

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA ATENCIÓN AL
CLIENTE EN LA CAJA MUNICIPAL HUANCAYO AGENCIA
HUANCAVELICA - 2016”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GERENCIA ESTRATÉGICA

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

Bach. Jean Carlos SANTOYO HUALLPA

Bach. Dennis Abel QUISPE CEPIDA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

HUANCAVELICA – PERÚ

2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 22 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO 2018, A HORAS 10.00 AM SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Johnny Huorac Quispe

SECRETARIO: Dr. Fredy Rivera Trucias

VOCAL: Econ. Juan William Rodas Alejos

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 425-2018-FCE-R-VN14; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"La Dirección Estratégica y la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Santayo Huallpa Jean Carlos
Quispe Cepida Dennis Abel

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Santayo Huallpa Jean Carlos

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: DESAPROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORÍA

BACHILLER: Quispe Cepida Dennis Abel

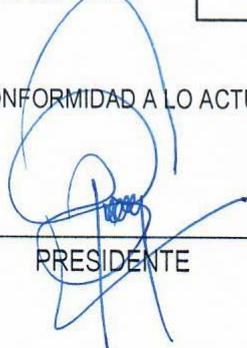
PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: DESAPROBADO

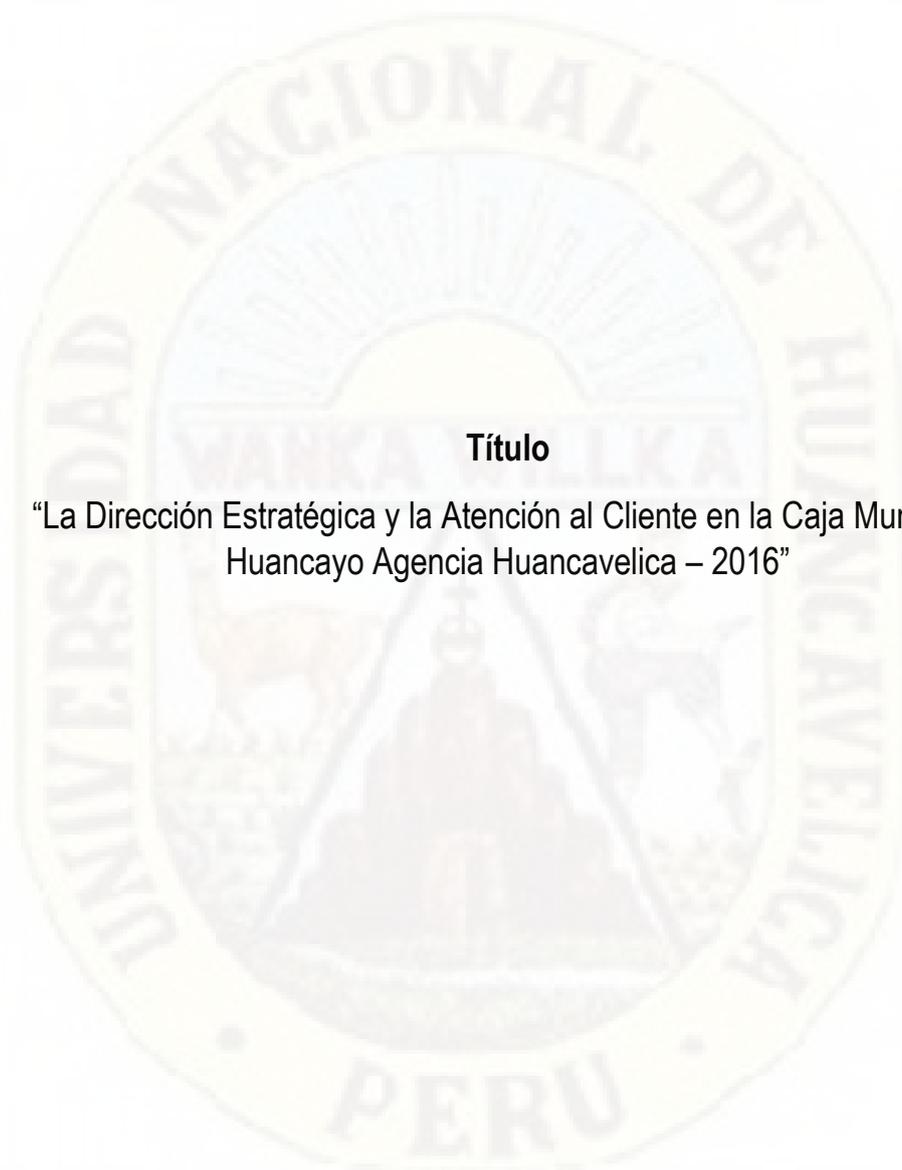
RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORÍA

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE

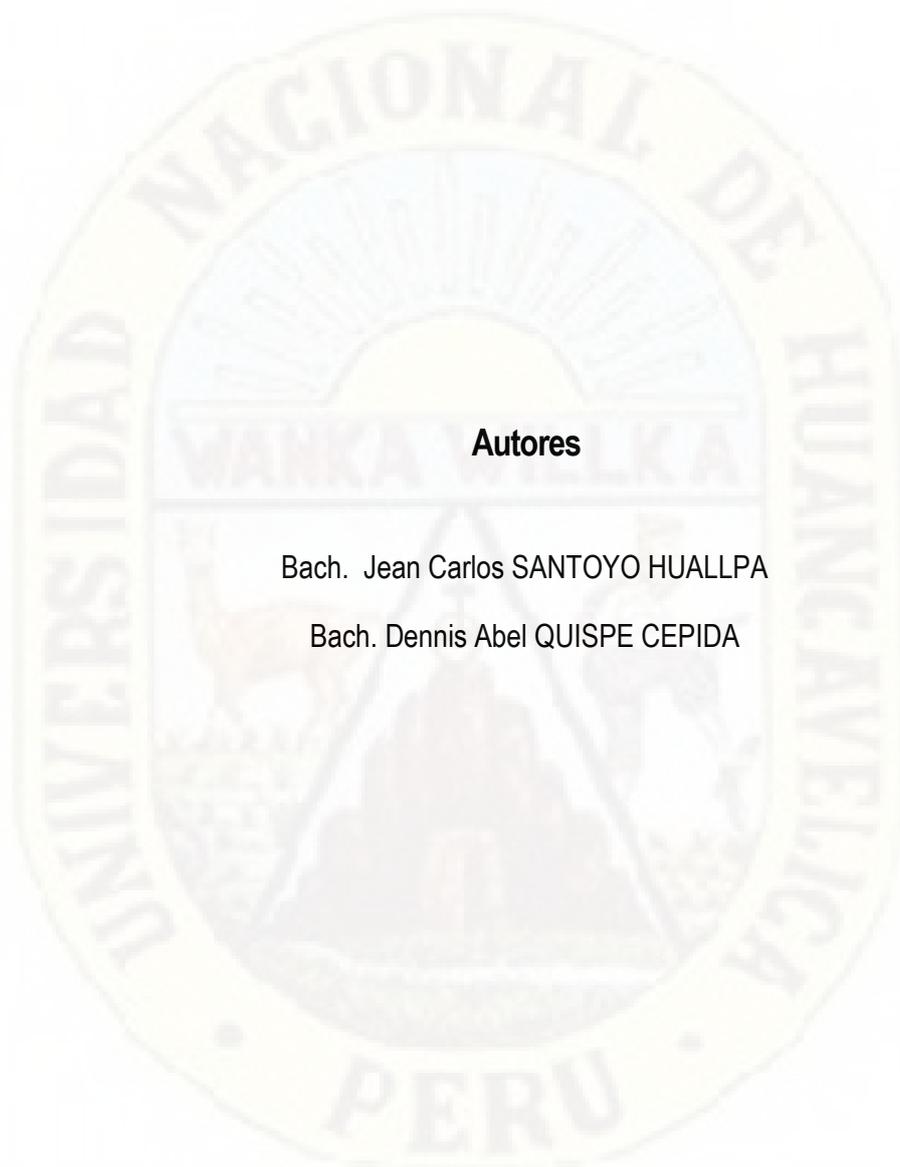

VOCAL


SECRETARIO



Título

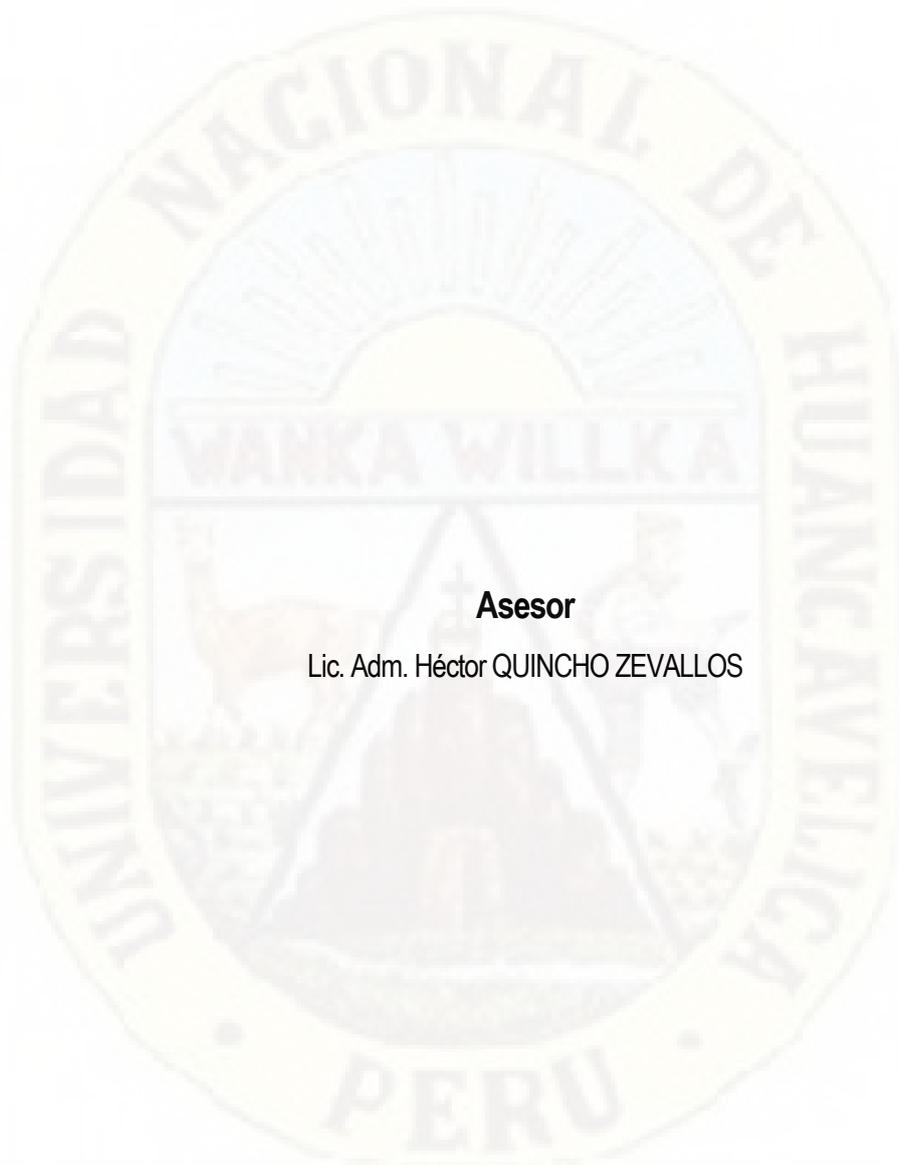
“La Dirección Estratégica y la Atención al Cliente en la Caja Municipal
Huancayo Agencia Huancavelica – 2016”



Autores

Bach. Jean Carlos SANTOYO HUALLPA

Bach. Dennis Abel QUISPE CEPIDA



Asesor

Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS



Agradecimiento

A todos nuestros familiares y docentes que nos apoyaron durante nuestra formación profesional, por su paciencia, consejos para superarnos en la vida personal como futuros administradores.

Los autores.

Tabla de contenido

	Pág.
PORTADA.....	I
ACTA DE SUSTENTACIÓN	II
TÍTULO.....	III
AUTORES.....	IV
PÁGINA DE ASESOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
TABLA DE CONTENIDO.....	VII
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1. Problema General.....	18
1.2.2. Problemas Específicos	18
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES.....	21
2.2. BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES	28
2.2.1. PANORAMA GENERAL DE MICROFINANZAS EN EL PERÚ	28
2.2.2. HISTORIAS DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO	29

2.2.3. EL SISTEMA FINANCIERO EN HUANCVELICA	31
2.2.4. DIRECCION ESTRATEGICA	32
2.2.5. ATENCION AL CLIENTE O SERVICIO AL CLIENTE	44
2.3. HIPÓTESIS.....	76
2.3.1. Hipótesis General.....	76
2.3.2. Hipótesis Secundarios	76
2.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	776
2.4.1. Variable Independiente	79
2.4.2. Variable Dependiente	79
2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	77
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	81
2.7. ALCANCE Y LIMITACIONES	82

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	83
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.4. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	84
3.6. POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO	85
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	86
3.8. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	86

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS.....	87
4.2. DELIMITACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	87
4.3. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS SEGÚN TABLAS CRUZADAS DE DIMENSIONES	154
4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	158
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	163
CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	169
BIBLIOGRAFÍA.....	171
APÉNDICE.....	175

Resumen

Al finalizar el trabajo de investigación se encontró una relación mínima entre las variables de la Dirección Estratégica y la Atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica.

Al realizar la investigación se encontró que existe una relación positiva entre la dirección estratégica y la atención al cliente, y de acuerdo al método de evaluación Rho de Spearman es 0.3361, lo que significa que la correlación directa y significativa débil siendo significativa en el nivel de 0.05 (Bilateral), habiendo utilizado la escala de medición ordinal; el cual valida la hipótesis general planteado en el trabajo de investigación.

También se determinó que existe una relación positiva entre la dimensión Análisis Estratégico y la variable Atención al cliente, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de 0.240, lo que significa que la correlación es directa y significativa débil siendo significativa en el nivel de 0.01, habiendo utilizado la escala de medición ordinal; el cual valida la hipótesis específica 1 planteado en el trabajo de investigación.

Se determinó que existe una relación positiva entre la dimensión Formulación Estratégica y variable Atención al Cliente, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de 0.083, lo que significa que la correlación es significativa débil siendo significativa en el nivel de 0.01.

Por otro lado, se determinó que existe una relación positiva entre la dimensión Implantación Estratégica y variable Atención al Cliente, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de 0.274, lo que significa que la correlación es significativa siendo significativa en el nivel de 0.01, habiendo utilizado la escala de medición ordinal; el cual valida la hipótesis específica 3 planteado en el trabajo de investigación.

Para realizar el trabajo de investigación fue necesario utilizar instrumentos de medición, básicamente la escala de Likert, el cual no permitió tener resultados muy interesantes, el cual servirá como base para poder establecer estrategias y mejora en el

rendimiento de las actividades que realizan los trabajadores de la caja Municipal Huancayo Sucursal Huancavelica.

Se consideró para la investigación, una metodología que nos permite tener resultados importantes, para ello se consideró el tipo de investigación básica y cuyo objetivo es estudiar el problema destinado a la simple búsqueda del conocimiento. Además se consideró dentro de la metodología el nivel de investigación que en este caso se utilizó el nivel de investigación correlacional, que busca encontrar una relación entre las dos variables, materia de investigación como son la Dirección Estratégica y la Atención al Cliente, el diseño de investigación utilizada fue el No Experimental, que es aquella que se realiza sin manipular las variables de la investigación, es decir, donde no hacemos variar intencionalmente las variables en estudio y fue correlacional, porque buscamos establecer el grado de relación o asociación no causal existentes entre las dos variables, el cual se caracteriza primero porque se miden las variables y luego mediante pruebas o cuestionarios se estiman su relación.

Palabras clave: Dirección estratégica, Atención, cliente, caja municipal, agencia.

Abstract

At the end of the research work, a minimal relationship was found between the variables of the Strategic Management and the Customer Service in the Caja Huancayo Huancavelica Agency.

When conducting the research it was found that there is a positive relationship between strategic direction and customer service, and according to Spearman's Rho evaluation method is 0.3361, which means that the direct correlation and significant weak being significant at the level of 0.05 (Bilateral), having used the ordinal measurement scale; which validates the general hypothesis raised in the research work.

It was also determined that there is a positive relationship between the Strategic Analysis dimension and the Customer Attention variable, given that the result obtained by Spearman's Rho evaluation method is 0.240, which means that the correlation is direct and significant weak being significant at the 0.01 level, having used the ordinal measurement scale; which validates the specific hypothesis 1 raised in the research work.

It was determined that there is a positive relationship between the Strategic Formulation and Customer Service variable dimension, given that the result obtained by Spearman's Rho evaluation method is 0.083, which means that the correlation is significantly weak, being significant at the level of 0.01.

On the other hand, it was determined that there is a positive relationship between the Strategic Implementation and Customer Attention variable, given that the result obtained by the Spearman's Rho evaluation method is 0.274, which means that the correlation is significant being significant at the level of 0.01, having used the ordinal measurement scale; which validates the specific hypothesis 3 raised in the research work.

To carry out the research work it was necessary to use measurement instruments, basically the Likert scale, which did not allow to have very interesting results, which will serve as a basis to establish strategies and improve the performance of the activities carried out by the workers of the Caja Huancayo Huancavelica Branch.

It was considered for the investigation, a methodology that allows us to have important results, for it the type of basic investigation was considered and whose objective is to study the problem destined to the simple search of the knowledge. In addition, the research level was considered within the methodology, which in this case used the level of correlational

research, which seeks to find a relationship between the two variables, research subject such as Strategic Management and Customer Service, the design of The research used was the Non-Experimental, which is one that is done without manipulating the research variables, that is, where we do not intentionally vary the variables under study and was correlational, because we seek to establish the degree of relationship or non-causal association existing between the two variables, which is characterized first because the variables are measured and then by means of tests or questionnaires their relationship is estimated.

Keywords: Strategic direction, Attention, client, municipal box, agency.



Introducción

La propuesta del presente trabajo de investigación consiste en analizar y describir la relación e importancia de la atención al cliente; porque la calidad en el servicio es considerada como el aspecto más importante en el mundo de los negocios. Su finalidad es cumplir los requerimientos del cliente y garantizar que todas las actividades de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades.

En empresas de productos tangibles, el servicio se considera un valor adicional y es la esencia en empresas de servicio. La calidad en el servicio depende de la actitud y aptitud del personal que trabaja en la empresa. Las motivaciones y políticas constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

Por otro lado, INDECOPI, ha realizado un resumen sobre los sectores que más reclamos tiene, en ese sentido las empresas financieras son las que más reclamos y quejas obtienen por tal es preciso centrar la atención de la Dirección Estratégica en función a la atención al cliente.

Por ello el propósito es destacar la importancia de la Dirección Estratégica como elemento generador de la calidad en el servicio en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica.

La tesis se encuentra compuesta por cuatro capítulos:

El Capítulo I, se plantea el problema, en este punto se establece el problema general y los problemas específicos, así como el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación.

En el Capítulo II, en el marco teórico se presenta los antecedentes y hace desarrollo de las bases teóricas, el marco conceptual y la operacionalidad de las variables materia de estudio.

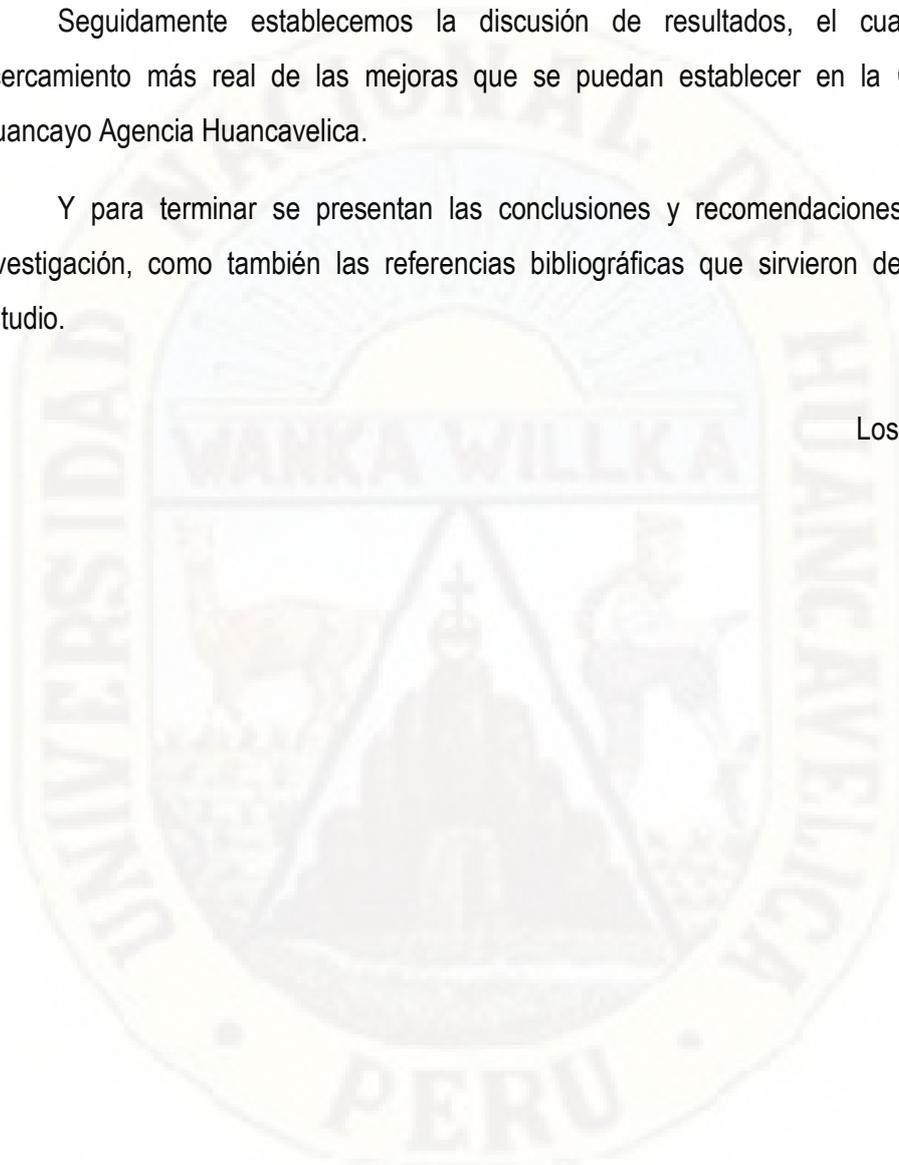
El Capítulo III, Metodología, la cual explica el tipo de investigación, el diseño, determinación de la población y la muestra, como las técnicas de recolección y procesamiento de los datos recolectados.

El Capítulo IV, Resultados de Investigación, presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de estudio dentro de la empresa. Los resultados se expresan en forma de tablas y gráficas con su respectivo análisis.

Seguidamente establecemos la discusión de resultados, el cual nos da un acercamiento más real de las mejoras que se puedan establecer en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica.

Y para terminar se presentan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, como también las referencias bibliográficas que sirvieron de base para el estudio.

Los Investigadores



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Saludar a los clientes con una agradable sonrisa, un trato amable, un servicio rápido y eficiente sería algo excelente para el cliente de las empresas. A todas las personas les gusta ser tratadas con amabilidad. Si se considera que la forma de competir de las empresas ha cambiado y que muchas de ellas buscan la fidelización de los clientes a través de los precios variedad y disponibilidad de productos, y aun no logran en una forma total. Las empresas se podrían diferenciar por brindar una atención al cliente de calidad brindándoles los productos que necesitan en las mejores condiciones físicas y de atención.

En cuanto a los clientes llegan a un establecimiento buscan una solución y lo único que desean es obtener el producto sin importar algo más, su carácter es entonces agresivo e impulso, el personal de ventas de estar preparado para cualquier situación y no reaccionar de forma negativa por el contrario deber ser los más amable posible y de esta forma el cliente reaccionará a favor de la atención recibida.

El vendedor siempre debe tener la paciencia suficiente para tratar al cliente porque el cliente constituye la razón de ser la empresa sino ¿Quién compraría?, el compromiso de la empresa es: servir a los clientes esta actividad no es fácil de realizar si la empresa no cuenta con sus valores corporativos bien establecidos y además el compromiso de los dirigentes para hacer crecer a la empresa, lograr trascender y diferenciarse en el sector empresarial que se desempeñe.

Por otro lado, y en lo que respecta al análisis de las denuncias presentadas por servicios financieros, la Comisión de Protección al Consumidor ha dado solución a diferentes casos (que por cierto es la actividad económica sobre la que se recibe la mayor cantidad de reclamos) vinculados a productos y servicios como por ejemplo tarjetas de crédito, crédito personal, cuenta de ahorros, créditos de consumo, cobros indebidos, etcétera. Sin embargo, resulta importante analizar la labor de INDECOPI en lo que respecta a los casos presentados por microempresarios en denuncias sobre servicios financieros debido a que las resoluciones analizadas en este capítulo, así como los diferentes procedimientos implementados son cuestionables.

Resulta de interés analizar el alta, continúa y ascendente cantidad de quejas y denuncias contra servicios financieros recibidas por INDECOPI. En efecto, la carga de denuncias recibida por la Comisión de Protección al Consumidor es actualmente muy muy alta. De acuerdo a los Boletines Estadísticos emitidos por la Gerencia de Estudios Económicos de INDECOPI, la Comisión de Protección al Consumidor recibió en el año 2011, 1743 denuncias. En la tabla 1 se muestra la cantidad de denuncias ingresadas a la Comisión de Protección al Consumidor en la Sede Central.

Tabla 1. Denuncias INDECOPI 2013

N°	Actividad Económica	%
1	Servicios bancarios y financieros	39.98
2	Transporte de pasajeros	8.23
3	Equipos y servicio de telecomunicación	4.96
4	Seguros	4.83
5	Electrodomésticos y servicio técnico	4.20
6	Servicios educativos y artículos de educación	3.94
7	Automóviles, accesorios, repuestos y mecánicas	3.44
8	Equipos de computo	1.92
9	Artículos del hogar	1.91
10	Inmuebles, corretaje, alquileres y vivienda	1.36
11	Vestido y calzado	1.35
12	Muebles, decoración, carpintería y florería	1.06
13	Servicios de salud	0.90
14	Transporte de carga y mudanza	0.83
15	Alimentos	0.66
16	Material de ferretería	0.59
17	Diversión y espectáculo	0.56
18	Hoteles y restaurantes	0.48
19	Lavanderías y tintorerías	0.41
20	Otras actividades económicas	18.38

Fuente: Anuario estadístico INDECOPI 2013.

De lo anterior consideramos que resulta importante y necesaria determinar los aspectos en los cuales la atención al cliente financiero protección y tutela de intereses de los empresarios pertenecientes al sector de micro y pequeños empresarios, teniendo en cuenta el poco conocimiento respecto a productos financieros que estos tienen de acuerdo a lo mostrado en encuestas, así como también el limitado acceso a servicios financieros con el que cuentan. Estos hechos en conjunto significan que estos sectores son afectados por la Asimetría Informativa y por lo tanto merecen la tutela otorgada por el derecho de protección al consumidor. Además, es necesario agregar que actualmente el Perú es considerado un país seguro para invertir en el negocio microfinanciero (que se enfoca en zonas rurales, microempresarios y pequeños empresarios), lo cual implica que existe un sector que, si bien recibirá acceso a estos servicios, requiere ser considerado como consumidor a fin de que sus derechos y sus intereses económicos sean protegidos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación de la dirección estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es la relación del análisis estratégico en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016?
- ¿Cuál es la relación de la formulación estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016?
- ¿Cuál es la relación de la implantación estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación de la dirección estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación del análisis estratégico en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.
- Determinar la relación de la formulación estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.
- Determinar la relación de la implantación estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la Caja Municipal Huancayo una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

Las entidades financieras no se encuentra exentas de cuestionamientos ya que en la actualidad existen diferentes temas que requieren su atención, por ejemplo: el trato indebido al cliente, la escasa información otorgada al consumidor, la presentación de una gran cantidad de denuncias y reclamos contra estas empresas, la complejidad de la información otorgada a los consumidores, la existencia de cobros indebidos, cláusulas vejatorias así como el incumplimiento de normativa específica, etcétera. Ante dicha situación y considerando que existen entidades reguladoras, así como la entidad encargada de la protección al consumidor quien ha emitido diferentes medidas normativas

e institucionales con el fin de proteger al Consumidor. Sin embargo, existe una necesidad empresarial, que es la de mantenerse en el mercado con niveles óptimos de rentabilidad, para ello de determinaran políticas en función a políticas de diseño de los productos/servicios, de comercialización, de recursos humanos, de financiación, de administración y de investigación, desarrollo e innovación.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de determinar la calidad de atención al cliente en función a la gestión estratégica de la caja Huancayo que debido a la importancia que tiene la satisfacción del cliente para conseguir su fidelidad el mismo que permite proyecciones de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado la Gerencia General del Banco de apoyar en todo momento el estudio, puesto que su preocupación es tratar de conseguir una cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la institución

¿En qué apoya a los estudiantes de Contaduría y otras carreras y al profesional en Contaduría Pública?

El apoyo que les daría a los estudiantes en Contaduría es tener una buena comunicación entre los alumnos y el profesor u otros miembros de la Universidad Yacambú y con respecto a las otras carreras, el apoyo que les daría es teniendo una comunicación más efectiva, tanto para el cliente como para todo el personal existente en la empresa y así obtener una mejor comunicación entre los empresarios y los clientes, mejoraría las políticas y estrategias existente en la empresa.

El presente trabajo explica la problemática que afronta el consumidor y asimismo presentará como propuesta de mejora la reestructuración del sistema de protección al consumidor, específicamente en lo que respecta a servicios financieros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- Raúl G. (2012). En la tesis *“Dirección Estratégica en el Sector Seguros: Aplicación en una Agencia Local Argentina”*, investigación presentada para la Obtención del Grado de Maestro en Gestión de Empresas: Pymes y Economía Social, Universidad Internacional de Andalucía Sevilla – España, quien obtiene las siguientes conclusiones: 1) En el relevamiento se pudo dilucidar que la Agencia tiene una elevada eficacia operativa debido al orden y coherencia de los procesos de cada sección y los resultados operativos alcanzados. No obstante, la misma no tiene definido aspectos estratégicos como su visión, misión y objetivos. 2) Respecto a su entorno competitivo, existen importantes barreras de entrada como los contactos. La inversión inicial y el personal capacitado que incentivan su desarrollo, pero la escasa ética vigente en el mercado asegurador traducida en competencia desleal y guerra de precios por parte de las aseguradoras dificulta el crecimiento de las Agencias en general. 3) La estrategia planteada se centra en potenciar las relaciones y niveles de servicio prestado al productor, para ello se deben seguir lineamientos como diversificación de ramos, alianzas estratégicas, capacitación del personal y desarrollo de un plan de fortalecimiento y expansión geográfica. 4) Para su implementación se necesita alinear la estructura de ciertos aspectos, como reajustar la especialización laboral en relación a la diversificación de ramos establecidos, departamentalización por funciones, para lograr una elevada productividad, establecer un

tramo de control no muy amplio, para que el superior brinde a su subordinado el adecuado liderazgo y apoyo y la descentralización que brinde al personal discrecionalidad para solucionar problemas cuya importancia no amerita la intervención de un superior. 5) El liderazgo transformacional será la clave para que la estrategia pueda ser asimilada, compartida y internalizada por los miembros de la Agencia en cuestión., para ello el líder debe ser capaz de ayudar al personal a tomar conciencia de sus propias posibilidades y capacidades para resolver situaciones, motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos mediante su labor.

- Naranjo C. (2014), en la tesis "*Plan de Marketing Estratégico y Atención al Cliente para la Panadería y Pastelería D`Melany de la ciudad de Santo Domingo, 2014*", trabajo de investigación para obtención del Título de Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES Santo Domingo – Ecuador, quien llega a las siguientes conclusiones: 1) El Plan de Marketing Estratégico y sus resultados son un elemento importante en toda empresa, mediante la aplicación de estrategias y tácticas permiten el alcance de los objetivos de la organización, y de igual manera agilizar las actividades diarias de todas las personas que laboran en el negocio, y proponer un lineamiento que posibilite la solución efectiva y el logro de las metas establecidas. 2) El servicio al cliente al tener tres pilares fundamentales como: la eficacia, la oportunidad y la atención, todo aquello se puede ver reflejado, desde la perspectiva del cliente al recibir un producto o servicio, en este punto espera que se hagan las cosas como él espera, y como la empresa se lo ha prometido. El tener un enfoque bien definido hacia el cliente, es necesario resaltar que la atención al cliente en el desarrollo del presente trabajo ha sido orientada al Marketing Estratégico, por lo tanto, es totalmente factible y eficiente realizar estrategias y tácticas para el éxito de la Panadería y Pastelería "D` Melany". 3) Fundamentar científicamente la investigación es una manera de justificar el problema, tomando en cuenta la capacidad de orientar al investigador en obtener mayor conocimiento de la problemática de la empresa, enfocándose de manera clara y precisa, lo que conlleva a presentar de manera adecuada ideas de solución para mitigar la problemática. 4) Mediante la aplicación de varios métodos y modalidades de investigación se ha logrado obtener información real del negocio, opiniones del entorno interno y

externo, para luego analizar e interpretar datos y verificar aspectos positivos y negativos, con lo cual se ha propuesto soluciones efectivas que han dirigido al logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación, sustentando las variable independiente y dependiente, por ello el presente trabajo de tesis muestra relación y orientación hacia la línea de investigación: Competitividad, Administración Estratégica y Operativa.

- Carlón C. (2015), en la tesis "*Plan de Mejora en el Servicio al Cliente para UNIDEP La Paz*", investigación presentada para obtener el Grado de Maestra en Administración, en el Tecnológico Nacional de México La Paz – México, quien arriba a las siguientes conclusiones: 1) El objetivo fue logrado plenamente, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación ya que la UNIDEP en su plantel La Paz, no presentó evidencia de cumplir con la puntuación mínima (701 puntos) derivada de la suma de cada criterio contenido en las variables o estándares de calidad necesarios para poder impartir sus estudios de licenciatura en administración de empresas de acuerdo con CACECA. 2) En particular esta empresa ha destinado mayores esfuerzos en la captación de alumnos que en propiciar las condiciones necesarias para su permanencia y asegurar la calidad profesional a su egreso, por lo que ha descuidado lo más importante de una institución educativa, su misión, que a pesar de tenerla bien estructurada, no se ve reflejada en el servicio que ofrece a la comunidad en la que se proyecta, y por servicio al cliente no me refiero solo a la atención que reciben de las áreas sino que va en un sentido más totalizador, es decir que el servicio incluye además de la atención, las condiciones de seguridad e higiene de la infraestructura; de la utilidad y suficiencia del equipo de cómputo, software y acervo bibliográfico; la relevancia y pertinencia del contenido de los planes de estudio; la formación de los docentes; la vinculación con el sector productivo, social y gubernamental; la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos financieros; y los programas encaminados a fomentar la extensión-investigación que propicien una formación integral en el egresado. 3) Para explicar mejor el sentido totalizador del servicio al cliente en una institución educativa como UNIDEP, se presentan las siguientes interrogantes para ser analizadas por el lector: ¿de qué le sirve a la institución tener muchos alumnos si no cuenta con la infraestructura necesaria para atenderlos ni los equipos idóneos para propiciar su aprendizaje?; ¿de qué le sirve tener tecnología de

última generación y grandes espacios si no cuenta con planes de estudios vigentes y pertinentes?; ¿de qué le sirve tener los mejores planes de estudio si no cuenta con el personal docente con las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para asegurar el aprendizaje de sus alumnos?; ¿de qué le sirve tener a los mejores docentes y profesionistas en su ramo si no lleva una buena relación con el sector productivo (por ejemplo proveedores y/o generadores de empleo), con la sociedad (padres de familia) y con los órganos gubernamentales (ejemplo SEP)?; incluso, ¿de qué le sirve tener todo lo anterior y adicionalmente una gran campaña de publicidad, si sus egresados no cuentan con competencias en líneas investigación, con conocimientos adicionales de valor curricular por foros, conferencias, simposios, o simplemente en lo cultural y deportivo, es decir con una formación integral que los haga más competitivos y diferentes del resto?. Por lo tanto, todo es importante y todos esos elementos forma parte del servicio al cliente.

