



**UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**  
**Y MUNICIPAL**

**TEMA**

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL Y SU  
INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO; CASO  
ESTUDIO, CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTALVO,  
PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2014.**

**AUTOR**

**BRAULIO ALONSO ROBAYO GONZALEZ**

**DIRECTOR**

**ING. RONALD FABIÁN ANDAGOYA ARECHUA.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Braulio Alonso Robayo González, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normatividad Institucional vigente.

El autor certifica libremente que los criterios y opiniones que constan en la Tesis son de su exclusiva responsabilidad.

---

BRAULIO ALONSO ROBAYO GONZALEZ

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Ronald Fabián Andagoya Arechua. MSc. **Director de Tesis**

### **Certifica:**

Que, el Sr. BRAULIO ALONSO ROBAYO GONZALEZ, realizó la Tesis titulada:  
“**ANALISIS ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO; CASO DE ESTUDIO, CAMAL MUNICIPAL DEL CANTON MONTALVO, PROVINCIA DE LOS RIOS, AÑO 2014.**”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

.....  
**Ing. Ronald Fabián Andagoya Arechua. MSc.**  
**Director de Tesis**



**UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**Carrera en Administración y, Gestión Pública y Municipal**

**TESIS DE GRADO**  
**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y, GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL.**

**“ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO; CASO DE ESTUDIO, CAMAL MUNICIPAL DEL CANTON MONTALVO, PROVINCIA DE LOS RIOS, AÑO 2014.”**

Presentado al Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración y Gestión Pública y Municipal.

**APROBADO**

---

**Lcda. Alexandra Haro Chong, MSc.**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. Máximo Tovar Pérez, MSc.**  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

---

**Econ. Luciana Coello León, MSc.**  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

**QUEVEDO –ECUADOR**

## DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y porque bajo su bendición me permitió obtener un logro profesional.

A mi esposa Hilda Calero por su apoyo y constante dedicación para culminar esta etapa muy importante de mi vida.

A mis estimados maestros por sus conocimientos y enseñanzas.

Hoy mi corazón irradia felicidad, al saber que he superado una etapa de mi vida la cual con mucho esfuerzo sé que lograría, motivo por el cual ofrezco y dedico este triunfo a mis hijos Braulio, David y Alan para que vean en mí un ejemplo de superación digno a seguir, a mi esposa Hilda Calero por ser la base principal para lograr culminar mis estudios superiores.

Que este primer y nuevo éxito permanezca en mi corazón como un gran aliciente para la búsqueda de muchos más.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Divino Creador, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Un agradecimiento especial al Ingeniero Ronald Andagoya Arechua, por la colaboración, paciencia y apoyo durante la etapa de elaboración de mi tesis de grado.

Ing. Roque Vivas Moreira MSc, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Ing. Guadalupe Murillo Campuzano MSc, Vicerrectora Administrativa, gran amiga, luchadora, incansable, digna ejemplo a seguir.

Ing. Carlos Martínez Medina MSc, Vicerrector Académico.

A la Ing. Dominga Rodríguez Angulo MSc., Directora de la Unidad de Estudios a Distancia.

A mis maestros y, compañeros por el tiempo transcurrido en los años de estudios, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional,

A todos y cada una de las personas que hicieron posible la realización de esta Tesis de Grado.

# INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
CARATULA.....	I
AUTORIA.....	II
CERIFICACION.....	III
TRIBUNAL DE CONSEJO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
INDICE GENERAL.....	VII
INDICE DE CUADROS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
<b>CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	2
1.2. Planteamiento del Problema. ....	3
1.2.1. Formulación del Problema. ....	4
1.2.1.1. Sistematización del Problema. ....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
1.4. Justificación .....	5
1.5. Hipótesis. ....	6
1.5.1. Hipótesis general. ....	6
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1. Fundamentación Conceptual.....	8
2.1.1. Que son los servicios. ....	8
2.1.2. Planeación y creación de servicios. ....	9
2.1.3. Ampliación del producto básico.....	9
2.1.4. La flor del servicio. ....	10

