que se realice permitirá la generalización de resultados. (Ruíz R. , 2007)

Se utilizará este método debido a que se recopilará toda la información que mantiene la empresa Enquality, se obtendrá información de los gerentes mediante entrevistas y se contará con información de los asesores de venta con el fin de profundizar aspectos que permitan dar soporte a la propuesta para el mejoramiento del departamento de ventas.

3.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Para objeto de este estudio se utilizarán varias fuentes primarias que se describen a continuación:

3.3.1. *Observación.* Consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta, puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. (Behar Rivero, 2008)

Este tipo de técnica puede trabajar con grandes volúmenes de datos; además, los instrumentos que se construirán llevarán a la obtención de datos reales y una vez recogidos podrá pasarse a la siguiente fase: el procesamiento de datos, lo que se pretende obtener responde a los indicadores de estudio, los cuales aparecen en forma de preguntas y así se elaborará una serie de instrumentos que serán los que en realidad, requiere la investigación u objeto de estudio. (Behar Rivero, 2008)

Es indispensable usar esta técnica para conocer la situación actual de la empresa de manera general, para luego utilizar la técnica de observación y establecer una mejor propuesta en el proceso de gestión de ventas.

3.3.2. *Entrevistas.* Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente. (Behar Rivero, 2008)

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, gustos y expectativas, que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde afuera, nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o se proyecta hacer; sin embargo, muchas veces esto resulta contradictorio debido a que el propio entrevistado podría tener una imagen distorsionada o falsa de la información que está proporcionando; por lo tanto, es deber del entrevistador verificar toda aquella información.(Behar Rivero, 2008)

Con la finalidad de obtener información acertada de la institución, se aplicarán entrevistas a los gerentes, ex colaboradores y personal que actualmente se encuentra laborando en la empresa, cabe destacar que las entrevistas no son excluyentes con respecto a las técnicas de observación que se aplican, ya que ambos procedimientos pueden ser combinados sin ninguna dificultad, tratando precisamente de compensar sus ventajas y desventajas con lo que se puede lograr una información mucho más amplia y confiable.

3.3.3. *Encuesta.* A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. (Behar Rivero, 2008).

La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas de la misma manera, la intención de la encuesta es obtener un perfil compuesto de la población. (Behar Rivero, 2008)

El diseño y la aplicación de encuestas son un eje primordial para el desarrollo del modelo QFD y el establecimiento del control de los resultados mediante la capacidad de los procesos, esta es la manera directa de obtener información valiosa de nuestros clientes y entender sus necesidades fundamentales; cabe destacar, que la colaboración del personal que labora dentro de la institución ayudará de sobremanera a la obtención de datos adicionales.

3.4. Aplicación del modelo QFD

El desarrollo y la aplicación del presente trabajo se lo realizó en la empresa Enquality a través de la aplicación del modelo QFD, con el fin de analizar el nivel de satisfacción al cliente recibido por los servicios en general que brinda esta institución, esto permitirá encontrar oportunidades de mejora tanto en el servicio de enseñanza como en el departamento de ventas; además, permitirá estandarizar procesos y utilizar los instrumentos apropiados acorde a las necesidades de la institución.

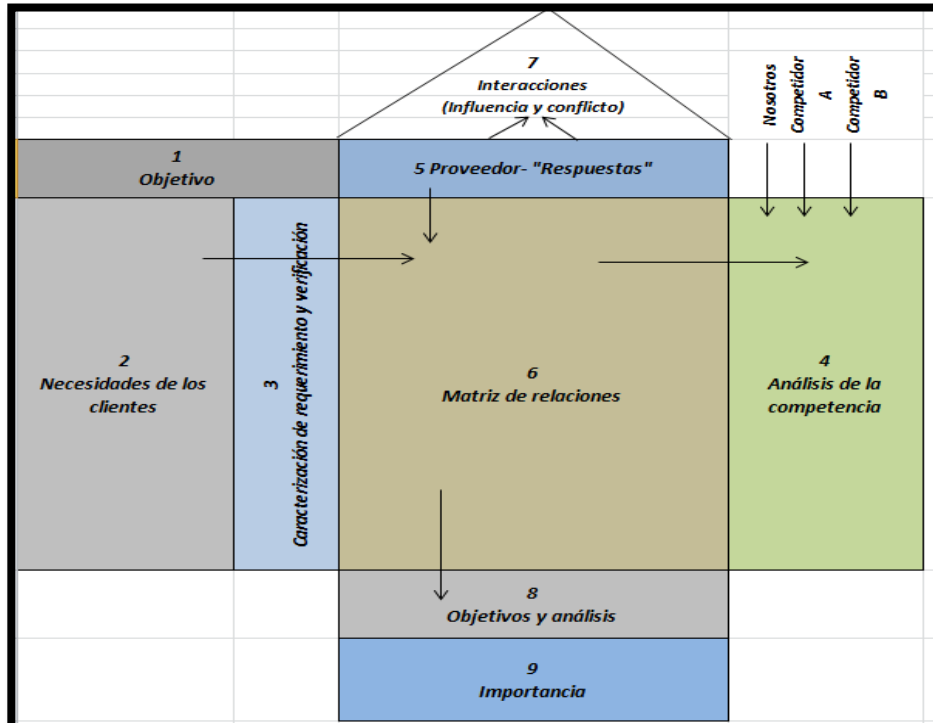


Figura 38. Matriz QFD. Tomado de Karl D. Williams, 2008. Recuperado el 14 de noviembre del 2018 de <https://vietnamwcm.wordpress.com/category/quality-function-deployment/page/3/>

Para el desarrollo del QFD se elabora y se toma en consideración las matrices que se encuentran interrelacionadas entre sí, buscando entender las necesidades de los clientes, las principales características que presenta la competencia y con esta información establecer parámetros de mejora o reestructuración en los procesos de la empresa. (Williams, 2008)

A continuación, se seguirán los pasos tomando como referencia la *Figura 38* antes mencionada, con esto se desarrollarán 9 pasos que se detallan en la *Figura 39*:

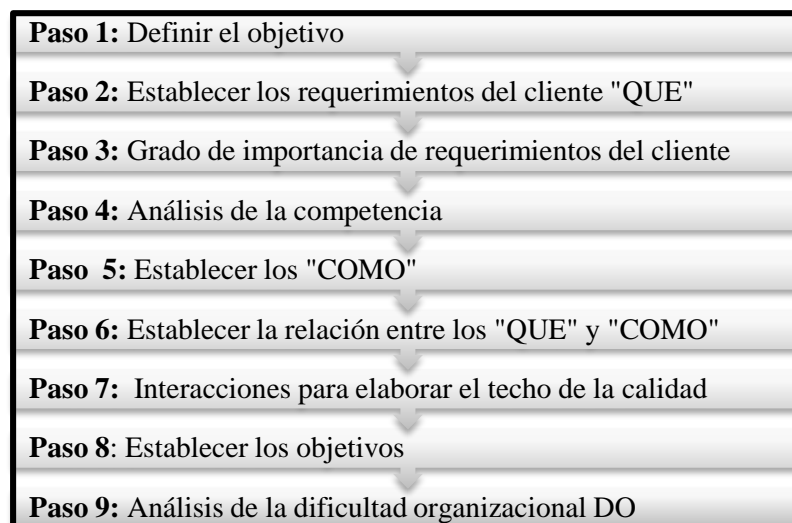


Figura 39. Pasos para desarrollar el QFD. Tomado de elaborado por autora

Paso 1. Definir el objetivo. Dentro del objetivo principal que busca este estudio, es analizar y desarrollar una propuesta de mejoramiento en el proceso de atención al cliente del departamento de ventas en la empresa Enquality Learning School mediante la aplicación del QFD.

El alcance de este trabajo de titulación es que Enquality a través de la aplicación del QFD pueda determinar específicamente los requerimientos del cliente mediante la pregunta: Si usted quisiera adquirir un programa de inglés ¿Qué le gustaría que un instituto de inglés le ofreciera?

Con lo antes mencionado y para realizar la investigación se cuenta con la colaboración de profesores quienes explicaron la forma de llenar la encuesta y los estudiantes quienes actualmente se encuentran cursando el programa de inglés.

Paso 2. Establecer los requerimientos del cliente “QUÉS”. Para desarrollar el paso 2 dentro de la aplicación del QFD, se determina la lista de requerimientos de los clientes; es decir, entender y escuchar la voz del cliente, esto se lo hizo mediante la aplicación de la siguiente pregunta: Sí usted quisiera adquirir un programa de inglés, ¿Qué le gustaría que un instituto de inglés le ofrezca? Los resultados obtenidos ver dentro de la investigación fueron los siguientes. Ver *Tabla 8*.

Tabla 8
Requerimientos del cliente- voz del cliente

N°	Requerimientos del Cliente	Frecuencia
1	Profesores con excelentes conocimientos de inglés	26
2	Metodología dinámica	16
3	Horarios a elegir	13
4	Precios accesibles	12
5	Clases personalizadas	11
6	Ubicación cercana a su domicilio	7
7	Plataforma virtual	7
SUMA		92

Nota: Elaborado por autora

La tabulación de los resultados con respecto a la voz del cliente, se encuentra en *Anexo 1-Requerimientos del cliente*; de acuerdo a la encuesta aplicada vía online se establecieron los principales requerimientos con respecto al servicio de educación en el idioma inglés.

Con referencia a la *Tabla 8*, se plantearon siete requerimientos principales que responden a la voz del cliente. De estos enunciados se contabilizaron 49 respuestas de acuerdo a la frecuencia de repetitividad; así como también, se procedió a ordenar la información obtenida de mayor a menor.

El diagrama de Pareto por su parte, es una representación gráfica de un conjunto de problemas de una organización, este permite identificar los aspectos prioritarios y la forma más adecuada de tratarlos. Su fundamento parte en identificar los pocos vitales de los muchos triviales; es decir, tratar el 20% de causas para concentrar el 80% de los efectos.

Además, se utilizará esta herramienta con la finalidad de analizar la información proporcionada en el caso de estudio; a continuación, algunos detalles:

- A través del uso de Pareto se logra establecer las principales prioridades donde debe atacar la empresa Enquality Learning School, con respecto a lo que espera un cliente acerca de un programa de inglés.
- El diagrama de Pareto permite identificar el orden de importancia que tuvo cada uno de los requerimientos *voz del cliente*, para los estudiantes de Enquality.
- El diagrama de Pareto permite tomar decisiones por parte de la alta dirección, debido a que los resultados generados es una evidencia de lo que se debe mejorar si se desea conseguir la fidelización de clientes.

Por consiguiente, para realizar la evaluación y análisis de las principales prioridades se utilizó la herramienta de diagrama de Pareto 80-20, de esta manera se estará tomando decisiones en el 80% de los requerimientos planteados. Ver *Tabla 9*

Tabla 9
Lista de requerimientos del cliente

Nº	Requerimientos del cliente	Frecuencia	% Acumulado	Acumulado	80-20
1	Profesores con excelentes conocimientos de inglés	26	28%	26	80%
2	Metodología Dinámica	16	46%	42	80%
3	Horarios a elegir	13	60%	55	80%
4	Precios accesibles	12	73%	67	80%
5	Clases personalizadas	11	85%	78	80%
6	Ubicación cercana a su domicilio	7	92%	85	80%
7	Plataforma virtual	7	100%	92	80%
SUMA		92			

Nota: Elaborado por autora

Según *Figura 40*, el diagrama de Pareto permite tener una visualización clara y concisa de que aspectos se debe atender; además, de que se constituye en una fuente de información valiosa para mejorar el servicio que se ofrece.

Finalmente, los resultados conseguidos en el diagrama de Pareto se constituyen como un punto clave para seguir desarrollando los siguientes siete (7) aspectos del modelo QFD, que sin duda aportarán al desarrollo de esta investigación.

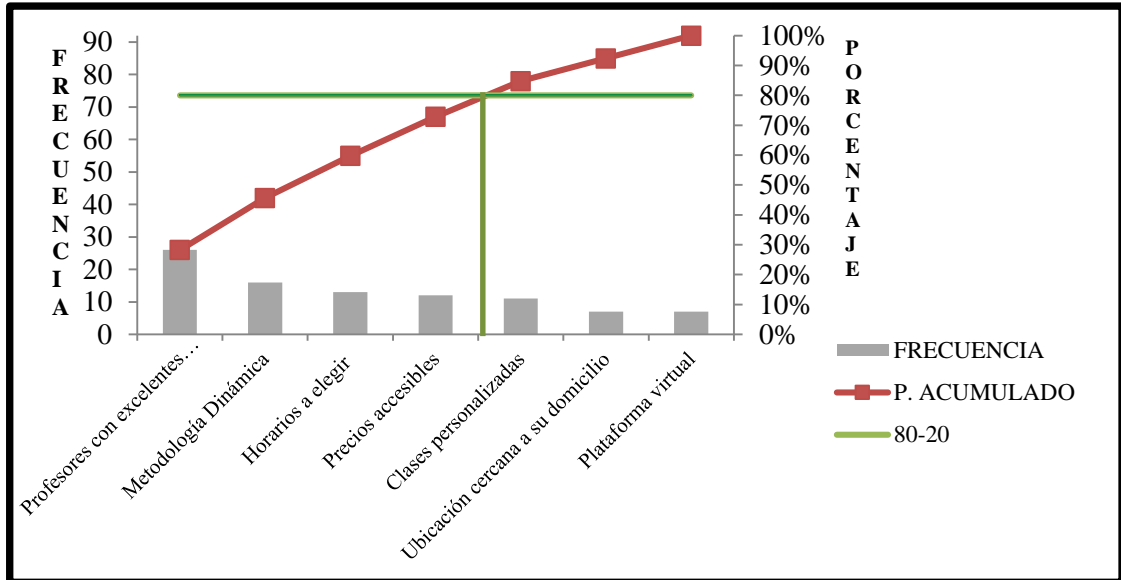


Figura 40. Diagrama de Pareto- voz del cliente. Tomado de elaborado por autora

Paso 3: Grado de importancia de requerimientos del cliente. Para poder determinar el grado de importancia de los requerimientos del cliente se utilizó el diagrama de Pareto del paso 2, con el fin de analizar la tendencia en cuanto a importancia que marcaron los estudiantes que actualmente se encuentran cursando el programa de inglés. Por otro lado, se utiliza un gráfico de barras para determinar el grado de importancia de los requerimientos después del análisis de Pareto.

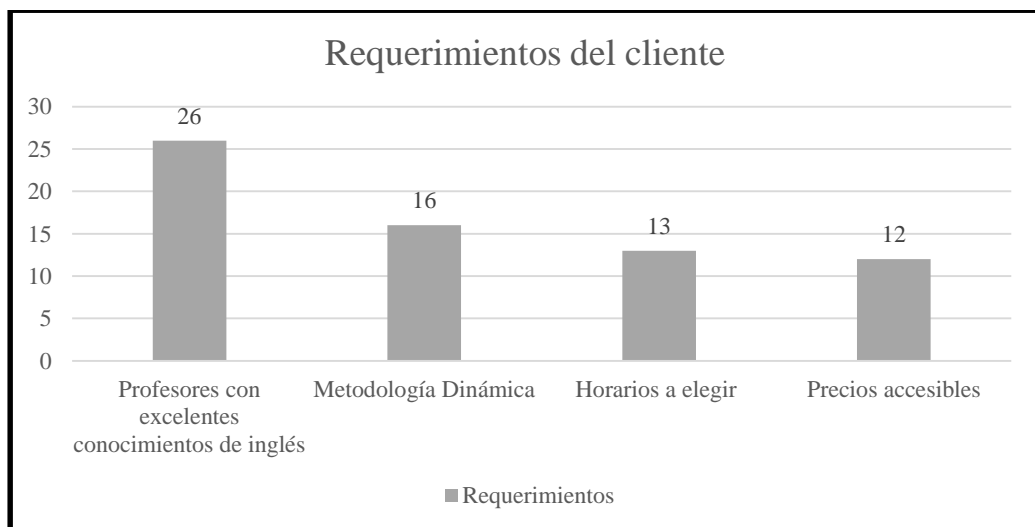


Figura 41. Requerimientos por grado de importancia. Tomado de elaborado por autora

Para poder complementar la información de la *Figura 41* se procede a realizar un cuadro referente al grado de importancia que le dan los estudiantes a los principales requerimientos planteados inicialmente, se utilizó una escala de 5 niveles dónde: 5 es muy importante, 4 importante, 3 imparcial, 2 poco importante, 1 nada importante.

Con la información anterior se les pide a los estudiantes que categoricen de acuerdo a la importancia de requerimientos que le puede ofrecer la empresa Enquality, por favor verificar *Anexo-2 grado de importancia*; con el análisis efectuado de las encuestas aplicadas a los estudiantes. Ver *Tabla 10* a continuación:

Tabla 10
Grado de importancia

N°	Requerimiento	Grado de importancia
1	Profesores con excelentes conocimientos de inglés	4,51
2	Metodología dinámica	3,51
3	Horarios a elegir	3,02
4	Precios accesibles	2,51

Nota: Elaborado por autora





Paso 4. Análisis de la competencia. El paso 4 del modelo QFD se basa en analizar la competencia de la empresa donde se realiza la presente investigación, en el mercado local la empresa Enquality cuenta con varios competidores; sin embargo, por la ubicación cercana al establecimiento se analizará a la empresa Wall Street English.

Wall Street English fue establecida en 1972 en Italia por el italiano Luigi Tiziano Peccenini, actualmente se encuentra entre los proveedores más grandes de educación en inglés para adultos en todo el mundo; utiliza un modelo de franquicia y actualmente operan en más de 450 centros en 28 países en África del norte, Asia oriental, Asia sudoriental, Europa, América latina y el Medio oriente. (Wall Street, 2018)

En Ecuador, Wall Street tiene 10 franquicias y específicamente en la ciudad de Quito cuenta con: 5 sucursales al norte, 3 instituciones al sur y 2 centros educativos en el valle de los Chillos. (Wall Street, 2018)

Con lo antes mencionado, es importante realizar una comparación respecto a los servicios proporcionados por la empresa Enquality versus la competencia, para adquirir esta información se realizó una entrevista de satisfacción al cliente basado en la escala Likert, ver *Tabla 11*.

Tabla 11
Satisfacción al cliente- escala Likert

Escala	Significado	Figura
1	En total desacuerdo	
2	En desacuerdo	
4	De acuerdo	
5	Muy de acuerdo	

Nota: Elaborado por autora

Con el fin de evitar que los clientes pongan respuestas intermedias para la aplicación de la presente entrevista, se procedió a eliminar la escala 3 del modelo Likert, lo que se busca con esta medida es que los clientes sean más objetivos al momento de determinar la calificación sobre los servicios proporcionados por la institución Enquality.

La aplicación de la entrevista se lo hizo a un grupo de 3 estudiantes quiénes han tenido la oportunidad de estudiar en ambas instituciones, ellos respondieron a varias preguntas referentes a los servicios proporcionados por parte de la institución, que incluyen conocimiento de los profesores, metodología de estudio, horarios de estudio y precios, en la siguiente *Tabla 12* se detallan los valores conseguidos en las entrevistas.

Los entrevistados respondieron a la pregunta: ¿Qué tan satisfecho está con el servicio recibido por Enquality y su calificación?

Tabla 12
Satisfacción al cliente Enquality

Nº	ENUNCIADOS	NIVEL DE SATISFACCIÓN
1	Horarios a elegir	3,33
2	Precios accesibles	3,33
3	Profesores con excelentes conocimientos de inglés	3,00
4	Metodología dinámica	3,00
NIVEL DE SATISFACCIÓN TOTAL		3,17

Nota: Elaborado por autora

Mediante este análisis se obtiene el grado de satisfacción por cada requerimiento con relación a la empresa Enquality, con un total a nivel general de 3,17 sobre 4,00; lo que transformado a porcentaje representa 79,00% de satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios recibidos; por otro lado, los requerimientos que tienen calificaciones bajas son los profesores y la metodología dinámica, lo que significa que son puntos que se debe corregir hasta lograr mejorar totalmente.

Para tener una visión más clara acerca de las insatisfacciones de los clientes, se procede a realizar la espina de pescado con el fin de analizar las causas y efectos de los requerimientos que tuvieron baja calificación.

El diagrama de causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes causas de un problema. Este diagrama ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y permite analizarlos, es llamado *espina de pescado* por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que originan un problema. (SENA, 2009)

A continuación, se representa por medio de la *Figura 42* las principales insatisfacciones en el servicio y sus causas:

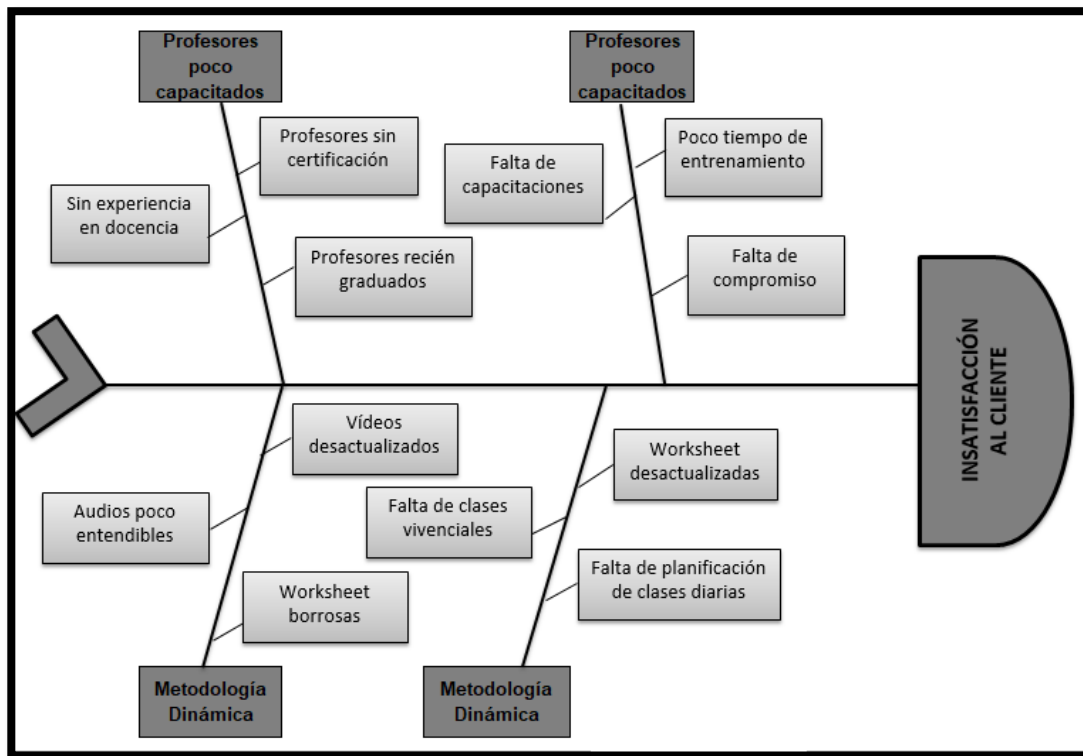


Figura 42. Diagrama causa- efecto Enquality. Tomado de elaborado por autora

Para la empresa Enquality, el uso de este diagrama facilitó el análisis de los principales problemas que afectan la satisfacción al cliente y a la vez encontrar las causas del mismo. Con ayuda del equipo de trabajo se pudo plantear posibles soluciones viables que deberán ser consideradas para conseguir el mejoramiento

En cuanto al análisis de la competencia, se tuvo la oportunidad de conocer las instalaciones, metodología de aprendizaje y docentes que laboran en esta institución, debido a la experiencia como ex estudiantes de Wall Street.