- Chauca A & Marchan P. (2010). En la tesis "*Implementación Estratégica de Calidad de Servicios y Atención al Cliente*", Trabajo de investigación presentada para la obtención del Título de Ingeniería Comercial en la Universidad de Cuenca – Ecuador, quienes llegaron a las siguientes conclusiones: 1) Al terminar el estudio en el hospital "MONTE SINAI" podemos concluir que hablamos de una organización que se encuentra considerada como uno de los mejores hospitales del Austro, que en base a políticas, normas y reglas adoptadas ha logrado mantener su posicionamiento a nivel de los mejores servicios hospitalarios, contando con una excelente infraestructura y con el mejor talento humano especializado en sus respectivas áreas. 2) Teniendo siempre presente sus objetivos y proyecciones han logrado crecer, y se encuentra hoy considerado como una Corporación, que ha venido evolucionando e integrando a otras unidades, mejorando así el servicio dentro del hospital y facilitando a sus clientes la atención en un solo lugar. 3) Teniendo en cuenta que la primera impresión en el cliente es de vital importancia, el hospital ha incorporado en su organigrama un departamento de hotelería, que cuenta con un auxiliar de limpieza y lavandería los que se encargan de proporcionar un servicio en aseo con excelencia. 4) Para proporcionar la información necesaria al cliente, el hospital no cuenta con un área específica. Razón por la cual consideramos que es de suma importancia contar con un espacio dedicado exclusivamente al cliente. 5) Al no contar

con un manual de funciones, que defina claramente sus responsabilidades (alcances y limitaciones), el personal del hospital no puede desarrollar al máximo su potencial restringiendo la eficiencia y eficacia en el servicio al cliente.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

- Benavidez, A., Chávez, I., Ramos, C. & Yauri, M. (2013). Planeamiento Estratégico del Sector Microfinanciero de Cajas Municipales en Arequipa (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Esta investigación propone un plan estratégico para el desarrollo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), en un horizonte de 10 años y se centró en la región de Arequipa. En la última década, el acceso al crédito se ha aliviado gracias al marco normativo actual y la ayuda del sistema financiero nacional. CMAC apareció como la primera opción para el apoyo financiero microempresarios y todavía continuar con su misión de intermediación financiera de una manera muy competitiva.

Esta planificación estratégica se ha iniciado con la creación del código de la visión, la misión, los valores y la ética en el ámbito de la CMAC. Después de un análisis acabado del entorno para las microfinanzas del país y de la región de Arequipa, encontramos ocho oportunidades y cinco amenazas que influyen en el CMAC, los siete factores clave de éxito se obtuvieron del análisis del sector de las microfinanzas y la competencia, del análisis interno de la CMAC se obtuvieron cinco fortalezas y debilidades siete. El desarrollo de estos tres análisis nos ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno para las microfinanzas y el desarrollo de cuatro estrategias: (a) el desarrollo de mercado, (b) la penetración de mercado, (c) la reducción de los gastos de operación, y (d) mejorar la calidad de la cartera; estrategias ayudarán a cumplir con la visión de la CMAC, a través de cuatro objetivos a largo plazo a nuestra discreción: (a) la reducción de los gastos operativos, (b) la reducción de la deuda, (c) aumento ROA, y (d) aumentar la cuota de mercado en préstamos directos; así como con el establecimiento de metas a corto plazo, todo esto permite la revisión, evaluación y control de los resultados.

- Rabanal J. (2014), en la tesis “Mejora en el Proceso de Atención de Cola de Servicio al Cliente a Través de una Aplicación par Supermercados”, trabajo de

investigación para obtener el Título Profesional de Ingeniero de Computación y Sistemas, en la Universidad San Martín de Porres Lima – Perú, quien arriba a las siguientes conclusiones: 1) Se concluyó que tomando como base los modelos matemáticos M/M/S y modelos de simulación se crea una aplicación que permite disminuir la duración de las colas en el proceso de atención al cliente en los supermercados. Dicha aplicación se denominará Sistema de Medición de Tiempos de Procesos de Atención al Clientes en Supermercados, cuya abreviatura será SMTPACS. 2) Se concluye que mediante el uso de SMTPACS se obtiene que una mejor distribución en las colas de los supermercados que se forman durante el proceso de atención al cliente. 3) Se concluye que con la aplicación SMTPACS se logra disminuir el tiempo de duración del proceso de atención al cliente evitando así la formación de largas colas y la insatisfacción de los usuarios. 4) Mediante el uso de SMTPACS se conoce la cantidad de cajas y por lo tanto la cantidad de colaboradores que se debe tener en durante el proceso de atención al cliente, en especial durante los días picos que son los fines de semana.

- Pérez C. (2014), en la tesis “*La Calidad de Servicio al Cliente y su Influencia en los Resultados Económicos y Financieros de la Empresa Restaurante Campestre SAC – Chiclayo Periodo Enero a Septiembre 2011 y 2012*”, trabajo de investigación presentada para la Obtención del Título de Contador Público, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la ciudad de Chiclayo – Perú, quien llega a las siguientes conclusiones: 1) Los resultados estudiados en la calidad del servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende moderadamente las necesidades de sus clientes, sin embargo puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimiento y así superar las expectativas del cliente, mientras la empresa ofrezca un mejor servicio los ingresos aumentarán mejorando sus resultados económicos. 2) La evaluación financiera efectuada con respecto a la liquidez general de la empresa no es buena y suficiente para permitirle seguir con sus operaciones diarias, los ratios de gestión nos indican que la empresa está aprovechando todos sus recursos para poder mejorar esta situación, no hay rentabilidad apropiada por ende la empresa es ineficiente, se encuentra debajo del promedio del sector y no ha generado los ingresos que debería, lo que indica que la empresa ha realizado una deficiente gestión empresarial. 3) El servicio al cliente en la

empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a las mejoras que ha ido implementando de un periodo a otro, la empresa es consciente que los clientes de hoy son más exigentes, y se requiere de una mayor preparación para la atención al cliente personalizado, a una excelente atención al público esto repercute en los ingresos de la empresa y esta pueda lograr una fidelización con los clientes por el servicio que presta. 4) La infraestructura interviene visualmente en las decisiones de los clientes, la percepción de un ambiente limpio y cuidado crea un vínculo favorable entre la empresa y sus clientes, la empresa obtuvo en los resultados una satisfacción positiva de los usuarios por la infraestructura pero aún le falta organizar bien al personal para realizar la limpieza correspondiente, los gastos para mantener este ambiente natural limpio son considerables pero influyen en las decisiones de los usuarios y aumentan la calidad del servicio al cliente. 5) Otro factor que involucra la calidad del servicio al cliente son los insumos los cuales la empresa debe procurar mantener controlados desde su compra hasta su utilización para evitar problemas en la preparación de los platos de comida.

2.1.3 ANTECEDENTES NACIONALES

- Leyva Y & Leyva D (2015), en la tesis “*Los Recursos Humanos y su Relación con la Atención al Usuario de la Municipalidad Distrital de Acoria – 2014*”, trabajo de investigación presentada para la obtención del Título Profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de Huancavelica – Perú, quienes llegan a las siguientes conclusiones: 1) Hipótesis general: Se concluye que los recursos humanos se relacionan directamente con la atención a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Acoria - 2014. Afirmando nuestra. 2) Primera hipótesis específica se concluye que la relación de la empatía de los recursos humanos con la calidad de atención a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Acoria- 2014. Es muy alta. Afirmando nuestra hipótesis. 3) Se concluye que la relación de la habilidad de solución de conflictos de los recursos humanos con la eficiencia en la atención a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Acoria -2014. Es baja. Negando nuestra hipótesis, convirtiéndose en una hipótesis nula. 4) Se concluye que la relación de la autoestima de los recursos humanos con la comodidad en la atención a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Acoria -2014. Es alta. Lo que nos

demuestra que se convierte en una hipótesis alternativa. 5) Se concluye que la relación del trabajo en equipo de los recursos humanos con la oportunidad de atención a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Acoria 2014. Es alta. Afirmando nuestra hipótesis. 6) Se concluye que la relación de la comunicación entre los recursos humanos con la oportunidad en la atención a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Acoria - 2014. Es muy alta. Lo que nos demuestra que se convierte en una hipótesis alternativa.

- Crispín A. & Parodi H. (2013) en la tesis titulada “*Planeamiento Estratégico y la Calidad del Servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica*”, trabajo de investigación presentado para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Huancavelica – Perú, quienes arriban a las siguientes conclusiones: 1) Se ha determinado que el Planeamiento Estratégico influye de manera significativa en la Calidad de Servicio de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. La prueba de independencia Chi Cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de 0,0 que nos muestra que la relación hallada es significativa a nivel del 0,05. 2) Se ha identificado que en el 61, 1% la efectividad del Planeamiento Estratégico es mala, en el 32,1% de los casos el nivel del Planeamiento Estratégico es regular y en el 6,8% es bueno. 3) Se ha identificado que en el 65,6% es mala la Calidad de Servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales, el 27, 1% de los casos es regular y en el 7,2% de los casos es buena. 4) A nivel de componentes de la muestra se ha identificado que existe una relación de interdependencia entre los indicadores y la variable en general, de esta manera estamos en condiciones de asegurar que la relación general se sigue la tendencia.

2.2 BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES

2.2.1 PANORAMA GENERAL DE MICROFINANZAS EN EL PERÚ.

En la última década, plasmar ideas de negocios se convertía en una odisea para los microempresarios debido a la falta de capital propio o prestado. Por ello, muchos proyectos y planes de negocios fueron postergados; al margen de esto, no se disponía de capital para comprar el terreno, empezar las obras civiles, y comenzar el equipamiento; a

pesar de que el gobierno hacía esfuerzos para apoyar a los pequeños y medianos emprendedores. En el entorno de falta al acceso crediticio en entidades bancarias, surgieron las cajas municipales de ahorro y crédito, como la primera opción de acceso a créditos para financiamiento de capital de trabajo. Hoy en día, gracias a la influencia de las entidades de intermediación microfinanciera, muchas entidades de la banca tradicional han implementado divisiones especializadas para microfinanzas; sin embargo, el trámite de documentos y la tasa de interés de estas entidades, siguen siendo el obstáculo que ahuyenta al emprendedor. Por otra parte, existen emprendedores que decidieron formalizar la empresa desde el primer día, con la esperanza de obtener los documentos tributarios que les permitiría solicitar un crédito en cualquier entidad financiera. Este es un requisito que deben cumplir los microempresarios, además de elaborar sus estados financieros y adquirir las habilidades para administrar sus inversiones, gastos y evitar el sobre endeudamiento. El comportamiento crediticio del microempresario es medido por el cumplimiento de las obligaciones y los atrasos en días, semanas, meses, y años; los cuales son reportados por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS) y de acuerdo a ello se mide el riesgo crediticio que la entidad financiera desea asumir.

2.2.2 HISTORIA DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO

El origen de las cajas de ahorros fue en Europa hacia la mitad del siglo XVIII, fundado en el pensamiento de Jeremy Bentham (1748-1832). Bentham consideró a “las Cajas de Ahorro como un instrumento de mejora de las condiciones de vida de las clases trabajadoras a través de la remuneración del ahorro, lo que proporcionaba un nivel de seguridad económica superior” (Bentham, 1832). Las primeras Cajas de Ahorro se fundaron en Alemania durante la segunda mitad del siglo XVIII, la primera de ellas en Brunswick en el año de 1765 y en la ciudad de Hamburgo, en el año 1768.

En el Perú la CMAC más antigua es la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCP). Se creó bajo la denominación social de Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCP), por Ley N° 10769 del 20 de enero de 1947 y fue reglamentada mediante Acuerdo de Concejo N° 0062 de 1971, de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con autonomía económica y financiera, la cual inició sus operaciones el 8 de

setiembre de 1949 (CMCP, 2011). Durante los años 80, una masiva presencia del sector informal en la economía, caracterizaba el subdesarrollo de América Latina y el Perú no era la excepción, por el contrario, nuestra economía se vio invadida de un momento a otro por una variedad de pequeñas y microempresas dedicadas a diferentes actividades, tanto productivas así como de bienes y servicios, y todas ellas requerían un apoyo adecuado de crédito. Dada esta situación, en mayo de 1980, se promulgó el Decreto Ley 23039, que regula la creación y funcionamiento de las cajas municipales de ahorro y crédito fuera del ámbito de Lima y Callao. El objetivo fue constituir instituciones financieras descentralizadas orientadas a la atención de aquellos segmentos de población que no tenían acceso al sistema crediticio formal y así, nació la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura la primera CMAC del país, con el apoyo de la Cooperación Técnica Alemana, cuyos expertos en finanzas contribuyeron a diseñar una estrategia de crecimiento para las CMAC en el Perú, con el objetivo de establecer la descentralización financiera y la democratización del crédito en el Perú. Con la puesta en marcha del sistema CMAC se logró que diversos sectores sociales y económicos tengan acceso al crédito y se fomentó principalmente el ahorro. De esta manera, surgieron en segmentos financieros locales que son parte importante del desarrollo productivo regional, convirtiendo a las CMAC en las entidades financieras líderes en microfinanzas. El Sistema de CMAC ha permitido fundamentar su éxito en los siguientes principios básicos, de acuerdo a la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC, 2010).

Al principio, las políticas de desarrollo descuidaron la atención de las necesidades de las mayorías con menores recursos, generando grandes conflictos sociales que afectaron a la micro y pequeña empresa. En este contexto, la Cooperación Internacional decidió convertir a este sector en un objetivo de su ayuda que no se aplicaría el análisis tradicional focalizado en impulsar la concesión de los créditos a cualquier precio, sino se trató de que las instituciones financieras atiendan a la micro y pequeña empresa con eficiencia y se demostrara que éstas son económicamente viables. El modelo de estas nuevas entidades exigía un enfoque comercial que tuviera en cuenta las condiciones de cada mercado financiero, con una tecnología apropiada, una estructura organizativa con

incentivos compatibles con objetivos y en especial con un manejo y un control adecuados; todo ello en función a una normatividad que no dificulte la oferta de estos servicios.

2.2.3 EL SISTEMA FINANCIERO EN HUANCVELICA

Requena (2011) en la evolución favorable del sistema financiero en términos de colocaciones, depósitos e indicadores financieros, responde al crecimiento económico del país, que permite mayores niveles de consumo y, a su vez, eleva las necesidades de financiamiento de las personas y empresas. El fortalecimiento del sistema financiero también responde a las mejoras en la gestión de riesgos y eficiencias operativas, así como a la regulación prudente por parte de la SBS.

Cabe mencionar que los créditos a micro y pequeñas empresas de las entidades bancarias no especializadas en microfinanzas representan un volumen relevante en el mercado, sobre todo en créditos a pequeñas empresas. Sin embargo, estos créditos explican un porcentaje reducido en la propia cartera de dichas entidades pues estas empresas están enfocadas en otros segmentos.

En la región de Huancavelica operan 03 entidades financieras bancarias: el Banco de Crédito del Perú, el Banco de la Nación y el Banco de Materiales estos dos últimos son de la entidad del Estado. El Banco de Crédito es la única entidad financiera bancaria privada, cuyas operaciones de colocaciones está orientado al sector formal a financiar actividades económicas sólidas; sin embargo, la recuperación se halla por el 9.7 % de morosidad. De la misma forma opera el Banco Materiales para la solución del problema de vivienda de los centros poblados realizando actividades de promoción, ejecución y financiamiento de la edificación y mejoramiento de la vivienda básica mínima, de las habitaciones urbanas, de la infraestructura productiva y de servicios, así como del equipamiento de la microempresa.

Por otro lado, está presente las instituciones financieras no bancarias; como son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: de Huancayo, Pisco, Piura, Los Libertadores y Financiera Confianza y una Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica cada una localizada en la capital provincial y algunas instituciones financieras tienen su agencia en

otras provincias y sus respectivos distritos. Estas entidades financieras no bancarias otorgan créditos más blandos orientados al consumo y también a financiar pequeños negocios. Así tenemos las siguientes entidades financieras:

Tabla 1. Entidades Financieras en la Provincia de Huancavelica

<p>Sistema Bancario Banco de Crédito</p>
<p>Instituciones de Microfinanzas Caja Municipal de Huancayo Caja Municipal de Pisco Caja Municipal de Piura Caja Rural Libertadores de Ayacucho Financiera Confianza Financiera Pro Empresa Crediscotia</p>

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.

2.2.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.2.4.1 ANTECEDENTES

La evolución de la dirección estratégica ha estado marcada más por las necesidades prácticas que por el desarrollo de la teoría. La aparición de la planificación corporativa estuvo asociada a los problemas de los directivos de los años cincuenta y sesenta para coordinar las decisiones de inversión de capital que requerían un horizonte de planificación más largo que el del presupuesto anual. El énfasis puesto en la planificación a largo plazo durante los años sesenta reflejó el interés por coordinar y dar coherencia a las inversiones previstas durante un período de estabilidad y expansión.

Como las empresas perseguían la explotación de las eficiencias derivadas de la gran escala al tiempo que controlaban los riesgos, la planificación a largo plazo, basada en previsiones económicas y de mercado, llegó a ser la tarea central de la alta dirección. El formato típico de la planificación era un documento a cinco años que recogía las metas y objetivos de la empresa, preveía las tendencias económicas clave (incluyendo demanda, cuota de mercado de la compañía, ingresos, costes y márgenes), establecía prioridades para los diferentes productos y áreas de actividad de la empresa y asignaba el gasto de capital. En 1963 el Instituto de Investigación de Stanford (SRI) comprobó que la gran

mayoría de las grandes empresas americanas habían creado departamentos de planificación corporativa. La difusión de la planificación corporativa se vio ayudada por la invasión de artículos y libros que trataron sobre esta nueva ciencia.

El tema central de la planificación corporativa durante los sesenta y principios de los setenta fueron las estrategias de diversificación, mediante las cuales las grandes corporaciones buscaban crecimiento y seguridad.

En la década de los años setenta las circunstancias cambiaron. No solamente fallaron las estrategias de diversificación para obtener sinergias, sino que las crisis petroleras de 1974 y 1979 introdujeron una nueva era de inestabilidad macroeconómica combinada con incremento de competencia internacional de las empresas de Japón, Europa y Sudeste Asiático. Enfrentadas a un mercado cada vez más turbulento, las empresas ya no tenían capacidad para planificar sus inversiones, introducciones de productos, iniciativas de mercado o necesidades de personal a tres y cinco años, sencillamente porque no podían predecir un futuro tan lejano.

La consecuencia fue un cambio de énfasis: de planificar a llevar a cabo la estrategia. En el nuevo enfoque eran menos importantes los detalles del patrón de crecimiento que como ubicar a la empresa en los mercados respecto a sus competidores con el fin de maximizar el potencial de beneficios. Esta transición de la planificación corporativa a lo que llegaría a definirse como dirección estratégica se vio acompañada por la importancia creciente de la competencia como característica central del entorno empresarial y la ventaja competitiva como objetivo principal de la estrategia.

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, el interés de la estrategia por crear ventajas competitivas se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa. Los progresos en la visión de la empresa basada en los recursos y en las competencias y capacidades organizativas señalaban a estos como la principal fuente de rentabilidad y la base para formular una estrategia a largo plazo. Este énfasis en los recursos y las capacidades de la empresa representó un cambio sustancial en la concepción de la estrategia. Antes de los años noventa, el énfasis de la estrategia residía en una búsqueda de la posición óptima: las empresas necesitaban situarse en los

mercados más atractivos en los que trataban de llegar a ser líderes. Sin embargo, si todas las empresas se proponían alcanzar el liderazgo en la cuota de mercado del mismo sector el resultado podría llegar a ser un baño de sangre competitivo. La perspectiva de los recursos y capacidades ha destacado las *diferencias* entre las empresas y su necesidad de explotar estas diferencias con el fin de establecer una posición única de ventaja competitiva. Michael Porter lo subraya: *“La estrategia competitiva reside en cómo ser diferente. Ello significa escoger de forma deliberada un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una combinación única y valiosa”*. (Porter, M. 1996:64)

A comienzos de la nueva década, el campo de estudio de la estrategia continúa su rápida evolución. Los desarrollos teóricos clave se centran en la dinámica de la competencia mediante la aplicación de la teoría de juegos y la teoría de la complejidad, la investigación sobre el impacto rompedor de la tecnología, las características de la nueva economía, la utilización estratégica del conocimiento de la empresa y la aplicación del planeamiento de las opciones reales a la elección estratégica, entre otros.

Es por ello que se habla de gestión del conocimiento, recursos y capacidades y el aprendizaje como ejes centrales de la dirección estratégica actual. En la práctica las empresas continúan luchando con el dilema central de la formulación estratégica: ¿Cómo pueden tomar decisiones a largo plazo relacionadas con nuevos productos, nuevas tecnologías, diversas inversiones cuando sus entornos empresariales están cambiando de manera cada vez más acelerada? Justamente, la resolución a este planteamiento conduce a nuevas formas de formulación estratégica y a nuevas herramientas de toma de decisiones. Así, los directivos ponen énfasis en buscar nuevas estrategias para explotar nuevas fuentes de rentabilidad, nuevos enfoques de la formulación estratégica que puedan generar innovaciones y nuevas formas organizativas capaces de implantar estas estrategias.

2.2.4.2 CONCEPTO

Para poder alcanzar sus objetivos, las empresas deben tomar decisiones en diferentes áreas, y es justamente aquí donde la Administración Estratégica entra en juego, ya sea como arte y/o ciencia, para poder formular, implementar y evaluar estas decisiones

inter-funcionales. El éxito no se puede asegurar, pero la misma representa un camino de integración de la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados en pos de lograrlo.

La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general e implica relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas. (HILL, C. y JONES, G. 1996)

La misma representa un proceso consistente en tomar decisiones estratégicas. Pero no sólo se refiere a decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica.

El proceso posee tres elementos principales y que constituyen su marco conceptual, a saber: el *análisis estratégico*, en el cual se intenta conocer la posición estratégica de la empresa, la *formulación estratégica* que tiene que ver con la formación de cursos de acción posible, su evaluación y la elección. Por último, la *implantación estratégica* que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos, de forma tal de poder lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Según Porter (1985), la ventaja competitiva es un concepto que busca explicar cómo la estrategia adoptada y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. Según el autor, las estrategias genéricas que permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Dichas estrategias implican diferentes arreglos organizativos, métodos de control y hasta distintos sistemas de incentivo. Las grandes empresas que generalmente son las que cuentan con mayor acceso a los recursos, suelen competir con base en un liderazgo

en costos y/o diferenciación. En cambio, las pequeñas empresas suelen, al tener menos acceso a los recursos, competir basadas en su enfoque.

Estrategia de liderazgo en los costos. Las mismas giran alrededor de la fabricación de bienes estándar, a precios unitarios bajos. Un motivo principal para elegir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. No obstante, el liderazgo en costos generalmente se debe seguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, como lo son las estrategias económicas y des-económicas de escala, los efectos del aprendizaje, la curva de experiencia, los vínculos con proveedores y distribuidores, etc.

Intentar ser líder en costos de una industria puede ser muy redituable cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando no existen muchas opciones para diferenciar el producto, cuando a los consumidores no les interesa demasiado la diferencia entre marcas, entre otras.

Estrategia de diferenciación. Antes que nada es importante destacar que la diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos básicos bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si son fáciles de imitar por los competidores. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, mejor servicio, menos mantenimiento, entre otros. Hay que destacar que la diferenciación solo se puede seguir mediante un estudio de las necesidades y preferencias de los clientes, a fin de determinar la viabilidad de añadir una o varias características diferentes a un producto que ya incluya los atributos deseados. El principal riesgo es que el consumidor no conceda al producto el valor necesario para justificar un precio más elevado. En este caso, la estrategia de liderazgo en costos prima sobre la diferenciación.

Estrategia de enfoque. Esta estrategia diferente radica en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Se debe seleccionar el segmento o grupo y ajustar su estrategia para intentar servirlos con la exclusión de los otros. Es por ello, que este tipo de estrategia es más eficaz cuando los consumidores

tienen características distintivas, y cuando las empresas competidoras no se especializan en el mismo segmento de mercado.

2.2.4.3 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.2.4.3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Esta es la primera etapa de la dirección estratégica e incluye la creación de una visión y misión, la determinación de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas de la empresa, el establecimiento de objetivos a largo plazo, entre otros. Algunas de las herramientas utilizadas en esta etapa que permiten dar el primer paso estratégico de dirección:

- **Análisis de expectativas y objetivos: Para sus definiciones se toma en cuenta lo establecido por Lazzati (1997):**

1. Misión: La misión de toda empresa, ya sea grande o pequeña, es la de satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas u organizaciones (consumidores, usuarios o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados. Para establecerla se debe intentar dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Qué debemos hacer?; ¿Dirigido a quién?; ¿Cómo?

- Visión: La visión hace referencia a “lo que deberá ser”, por lo tanto para su confección la empresa debe determinar cómo se desea que sea la empresa a medio y largo plazo (cinco o más años), visualizando así una realidad futura susceptible de ser llevada a la práctica. Para ello es fundamental que se intente dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cómo se piensa que serán los mercados en los que opera la empresa dentro de cinco o diez años?; ¿Cómo debe ser la empresa dentro de cinco o diez años para que esté en capacidad de responder a los requerimientos de esos mercados?

- Principios y valores: Estos representan los cimientos de cualquier cultura corporativa, ya que establecen una dirección común para todos los empleados y directivas para sus comportamientos diarios. Esto tiene estrecha relación con un posterior apartado denominado Liderazgo y cultura empresarial”.

- **Objetivos:** Los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Según sea el horizonte al que hagan referencia se clasifican en corto, mediano y largo plazo.
- **Metas:** Las metas son los objetivos expresados en términos específicos, medidos y acotados en el tiempo.

- **Análisis del Entorno**

- **DAFO:** El análisis DAFO es una metodología que permite tomar conocimiento de aspectos internos de la empresa, como lo son las Fortalezas y Debilidades, como así también aspectos externos, Oportunidades y Amenazas.

Estos aspectos se combinan en una matriz que permite a los directivos organizacionales ver donde implantar estrategias de negocios, ya sea combinando oportunidades con fortalezas o disminuyendo debilidades y resguardándose de las amenazas. Las oportunidades y amenazas (externos) se refieren a aspectos del entorno, marcando cierta evolución o tendencias que pueden condicionar o influir en el negocio, como ser: Aspectos sociales (hábitos de vida, modas, etc.); Aspectos económicos (ingreso per cápita, niveles de ahorro, etc); Aspectos demográficos (edad de la población, tasa de natalidad, etc); Aspectos políticos (promociones industriales, subsidios, etc); Aspectos tecnológicos (avances técnicos y de desarrollo, etc).

En relación a las Fortalezas y Debilidades (internas), se pueden mencionar: Conocimiento del negocio, de los clientes, de proveedores, etc; Capacidad comercial y de gestión; Solvencia patrimonial y financiera.

Esta herramienta no determina cual estrategia es la mejor, sino que contempla y compara las posiciones actuales.

- **Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas:** Un enfoque muy popular en el análisis estratégico es el propuesto por Porter (1980) que intenta describir que tan atractivo puede ser un sector según 5 fuerzas que confluyen , a saber:

Figura 1. Las cinco fuerzas que guían la competencia



Fuente: Porter, M. (1980)

Es así que estas cinco fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación será la que deberá contrastar sus objetivos y recursos con estas fuerzas que rigen la competencia industrial y que se exponen a continuación:

- ✓ Rivalidad entre competidores
- ✓ *Poder de negociación de los clientes*
- ✓ *Poder de negociación de los proveedores*

2.2.4.3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En esta etapa es cuando la empresa debe definir aspectos relacionados con la toma de decisiones acerca de los negocios a los que ingresará, los que debe abandonar, expandir o diversificar las operaciones, si le es conveniente entrar a mercados internacionales, si fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, entre otras.

- **GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS**

Dado que los recursos de las empresas son limitados, los estrategas deben definir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a la empresa con

productos, mercados, recursos y tecnologías específicas por lo que evaluarlas teniendo esto presente constituye un aspecto vital de las elecciones estratégicas en pos de lograr ventajas competitivas.

La generación de alternativas debe apuntarse en dos pilares. Por un lado, el resultado del análisis externo e interno, que generalmente se ve traducido en la matriz DAFO y a partir de ella es posible identificar algunas de las acciones estratégicas que la empresa puede emprender. Por otro lado, las opciones que se consideren deben enmarcarse dentro de la dirección y orientación establecidas por la misión de la empresa. El propósito o intención estratégica, recogidos en la declaración de misión, establece un camino a seguir en el futuro.

Las alternativas estratégicas pueden ser muy numerosas y variadas. No obstante, es posible agruparlas en dos grandes categorías que no son independientes:

- ✓ Por una parte, las decisiones estratégicas que están relacionadas con alcanzar una ventaja competitiva respecto a los rivales.
- ✓ Por otra, las alternativas estratégicas vinculadas al desarrollo o crecimiento de la empresa. Dentro de este conjunto se consideran opciones relacionadas con la dimensión y el ámbito de actuación de la compañía. Incluyen decisiones sobre los productos a ofrecer, los mercados a atender, las fusiones o adquisiciones de empresas, las inversiones en equipos e instalaciones, etc.

Las opciones estratégicas generadas normalmente responden a enfoques y prácticas anteriores. Las actuaciones que han funcionado en el pasado tienden a repetirse en el futuro. No obstante, en un entorno cada más dinámico y complejo, los esquemas del pasado dejan de ser válidos con relativa rapidez. Por esta razón, la innovación estratégica se ha convertido en una de las cuestiones de mayor interés para la dirección de empresas. Los directivos deben proponer y recoger nuevas actuaciones en el conjunto de alternativas estratégicas a considerar.

• EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Una vez generado un conjunto de alternativas estratégicas, el paso siguiente es su *evaluación*. Son tres las cuestiones principales que deben evaluarse:

1. En primer lugar, se ha de considerar en qué medida las estrategias son coherentes con los resultados del análisis externo e interno. Se trata de determinar las alternativas que mejor aprovechan las oportunidades y evitan las amenazas del entorno, y que en mayor medida se apoyan en las fortalezas de la empresa y minimizan sus debilidades.
2. En segundo lugar, hay que preguntar sobre la posibilidad de llevar a la práctica la estrategia con los recursos disponibles o que se puedan conseguir. ¿Se puede disponer de la financiación necesaria? ¿Es posible contar con el personal cualificado para la implantación de la estrategia?
3. En tercer lugar, es preciso analizar si las estrategias son aceptables para los diferentes grupos de interés de la empresa. La aceptación depende del grado en que la estrategia satisface los objetivos e intereses de esos grupos.

• SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Tras la evaluación de las opciones estratégicas se procede a la selección de la alternativa que se llevará a la práctica. Las estrategias a implementar, pueden referirse a distintos niveles de la empresa, por lo que se pueden subdividir las mismas distinguiendo entre:

- ✓ *Estrategias a Nivel Corporativo*
- ✓ *Estrategias a Nivel de Negocios*

Para definir la estrategia a nivel de negocios, es necesario remarcar las características fundamentales que tiene una UEN (Unidad Estratégica de Negocios). Para Kotler (2001), las mismas son:

1. Es un solo negocio o un conjunto de negocios afines que se puede planear con independencia del resto de la empresa.

2. Tiene su propio conjunto de competidores.
3. Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y utilidades que controla la mayor parte de los factores que influyen en las utilidades.

✓ *Estrategias a Nivel Funcional*

La estrategia a nivel funcional hace referencia a las acciones tendientes a establecer la estructura más eficiente para los requerimientos de las funciones y procesos de la organización, optimizando el funcionamiento de las distintas áreas. Es así, que se pueden establecer estrategias para el departamento de finanzas, de producción, de marketing, etc; siempre manteniendo una coherencia lógica con la estrategia a nivel de negocios.

2.2.4.3.3 IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

La tercera etapa del proceso de dirección estratégica es la implantación o puesta en práctica de la alternativa estratégica seleccionada. La misma hace referencia a determinar qué hace falta para que ésta funcione y se logren los resultados previstos. Se debe lograr un equilibrio entre la forma de hacer las cosas y los recursos necesarios para su implantación. Aquí es clave realizar un correcto management del cambio organizacional. A partir del gráfico siguiente se desglosan aspectos vitales que hacen a la implantación estratégica correcta:

- **ESTRUCTURA**

El alineamiento de la organización con la estrategia a través de su estructura es de suma importancia. Mintzberg (1997) afirma que *“la estructura de una organización se define como la suma de las distintas maneras en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre las tareas”* (Mintzberg, H. 1997). Es decir que la empresa tiene que definir dos aspectos cruciales:

- La *división del trabajo* en varias labores para su realización y desempeño.
- La *coordinación* de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión.

- **RECURSOS**

En segundo lugar, se deben analizar los recursos de todo tipo que se precisan, ya sean tangibles, intangibles o humanos. Esto se traduce, generalmente, en la confección de planes, programas y presupuestos que determinan por un tiempo determinado el uso de los recursos necesarios. En cuanto al recurso humano, procurar su motivación y lograr un adecuado clima organizacional son trascendentales para alcanzar una sinergia productiva positiva.

Hablar de motivación, implica hablar del proceso por el cual una necesidad insatisfecha genera una energía o dirección hacia la satisfacción de una necesidad cuyo logro supone el cumplimiento de un objetivo personal que sea congruente con los de la organización. El conocimiento del personal y sus necesidades tanto extrínsecas como intrínsecas permiten saber cuándo influir positivamente y de qué manera.

En relación al clima laboral, el mismo abarca 3 aspectos:

- Calidad y cantidad de comunicación, que comprendería la búsqueda del equilibrio en la conducta asertiva y receptiva del personal, como así también, el ambiente de cordialidad necesario.
- La cooperación, ligada al nivel de conflicto y a su manejo.
- La confianza y el respeto, del que dependen los antes mencionados.

- **LIDERAZGO Y CULTURA EMPRESARIAL**

Finalmente, la implantación debe tener en cuenta el liderazgo y la cultura organizacional para el cambio estratégico. Es preciso considerar la capacidad de los directivos para gestionarlo. Aquí entra en juego el liderazgo de los mismos, entendiendo por ello a la capacidad de influencia para que una persona se oriente en el logro de objetivos comunes. El gerente deberá buscar la mejor combinación de las funciones de apoyo, orientación, evaluación, control y recompensa en pos de lograr lo planeado.

También hay que evaluar la aceptación del cambio por parte del personal, lo que exige un examen de la cultura organizacional. La misma hace referencia al *conjunto de*

creencias, normas y valores que configuran el comportamiento de directivos y personal. (Pumpin.C. 1993). Hay que destacar que no es fácil influir en las opiniones, normas y valores que se han desarrollado durante mucho tiempo, por lo que lograr que la estrategia este acorde a la cultura empresarial es clave para una correcta implantación.

2.2.4.3.4 LA GESTIÓN Y LA PROTECCIÓN AL USUARIO DE SERVICIOS FINANCIEROS

De acuerdo al artículo 105 de la Ley 29751 – “Código de Protección y Defensa del Consumidor”, Indecopi es competente para conocer los casos de presuntas infracciones a las disposiciones del código citado. El Decreto Legislativo 1033 – “Ley de Organización y Funciones del Indecopi”¹¹⁶ cuyo literal d del artículo 2 dispone que este organismo está encargado de “proteger los derechos de los consumidores, vigilando que la información en los mercados sea correcta, asegurando la idoneidad de los bienes y servicios en función de la información brindada y evitando la discriminación en las relaciones de consumo”. Lo anterior es complementado con el artículo 27 de la ley en mención que dispone la competencia de la Comisión de Protección al Consumidor del Indecopi como el órgano funcional competente para vigilar el cumplimiento de las normas de protección al consumidor y de aquellas que protejan a los consumidores de la falta de idoneidad de los bienes y servicios en función a la información brindada, de las omisiones de información y de la discriminación en el consumo así como de aquellas que complementen o sustituyan a las anteriores.

La labor de Indecopi en la protección al consumidor es relevante en el mercado toda vez que ha logrado instituir su participación en este y buscar establecer una cultura de consumo adecuada y relevante en el mercado. Asimismo, la labor de Indecopi es trascendente y fundamental en lo que respecta al análisis y resolución de denuncias y reclamos presentados contra productos y servicios referidos a diferentes prestaciones económicas, entre las cuales están incluidas las operaciones financieras.