Por otro lado, con el fin de conocer lo que los estudiantes piensan acerca de los servicios ofertados por Wall Street se aplicó una entrevista al mismo grupo de tres personas que estudiaron en esta empresa, ver *Tabla 13*. Los entrevistados respondieron a la pregunta: ¿Qué tan satisfecho está con el servicio recibido por Wall Street y su respectiva calificación?

Tabla 13
Satisfacción al cliente Wall Street

Nº	ENUNCIADOS	NIVEL DE SATISFACCIÓN
1	Horarios a elegir	3,00
2	Profesores con excelentes conocimientos de inglés	2,30
3	Precios accesibles	2,00
4	Metodología Dinámica	1,70
NIVEL DE SATISFACCIÓN TOTAL		2,30

Nota: Elaborado por autora

De acuerdo a la información analizada se puede determinar que en la satisfacción total percibida por los estudiantes es el 2,30 sobre 4,00; lo que representa el 56,00 % de satisfacción en cuanto a los servicios prestados por Wall Street.

Dentro de la misma tabla se puede determinar que los puntos más fuertes son los horarios a elegir que tienen los estudiantes y como segundo mejor puntuado son los docentes que laboran en la institución, según visita realizada algunos de los docentes son extranjeros; sin embargo, esto no garantiza una buena metodología de enseñanza.

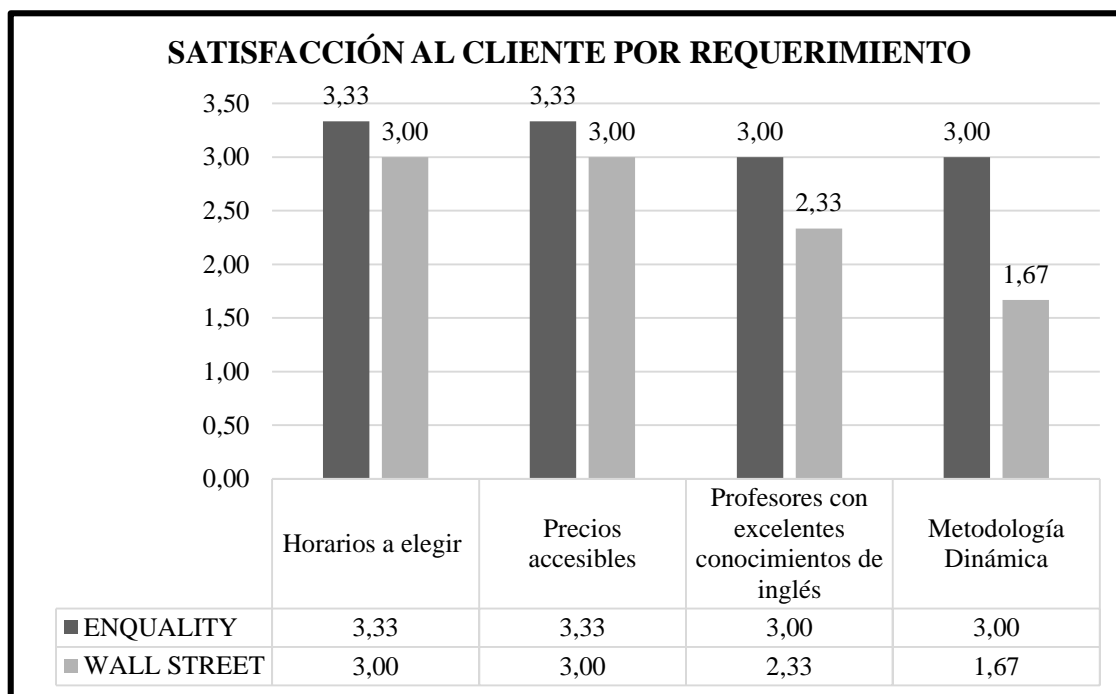


Figura 43. Comparación de requerimiento de Enquality vs Wall Street. Tomado de: Elaborado por autora

Según *Figura 43*, se puede determinar que Enquality tiene una mejor percepción en cuanto a los servicios prestados; por otro lado, considero que bajo este análisis Enquality debería mejorar los aspectos de profesores con mejores conocimientos y actualización de la metodología empleada.

Finalmente, para desarrollar el paso 4 del QFD es indispensable realizar la evaluación de la competencia que se representa en la *Tabla 14*:

Tabla 14
Evaluación técnica competitiva del cliente

REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	EVALUACIÓN TÉCNICA COMPETITIVA				
	1	2	3	4	5
Profesores con excelentes conocimientos de inglés			○	△	
Metodología Dinámica		△	○		
Horarios a elegir		△	○		
Precios accesibles	△		○		

Nota: Elaborado por autora

Tabla 15
Simbología para evaluación técnica competitiva del cliente

Símbolo	Significado
○	Enquality
△	Wall Street

Nota: Elaborado por autora

Para desarrollar la evaluación técnica competitiva del cliente en la casa de calidad se redondearon los valores al inmediato superior o a un entero para su representación gráfica.

Paso 5. Establecer los "CÓMOS". Es indispensable conocer los requerimientos que tienen los clientes acerca de los servicios proporcionados por la empresa Enquality; sin embargo, para establecer los "Cómos", se tomará en consideración los recursos que tiene la institución y la optimización de los mismos, de esta manera se procederá a la planificación del diseño de servicio.

A continuación, se detalla los requerimientos del cliente “Qués” y a los que se dará una respuesta a través de los “Cómos”; con lo antes mencionado se pretende cubrir la demanda del servicio requerido, ver *Tabla 16*:




Tabla 16
Identificación de los CÓMOS

REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE (QUÉS)	CÓMOS
Profesores con excelentes conocimientos de inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores con certificación B2 o C1 • Profesores con experiencia en docencia • Capacitación constante sobre la metodología de Enquality
Metodología dinámica	<ul style="list-style-type: none"> • Con la implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos. • Establecer una planificación de clases con recursos pre establecidos
Horarios a elegir	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante
Precios accesibles	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de incentivos a los mejores estudiantes. • Establecer un plan de promociones para familiares o recomendados

Nota: Elaborado por autora

Para la identificación de los “Cómos” se utilizó una lluvia de ideas en general, se contó con la participación de 2 profesores que prestan sus servicios en la institución Enquality y además tienen experiencia en la enseñanza del idioma; así como también, se tuvo la participación de la dirección administrativa.

Tabla 17
Símbolos de calidad para determinar los “CÓMOS”

DETALLE	SÍMBOLO
Más es mejor	
Valor nominal	
Menos es mejor	

Nota: Elaborado por autora

De este análisis se obtuvieron 26 propuestas; no obstante, para evitar repetir las ideas se logró sintetizarlo en 8 propuestas de “Cómos” definitivos, adicional a esto también se procedió a construir el vector de los “Cómos” mediante el tipo de características de calidad donde se presenta la *Tabla 18*:

Tabla 18
Características de calidad de los CÓMOS establecidos

CÓMOS	SÍMBOLO
Profesores con certificación B2 o C1	↑
Profesores con experiencia en docencia	●
Capacitación constante sobre la metodología de Enquality	↑
Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos	●
Planificación de clases con recursos pre establecidos	↑
Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante	↓
Programas de incentivos a los mejores estudiantes	↑
Promociones para familiares o recomendados	↓

Nota: Elaborado por autora

Para determinar la asignación de las características más prometedoras para los “Cómos” antes mencionados, es importante hacerlo a través de los símbolos cuya descripción se encuentran en la *Tabla 17*, con esto se podrá identificar si la característica es vital o no para la institución tomando como referencia los objetivos y recursos que actualmente mantiene la empresa para mejorar sus servicios.

Paso 6. Establecer la relación entre los "QUÉS" y "CÓMOS". Se basa en establecer la correlación de los “Qués” y los “Cómos”, con la finalidad de construir la matriz de relaciones entre los requerimientos del cliente y los recursos que puede ofrecer la institución, en este punto se podrá determinar el valor con características medibles.

Para poder desarrollar este paso fue necesario incluir una escala de correlación donde existieron cuatro categorías. A continuación, se presenta la *Tabla 19* con la descripción del mismo:

Tabla 19
Detalle de valoración de los “QUÉS” y “CÓMOS”

VALOR	DETALLE
0	Ninguna relación
1	Relación débil o baja
3	Relación media
9	Relación fuerte o alta

Nota: Elaborado por autora

Para desarrollar la relación fue necesario incluir todos los requerimientos de los clientes y buscar las mejores propuestas dentro del equipo de trabajo de la empresa, considerando respuestas medibles y que se puedan cumplir en corto plazo para mejorar el servicio que actualmente reciben los estudiantes.

Tabla 20
Relación de los “QUÉS” y “CÓMOS”

Requerimientos de cliente	Grado de importancia	Profesores con Certificación B2 o C1	Profesores con experiencia en docencia	Capacitación constante sobre la metodología de Enquality	Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos	Planificación de clases con recursos pre establecidos	Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante	Programas de incentivos a los mejores estudiantes	Promociones para familiares o recomendados
Profesores con excelentes conocimientos de inglés	4.5	9	3	3	9	3	1	3	
Metodología Dinámica	3.5	3	9	9	9	9		1	
Horarios a elegir	3	1			1		9		1
Precios accesibles	2.5		1				1	9	9

Nota: Elaborado por autora

De acuerdo a los resultados finales de la correlación se puede observar en la *Tabla 20*, es importante dar prioridad a la toma de decisiones en los puntos débiles de la matriz; así como, los que se encuentran con relación media a pesar de que en los puntos fuertes se debe considerar mantener e implementar un programa de mejora continua

Paso 7. Interacciones para elaborar el techo de la calidad. Para estructurar y desarrollar el techo de la casa de calidad se debe hacer un análisis de la relación que existen entre todos los “Cómos” existentes, esto se lo hace mediante la representación de un conjunto de símbolos que se detallan en la *Tabla 21*:

Tabla 21

Simbología techo de calidad

SÍMBOLO	DETALLE
●	Fuertemente positiva
○	Positiva
⊗	Negativa
⊗ ⊗	Fuertemente negativa

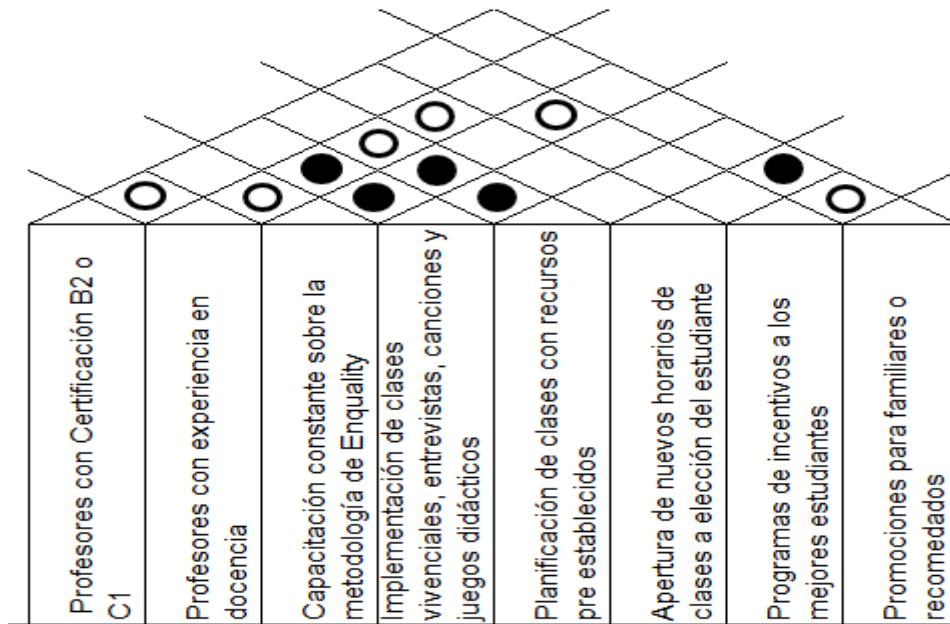
Nota: Elaborado por autora

La correlación que pueda surgir en el techo de la casa de calidad o con respecto a los “Cómos” propuestos, permitirá en primer lugar identificar cuáles de ellos presentan una relación muy fuerte y por lo tanto la institución pueda optimizar recursos mejorando dos o más propuestas en un solo plan.

En cuanto a los que presentan una relación negativa o muy negativa, significa que la empresa debe tomar acciones inmediatas, destinar presupuesto y poder corregir a tiempo para evitar conflictos más adelante.

En resumen, la identificación correcta de la relación de los Cómos, permitirá determinar oportunidades de mejora en la empresa e identificar las amenazas más latentes que afectan el desarrollo del negocio. A continuación, se presenta el techo de calidad de la empresa Enquality en la siguiente *Tabla 22*:

Tabla 22
Estructura techo de calidad Enquality











Nota: Elaborado por autora

Se puede determinar que existen dos puntos de correlación fuerte, el primero donde se detalla todo aquello en cuanto a profesores y la metodología de aprendizaje y la segunda parte que hace énfasis a los precios y promociones para clientes potenciales. Con estas correlaciones será más fácil identificar hacia donde debe enfocarse la empresa para fortalecerse y sacar oportunidades de mejora.

Paso 8. Establecer los objetivos. Para establecer los objetivos de la casa de calidad es indispensable cuantificar los “Cómos” propuestos en los pasos anteriores, regularmente para que las respuestas sean objetivas con respecto a la empresa se lo hace a través de un grupo de trabajo de la institución, en este caso se tomó en consideración los criterios de la dirección administrativa y de los profesores quienes son los que tienen una mejor percepción de los servicios que ofrece la institución. Ver *Tabla 23*.

Tabla 23
Establecimiento de objetivos

CÓMOS	SÍMBOLO	OBSERVACIONES
Profesores con certificación B2 o C1		50% de cumplimiento, actualmente la empresa se encuentra capacitando para que todos los profesores tengan certificación internacional
Profesores con experiencia en docencia		75% de cumplimiento, se ha establecido en las políticas de contratación experiencia mínima de 1 año.
Capacitación constante sobre la metodología de Enquality		100% de cumplimiento, cada 15 días existen capacitaciones en las instalaciones de Enquality
Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos		40% cumplimiento, actualmente se trabaja en la modificación del programa de inglés que incluya clases vivenciales.
Planificación de clases con recursos pre establecidos		10% cumplimiento, actualmente se trabaja en la modificación del programa de inglés que incluya planificaciones de cada clase y el material a usarse.
Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante		Evitar abrir nuevos horarios siempre y cuando las clases ya establecidas llenen el cupo de estudiantes.
Programas de incentivos a los mejores estudiantes		Diseñar una propuesta para crear un plan de incentivos
Promociones para familiares o recomendados		Reestructurar el plan de promociones para familiares y recomendados

Nota: Elaborado por autora

Para alinearse a los requerimientos de los clientes es preciso establecer objetivos claros y medibles, determinar el porcentaje que actualmente cumplen con los requerimientos de los clientes y qué acciones se van a tomar para poder lograr un 100% de cumplimiento; adicional a esto, se ha hecho un análisis con porcentajes de cumplimiento y propuestas de mejora.

Por otro lado, con este análisis también se puede determinar qué aspectos se deben atacar de forma inmediata para conseguir la satisfacción al cliente y más adelante la fidelización del mismo.

Paso 9. Análisis de la dificultad organizacional DO. Finalmente, para este paso es necesario analizar la dificultad que representa la implementación de los “CÓMOS” de acuerdo a los objetivos planteados.

Por consiguiente, es importante desarrollar una matriz de dificultad organizacional, ver *Tabla 24*, utilizando como herramienta de apoyo la escala de Likert de acuerdo a la siguiente ponderación:

Tabla 24
Escala Likert DO para tomar acciones

VALOR	DETALLE
1	Muy fácil de implementar
2	Fácil de implementar
3	Normal de implementar
4	Difícil de implementar
5	Muy difícil implementar

Nota: Elaborado por autora

Para este paso se toma en consideración los criterios de la Dirección administrativa y financiera, ver *Tabla 25*, con la finalidad de conocer el presupuesto límite destinado, el personal que apoyará al proceso y el tiempo estimado de implementación en el que puede adaptarse los “Cómos” planteados.

Tabla 25
Dificultad organizacional

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DO					COMO							
	1	2	3	4	5	Profesores con certificación B2 o C1	Profesores con experiencia en docencia	Capacitación constante sobre la metodología de Enquality	Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos	Planificación de clases con recursos pre establecidos	Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante	Programas de incentivos a los mejores estudiantes	Promociones para familiares o recomendados
Tiempo estimado	0-3	3,1-6	6,1-9	9,1-12	>12	4	2	1	2	3	1	1	1
Presupuesto	0-300	301-600	601-900	901-1200	>1200	3	5	1	1	2	1	2	1
Personal	1 persona	2 personas	3 personas	4 personas	5 personas	5	5	2	4	5	1	2	2
TOTAL						12	12	4	7	10	3	5	4
DIFICULTAD ORGANIZACIONAL						4	4	1	2	3	1	2	1

Nota: Elaborado por autora

Para encontrar una mejora en el proceso, es importante conseguir que todos los profesores tengan una certificación internacional B2 o C1 y en segundo lugar contratar profesores que tengan mayor experiencia en la enseñanza del idioma.

Por otro lado, existe compromiso por parte de la alta dirección y sobre todo del personal docente en seguir preparándose para conseguir la certificación internacional, que no sólo dará a la empresa un plus, sino que también permitirá que los profesores tengan un mejor perfil profesional.

Adicional a esto, los profesores establecerán una planificación diaria acerca de las clases que se van a impartir por estudiante, que es otro de los procesos donde la empresa pretende mejorar.

Para dar mayor soporte a esta investigación, se realiza una evaluación técnica competitiva tomando en consideración la experiencia del investigador; así como también, el aporte de ex estudiantes de Wall Street quienes compartieron sus experiencias y opiniones. Para la evaluación técnica competitiva de Wall Street, se pudo entrevistar a uno de los ex asesores académicos de esta institución, quien pudo responder a los siguientes cuestionamientos referentes a la dificultad organizacional de esta empresa, ver *Tabla 26*.

Se realizó la evaluación técnica competitiva de la empresa Wall Street, que es la institución que representa una competencia fuerte para Enquality, se utilizó la escala Likert, considerando como 1 a muy fácil de implementar y 5 a muy difícil de implementar.

Tabla 26
Evaluación Técnica Competitiva Wall Street

EVALUACIÓN TÉCNICA COMPETITIVA WALL STREET		
CÓMOS	DO	DETALLE
Profesores con certificación B2 o C1	1	Todos los profesores cuentan con una certificación internacional para ejercer la docencia
Profesores con experiencia en docencia	3	La experiencia es a partir de un año en actividades de docencia; sin embargo, a las personas que no cumplen con este requisito se les hace una evaluación en el manejo de aulas de clases
Capacitación constante sobre la metodología	2	Se hacen capacitaciones acerca de la manera en que deben manejar el programa de inglés
Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos	5	Es a través de la metodología de Wall Street, la calificación de 5 es porque este tipo de metodología es muy aburrida para muchos de los estudiantes pero el método propuesto por esta institución es estándar.
Planificación de clases con recursos pre establecidos	2	Manejan libros con diversas unidades cuyo profesor planifica las clases con anticipación
Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante	2	Los horarios ya se encuentran establecidos sin opción a cambio
Programas de incentivos a los mejores estudiantes	5	No se evidencia un plan de incentivos para los mejores estudiantes
Promociones para familiares o recomendados	3	Existen ciertos descuentos únicamente cuando son familiares pero no hay un plan de compensación para ex estudiantes

Nota: Elaborado por autora

Con esta información se procede hacer una comparación de la dificultad organizacional de cada una de las empresas, cuyos resultados se reflejan en la *Tabla 27* a continuación:

Tabla 27
Evaluación técnica competitiva comparativa DO

REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	EVALUACIÓN TÉCNICA COMPETITIVA DEL CLIENTE				
	1	2	3	4	5
Profesores con Certificación B2 o C1	△			○	
Profesores con experiencia en docencia			△	○	
Capacitación constante sobre la metodología	○	△			
Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos		○			△
Planificación de clases con recursos pre establecidos		△	○		
Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante	○	△			
Programas de incentivos a los mejores estudiantes		○			△
Promociones para familiares o recomendados	○		△		

Nota: Elaborado por autora

Se procedió a realizar una evaluación comparativa del DO, esto permitió determinar qué elementos serán de fácil implementación en la organización; dentro de los puntos clave que Enquality debe cubrir son: promover que sus profesores cuenten con certificación internacional y la capacitación correcta para que puedan ir adquiriendo experiencia como docentes de inglés.

Como paso adicional dentro del desarrollo del QFD, en el establecimiento del DO es importante determinar los valores absolutos y relativos de los “Cómos”, tomando en consideración los “Qués” que estos representan, por lo que es necesario aplicar una fórmula estadística que se detalla en la *Tabla 28* a continuación:

Tabla 28
Cálculo de valores absolutos y relativos

NOMBRE	DETALLE
VALORES ABSOLUTOS	Para obtener los valores absolutos se multiplica el grado de importancia (revisar el paso 3 del QFD), por cada uno de los valores que se determinó en la correlación de los “Qués” y “Cómos” (revisar paso 6); luego de obtener estos valores, se realiza una sumatoria por columnas de todos los valores obtenidos. Finalmente, se establece el total de los valores absolutos.
VALORES RELATIVOS	Para obtener los valores absolutos se obtiene con la siguiente fórmula: (peso absoluto x100)/ total absoluto; como resultado se obtiene un porcentaje, que será utilizado más adelante para el análisis del DO.

Nota: Elaborado por autora

Tabla 29
Pesos de los CÓMOS

Requerimientos de cliente	Grado de importancia	Profesores con certificación B2 o C1	Profesores con experiencia en docencia	Capacitación constante sobre la metodología de Enquality	Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos	Planificación de clases con recursos pre establecidos	Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante	Programas de incentivos a los mejores estudiantes	Promociones para familiares o recomendados	
		Profesores con excelentes conocimientos de inglés	4,5	9	3	3	9	3	1	3
Metodología Dinámica	3,5	3	9	9	9	9		1		
Horarios a elegir	3	1			1		9		1	
Precios accesibles	2,5		1				1	9	9	
ÍNDICES DE IMPORTANCIA	ABSOLUTO	54	48	45	75	45	34	40	26	366
	RELATIVO	15%	13%	12%	21%	12%	9%	11%	7%	100%

Nota: Elaborado por autora

Mediante la aplicación de los pasos anteriores, se puede determinar la importancia de los “Qués” con relación a los “Cómos”, lo que da como resultado el valor absoluto, luego se podrá obtener un porcentaje que permitirá al investigador determinar cuáles son los elementos que necesitan acciones correctivas inmediatas y los recursos que se van a utilizar para lograr una mejora en los procesos. Ver *Tabla 29*.

Como resultado de la ponderación de los resultados anteriores, según *Tabla 30* se determina los “Cómos” más importantes:

Tabla 30
Priorización de CÓMOS

N°	CÓMO	%
1.	Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos	21,00%
2.	Profesores con certificación B2 o C1	15,00%
3.	Profesores con experiencia en docencia	13,00%
4.	Capacitación constante sobre la metodología de Enquality	12,00%
5.	Planificación de clases con recursos pre establecidos	12,00%
6.	Programas de incentivos a los mejores estudiantes	11,00%
TOTAL		84,00%

Nota: Elaborado por autora

En conclusión la suma de los 6 “Cómos” dará como resultado un 84,00%, lo que significa que si se logra tomar acciones en estos puntos, se podrá cubrir las demás necesidades, tomando en consideración el 80-20 de Pareto.

3.5. Interpretación de los resultados

Para hacer un resumen de todos los pasos aplicados, en primer lugar se realizó una encuesta para poder determinar los requerimientos del cliente, a esto se lo denomina como los “Qués”, a su vez se les pidió a los clientes que hagan una priorización de estos requerimientos determinando el grado de importancia.

En segundo lugar, junto con el equipo de Enquality tanto de la parte administrativa como la plantilla de docentes, se efectuaron varias reuniones con el fin de plantear ideas con respecto a los “Cómos”, que puede brindar la institución con el fin de cubrir los requerimientos de los estudiantes.

Luego se hizo una interrelación de los “Qués” y “Cómos”; a través de entrevistas y encuestas se pudo determinar la competencia, los puntos fuertes y débiles de la empresa y por consiguiente planificar acciones inmediatas, estableciendo y clarificando los procesos de atención al cliente y la planificación de los programas de inglés para que Enquality pueda conseguir la fidelización de sus clientes y con ello incrementar sus ventas, debido a que anterior a esta investigación la empresa no contaba con un proceso establecido de procesos a ejecutarse.

A continuación, se presenta la casa de calidad-QFD de la empresa Enquality Learning School en la *Figura 44*:



DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD - QFD
CASA DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA ENQUALITY LEARNING SCHOOL

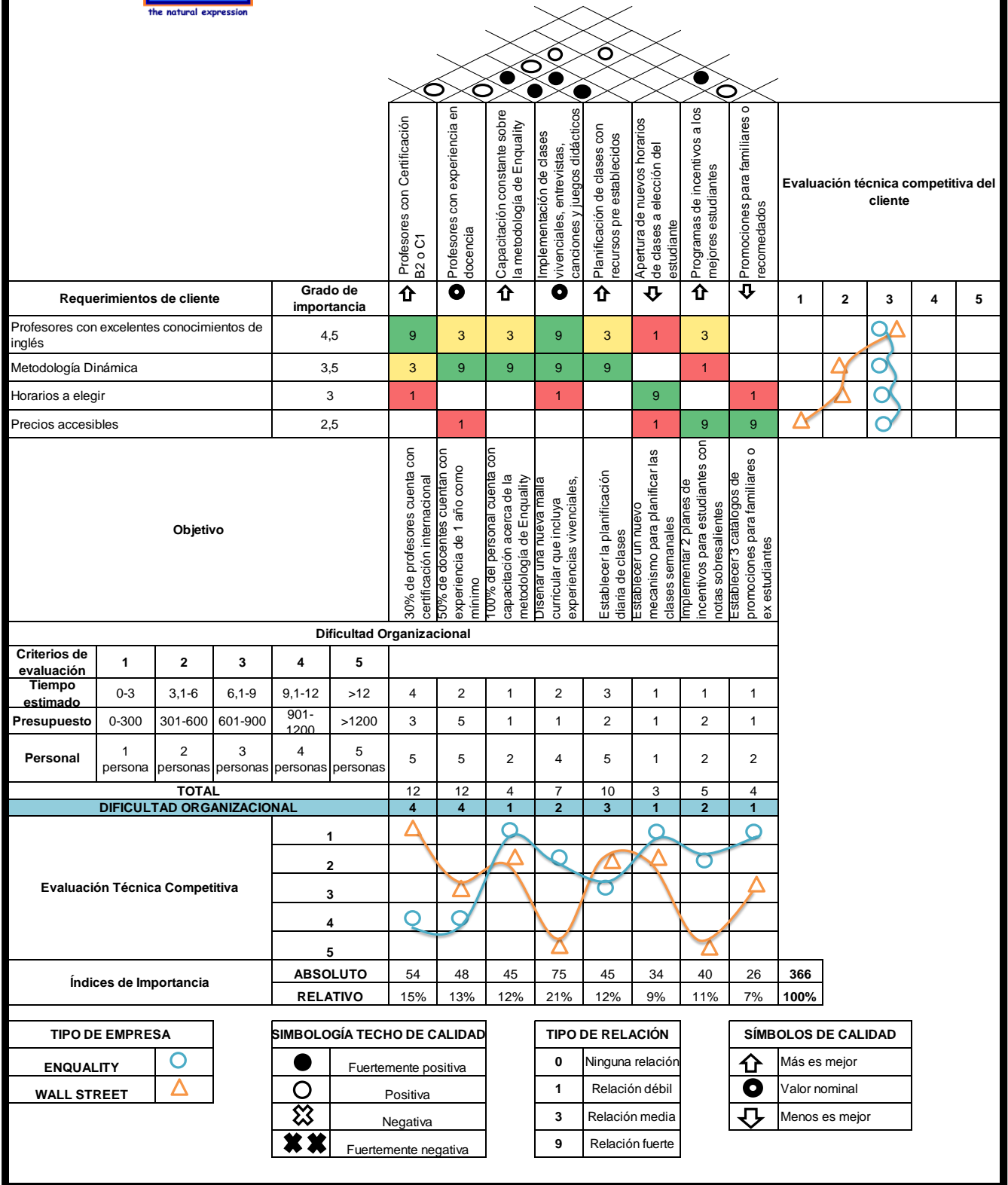


Figura 44. Casa de la calidad- QFD empresa Enquality. Tomado de elaborado por autora

En resumen la aplicación del QFD se constituye como una herramienta muy eficaz en las empresas de servicio para poder establecer y dar seguimiento continuo a los requerimientos del cliente que actualmente presenta cambios constantes por los distintos factores que afecta a la sociedad como el uso de la tecnología y economía.

Una vez identificados los requerimientos del cliente “Qués”, es importante que las empresas pueden mantener reuniones continuas con el fin de determinar los “Cómos”; es decir, como la organización piensa cubrir las necesidades del cliente.

Regularmente en este punto se evalúa el alcance, el presupuesto y el personal que va a intervenir en los procesos de mejora mediante la búsqueda de alternativas viables dentro de los puntos críticos, resultado del estudio de la casa de calidad.

De este estudio se puede determinar que la empresa Enquality Learning School tiene un nivel de satisfacción a nivel general de 3,20 sobre 4,00; lo que transformado a porcentaje representa 79,00% de satisfacción al cliente; sin embargo, se puede considerar que ante los cambios tecnológicos es indispensable que Enquality pueda enfocarse y adelantarse al uso de plataformas tecnológicas y a la implementación de nuevas actividades educativas que atraigan la atención de las nuevas generaciones de estudiantes.

Por otro lado, Enquality debe establecer un proceso de atención al cliente e instaurar medidas para la implementación de la calidad en los servicios de enseñanza del inglés, debido a que si se mejora estos dos aspectos inicialmente y de acuerdo a los resultados del QFD, se estará cubriendo la mayoría de insatisfacciones que actualmente afecta a la empresa.

Finalmente, se establecerá el diagnóstico de la casa de calidad utilizando una matriz que se detalla en la *Tabla 31* a continuación:

Tabla 31

Diagnóstico de la casa de calidad- Enquality

	DETALLE	N°	DEFINICIÓN	CUMPLIMIENTO
Puntos Críticos	Se basa cuando la evaluación competitiva del cliente y la evaluación técnica competitiva muestran verdaderas oportunidades para la institución	1,1	Encontrar los "QUÉS" con mayor grado de importancia (≥ 4)	*Profesores con excelentes conocimientos de inglés (5) * Metodología dinámica (4)
		1,2	En la evaluación competitiva al cliente tomar los valores de mi empresa (≤ 2)	*No se aplica esta regla, debido a que no se presenta ninguna característica inferior o igual a 2
		1,3	Verificar horizontalmente los puntos fuertes (9)	* No aplica
		1,4	En la evaluación competitiva tomar los valores bajos (≤ 2)	* Capacitación constante sobre la metodología (1) *Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos (2) *Apertura de nuevos horarios de clases a elección del estudiante (1) *Programas de incentivos a los mejores estudiantes (2) *Promociones para familiares o recomendados (1)
Puntos de Conflicto	El conflicto ocurre cuando la opinión del cliente a través de la evaluación cuantitativa difiere de nuestro concepto o percepción del servicio que se ofrece.	2,1	Encontrar los "QUÉS" con mayor grado de importancia (≥ 4)	*Profesores con excelentes conocimientos de inglés (5) * Metodología dinámica (4)
		2,2	En la evaluación competitiva al cliente tomar los valores de mi empresa (≤ 2)	* No se aplica esta regla, debido a que no se presenta ninguna característica inferior o igual a 2
		2,3	Verificar horizontalmente los puntos fuertes (9)	* No aplica
		2,4	En la evaluación competitiva técnica se toma los valores mayores (≥ 4)	* Profesores con certificación B2 o C1 (4) * Profesores con experiencia en docencia (4)
Importancia Técnica	Este proceso consiste en identificar el peso de los CÓMOS y su repetición. Esto refleja que dos CÓMOS son igualmente importantes.	3,1	Identificar los "CÓMOS" de mayor valor absoluto o relativo (es ideal aceptar de 1 a 3)	* Diseñar una nueva malla curricular que incluya experiencias vivenciales, canciones y juegos didácticos (21%). *30% de profesores cuenta con certificación internacional (15%). *50% de docentes cuentan con experiencia de 1 año como mínimo (13%)
		3,2	Verificar verticalmente los puntos fuertes (9)	*Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos
		3,3	Buscar los "QUÉ" con mayor grado de importancia (≥ 4)	*Profesores con excelentes conocimientos de inglés (5) * Metodología dinámica (4)

(Continúa)

Ventaja Competitiva	La ventaja competitiva sucede cuando la opinión del cliente sobre el requerimiento con un grado de importancia alto es excelente. Es necesario mantener y dar a conocer esta ventaja competitiva	4,1	Encontrar los "QUÉS" con mayor grado de importancia (≥ 4)	*Profesores con excelentes conocimientos de inglés (5) * Metodología dinámica (4)
		4,2	En la evaluación competitiva al cliente tomar los valores de mi empresa ($=5$)	* No aplica debido a que Enquality no cuenta con valores de 5
		4,3	Verificar horizontalmente los puntos fuertes (9)	* No aplica
Área de oportunidad	El área de oportunidad se presenta cuando existe un requerimiento que puede marcar la diferencia con la competencia.	5,1	En la evaluación competitiva al cliente tomo los valores de Enquality y Wall Street, dónde las dos estén mal (≤ 2)	* No aplica ya que ninguna de las dos empresas coinciden en el mismo valor
		5,2	Encontrar los "QUÉS" con mayor grado de importancia (≥ 4)	*Profesores con excelentes conocimientos de inglés (5) * Metodología dinámica (4)
		5,3	Verificar horizontalmente los puntos fuertes (9)	* No aplica
Indispensable mejorar	Cuando un requerimiento importante para el cliente lo cumple satisfactoriamente la competencia. Si nuestra empresa no puede sobresalir, la premisa es al menos copiarlo de la competencia	6,1	Encontrar los "QUÉS" con mayor grado de importancia (≥ 4)	*Profesores con excelentes conocimientos de inglés (5) * Metodología dinámica (4)
		6,2	En la evaluación competitiva al cliente tomo los valores de Enquality (≤ 2) y de Wall Street (≥ 4)	* No aplica
		6,3	Verificar horizontalmente los puntos fuertes (9)	* No aplica
Evaluación Pobre	La evaluación pobre se presenta cuando la opinión del cliente sobre el requerimiento es pobre; sin embargo, la importancia que le asignó es baja. No se toma ninguna acción, sólo se monitorea.	7,1	En la evaluación competitiva al cliente tomar los valores que tengan (≤ 2)	* No aplica debido a que ninguna de las dos empresas tiene valores menores o iguales a 2 en el mismo requerimiento.
		7,2	Encontrar los "QUÉS" con menor grado de importancia (≤ 2)	* No aplica
		7,3	Verificar horizontalmente los puntos fuertes (9)	* No aplica

Nota: Elaborado por autora


DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD - QFD											
CASA DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA ENQUALITY LEARNING SCHOOL											
											
DIAGNÓSTICO		QUE'S		CÓMO			DO				
3,3		Profesores con excelentes conocimientos de inglés		*Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos			2				
3,3		Metodología Dinámica		*Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos			2				
TIPO DE EMPRESA											
ENQUALITY		○									
WALL STREET		△									
				Implementación de clases vivenciales, entrevistas, canciones y juegos didácticos			Evaluación técnica competitiva del cliente				
Requerimientos de cliente				Grado de importancia		●	1	2	3	4	5
Profesores con excelentes conocimientos de inglés				4,5		9			○△		
Metodología Dinámica				3,5		9		△	○		
Objetivo				Diseñar una nueva malla curricular que incluya experiencias vivenciales, canciones y juegos didácticos							
Dificultad Organizacional											
Criterios de evaluación	1	2	3	4	5						
Tiempo estimado	0-3	3,1-6	6,1-9	9,1-12	>12	2					
Presupuesto	0-300	301-600	601-900	901-1200	>1200	1					
Personal	1 persona	2 personas	3 personas	4 personas	5 personas	4					
TOTAL						7					
DIFICULTAD ORGANIZACIONAL						2					
Evaluación Técnica Competitiva				1							
				2		○					
				3							
				4							
				5		△					
Índices de Importancia				ABSOLUTO		75					
				RELATIVO		21%					
TIPO DE RELACIÓN											
0		Ninguna relación									
1		Relación débil									
3		Relación media									
9		Relación fuerte									
SIMBOLOGÍA TECHO DE CALIDAD						SÍMBOLOS DE CALIDAD					
●		Fuertemente positiva									
○		Positiva									
⊗		Negativa									
✕✕		Fuertemente negativa									
↑		Más es mejor									
●		Valor nominal									
↓		Menos es mejor									

Figura 45. Diagnóstico casa de la calidad- QFD empresa Enquality. Tomado de elaborado por autora

Para el desarrollo de la casa de calidad fue necesario aplicar una serie de criterios que persiguen ciertas condiciones y que luego permitan sobresaltar los problemas reales que afectan a la empresa directamente; cabe recalcar, que estos pasos deben cumplirse en su totalidad por cada punto expuesto caso contrario, no son considerados para el resumen final de la casa de calidad, esto da como resultado los puntos más relevantes de los “Qués” y “Cómos” que se deben modificar e implementar.

Además de los antes mencionado, se puede concluir que Enquality debe mejorar la planificación en la ejecución de los programas de inglés, optimizando tiempo, recursos y necesidades de los estudiantes, debido a que en el resumen del QFD se puede destacar que entre los requerimientos son tener profesores con excelentes conocimientos del idioma inglés y el reforzamiento de la metodología de Enquality involucrando clases vivenciales, canciones y juegos didácticos que permitan un aprendizaje lúdico e interactivo del idioma. Ver *Figura 45*.

Por otro lado, es importante mejorar los mecanismos de escuchar los requerimientos del cliente de una forma técnica mediante el uso de herramientas tecnológicas, que permita identificar a tiempo las necesidades de los estudiantes y encontrar acciones de mejora continua buscando la satisfacción y fidelización de clientes.

Finalmente, la dificultad organizacional de la empresa juega un papel importante, debido a que como organización se plantean varios puntos de calificación y objetivos a cumplirse tanto en la asignación de tiempo, recursos y personal que va a participar en la mejora continua.

4. PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se presenta la propuesta de mejora para la empresa Enquality Learning School, para lo cual se pretende desarrollar un estudio de tiempo de atención al cliente, organización semanal de visitas, análisis de indicadores, reformulación de las políticas de atención al cliente y establecer un plan de beneficios económicos para familiares que estudian dentro de la institución.

Para dar paso a esta propuesta se cuenta con el total apoyo de la alta dirección y el personal docente y administrativo de este centro de estudios, cuyo compromiso es encontrar alternativas de mejora en cada una de sus áreas.

4.1. Resultados finales del modelo QFD

Tras el análisis de la información desarrollada en el capítulo 3 acerca de la aplicación del QFD, existen dos puntos importantes que se debe cubrir dentro de los requerimientos del cliente: profesores con excelentes niveles de inglés y la implementación de una metodología dinámica.

Del mismo análisis se puede destacar que la inconformidad que aquejan a los clientes es la falta de un programa de inglés que incluya clases vivenciales, entrevistas, juegos y canciones; por lo cual la empresa considera hacer modificaciones en su malla curricular promoviendo un aprendizaje didáctico e inclusivo en el idioma.

Cabe destacar, que el problema mencionado por los clientes surge debido a que no se ha modificado la malla curricular desde hace varios años, por lo que muchos de los ejercicios o actividades que se utilizan en las clases se encuentran desactualizados, provocando que muchos estudiantes se sientan aburridos en las clases.

Se prevé actualizar las actividades educativas y los materiales con los que se trabaja actualmente, buscando que los estudiantes puedan mantenerse activos durante sus horas de clases, estas modificaciones se tendrá que analizar con la dirección académica y la alta Gerencia quiénes deben revisar detalladamente la malla curricular y tomar decisiones inmediatas acorde a las necesidades presentadas.

4.2. Análisis de indicadores

Para realizar la mejora en los procesos, es importante hacer las mediciones y conocer el desempeño en la empresa. Dentro de los procesos más importante que se midieron fueron: satisfacción al cliente, tiempo empleado por los asesores de ventas para llamadas y visitas de clientes a oficinas, número de deserciones versus nuevos estudiantes y el margen de utilidad obtenido. Adicional a esto, se analizó las nueve preguntas empleadas en la encuesta de satisfacción al cliente a través de la herramienta Servqual.

4.2.1. *Satisfacción al cliente.* La medición que se hizo en este punto está dirigida a aquellas personas que buscan información a través de llamadas telefónicas o que acuden a las instalaciones de la empresa, quiénes emitieron su calificación al final del proceso de atención por medio de la escala Likert con valores del 1 al 5, donde: 1 es muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno.

Mediante un acuerdo entre el departamento de ventas y la gerencia general se considera que el valor mínimo de aceptación en cuanto a la atención al cliente es de 4 y la máxima calificación de 5.

Cabe mencionar que la empresa no realizaba ninguna evaluación con respecto a la satisfacción al cliente; sin embargo, a partir del mes de enero se procede a recoger la calificación otorgada por los clientes con respecto a la información proporcionada por los vendedores.

Según *Figura 46*, se encuentran los datos recolectados desde el mes de enero hasta abril del 2019 mediante la pregunta: Califique la información proporcionada por el asesor de venta.