2.2.5 ATENCIÓN AL CLIENTE O SERVICIO AL CLIENTE

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las

empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar **información** adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

Según el autor HUMBERTO SERNA GÓMEZ (2006) define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

2.2.5.1 PARADIGMAS SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Según Jiménez (2010), es preciso considerar los siguientes paradigmas respecto a la atención al cliente:

- **Paradigma 1:** Atención no es lo mismo que servicio: son dos conceptos que usamos como sinónimos, y está bien. Pero diferenciarlos permite entender por qué al recibir un buen servicio con mala atención, clientes quedan disgustados. Igualmente, una falla del servicio acompañada de excelente atención hace que los clientes sean más comprensivos, más pacientes y queden satisfechos del esfuerzo profesional de persona que los atiende.
- **Paradigma 2:** Atender no es igual a atender bien: Los clientes quieren ser atendidos con dignidad, que le presten atención de verdad y se concentren en ellos. Para sentirse bien atendidos necesita contacto visual, que salgan a su entorno, que los traten sin fastidio y con aprecio verdadero. Por falta de formación profesional la mayoría de la gente que trabaja en atención al cliente no comprende bien esto y ponen en actividad laborar por encima de las personas.
- **Paradigma 3:** La atención es la forma en que das servicio al trabajar: La calidad de la atención está determinada por la forma de trabajar de las personas al atender a sus

clientes, externos o internos. ¿Cómo miras a las personas que atiendes?, ¿Cómo las escuchas?, ¿Cómo trabajas para ellas?, ¿Lo que haces para ellas lo haces con gusto y dignidad? Independientemente del servicio, tú eres la atención.

- **Paradigma 4:** La atención es el componente humano del servicio: Por ejemplo, en un restaurante el servicio está constituido por la calidad de la comida que sirven, el tiempo que toman para servirla, la variedad del menú, el precio, la limpieza de los baños, etc. Pero la comida no llega sola a la mesa, y la forma de trabajar de quien la sirve influye en su sabor.

Igual ocurre con Bancos, empresas de telefonía, supermercados, farmacias o cualquier empresa pequeña. En mayor o menor medida, cualquiera que sea el caso, sus productos y servicios siempre estarán en manos de empleados que los hacen llegar hasta los clientes. La calidad de atención que brinden les sumará o restará valor.

- **Paradigma 5.** La atención impacta más a los clientes que el servicio: Esto no quiere decir que el servicio es menos importante. De ninguna manera. Por definición, las empresas tienen el compromiso de brindar a sus clientes productos y servicios excelentes. Pero es la calidad de la atención lo que influye más en la percepción de los clientes sobre el valor de los productos o servicios de una empresa.

Esto resulta ser muy paradójico, porque la mayoría de las empresas tienen más presupuesto para tecnologías y publicidad que para la formación profesional de sus empleados en materia de atención al cliente. En otras palabras, en la práctica las empresas invierten muchos más esfuerzos en la operatividad de sus servicios que en la calidad de su atención.

Pero las empresas que comprenden estos nuevos paradigmas encuentran más y mejores caminos para tener clientes más leales y fanáticos. Mantenerse mejorando es su norte.

2.2.5.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes: Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos; Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente, Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio; Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella; La Oferta del servicio, prometer y cumplir; El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente; El Valor agregado, plus al producto. (p. 19)

2.2.5.3 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Un buen servicio al cliente llega a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las empresas han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Además, se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de suministradores, ya que significa que el cliente obtendría a las finales menores costos de inventario.

Un buen servicio al cliente constituye un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal razón por la cual atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Todas las personas que en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, como el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta o como el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma cómo la empresa hace negocios, cómo trata a los clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo la cortesía en general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes: El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena; La calidad impulsa la satisfacción de los empleados; La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad; Su lealtad impulsa la productividad, ésta impulsa el valor

del servicio; El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente y su lealtad lo que generará utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Así también para Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características: Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles; Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoría del servicio; Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes; Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción; Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción; Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos; Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

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

2.2.5.4 LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Cortes (2002), expresa que las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, no cumpliendo muchas veces esta sentencia y describe los diez mandamientos de la atención al cliente.

1. El cliente por encima de todo: es el cliente a quien debemos tener presente, antes de nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere: a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
3. Cumple todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿Qué pasa cuando el cliente se da

cuenta?

4. Sólo hay una forma de satisfacer al cliente darle más de los que espera: cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente tú marcas la diferencia: las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6. Faltar en un punto significa faltar en todo: puede que todas funciones a la perfección que se tenga controlado todo, pero qué pasa si faltamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o se en el momento de empacar el par de zapatos hay una equivocación y se le da un número diferente, todo se va al piso.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: si se logran alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”.

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier asunto.

2.2.5.5 LA DEFINICIÓN DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La calidad tiene diferentes acepciones según el área donde se aplica así

podríamos mencionar en el área de producción:

- Calidad: Características y atributos de un producto o servicio que reflejan su habilidad para satisfacer las necesidades del consumidor.

Sin embargo, el ámbito en que requerimos la calidad es en la satisfacción del cliente porque a continuación mencionamos:

- Calidad: Consiste en satisfacer las expectativas de los clientes. (Muller, E. 1999)
- Calidad. Significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas. (Cerezo, 2010)
- Calidad. Significa satisfacción del consumidor. (Sedano 1992)
- Calidad es una característica que distingue su producto o servicio de los demás porque no solo satisface las necesidades del cliente, sino que trata de sobrepasarlas ofreciendo un servicio inmejorable y agradable.

2.2.5.6 TIPOS DE CALIDAD

1. Calidad Funcional. Cubre factores del servicio al cliente como capacidad de respuesta y empatía (Ros Jay, 2000). La calidad relacional o funcional como también se le conoce, se refiere principalmente a las actividades que influyen en la entrega del producto a manos del cliente, incluyendo los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía. Es decir, la empresa podría contar con productos de excelentes niveles de calidad, pero si la forma en que se le hace llegar al cliente no es la adecuada posiblemente el éxito de su producto no sea duradero ni indispensable para el cliente, a menos que sea un producto de primera necesidad. Sin embargo, la empresa debe buscar el crecimiento constante de los beneficios y esto lo puede lograr orientando a los empleados a atender con cortesía, brindando productos confiables y velozmente.

2. Calidad Técnica. Es todo lo que tiene que ver con el desempeño y la confiabilidad del producto (Ros Jay, 2000). La calidad técnica asegura la generación de los resultados deseados. Lo esencial es que se satisfagan las especificaciones técnicas del cliente y que

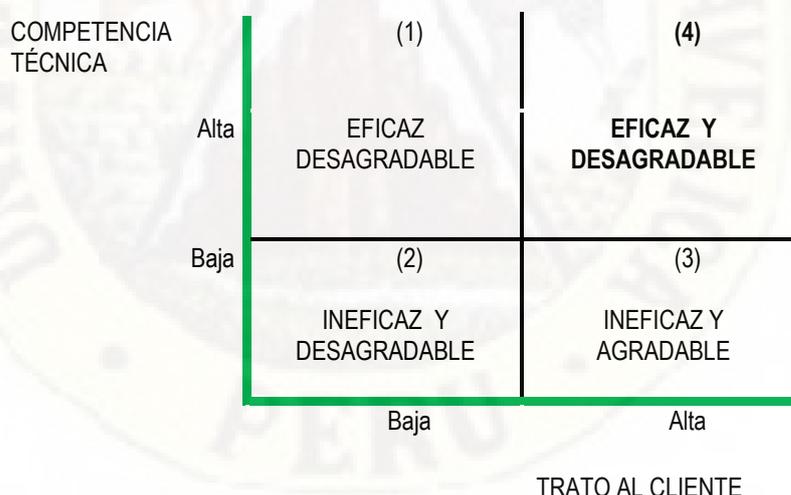
se generen, durante la interacción, hechos que den al cliente la certeza de que se están superando sus expectativas.

La confiabilidad de los productos es indispensable, a un producto le sigue un buen servicio, así debe ser, aunque en ocasiones a un buen producto le falta un buen servicio. La seguridad de que este producto es elaborado con las características para satisfacer la necesidad del cliente es necesaria para crear credibilidad en lo que su empresa está haciendo y que lo realiza de la manera correcta para servir al cliente con a la mejor calidad funcional para alcanzar la calidad en forma total al brindar el servicio.

2.2.5.7 TIPOS DEL SERVICIO

López, (2001). Basándose en las variables trato y competencias técnicas, se puede diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas, el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.

Gráfico 2. Tipos de servicio



Fuente: López (2001)

1. Eficaz y desagradable: Son altamente eficaces, saben realizar los procesos, son eficientes, pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. Imaginense una heladería con excelentes sabores, consistencias y variedad de productos, solo que el cliente se tiene que esperar 10 minutos para que le sirvan y con molestia incluida. Somos muy eficientes, pero, muy antipáticos.

Son empresas que se preocupan únicamente por la calidad técnica de los productos, haciendo de lado la atención al cliente, considerando que la única fortaleza de la empresa es el producto por sí mismo. Es cierto que el cliente exige confianza en el uso del producto, pero recordemos que tiene diferentes motivos de comprar uno de ellos es el patrocinio, que incluye como punto principal la cortesía y atención en el servicio.

2. Ineficaz y desagradable. La heladería cuyas instalaciones son muy aseadas y cuyos empleados tampoco lo son, y con bajo trato al cliente, y si a esto le agregamos que el sabor de su línea de helado no es sabroso y que se encuentran en estado casi líquido por mala utilización de sus congeladores. Incompetencia técnica. La frase de estas empresas es: somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos, este es el, pero tipo de servicio que la empresa podría presentar, analizar qué calidad de producto ofrece es importante para no generar grandes expectativas entre los clientes y después sufrir una gran desilusión aunando a ello que no recibió la atención correcta. El ofrecer un producto de baja calidad en algún momento se reflejará en la empresa, llevándolo a cambiar constantemente de producto, creando de esta manera inversiones constantes con grandes costos y pocas utilidades. Ocasiona pérdida de cliente o bien no crearía cliente porque solo son consumidores que comprar por única vez dada la baja calidad del producto y lo que afecta aún más con el personal que brinda una deficiente atención.

3. Ineficaz y agradable. Las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. Supongamos que la heladería ha mejorado el aspecto de sus instalaciones y los empleados, ahora se distingue por su pulcritud y buen trato al cliente y que siendo testigos de este cambio decidimos volver, pero cuando nos sirven el helado, el sabor sigue siendo desastroso y las consistencias aun peor, son feos aparte los sirven derretidos. Los hacemos, mal, pero somos encantadores. Considerar que este tipo de servicio es bueno, sería incorrecto, no es suficiente con ser una persona agradable, es necesario servir para alguna actividad el producto no cumple con los requisitos mínimos que el cliente busca y seguirá siendo un obstáculo para alcanzar el éxito de la empresa. Antes de sacar su producto a la venta debe analizar de forma que puede satisfacer las expectativas de su cliente y lograr que esos requisitos técnicos sean cumplidos.

2.2.5.8 REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

Schiffman (1997). La valoración que hace el cliente de la calidad en el servicio, se forma de acuerdo a las siguientes dimensiones:

Tabla 2. Requerimientos del cliente.

a)	Tangibles	La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. ¿Son atractivas las oficinas instalaciones de la empresa?, ¿se ven modernas las herramientas de los empleados?
b)	Confiabilidad	La capacidad de llevar a cabo el servicio prometido en forma confiable y precisa. ¿Se brindaron productos en buenas condiciones?
c)	Capacidad de respuesta	Voluntad para ayudar a los clientes y proporcionarles servicio rápido contando con los conocimientos necesarios para realizar la venta. ¿Cuenta con el producto solicitado? ¿A cuántas personas puede atender al mismo tiempo?
d)	Empatía	Una atención individualizada, amable y cortés por parte de los empleados. ¿Tiene un comportamiento agradable la persona que la atiende?

Fuente. Elaboración propia.

a) Requerimientos tangibles: Dentro de los elementos tangibles que visualiza inmediatamente el cliente y que constituyen parte del servicio de calidad se encuentran principalmente: instalaciones físicas del edificio, ubicación de la empresa, arquitectura interna de la tienda y el entorno de la empresa.

- **Instalaciones físicas del edificio:** Dentro de este aspecto el cliente valora el edificio en sí mismo, el mobiliario, el equipo tecnológico, el estacionamiento, y la decoración. El edificio en el que se ubica la empresa y su arquitectura es la primera imagen que puede tener el cliente de la empresa y aunque no siempre corresponde con la realidad, la arquitectura del edificio puede transmitir una serie de mensajes como: el nivel de desarrollo de la empresa, la situación financiera y la estabilidad económica de la misma.

El primer encuentro que tiene el cliente con la empresa, generalmente, es la estructura física que refleja el estado de esta, en el aspecto económico, y la importancia por brindar al cliente la seguridad cuando se encuentra dentro de ella. Una estructura sólida y con agradable aspecto ofrece seguridad en caso de algún desastre.

- Ubicación de la empresa. Los elementos a considerar principalmente son la atracción, accesibilidad, urbanización, el tipo de establecimiento y la superficie de venta. El establecimiento comercial debe localizarse donde está el cliente o donde el cliente está dispuesto a ir y puede llegar con relativa facilidad. La ubicación de la empresa debe tomar en cuenta al segmento o tipo de clientela a la que pretende dar servicio. La ubicación debe ser accesible y tener cierto atractivo para los posibles compradores, esto incrementará la afluencia de éstos. Es importante tener en cuenta la urbanización y los servicios públicos para que cuente con todo aquello que requiere para operar tomando en cuenta la superficie para los estacionamientos y otros servicios.

La ubicación de la empresa no solo debe ser planeada para el presente, también debe considerar el futuro, siempre pensando en facilitar el acceso a los clientes. En ocasiones sucede que el cliente desea ir a un determinado lugar a realizar sus compras, pero antes de llegar observa aparadores más atractivos y cercanos, si el servicio es de excelente calidad no tiene que preocuparse los clientes siempre llegarán a la empresa, sin embargo, el facilitarles el acceso es de gran ayuda para el crecimiento en las ventas.

- Arquitectura interna. Se refiere a al diseño de los espacios del área de ventas, color, textura del suelo, paredes y techo, distribución de la estantería y mobiliario de venta, circulación, accesos (entradas y salidas), áreas de cajas, mobiliario, áreas de servicio como probadores, baños, alimentos, ubicadas en los lugares donde faciliten la prestación del servicio y ayuden a incrementar las ventas. Los pasillos son los espacios por donde transitan los clientes y deben facilitar la circulación y accesos a todas las áreas del establecimiento y a la vez presentar un mayor número de productos y estímulos para que los clientes compren; también debe considerarse la circulación dentro del local de ventas, esta debe ser fluida para facilitar que el comprador acceda con facilidad a las secciones que desea visitar, con lo cual se incrementa la probabilidad de realizar compras mayores;

asimismo, la rapidez, comodidad y facilidad de compra invitan al cliente a visitar la tienda en posteriores ocasiones.

Dentro de la empresa hay grandes espacios sin aprovechar, y al no hacerlo genera incomodidades con los clientes, preguntar a los clientes si se sienten cómodos durante su estancia en la empresa, se sorprenderá como se ven las cosas desde fuera. El optimizar el espacio que existe, sin exagerar que no se pueda caminar por los pasillos o que se sienta demasiado calor por la aglomeración de la gente son aspectos que tienen que ver con el diseño interno de la empresa.

- Entorno de la empresa. Hay una serie de elementos que forman parte del entorno de los establecimientos comerciales que pueden hacer más agradable la visita de los clientes como: los jardines, la señalización y los servicios complementarios. Los alrededores del edificio donde está ubicada la empresa también son importantes, así como la señalización en las calles o carreteras de las cercanías con información gráfica para facilitar la entrada de los clientes. "En lo referente al entorno cercano al edificio, algunas empresas tienen jardines con plantas de adorno y árboles para hacer agradable la estancia a los clientes. Las superficies comerciales tienen una serie de servicios complementarios para facilitarle al cliente la permanencia en sus instalaciones como servicio de guardería, zonas de juego, servicio de bar, cafetería, restaurante, venta de revistas y periódicos, tiendas y boutiques especializadas, etc.

Existen empresas en que siembran una gran cantidad de árboles y plantas a su alrededor con el fin de brindar una imagen de preocupación por el medio ambiente y a su vez un impacto positivo en la sociedad. La empresa debe generar un ambiente adecuado al servicio que se está brindando, no permitir que algún elemento no congruente con lo que se desea proyectar afecte la imagen de la empresa.

b) Confiabilidad: La confiabilidad es la habilidad para cumplir con lo que prometimos. Preguntándose ¿qué tan bien llena las necesidades del cliente el producto o el servicio realmente?, es decir, ¿qué tan rápido es? ¿cuánto dura? ¿qué tan completo es? ¿cómo se percibe? ¿qué tan confiable o segura es la entrega del producto o del servicio? En muchas

industrias la confiabilidad en la entrega es crucial: una embarcación que está esperando en un dique una refacción que jamás llega, es mucho más serio para el cliente a que no llegue un cierto tipo de barra de chocolate en el caso de un detallista. La confiabilidad puede ser clave para conservar la confianza durante mucho tiempo y la falta de confianza puede dar como resultado perder pedidos. (Peppard Joe, 1996).

El cliente realiza la compra en la empresa que considera le brinda el mejor producto que cumpla con los requerimientos de uso, de función, descripción técnica y que cuente con las características físicas necesarias para satisfacer sus necesidades. Que los clientes conozcan la forma adecuada de uso del producto le brinda confiabilidad, el que la presentación sea la adecuada es mucho más importante, al decidir sobre la compra la imagen del producto puede influenciar en lo confiable que es, si está roto o descolorido puede sugerir que no se encuentra en buen estado y en consecuencia no habrá confiabilidad en la empresa. El producto debe brindar la seguridad de que su uso no le causará daño al usuario y la confianza de que servirá para el fin que fue adquirido.

c) Capacidad de respuesta: La rapidez se ha vuelto muy importante como base de competencia, para lograr una capacidad de respuesta adecuada se debe tener en cuenta las capacidades del sistema que se mencionan a continuación. (Peppard Joe, 1996).

- Tiempo de entrega. Si una tienda no tiene disponible cierto producto el cliente probablemente comprará un producto sustituto, la disponibilidad del producto debe ser administrado por la empresa a través del nivel de inventario con la finalidad de brindar un buen nivel de servicio al cliente. (Peppard Joe, 1996).

El tiempo de entrega está vinculado estrechamente con la disposición del inventario, es decir si se cuenta con el producto dentro de su empresa el tiempo de entrega será menor que si está en una bodega externa. Los clientes consideran su tiempo muy importante y si no se valora el tiempo que invierten en ir a la empresa puede restarle capacidad de respuesta. Se debe tener presente la función de verificación del inventario de prever que los tiempos de entrega sean lo más cortos posibles.

- Administración de la capacidad. Balancear la oferta con la demanda en las

operaciones es crucial para el éxito de la tarea de servicio, y para cumplir con los tiempos de entrega solicitados. La capacidad es el potencial del sistema operacional para hacer frente a la demanda o para trabajar el volumen derivado de la misma. La capacidad se describe como una tasa, “x” cantidad de unidades al día. A menudo una unidad operacional tendrá capacidad teórica o potencial y una real o efectiva, ya que la teórica sufre de fugas, como ausentismo de personal, tiempo de máquinas paradas, niveles de conocimientos limitados. (Peppard Joe, 1996).

Analizar las unidades diarias que se venden ayudará a determinar la demanda del producto, considerando que existen ocasiones extraordinarias en las que es necesario tener una reserva para satisfacer dicha demanda. La empresa está prevista para atender a un número determinado de clientes sin embargo la capacidad de respuesta puede ser satisfactoria si en caso de emergencia es necesario atender a un mayor número de clientes.

- Administración del inventario. Las existencias, conocidas normalmente como inventarios de las operaciones, se pueden almacenar a todo lo largo de la cadena de abastecimiento. Los inventarios se pueden utilizar para elevar los niveles de servicio a los clientes, para salvaguardar las operaciones contra interrupciones de abastecimiento, para mejorar la flexibilidad y para aprovechar descuentos por volumen. Las desventajas son los costos, tanto de oportunidad como el de administración y manejo del inventario. (Peppard Joe, 1996).

d) Empatía: Es la capacidad del ser humano para identificarse y sentir con el otro. Estado mental y emocional en el que uno mismo se identifica o siente en el mismo estado de ánimo que otro grupo o personas. Se puede aprender a ser empático con los demás, el único requerimiento es querer abrir la mente y el corazón para lograrlo”. “Es la capacidad de proyectarse hacia la posición o las convicciones mentales de otra persona”. Los clientes buscan que alguien comprenda lo que está buscando para satisfacer sus necesidades, el vendedor debe tener la capacidad de comprender que lo él solicita o el cliente busca en ese momento y hacer todo lo posible por brindar lo que el cliente necesita.

2.2.5.9 ACTITUDES DE LA CALIDAD

Las actitudes del vendedor se demuestran por la forma como actué o mire, o por alguna otra forma como demuestre sus sentimientos hacia un individuo. Las actitudes pueden ser una barrera para las comunicaciones al alterar lo que el oyente escucha en un mensaje. (Meyer Harris, 1992). La labor más importante de la gerencia es convencer a la gente de toda la empresa de brindar un servicio de calidad. Para lograr esto la gente debe: saber, querer y poder, estos tres puntos se describen a continuación:

Tabla 3. Actitudes de la calidad.

Actitudes de la calidad		
	Significa que la gente	Requisitos
Querer	<ul style="list-style-type: none">• Quiera dar un buen servicio.• Quiera modificar su comportamiento para dar un mejor servicio.• Tenga puesta la camiseta de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Alto nivel de satisfacción de necesidades individuales.• Vocación de servicio.• Comunicación fluida con el cliente y con la empresa.
Saber	<ul style="list-style-type: none">• Dar un buen servicio• Tener la experiencia, los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus actividades orientadas hacia el cliente.	<ul style="list-style-type: none">• El máximo de experiencia.• Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.• Desarrollo permanente.• Comunicación clara y constante.• Innovación tecnológica.
Poder	<ul style="list-style-type: none">• Pueda ofrecer un buen servicio.• Haga su trabajo en la manera en que se espera, con el apoyo de los factores del entorno.	<ul style="list-style-type: none">• Filosofía y políticas congruentes con el servicio.• Sistemas que le apoyen a hacer realidad el servicio de calidad.• Jefes enfocados a facilitarle su trabajo y a delegarle sus funciones.

Fuente: Müller de la Lama Enrique. *Op. Cit.* pp.76.

En este punto lo más importante es querer realizar un servicio de calidad, para ello se debe trabajar actitudes positivas que generen un cambio en el comportamiento de los empleados

El brindar un servicio de calidad no solo consiste en querer sino también en poder y saber cómo dar la calidad en cada una de las fases del servicio. Esta energía debe ser canalizada desde la gerencia hasta el más bajo eslabón de su empresa con la convicción de que se realizarán las actividades con los conocimientos necesarios y la disposición de generar el cambio.

2.2.5.10 EMPRESA AGRADABLE

Cada cliente, en cada contacto, debe ser tratado amistosamente y prontamente, y como un individuo. Nadie desea que se le salude por teléfono como la centésima persona que llama ese día, o que pase por la puerta sin ser tomado en cuenta. Cada miembro del equipo y de la organización debe tener la visión de servicio al cliente, solo entonces se podrá demostrar honestamente el compromiso con el cliente. Ser agradable le trae oportunidades a la empresa. Por supuesto, es difícil ser agradable si no se es ordenado y no se tiene planeado bien que es lo que se desea, pero todos cometemos errores y a menudo las empresas agradables se las ingenian para pagar por ellos. (Ros Jay, 2000).

Que la empresa sea agradable es una ventaja, pero antes que nada se debe estar convencido de brindar un buen servicio y buscar los medios posibles para poder lograrlo y transmitir ese objetivo a los empleados.

Los clientes juzgan una organización por la gente con que cuenta, con quienes tiene que tratar. Si todas las personas con quienes ellos hablan son serviciales ven a la empresa como una organización servicial. Si todo el mundo es lo contrario, piensan que toda la organización debe ser poco servicial. El trabajo consiste en asegurarse que todos en el equipo siempre se comporten de la manera más agradable posible cuando tratan con los clientes: siempre amistosos, serviciales, eficientes, etc. Es vital que los sistemas sean tan serviciales y efectivos como el personal, y dirigidos a lo que el cliente desea. Si cuenta con gente agradable y sistemas agradables, es extremadamente difícil hacer que a los clientes deje de gustarles. (Ros Jay, 2000).

No basta con que los empleados tengan una agradable sonrisa, también las actividades que realizan deben agilizarse y hacerse de la forma adecuada para que el cliente este contento.

- **Cómo hacer para agradarle a sus clientes:** Manteniendo agradables las oficinas. Las oficinas deben ser bonitas, limpias, ordenadas y amistosamente. Esto no tiene que significar lujo si no se puede tener, pero es bueno tener cómo ofrecerles comodidad a los clientes. El área de recepción debe ser cómoda y conveniente. No deje los asientos viejos,

coloque asientos nuevos, seleccionados por la comodidad y por como lucen. Tenga a la mano algo para que el cliente lea. El personal de recepción debe ser amistoso, servicial y eficiente y así mismo debe ofrecer una taza de té o café cuando lleguen. Y agréguele un pequeño extra a los clientes: junto con la bebida, ofrézcales un buen par de galletas o chocolate.

No todas las empresas necesitan estos requisitos, pero es indispensable que se mantengan limpias las instalaciones como un reflejo de la gente que trabaja en ella y de lo transparente que es la empresa en las actividades, debe mantener limpia el área de la empresa, no solo le agradara al cliente sino también a la comunidad.

- Mantenga la documentación simple y leíble. Incluya sólo la información que sea necesaria y hágala realmente fácil de encontrar. Incluso la documentación oficial puede ser amistosa. No diga Si este producto no le satisface, debe ser retornado en su empaque original, usando los formatos para tal propósito. Sea amistoso y agradable. Si usted no está enteramente satisfecho con este producto, por favor devuélvanoslo y nosotros se lo remplazaremos o le devolveremos su dinero. Usted encontrará un formulario de retorno y sellos de correo propagado al reverso de esta página. Le que daremos muy agradecidos si reutiliza el empaque original para retornarlo . (Ros Jay, 2000).

Al brindar información de la empresa debe procurar que esta sea lo más precisa para que al cliente le sea fácil digerirla que genere un mayor impacto en la mente del cliente, debe evitar palabras que el cliente no comprenda.

Construir la lealtad del cliente es esencial para hacer que a los competidores les sea muy difícil robárselos. El acercamiento inteligente consiste en admitir que los clientes son personas, y que tienen deseos y necesidades humanas: muéstreles que a usted le gustan; trátelos con respeto e importancia; préstelos atención; reconozca y aprecie sus transacciones; sea agradable para ellos. (Jay Ros, 2000).

2.2.5.11 ESTRATEGIA PARA CREAR UN SERVICIO DE CALIDAD

La completa satisfacción del consumidor produce al vendedor y a la empresa los beneficios acumulativos, aunque no se hagan manifiestos de inmediato. Es necesario establecer normas para identificar problemas insatisfacciones más o menos latentes en los prospectos para desarrollar soluciones y planes de superación continua. (Müller Enrique, 1999).

Para brindar un buen servicio al cliente no basta con decirle al personal que traten bien al cliente incluye varios factores que deben ser analizados.

a) Convencimiento del dueño de la empresa.

El dueño del negocio o el director general, son los responsables de determinar los estándares de calidad y convencer a toda la organización de la importancia de satisfacer al cliente y supervisar que las expectativas del cliente se cumplan. El dueño debe creer firmemente en ella y apoyarla, si el empleado no ve el involucramiento por parte del dueño verá el programa como una carga de trabajo más. El dueño debe crear el compromiso recíproco entre los colaboradores y la dirección. Para lograr el compromiso lo primero es dictar una política de calidad que todo el personal tenga presente y comunicarlo mediante un breve discurso que motive a los trabajadores. (Sedano Martínez, 1992). El proyecto es dirigido por la dirección general como una estrategia fundamental por lo que debe tener todo su apoyo para su aplicación. La dirección y su equipo elaboran la misión, la filosofía, la estrategia y la continuidad para lograr el cambio, hay compromiso e involucramiento. (Müller Enrique, 1999).

Para implantar una estrategia⁴⁶ que mejore la calidad es necesario que el gerente general o dueño de la empresa esté plenamente convencido que esta ayudara a la satisfacción de los clientes e incrementará los beneficios. Darle la importancia suficiente a lo que se desea lograr y con ello comunicarlo como tal a los empleados de una manera formal y directa, de tal manera que también ellos estén convencidos de lo que se desea alcanzar.

Dirección orientada al cliente. En la dirección se origina el interés, la energía, el

comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura. (Müller Enrique, 1999). Pero también los jefes son vitales en este proceso pues están en contacto con el personal. Ellos son determinantes para el cambio de cultura de su personal. Si están convencidos apoyaran el cambio. El jefe debe lograr que la gente quiera, sepa y pueda mejorar el servicio. (Müller Enrique, 1999).

Ubicar de su lado a los jefes o líderes natos de la empresa debe ser una de las primeras actividades a realizar para que ellos le ayuden con la labor de convencimiento con el resto del personal, al estar convencido el director y los jefes hay mayores posibilidades de que la estrategia tenga éxito.

b) Definir lo que se entiende y se busca como servicio de calidad.

Se debe definir qué significa un servicio de calidad y establecer un plan. Escribir que significa un servicio de calidad y comunicarlo claramente a toda la empresa. Escribirlo en un documento breve y fácil de leer, estableciendo las respuestas a las tres preguntas siguientes: ¿Qué hace a su empresa diferente de la competencia?; ¿Quiénes son sus clientes?; ¿Qué quiere que piensen de su empresa para que lo recomienden? (Salomón Benjamín, 1992).

Dar a conocer a todos los niveles y puestos de la organización como debe ser el servicio que se le brinda al cliente, para ello es necesario considerar tres cuestiones:

- ¿Qué servicios se ofrecerán? Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Se debe estar consciente de que, aunque servicios sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca se generará una ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, se debe tratar de comparar con los competidores más cercanos, y así detectar verdaderas oportunidades para ser los mejores". El compararse con la competencia sirve para superarse no para igualarse; pero con la competencia que se considera mejor, y de esta manera establecer metas más altas y trabajar para alcanzarlas, estableciendo las

siguientes cuestiones:

- ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer? Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fallando.

El cliente es la única persona que puede decir lo que necesita, se puede observar su comportamiento y suponer que necesita, pero en realidad solo el cliente sabe lo que quiere y como le gustaría recibirlo, es importante que se mantengan buenas relaciones humanas con el cliente para saber con mayor exactitud qué es lo que necesita y de esta manera establecer la forma de brindar el servicio.

- ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios? Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Se relaciona más con las políticas de venta que establece la empresa para realizar la venta, es decir si paga de contado se le aplicara un porcentaje de descuento sobre su factura o bien tres meses de asistencia técnica, los puntos que la empresa considere más favorables para la atención al Cliente.

La mejor forma la decide el cliente a través de sus compras y asistencias a la empresa, considerando ubicación, ambientación, trato personal, precios y producto. Un punto que es visible y trascendental en la mente del consumidor es el trato y la presentación del personal que lo atiende que puede diferenciar a la empresa.

c) Involucrar a todo el personal de la empresa en la filosofía de servicio.

La calidad implica la participación de todo el personal a todos los niveles, se pueden crear mejores productos y servicios, al tiempo que se aumentan ventajas y utilidades, se genera un sentimiento de confraternidad y el lugar se convierte en una organización superior.

Una estrategia de servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar

con personas a las que les agrada brindar un excelente servicio y no se sientan serviles.

Los gerentes inteligentes, saben que su equipo está en la línea de fuego del servicio al cliente, cualquiera que sea el departamento que administre. Por esto, se necesita estar seguro que la moral y el entusiasmo están en su punto alto, para que los empleados puedan transmitirlo al cliente. Si no se es cuidadoso, la moral puede decaer como resultado de las mejoras constantes en el servicio al cliente, especialmente si los miembros del equipo no están seguros de que pueden cumplir con las expectativas. El equipo debe sentirse involucrado en el servicio al cliente. Para iniciar, mantenga a al equipo completamente informado acerca de cualquier cambio que se planee. Invítelos a contribuir con ideas y sugerencias, e involúcrelos a ellos en decidir cómo lograr de la mejor manera los cambios.

Involúcrelos con los clientes también: póngalos en los avisos publicitarios; pídeles hablar con los clientes acerca de cómo mejorar el servicio; asegúrese que a los clientes se les suministre el nombre de la persona con quien ellos están tratando; pídale al personal explicar los nuevos servicios a los clientes y explique las razones para las mejoras. (Jay Ros, 2000)

Un programa de servicio al cliente debe ser apoyado por los empleados con una actitud de servicio al cliente. Los clientes con frecuencia comentarán a sus amigos sobre como sienten que fueron tratados en tal empresa. Store Magazine, un diario comercial, varios años atrás encontró que 68% de aquellos clientes que dejaron de comprar en un almacén particular lo hicieron por que ellos definieron como indiferencia de parte del personal.

Indiferencia es la falta de preocupación o interés o sentimiento. Esto no significa que si vemos todas las razones por las cuales alguien no compra en un almacén en particular, el problema más grande es el personal del almacén al que no le importan los clientes. En la atención al cliente el personal de ventas tiene la oportunidad de hablar con muchos tipos de personas. Muchas son agradables y responden positivamente a los esfuerzos por ayudarles. (Meyer Harris, 1992).

Comunicar e involucrar al personal en una forma de pensar en beneficio de la empresa,

se debe hacer con entusiasmo y seguridad de que será una forma de mejorar personalmente a los empleados por que tratarán positivamente al cliente y se sentirán bien.

d) Capacitación continua

Otro elemento clave dentro de esta estrategia es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas, llamadas frontline, son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no. La calidad inicia con educación y termina con educación, la calidad es un proceso constante de aprendizaje. La educación que se imparte al personal debe versar sobre aspectos de calidad y su aplicación al trabajo de cada quien. (Sedano Martínez, 1992).

El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por lo que las empresas no deben conformarse con la calidad de hoy y quedarse confiadas, la competencia de los mercados internos y externos mejoran constantemente la calidad. (Ledesma Carlos, 1995).

Es obligatorio para la empresa brindar capacitación a los empleados en las actividades que realiza, no lo considere de esta forma, véalo como una inversión en el personal que representa parte del activo de la empresa, un activo ayuda a generar utilidades y si está capacitado para atender adecuadamente al cliente, mucho mejor. Brinde los conocimientos que ayuden a mejorar al personal como personas y como vendedores, los clientes se lo agradecerán

e) Concepción de un plan de incentivos y motivación que estimule y apoye los esfuerzos de mejorar a la calidad total en el servicio.

Las actividades que desempeña el personal están funcionando bien y la empresa es un reflejo de su esfuerzo, la empresa debe responder con un estímulo para que esa energía no se pierda y sigan funcionando bien, se debe establecer un programa de motivación e incentivos que fortifiquen las actividades, no como una condicionante, porque si existe un compromiso fuerte por parte de sus empleados no debe ser obligatorio, pero ocasionalmente se debe motivarlos a superar su esfuerzo y gratificarlos.

f) Identificar las desviaciones o deficiencias en el servicio.

Cabe la posibilidad de que no todo este bien y sea necesario hacer una revisión de toda la estrategia para mejorar el servicio. Se deben buscar los detalles o actividades que molesten al cliente, en el área de ventas, por ejemplo:

- Por lo menos en una empresa se recibían 5 quejas a la semana en la gerencia por mala atención al público.
- Los clientes que llegan a la sala de exhibición tienen que esperar 15 minutos para ser atendidos y varios de ellos salían enojados por recibir un mal servicio.
- Los clientes se quejan por no cumplir con la fecha de entrega.
- El vendedor no puede resolver sus dudas acerca del productor.

Debemos preguntarnos ¿Qué estamos haciendo mal? ¿Cuáles son los requisitos del cliente? ¿Cómo corregiremos errores? Ya hecho el diagnostico de los problemas y sus causas sé está en la posibilidad de establecer nuestros objetivos de calidad. (Sedano Martínez, 1992).

El hecho de mejorar el servicio brinda una ventaja competitiva en el mercado. No solamente les gusta el servicio a los clientes; también les gusta el hecho de que la empresa se haya tomado la molestia de mejorar sus vidas un poquito. (Jay Ros, 2000).

g) Definición o descripción clara y concreta de lo que se espera.

- Atender al cliente con amabilidad en todo momento.
- Atender al cliente a más tardar en 3 minutos, desde el momento en que ingresa.
- Despejar todas las dudas del cliente acerca de su compra, no importando el número de preguntas que haga. (Sedano Martínez, 1992).

Definir con exactitud como desea que sea el servicio que se brinde en la empresa, establecer lineamientos de cómo debe ser el servicio desde que el cliente entra a la

empresa aun después de que ya haya salido de ella. Cada empresa es diferente, al igual que las necesidades de los clientes, sin embargo, se debe contar con una actitud de servicio bien establecida que se comunique a todos los clientes.