Tabla 32

Cálculo índice de capacidad para satisfacción al cliente

Especificación	4,00
Tolerancia (-)	1,00
Punto de ajuste	5,00
Promedio	4,71
Desviación	0,21
LCS	5,00
LCI	4,00
Ancho de banda	1,00
VCO	4,50
CP	0,78
Cpks	0,44
Cpki	1,12
DESCRIPCIÓN	3DS 2DS 1DS
LCSN	5,00 5,00 4,93
LCIN	4,00 4,29 4,50

Nota: Elaborado por autora

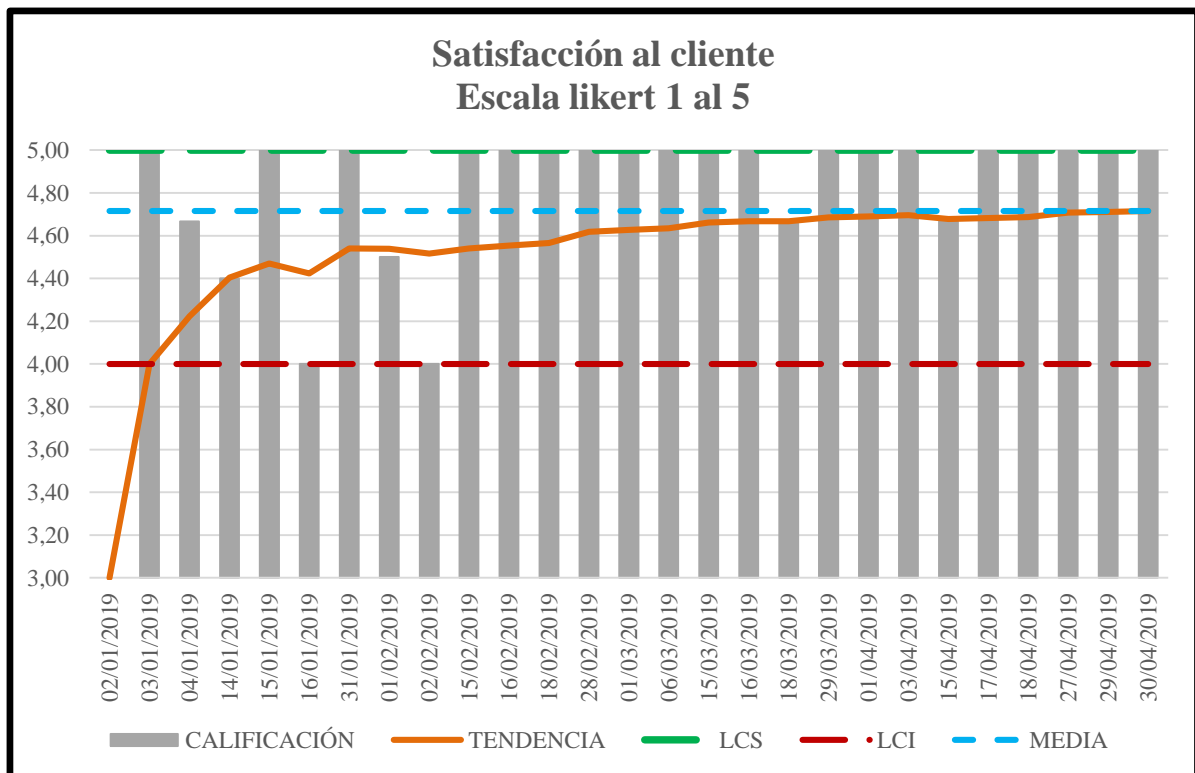


Figura 46. Satisfacción al cliente- escala Likert del 1 al 5. Tomado de elaborado por autora

Durante la medición inicial en el mes de enero del 2019, existió una calificación fuera del límite de control inferior de 4,00; lo que indica que inicialmente los clientes no se encontraban satisfechos con la información proporcionada por los asesores de venta; no obstante, en los meses posteriores se evidencia que el proceso se logra estabilizar y mantenerse dentro de los límites de control propuestos.

Adicional a esto, se evidencia que se tiene un nivel de satisfacción promedio de 4,54 sobre 5,00; pero con la estandarización de los diálogos existe un incremento al 4,71 hasta finales del mes de abril del 2019.

Con respecto al análisis de capacidad de procesos, el índice $CP=0,78$; lo que significa que el proceso no es capaz; no obstante, los datos bajo la media presentan mayor estabilidad; es decir, los clientes califican frecuentemente entre 4,00 y 4,71 y de manera esporádica entre 4,72 y 5,00. Ver *Tabla 32*.

También se puede mencionar que el proceso es asimétrico debido a que el C_{pki} es mayor al C_{pks} ; lo que significa que se trabaja a un nivel 1,25 sigma.

4.2.2. Tiempo empleado en atención al cliente. Para la medición del tiempo utilizado en brindar información acerca de los cursos de inglés, se utilizaron dos canales de atención: por medio de llamadas telefónicas y mediante los clientes que llegaron a las oficinas de Enquality Villaflora.

Para la medición se utilizó un cronómetro desde que el vendedor empezó a brindar información hasta el momento en que se finalizó la conversación o cuando el cliente se marchó. En este punto la gerencia general junto con el departamento de ventas establecieron como tiempo para llamadas de 4 min y para visitas de 15 min; sin embargo, se pretende mejorar los tiempos buscando la estandarización de diálogos utilizados por los vendedores para la atención al cliente.

A continuación, en la *Figura 47* se encuentran los datos del tiempo utilizado en las llamadas recibidas desde enero hasta abril del 2019:

Tabla 33

Cálculo índice de capacidad atención al cliente- vía telefónica

Especificación	0:04:00		
Tolerancia +/-	0:02:00		
Punto de ajuste	0:06:00		
Promedio	0:05:08		
Desviación	0:00:17		
LCS	0:06:00		
LCI	0:02:00		
Ancho de banda	0:04:00		
VCO	0:04:00		
CP	2,29		
Cpks	0,99		
Cpki	3,60		
DESCRIPCIÓN	3DS	2DS	1DS
LCSN	0:06:01	0:05:43	0:05:26
LCIN	0:04:16	0:04:33	0:04:51

Nota: Elaborado por autora

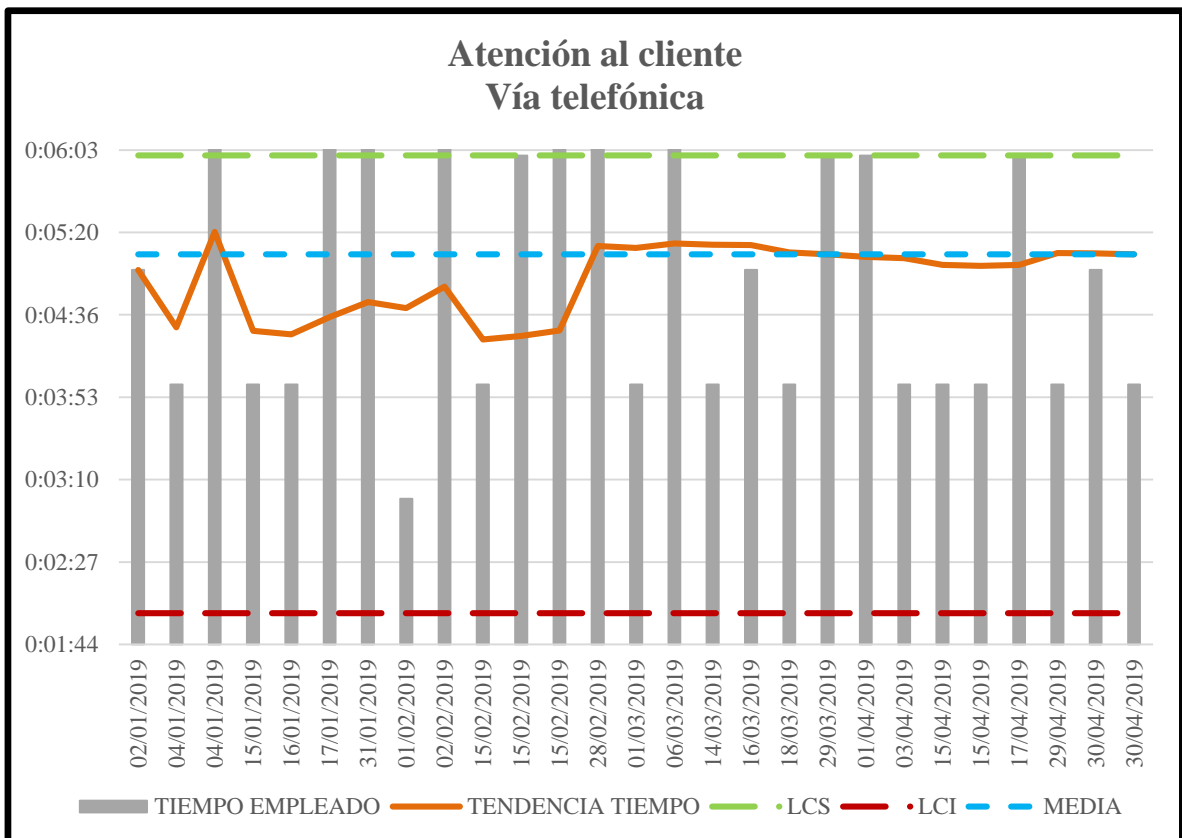


Figura 47. Atención al cliente vía telefónica. Tomado de elaborado por autora

Considerando el tiempo establecido por la Gerencia, el departamento de ventas y el tiempo registrado en estos últimos meses, los valores obtenidos en las llamadas se ubican dentro de los límites de control, donde $CP= 2,29$; lo que significa que el proceso es capaz; mientras que, el $Cpks$ es menor que el $Cpki$ lo que indica que el proceso es asimétrico y se trabaja en un nivel $3,75$ sigma. Ver *Tabla 33*.

Acotando al análisis anterior los asesores de venta utilizan en promedio 5 minutos en las llamadas telefónicas para proporcionar información acerca de los programas de inglés, por lo que se debería reestablecer el tiempo en concordancia con la Gerencia y los asesores de ventas.

Adicional a lo antes mencionado, se logró analizar el tiempo empleado por los asesores de venta cuando los clientes visitaron las instalaciones, el tiempo fue tomado desde el momento de recibir al cliente hasta la salida del mismo; de acuerdo a los parámetros establecidos por la Gerencia junto con el departamento de ventas se establecen 15 minutos como especificación para dar información en las oficinas y una tolerancia de $+ o - 5$ minutos, la razón de la variación es que muchos clientes aprovechan este momento para solventar todas las dudas e incluso muchos acceden a realizar la clase demostrativa gratuita que ofrece la institución.

Tabla 34
Cálculo índice de capacidad- oficinas

Especificación	0:15:00		
Tolerancia +-	0:05:00		
Punto de ajuste	0:20:00		
Promedio	0:12:44		
Desviación	0:01:46		
LCS	0:20:00		
LCI	0:10:00		
Ancho de banda	0:10:00		
VCO	0:15:00		
CP	0,94		
Cpks	1,37		
Cpki	0,51		
DESCRIPCIÓN	3DS	2DS	1DS
LCSN	0:18:03	0:16:17	0:14:30
LCIN	0:07:25	0:09:11	0:10:58

Nota: Elaborado por autora

A continuación, en la *Figura 48* se muestra los datos del tiempo utilizado en las oficinas por los asesores de venta:

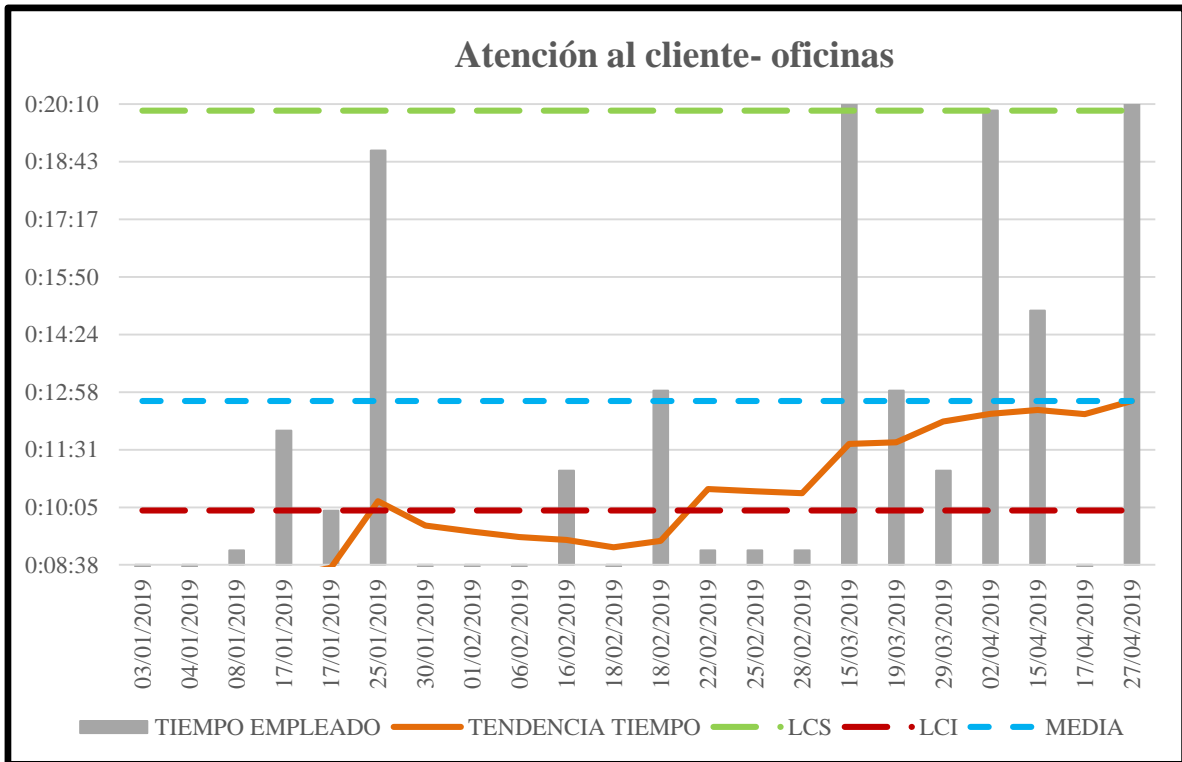


Figura 48. Atención al cliente- oficinas. Tomado de elaborado por autora

Considerando el tiempo empleado por los asesores de venta en las oficinas, se utiliza en promedio 12 minutos para brindar información y solventar las dudas de los clientes con respecto a los cursos de inglés.

Adicional a lo antes mencionado, se puede destacar que los datos conseguidos se encuentran dentro de los límites de control y con respecto a la capacidad del proceso el $CP=0,94$, lo que indica que el proceso no es capaz y se deben tomar los correctivos necesario para lograr llegar a 1,00. Además, se puede evidenciar que el $Cpki$ es menor al $Cpks$ lo que da como resultado que el proceso es asimétrico y se trabaja a un nivel 1,50 sigma. Ver *Tabla 34*.

La estandarización en el proceso de atención al cliente durante la visita de clientes interesados ha ayudado a mantener los tiempos por cada asesor de venta, en este caso se ha logrado disminuir el tiempo establecido de 15 minutos a 12 minutos, lo que permitirá aumentar el número de clientes por día.

4.2.3. *Número de estudiantes nuevos.* Se utilizó la base de datos proporcionada por la Dirección Académica desde mayo del 2018 hasta abril del 2019, donde detalla los estudiantes que se retiraron o suspendieron sus clases de inglés por diversas razones, el cálculo de deserciones de estudiantes se lo hizo de manera mensual sobre el total de estudiantes matriculados en la institución.

La Gerencia general estableció como punto de aceptación de retiros de: un estudiante al mes; sin embargo, la meta es lograr que ningún estudiante se retire y logre culminar el programa de inglés satisfactoriamente. A continuación, se presenta la *Figura 49* que indica los datos de estudiantes nuevos y las deserciones mensuales.

Para fundamentar el análisis de la figura anterior se determina que en promedio 6,00% del total de estudiantes matriculados deciden retirarse del programa de inglés, se recomienda determinar los motivos que impulsan a que los estudiantes suspendan o se retiren del programa a través de la aplicación de encuestas de satisfacción del servicio. En segunda instancia se debe lograr reducir al 6,00%; luego al 4,00% y finalmente al 3,00% de deserciones mensuales.

Tabla 35
Cálculo índice de capacidad deserciones de estudiantes

Promedio	0,068		
Desviación	0,012		
Punto de ajuste	0,000		
LCS	0,079		
LCI	0,000		
Ancho de banda	0,079		
VCO	0,040		
CP	1,119		
Cpks	0,333		
Cpki	1,905		
DESCRIPCIÓN	3DS	2DS	1DS
LCSN	0,103	0,091	0,079
LCIN	0,032	0,044	0,056

Nota: Elaborado por autora

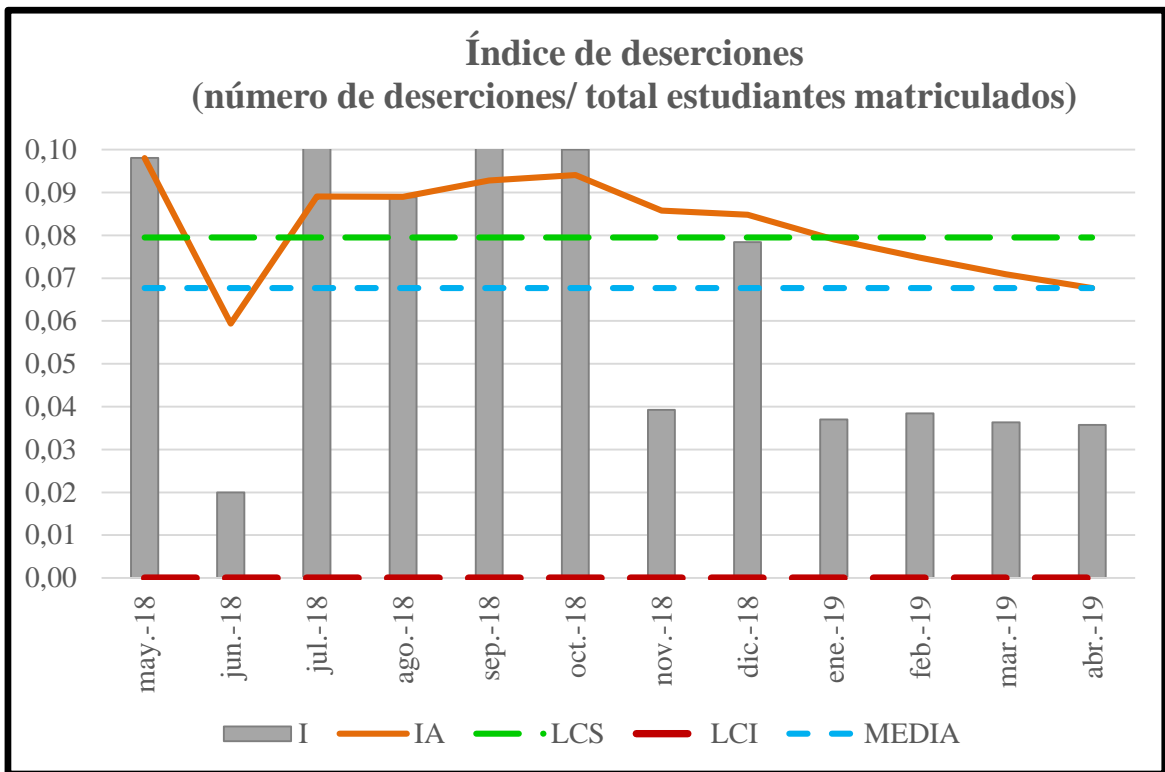


Figura 49. Índice de deserciones vs total estudiantes matriculados. Tomado de elaborado por autora

Con respecto a la capacidad del proceso el índice $CP=1,12$ lo que significa que el proceso es capaz; pero debe ser mejorado debido a que afecta a los ingresos mensuales de la empresa. Por otro lado, el $Cpks$ es menor al $Cpki$ dando como resultado que el proceso sea asimétrico y que se necesita mejorar o pasar el nivel sigma ya que actualmente se trabaja en 1,00. Ver *Tabla 35*.

4.2.4. *Margen de ventas*. Para el análisis del margen de ventas se utilizó información mensual proporcionada por el departamento contable de la empresa desde el año 2015 hasta abril del 2019, el objetivo principal de la Gerencia General es incrementar los ingresos debido a que en los últimos años ha sido difícil finiquitar las ventas.