La calidad es una actitud constante de cuerpo y mente, el trabajo hacia la calidad es incansable. Su objetivo es el éxito diario y el de todos los días, no espera recién que el éxito se logre al final del período.

Primero mejore el servicio, después grite con convencimiento de causa. Muchos gerentes quieren mejorar el servicio a los clientes y cometen el clásico error de decidir qué hacer y después decirles que lo van hacer. Tan pronto les expone una idea a los clientes, ellos esperan que usted la ejecute ahora. (Jay Ros, 2000).

h) Establecer las medidas correctivas.

Ante las deficiencias detectadas en el servicio. El vendedor para mejorar la calidad en el servicio debe considerar: los servicios antes de la venta, los servicios durante la venta y los servicios posventa. (Llamas José, 1996).

Siga preguntándole a los clientes qué más desean, a partir de este último punto, asegúrese que están mejorando las cosas que los clientes quieren que se mejoren. Si ellos desean que baje los tiempos de reparación, trabaje sobre eso. (Jay Ros, 2000).

Crear una cultura de calidad de servicio toma años; aquellos que empiezan primero, será difícil alcanzarlos. (Müller Enrique, 1999). "El servicio de calidad está en los detalles, en la relación entre el cliente y la empresa proveedora del servicio. Los servicios deben ser brindados por personal motivado, entrenado y que pueda dar un buen servicio."

El director o gerente debe tener claro lo antes mencionado y transmitir en forma correcta cada concepto, estar convencido de que la calidad es una inversión que le redituara grandes beneficios manteniendo al personal a su lado con la mentalidad de cambio.

2.2.5.12 VENTAJAS DE IMPLANTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO

- Mejorar la satisfacción del cliente. Maximizar la satisfacción del consumidor le

permite a la empresa ajustarse a los cambios que surgen en las necesidades del consumidor. La empresa puede anticiparse a estos cambios y los clientes se muestran dispuestos a esperar hasta que la empresa haga su transición. (Lele Milind, 1989).

- La calidad penetra en todo el personal. La satisfacción constituye la base de la filosofía de la empresa y los empleados saben que ante todo está el cliente, también saben que disponen de los recursos y que tienen la responsabilidad de mover cielo y tierra para conseguir lo que el cliente solicita. Esta creencia debe ser reforzada continuamente por el dueño o director general de la empresa. (Luis Castañeda, 1996).

- Se mejora la calidad de la empresa. (Luis Castañeda, 1996).

- La calidad se irradia a todo lo que rodea: a las personas y la empresa; a la familia, proveedores, clientes y a la comunidad en general. Los empleados que trabajan dentro de la empresa son personas que deben ver la calidad como una forma de vida. (Luis Castañeda, 1996).

- La empresa será un mejor lugar para trabajar. (Müller Enrique, 1999).

- Una cultura de calidad de servicio crea lealtad del cliente hacia la empresa y hacia el personal. (Müller Enrique, 1999).

- Los clientes repiten sus compras más a menudo. Los clientes contentos son más leales que los clientes insatisfechos. Se muestran más interesados a repetir las compras de los mismos productos utilizados, al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio razonable, se logran más altos niveles de ingreso y, en consecuencia, una mayor rentabilidad. (Lele Milind, 1989).

- Los costos de operación son menores. Como todas las personas relacionadas con el área de ventas saben, es mucho más fácil lograr la repetición de una compra que conseguir un cliente nuevo. En consecuencia, mientras mayor sea la lealtad de los clientes hacia los productos de la empresa, más bajos serán sus costos de operación en el área de ventas y la empresa no tiene que invertir demasiado tiempo y recursos en persuadir al cliente para que compre sus productos. (Lele Milind, 1989).

- Mejor protección contra la competencia. Los clientes contentos no lo son más leales, sino que, además, se mantienen leales por más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o abandonar a la empresa aun cuando aparece una oferta más barata. Esto le da a la empresa una oportunidad de protegerse contra la competencia. (Lele Milind, 1989).

2.2.5.13 MODELOS DE CALIDAD

El problema principal es el determinar de qué manera se puede mensurar la calidad del servicio, de tal manera que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que él espera recibir. Los modelos más reconocidos proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

a) Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)

Se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es él porque de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- Seleccionar un único atributo de referencia (el atributo que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
- Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de uno atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos).

Este modelo presenta tres premisas en las que establece que uno de los atributos del producto tendrá un mayor impacto en el consumidor, se debe poner atención a todos los atributos visibles al consumidor para que en forma global se evaluara la calidad.

b) Escala SERVQUAL Y EL MODELO GAP

Parasuraman y otros (1985) propusieron la medición de calidad del servicio afirmando que la satisfacción del cliente es una función de la diferencia (GAP) entre expectativa y desempeño. La evaluación (Q_i) de un servicio por los clientes en relación a una dimensión i es hecha por la diferencia entre su expectativa (E_i) y su percepción sobre el servicio (D_i), para dimensiones i de la calidad en servicio, o sea: $Q_i = D_i - E_i$.

El GAP o diferencia entre la expectativa y la percepción, es una medida de la calidad del servicio en relación a una característica específica. El modelo define cinco GAPS identificadas entre las expectativas y percepciones de los usuarios:

- GAP 1 = discrepancia entre la expectativa del cliente y la percepción de la gerencia sobre estas expectativas.
- GAP 2 = discrepancia entre la percepción de la gerencia sobre las expectativas y las especificaciones de la calidad del servicio.
- GAP 3 = discrepancia entre especificación de la organización y lo que es realmente ofrecidos al cliente.
- GAP 4 = discrepancia entre servicios ofrecidos y la comunicación externa con el usuario.
- GAP 5 = discrepancia entre lo que el usuario espera recibir y la percepción que él tiene de los servicios ofrecidos.

Los primeros cuatro GAPS contribuyen para el quinto, que es exactamente donde reside el problema: expectativa del usuario versus percepción de los servicios ofrecidos. La quinta laguna fue establecida como una función de las cuatro lagunas anteriores, es decir, $GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$.

De acuerdo con Zeithaml y Bitner (2003) algunas razones contribuyen para la existencia del GAP 5 en servicios: falta de investigación sobre las percepciones y

expectativas de los clientes, uso inadecuado de los resultados de la investigación, deficiencia en la interacción entre la gestión y los clientes, comunicación inadecuada falta de comprometimiento con la calidad, ausencia de objetivos claros, carencia de creatividad para atender expectativas del cliente, padronización amientas y tecnología apropiadas realizar sus tareas, sistemas pobres de recompensa por resultados, deficiencia en el trabajo en equipo, comunicación inadecuada entre los diversos prestadores de servicio.

Con el refinamiento por Análisis de Componentes Principales (ACP), Parasuraman et al. (1988), observaron la existencia de correlación entre los ítems que representaban las diez dimensiones iniciales. Las correlaciones apuntaron la consolidación de siete dimensiones: profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicaciones y comprensión del cliente dentro de dos dimensiones denominadas seguridad y empatía. Las demás dimensiones permanecieron inalteradas al largo del proceso de desarrollo y selección de la escala.

Las cinco dimensiones de la calidad resultantes de la escala fueron las siguientes: confiabilidad, prontitud, garantía, empatía y aspectos tangibles. Insertado dentro de cada dimensión se encuentran varios ítems medidos en una escala de siete o cinco puntos, según tabla 4, con los extremos de concuerdo enteramente a desacuerdo enteramente. Para consolidar de forma general, el cuestionario incluye una evaluación general del servicio.

Tabla 4. Dimensiones SERVQUAL de la calidad en servicios

Dimensiones	Definición
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipamientos, personas y materiales de comunicación.
Confiabilidad	Habilidad de realizar el servicio prometido confiable y preciso.
Prontitud	Disposición de atender los clientes y de prestar servicio rápido.
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los funcionarios y habilidad de transmitir confianza y seguridad.
Empatía	Afecto, atención personalizada que la organización ofrece a sus clientes.

Fuente: Parasuraman y otros. (1988) Butler (1996).

A escala SERVQUAL ha sido ampliamente difundida y acepta como método para la

evaluación de la calidad en servicios, siendo aplicada en estudio en las más diferentes áreas del sector servicios (Babakus y Mangold, 1992; Newman, 2001; Lai y otros, 2007; Ahmed y Shoeb, 2009).

c) El Modelo SERVPERF de Cronin & Taylor (1992)

Por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios, Cronin y Taylor deducen que el modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) no es el más adecuado para medir la calidad del servicio, y proponen un nuevo modelo denominado SERVPERF el cual se encuentra basado en el desempeño que examina las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del consumidor, e intenciones de compra. Particularmente pretenden proveer a gerentes e investigadores mayor información acerca de:

- El orden causal de las relaciones entre calidad del servicio y satisfacción del consumidor.
- El impacto de calidad del servicio y satisfacción del consumidor sobre las intenciones de compra.

Cronin & Taylor dirigieron su investigación a la medición del constructo de calidad del servicio, específicamente, la capacidad de una escala de medición más concisa exclusivamente del desempeño, donde la calidad en el servicio es igual al desempeño menos las expectativas. La escala SERVPERF parece que conforma más de cerca las implicaciones de la literatura sobre actitudes y satisfacción. De esta manera, Cronin y Taylor proponen que el modelo SERVPERF tendrá una mejor aceptación ya que la medición solo del desempeño es más consistente con la teoría establecida. Las siguientes proposiciones identifican las cuestiones localizadas en esta parte del estudio:

- La satisfacción del consumidor es un antecedente de la calidad del servicio percibida.
- La satisfacción del consumidor tiene un impacto considerable en las intenciones de compra.

- La calidad de servicio debe ser conceptualizada y medida como una actitud. Queda claro que la calidad del servicio no puede ser medida de manera similar para todas las industrias de servicios, ya que estas presentan características que las hacen diferentes unas a otras en gran escala. (Duarte. 2008).

La intención de compra se ve afectada por la calidad brindada en el servicio y la satisfacción que le genera el producto, este modelo propone considerar estos puntos para ofrecer un mejor servicio, a mejor servicio mayor será la intención de compra y por ende las compras realizadas a la empresa.

d) El Modelo de Johnson, Tsiros & Lancioni (1995)

Estos autores modelan la calidad del servicio en las siguientes tres dimensiones:

- 1. Input:** En esta dimensión se considera si existen condiciones para que pueda realizarse el servicio tales como: la infraestructura necesaria para dotar el servicio, si las áreas están apropiadamente amuebladas, limpias y listas, y si previamente se han seleccionado los proveedores adecuados; el conocimiento y habilidades que posean los empleados es un punto crítico. Los inputs deben adquirirse de otros sistemas o bajo el estudio de sistemas.
- 2. Process:** Se refiere a la calidad de la interacción entre proveedores y consumidores, esto es cuando el servicio se produce, ya que producción y consumo son inseparables, los consumidores frecuentemente interactúan con el personal de servicio y así se ven directamente afectados por el proceso de producción del servicio. Accesibilidad, disponibilidad, cortesía, y propiedad para la respuesta forman parte del proceso de calidad.
- 3. Output.** La tercera dimensión del modelo, es una medición de lo que ha sido producido como un resultado de proveer el servicio. Regularmente implica un cambio en el estado físico o mental del consumidor o un cambio en alguna de sus posesiones. Los outputs de un sistema son provenientes de otros sistemas, adquiridos por los consumidores para su propio uso, consumidos por el mismo sistema en un subsecuente

ciclo productivo.

Cuando esto sucede así se denomina retroalimentación. Un ejemplo puede ser la experiencia que adquieren los empleados de un servicio determinado y que es aplicado a otro servicio o a futuros servicios para hacerlos más eficientes. Los resultados demuestran que los consumidores de servicios consideran aspectos de inputs de servicio, proceso del servicio y outputs del servicio cuando hacen evaluaciones de calidad. Destacan la inmensa necesidad de sistemas de medición dentro de las industrias de servicios, los que ayudarán a los gerentes a desarrollar apropiadamente estándares de calidad que más seguramente representen las actividades que resulten de la provisión del servicio. El enfoque de sistemas permite a los gerentes tener un punto de vista más amplio de sus tareas, a identificar subsistemas que se reduzcan a través de las áreas funcionales; relacionar sus objetivos con los objetivos de la empresa; permite a la empresa estructurar diferentes subsistemas de una manera consistente con los sistemas de objetivos globales.

Con el entendimiento de las dinámicas implicadas en los procesos de alta calidad del servicio, los gerentes deben ser capaces de desarrollar planes de servicio que contengan objetivos realizables, presupuestos adecuados, resultados alcanzables para las empresas. Estos planes deben contemplar estrategias de servicios que sean rentables para las organizaciones, así como los factores de inputs, procesos y outputs que se impliquen en las operaciones del servicio. (Duarte, 2001).

El servicio incluye tres fases para que sea ofrecido con calidad que son: input, process y output. En cada una de estas fases se analizan los factores que influyen en el servicio, en la primera fase se deben revisar los factores tangibles que saltan a la vista del cliente, en la etapa de process el cliente evalúa la manera en que es atendido por el vendedor, la actitud, la información recibida y la disposición de servir. En la última fase el cliente realiza una evaluación del servicio en base a las dos fases anteriores y decide si el servicio es o no de calidad.

e) El Modelo de Samart Powpaka (1994)

La calidad del servicio no se puede medir únicamente por el proceso en la entrega

de los servicios, como ha sido medida y evaluada por los principales estudios. Se debe analizar la calidad del servicio incluyendo en los modelos los resultados de calidad, los que considera un factor importante para medir la satisfacción del cliente, el comportamiento de compra y las intenciones del comportamiento.

La teoría subyacente a este trabajo está conformada por el enfoque de Grönross que denota que la calidad del servicio es percibida por los consumidores bajo dos dimensiones: Una es la dimensión resultante y la otra es la dimensión del proceso. Así mismo determina que los clientes se vuelven insatisfechos con un servicio cuando perciben bienes o servicios satisfactorios, pero procesos insatisfactorios. Los atributos de calidad comprenden:

- Atributo de búsqueda de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que pueden ser evaluada con seguridad y eficiencia de manera anticipada, de tal forma que se compra usando el conocimiento, la inspección, un esfuerzo razonable, y un canal normal de información para la adquisición. Por ejemplo: la comida rápida, películas, conciertos y otros.
- Atributo de experiencia de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que pueden ser evaluada con seguridad y eficiencia solamente después de que el producto o servicio ha sido comprado y/o usado por un pequeño espacio de tiempo. Por ejemplo: transporte urbano, salas de arreglo de cabello, entre otros.
- Atributo de creencias de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que no puede ser evaluada con seguridad y eficiencia, incluso aún después de que el producto o servicio ha sido usado extensivamente, por la falta de experiencia técnica del consumidor, o por que el coste de adquirir suficiente información segura es prohibitivamente mayor que su valor esperado. Por ejemplo: en cuestión de seguros bancarios, la creencia de la calidad resultante, debe aumentar porque los consumidores no son capaces de diagnosticar sus propias necesidades del servicio, o porque los clientes no son técnicamente competentes para evaluar la calidad del servicio resultante.

La principal conclusión es que la calidad resultante es un determinante importante de toda

calidad del servicio en general, y en servicios con atributos de búsqueda y experiencia en calidad. El modelo ofrece las siguientes recomendaciones:

- Que los gerentes establezcan que tipo de servicio ofrecen: con atributos de búsqueda, experiencia o creencia en calidad.
- Que los gerentes tengan un mejor conocimiento del tipo de atributos de la calidad del servicio para cada segmento.
- El modelo sirve para realizar también un análisis competitivo, determinando el desempeño de la calidad del servicio de los competidores.
- El modelo puede ser reestimado periódicamente para rastrear los cambios importantes de los atributos de la calidad del servicio.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL

La dirección estratégica incide de manera significativa regular en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.

2.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIOS

- El conocimiento del análisis estratégico incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016.
- El conocimiento de la formulación estratégica incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016.
- El conocimiento de la implantación estratégica incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016.

2.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE 01 (X): DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general e implica relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas. (Jones g. Y Hill, C. (1996). Planeación estratégica. en: Administración Estratégica: un enfoque integrado. México: Mc Graw Hill)

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE 02 (Y): ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (Serna et al. (2006). Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre: metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción. Bogotá: Panamericana Editorial.)

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **ANÁLISIS DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) –su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.
- **ASERTIVIDAD**: es la capacidad de solucionar problemas estratégicos y poder diferenciar la agresividad y pasividad, debemos ser consistentes tener las ideas claras, equilibradas para poder llegar a ser asertivos dando a conocer nuestro punto de vista.
- **AUDITORIA**: es el mecanismo que tiene una compañía para revisar si cumple con el requerimiento legal e interno según su reglamento interno, para brindar un buen servicio.
- **BUZÓN DE SUGERENCIAS**: está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le para rece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento.

- **CAPACIDAD GERENCIAL** – es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.
- **CLIENTE:** es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e impórtate en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.
- **COMPETITIVIDAD:** es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.
- **DISPOSICIÓN:** es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.
- **EFFECTIVIDAD:** es la relación entre los resultados logrados y los que se propusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.
- **EFICIENCIA:** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- **EFICACIA:** valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

- **EMPODERAMIENTO:** el proceso que realiza una persona para ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, para esto es necesario tener poder de decisión, acceso a la información, habilidad para ejercer efectivamente.
- **ESTÁNDARÉS:** permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.
- **ENCUESTA:** son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario.
- **ESTRATEGIA:** es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.
- **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Proceso asociado a la toma de decisiones estratégicas en la cúspide de la organización, sin haber obtenido previamente la información y el consenso necesarios para posibilitar una implementación exitosa.
- **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Proceso que consiste en transformar las grandes decisiones estratégicas en acciones que generen los resultados buscados.
- **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Proceso que integra la formulación y la implementación de la estrategia, haciendo que fluya información de forma ascendente a través de toda la organización, para que una vez consensuada se transforme en una estrategia integrada en la conducción y sólo después se baje a los niveles inferiores para su implementación.
- **GESTIÓN:** es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.
- **INSATISFACION:** Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o

producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

- **MISIÓN:** compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad.
- **MODELO DE CINCO FUERZAS.** Marco teórico de Michael E. Porter que ayuda a los gerentes a analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización: (1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.
- **QUEJAS:** es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.
- **SERVICIO:** es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.
- **VALOR AGREGADO:** son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.
- **VISIÓN:** es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes.

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional (Indicadores)
Dirección Estratégica	La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general e implica relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas. (HILL, C. y JONES, G. 1996)	<p>Análisis estratégico (Hill, C. y Jones, G. 1996)</p> <p>Formulación estratégica (Hill, C. y Jones, G. 1996)</p> <p>Implantación estratégica (Hill, C. y Jones, G. 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Visión - Misión - Objetivos - Estrategias a nivel corporativo - Estrategias a nivel negocio - Estrategias a nivel funcional - Estructura - Recursos - Liderazgo - Cultura empresarial
Variable	Definición Conceptual	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional (Indicadores)
Atención al cliente	La atención al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. Según el autor HUMBERTO SERNA GÓMEZ (2006)	<p>Servicio deseado Humberto Serna Gómez (2006)</p> <p>Servicio percibido Humberto Serna Gómez (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos Tangibles - Confiabilidad - Prontitud - Seguridad - Empatía - Quejas del Cliente - Fidelidad del Cliente - Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia.

La Escala Valorativa: 5: Siempre, 4: Casi Siempre, 3: A veces, 2: Casi Nunca, 1: Nunca

La Escala de Medición: Ordinal

VALORIZACION DE LA HIPOTESIS:

HIPÓTESIS	INTERPRETACION
La dirección estratégica incide de manera significativa regular en la atención del cliente en la Caja Municipal de Huancayo Agencia Huancavelica 2016	El personal de la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica, tiene escaso entendimiento respecto a los objetivos institucionales, no conoce el plan estratégico en toda su magnitud y no se aplica constantemente la cultura empresarial dentro de la institución financiera.
La dirección estratégica incide de manera significativa positivamente en la atención del cliente en la Caja Municipal de Huancayo Agencia Huancavelica 2016	El personal de la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica, tiene amplio conocimiento de cuál es la visión, misión de la institución financiera y que las estrategias a aplicarse en los diferentes niveles jerárquicos, si lo tienen, perfectamente establecido, existe un fuerte liderazgo por parte de los funcionarios de la institución que permite que exista un clima organizacional bastante importante.
La dirección estratégica incide de manera significativa negativamente en la atención del cliente en la Caja Municipal de Huancayo Agencia Huancavelica 2016	El personal de la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica tiene un escaso conocimiento ya que todavía no se ha podido articular los procesos estratégicos de manera definitiva, existiendo algunas barreras, que no permiten funcionar correctamente la dirección estratégica, por ello es importante que los funcionarios de la institución financiera, determinen nuevas estrategias, que logren sistematizar estos procesos en el corto tiempo.

2.7 ALCANCE Y LIMITACIONES

Alcance. El presente estudio explorará a los clientes de la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica.

Limitaciones: Consideramos que la falta de tiempo de los directivos y empleados de la Caja Municipal Huancayo para la recolección de la información.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se realizará en la ciudad de Huancavelica, específicamente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio será denominado como investigación básica, porque tiene como objetivo mejorar el conocimiento sobre el tema. según Carrasco (2009, p. 43), “no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. u objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar su contenido”, referente a las variables.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Conforme a los propósitos del estudio la investigación fue centrada en el nivel descriptivo correlacional. Según Hernández Sampieri (2004: pág. 46-47), menciona que un estudio descriptivo fundamenta las investigaciones correlacionales, pues describen situaciones y eventos. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

3.4 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente proyecto de investigación utilizaremos el Método de Análisis de Datos, para la recolección de los datos de la investigación, se procederá al análisis estadístico respectivo. Los datos serán tabulados y se presentarán las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Los datos serán tabulados en el software estadístico IBM SPSS V 22.0.

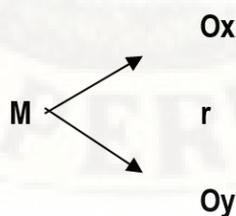
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Será no experimental: descriptivo Correlacional y de corte transversal, pues se centrará en analizar las variables (Dirección Estratégica y Atención al cliente), y determinar su interrelación en un momento determinado.

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación. Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. Roberto Hernández Sampieri. (1997).

Será el descriptivo correlacional.



Donde:

M: Muestra de observación.

Ox: Dirección Estratégica

Oy: Atención al Cliente

r : Relación entre Variables.

3.6 POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1 Población

Según (Tamayo y Tamayo, 1998), la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Para el presente trabajo la población objeto de estudio es de 56 personas, que laboran en la Caja Municipal de Huancayo.

3.6.2 Muestra

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006), muestra es, en esencia un sub grupo de la población, digamos que es un sub conjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características (población).

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según (Tamayo y Tamayo, 1998, pág. 38) afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

Por tanto, se tomó como muestra a las 56 personas que laboran en la Caja Municipal de Huancayo Sucursal Huancavelica.

3.6.3 Muestreo

No probabilístico tipo intencional selectivo ya que se requiere de casos representativos, porque se cuenta con la población aquellas unidades que brindan la información requerida.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 189), “Las muestras no probabilísticas también llamadas muestras dirigidas, suponen en un procedimiento de selección informal”

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicarán técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, fichas de observación, fichas de registro, fichas de entrevistas.

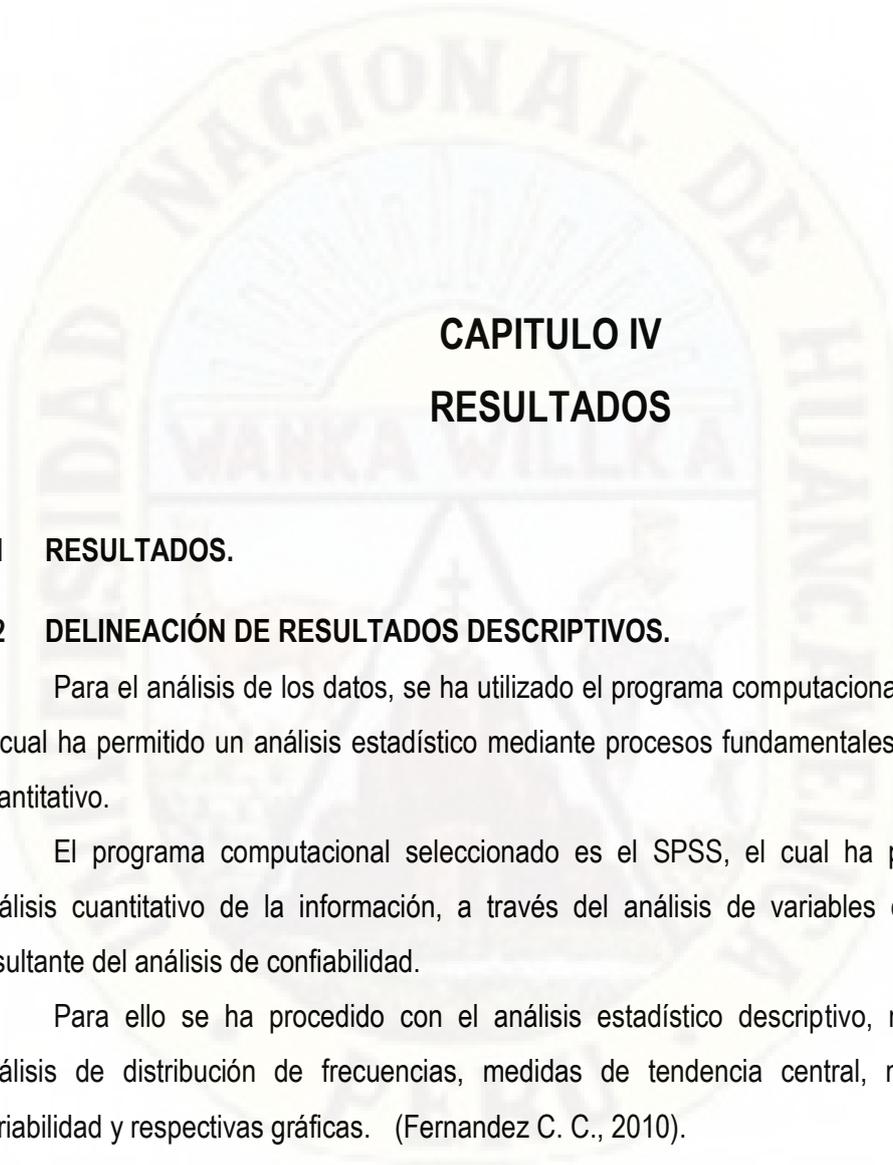
- ✓ Distribución de frecuencia.
- ✓ Representación gráfica, mediante histogramas.
- ✓ Medidas de tendencia.
- ✓ Medidas de dispersión
- ✓ Prueba de estadística del Coeficiente de correlación de Spearman
- ✓ Paquete estadístico.

Fuentes para recolección de información

- ✓ Fuentes primarias: Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.
- ✓ Fuentes secundarias: Información escrita que serán recopiladas y escritas de los libros, textos, revistas, documentos, prensa y otros.

3.8 PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS

- Distribución de frecuencia.
- Representación gráfica, mediante histogramas.
- Medidas de tendencia.



CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 RESULTADOS.

4.2 DELINEACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS.

Para el análisis de los datos, se ha utilizado el programa computacional del SPSS, el cual ha permitido un análisis estadístico mediante procesos fundamentales de análisis cuantitativo.

El programa computacional seleccionado es el SPSS, el cual ha permitido el análisis cuantitativo de la información, a través del análisis de variables del estudio, resultante del análisis de confiabilidad.

Para ello se ha procedido con el análisis estadístico descriptivo, mediante el análisis de distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, medidas de variabilidad y respectivas gráficas. (Fernandez C. C., 2010).

Resultados del análisis de tablas frecuencias e histogramas.

A. Resultados según análisis de la Variable “Dirección estratégico”; Dimensión “análisis estratégico”

Pregunta N° 01 ¿Ud., considera la suma importancia la existencia de un plan Estratégico de una Organización o Empresa?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 1: Frecuencias pregunta 1.

Ud., considera la suma importancia la existencia de un plan Estratégico de una Organización o Empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	14	25,0	25,0	25,0
	4,00	39	69,6	69,6	94,6
	5,00	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

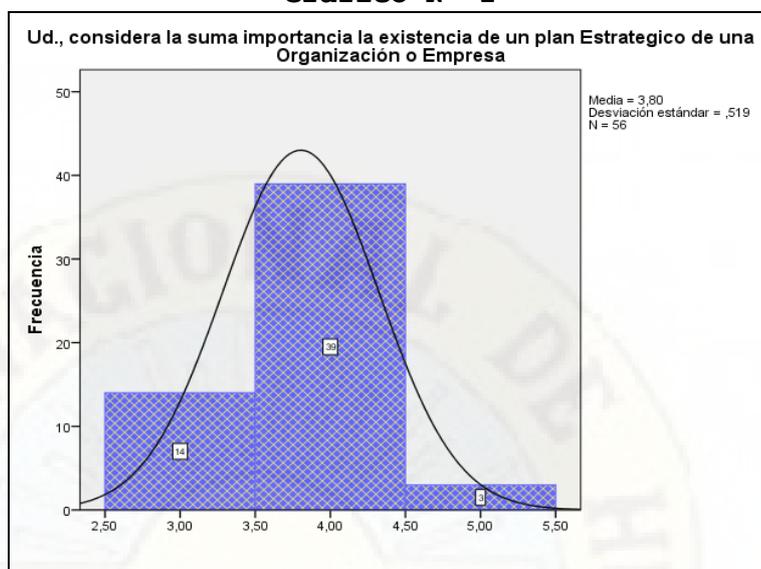
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 39 encuestados que representa el 69.6% del total, indican que frecuentemente se considera de suma importancia la existencia de un plan Estratégico dentro de una empresa u organización.
- 14 encuestados (25%) indican que algunas veces se considera de suma importancia la existencia de un plan Estratégico dentro de una empresa u organización.
- 3 encuestados (5.4%), indican que siempre se considera de suma importancia la existencia de un plan Estratégico dentro de una empresa u organización.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (69.6%) dicen que es de suma importancia un plan estratégico de una empresa u organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 1



Pregunta N° 02 ¿Conoce Ud., el contenido del Plan Estratégico de la Caja Municipal de Huancayo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 2: Frecuencias pregunta 2.

Conoce Ud., el contenido del Plan Estratégico de la Caja Municipal de Huancayo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	1	1,8	1,8	1,8
	4,00	40	71,4	71,4	73,2
	5,00	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

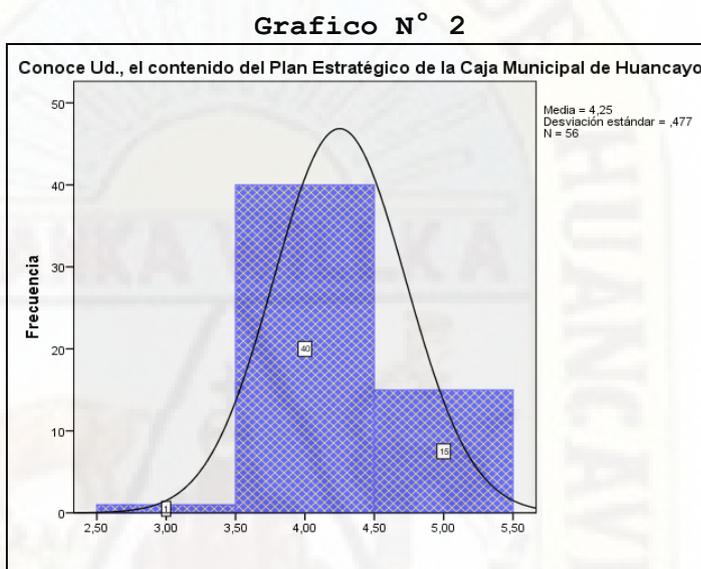
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 40 encuestados que representa el (71.4%) del total, indican que frecuentemente saben sobre el contenido del plan estratégico de la Caja Municipal de Huancayo.

- 15 encuestados (26.8%), indican que siempre están al tanto sobre el contenido del plan estratégico de la Caja Municipal de Huancayo.
- 1 encuestados (1.8%), indican algunas veces están al tanto sobre el contenido del plan estratégico de la Caja Municipal de Huancayo.

Se concluye que el (71.4%) conocen el contenido del plan estratégico de la Caja Municipal de Huancayo.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 03 ¿Ud., se identifica con la misión de la Caja Municipal de Huancayo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 3: Frecuencias pregunta 3.

Ud., se identifica con la misión de la Caja Municipal de Huancayo

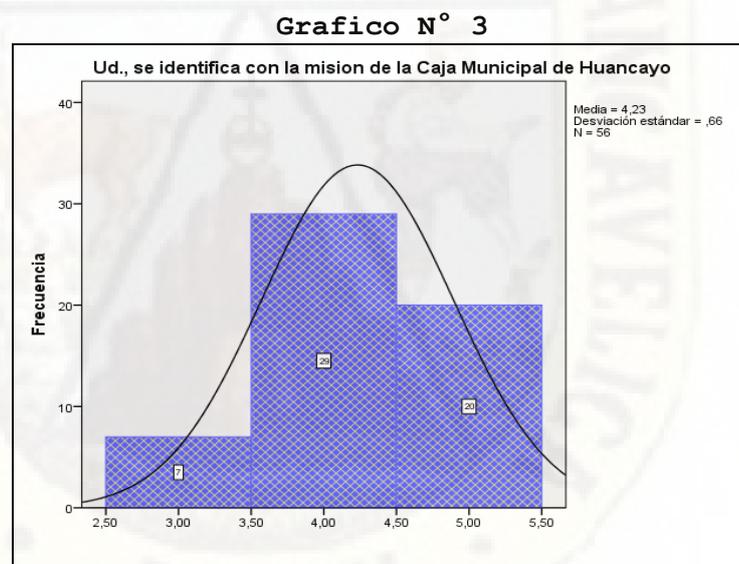
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	7	12,5	12,5	12,5
	4,00	29	51,8	51,8	64,3
	5,00	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 29 encuestados que representa el (51.8%) del total, indican que frecuentemente están identificados con la misión de la Caja Municipal de Huancayo.
- 20 encuestados (35.7%), indican que siempre están identificados con la misión de la Caja Municipal de Huancayo.
- 7 encuestados (12.5%), indican que algunas se identifican con la misión de la Caja Municipal de Huancayo.

Se concluye que la mayoría de los encuestados representado por el (51.8%) de trabajadores frecuentemente se identifican y conocen la misión de la Caja Municipal Huancayo.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 04 ¿Ud., incorpora a la visión de la Caja Municipal Huancayo, en su crecimiento profesional?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 4: Frecuencias pregunta 4.

Ud., incorpora a la visión de la Caja Municipal Huancayo, en su crecimiento profesional

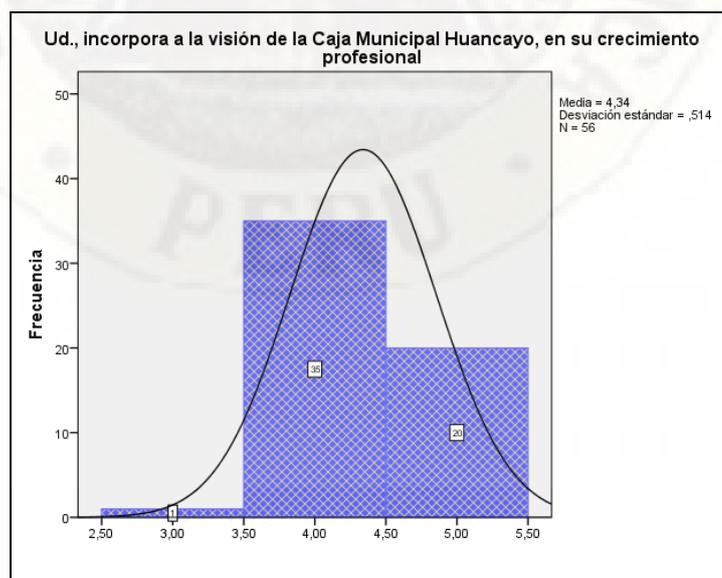
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	1	1,8	1,8	1,8
	4,00	35	62,5	62,5	64,3
	5,00	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 35 encuestados que representa el (62.5%) del total, indican que frecuentemente su desarrollo profesional se ve incorporado a la visión de la Caja Municipal Huancayo.
- 20 encuestados (35.7%), indican que siempre su desarrollo profesional se ve incorporado a la visión de la Caja Municipal Huancayo.
- 1 encuestados (1.8%), indican que algunas veces su desarrollo profesional se ve incorporado a la visión de la Caja Municipal Huancayo.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (62.5%) frecuentemente afirman que su desarrollo profesional se ve involucrado con la visión de la Caja Municipal Huancayo.

Grafico N° 4.



Pregunta N° 05 ¿Sabe Ud., ¿cuáles son los objetivos más relevantes de su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 5: Frecuencias pregunta 5.

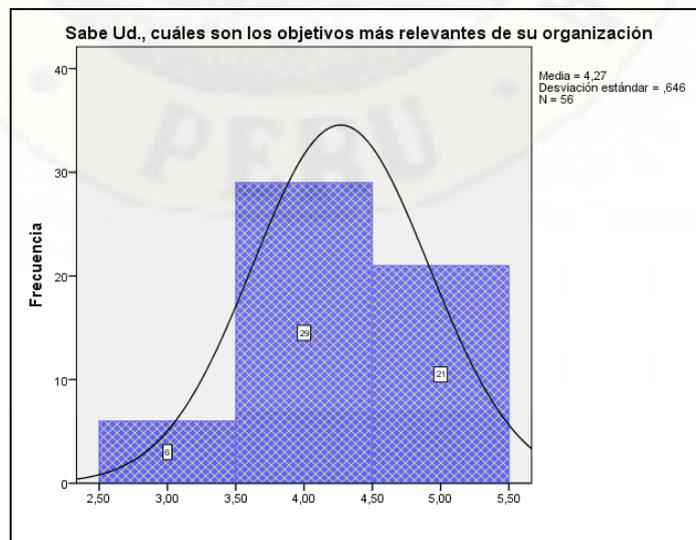
Sabe Ud., cuáles son los objetivos más relevantes de su organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	6	10,7	10,7	10,7
	4,00	29	51,8	51,8	62,5
	5,00	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

29 encuestados que representa el 51.8% del total, frecuentemente están informados sobre los objetivos más relevantes de su organización, 21 encuestados (37.5%), indican siempre están informados sobre los objetivos más relevantes de su organización, 6 encuestados (10.7%), indican que algunas veces están informados sobre los objetivos más relevantes de su organización.” Se concluye que el (51.8%) frecuentemente conocen a cerca de los objetivos más relevantes de la Caja Municipal Huancayo.

Grafico N° 5.



Pregunta N° 06 ¿Cree Ud., que los objetivos de su organización se encuentran bien enfocados y planteados, de tal forma que permitan el crecimiento de la entidad?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 6: Frecuencias pregunta 6.

Cree Ud., que los objetivos de su organización se encuentran bien enfocados y planteados, de tal forma que permitan el crecimiento de la entidad

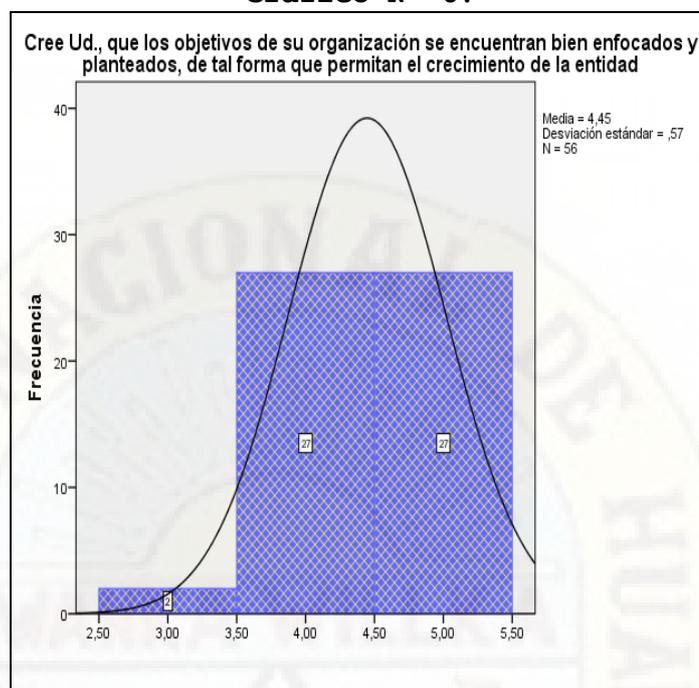
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	3,6	3,6	3,6
	4,00	27	48,2	48,2	51,8
	5,00	27	48,2	48,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

27 encuestados que representa el 48.2% del total, indican que frecuentemente los objetivos de la organización están enfocados y bien planteados de tal forma que permitan el crecimiento de la entidad, 27 encuestados (48.2%), indican que siempre los objetivos de la organización están enfocados y bien planteados de tal forma que permitan el crecimiento de la entidad, 2 encuestados (3.6%), indican que algunas veces los objetivos de la organización están enfocados y bien planteados de tal forma que permitan el crecimiento de la entidad.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (48.2%) con frecuencia afirman que los objetivos de su organización están bien enfocados y planteados de tal forma que les accede el desarrollo de la entidad.

Grafico N° 6.



Pregunta N° 07 ¿Ud., considera a su criterio que sus directivos tienen clara visión de la organización y que sus esfuerzos se encuentran orientados hacia la consecución de éstos?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 7: Frecuencias pregunta 7.

Ud., considera a su criterio que sus directivos tienen clara visión de la organización y que sus esfuerzos se encuentran orientados hacia la consecución de éstos

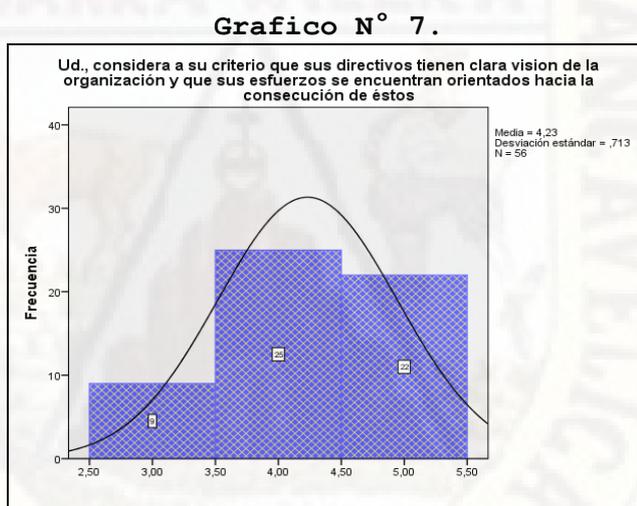
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	9	16,1	16,1	16,1
	4,00	25	44,6	44,6	60,7
	5,00	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 25 encuestados que representa el 44.6% del total, consideran que frecuentemente, los directivos tienen una clara visión y orientación de sus esfuerzos hacia la organización.
- 22 encuestados (39.3%), consideran que siempre, los directivos tienen una clara visión y orientación de sus esfuerzos hacia la organización.
- 9 encuestados (16.6%), indican que algunas veces, los directivos tienen una clara visión y orientación de sus esfuerzos hacia la organización.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (44.6%) indican que frecuentemente los directivos realizan un esfuerzo y se enfocan en la visión de la organización orientados hacia el logro de estos.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 08 ¿Cree Ud., que la Planificación es un proceso compartido en la que todos los miembros de su organización se sienten comprometidos con su realización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 8: Frecuencias pregunta 8.

Cree Ud., que la Planificación es un proceso compartido en la que todos los miembros de su organización se sienten comprometidos con su realización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	4	7,1	7,1	7,1
	4,00	30	53,6	53,6	60,7
	5,00	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

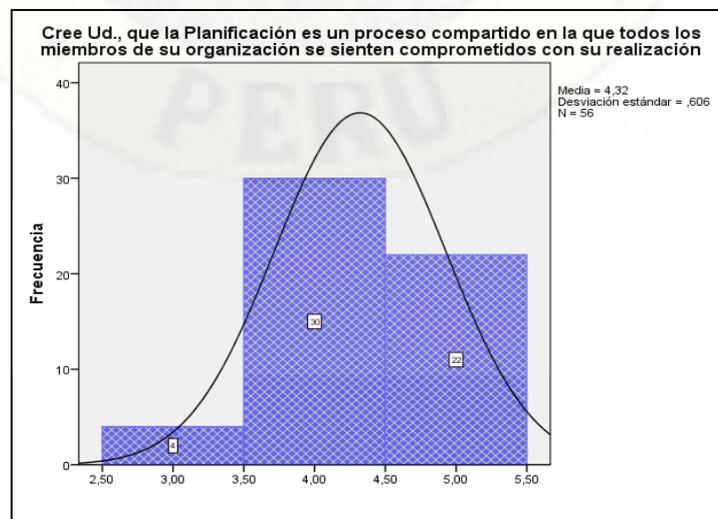
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 30 encuestados que representa el 53.6% del total, piensan que frecuentemente, la planificación es un proceso de participación entre los miembros de su organización.
- 22 encuestados (39.3%), creen que siempre, la planificación es un proceso de participación entre los miembros de su organización.
- 4 encuestados (7.1%), indican algunas veces, la planificación es un proceso de participación entre los miembros de su organización.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (53.6%) afirman que con frecuencia la planificación es un proceso en la cual existe la participación de los miembros de la organización en el que se sienten involucrados.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 8



B. Resultados según análisis de la Variable “Dirección estratégico”; Dimensión “Formulación de estratégica”

Pregunta N° 09 ¿Sabe Ud., cuales son las estrategias a nivel corporativo, es decir, cuáles son las formas de creación o mantenimiento de ventajas en relación a los competidores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 9: Frecuencias pregunta 9.

Sabe Ud., cuales son las estrategias a nivel corporativo, es decir, cuáles son las formas de creación o mantenimiento de ventajas en relación a los competidores

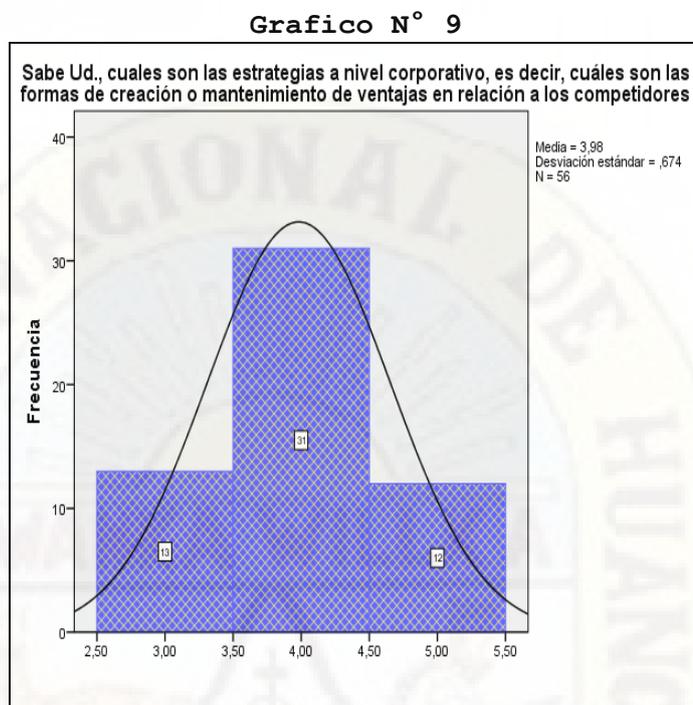
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	13	23,2	23,2	23,2
4,00	31	55,4	55,4	78,6
5,00	12	21,4	21,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 31 encuestados que representa el 55.4% del total, indican que frecuentemente, saben las estrategias y formas de creación o mantenimiento de ventajas en relación a los competidores.
- 12 encuestados (21.4%), indican que siempre, conocen sobre las estrategias y formas de creación o mantenimiento de ventajas en relación a los competidores.
- 13 encuestados (23.2%), indican algunas veces, conocen sobre las estrategias y formas de creación o mantenimiento de ventajas en relación a los competidores.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (55.4%) frecuentemente están bien informados de las estrategias y formas de creación o mantenimiento, así poder generar mayores ventajas en relación a los competidores.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 10 ¿Conoce Ud., cual es la característica o características que como organización o empresa le hacen diferente a los demás?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 10: Frecuencias pregunta 10.

Conoce Ud., cual es la característica o características que como organización o empresa le hacen diferente a los demás

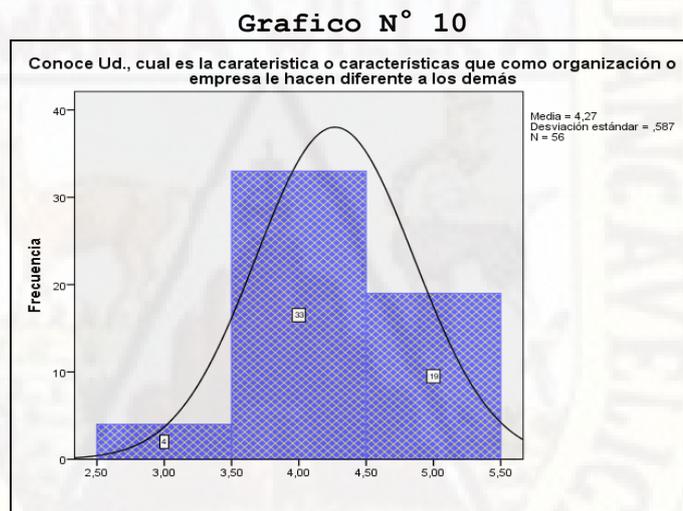
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	4	7,1	7,1	7,1
	4,00	32	57,1	57,1	64,3
	5,00	19	33,9	33,9	98,2
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 32 encuestados que representa el 57.1% del total, indican que frecuentemente saben sobre las características que como organización o empresa le hace diferente a los demás.
- 19 encuestados (33.9%), indican que siempre saben sobre las características que como organización o empresa le hace diferente a los demás.
- 4 encuestados (7.1%), indican que algunas veces saben sobre las características que como organización o empresa le hace diferente a los demás.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (57.1%) frecuentemente conocen las características de la organización la cual marca la diferencia de las demás empresas.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 11 ¿Para Ud., en los productos que tradicionalmente ofrecen tienen permanente renovación?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 11: Frecuencias pregunta 11.

Par Ud., en los productos que tradicionalmente ofrecen tienen permanente renovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	8	14,3	14,3	14,3
	4,00	30	53,6	53,6	67,9
	5,00	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

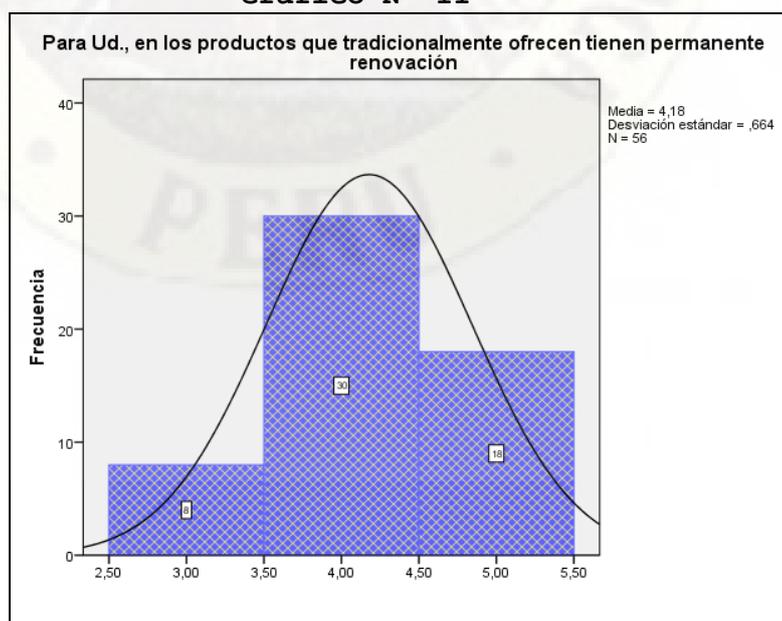
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 30 encuestados que representa el 53.6% del total, indican que con frecuencia realizan la renovación constante de los productos que ofrecen, 18 encuestados (32.1%), indican que siempre realizan la renovación constante de los productos que ofrecen, 8 encuestados (14.3%), indican que algunas veces realizan la renovación constante de los productos que ofrecen.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (53.6%) afirman que frecuentemente se efectúan cambios en los productos que tradicionalmente ofrecen de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 11



Pregunta N° 12 ¿Para Ud., considera que existe una determinación de objetivos comerciales para cada tipo de producto?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 12: Frecuencias pregunta 12.

Para Ud., considera que existe una determinación de objetivos comerciales para cada tipo de producto

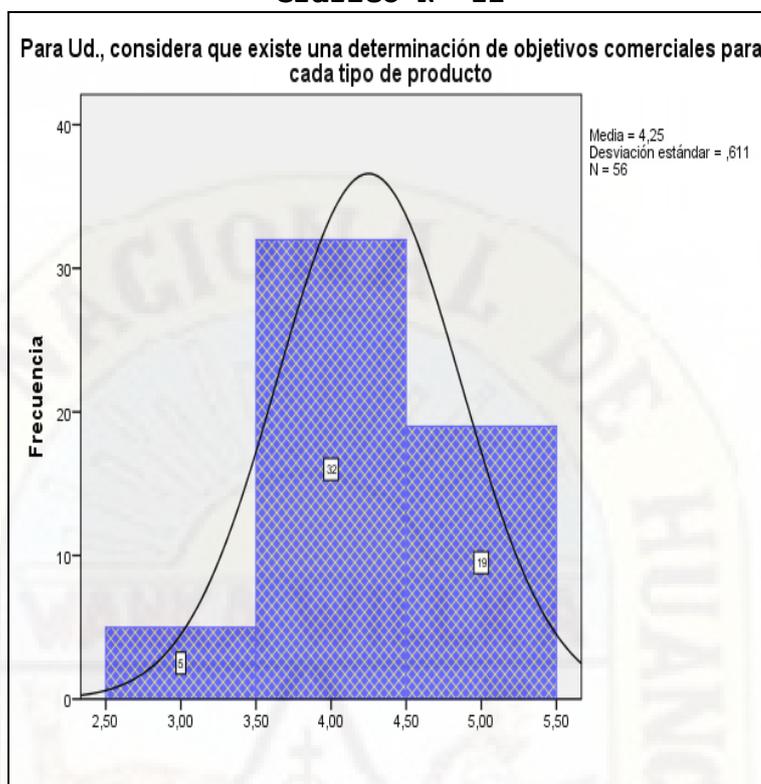
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	5	8,9	8,9	8,9
	4,00	32	57,1	57,1	66,1
	5,00	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 32 encuestados que representa el 57.1% del total, indican que frecuentemente consideran la efectividad de una determinación de objetivos comerciales por cada tipo de producto.
- 19 encuestados (33.9%), indican que siempre consideran la efectividad de una determinación de objetivos comerciales por cada tipo de producto.
- 5 encuestados (8.9%), indican que algunas veces consideran la efectividad de una determinación de objetivos comerciales por cada tipo de producto.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (57.1%) frecuentemente consideran la existencia de un valor de objetivos comerciales para cada tipo de producto que se vende.

Grafico N° 12



Pregunta N° 13 ¿Considera Ud., que su organización gestiona de manera óptima la información que obtiene de sus clientes y clientes potenciales?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 13: Frecuencias pregunta 13.

Considera Ud., que su organización gestiona de manera óptima la información que obtiene de sus clientes y clientes potenciales

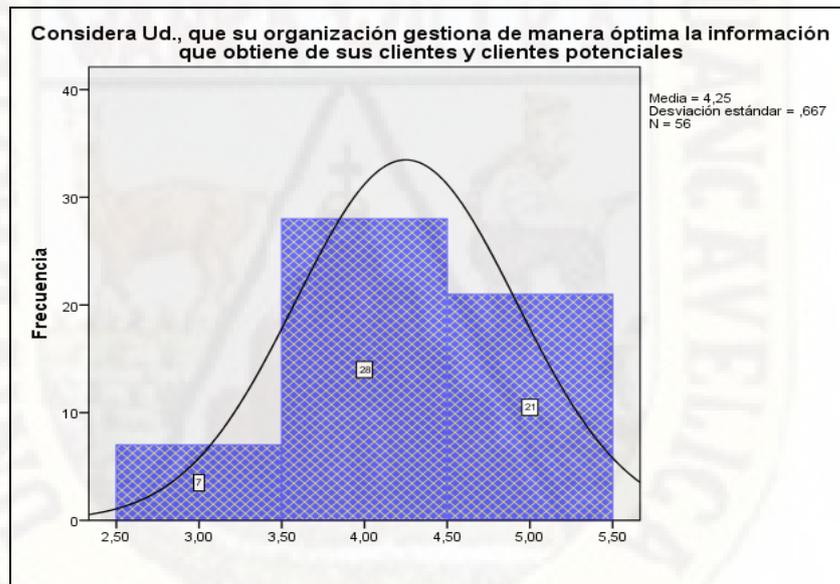
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	7	12,5	12,5	12,5
	4,00	28	50,0	50,0	62,5
	5,00	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 28 encuestados que representa el 50% del total, indican que frecuentemente la organización gestiona la información de sus clientes de manera óptima.
- 21 encuestados (57.5%), indican que siempre la organización gestiona la información de sus clientes de manera óptima.
- 7 encuestados (12.5%), indican que algunas veces la organización gestiona la información de sus clientes de manera óptima.

Se concluye que el (50%) de manera frecuente la organización da una información clara y verdadera de las quejas y apreciaciones de los clientes.

Grafico N° 13



Pregunta N° 14 ¿Sabe Ud., si cada una de las áreas de la organización tiene establecidos sus propios objetivos y estrategias de forma clara?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 14: Frecuencias pregunta 14.

Sabe Ud., si cada una de las áreas de la organización tiene establecidos sus propios objetivos y estrategias de forma clara

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	7	12,5	12,5	12,5
	4,00	27	48,2	48,2	60,7
	5,00	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

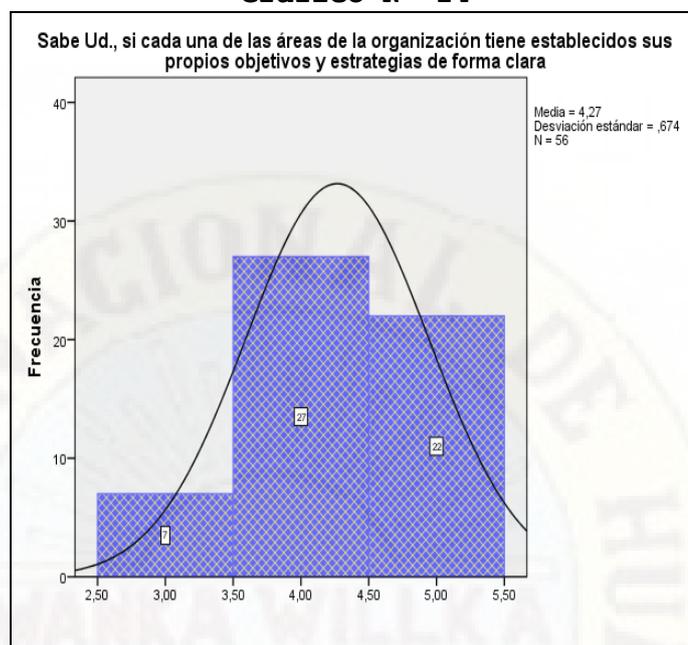
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 27 encuestados que representa el 48.2% del total, indican que frecuentemente saben que cada área de la organización tiene sus propios objetivos y estrategias establecidas .
- 22 encuestados (39.3%), indican que siempre están al tanto que cada área de la organización tiene sus propios objetivos y estrategias establecidas.
- 7 encuestados (12.5%), indican que algunas veces saben que cada área de la organización tiene sus propios objetivos y estrategias establecidas.

Se concluye que el (48.2%) de los encuestados con frecuencia saben que las diferentes áreas de la organización tienen sus propios objetivos y estrategias establecidas de manera clara y precisa .

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 14



Pregunta N° 15 ¿Considera Ud., que la comunicación interna y horizontal en la empresa es una poderosa fuente de generación de oportunidades, identificación de mejoras y cumplimientos de objetivos; y que estos se dan de manera óptima en su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 15: Frecuencias pregunta 15.

Considera Ud., que la comunicación interna y horizontal en la empresa es una poderosa fuente de generación de oportunidades, identificación de mejoras y cumplimientos de objetivos; y que estos se dan de manera óptima en su organización

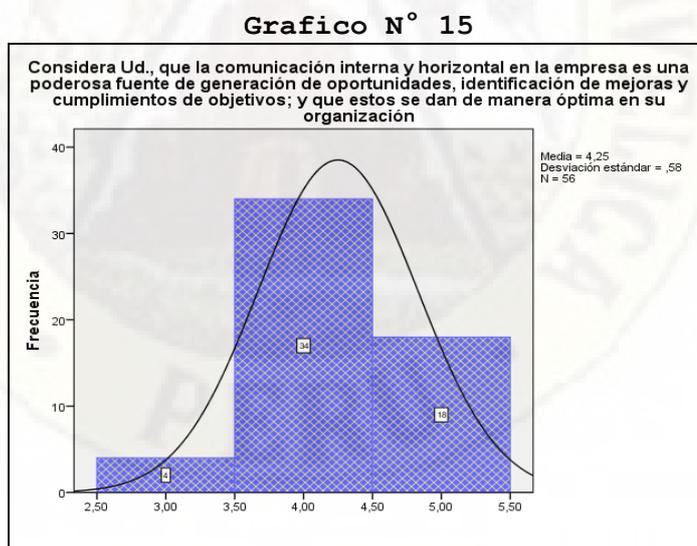
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	4	7,1	7,1	7,1
4,00	34	60,7	60,7	67,9
5,00	18	32,1	32,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 34 encuestados que representa el 60.7% del total, indican que frecuentemente consideran que la comunicación interna en la organización genera oportunidades y mejoras para el cumplimiento de los objetivos óptimos.
- 18 encuestados (32.1%), indican que siempre consideran que la comunicación interna en la organización genera oportunidades y mejoras para el cumplimiento de los objetivos óptimos.
- 4 encuestados (7.1%), indican que algunas consideran que la comunicación interna en la organización genera oportunidades y mejoras para el cumplimiento de los objetivos óptimos.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (60.7%) con frecuencia consideran que la comunicación interna entre todos los miembros es importante ya esto genera oportunidades y mejora el cumplimiento de los objetivos óptimos para la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



C. Resultados según análisis de la Variable “Dirección estratégico”; Dimensión “Implantación estratégica”

Pregunta N° 16 ¿Conoce Ud., cual es la forma de estructura que tiene su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 16: Frecuencias pregunta 16.
Conoce Ud., cual es la forma de estructura que tiene su organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	12	21,4	21,4	21,4
4,00	30	53,6	53,6	75,0
5,00	14	25,0	25,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

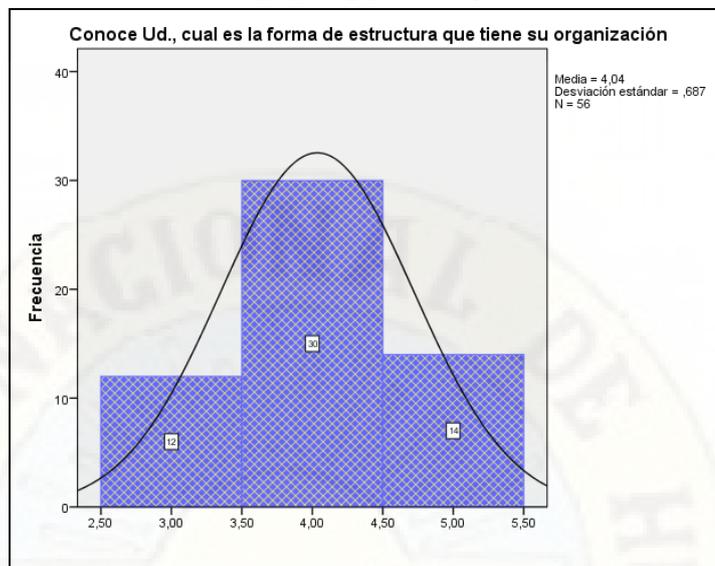
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 30 encuestados que representa el 53.6% del total, indican que frecuentemente saben sobre la forma de estructura de su organización.
- 14 encuestados (25%), indican que siempre saben sobre la forma de estructura de su organización.
- 12 encuestados (21.4%), indican que algunas saben sobre la forma de estructura de su organización.

Se concluye que el (53.6%) de los encuestados indican que de manera frecuente conocen la estructura de su organización, que les permita identificar los niveles de la empresa.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 16



Pregunta N° 17 ¿Considera Ud., que la estructura organizacional se encuentra bien dividida, de tal forma que se logra una coordinación entre las distintas áreas?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 17: Frecuencias pregunta 17.

Considera Ud., que la estructura organizacional se encuentra bien dividida, de tal forma que se logra una coordinación entre las distintas áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	35	62,5	62,5	62,5
	5,00	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

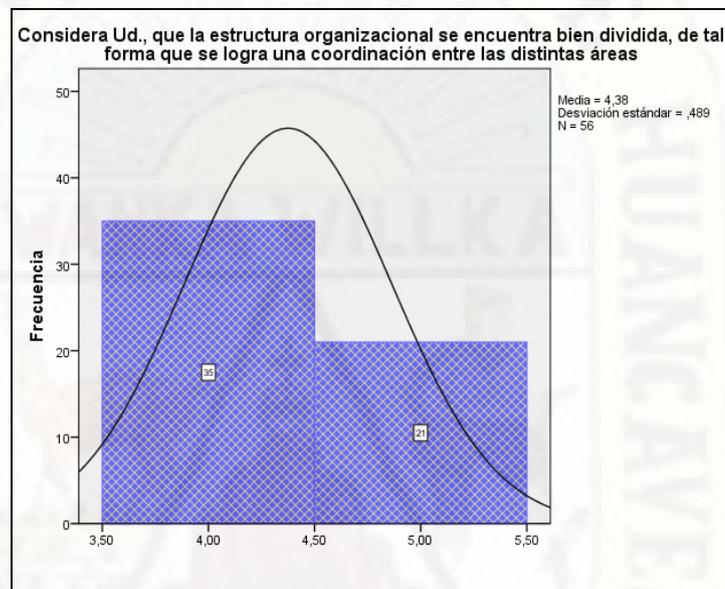
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 35 encuestados que representa el 62.5% del total, consideran que con frecuencia la estructura organizacional está bien dividida, que les permite la coordinación entre las distintas áreas.

- 21 encuestados (37.5%), consideran que siempre la estructura organizacional está bien dividida, que les permite la coordinación entre las distintas áreas.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (62.5%) con frecuencia la organización tiene bien estructurada y dividida sus niveles de tal forma que les ayuda a coordinar de manera eficiente entre las diferentes áreas.

Grafico N° 17



Pregunta N° 18 ¿A su criterio, Ud., considera que el tiempo que se toma coordinando con las diferentes áreas es el prudente como para resolver problemas y tomar decisiones?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 18: Frecuencias pregunta 18.

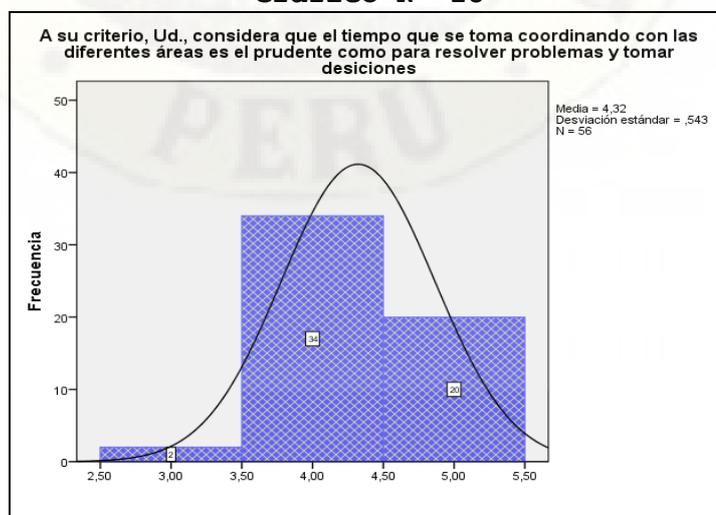
A su criterio, Ud., considera que el tiempo que se toma coordinando con las diferentes áreas es el prudente como para resolver problemas y tomar decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	3,6	3,6	3,6
	4,00	34	60,7	60,7	64,3
	5,00	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 34 encuestados que representa el 60.7% del total, consideran que frecuentemente es prudente el tiempo que se toman para coordinar y resolver problemas y tomar decisiones en las diferentes áreas, 20 encuestados (35.7%), consideran que siempre es prudente el tiempo que se toman para coordinar y resolver problemas y tomar decisiones en las diferentes áreas, 2 encuestados (3.6%), consideran que algunas veces es prudente el tiempo que se toman para coordinar y resolver problemas y tomar decisiones en las diferentes áreas. Se deduce que la mayoría de los encuestados (60.7%) con frecuencia afirman que el tiempo que se toma es importante para coordinar y resolver problemas ya que ayuda el bienestar de la organización. Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 18



Pregunta N° 19 ¿Conoce Ud., ¿cuáles son las estrategias institucionales en su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 19: Frecuencias pregunta 19.

Conoce Ud., cuáles son las estrategias institucionales en su organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	6	10,7	10,7	10,7
	4,00	32	57,1	57,1	67,9
	5,00	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

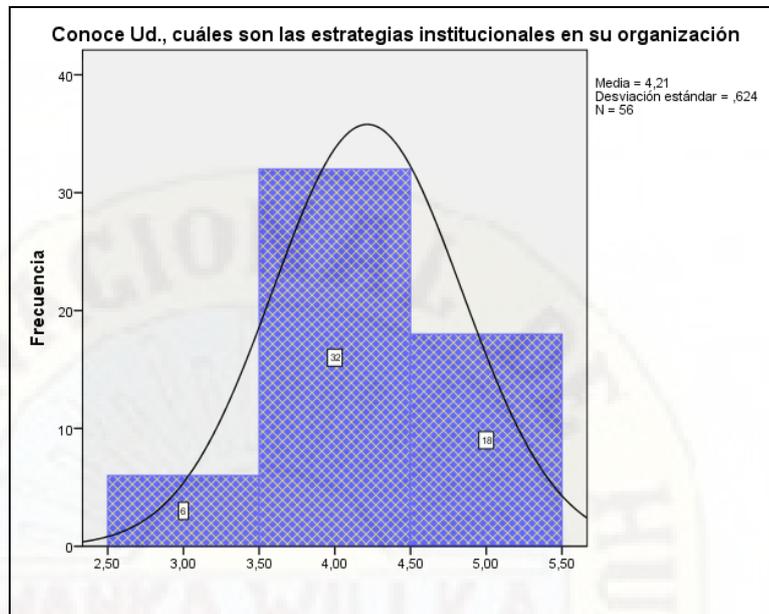
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 32 encuestados que representa el 57.1% del total, indican que frecuentemente conocen las estrategias institucionales de su organización.
- 18 encuestados (32.1%), indican que siempre conocen las estrategias institucionales de su organización.
- 6 encuestados (10.7%), indican que algunas veces conocen las estrategias institucionales de su organización.

Se deduce que frecuentemente el personal que labora en la institución de la Caja Municipal Huancayo conoce y están informados sobre las estrategias institucionales de su organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 19



Pregunta N° 20 ¿Ud., considera que sus directivos ponen a su disposición los recursos materiales necesarios para la puesta en marcha de un determinado plan?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 20: Frecuencias pregunta 20.

Ud., considera que sus directivos ponen a su disposición los recursos materiales necesarios para la puesta en marcha de un determinado plan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	3	5,4	5,4	5,4
	4,00	35	62,5	62,5	67,9
	5,00	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

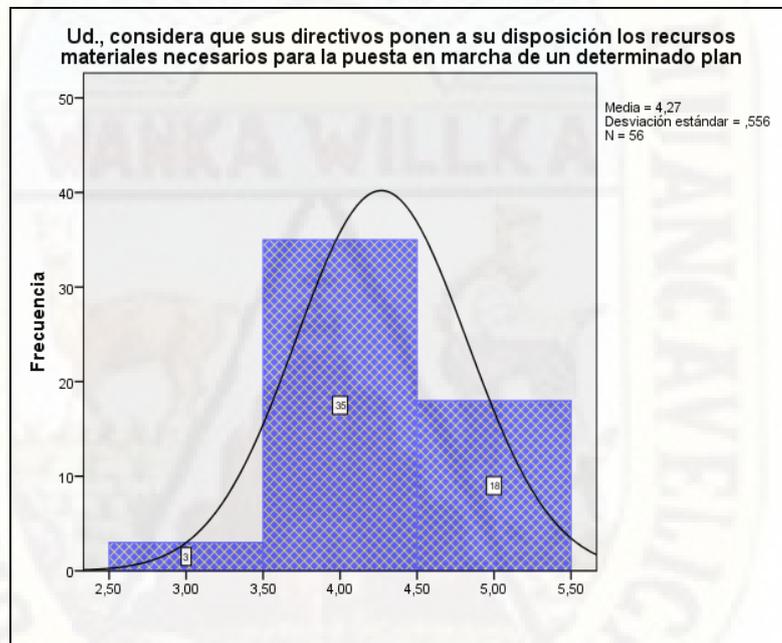
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 35 encuestados que representa el 62.5% del total, indican que con frecuencia los directivos ponen en disposición los recursos materiales para realizar un determinado plan.