Por consiguiente, se presenta la *Figura 50* que muestra información relevante acerca del margen de utilidad y su comportamiento en los últimos años:

Tabla 36

Cálculo índice de capacidad margen bruto/ ventas

Promedio	9,70		
Desviación	11,64		
Punto de ajuste	44,63		
LCS	44,63		
LCI	0,00		
Ancho de banda	44,63		
VCO	22,31		
CP	0,64		
Cpks	1,00		
Cpki	0,28		
DESCRIPCIÓN	3DS	2DS	1DS
LCSN	44,63	32,99	21,34
LCIN	0,00	0,00	0,00

Nota: Elaborado por autora

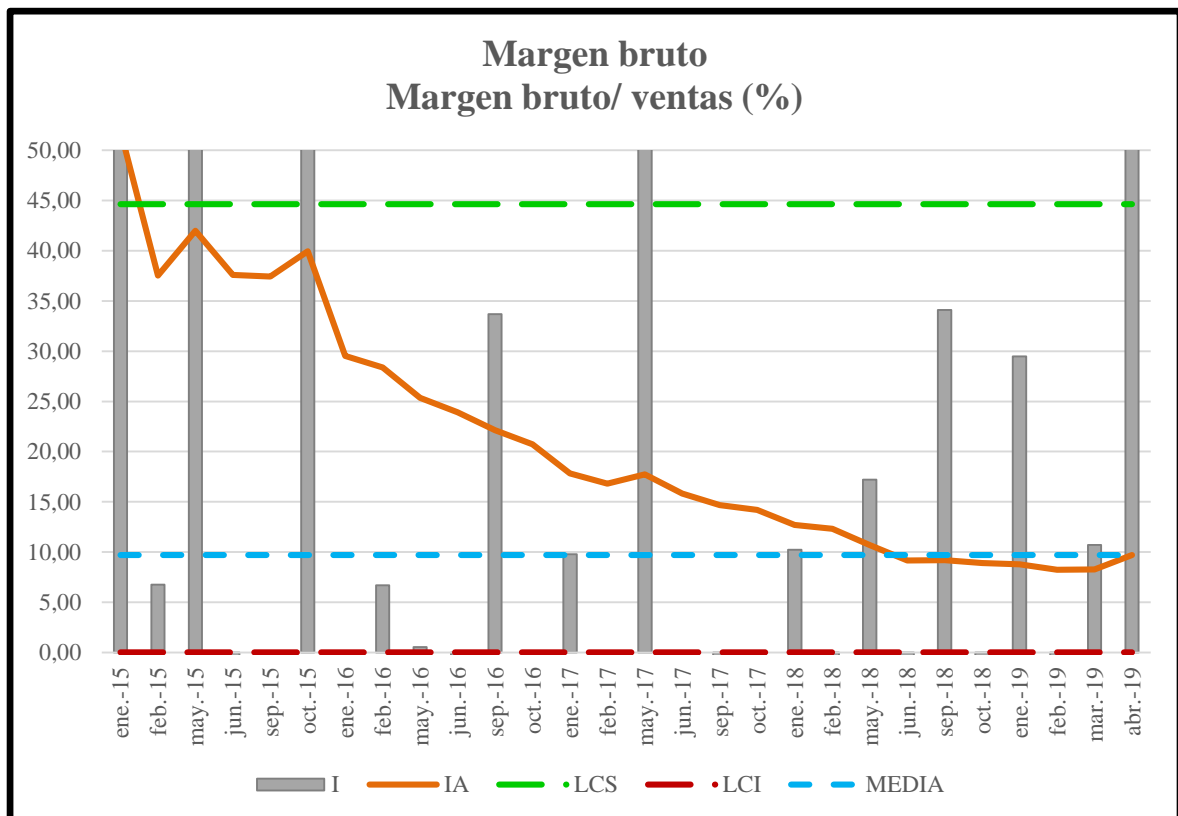


Figura 50. Margen de utilidad. Tomado de elaborado por autora

Considerando la información anterior se puede determinar que el promedio del margen de utilidad es de 9,70%; se debe verificar junto con el departamento de Contabilidad los elementos que propiciaron un declive durante el año 2016, que es el año donde la empresa empieza a obtener menos utilidad; por otro lado también se deben revisar los gastos, el costo de ventas y los ingresos realizados durante el año 2016.

Por otro lado, se debe plantear como objetivo lograr incrementar al primer punto que representa el 21,34%, en segunda instancia el 32,99% y finalmente el 44,63% para que la empresa pueda aumentar sus ingresos y alcanzar su punto de equilibrio.

Adicional a esto, se analiza la capacidad del proceso dónde el CP=0,64; dando como resultado que el proceso no es capaz, por lo que se deberían tomar algunos correctivos y lograr alcanzar el 1,00 sigma. Ver *Tabla 36*.

Se puede evidenciar que el proceso se encuentra dentro de los límites de control, el Cpki es menor al Cpks lo que significa que el proceso es asimétrico y se trabaja a un nivel 0,50 sigma.

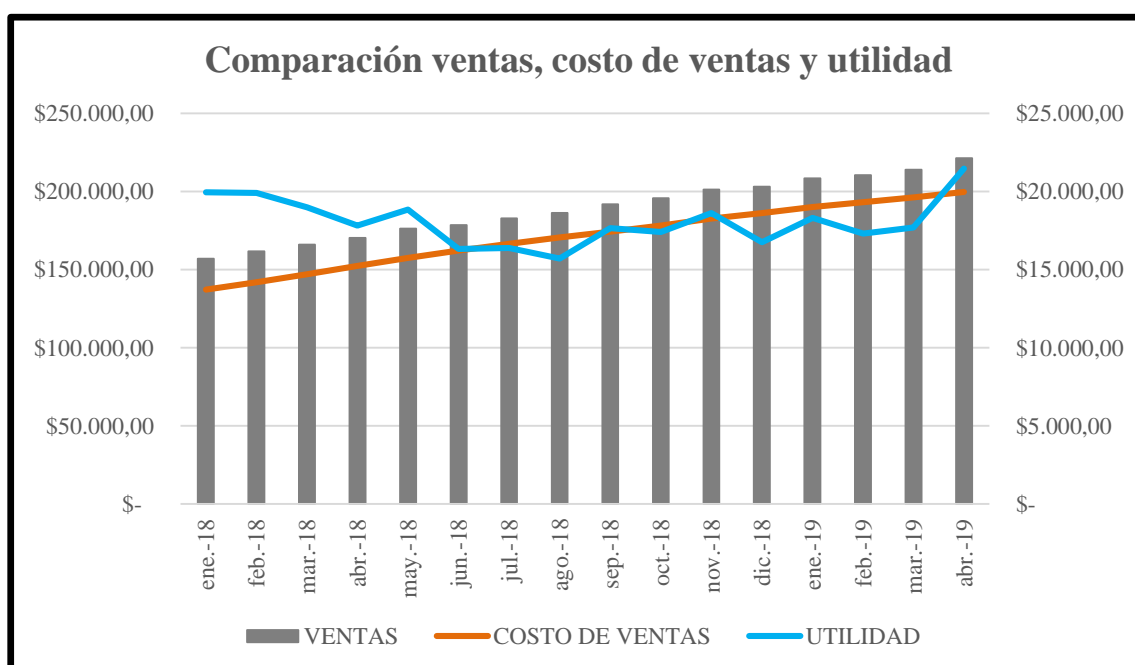


Figura 51. Costos, ventas, utilidad. Tomado de elaborado por autora

De acuerdo a la *Figura 51*, se puede establecer que en los últimos años la empresa no ha obtenido utilidad debido a que los costos han sobrepasado los ingresos, por lo que se deben tomar acciones necesarias por parte de la gerencia General y el departamento contable con la finalidad de reducir los costos y aumentar los ingresos por la venta de cursos de inglés.

4.2.5. *Resultados encuesta Servqual*. Desde noviembre 2018 hasta mayo 2019 se han aplicado indistintamente a los estudiantes la encuesta que enmarca las principales dimensiones y percepción que tienen los clientes con respecto al servicio prestado, la encuesta fue aplicada bajo la herramienta Servqual y con la escala Likert de 5 niveles.

Para determinar la especificación de las preguntas a aplicarse, la Gerencia fijó la especificación de 4 sobre 5, cabe mencionar que la empresa no ha realizado ningún tipo de encuesta por lo que los resultados obtenidos permitirán tomar acciones correctivas o de mejora en beneficio de los estudiantes. A continuación, se analizará las 9 preguntas sobre las dimensiones del servicio:

1. *Las instalaciones físicas y los equipos son visualmente atractivos y modernos*. Ver *Figura 52*:

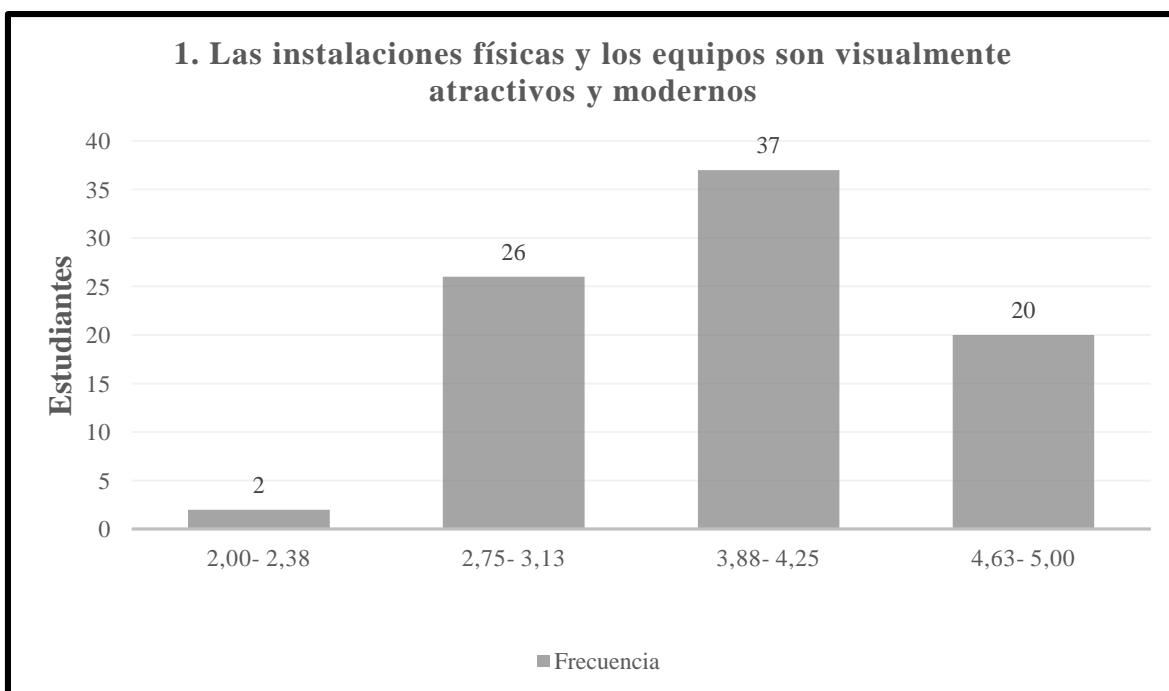


Figura 52. Instalaciones físicas y equipos. Tomado de elaborado por autora

Según *Figura 52*, del total de estudiantes encuestados 37 estudiantes calificaron entre 3,88 y 4,25 sobre cinco; esto significa que se cumple de manera parcial con las expectativas del cliente con respecto a las instalaciones y equipos modernos, por lo que la Gerencia debe hacer una inversión en reequipamiento y el mantenimiento periódico de las instalaciones con la finalidad de cumplir con la especificación mínima impuesta inicialmente.

2. *Existe material educativo actualizado (libros, folletos, audios, vídeos) dentro del instituto, para desarrollar las clases de inglés.*

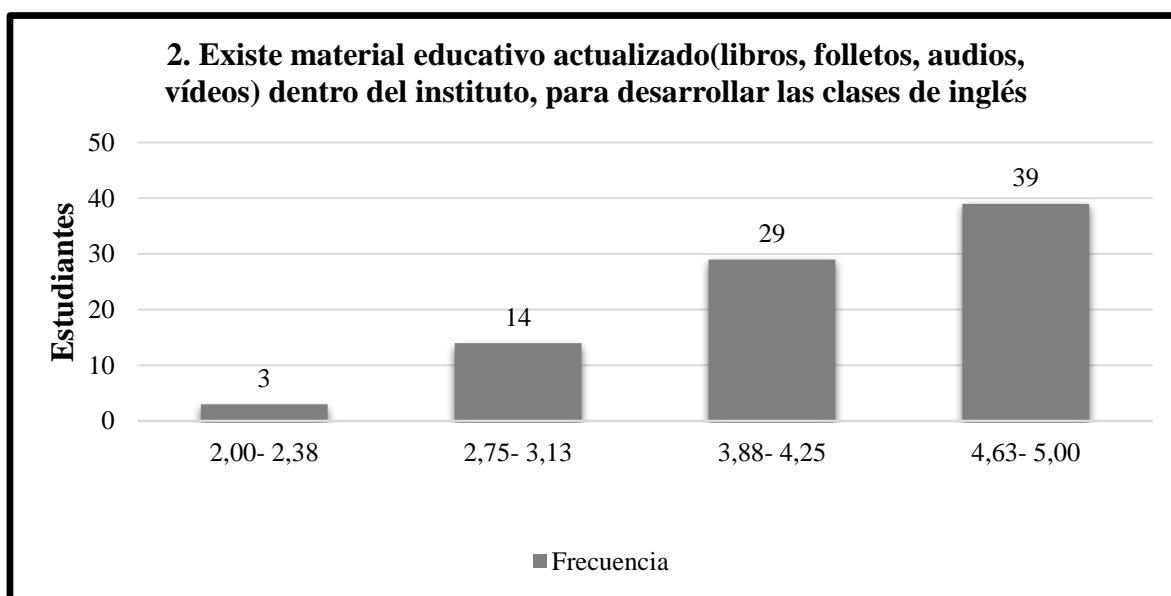


Figura 53. Material educativo actualizado. Tomado de elaborado por autora

De acuerdo a *Figura 53*, se considera que 39 estudiantes calificaron a esta pregunta entre 4,63 y 5,00 sobre cinco; esto significa, que algunos de encuestados considera que el material educativo es actualizado; sin embargo, se debe considerar la actualización de material para cumplir con la especificación impuesta por la alta dirección.

3. *Los horarios de clases son convenientes.*

Del total de los estudiantes encuestados, 57 de ellos consideran que los horarios son convenientes, por lo que calificaron a esta pregunta entre 4,50 y 5,00 sobre cinco.

Esto significa que se ha cubierto con las especificaciones de la Gerencia y a su vez se cumple satisfactoriamente con uno de los requerimientos establecidos por los estudiantes. Ver *Figura 54*.

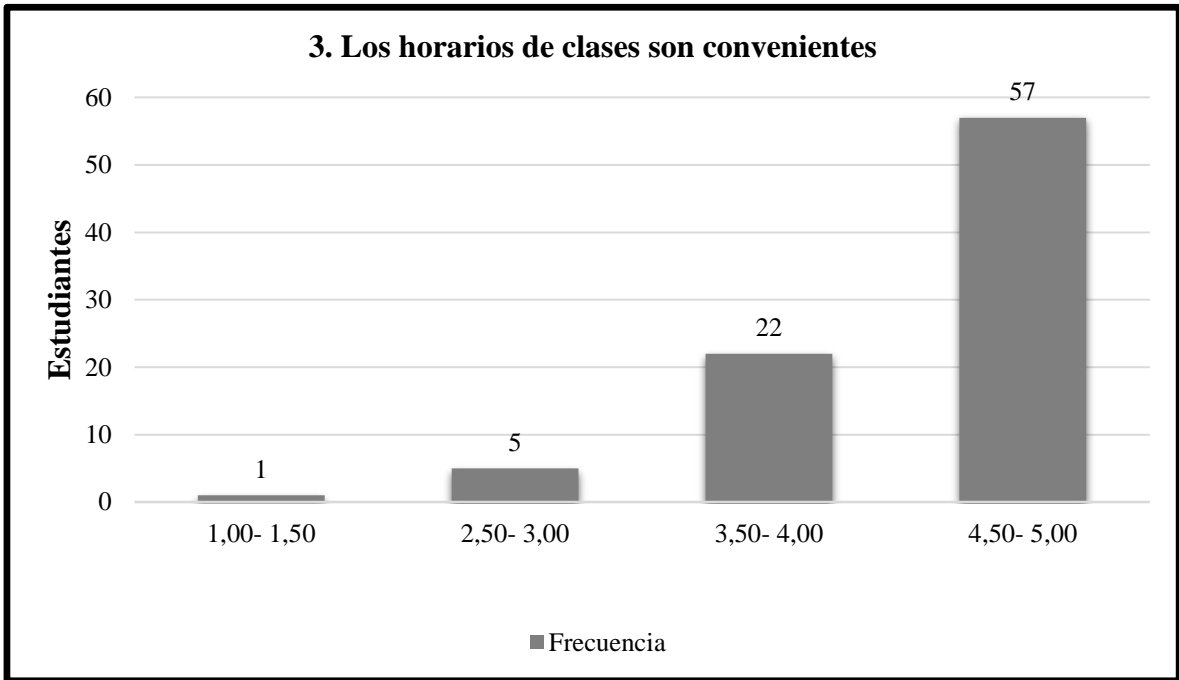


Figura 54. Horarios de clases. Tomado de elaborado por autora

4. *Los profesores empiezan sus clases puntualmente. Ver Figura 55.*

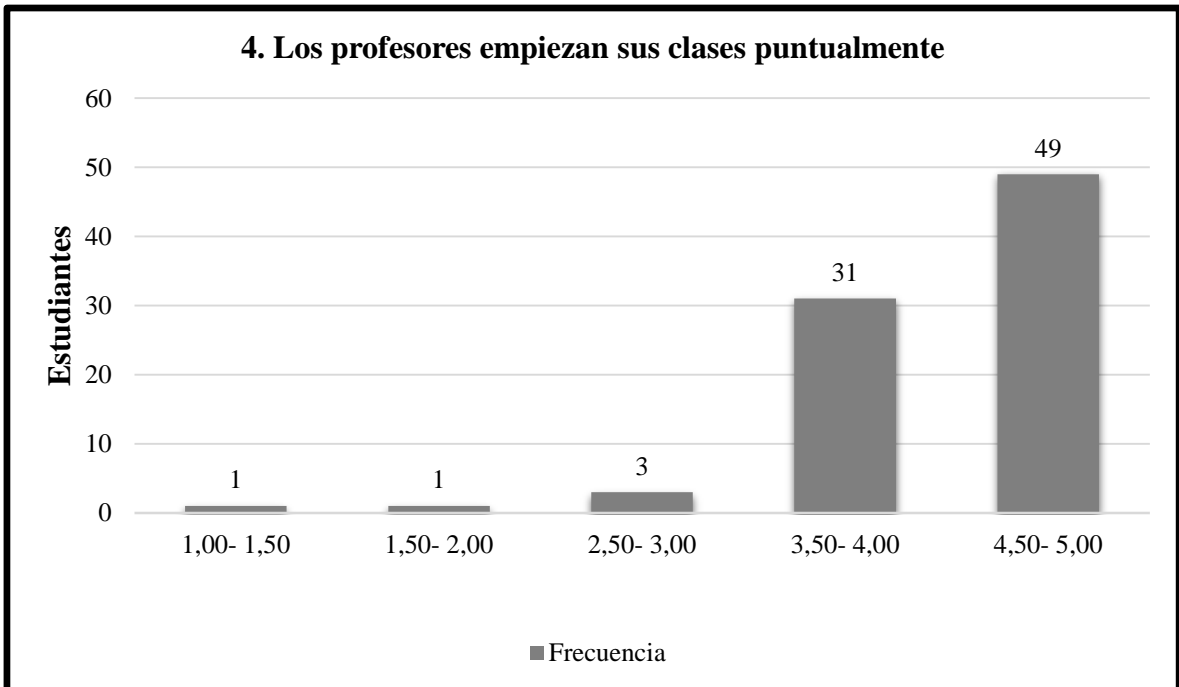


Figura 55. Puntualidad de los profesores. Tomado de elaborado por autora

Del total de los estudiantes encuestados, 49 de ellos consideran que los profesores empiezan sus clases puntualmente, otorgando una calificación entre 4,50 y 5,00 sobre cinco; es decir, la mayoría se encuentra satisfecho con este punto y se está cumpliendo con las especificaciones de la Gerencia.

5. *Los profesores ayudan a resolver sus inquietudes académicas oportunamente, ver Figura 56.*

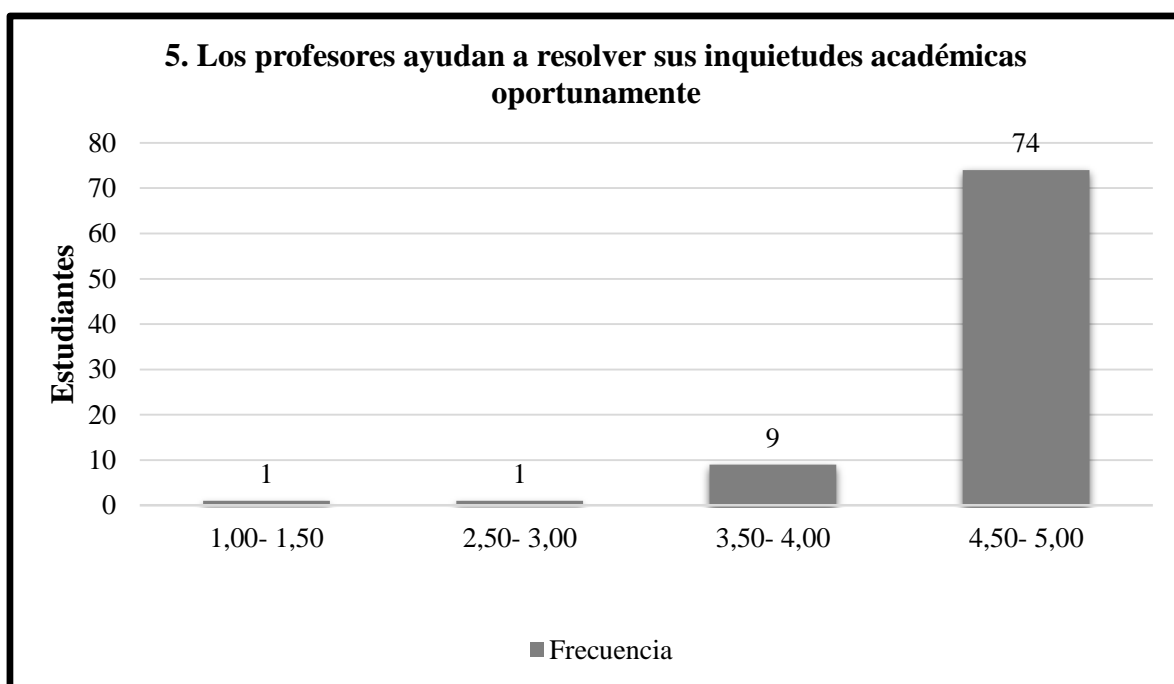


Figura 56. Resolución de inquietudes académicas. Tomado de elaborado por autora

Para esta pregunta, los resultados que se obtuvieron mencionan que 74 estudiantes consideran que los profesores ayudan a resolver las inquietudes académicas de manera oportuna, esto significa que proporcionaron una calificación entre 4,50 y 5,00 sobre cinco respectivamente, que ha permitido superar las especificaciones establecidas por la empresa.

6. *El personal administrativo le ha brindado apoyo apropiado y oportuno.*

Según *Figura 57*, del total de estudiantes encuestados 64 de ellos consideran que el personal administrativo ha brindado el apoyo suficiente dentro del proceso de aprendizaje, otorgando una calificación entre 4,50 y 5,00; esto significa que se ha cumplido con las especificaciones establecidas por la Gerencia.