- 18 encuestados (32.1%), indican que siempre los directivos ponen en disposición los recursos materiales para realizar un determinado plan.
- 3 encuestados (5.4%), indican que algunas veces los directivos ponen en disposición los recursos materiales para realizar un determinado plan.

Se concluye que frecuentemente los directivos de la institución ponen a disposición los materiales para que los subordinados puedan realizar un determinado proyecto. Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 20



Pregunta N° 21 ¿Para Ud., los directivos de su organización procuran mantener motivados al personal?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 21: Frecuencias pregunta 21.

Par Ud., los directivos de su organización procuran mantener motivados al personal

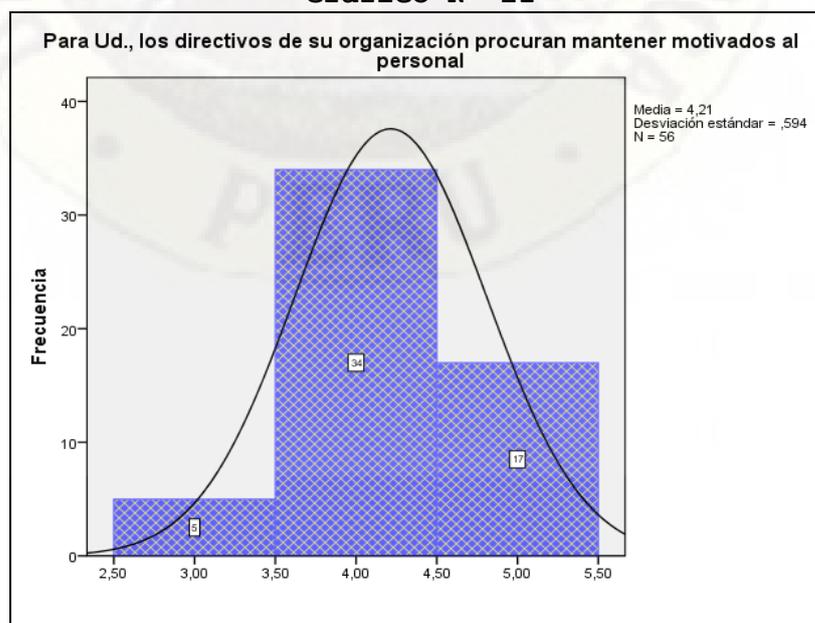
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	5	8,9	8,9	8,9
	4,00	34	60,7	60,7	69,6
	5,00	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

34 encuestados que representa el 60.7% del total, indican que frecuentemente los directivos orientan en mantener motivados a sus personales, 17 encuestados (30.4%), indican que siempre los directivos orientan en mantener motivados a sus personales, 5 encuestados (8.9%), indican que algunas veces los directivos orientan en mantener motivados a sus personales. Se concluye que la mayoría de los encuestados (60.7%) saben que frecuentemente los directivos tratan de mantener a sus personales motivados y así ellos puedan realizar un trabajo eficiente y desenvolverse en todas las actividades que se le presente.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 21



Pregunta N° 22 ¿Ud., cree que los niveles de sinergia en su centro de labores son adecuados y permite alcanzar niveles óptimos de productividad?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 22: Frecuencias pregunta 22.

Ud., cree que los niveles de sinergia en su centro de labores es adecuada y permite alcanzar niveles óptimos de productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	3,6	3,6	3,6
	4,00	33	58,9	58,9	62,5
	5,00	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

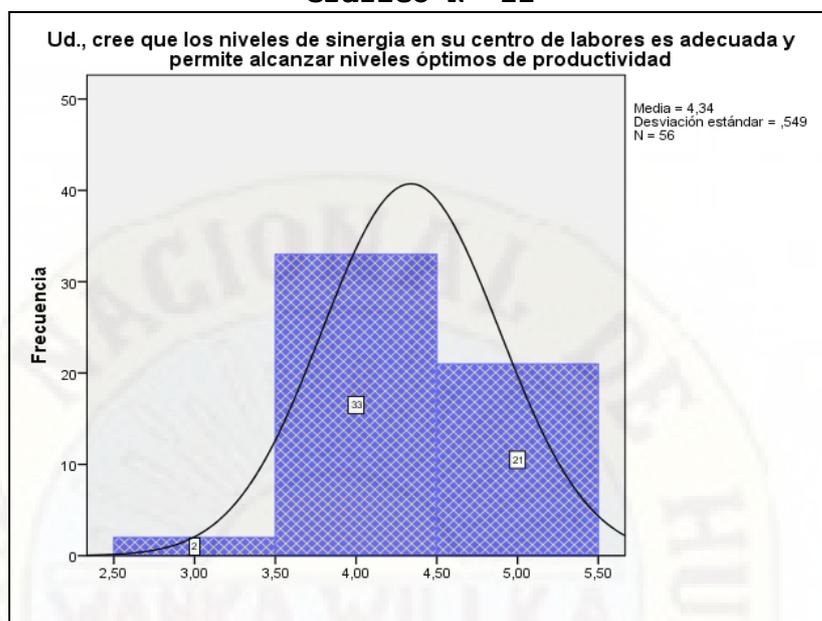
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 33 encuestados que representa el 58.9% del total, indican que frecuentemente el ambiente laboral es adecuado que permite alcanzar una buena productividad.
- 21 encuestados (37.5%), indican que siempre el ambiente laboral es adecuado que permite alcanzar una buena productividad.
- 2 encuestados (3.6%), indican algunas veces el ambiente laboral es adecuado que permite alcanzar una buena productividad.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (58.9%) frecuentemente creen que el ambiente laboral es el adecuado para un mejor desempeño en las actividades y generar mayor productividad.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 22



Pregunta N° 23 ¿Sabe Ud., si existe la suficiente supervisión y control a fin de evaluar los efectos de las acciones llevadas a cabo, considerando que estos permiten tener un elevado nivel de calidad?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 23: Frecuencias pregunta 23.

Sabe Ud., si existe la suficiente supervisión y control a fin de evaluar los efectos de las acciones llevadas a cabo, considerando que estos permiten tener un elevado nivel de calidad

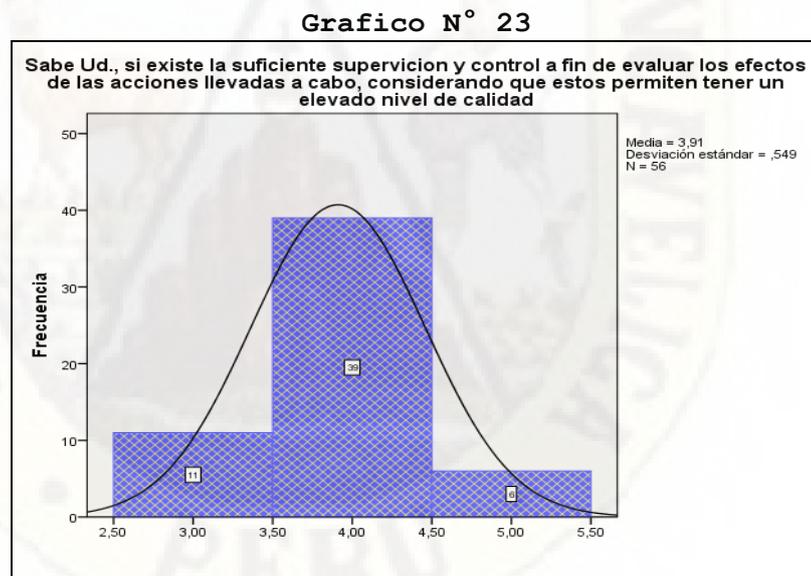
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	11	19,6	19,6	19,6
	4,00	39	69,6	69,6	89,3
	5,00	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 39 encuestados que representa el 69.6% del total, indican que frecuentemente conocen la supervisión y control que se realiza en la organización que les permite tener un elevado nivel de calidad.
- 11 encuestados (19.6%), indican que algunas veces conocen la supervisión y control que se realiza en la organización que les permite tener un elevado nivel de calidad.
- 6 encuestados (10.7%), indican que siempre conocen la supervisión y control que se realiza en la organización que les permite tener un elevado nivel de calidad.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (69.6%) frecuentemente saben que si existe la supervisión y control en la organización con el fin de evaluar el nivel de calidad que tiene la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 24 ¿Considera Ud., que los directivos de su institución tienen la suficiente capacidad para gestionar y dirigir?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 24: Frecuencias pregunta 24.

Considera Ud., que los directivos de su institución tienen la suficiente capacidad para gestionar y dirigir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	3,6	3,6	3,6
	4,00	34	60,7	60,7	64,3
	5,00	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

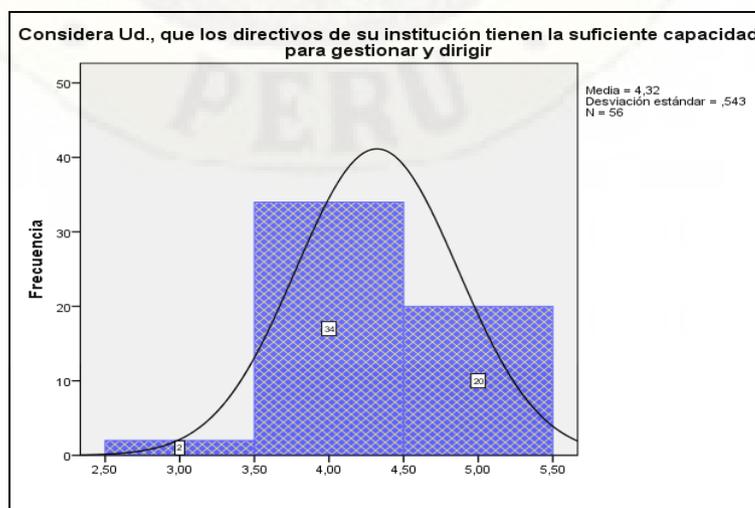
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 34 encuestados que representa el 60.7% del total, indican que frecuentemente afirman que los directivos de la institución tienen la capacidad para gestionar y dirigir.
- 20 encuestados (35.7%), indican que siempre afirman que los directivos de la institución tienen la capacidad para gestionar y dirigir.
- 2 encuestados (3.6%), indican que algunas veces afirman que los directivos de la institución tienen la capacidad para gestionar y dirigir.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (60.7%) frecuentemente consideran que los directivos tienen la suficiente capacidad de desempeño para dirigir y gestionar actividades de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 24



Pregunta N° 25 ¿Para Ud. ¿En qué medida puede influenciar a una persona hacia el logro de objetivos comunes dentro de su centro de labores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 25: Frecuencias pregunta 25.

Para Ud. En qué medida puede influenciar a una persona hacia el logro de objetivos comunes dentro de su centro de labores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	6	10,7	10,7	10,7
	4,00	33	58,9	58,9	69,6
	5,00	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

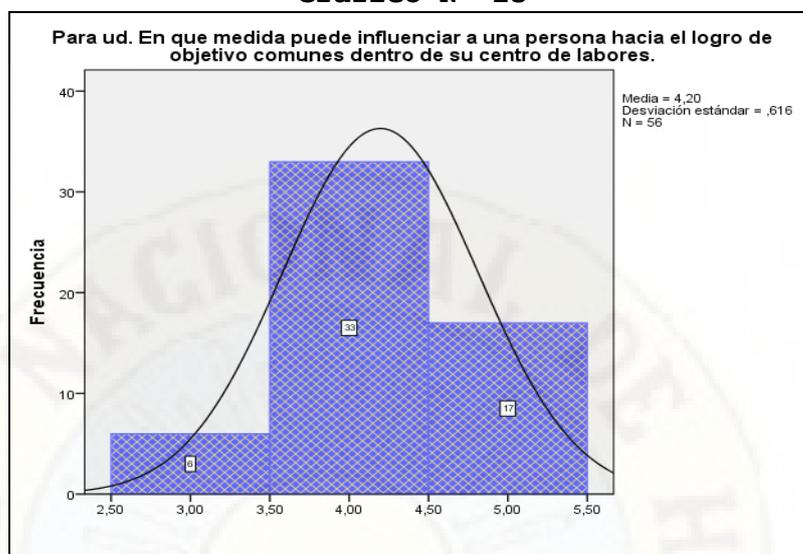
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 33 encuestados que representa el 58.9% del total, indican que frecuentemente algunas medidas que se tomen pueden influenciar en una persona hacia su logro de sus objetivos dentro de su centro de labores.
- 17 encuestados (30.4%), indican que siempre algunas medidas que se tomen pueden influenciar en una persona hacia su logro de sus objetivos dentro de su centro de labores.
- 6 encuestados (10.7%), indican que algunas veces, las medidas que se tomen pueden influenciar en una persona hacia su logro de sus objetivos dentro de su centro de labores.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (58.9%) frecuentemente, indican que algunas medidas que se tomen pueden influenciar en una persona hacia su logro de sus objetivos dentro de su centro de labores.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 25



Pregunta N° 26 ¿Conoce Ud. Cuáles son los valores que su entidad promueve como parte de su cultura organizacional?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 26: Frecuencias pregunta 26.

Conoce Ud. Cuáles son los valores que su entidad promueve como parte de su cultura organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	1	1,8	1,8	1,8
	4,00	36	64,3	64,3	66,1
	5,00	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

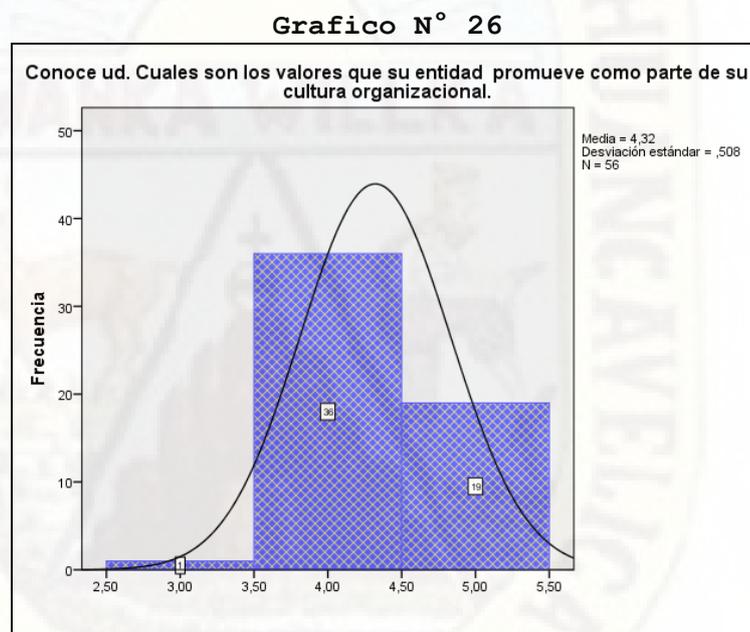
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 36 encuestados que representa el 64.3% del total, indican que frecuentemente los trabajadores conocen los valores de la entidad que promueve como parte de su cultura organizacional.

- 19 encuestados (33.9%), indican que siempre los trabajadores conocen los valores de la entidad que promueve como parte de su cultura organizacional.
- 1 encuestados (1.8%), indican que algunas veces los trabajadores conocen los valores de la entidad que promueve como parte de su cultura organizacional.

Se deduce que la mayoría de los encuestados conocen los valores y su cultura organizacional de la entidad, y así tener reglas internas que les permite laborar en un ambiente óptimo y saludable.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



D. Resultados según análisis de la Variable “Atención al cliente”; Dimensión “Servicio deseado”

Pregunta N° 27 ¿Ud. Como considera el equipamiento para brindar mejor información y atención a los clientes?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 27: Frecuencias pregunta 27.

Ud. Como considera el equipamiento para brindar mejor información y atención a los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	9	16,1	16,1	16,1
	4,00	36	64,3	64,3	80,4
	5,00	11	19,6	19,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

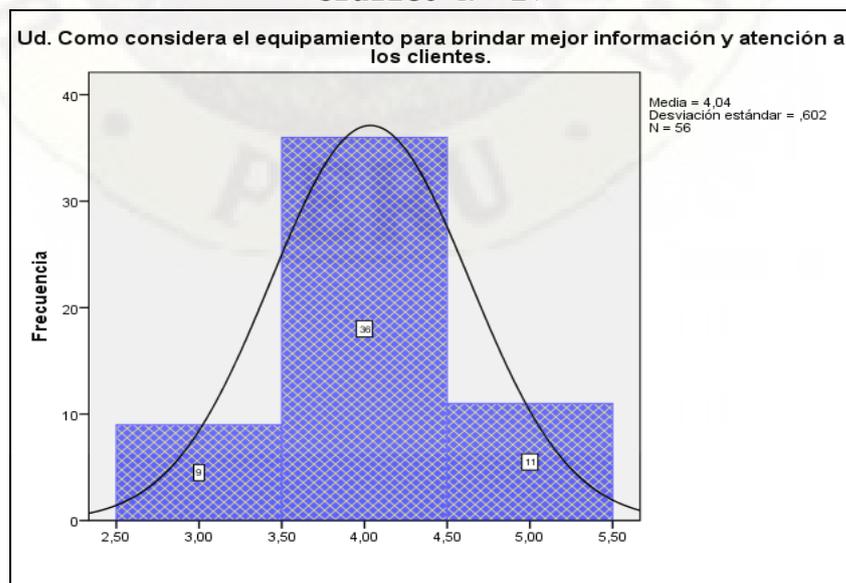
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 36 encuestados que representa el 64.3% del total, indican que frecuentemente el equipamiento es adecuado para brindar información y atención a los clientes.
- 11 encuestados (19.6%), indican que siempre el equipamiento es adecuado para brindar información y atención a los clientes.
- 9 encuestados (6.1%), indican que algunas veces el equipamiento es adecuado para brindar información y atención a los clientes.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (64.3%) frecuentemente consideran que equipamiento de la organización es adecuado para brindar un mejor servicio y atención al cliente.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 27



Pregunta N° 28 ¿Ud. Como considera a la distribución de los ambientes a nivel de la entidad y si estos están pensados para la mejor atención al cliente?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 28: Frecuencias pregunta 28.

Ud. Como considera a la distribución de los ambientes a nivel de la entidad y si estos están pensados para la mejor atención al cliente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	5	8,9	8,9	8,9
4,00	30	53,6	53,6	62,5
5,00	21	37,5	37,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

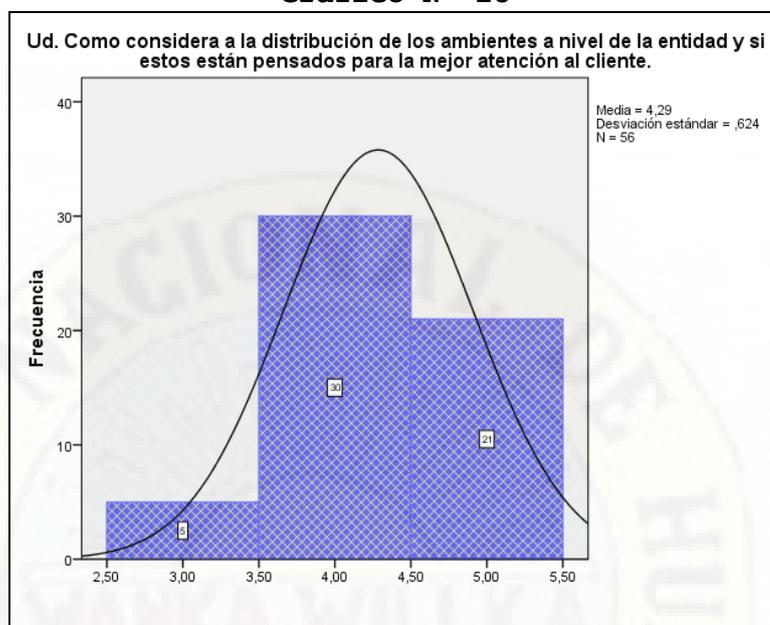
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 30 encuestados que representa el 53.6% del total, indican que frecuentemente consideran que la distribución del ambiente a nivel de la entidad está apropiada para una mejor atención al cliente.
- 21 encuestados (37.5%), indican que siempre consideran que las distribuciones del ambiente a nivel de la entidad están apropiadas para una mejor atención al cliente.
- 5 encuestados (8.9%), indican que algunas veces consideran que las distribuciones del ambiente a nivel de la entidad están apropiadas para una mejor atención al cliente.

Se deduce que los ambientes están distribuidos de forma adecuada dentro de la organización, para así poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 28



Pregunta N° 29 ¿Para Ud. Cómo valora la confiabilidad de sus clientes respecto a la entidad?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 29: Frecuencias pregunta 29.

Para Ud. Cómo valora la confiabilidad de sus clientes respecto a la entidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	6	10,7	10,7	10,7
	4,00	28	50,0	50,0	60,7
	5,00	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

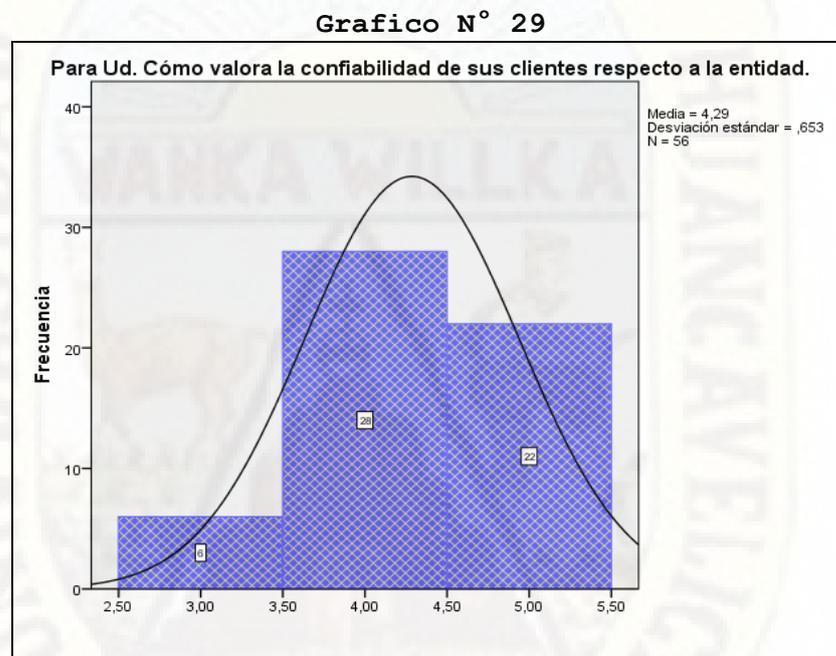
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 28 encuestados que representa el 50% del total, indican que frecuentemente valoran la confianza y lealtad de los clientes respecto a la organización.

- 22 encuestados (39.3%), indican que siempre valoran la confianza y lealtad de los clientes respecto a la organización.
- 6 encuestados (10.7%), indican que algunas veces valoran la confianza y lealtad de los clientes respecto a la organización.

Se concluye que la mayoría del personal que labora en dicha institución tiene la confianza de sus clientes hacia la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 30 ¿Ud. Cree que a cantidad de personal existente en su organización es la adecuada para una buena atención al cliente?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 30: Frecuencias pregunta 30.

Ud. Cree que a cantidad de personal existente en su organización es la adecuada para una buena atención al cliente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	3	5,4	5,4	5,4
	4,00	35	62,5	62,5	67,9
	5,00	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

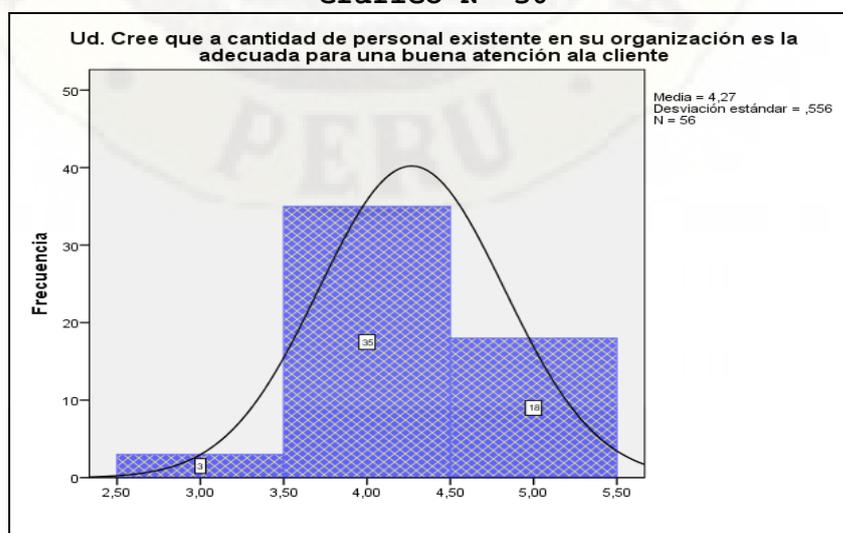
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 35 encuestados que representa el 62.5% del total, indican que frecuentemente la cantidad de personal que posee la organización es apropiada para una buena atención al cliente.
- 18 encuestados (32.1%), indican que siempre la cantidad de personal que posee la organización es apropiada para una buena atención al cliente.
- 3 encuestados (5.4%), indican que algunas veces la cantidad de personal que posee la organización es apropiada para una buena atención al cliente.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (62.5%) frecuentemente indican que la existencia de los trabajadores que tiene la organización es favorable para una buena atención al cliente.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 30



Pregunta N° 31 ¿Ud. Considera como bueno el nivel de prontitud con la que atiende a sus clientes en su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 31: Frecuencias pregunta 31.

Ud. Considera como bueno el nivel de prontitud con la que atiende a sus clientes en su organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	9	16,1	16,1	16,1
4,00	23	41,1	41,1	57,1
5,00	24	42,9	42,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

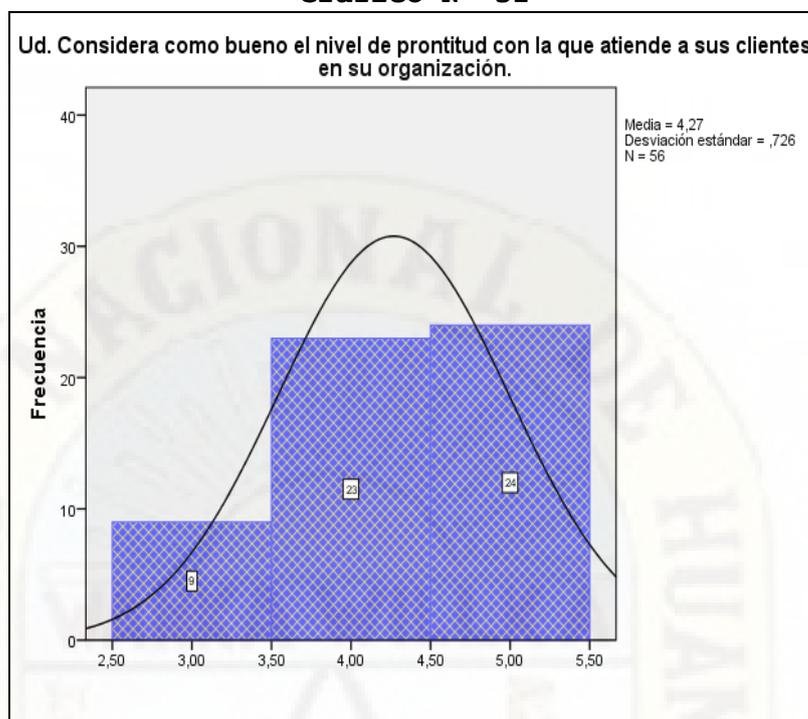
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 24 encuestados que representa el 42.9% del total, indican que siempre es buena la atención rápida a los clientes dentro su organización.
- 23 encuestados (41.1%), indican que frecuentemente es buena la atención rápida a los clientes dentro su organización.
- 9 encuestados (16.1%), indican algunas veces es buena la atención rápida a los clientes dentro su organización.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (42.9%) consideran que siempre es bueno la atención rápida hacia sus clientes y así incrementar más ingresos de clientes nuevos.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 31



Pregunta N° 32 ¿Para Ud. Cree que tiene buenos niveles de eficacia en el cumplimiento de los procesos en su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 32: Frecuencias pregunta 32.

Para Ud. Cree que tiene buenos niveles de eficacia en el cumplimiento de los procesos en su organización.

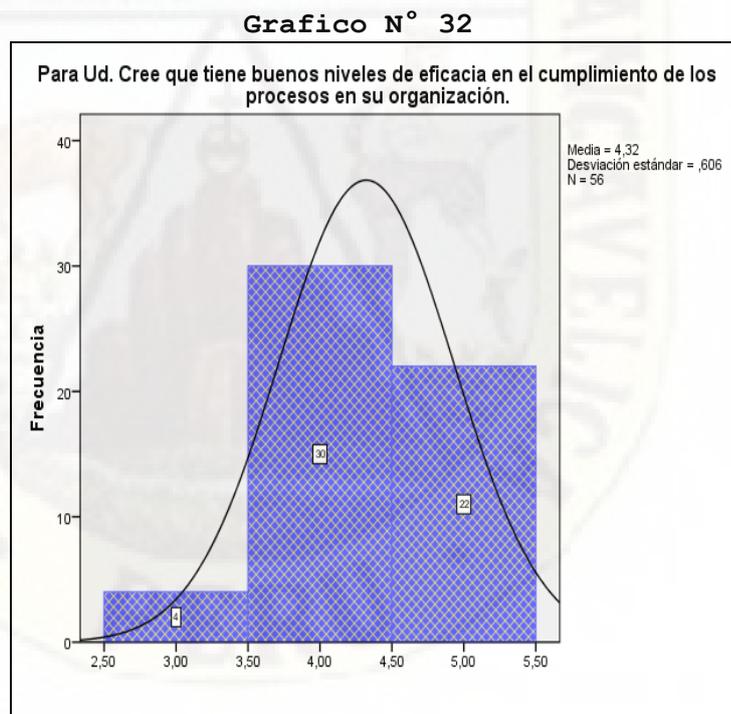
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	4	7,1	7,1	7,1
	4,00	30	53,6	53,6	60,7
	5,00	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 30 encuestados que representa el 53.6% del total, creen que frecuentemente tienen buenos niveles de eficacia para cumplir los procesos de la organización.
- 22 encuestados (39.3%), indican que siempre tienen buenos niveles de eficacia para cumplir los procesos de la organización.
- 4 encuestados (7.1%), indican que algunas veces tienen buenos niveles de eficacia para cumplir los procesos de la organización.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (53.6%) frecuentemente tienen buenos niveles de eficacia para cumplir los procesos de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 33 ¿Ud. Considera como bueno el nivel de profesionalismos de sus compañeros en la atención a los clientes?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 33: Frecuencias pregunta 33.

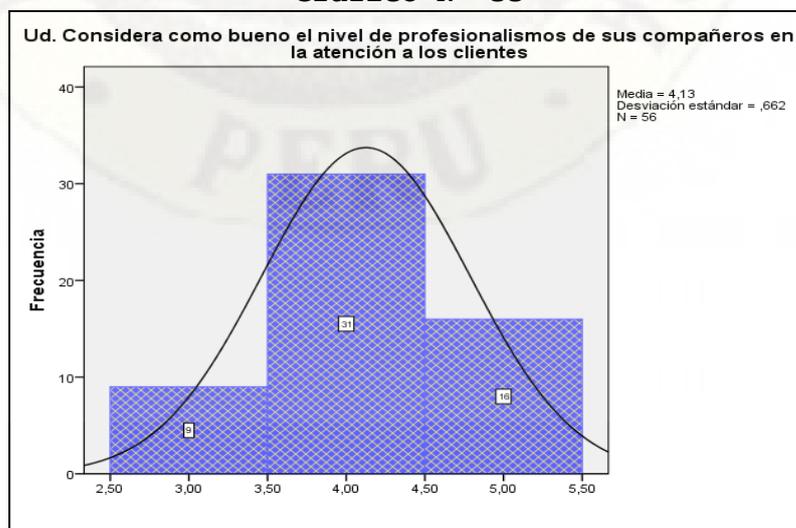
Ud. Considera como bueno el nivel de profesionalismos de sus compañeros en la atención a los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	9	16,1	16,1	16,1
	4,00	31	55,4	55,4	71,4
	5,00	16	28,6	28,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

31 encuestados que representa el 55.4% del total, indican que frecuentemente consideran bueno el nivel de profesionalismo de sus compañeros en la atención al cliente, 16 encuestados (28.6%), indican que siempre consideran bueno el nivel de profesionalismo de sus compañeros en la atención al cliente, 9 encuestados (16.1%), indican que algunas veces consideran bueno el nivel de profesionalismo de sus compañeros en la atención al cliente. Se concluye que la mayoría de los encuestados (55.4%) frecuentemente afirman que el buen desempeño y profesionalismo de sus compañeros para la atención al cliente es buena cosa que permite generar más confianza entre empleado y cliente. Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 33



Pregunta N° 34 ¿Cree Ud. Que sus compañeros tienen desarrollado los niveles de empatía hacia sus clientes?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 34: Frecuencias pregunta 34.

Cree Ud. Que sus compañeros tienen desarrollado los niveles de empatía hacia sus clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	3	5,4	5,4	5,4
4,00	35	62,5	62,5	67,9
5,00	18	32,1	32,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

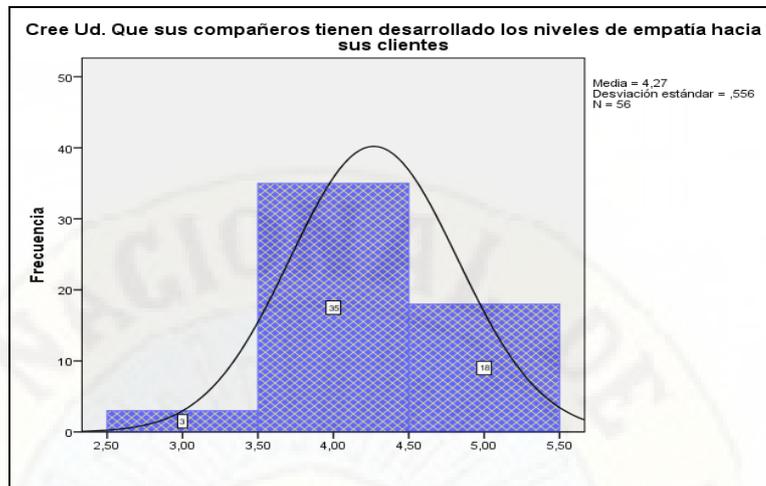
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 35 encuestados que representa el 62.5% del total, indican que frecuentemente la relación que tienen sus compañeros con los clientes están bien desarrollados.
- 18 encuestados (32.1%), indican que siempre la relación que tienen sus compañeros con los clientes están bien desarrollados.
- 3 encuestados (5.4%), indican que algunas veces la relación que tienen sus compañeros con los clientes están bien desarrollados.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (62.5%) con frecuencia indican que la relación entre sus compañeros y clientes es eficiente ya que les permite identificar problemas y solucionarlos.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 34



Pregunta N° 35 ¿Para Ud. Sus compañeros logran comprender las necesidades particulares de cada cliente dándole variadas opciones para solucionar su problema?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 35: Frecuencias pregunta 35.

Para Ud. Sus compañeros logran comprender las necesidades particulares de cada cliente dándole variadas opciones para solucionar su problema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	5	8,9	8,9	8,9
	4,00	40	71,4	71,4	80,4
	5,00	11	19,6	19,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

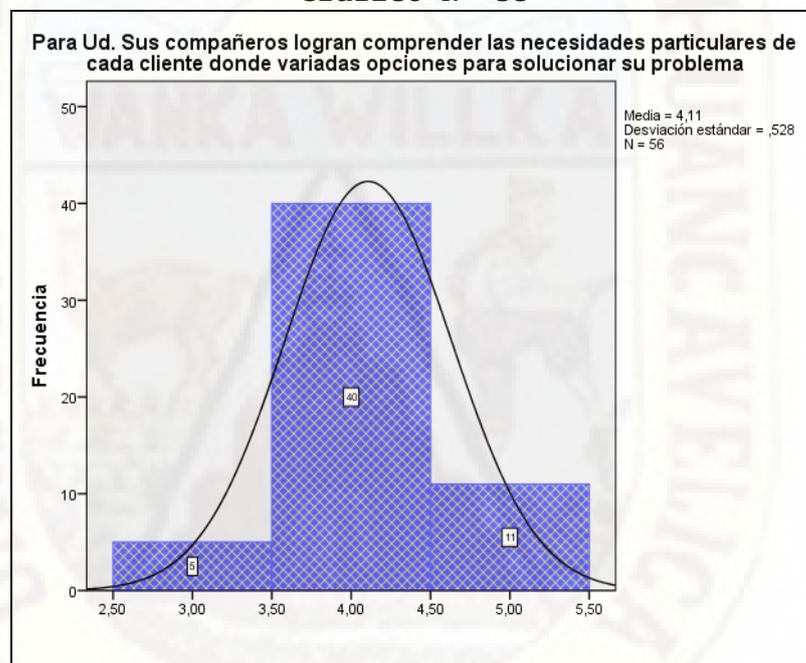
- 40 encuestados que representa el 71.4% del total, indican que frecuentemente sus compañeros identifican las necesidades particulares de cada cliente para darles variadas opciones de solución.

- 11 encuestados (19.6%), indican que siempre sus compañeros identifican las necesidades particulares de cada cliente para darles variadas opciones de solución
- 5 encuestados (8.9%), indican que algunas veces sus compañeros identifican las necesidades particulares de cada cliente para darles variadas opciones de solución

Se concluye que la mayoría de los encuestados (71.4%) frecuentemente afirman que sus compañeros de trabajo logran comprender sus necesidades de cada cliente y darles soluciones para satisfacerles y brindar mejor atención.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 35



Pregunta N° 36 ¿Considera Ud. Que la capacidad de respuesta de sus compañeros en la solución a problemas con el cliente es óptima?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 36: Frecuencias pregunta 36.

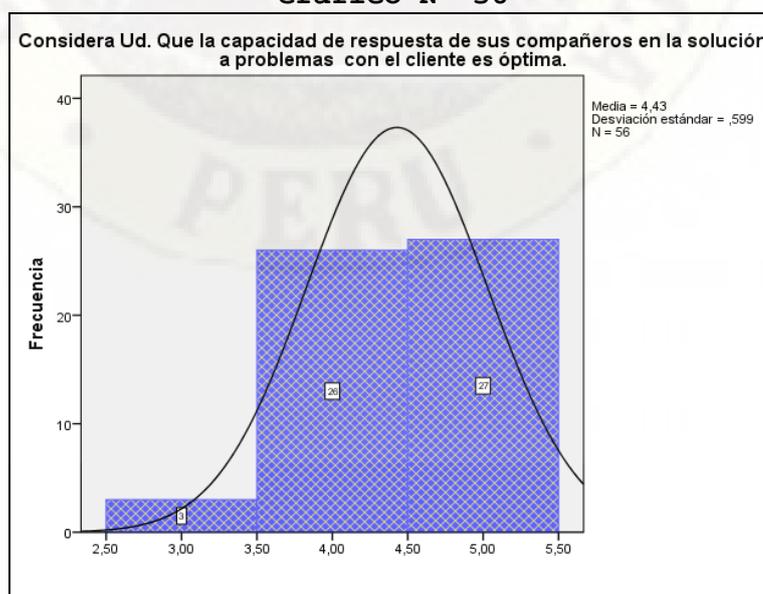
Considera Ud. Que la capacidad de respuesta de sus compañeros en la solución a problemas con el cliente es óptima.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	3	5,4	5,4	5,4
	4,00	26	46,4	46,4	51,8
	5,00	27	48,2	48,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

27 encuestados que representa el 48.2% del total, indican que siempre sus compañeros tienen la capacidad para solucionar problemas y dar respuesta al usuario, 26 encuestados (46.4%), indican que frecuentemente sus compañeros tienen la capacidad para solucionar problemas y dar respuesta al usuario, 3 encuestados (5.4%), indican que algunas veces sus compañeros tienen la capacidad para solucionar problemas y dar respuesta al usuario. Se deduce que la mayoría de los encuestados (48.2%) frecuentemente el personal que labora en dicha institución tiene la capacidad para poder solucionar problemas que presentan los clientes y darles confianza con la organización. Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 36



E. Resultados según análisis de la Variable “Atención al cliente”; Dimensión “Servicio percibido”

Pregunta N° 37 ¿Para Ud. Ha presenciado constantemente quejas de los clientes que le hace sus compañeros de trabajo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 37: Frecuencias pregunta 37.

Para Ud. Ha presenciado constantemente quejas de los clientes que le hacen sus compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	11	19,6	19,6	19,6
	4,00	32	57,1	57,1	76,8
	5,00	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

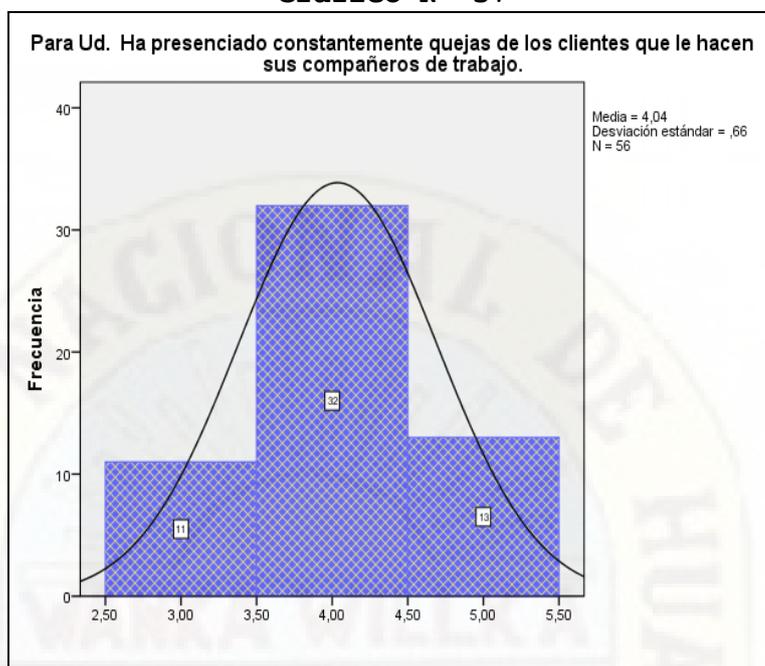
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 32 encuestados que representa el 57.1% frecuentemente han observa a clientes quejándose sobre los servicios a alguno de los compañeros de trabajo.
- 13 encuestados (23.2%), indican que siempre han observa a clientes quejándose sobre los servicios a alguno de los compañeros de trabajo.
- 11 encuestados (19.6%), indican que algunas veces han observa a clientes quejándose sobre los servicios a alguno de los compañeros de trabajo.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (57.1%) han observa a clientes quejándose o presentando reclamo de insatisfacción sobre los servicios prestados a algunos de los compañeros de trabajo.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 37



Pregunta N° 38 ¿Cómo valora la percepción del calor humano entre el personal que presta el servicio en su negocio?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 38: Frecuencias pregunta 38.

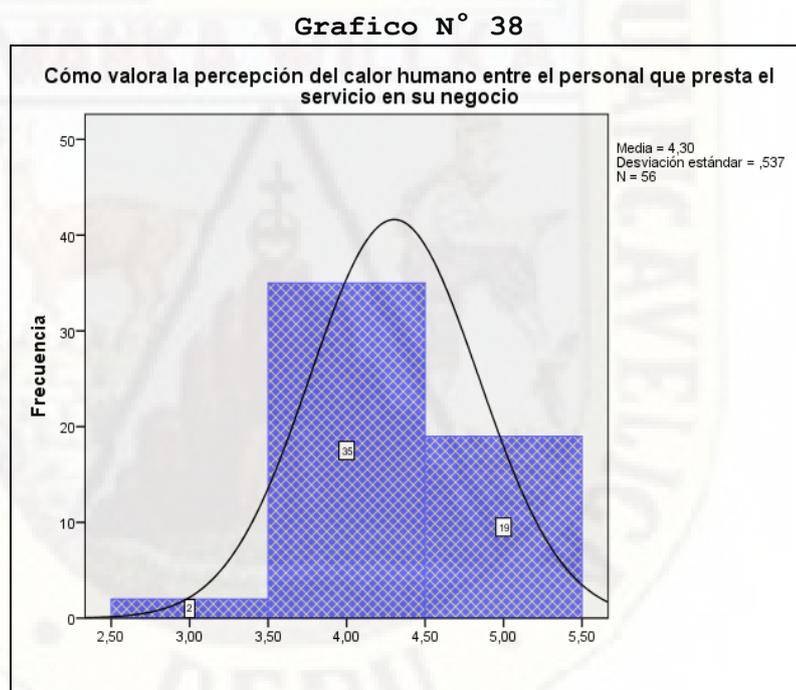
Cómo valora la percepción del calor humano entre el personal que presta el servicio en su negocio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	3,6	3,6	3,6
	4,00	35	62,5	62,5	66,1
	5,00	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 35 encuestados que representa el 62.5% del total, indican que frecuentemente perciben el calor humano entre el personal de la organización generándose un adecuado clima laboral.
- 19 encuestados (33.9%), indican que siempre perciben el calor humano entre el personal de la organización generándose un adecuado clima laboral.
- 2 encuestados (3.6%), indican que algunas veces perciben el calor humano entre el personal de la organización generándose un adecuado clima laboral.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (62.5%) con mucha frecuencia perciben el calor humano entre el personal de la organización generándose un adecuado clima laboral y sentido de pertenencia y colaboración entre todos los trabajadores.



Pregunta N° 39 ¿Para Ud. Los clientes que emiten sus quejas son fundados?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 39: Frecuencias pregunta 39.

Para Ud. Los clientes que emiten sus quejas son fundadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	5	8,9	8,9	8,9
	4,00	27	48,2	48,2	57,1
	5,00	24	42,9	42,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

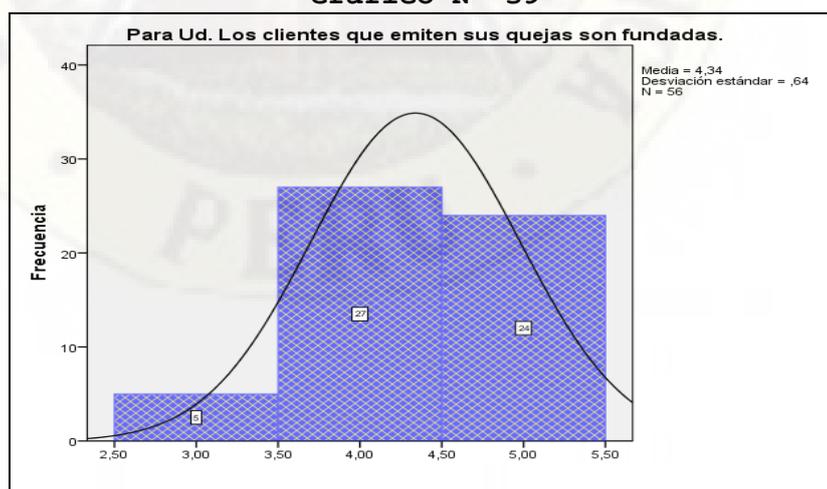
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 27 encuestados que representa el 48.2% frecuentemente afirman que las quejas emitidas por el usuario son fundadas o reconocidas.
- 24 encuestados (42.9%), indican que siempre afirman que las quejas emitidas por el usuario son fundadas o reconocidas.
- 5 encuestados (8.9%), indican que algunas veces afirman que las quejas emitidas por el usuario son fundadas o reconocidas.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (48.2%) con frecuencia creen que las quejas recibidas por parte de los clientes son fundadas y aclaradas en su momento.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 39



Pregunta N° 40 ¿Ud. busca darles una solución pronta a las quejas y/o requerimientos que reciban de parte de los clientes?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 40: Frecuencias pregunta 40.

Ud. busca darle una solución pronta a las quejas y/o requerimientos que reciban de parte de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	4	7,1	7,1	7,1
4,00	33	58,9	58,9	66,1
5,00	19	33,9	33,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

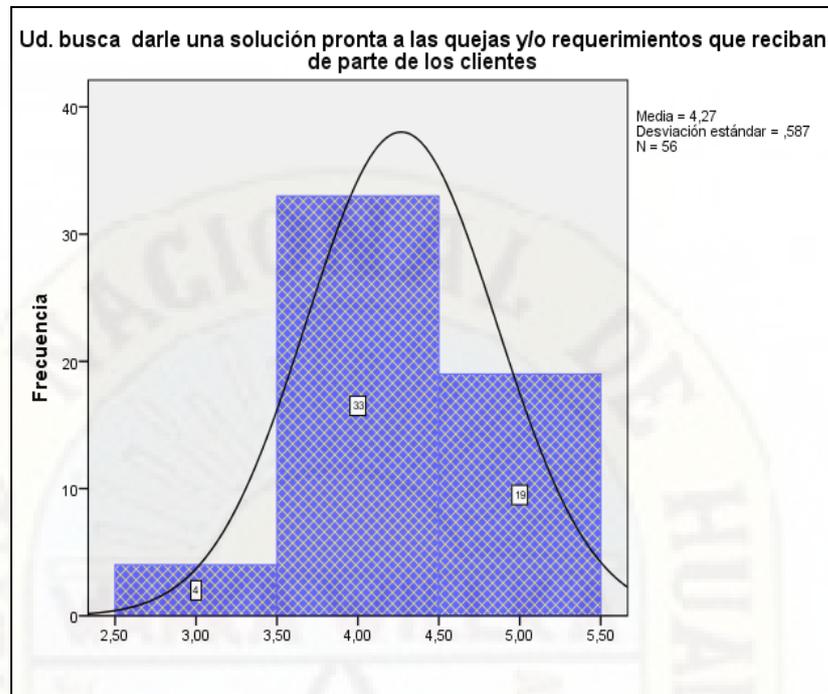
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 33 encuestados que representa el 58.9% del total, indican que frecuentemente el personal que labora en la institución busca dar solución a las quejas y requerimientos que reciben por parte de clientes.
- 19 encuestados (33.9%), indican que siempre el personal que labora en la institución busca dar solución a las quejas y requerimientos que reciben por parte de clientes.
- 4 encuestados (7.1%), indican que algunas veces el personal que labora en la institución busca dar solución a las quejas y requerimientos que reciben por parte de clientes.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (58.9%) frecuentemente buscan dar una solución efectiva a los clientes sobre las quejas que presentan, y tomar una decisión adecuada para la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 40



Pregunta N° 41 ¿Para Ud. Cuál cree que es el valor que le dan los clientes a su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 41: Frecuencias pregunta 41.

Para Ud. Cuál cree que es el valor que le dan los clientes a su organización.

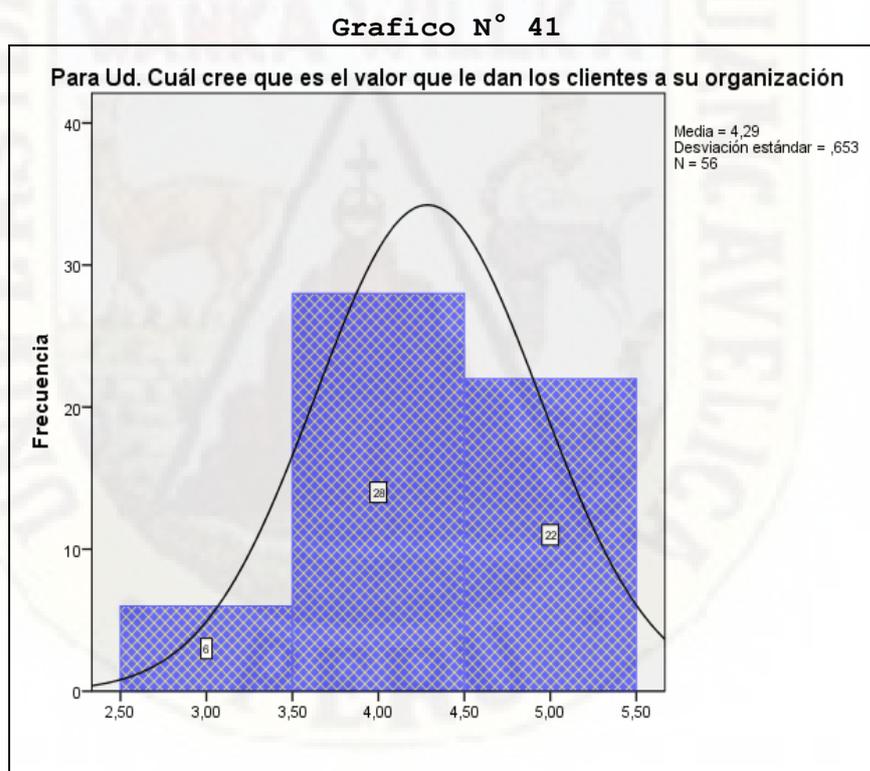
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	6	10,7	10,7	10,7
	4,00	28	50,0	50,0	60,7
	5,00	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 28 encuestados que representa el 50% del total, indican que frecuentemente los clientes le dan un valor necesario a la organización.
- 22 encuestados (39.3%), indican que siempre los clientes le dan un valor necesario a la organización.
- 6 encuestados (10.7%), indican que algunas veces los clientes le dan un valor necesario a la organización.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (50%) frecuentemente los clientes le dan un valor necesario a la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 42 ¿Sabe Ud. Que sus clientes permanentes, tienen otras entidades similares a la que acuden?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 42: Frecuencias pregunta 42.

Sabe Ud. Que sus clientes permanentes, tienen otras entidades similares a la que acuden.

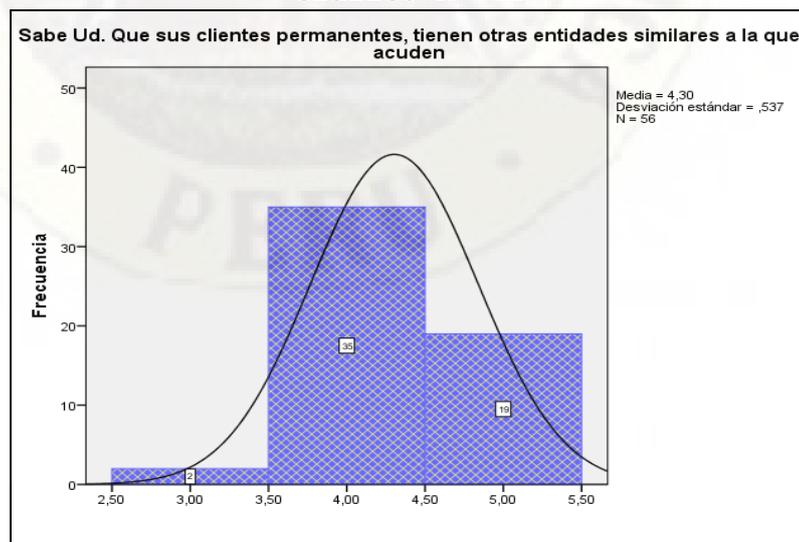
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	3,6	3,6	3,6
	4,00	35	62,5	62,5	66,1
	5,00	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

35 encuestados que representa el 62.5% del total, indican que frecuentemente están al tanto que sus clientes acuden a otras entidades similares., 19 encuestados (33.9%), indican que siempre están al tanto que sus clientes acuden a otras entidades similares, 2 encuestados (3.6%), indican que algunas veces están al tanto que sus clientes acuden a otras entidades similares. Se deduce que la mayoría de los encuestados (62.5%) con frecuencia indican que los usuarios asisten a otras entidades similares.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 42



Pregunta N° 43 ¿Cree Ud. Si sus clientes recurren como primera opción a esta entidad?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 43: Frecuencias pregunta 43.

Cree Ud. Si sus clientes recurren como primera opción a esta entidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	7	12,5	12,5	12,5
	4,00	28	50,0	50,0	62,5
	5,00	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

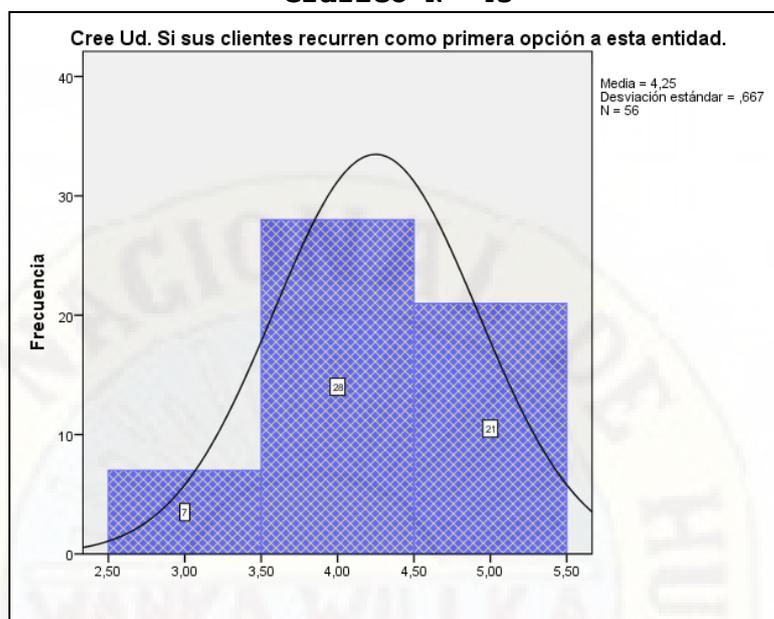
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 28 encuestados que representa el 50% del total, indican que frecuentemente los clientes tienen como primera opción a esta entidad por la cual acuden.
- 21 encuestados (37.5%), indican que siempre los clientes tienen como primera opción a esta entidad por la cual acuden.
- 7 encuestados (12.5%), indican que algunas veces los clientes tienen como primera opción a esta entidad por la cual acuden.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (50%) con frecuencia se indica que la mayoría de clientes prefieren acudir a Caja Municipal Huancayo como principal opción.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 43



Pregunta N° 44 ¿Cómo valora la fidelización de sus clientes respecto a su negocio?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 44: Frecuencias pregunta 44.

Cómo valora la fidelización de sus clientes respecto a su negocio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	3,6	3,6	3,6
	4,00	28	50,0	50,0	53,6
	5,00	26	46,4	46,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

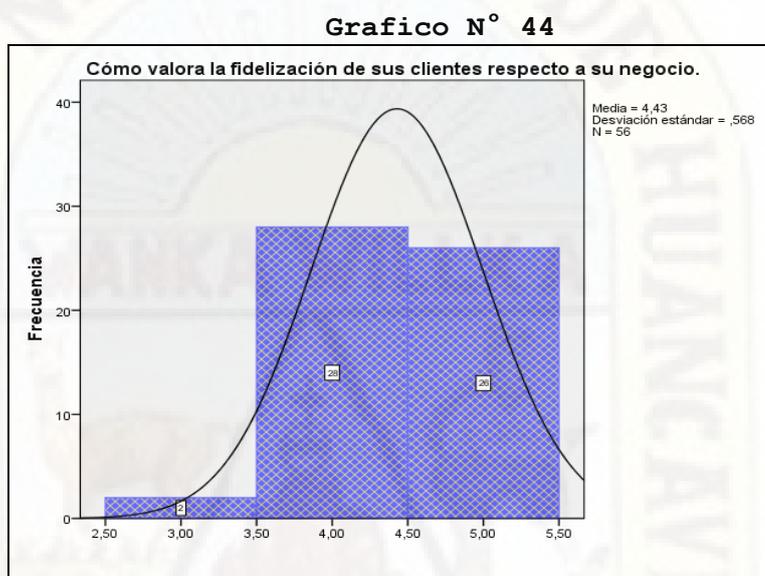
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 28 encuestados que representa el 50% del total, indican que frecuentemente se valora la fidelización del cliente .
- 26 encuestados (46.4%), indican que siempre se valora la fidelización del cliente.

- 2 encuestados (3.6%), indican que algunas veces se valora la fidelización del cliente.

Se deduce que la mayoría de los encuestados valoran la fidelización y lealtad de cada cliente, dándole mejor información y atención en su negocio.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 45 ¿Cómo valora la imagen de sus clientes respecto a su negocio?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 45: Frecuencias pregunta 45.

Cómo valora la imagen de sus clientes respecto a su negocio.

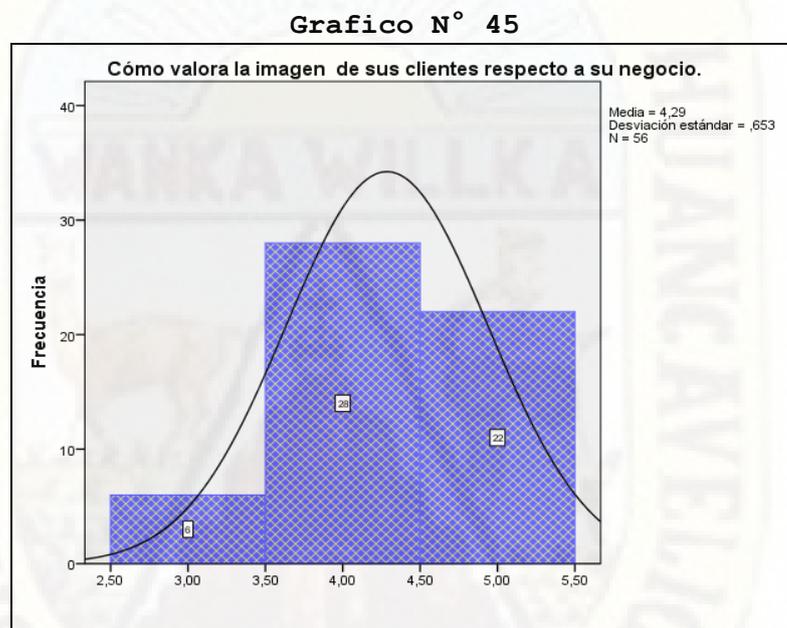
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	6	10,7	10,7	10,7
	4,00	28	50,0	50,0	60,7
	5,00	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 28 encuestados que representa el 50% del total, indican que frecuentemente se valora la imagen del cliente.
- 22 encuestados (39.3%), indican que siempre se valora la imagen del cliente.
- 6 encuestados (10.7%), indican que algunas veces se valora la imagen del cliente.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (50%) con frecuencia los trabajadores valoran la imagen de cada cliente respecto a su negocio.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 46 ¿Ud. Ha escuchado si sus clientes se sienten plenamente conformes con los beneficios recibidos que brindan su institución?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 46: Frecuencias pregunta 46.

Ud. Ha escuchado si sus clientes se sienten plenamente conformes con los beneficios recibidos que brindan su institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	3,00	1	1,8	1,8	1,8
	4,00	31	55,4	55,4	57,1
	5,00	24	42,9	42,9	100,0
Total		56	100,0	100,0	

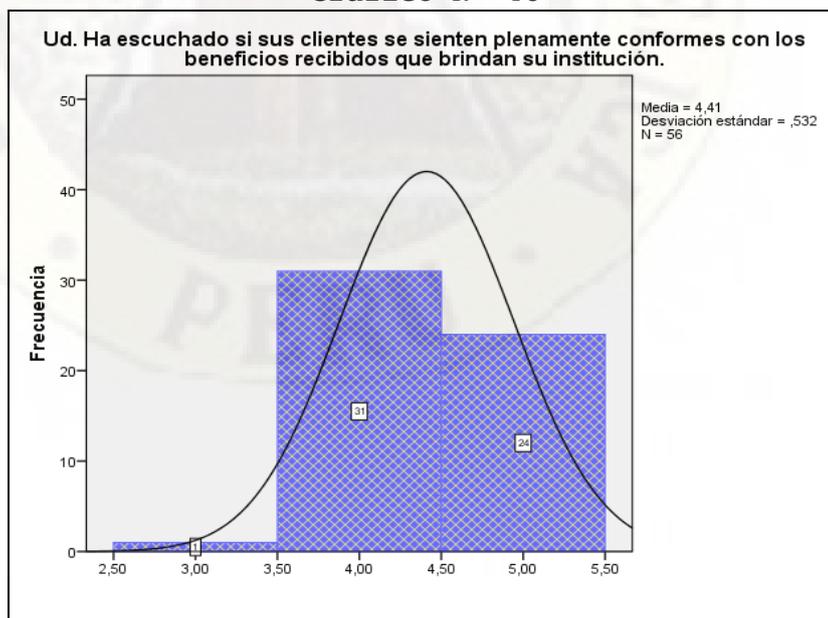
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 31 encuestados que representa el 55.4% del total, con frecuencia saben que sus clientes se sienten conformes con los beneficios que reciben por parte de la organización.
- 24 encuestados (42.9%), indican que siempre saben que sus clientes se sienten conformes con los beneficios que reciben por parte de la organización
- 1 encuestados (1.8%), indican que algunas veces saben que sus clientes se sienten conformes con los beneficios que reciben por parte de la organización

Se deduce que la mayoría de los encuestados saben que los clientes se sienten satisfechos por los beneficios recibidos que ofrece la entidad, ya ello favorece la lealtad de los clientes.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 46



Pregunta N° 47 ¿Para Ud. Considera que los beneficios ofrecidos a sus clientes pueden ser mejorados?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 47: Frecuencias pregunta 47.

Para Ud. Considera que los beneficios ofrecidos a sus clientes pueden ser mejorados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	4	7,1	7,1	7,1
	4,00	31	55,4	55,4	62,5
	5,00	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

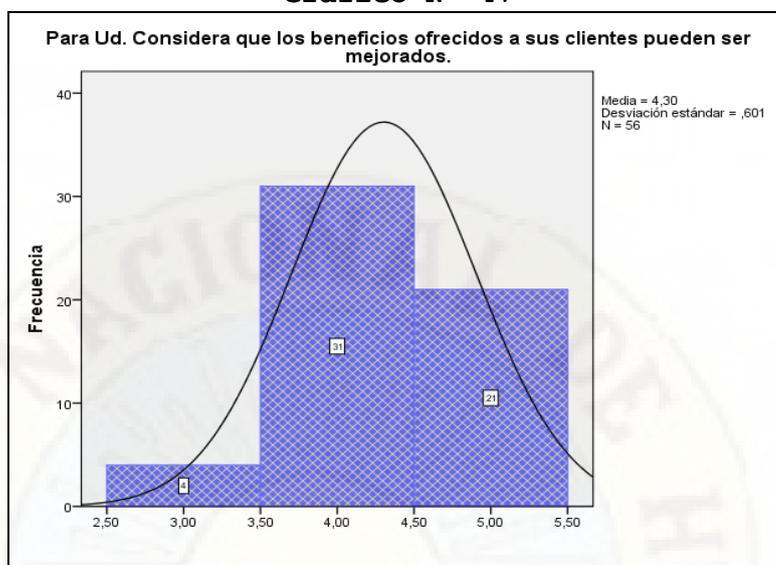
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 31 encuestados que representa el 55.4% del total, indican que frecuentemente los servicios que se brinda al cliente si pueden ser mejorados.
- 21 encuestados (37.5%), indican que siempre los servicios que se brinda al cliente si pueden ser mejorados.
- 4 encuestados (7.1%), indican que algunas veces los servicios que se brinda al cliente si pueden ser mejorados.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (55.4%) frecuentemente consideran que los beneficios que ofrecen hacia los clientes pueden mejorar, para tener una buena calidad de productividad en la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 47



Pregunta N° 48 ¿Para Ud. Cuál cree que es el valor en general que los clientes tienen hacia esta entidad?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 48: Frecuencias pregunta 48.

Para Ud. Cuál cree que es el valor en general que los clientes tienen hacia esta entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	4	7,1	7,1	7,1
	4,00	32	57,1	57,1	64,3
	5,00	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

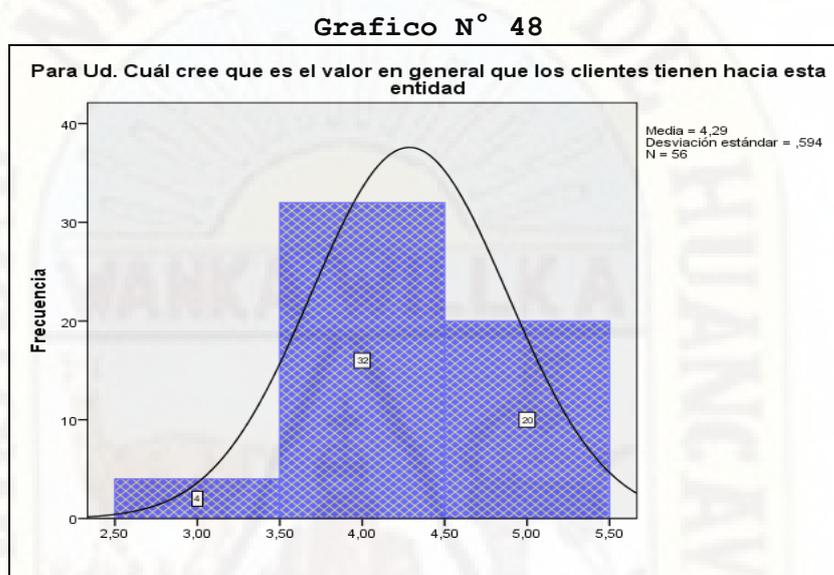
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 32 encuestados que representa el 57.1% del total, indican que frecuentemente los clientes tienen un valor general hacia la entidad.
- 20 encuestados (35.7%), indican que siempre los clientes tienen un valor general hacia la entidad.

- 4 encuestados (7.1%), indican que algunas veces los clientes tienen un valor general hacia la entidad.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (57.1%) con frecuencia los clientes tienen un valor general hacia la entidad, por lo cual confían en la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 49 ¿Para Ud. En forma general cual es el valor que la empresa tiene hacia la búsqueda de ganancias y/o beneficios para sus clientes?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 49: Frecuencias pregunta 49.

Para Ud. En forma general cual es el valor que la empresa tiene hacia la búsqueda de ganancias y/o beneficios para sus clientes.

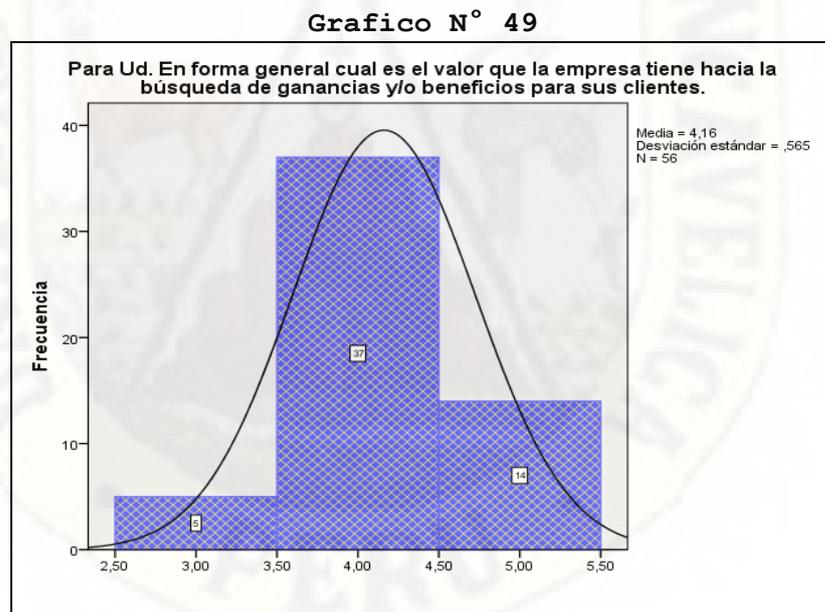
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,00	5	8,9	8,9	8,9
4,00	37	66,1	66,1	75,0
5,00	14	25,0	25,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 37 encuestados que representa el 66.1% del total, indican que frecuentemente conocen el valor general de la empresa hacia la búsqueda de ganancias y beneficios para sus clientes.
- 14 encuestados (25%), indican que siempre conocen el valor general de la empresa hacia la búsqueda de ganancias y beneficios para sus clientes.
- 5 encuestados (8.9%), indican que algunas veces conocen el valor general de la empresa hacia la búsqueda de ganancias y beneficios para sus clientes.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (66.1%) con frecuencia los trabajadores conocen el valor general de la empresa hacia la búsqueda de ganancias y beneficios para sus clientes.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 50 ¿En cuanto a la satisfacción de necesidades y expectativas, cómo valora estos aspectos respecto a los clientes de su negocio?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 50: Frecuencias pregunta 50.