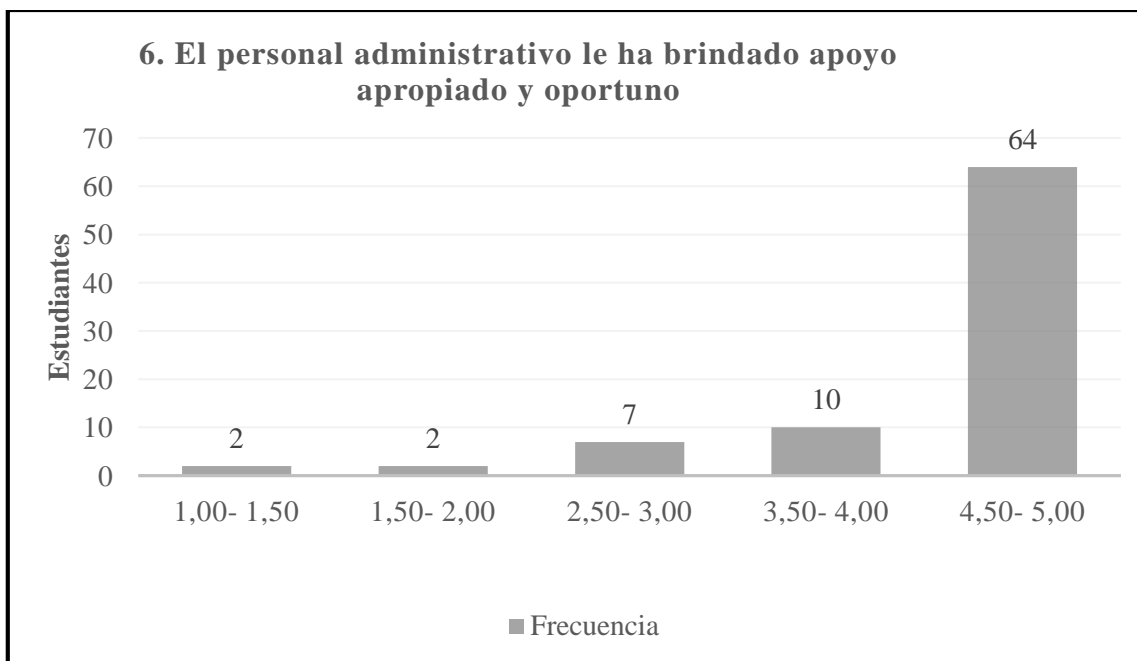


Figura 57. Apoyo apropiado y oportuno. Tomado de elaborado por autora

7. *Los empleados tratan a los estudiantes con amabilidad y cortesía. Ver Figura 58*

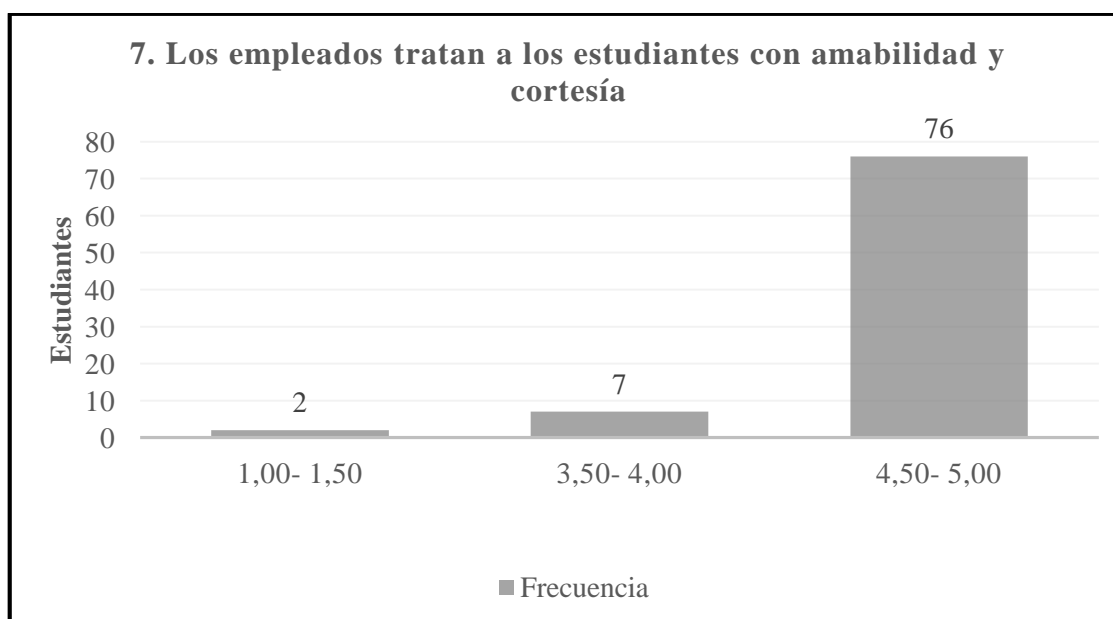


Figura 58. Amabilidad y cortesía. Tomado de elaborado por autora

Los resultados obtenidos con respecto a esta pregunta señalan que 76 estudiantes calificaron entre 4,50 sobre 5,00; esto significa que satisfactoriamente todos los empleados tratan con amabilidad y cortesía a los estudiantes, se recomienda mantener estos resultados que propician una buena atención hacia los clientes.

8. *La información proporcionada sobre los cursos de inglés fue clara y concisa. Ver Figura 59:*

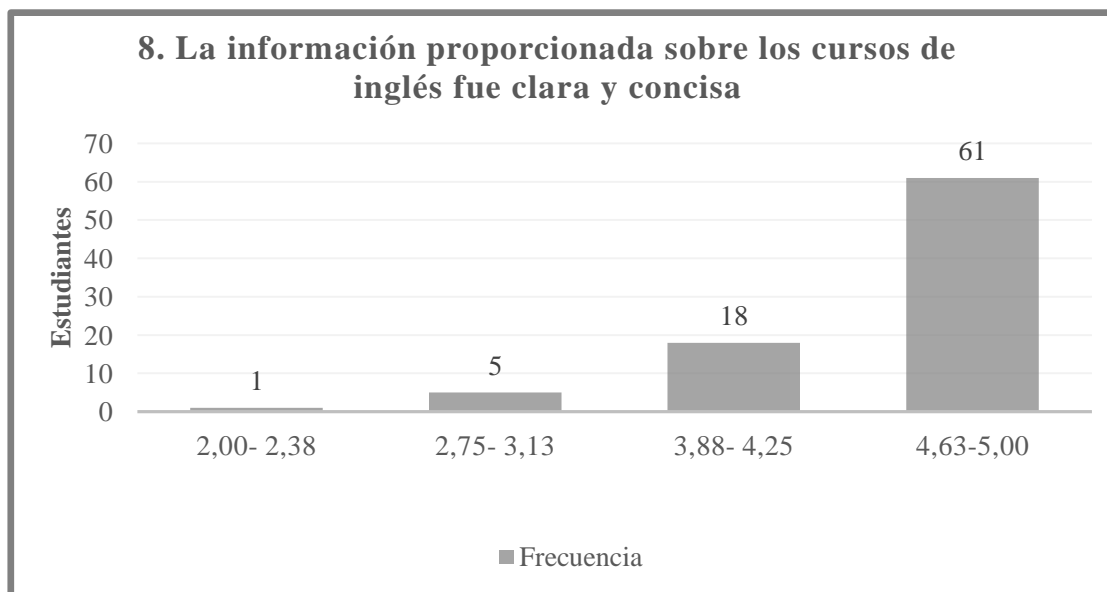


Figura 59. Información de curso de inglés. Tomado de elaborado por autora

Los resultados obtenidos con respecto a esta pregunta, señalan que 61 estudiantes calificaron entre 4,63 y 5,00; esto significa que la mayoría de estudiantes calificaron sobre la media y que la información proporcionada por los asesores de venta es clara y concisa.

Por otro lado, también se puede mencionar que se está superando las especificaciones establecidas por la Gerencia General.

9. *Considera que ha mejorado su nivel de inglés desde que inició su programa.*

De acuerdo a la *Figura 60*, 56 de los 85 estudiantes encuestados considera que su nivel de inglés ha mejorado, por lo que calificaron en esta pregunta entre 4,75 y 5,00; es decir, se encuentran satisfechos con el servicio recibido; de esta manera, se está cumpliendo con las especificaciones establecidas por la Alta dirección.

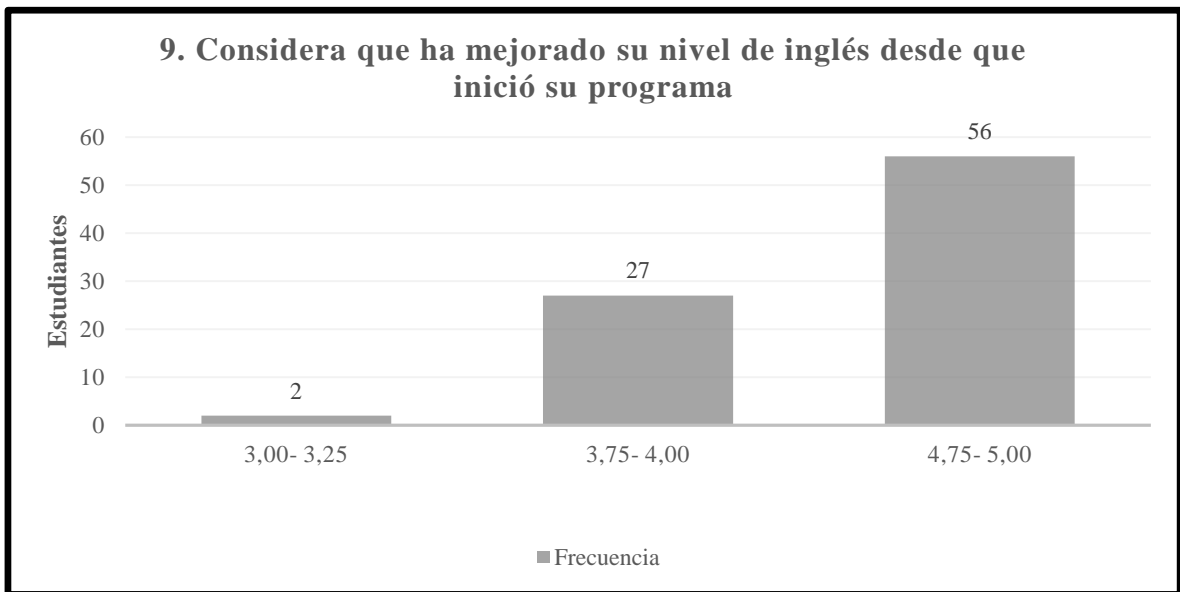


Figura 60. Ha mejorado su nivel de inglés. Tomado de elaborado por autora

Finalmente, se puede concluir que las preguntas que tuvieron una calificación baja son: la falta de instalaciones y equipos modernos y el material didáctico desactualizado; por lo que la dirección académica y administrativa debe tomar las respectivas acciones para mejorar las condiciones de comodidad y lograr que la mayoría de estudiantes se sientan satisfechos con los servicios prestados por Enquality.

4.3. Tiempo y clase demostrativa

Para poder analizar los tiempos empleados por los asesores de venta es importante destacar que existen dos canales de atención, donde el cliente puede acceder en tiempo real con información:

1. *Atención en las oficinas.* Regularmente los clientes visitan las oficinas de la institución para solicitar información acerca de los programas de inglés.
2. *Atención vía telefónica.* Los clientes se comunican directamente al establecimiento educativo en busca de información.

Para el desarrollo de este punto se analizó el tiempo empleado por los asesores de ventas, tomando en consideración los dos canales de atención antes mencionados; adicional a esto, se utilizó un cronómetro para establecer el tiempo exacto que dura la entrega de información; a continuación, se establece el siguiente formato, ver *Figura 61*:

Enquality Learning School							
Hoja de Evaluación de tiempo							
N°	Fecha	Canal de información		Responsable	Hora de inicio	Hora de final	Tiempo Total empleado
		Telefónica	Personal				

Figura 61. Formato de evaluación del tiempo. Tomado de elaborado por autora

La información recolectada se lo hizo a través del departamento de ventas desde enero hasta abril del 2019, los asesores con ayuda del formato anterior tomaron el tiempo que se demoraron en dar información acerca de los diferentes programas de inglés, por medio de los dos canales de atención.



Figura 62. Estandarización de tiempo empleado. Tomado de elaborado por autora

Con la información recolectada se pudo determinar que durante este tiempo se recibieron 131 llamadas y 49 visitas, esto se pudo analizar a través de una gráfica de procesos; con los resultados obtenidos se determinan nuevos tiempos a utilizarse por los asesores de venta para brindar información; a continuación ver la siguiente *Figura 62*.

Clase demostrativa. Nace como una iniciativa dentro de la institución, con el fin de que los futuros estudiantes puedan decidirse a adquirir el programa de inglés y conocer la metodología con la que se trabaja, normalmente esta clase tenía una duración de 15 minutos, pero no contaba con una estructura ordenada para abordar a los estudiantes; por consiguiente se propone desarrollar la estructura de la clase demostrativa. Ver *Tabla 37*:

Tabla 37

Estructura para desarrollo de la clase demostrativa

PASOS	DETALLE	TIEMPO
Bienvenida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se da la bienvenida al cliente 2. Se le pregunta si viene por información del curso de inglés o por una clase demostrativa que debió haber agendado con anticipación. 3. Se verifica en la agenda, la cita confirmada para la clase demostrativa. 4. Pasa a la sala de evaluación 	1 minuto
Desarrollo	<p>Para el desarrollo de la clase demostrativa, se aborda a los futuros estudiantes con preguntas que siguen la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Information and WH questions (Las preguntas empiezan desde las más básicas y si el estudiante va respondiendo correctamente, se procede hacer preguntar con un nivel más alto de inglés) • Después al estudiante se le hacen preguntas de vocabulario que incluye: materiales que se encuentran cerca de la recepción o en el escritorio, de igual manera se empieza desde lo más básico hasta lo más avanzado. Aquí se busca que el estudiante pueda reconocer de manera visual objetos; así como también, puedan escuchar la pronunciación correcta y pueda repetirlo, varias veces como sea necesario. • Después de lo antes mencionado, se procede hacer una dinámica con un papel, dónde se le pide al estudiante que realice algunas acciones con dicho papel que son mencionadas en inglés por el profesor a cargo de la evaluación, si por el contrario el estudiante no responde, se pasa al punto final. • Finalmente, si el estudiante desea se le hace un recorrido por las instalaciones de la institución y de las clases para que pueda observar. 	5 minutos
Final	En la parte final se le invita a que tome asiento en el lobby y se le pregunta si tiene preguntas acerca de las instalaciones, la metodología de aprendizaje y se procede a darle las gracias por asistir.	2 minutos
TOTAL		8 minutos

Nota: Elaborado por autora

La estandarización de los diálogos empleados por los asesores de venta ha permitido optimizar el tiempo y atender oportunamente las inquietudes de los futuros estudiantes que desean incorporarse a la institución.

Dentro de esta mejora se pretende hacer algunas modificaciones en cuanto al empleo del tiempo, la planificación de actividades para evaluación, conocimiento de las instalaciones y preguntas al final de la clase demostrativa.

A continuación, se propone la utilización de la siguiente estructura ver *Tabla 37*, para el desarrollo de la clase demostrativa, cabe mencionar que el contenido de la clase demostrativa se lo hace totalmente en inglés.

Según *Figura 62*, con la modificación de la estructura de la clase demostrativa y del tiempo empleado anteriormente, el personal encargado para la clase demostrativa tendrá un lapso de tiempo estándar de 12 minutos, tiempo suficiente para mostrar los puntos más relevantes que puede ofrecer la institución con respecto a la competencia.

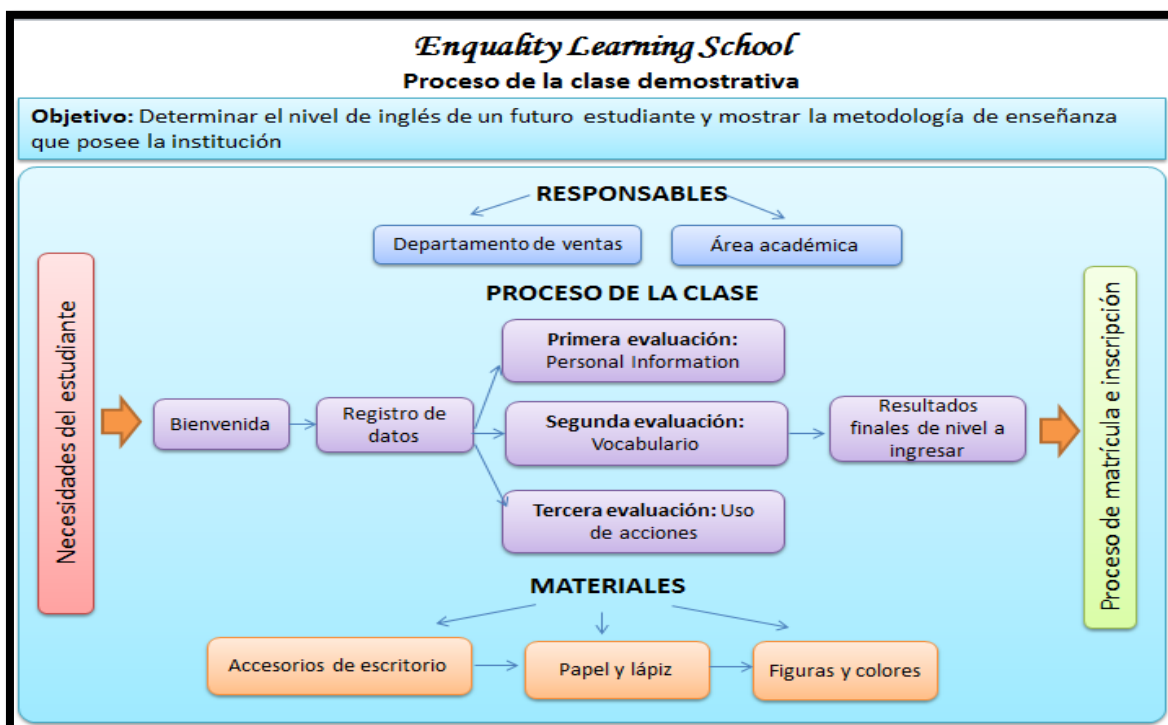


Figura 63. Proceso de clase demostrativa. Tomado de elaborado por autora

Por otro lado, para la institución es importante realizar esta actividad debido a que permite conocer varios aspectos de los futuros estudiantes como: el nivel de inglés que mantienen actualmente, su grado de concentración para el aprendizaje, rapidez en memorización y vocabulario empleado para comunicarse.

Todo lo antes mencionado, permite tener una perspectiva más acertada de los futuros estudiantes que van a estudiar inglés; así como también, le permite al cliente tener una idea más asertiva del tipo del curso que está contratando, brindándole garantía de aprendizaje desde la primera clase.

4.4. Organización y planificación de visitas y citas

La planificación de visitas a las instalaciones de Enquality; así como, la planificación de las respectivas clases demostrativas propuestas en el paso anterior, requieren de una adecuada organización dentro del establecimiento y sobre todo dentro del área de atención al cliente, con la finalidad de optimizar el tiempo y delegar al personal académico para que pueda desarrollar la clase demostrativa a tiempo y bajo los parámetros antes establecidos.

La clase demostrativa se viene desarrollando de forma empírica, donde las citas se las anotan en hojas pero no se da el respectivo seguimiento, debido a que el personal se olvida de comunicarse con los clientes para confirmar sus citas o visitas, esto ha generado varias pérdidas de clientes y ventas dentro de la empresa.

Para dar solución al problema antes mencionado, se incorpora un calendario dentro del departamento de ventas, donde cada asesor pueda realizar apuntes de las visitas programadas y registrar las citas para las clases demostrativas o devolución de llamadas.

Los asesores tendrán total acceso a la modificación del calendario a través de una tabla de códigos ver *Tabla 38*; además, para la clase demostrativa es importante que dentro del calendario se pueda establecer el nombre de la persona que viene, la fecha, la hora y el personal encargado de brindar la información sobre esta clase.

Tabla 38

Códigos a usarse para calendario de visitas y citas

CÓDIGO	SIGNIFICADO
CD	Clase demostrativa
DL	Devolver llamada
VI	Visita al instituto
EW	Enviar whatsapp
EM	Enviar correo
PE	Personal encargado

Nota: Elaborado por autora

El formato a utilizarse para llenar el calendario, quedaría establecido según *Figura 64* que se detalla a continuación:

Código de cita_nombre del estudiante_hora programada profesor encargado
CD_Ana Tapia_15:30_PE: Kathy

Figura 64. Etiqueta para citas y visitas. Tomado de elaborado por autora

A continuación, se presenta una propuesta tentativa, ver *Figura 65* del calendario de visitas y las etiquetas a emplearse en el tablero de Enquality:

Enquality Learning School						
Calendario de reserva de visitas y citas						
Enero 2019						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	CD_Ana Tapia_ 15:30_PE Kathy	25	26	27
28	DL_Andy Orozco_ 08:00_PE Leandro	30	31			

Figura 65. Calendario de citas y visitas- ejemplo práctico. Tomado de elaborado por autora

Mantener un calendario que recuerde las actividades que deben realizar los asesores de venta, representa un punto muy valioso dentro de este departamento debido a que se estará desarrollando el seguimiento a clientes que realmente se encuentren interesados en adquirir un programa de inglés.

Adicional a esto, se conversó con la alta gerencia acerca de la importancia de incorporar los diálogos específicos para las llamadas telefónicas y las visitas de clientes que buscan información acerca de los programas de inglés. A continuación, se detalla el proceso a utilizarse por los asesores de ventas al momento de recibir una llamada:

1. Responder la llamada (máximo al tercer timbrado)
2. Con un tono alto y amable identificar la sucursal a la cual se está comunicando y realizar el respectivo saludo por ejemplo: *Enquality Villaflora, good morning, can I help you?*
3. De la persona que llama se solicita la siguiente información: nombre y apellido, sector del que se comunica, para quién es el curso de inglés, disponibilidad de tiempo para estudiar y si alguien le recomendó el curso de inglés.
4. La información recolectada es anotada por el asesor en los formatos de visitors and phonecalls que mantiene la institución.
5. Luego los asesores proceden a explicar: los diferentes cursos que mantiene la institución, horarios, precios y fechas de ingreso.
6. Si el estudiante se encuentra muy interesado se le invita a una clase demostrativa y se le detalla lo siguiente: en qué consiste una clase demostrativa y se le especifica que no tiene costo.
7. A continuación, se procede a programar una cita en las oficinas y se le solicita al cliente: una fecha y hora en la que puede asistir, un número de teléfono de contacto para enviarle la ubicación.
8. Finalmente, se le agradece la llamada y se termina la conversación: *Gracias por comunicarse con Enquality, esperamos pronto su visita.*

Adicional a lo antes propuesto, se utiliza un formato ver *Figura 67* donde los asesores hacen todas las anotaciones con respecto a las necesidades de los clientes, tipos de programas propuestos para la venta y la calificación de atención al cliente, entre otros.






VISITORS / PHONE CALLS				
DATE: _____	PHONE NUMBER: _____			
NAME: _____	SOURCE: _____			
EMAIL: _____	ADDRESS: _____			
ENGLISH STUDIES: _____				
DEMO CLASS: _____				
NEXT CALL: _____				
CALIFIQUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL ASESOR DE VENTAS:				
				
Muy malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5

Figura 66. Visitors and phonecalls. Tomado de formatos Enquality Villaflora. Modificado el 01 de mayo del 2019 por autora

Para complementar el proceso de estandarización de las llamadas telefónicas, es importante incluir los tiempos adecuados que se podrán utilizar para el recibimiento de llamadas; a continuación, se presenta la *Tabla 39* sobre los procesos propuestos y tiempos a usarse.

Cabe mencionar, que se toma en consideración el proceso antes propuesto, el tiempo estándar que debería demorarse cada asesor de ventas proporcionando información acerca de los cursos de inglés es de 5 minutos por cliente.

Tabla 39*Nuevos tiempos para llamadas telefónicas*

Enquality Learning School		
Estandarización de tiempos empleados en llamadas		
N°	PROCESO	TIEMPO EMPLEADO
1	Responder la llamada (máximo al tercer timbrado)	0:00:10
2	Con un tono alto y amable identificar la sucursal a la cual se está comunicando y realizar el respectivo saludo por ejemplo: <i>Enquality Villaflora, good morning, can I help you?</i>	0:00:10
3	De la persona que llama se solicita la siguiente información: nombre y apellido, sector del que se comunica, para quién es el curso de inglés, disponibilidad de tiempo para estudiar y si alguien le recomendó el curso de inglés.	0:01:00
4	La información recolectada es anotada por el asesor en los formatos de visitors and phonecalls que mantiene la institución.	0:00:30
5	Con la información proporcionada, los asesores proceden a explicar: los diferentes cursos que mantiene la institución, horarios, precios y fechas de ingreso.	0:02:00
6	Si el estudiante se encuentra muy interesado se le invita a una clase demostrativa y se le detalla lo siguiente: en que consiste una clase demostrativa y se le especifica que no tiene costo.	0:00:45
7	A continuación, se procede a programar una cita en las oficinas y se le solicita al cliente: una fecha y hora en la que puede asistir, un número de teléfono de contacto para enviarle la ubicación.	0:00:20
8	Finalmente, se le agradece la llamada y se termina la conversación: <i>Gracias por comunicarse con Enquality, esperamos pronto su visita.</i>	0:00:10
TOTAL		0:05:05

Nota: Elaborado por autora

Para el caso de las personas que visitan las oficinas de Enquality, se propone el siguiente proceso de atención:

1. El asesor de ventas se dirige a la puerta y los recibe haciéndoles de la siguiente manera:
Good morning, welcome to Enquality. ¿Tal vez tienen cita o antes se han comunicado a nuestra institución?
2. Si el cliente responde que sí, se los invita a la oficina del asesor y se procede a buscar en la hoja de registro el nombre de la persona que llamó y una fecha aproximada; caso contrario si se trata de un cliente nuevo se procede a tomar la siguiente información: nombre y apellido, sector dónde vive, para quién es el curso de inglés, disponibilidad de tiempo para estudiar y si alguien le recomendó el curso de inglés.

3. El asesor de ventas pregunta los motivos que le impulsaron a estudiar inglés y si está interesado en obtener algún tipo de certificación.
4. Se procede a brindar información en los respectivos volantes que mantiene la institución ver *Figura 67* acerca de los programas de inglés de acuerdo a los parámetros antes establecidos: los diferentes cursos que mantiene la institución, horarios, precios, formas de pago, fechas próximas de ingreso y requisitos para la matrícula e inscripción.
5. Una vez terminada la explicación, el asesor está en la obligación de preguntar si existe dudas o preguntas con respecto al programa ofrecido.
6. Se le pregunta si el cliente desea acceder a una clase demostrativa.
7. Si existiera disponibilidad para una clase demostrativa, se lo podría realizar en ese mismo momento, caso contrario se le programa la clase para otro día.
8. Finalmente, se le pide al cliente un número de contacto y se le agradece la visita de la siguiente manera: *Gracias por su visita y esperamos verlo pronto en nuestras aulas de clase.*

Con la información antes proporcionada, el asesor de ventas se comunica después de 5 días para saber si el cliente se encuentra o no interesado en el curso de inglés.

Como un valor agregado para recordar las clases demostrativas programadas por parte del cliente, se propone el envío de mensajes vía whatsapp, con un día de anticipación, para recordarle al cliente la visita a las oficinas de Enquality.

Para complementar el proceso de estandarización de visitas a la empresa, es importante incluir los tiempos adecuados que se podrán utilizar para la atención de los clientes; a continuación, se presenta la *Tabla 40* de procesos propuestos anteriormente y los tiempos a utilizarse.

PROGRAMA DE INGLÉS

LUNES A VIERNES 7:00 a.m. a 8:00 pm SABADO 8:00 a.m. a 12:00 pm

MODALIDADES

REGULAR COURSE		
FLEXIBLE		
ONE TO ONE		

PROGRAMA ENQUALITY

SURVIVAL - BASIC

INTERMEDIANTE - ADVANCED

PREPARACIÓN

- TOEFL
- IEITS
- OXFORD A1-A2-B1-B2-C1-C2
- EXAMENES PET - FCE - CAE

EnQuality www.enquality.com enquality

Figura 67. Volante de información Enquality. Tomado de Enquality Villaflora

La estandarización de tiempos en el caso de las personas que visitan las instalaciones de Enquality es de 13 minutos; sin embargo, este tiempo puede alargarse debido a que algunos clientes desean realizar la clase demostrativa en el mismo día, por lo que adicional se debe agregar los 8 minutos que se emplean en la clase demostrativa; es decir, se estarían utilizando 21 minutos.

Tabla 40

Nuevos tiempos para visitas en Enquality

Enquality Learning School		
Estandarización de tiempos empleados en visitas de clientes		
N°	PROCESO	TIEMPO
1	El asesor de ventas se dirige a la puerta y los recibe haciéndoles de la siguiente manera: <i>Good morning, welcome to Enquality. ¿Tal vez tienen cita o antes se han comunicado a nuestra institución?</i>	0:01:00
2	Si el cliente responde que sí, se procede a invitarlos a la oficina del asesor y se procede a buscar en la hoja de visitors and phonecalls el nombre de la persona que llamó y la fecha aproximada; caso contrario, si se trata de un cliente nuevo se procede a tomar la siguiente información: nombre y apellido, sector dónde vive, para quién es el curso de inglés, disponibilidad de tiempo para estudiar y si alguien le recomendó el curso de inglés.	0:01:00
3	El asesor de ventas pregunta los motivos que le impulsaron a estudiar inglés y si está interesado en obtener algún tipo de certificación.	0:00:30
4	Con la información proporcionada, se procede a brindar información en los respectivos volantes que mantiene la institución, acerca de los programas de inglés de acuerdo a los parámetros antes establecidos: los diferentes cursos que mantiene la institución, horarios, precios, formas de pago, fechas próximas de ingreso y requisitos para la matrícula e inscripción.	0:07:00
5	Una vez terminada la explicación, el asesor está en la obligación de preguntar si existen dudas o preguntas con respecto al programa ofrecido.	0:01:00
6	Se le pregunta si el cliente desea acceder a una clase demostrativa.	0:01:00
7	Si existiera disponibilidad para una clase demostrativa, se lo podría realizar en ese mismo momento, caso contrario se le programa la clase para otro día.	0:00:30
8	Finalmente, se le pide al cliente un número de contacto y se le agradece la visita de la siguiente manera: <i>Gracias por su visita y esperamos verlo pronto en nuestras aulas de clase.</i>	0:01:00
TOTAL		00:13:00

Nota: Elaborado por autora

Cierre de venta. En muchos de los casos después de toda la explicación y junto a la clase demostrativa al cliente, el asesor de ventas tiene todos los recursos para cerrar la venta, por lo que se trabaja en técnicas de persuasión y convencimiento al cliente.

De cerrarse la venta se procede a realizar la factura, entrega documentación para la inscripción, contratos, políticas del estudiante, acuerdos en el horario de clases, fecha de inicio y la carpeta estudiantil que maneja la institución, con esto se da por culminado el proceso de cierre de ventas.

4.5. Políticas: atención al cliente y política de precios

El objetivo que buscan estas políticas, es que la organización esté enmarcada en directrices específicas; es decir, que todos los empleados puedan realizar sus funciones bajo estos parámetros y de esta manera cumplir con los objetivos de la organización.

Por tal motivo, se plantea desarrollar las políticas para el departamento de ventas enmarcada en directrices de atención al cliente, que se detalla a continuación:

- Dar siempre un saludo de bienvenida, buscando que el cliente se encuentre a gusto dentro de las instalaciones o brindando confianza a través de las llamadas telefónicas.
- Atender de manera cordial y amable a los clientes que se comunican vía telefónica, whatsapp, correo electrónico o personalmente; siendo serviciales y abiertos a cualquier inquietud que puedan presentar, fomentando el respeto entre las partes tratantes.
- Crear espacios donde el cliente pueda emitir sus comentarios, quejas o inquietudes de los servicios prestados por la institución.
- Establecer contacto permanente con los clientes; a través de encuestas, llamadas telefónicas y mensajería instantánea, con la finalidad de conocer los nuevos requerimientos que puedan surgir y estar dispuesto a adaptarse a los cambios.
- Nunca dejar esperando en la línea a un cliente que busca información acerca de la empresa, si esto suscitase de la manera más cordial solicitar nombre, apellido y número de contacto para que el asesor se comuniqué lo más pronto posible.
- Fomentar el envío de mensajería instantánea (whatsapp) para recordarle al cliente las citas programadas para clases demostrativas.
- Dar seguimiento a los clientes interesados a través del calendario de planificación mensual.
- Ofrecer a los clientes variedad en el catálogo de servicios que ofrece la institución, buscando cumplir con sus expectativas y respetando los parámetros de negociación.
- Los asesores de ventas deben cuidar su apariencia personal, proyectando la imagen de una institución seria, respetable y organizada, es indispensable que siempre mantengan su imagen y asepsia.

- Implementar sistemas de control de calidad permanentes donde se pueda evaluar los resultados conseguidos de las opiniones, quejas o sugerencias de los clientes, con la finalidad de tomar acciones inmediatas en beneficio de la empresa.

La alta dirección se compromete a brindar los recursos materiales y económicos para poder desarrollar las políticas antes mencionadas, también se obliga en proporcionar capacitaciones y retroalimentaciones periódicas que permitan evidenciar posibles falencias en el departamento de ventas, el fin es buscar soluciones oportunas que permitan que los clientes se sientan a gusto en la institución y que los futuros clientes estén conformes con los servicios prestados por Enquality.

El objetivo de la política de precios es fijar el valor de las ventas de los servicios prestados por la empresa, donde todos los vendedores conozcan los parámetros y metas de negociación; evitando que se ponga en riesgo la pérdida de valores monetarios importantes y que como consecuencia pueda generar pérdidas para toda la organización.

En tal virtud, se desarrollará la política de precios para Enquality; así como, una propuesta de precios que podrían aplicarse de manera anual:

- Se otorgará el 10% de descuento cuando el pago por programas flexibles se lo haga en efectivo y en un solo pago.
- Si se cancela con tarjeta de crédito no aplica ningún descuento o beneficio, excepto para los clientes que cancelen con cualquier tarjeta Pacificard, quienes recibirán 20 horas adicionales a su programa de inglés.
- Los pagos realizados a 3 meses, no tendrán interés, aplica con cualquiera de las tarjetas de crédito.
- Se aplica el 25% de descuento, cuando ingresan a estudiar 2 personas en el mismo nivel, aunque los horarios sean diferentes.
- En el caso de los programas regulares de inglés (32 horas mensuales), se aplica la promoción 6+1; es decir, cuando el cliente cancela por 6 meses de clases seguidos tiene un mes adicional de clases gratis.

- En el caso de los programas regulares de inglés (16 horas mensuales), se aplica la promoción 12+2; es decir, cuando el cliente cancela por 12 meses de clases seguidos tiene dos meses adicional de clases gratis.
- Para programas regulares, en el caso de que ingresen dos estudiantes al mismo nivel se elimina la inscripción de la segunda persona.
- Para aquellos estudiantes que nos recomienden y hagan la inscripción de una segunda persona, se les otorgará en su programa de inglés 20 horas adicionales.
- Para los mejores vendedores existirá comisiones que oscilan entre el 2% y 5% de acuerdo al volumen de la venta o existe la posibilidad de descuentos en cursos de inglés para familiares o la opción a una preparación para la obtención de una certificación internacional, como incentivo.

El departamento de ventas está comprometido en cumplir con los lineamientos antes propuestos, con el fin de estandarizar los precios y evitar que entre asesores exista una competencia desleal por conseguir clientes.

Adicional a lo antes mencionado, se ha conversado con el departamento de marketing para plantear de manera anual un plan de descuentos a utilizarse por los vendedores, difundirlo a través de las redes sociales y el sitio web de la empresa en beneficio del cliente, ver *Anexo 5 Campaña anual de promociones*.

4.6. Beneficios en costos por atención adecuada a clientes

Después de estandarizar el proceso de atención al cliente, los diálogos, el tiempo a utilizarse y la organización en el seguimiento a los clientes, se realiza una comparación de las ventas desde enero 2018 a abril del 2019. A continuación, se presenta la *Figura 68* que muestra los siguientes resultados:

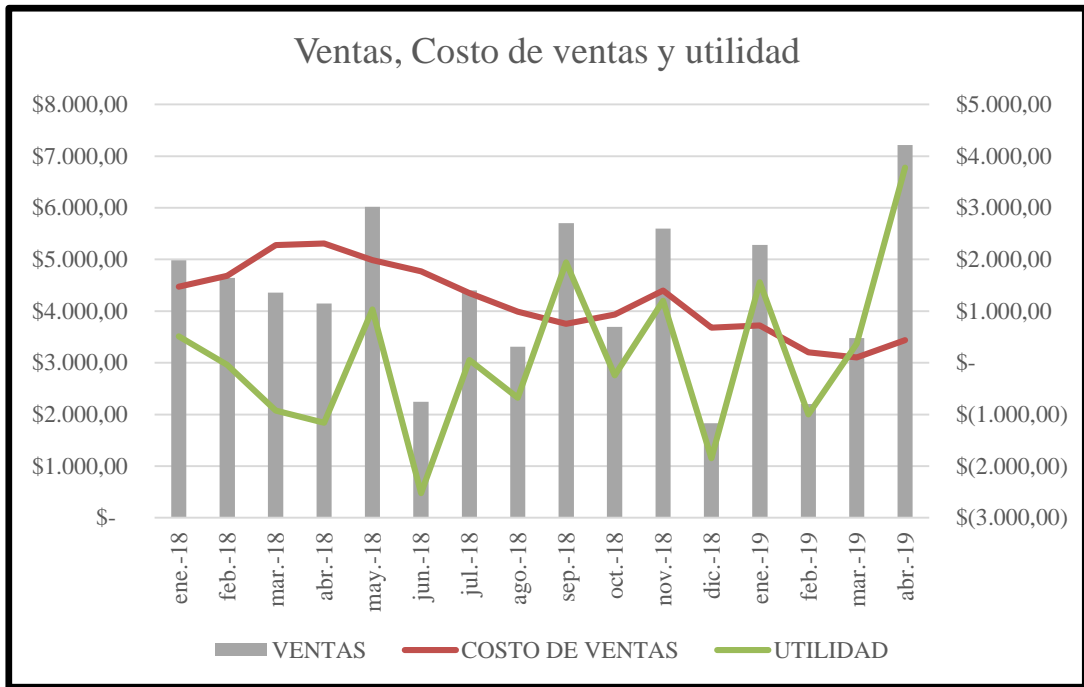


Figura 68. Ventas vs margen de utilidad. Tomado de elaborado por autora

De acuerdo a la *Figura 68* presentada, se puede determinar que en los últimos dos meses se ha cerrado el mes con una utilidad promedio del 10,00%, aún no se ha logrado estabilizar el margen de utilidad debido a que en febrero del 2019, la empresa cerró el mes con pérdida; sin embargo, el mes más crítico fue en junio del 2018 cuando la empresa obtuvo una caída sustancial en sus ventas.

Se prevé junto con la Gerencia General, mantener los cambios establecidos para alcanzar el punto de equilibrio propuesto por la empresa.

4.7. Otros resultados y beneficios

Adicional a los resultados conseguidos, es importante determinar cómo fue el comportamiento de los clientes en cuanto al cierre de ventas por lo que se pretende realizar una comparación de los estudiantes matriculados en los últimos dos meses de gestión:

A continuación, en la *Figura 69* se presenta una gráfica del número de deserciones vs total de estudiantes matriculados:

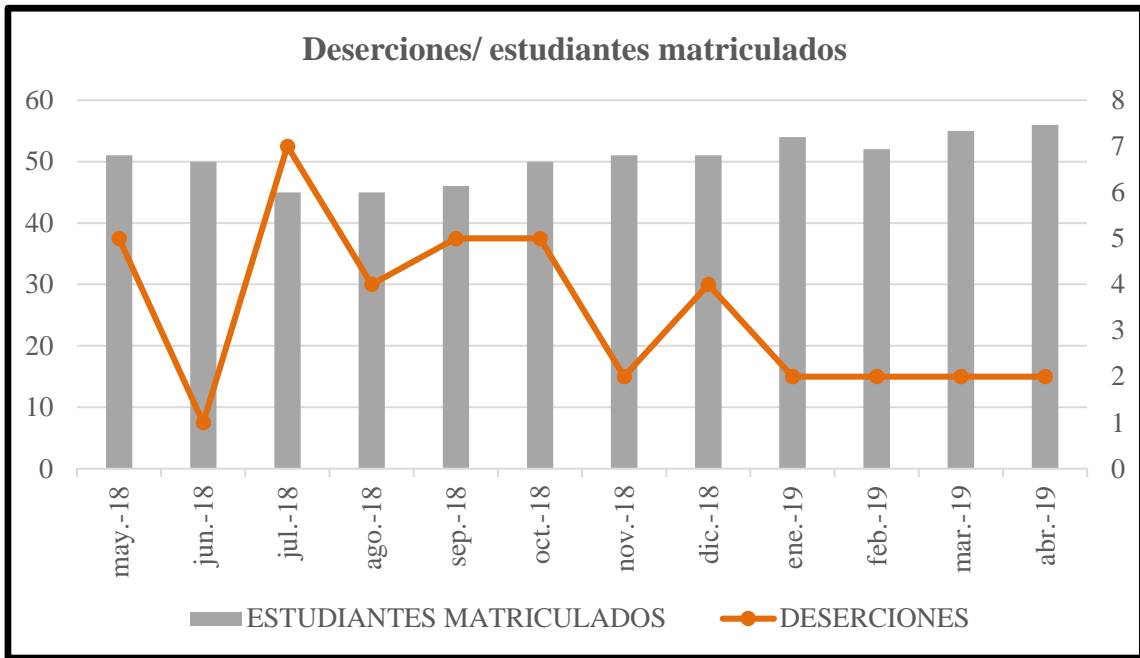


Figura 69. Gráfico de número de deserciones/ estudiantes nuevos. Tomado de: Elaborado por autora

A través de la *Figura 69*, se puede constatar que en los últimos cuatro meses han disminuido el número de deserciones, lo que significa que se ha incrementado el número de estudiantes dentro de la organización.

Por otro lado, se debe considerar mejorar los aspectos académicos para lograr la total satisfacción de los estudiantes.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente, para culminar con este capítulo se procede a desarrollar las respectivas conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación:

5.1. Conclusiones

- La estandarización de los diálogos para abordar a nuevos clientes y la implementación del nivel de satisfacción al cliente hacia los asesores de venta mediante una calificación de 5 niveles, se pudo determinar que inicialmente presentaron un valor de 4,54 sobre 5,00; sin embargo, después de los cambios mencionados existe un incremento a 4,71 sobre 5,00; esto significa, que se está cumpliendo satisfactoriamente con los parámetros especificados por la Gerencia General.
- El tiempo empleado por los asesores de venta para las llamadas en las que inicialmente no contaba con ningún tipo de parámetro, actualmente presentan un tiempo promedio de 5 minutos, lo que ha permitido que se pueda incrementar el número de llamadas durante el día.
- El tiempo empleado por los asesores de venta para las personas que visitan nuestras instalaciones se ha estipulado un tiempo promedio de 12 minutos; al igual que al desarrollar la clase demostrativa existe un tiempo promedio de 8 minutos por persona, tiempo suficiente para dar a conocer las principales características de la metodología de enseñanza de Enquality y lograr convencer al cliente.
- Las deserciones de estudiantes se ha mantenido constante desde enero hasta abril del 2019, con un número total de 2 estudiantes por mes, estos resultados son positivos para la organización porque se está evitando la pérdida de ingresos mensuales.