En cuanto a la satisfacción de necesidades y expectativas, cómo valora estos aspectos respecto a los clientes de su negocio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	3,6	3,6	3,6
	4,00	32	57,1	57,1	60,7
	5,00	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

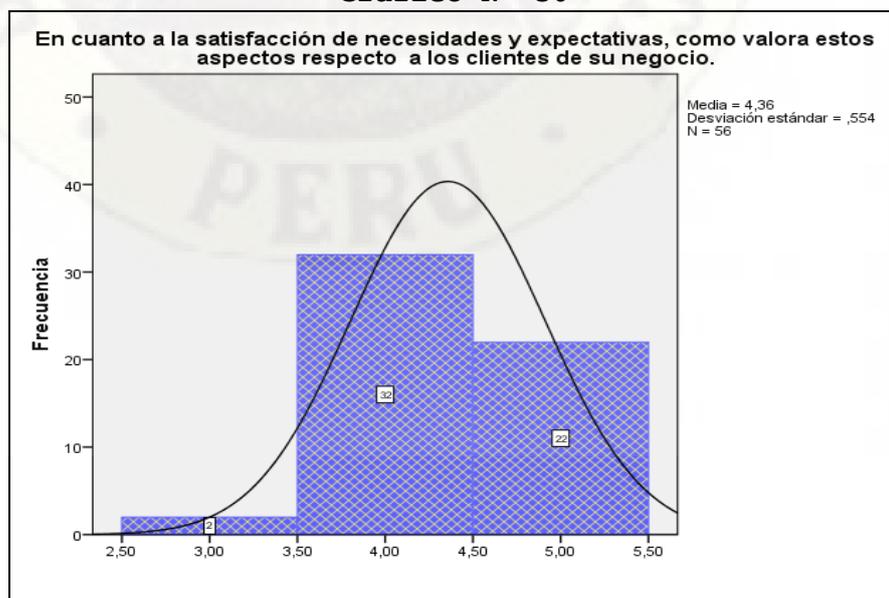
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 32 encuestados que representa el 57.1% del total, indican que frecuentemente valora a la satisfacción de necesidades y expectativas que los clientes buscan al concurrir a la organización.
- 22 encuestados (39.3%), indican que siempre valora a la satisfacción de necesidades y expectativas que los clientes buscan al concurrir a la organización.
- 2 encuestados (3.6%), indican que algunas veces valora a la satisfacción de necesidades y expectativas que los clientes buscan al concurrir a la organización.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (57.1%) con frecuencia los trabajadores tienen altos niveles de comunicación que les permite trabajar en equipo compartiendo experiencias y opiniones.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 50



4.3 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS SEGÚN TABLAS CRUZADAS DE DIMENSIONES

Las tablas de contingencia nos permiten realizar comparaciones de Relación/Independencia entre dos o más variables categóricas, ya sean de tipo Nominal u Ordinal. En este tipo de tablas se definen las categorías de una variable a través de la frecuencia o el porcentaje de las categorías de una segunda variable.

Las tabulaciones cruzadas, también llamadas tablas cruzadas, tablas bivariadas y tablas de dos variables, se utilizan para determinar si una variable dada se asocia con otra variable, por lo general con datos categóricos. Normalmente se utilizan en la prueba de hipótesis. Aunque el concepto detrás de la prueba es relativamente simple, la interpretación de los resultados de la tabulación cruzada requiere algo de práctica en dominar, sobre todo en SPSS que tiende a producir más datos en la ventana de salida de los que realmente se necesitan.

1. Tabla cruzada entre la Variable “Dirección estratégica”, dimensión “Análisis estratégico” y Variable “Atención al cliente”, dimensión “Servicio deseado”.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Tabla N° 51: Tabla cruzada de dimensiones “Análisis estratégico” - “Servicio deseado”.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Ana_Est *	56	100,0%	0	0,0%	56	100,0%
Ser_Des						

Tabla N° 52: Tabla de correlación de dimensiones cruzadas "Análisis estratégico" - "Servicio deseado".

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,185	,099	1,860	,063
	Tau-c de Kendall	,173	,093	1,860	,063
	Correlación de Spearman	,240	,130	1,818	,075 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,184	,127	1,375	,175 ^c
N de casos válidos		56			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La correlación entre las dimensiones "Dirección estratégica" - "Servicio deseado" es positiva y es de 0.240 según el análisis correlacional de spearman.

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 1, la correlación es fuerte y directa, será tanto más fuerte cuando se aproxime a 1. Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 0, la correlación es débil. (Fernandez D. J., 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos 0.184 según la correlación R de Pearson, el cual ayuda a entender que el coeficiente de correlación es positivo débil, siendo directa. Como el coeficiente de correlación está próximo a 0 la correlación es débil.

2. Tabla cruzada entre la Variable "Dirección estratégica", dimensión "Formulación estratégica" y Variable "Atención al cliente", dimensión "Servicio percibido".

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Tabla N° 53: Tabla cruzada de dimensiones "Formulación estratégica" - "Servicio percibido".

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
For_Est * Ser_Per	56	100,0%	0	0,0%	56	100,0%

Tabla N° 54: Tabla de correlación de dimensiones cruzadas "Formulación estratégica" - "Servicio percibido".

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,064	,089	,720	,472
	Tau-c de Kendall	,059	,082	,720	,472
	Correlación de Spearman	,083	,124	,609	,545 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,017	,089	-,127	,899 ^c
N de casos válidos		56			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La correlación entre las dimensiones "Formulación estratégica" - "Servicio percibido" es positiva y es de 0.083 según el análisis correlacional de spearman.

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 1, la correlación es fuerte y directa, será tanto más fuerte cuando se aproxime a 1. Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 0, la correlación es débil. (Fernandez D. J., 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos -0.017 según la correlación R de Pearson, el cual ayuda a entender que el coeficiente de correlación es negativo. Como el coeficiente de correlación está por debajo de 0 se concluye que no correlación entre las dimensiones.

3. Tabla cruzada entre la Variable “Dirección estratégica”, dimensión “Implementación estratégica” y Variable “Atención al cliente”, dimensión “Servicio percibido”.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Tabla N° 55: Tabla cruzada de dimensiones “Implementación estratégica” - “Servicio percibido”.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Imp_Est * Ser_Per	56	100,0%	0	0,0%	56	100,0%

Tabla N° 56: Tabla de correlación de dimensiones cruzadas “Implantación estratégica” - “Servicio percibido”.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,205	,099	2,076	,038
	Tau-c de Kendall	,194	,094	2,076	,038
	Correlación de Spearman	,274	,128	2,093	,041 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,285	,112	2,186	,033 ^c
N de casos válidos		56			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La correlación entre las dimensiones “Implantación estratégica” - “Servicio percibido” es positiva débil y es de 0.274 según el análisis correlacional de R de spearman.

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 1, la correlación es fuerte y directa, será tanto más fuerte cuando se aproxime a 1. Si el coeficiente de

correlación lineal toma valores cercanos a 0, la correlación es débil. (Fernandez D. J., 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos 0.285 según la correlación R de Pearson, el cual ayuda a entender que el coeficiente de correlación es positivo y es directa. Como el coeficiente de correlación está próximo a 0 la correlación es débil.

4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis general.

Para determinar si existe una la correlación en la población, debemos probar la significancia de la r obtenida (robt). Desde luego este es el mismo procedimiento todo el tiempo para probar hipótesis, el coeficiente de correlación de la población se simboliza con la letra griega “ ρ ” (rho).

- Una hipótesis alternativa no direccional afirma $\rho \neq 0$
- Una hipótesis alternativa direccional afirma que ρ es positiva o negativa según la dirección predicha de la correlación.

La hipótesis nula se prueba al suponer que el conjunto de muestras de X y Y puntajes que tienen una correlación igual a robt es una muestra aleatoria de una población en la cual $\rho = 0$. (Pagano, 2011).

Para probar el significado de la correlación obtenido en el presente trabajo de investigación, “La Dirección Estratégica y la Atención al Cliente en la Caja Municipal de Huancayo Agencia Huancavelica - 2016”, contamos con 56 encuestados los cual son muestra aleatoria de la población determinada como muestra en la investigación que viene participando en las actividades empresariales de la caja Huancayo Agencia Huancavelica, y que deseamos determinar si existe una correlación en la población, para ello utilizaremos la correlación de Pearson y Rho de Spearman para tomar nuestra decisión.

Tabla N° 57: Correlaciones de hipótesis general

Correlaciones

		Dir_Est	Ate_Clie
Dir_Est	Correlación de Pearson	1	,193
	Sig. (bilateral)		,153
	N	56	56
Ate_Clie	Correlación de Pearson	,193	1
	Sig. (bilateral)	,153	
	N	56	56

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 56$ y $\alpha = 0.153$ bilateral. El resultado de la correlación según Pearson es 0.193, lo que significa que la correlación es positiva débil y es significativa en el nivel de 0.05, por tanto, es válida la correlación entre la Dirección Estratégica y la Atención al Cliente, habiendo utilizado la escala de medición ordinal.

De acuerdo a los resultados también podemos indicar que la probabilidad de error es de 1%, el cual puede verificarse en la tabla de correlación.

Tabla N° 581: Correlaciones de hipótesis general

Correlaciones

			Dir_Est	Ate_Clie
Rho de Spearman	Dir_Est	Coeficiente de correlación	1,000	,336*
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	56	56
	Ate_Clie	Coeficiente de correlación	,336*	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	56	56

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 56$ y $\alpha = 0.000$ bilateral. El resultado de la correlación según Rho de Spearman es 0.336, lo que significa que la correlación es **directa y significativa débil** (Promedio cercano a 0 débil), por tanto es **válida** la correlación entre la Dirección Estratégica y la Atención al Cliente, siendo utilizada la escala de medición ordinal;

Hipótesis específicas.

Resultados hipótesis específica 1.

Tabla N° 592: Correlaciones de hipótesis específica 1.

		Correlaciones	
		Ana_Est	Ate_Clie
Ana_Est	Correlación de Pearson	1	,184
	Sig. (bilateral)		,175
	N	56	56
Ate_Clie	Correlación de Pearson	,184	1
	Sig. (bilateral)	,175	
	N	56	56

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 56$ y $\alpha = 0.175$ (Bilateral). El resultado de la correlación según Pearson es 0.184, lo que significa que la correlación es positiva en el nivel de 0.01 bilateral, por tanto, es válida la correlación entre el Análisis estratégico y la Atención al Cliente, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Tabla N° 603: Correlaciones de hipótesis específica 1 según Rho de Spearman.

			Correlaciones	
			Ana_Est	Ate_Clie
Rho de Spearman	Ana_Est	Coeficiente de correlación	1,000	,240
		Sig. (bilateral)	.	,075
		N	56	56
	Ate_Clie	Coeficiente de correlación	,240	1,000
		Sig. (bilateral)	,075	.
		N	56	56

De la tabla de valores. $gl = N = 56$ y $\alpha = 0.075$ bilateral. El resultado de la correlación según Rho de Spearman es 0.240, lo que significa que la correlación es **directa y significativa débil** (Promedio cercano a 0 débil), por tanto, es **válida** la correlación entre el Análisis estratégico y la Atención al Cliente planteado en la investigación, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Resultados hipótesis específica 2.

Tabla N° 614: Correlaciones de hipótesis específica 2.

		For_Est	Ate_Clie
For_Est	Correlación de Pearson	1	-,017
	Sig. (bilateral)		,899
	N	56	56
Ate_Clie	Correlación de Pearson	-,017	1
	Sig. (bilateral)	,899	
	N	56	56

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 56$ y $\alpha = 0.899$ (Bilateral). El resultado de la correlación según Pearson es -0.017, lo que significa que no existe correlación entre la dimensión planteadas, por tanto, según el análisis de Pearson no se válida la correlación entre la Formulación estratégica y la Atención al cliente, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Tabla N° 625: Correlaciones de hipótesis específica 2 según Rho de Spearman.

			For_Est	Ate_Clie
Rho de Spearman	For_Est	Coefficiente de correlación	1,000	,083
		Sig. (bilateral)	.	,545
		N	56	56
	Ate_Clie	Coefficiente de correlación	,083	1,000
		Sig. (bilateral)	,545	.
		N	56	56

De la tabla de valores. $gl = N = 56 - 2$ y $\alpha = 0.05$ bilateral. El resultado de la correlación según Rho de Spearman es 0.083, lo que significa que la correlación es **significativa débil** (Promedio cercano a 0 débil), por tanto, es válida la correlación entre la Formulación estratégica y la Atención al cliente, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Resultados hipótesis específica 3.

Tabla N° 636: Correlaciones de hipótesis específica 3.

Correlaciones			Imp_Est	Ate_Clie
Imp_Est	Correlación de Pearson		1	,285*
	Sig. (bilateral)			,033
	N		56	56
Ate_Clie	Correlación de Pearson		,285*	1
	Sig. (bilateral)		,033	
	N		56	56

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 56$ y $\alpha = 0.033$ (Bilateral). El resultado de la correlación según Pearson es 0.285, lo que significa que la correlación es positiva en el nivel de 0.05 (bilateral), por tanto, es válida la correlación entre la Implantación estratégica y la Atención al cliente, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Tabla N° 647: Correlaciones de hipótesis específica 3 según Rho de Spearman.

Correlaciones			Imp_Est	Ate_Clie
Rho de Spearman	Imp_Est	Coeficiente de correlación	1,000	,274*
		Sig. (bilateral)	.	,041
		N	56	56
	Ate_Clie	Coeficiente de correlación	,274*	1,000
		Sig. (bilateral)	,041	.
		N	56	56

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De la tabla de valores. $gl = N = 56$ y $\alpha = 0.041$ (bilateral). El resultado de la correlación según Rho de Spearman es 0.274, lo que significa que la correlación es **significativa** (Promedio cercano a 0 Débil), por tanto, es válida la correlación entre la Implantación estratégica y la Atención, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La dirección actual de la empresa se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. Como consecuencia, se hace necesario abordar qué respuesta debe dar la empresa para sobrevivir o para aumentar su eficacia y eficiencia en estas circunstancias. Podemos entender, por tanto, que la empresa debe dar respuesta a su necesidad permanente de adaptarse a los cambios de su entorno.

Solucionar esta necesidad es lo que se pretende a través de la elección de la llamada estrategia empresarial que, a su vez, surge de un complejo conjunto de actividades que denominaremos el proceso de dirección estratégica. En efecto, el contexto actual exige de la dirección de la empresa una actitud estratégica que persiga su constante adaptación a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de acciones estratégicas adecuadas.

Si pensamos en las empresas que están más orientadas al desarrollo del personal, haciendo publicidad de ello, podrían carecer de la visión de negocios que se requiere para competir en un mercado tan globalizado. Si pensamos, por el contrario, en empresas claramente orientadas a los procesos de negocios, a cerrar el número a fin de año, cuidando más la forma de hacer los procesos que conduzcan a los resultados esperados, que al desarrollo y cuidado de su personal, obtendríamos una empresa deshumanizada, una empresa que se lleva por delante las necesidades de su gente. Este tipo de empresas, sólo serían atractivas para trabajar, mientras les durara su éxito en los negocios. Mi reflexión al respecto es que nada dura demasiado en el tiempo, por lo que resulta necesario aferrarse a indicadores que midan lo que tienen que medir para alcanzar el éxito en los negocios y más aún, que lo que midan, se mantenga en el tiempo. Si un líder se plantea escenarios futuros sobre cómo será el desempeño de su área y en qué medida contribuirá su sector al crecimiento financiero de la empresa, necesita aferrarse a indicadores de gestión que permitan hacer esas proyecciones. Es probable que, entre esos indicadores de medición, no estén los indicadores relativos a la gestión del personal

y más especialmente, a la gestión del talento humano. Queda abierto el interrogante sobre si los líderes en general de estas empresas, percibían el capital humano como herramienta de negocio y de negocios sostenibles en el tiempo. Y si lo percibían, cabe preguntarse si lo reflejarán más concretamente en sus prácticas de gestión. Una posible solución a este problema sobre las empresas orientadas a los procesos vs. las empresas orientadas al personal, podría ser la ya mencionada gestión del conocimiento. Aunque haya autores dentro de la literatura de los negocios y de Recursos Humanos, que hablen cada vez más de la importancia del "Knowledge Management", todavía no se ve reflejado o implementado concretamente en las empresas globales.

La gestión del conocimiento podría ser, por lo tanto, una solución de compromiso, entre ambos intereses: los intereses de negocio de la empresa y los intereses personales y de crecimiento de los empleados que sustentan esas prácticas del conocimiento. Prácticas del conocimiento que deben darse diariamente, en cada tarea que se ejecuta, tanto individualmente como en equipo, dentro y fuera de las empresas. La gestión del conocimiento, implica tener como proveedores del talento humano a las universidades e instituciones académicas, pero el talento humano necesita el contexto práctico donde implementar sus conocimientos, entrando a jugar un papel importante, el ámbito empresarial. El beneficio es mutuo, entre universidades más acordes a las necesidades del mercado laboral y empresas más necesitadas de gente valiosa que deje su legado de conocimientos actualizados, en las prácticas diarias de la empresa y al servicio de sus negocios. Las herramientas para gestionar ese talento, son varias, como desarrollé en Capítulos anteriores, restaría que las implementen más estratégicamente, no sólo al servicio de los negocios, sino también, al servicio de su gente. Y para cerrar el presente trabajo de Tesis, haré un comentario final sobre la importancia de gestionar el conocimiento como solución de compromiso y es que la gestión del conocimiento y de los talentos, no debe dirigirse sólo al personal joven de las empresas, sino a todo el personal, ya que las capacidades intelectuales que se puedan poner al servicio de los procesos de negocios, pueden provenir de personas adultas, con una visión igualmente actualizada e innovadora, con mayor urbanización en el trato interpersonal, con motivos bien definidos de por qué es importante su progreso laboral y profesional, sea porque tienen mayores

responsabilidades o porque sus proyectos personales cobran mayor peso a determinada edad. El conocimiento actualizado, no tiene edad en ese sentido. Dejo entonces esta última reflexión, para los futuros líderes de tecnología.

Si bien es cierto, se ha medido el grado de correlación de las variables Dirección estratégica y Atención al cliente en la Caja Huancayo, no se ha medido los La dirección Estratégica - y las Satisfacción del Cliente, el cual permitirá un mejor análisis de la investigación debido a que puede demostrarse las diversas estrategias de atención orientado al usuario y su nivel de satisfacción frente de a cada uno de los servicios que oferta.

Si el personal cuenta instrumentos estratégicos adecuado para atender al cliente, cabe preguntarse, ¿Se está satisfaciendo las necesidades de los clientes adecuadamente?, siendo un tema diferente de investigación que sería muy necesario desarrollarlo ya que permitirá medir las estrategias y su incidencia en la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, en toda organización identificamos grupos laborales, los cuales son generados por propias acciones laborales diarias, mismas funciones encargadas o condición laboral, por eso es muy importante que estos grupos tengan metas y orienten sus energías en realizar y cumplir las funciones bajos marcos normativos aceptables por la sociedad e identificados al horizonte de la institución. En razón a ello también nos preguntamos ¿Los trabajadores / colaboradores que viene laborando en la Caja Huancayo ofrecen un servicio de acorde a las expectativas de los clientes?; Invitando a realizar una evaluación del desempeño laboral con un grupo de prueba y un grupo de control; mediante la aplicación de programas de sensibilización motivacional y de compromisos.

Las limitaciones que tuvo la investigación fueron el poco tiempo disponible para resolver los instrumentos que en la institución cada uno de los trabajadores realizan tareas específicas y están en contacto permanente con la población que dificulta la misma aplicación en horario de trabajo, de la misma manera la predisposición de los funcionarios es otro problema por la recargada agenda laboral diaria.

Es función de toda organización educar a su gente, constituirlo, organizarlo, conservar su cultura, su integridad, su identidad, sus valores, por ello es importante que se fomente en los individuos principios éticos mediante programa de capacitación. Uno de los

finde de la gestión estratégica que debe aplicar todo gerente es hacer que los trabajadores sean personas dotadas de cualidades capaces de realizar acciones nobles, bellas y buenas. Un acto bueno significa hacer el bien, realizando actos que van acompañados de elogio, de mérito, de reconocimiento. Bueno es realizar acciones acompañadas de virtud.



Conclusiones

Una vez concluido el estudio de investigación, los resultados de las variables dirección estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica – 2016, se arribó a las siguientes conclusiones.

1. Se determinó que existe una relación positiva entre la Dirección estratégica y la atención al cliente, puesto de que el resultado obtenida mediante el método de evaluación Rho de Spearman es 0.3361, lo que significa que la correlación directa y significativa débil siendo significativa en el nivel de 0.05 (Bilateral), habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual **valida la hipótesis** general planteado en el trabajo de investigación “La dirección estratégica incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica – 2016...”.

2. Se determinó que existe una relación positiva entre la dimensión Análisis Estratégico y la variable Atención al cliente, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de 0.240, lo que significa que la correlación es directa y significativa débil siendo significativa en el nivel de 0.01, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual **valida la hipótesis específica 1** planteado en el trabajo de investigación , “El conocimiento del análisis estratégico incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica – 2016...”.

3. Se determinó que existe una relación positiva entre la dimensión Formulación Estratégica y variable Atención al Cliente, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de 0.083, lo que significa que la correlación es significativa débil siendo significativa en el nivel de 0.01, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual **valida la hipótesis específica 2** planteado en el trabajo de investigación ; “El conocimiento de la formulación estratégica incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016...”.

4. Se determinó que existe una relación positiva entre la dimensión Implantación Estratégica y variable Atención al Cliente, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de 0.274, lo que significa que la correlación

es significativa siendo significativa en el nivel de 0.01, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual **valida la hipótesis específica 3** planteado en el trabajo de investigación; “El conocimiento de la implantación estratégica incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016...”.



Recomendaciones

1. Para la ejecución de la presente investigación se ha aplicado un muestreo del total de la población de la institución todos tuvieron la probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, garantizando así la representatividad de la muestra extraída y son por tanto los más recomendables, durante la aplicación se tomó en cuenta los criterios de inclusión, “aplicación de instrumento al personal administrativo ubicados en la oficina al momento del trabajo de campo”.
2. A la institución se recomienda implementar programas de sensibilización sobre la importancia de la atención al cliente durante el ejercicio de las labores institucionales, ya que la productividad, así como el logro de resultados, se verá reflejado en la adecuada prestación de servicios con valor de percepción de satisfacción de las necesidades de los clientes y del propio personal administrativo.
3. Por otro lado, vemos que el personal que viene laborando otorga importancia a los factores ambientales o higiénicos que influye en su desempeño, muestran sentido de necesidad de mejora en casos de clima laboral, iluminación, etc., siendo necesario implementar estudios de investigación para la identificación de los factores que influyen la productividad, así como el cumplimiento de los objetivos de la institución que permitirá aplicar instrumentos de superación.
4. De la misma forma entendiendo que se identifica la influencia de las relaciones familiares en el desarrollo de sus labores, es necesario que la institución impulse cursos orientados a la sensibilización e iniciativa laboral, a través de intercambios de inteligencia laboral con otras instituciones similares (pasantías), así como también la constitución de grupos de trabajo bajo incentivos (Motivación).
5. También es necesario no obviar la comunicación jefe subordinado entre el personal administrativo debido a las constantes faltas a las normas de gestión laboral o atención al cliente, ya que en la actualidad es constante los actos de corrupción, muchos trabajadores suelen actuar con apego exagerado a las normas laborales, mostrando actitud apática para iniciar actividades sujetándose a órdenes documentarias. Por ello se recomienda implementar programas de sensibilización para agilizar la atención de las necesidades de la población.

6. Para futuras investigaciones se recomienda que se realice un análisis con cada una de las variables de la dirección estratégica y atención al cliente a partir de las motivaciones personales, que vendrían a ser, calidad en el trabajo, colaboración, disciplina, esfuerzo personal, sociabilidad, iniciativa, asistencia, puntualidad, expresión verbal, presentación personal y responsabilidad. Estudiando estos factores las siguientes investigaciones serían más completas.

7. Seguramente coincidiré con muchos de los colegas que elaboraron sus investigaciones en la siguiente situación; las instituciones públicas en la ciudad de Huancavelica, pese a que labores en ella, no permiten la elaboración de trabajos de investigación, siendo reflejo la negativa al momento de la aplicación del instrumento de investigación, esta situación afecta la ejecución de la investigación retrasando todo el trabajo, y mermando las ganas del investigador. Entiendo ello porque la afirmación del personal de la institución es que necesita la autorización de la universidad en el cual se viene desarrollando la investigación y que no sea con fines políticos. En razón a ello me permito recomendar la emisión de documentos de presentación de la institución y que permitirá una mejor presentación y razón científica de la investigación.

Referencia bibliográfica

- AMITAI, E. (1975). "Organizaciones modernas". México: UTEHA.
- ALBRECHT, Karl (1998). *Servicio al cliente interno*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica.
- BALLARD, Jim; FINCH, Fred (2005). *Clientemania. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente*. Caracas: Grupo Editorial Norma.
- BECKWITH, Harry (2005). *Enamore a sus clientes*. Caracas: Ediciones Urano.
- BLANCHARD, Ken (2008). *Saber y hacer*. Caracas: Grupo Editorial Norma.
- BLANCHARD, Ken; BOWLES, Sheldon (2005). *Cientes incondicionales ("Raving fans")*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- BRINKMAN, Rick; KIRSHNER, Rick (2006). *Amarás a tus clientes*. Madrid: Ediciones Empresa Activa.
- CAPODAGLI, Bill (2006). *The Disney Way. Harnessing the management secrets of Disney in your company*. USA: McGraw-Hill.
- CARNEGIE, Dale (2010). *Cómo ganar amigos e influir en las personas*. USA: Vintage (Random House).
- CIALDINI, Robert; GOLDSTEIN, Noah; MARTIN, Steve (2008). *¡Sí! 50 Modos comprobados científicamente para ser persuasivo*. Madrid: Lid Editorial.
- CRAVEN, Robert (2003). *El cliente es el Rey*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ELIAS, Joan (2000). *Cientes contentos de verdad. Claves para comprender a clientes y a usuarios*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- HEWARD, Lyn (2006). *La magia: Una historia sobre el poder de la creatividad y la imaginación*. Madrid: Empresa Activa.
- HERNANDEZ Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. México Edit. McGraw Hill.
- JIMENEZ, Juan Carlos (2008). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Ediciones.

JIMENEZ, Juan Carlos (2010). *Amplía tus oportunidades. Paradigmas de la motivación personal*. Caracas: Cograf Ediciones.

KINNI, Ted (2003). *Be our guest: Perfecting the art of customer service*. USA: Disney Editions.

LUNDIN, Stephen; PAUL, Harry; CHRISTENSEN, John (2001). *Fish*. Barcelona: Ediciones Urano.

MITCHEL, Jack (2008). *Abrace a sus clientes*. Caracas: Norma.

SEIDMAN, Dov (2007). *How: why how we do anything means everything... in business (and in life)*. New Jersey: John Wiley & Sons.

BUENO, E.: *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, 3.ª ed., Madrid: Pirámide, 1991.

KOONTZ, H., WEHRICH, H.: *Administración*, 9.ª ed., México: McGraw-Hill, (primera versión en inglés de 1988), 1991.

REFERENCIAS WEBGRÁFICAS

<http://excelencia.iat.es/evaluacion-de-la-gestion/>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/ingenieria-en-gestion-empresarial.htm>

<http://serviciosyclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=17>

<http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>

<https://Tesis Munoz Balbuena Roldan Correcci%C3%B3n%20final.pdf>

<https://servikblog.wordpress.com/2013/01/08/las-5-dimensiones-del-servicio-o-mejor-conocidas-como-lo-que-le-importa-al-cliente-3/>

<http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>

https://www.google.com.pe/search?q=auditoria+del+servicio&oq=auditoria+del+servicio&aqs=chrome..69j57j0l5.11904j0j8&sourceid=chrome&es_sm=122&ie=UTF-8

- Álvarez Illanes, Juan (2010). Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo: Instituto Pacifico. Lima-Perú.
- Alvarez Pedroza, Alejandro (2009). Presupuesto público: Instituto Pacifico. Lima -Perú.
- Amaya Pingo, pedro (1999) Guía para redactar proyectos e informes de investigación. Editorial UDEGRAFER España.
- Banco Mundial (2011). Evaluación del Presupuesto Participativo y su relación con el presupuesto por resultados.
- Carmeli, A. y Josman, Z. (2006). La relación entre Inteligencia emocional, desempeño de tareas y comportamientos de ciudadanía organizacional. Volumen 19
- Chiavenato, I (2009). Gestión del Talento Humano, 3ra. Ed. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración De Recursos Humanos. 5ta. Ed. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pag. 247
- Daniel Gilbert: (1999) Administración, Prentice Hall, México.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros (2003) "Metodología de la investigación", México, Editorial McGraw Hill, 3era. Edición
- Milkovich, G. Boudreau, J. (1994): *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Sexta Edición Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resourced-Base Theory
- Pachaco, G. 2012. "El Proceso Presupuestario. Guía Práctica de la Universidad Tecnológica del Perú Filial"- Arequipa.
- Pedro Arizti y Manuel Fernando Castro, (2010) Mejorando la calidad del gasto público a través del uso de información de desempeño en México, Primera Edición, Junio de 2010.
- Robbins S. (1999). "Comportamiento Organizacional". México: Editorial Prentince Hall

Tapia, T. y Vizconde, C. (2012). "La capacitación de Recursos y su Incidencia en el Presupuesto Institucional de la Municipal Provincial de Chepén Año 2012" Proyecto de Investigación

Valderrama Mendoza, Santiago (2007) Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. Edición "san marcos" EIRL Lima Perú.

Werther, W; Davis, Heith. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana S.A.

Referencias a sitios Web

<http://www.moron.gov.ar/presupuestoparticipativo/>

www.participaperu.org.pe

<http://www.presupuestosparticipativos.com>.

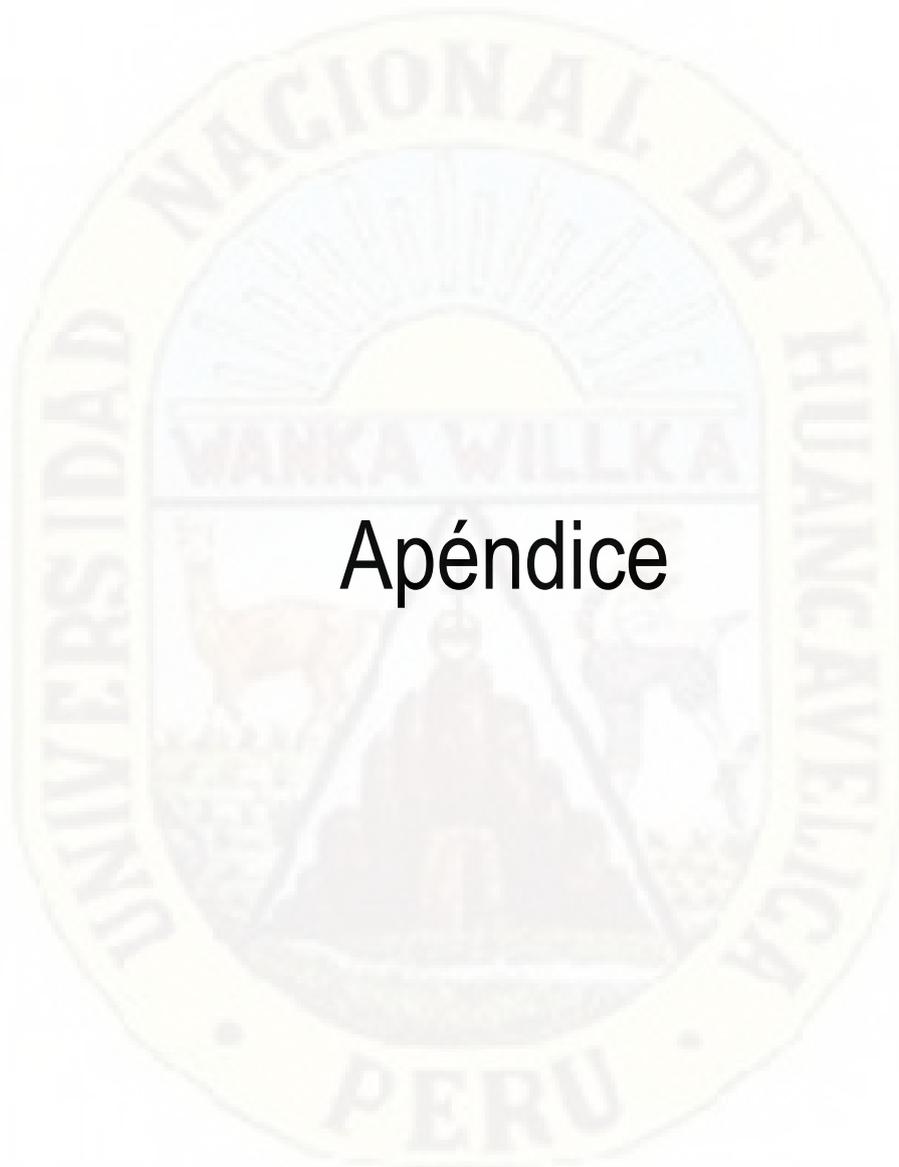
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/09/17/la-formula-para-motivar-atus-colaboradores>

▯ <http://www.degerencia.com/articulo/de-obrero-a-colaborador-una-transicion-aunincompleta>

▯ <http://publimetro.pe/actualidad/5593/noticia-conoce- pretextos-mas-comunes-no-irtrabajar>

▯ <http://www.universidadperu.com/sociales-teoria-de-las-necesidades-humanas-de-maslowblog.php>

▯ <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/los-pretextos-mascomunes-para-no-ir-a-trabajar>



Apéndice

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la tesis: “LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CAJA MUNICIPAL HUANCAYO AGENCIA HUANCVELICA - 2018”

**Responsable: SANTOYO HUALLPA JEAN CARLOS
QUISPE CEPIDA DENNIS ABEL**

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método y Diseño	Población y Muestra
<p><u>Problema General:</u> ¿Cuál es la relación de la dirección estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016?</p> <p><u>Específico:</u> ✓ ¿Cuál es la relación del análisis estratégico en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016?</p> <p>✓ ¿Cuál es la relación de la formulación estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016?</p>	<p><u>Objetivo General:</u> Determinar la relación de la dirección estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016</p> <p><u>Objetivos Específicos:</u></p> <p>✓ Determinar la relación del análisis estratégico en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.</p> <p>✓ Determinar la relación de la formulación estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.</p> <p>✓ Determinar la relación de la implementación estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.</p>	<p><u>Hipótesis General:</u> La dirección estratégica incide de manera significativa regular en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016.</p> <p><u>Hipótesis Específicas:</u></p> <p>✓ El conocimiento del análisis estratégico incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016.</p> <p>✓ El conocimiento de la formulación estratégica incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016.</p>	<p>Dirección Estratégica</p>	<p>Análisis estratégico (Hill, C. y Jones, G. 1996)</p> <p>Formulación Estratégica (Hill, C. y Jones, G. 1996)</p> <p>Implantación Estratégica (Hill, C. y Jones, G. 1996)</p>	<p>Plan Estratégico Misión y Visión Objetivos</p> <p>Estrategia a nivel corporativo Estrategia a Nivel de Negocio Estrategia Nivel Funcional</p> <p>Estructura Organizacional Recursos Liderazgo Cultura Empresarial</p> <p>Elementos tangibles</p>	<p><u>Tipo de investigación:</u> Será el tipo de Investigación Básica</p> <p><u>Nivel de Investigación</u> Correlacional</p> <p><u>Diseño de</u></p>	<p><u>Población y Muestra:</u> La población está determinada por el personal administrativo de la Caja Municipal de Huancayo Agencia Huancavelica, que son en un total de 56 personas</p> <p>Muestra Se ha considerado 56 personas que son el personal administrativo de la Caja Municipal de Huancayo Agencia Huancavelica y clientes</p> <p><u>Muestreo</u></p>

<p>✓ ¿Cuál es la relación de la implementación estratégica en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica - 2016?</p>	<p>Huancavelica - 2016.</p>	<p>Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016.</p> <p>✓ El conocimiento de la implementación estratégica incide de manera significativa en la atención al cliente en la Caja Municipal Huancayo agencia Huancavelica - 2016.</p>	<p>Atención al Cliente</p>	<p>Servicio Deseado Humberto Serna Gómez (2006)</p> <p>Servicio Percibido Humberto Serna Gómez (2006)</p>	<p>Confiabledad Prontitud Seguridad Empatía</p> <p>Quejas del cliente Fidelidad del Cliente Rentabilidad</p>	<p><u>Investigación:</u> Será no Experimenta I transecciona I - correlacional</p>	<p>De acuerdo al muestreo aleatoria será de 56 personas entre personal administrativo de la Caja Municipal Huancayo Agencia Huancavelica y clientes.</p>
---	-----------------------------	--	-----------------------------------	---	--	---	--