- Desde enero del 2015 hasta abril del 2019 el margen de utilidad promedio es del 9,70%; sin embargo, en los últimos dos meses la empresa ha logrado cerrar los meses con un porcentaje de utilidad promedio de 8,27% y 9,70% respectivamente; esto significa que se está logrando incrementar paulatinamente el margen de utilidad.
- Los resultados conseguidos a través de la encuesta Servqual en la dimensiones de servicios permitió determinar que las instalaciones y los equipos utilizados por la organización presentaron una calificación mayoritaria entre de 3,88 y 4,25 sobre cinco; esto significa que se cumple de forma parcial con la especificación establecida por la Gerencia.
- La mejor calificación en estas dimensiones fue la que detalla amabilidad y cortesía por parte de los empleados hacia los estudiantes, el valor concedido fue entre 4,50 y 5,00; sobre cinco lo que significa, que se debe mantener y propiciar los valores éticos y profesionales que se manejan de manera adecuada dentro de la institución.
- Mediante la aplicación del QFD, se obtuvo como resultado que la empresa Enquality tiene una mejor calificación de los servicios prestados con relación a su competencia; sin embargo, dentro de las puntuaciones con más baja calificación se encuentra el material académico utilizado, debido a que se considera que se encuentra desactualizado.
- La planificación y organización del proceso de mejora dentro del departamento de ventas de Enquality, permitió el uso de varias herramientas como la casa de calidad (QFD), diagrama de causas-efectos y Pareto, que ayudaron de sobremanera a la recolección de información importante para mejorar y establecer los diálogos de los asesores de venta, optimización de tiempo de atención al cliente vía telefónica y de visitantes, el desarrollo de la clase demostrativa estructurada y la elaboración de un calendario dentro del área de ventas, que permita dar el seguimiento a los clientes de una manera oportuna y fomentar el cierre de ventas.

- En cuanto a la organización de visitas, con la implementación del calendario para agendar citas y clases demostrativas, se puede concluir que esta herramienta ha tenido una gran acogida dentro del departamento de ventas debido a que se planifica con anticipación la clase demostrativa, se destina el personal para el desarrollo de la misma y finalmente se mantiene un seguimiento de futuros clientes.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación de la casa de calidad (QDF) en otros procesos de la empresa Enquality, sobre todo dentro del área académica de la empresa que es uno de los puntos focales que debe ser analizada a través de las herramientas de calidad.
- Se debe procurar la implementación de un software que permita a los asesores de venta conectarse en tiempo real con los clientes y agendar o mover citas; así como también, que el cliente pueda gestionar de manera virtual la cita para la clase demostrativa.
- Incentivar al personal académico y administrativo para mantener la calificación de puntualidad y amabilidad que actualmente representan los puntos fuertes que mantiene la organización y que brindan una excelente imagen institucional.
- Se podría instalar dentro de las oficinas de Enquality terminales inalámbricos que permitan obtener en tiempo real el nivel de satisfacción al finalizar la entrega de información y las clases; de esta manera se podrá mantener estadísticas de calidad del servicio que se entrega y permitirá obtener soluciones oportunas que eviten el desprestigio de la empresa
- Invertir de inmediato en el cambio de equipos tecnológicos y apariencia física de la institución, debido a que actualmente los equipos se encuentran obsoletos y dan una mala percepción de los servicios que oferta la institución.

- Se recomienda actualizar el material académico que mantiene la institución y capacitar cada tres meses a los profesores para corregir cualquier duda o inquietud con respecto a la metodología Enquality; también es indispensable hacer una evaluación de desempeño a los profesores que actualmente laboran dentro de la empresa, con la finalidad de establecer la productividad en cada una de sus clases.
- Implementar dentro del sitio web de Enquality una pestaña que incluya quejas y sugerencias, con la finalidad de evaluar los servicios brindados por la institución; así como también, la empresa debe plantearse el reto de instalar una plataforma virtual que permita el desarrollo de actividades académicas fuera de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 333-338.
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 2018 de 07 de 04, de <https://datos.bancomundial.org>
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Cantú Delgado, H. (2011). Calidad total en las empresas de servicios. En H. Cantú Delgado, *Desarrollo de una cultura de calidad* (págs. 95-131). México D.F: McGraw-Hill.
- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, D.F.: McGrawHill/ Interamericana Editores S.A.
- Cantú Delgado, H. (2011). Enfoque y valor al cliente. En H. Cantú Delgado. México D.F: Mc Graw-Hill Editores.
- (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi.
- Cruz Lezama, O. (noviembre de 2007). *Indicadores de gestión*. Recuperado el 01 de 05 de 2019, de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Dos Santos, M. A. (04 de 05 de 2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de educación superior*, 17. Recuperado el 22 de 02 de 2019, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n178/0185-2760-resu-45-178-00079.pdf>
- Edificio Cerro Hermoso- Enquality Villaflora. (27 de 02 de 2018). Quito, Pichincha, Ecuador.
- EF SET. (2017). *English Proficiency Index*. Recuperado el 06 de 07 de 2018, de https://www.ef.com/~/~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v7/ef-epi-2017-spanish-latam.pdf?_ga=2.192466986.165721611.1533078122-219258845.1531322655
- El Comercio. (15 de julio de 2016). En el Ecuador, la economía se sostiene en seis sectores. *Líderes*, pág. 3.
- El Comercio. (17 de Octubre de 2016). La necesidad de aprender inglés es cada vez mayor en Ecuador. *El Comercio*, pág. 2.
- Enquality Learning School. (10 de abril de 2018). Niveles de inglés.

- Falconí Morales, J. (06 de 06 de 2016). Los servicios en el Ecuador: desafíos en el corto plazo. *El Universo*, pág. 3.
- Gamba, P. J. (20 de Junio de 2018). Origen de Enquality. (K. L. Vega, Entrevistador)
- Gómez, I. (2008). *No conformidades frecuentes en auditorías Iso 9001*. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de <http://www.hederaconsultores.com/docs/noconformidadesfrecuentes.pdf>
- Google maps . (2018). Recuperado el 2018 de 06 de 26, de <https://www.google.com/maps/place/EnQuality+Valle+de+los+Chillos/@-0.3126344,-78.4534135,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d5bd1546548cd3:0x8e2e45893e4505d6!8m2!3d-0.3126398!4d-78.4512248>
- Google maps . (2018). *Google maps*. Recuperado el 26 de 06 de 2018, de <https://www.google.com/maps/place/Quality+curso+de+ingl%C3%A9s+Villaflora/@-0.2436831,8.5206821,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d599a724d66401:0x23cc5f34a3c93f8e!8m2!3d-0.2436885!4d-78.5184934>
- Google maps 2017. (2019). Recuperado el 27 de 02 de 2018, de <https://www.google.com/maps/search/enquality+belgica/@-0.1894074,-78.4818177,467m/data=!3m1!1e3>
- Google maps. (2018). *Maps*. Recuperado el 26 de 06 de 2018, de <https://www.google.com/maps/place/EnQuality+10+de+Agosto/@-0.1933783,-78.4948617,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59a68b68bafc7:0xa38b7c8b26051e09!8m2!3d-0.1933837!4d-78.492673>
- Hatton, E. (January de 2017). *Business tips for business owners*. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de <https://www.sanlam.co.za/businessowners/articles/Documents/BTips%2001.2017%20%20Improve%20the%20strike%20rate.pdf>
- Heredia, V. (8 de Noviembre de 2017). Ecuador alcanzó el puesto 55 de 80 en idioma inglés, según EF English Proficiency Index . *El Comercio*, pág. 1.
- INEC. (2007-2013). *Cuentas Satélite de los servicios de educación*. Recuperado el 06 de 07 de 2018, de www.inec.gob.ec
- INEC. (Noviembre de 2016). *Resultados Educativos, retos hacia la excelencia*. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <http://www.evaluacion.gob.ec>
- INEC. (abril de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 2018 de 07 de 05, de Encuentra Estructural E: www.ecuadorencifras.gob.ec

- Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). La importancia de la calidad del servicio al cliente. *El Buzón de Pacioli*, 9-10.
- Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristizábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (01 de 2010). *El método analítico como método natural*. Recuperado el 05 de 08 de 2018, de <https://webs.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>
- Matas, A. (02 de 08 de 2016). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 38-47. Recuperado el 23 de 02 de 2019, de <https://redie.uabc.mx/redie/article/viewFile/1347/1613>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Navarro Mejía, M. E. (2012). *Técnicas de ventas*. México D.F: Red Tercer Milenio.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación- Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Olaya Escobar, E. S., Cortés Rodríguez, C., & Duarte Velasco, O. (2005). Despliegue de la función calidad (QFD): beneficios y limitaciones detectados en su aplicación al diseño de prótesis mioeléctrica de mano. *Ingeniería e Investigación*, 30-38.
- Omachonu, V. K., & Ross, J. E. (2014). Despliegue de la función de calidad. En *Principios de la calidad total* (págs. 244-245). México: Trillas.
- Omachonu, V. K., & Ross, J. E. (2014). *Despliegue de la función de calidad*. México: Editorial Trillas.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicator developing, implementing and using winning KPI's*. New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado el 01 de 05 de 2019
- Ruíz , A., & Rojas, F. (2009). *Despliegue de la función de calidad (QFD)*. Recuperado el 15 de 07 de 2018, de <http://web.cortland.edu/matresearch/QFD.pdf>
- Ruíz, R. (2007). *El Método Científico y sus etapas*. Recuperado el 05 de 08 de 2018, de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Saldaña Espinosa, J., & Cervantes Aldana, J. (2000). Mercadotecnia de Servicios. *Contaduría y Administración*, 199.
- Segovia Baus, F. (2018). La calidad educativa: enfoques y desafíos estructurales. *El Comercio*, págs. 1-3.

- SENA. (2009). *Herramientas de Análisis cualitativo*. Recuperado el 26 de 12 de 2018, de <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-265.pdf>
- Serrano Soria, J. C. (18 de 11 de 2011). *El sector servicios en la economía global*. Obtenido de <http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2017). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. Recuperado el 11 de 07 de 2018, de <http://www.acreditacion.gob.ec/conoce-como-funciona-el-sistema-ecuatoriano-de-calidad/#>
- Sosa, G. F. (11 de Noviembre de 2017). Ministerio plantea estrategias para fortalecer la enseñanza del idioma inglés. *El ciudadano*, pág. 1.
- Torres Hernández, J. L., Pérez Pulgarín, S. M., & Bermúdez Hernández, J. (22 de 08 de 2014). Implementación del método Justo a Tiempo (JIT). *Revista CIES*, 9-28. Recuperado el 23 de 02 de 2019
- Velastegui Astudillo, I. D. (Julio de 2008). *Repositorio Digital EPN*. Obtenido de Diseño de un plan de negocios para un instituto de inglés en la parroquia Pifo: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8617/3/CD-1763.pdf>
- Wall Street. (12 de 2018). *Wall Street English*. Recuperado el 05 de 12 de 2018, de www.wallstreetenglish.com
- Wigodski Sirebrenik, J. (3 de 11 de 2003). *Medwave*. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>
- Williams, K. D. (07 de agosto de 2008). *Vietnam World Class Manufacturing*. Recuperado el 14 de noviembre de 2018, de <https://vietnamwcm.wordpress.com/category/quality-function-deployment/page/3/>
- Yacuzzi, E., & Martín, F. (2010). *Universidad del Cema*. Obtenido de QFD: Conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos: <https://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/234.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Requerimientos del cliente

N°	Si usted quisiera adquirir un programa de inglés ¿Qué le gustaría que un instituto de inglés le ofrezca?
1	Horarios a elegir, Clases personalizadas
2	Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica
3	Metodología dinámica
4	Plataforma virtual
5	Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Ubicación cercana a su domicilio, Clases personalizadas
6	Horarios a elegir, Plataforma virtual
7	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
8	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica
9	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica, Horarios a elegir, Clases personalizadas
10	Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica, Horarios a elegir
11	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
12	Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica, Clases personalizadas, Plataforma virtual
13	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
14	Clases personalizadas
15	Horarios a elegir
16	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
17	Horarios a elegir
18	Precios accesibles
19	Precios accesibles, Metodología dinámica, Plataforma virtual
20	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica, Ubicación cercana a su domicilio, Horarios a elegir, Clases personalizadas
21	Metodología dinámica
22	Precios accesibles
23	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
24	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
25	Plataforma virtual
26	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
27	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
28	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
29	Horarios a elegir

30	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Horarios a elegir, Clases personalizadas
31	
32	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
33	Ubicación cercana a su domicilio, Plataforma virtual
34	Plataforma virtual
35	Horarios a elegir
36	Clases personalizadas
37	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica, Ubicación cercana a su domicilio, Horarios a elegir
38	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
39	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica
40	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica
41	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
42	Ubicación cercana a su domicilio
43	Clases personalizadas
44	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica, Ubicación cercana a su domicilio, Horarios a elegir, Clases personalizadas
45	Precios accesibles, Profesores con excelentes conocimientos de inglés, Metodología dinámica, Horarios a elegir, Clases personalizadas
46	Metodología dinámica
47	Profesores con excelentes conocimientos de inglés
48	Metodología dinámica
49	Ubicación cercana a su domicilio

ANEXO 2

Grado de importancia- requerimientos del cliente

REQUERIMIENTOS					
Estudiantes	Profesores con conocimientos de inglés	Metodología dinámica	Horarios a elegir	Precios accesibles	
1	5	4	3	2	
2	5	4	2	3	
3	4	5	3	2	
4	5	3	2	4	
5	4	5	3	2	
6	5	4	2	3	
7	5	4	2	3	
8	3	4	5	2	
9	4	3	5	1	
10	5	4	2	3	
11	5	4	3	2	
12	5	4	2	1	
13	5	3	4	1	
14	5	4	3	2	
15	4	3	5	2	
16	4	2	3	5	
17	3	4	5	1	
18	5	2	3	4	
19	5	4	2	3	
20	5	2	1	4	
21	3	5	4	2	
22	5	2	4	3	
23	4	3	2	5	
24	5	3	4	2	
25	4	5	3	2	
26	4	2	3	5	
27	4	5	3	2	
28	4	2	5	1	
29	4	5	2	1	
30	5	4	3	2	
31	5	3	4	2	
32	5	2	4	3	
33	5	4	3	1	
34	4	5	3	1	
35	5	4	3	1	
36	5	3	2	4	
37	4	2	3	5	
38	4	5	3	2	
39	5	4	2	3	
40	5	4	3	2	
41	4	5	3	2	

42	4	5	2	1
43	5	4	3	1
44	5	2	3	4
45	5	4	2	3
46	4	2	1	5
47	4	2	3	5
48	5	3	4	1
49	5	1	4	2
PROMEDIO	4,51	3,51	3,02	2,51

ANEXO 3

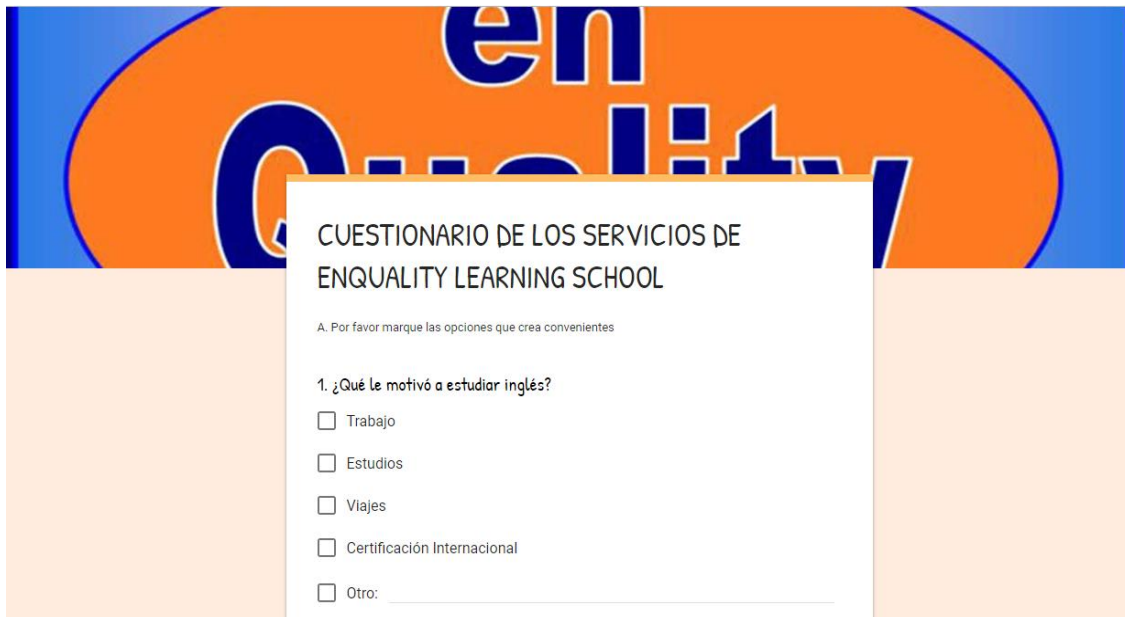
Tabulación de evaluación competitiva del cliente

ENQUALITY										
ENUNCIADOS	Total Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	1	2	3	4	SUMA	PROMEDIO
Horarios a elegir			XX	X			6	4	10	3,33
Precios accesibles			XX	X			6	4	10	3,33
Profesores con excelentes conocimientos de inglés			XXX				9		9	3,00
Metodología Dinámica			XXX				9		9	3,00

WALL STREET										
ENUNCIADOS	Total Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	1	2	3	4	SUMA	PROMEDIO
Horarios a elegir			XXX				9		9	3,00
Precios accesibles		XXX	X			6	3		9	3,00
Profesores con excelentes conocimientos de inglés		XX	X			4	3		7	2,33
Metodología Dinámica	X	XX			1	4			5	1,67

ANEXO 4

Servqual aplicado por Drive a clientes de Enquality



CUESTIONARIO DE LOS SERVICIOS DE ENQUALITY LEARNING SCHOOL

A. Por favor marque las opciones que crea convenientes

1. ¿Qué le motivó a estudiar inglés?

- Trabajo
- Estudios
- Viajes
- Certificación Internacional
- Otro: _____

2. Si usted quisiera adquirir un programa de inglés ¿Qué le gustaría que un instituto de inglés le ofrezca?

- Precios accesibles
- Profesores con excelentes conocimientos de inglés
- Metodología dinámica
- Ubicación cercana a su domicilio
- Horarios a elegir
- Clases personalizadas
- Plataforma virtual
- Otro: _____

B. Evaluación del servicio recibido:

Califique con 1 si está en Total Desacuerdo y con 5 si está Muy de acuerdo, si por otro lado sus convicciones no son tan definitivas marque en los numerales intermedios.

1. Las instalaciones físicas y los equipos son visualmente atractivos y modernos

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

2. Existe material educativo actualizado(libros, folletos, audios, vídeos) dentro del instituto, para desarrollar las clases de inglés

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

3. Los horarios de clases son convenientes

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

4. Los profesores empiezan sus clases puntualmente

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

5. Los profesores ayudan a resolver sus inquietudes académicas oportunamente

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

6. El personal administrativo le ha brindado apoyo apropiado y oportuno

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

7. Los empleados tratan a los estudiantes con amabilidad y cortesía

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

8. La información proporcionada sobre los cursos de inglés fue clara y concisa

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

9. Considera que ha mejorado su nivel de inglés desde que inició su programa

	1	2	3	4	5	
Total Desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

C. Recomendaciones y sugerencias

Ayúdenos con recomendaciones y sugerencias que nos permitan mejorar como institución

1. ¿Recomendaría nuestro programa de inglés a sus familiares o amigos?

- Nada recomendable
- Poco recomendable
- Recomendable
- Muy recomendable

Por favor justifique su calificación:

Tu respuesta

2. ¿Tiene alguna sugerencia o reclamo acerca del programa de inglés que ha adquirido?

Tu respuesta





ENVIAR

Página 1 de 1

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

ANEXO 5

Campaña anual de promociones

MES	DETALLE	CAMPAÑA
Enero	Se propone la campaña 6+1 para estudiantes nuevos. Dónde se recibe un mes adicional de clases por pagar 6 meses seguidos. Aplica desde la primera hasta la tercera semana de enero.	
Febrero	Aplica la campaña por el día del Amor y la Amistad de 2x1. La segunda persona tiene un 25% de descuento en programas flexibles. Aplica desde la primera hasta la tercera semana de febrero.	
Marzo	Se propone la campaña 12+2 para estudiantes de los días sábados. Dónde recibirán 2 meses adicionales de clases por pagar 12 meses seguidos. Aplica hasta el 20 de marzo.	
Abril	Se entrega plataforma gratis por el pago del programa flexible. Aplica la primera semana de abril	

Mayo	<p>Madre e hija no pagan inscripción y materiales por el mes de las madres.</p> <p>Aplica todo el mes de mayo</p>	
Junio	<p>Aplica la campaña por el día del Padre de 2x1. La segunda persona tiene un 25% de descuento en programas flexibles. Aplica todo el mes de junio</p>	
Julio	<p>Campaña de nivelación para exámenes de inglés. Para estudiantes de programas one to one.</p>	
Agosto	<p>Campaña de cursos vacacionales</p>	
Septiembre	<p>Campaña de regreso a clases. Promoción 6+1. Dónde se cancela 6 meses de clases y recibe 1 adicional.</p>	

Octubre

Se propone la campaña 12+2 para estudiantes de los días sábados. Dónde recibirán 2 meses adicionales de clases por pagar 12 meses seguidos. Aplica por el mes de Halloween



Noviembre

Aplica la campaña por Black week. La segunda persona tiene un 25% de descuento en programas flexibles. Aplica todo el mes de noviembre



Diciembre

Promoción de 5 meses de clases + 2 gratis, aplica en programas flexibles. Promoción válida en todo el mes de diciembre.