2.1.4.1. Servicios de facilitación .....	10
2.1.4.2. Servicio de mejora .....	11
2.1.4.3. Servicio de mejora .....	11
2.1.5. Atributos y niveles de servicio .....	11
2.1.6. Lealtad del cliente .....	12
2.1.7. Calidad del servicio .....	12
2.1.7.1. Diferentes perspectivas de la calidad del servicio .....	12
2.1.8. La fidelización del cliente .....	13
2.1.8.1. La insatisfacción del cliente.....	15
2.1.8.2. Relaciones con los clientes .....	16
2.1.9. Métodos de distribución de servicios .....	17
2.1.9.1. Venta directa .....	17
2.1.9.2. Ventas a través de intermediarios.....	18
2.1.10. Servicios.....	18
2.1.10.1. Como administrar la participación del cliente .....	19
2.1.10.2. Comportamiento del consumidor .....	19
2.1.10.3. Como administrar los clientes pocos cooperativos .....	20
2.1.10.4. Importancia de la satisfacción de los clientes .....	20
2.1.10.5. Los beneficios de la satisfacción de los clientes .....	20
2.1.11. Clientes y operación de servicios.....	21
2.1.11.1. La tecnología y contacto con los clientes .....	21
2.1.11.2. El problema del mal comportamiento del cliente .....	22
2.1.11.3. Como evalúan los clientes el desempeño de los servicios.....	22
2.1.11.4. Estrategias de segmentación .....	22
2.1.12. La necesidad a la demanda .....	22
2.1.12.1. Productos y satisfacción.....	23
2.1.12.2. Valor y Costo.....	23
2.1.12.3. Valor y satisfacción del cliente .....	23
2.1.12.4. La cadena de valor.....	24
2.1.13. Evaluación de servicios.....	25
2.1.13.1. Venta de servicios .....	25
2.1.14. Administración.....	25
2.1.15. Importancia de la administración.....	26
2.1.15.1. Tipos de administración .....	27
2.1.15.2. Administración internacional .....	27
2.1.15.3. Administración Comparativa .....	27
2.1.15.4. Administración por Objetivos:.....	27
2.1.16. La administración en la Tecnología.....	28
2.1.17. Administración de la Producción y de Operaciones .....	28
2.1.18. La administración en un Entorno Global .....	29
2.1.19. Procesos Administrativos .....	30
2.1.20. Planeación .....	30
2.1.21. Organización .....	31
2.1.22. Estructuras organizaciones más comunes.....	32
2.1.23. Diseño de organizaciones .....	33
2.1.24. Dirección .....	33
2.1.25. Liderazgo .....	34
2.1.26. Eficacia.....	36

2.1.27. Control.....	37
2.1.28. Servicio al cliente. ....	37
2.1.28.1. Que es servicios se ofrecerán.....	37
2.1.28.2. Qué nivel de servicio se debe ofrecer. ....	38
2.1.28.3. Elementos del servicio al cliente .....	38
2.1.29. Importancia del servicio al cliente .....	38
2.1.29.1. Estrategia del Servicio Al Cliente .....	39
2.1.29.2. Mandamientos de la Atención al Cliente. ....	39
2.1.30. El control de los procesos de Atención al Cliente. ....	41
2.1.31. Elementos .....	41
2.1.32. Las necesidades del consumidor. ....	41
2.1.33. Análisis de los ciclos de servicio .....	42
2.1.33.1. Reglas importantes para las personas que atiende .....	43
2.1.33.2. Componentes Básicos del Buen Servicio.....	44
2.1.34. Los siete Instrumentos del Análisis del Valor para el Clientes .....	45
<b>2.2. Fundamentación legal. ....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1. Materiales y Métodos .....</b>	<b>50</b>
3.1.1. Materiales.....	50
3.1.2. Métodos .....	50
<b>3.2. Tipos de investigación.....</b>	<b>51</b>
3.2.1. Descriptiva .....	51
3.2.2. Explicativa .....	51
<b>3.3. Técnica de investigación.....</b>	<b>51</b>
3.3.1. Encuesta .....	51
3.3.2. Entrevista .....	51
<b>3.4. Fuentes de Información.....</b>	<b>52</b>
3.4.1. Primarias .....	52
3.4.2. Secundarias .....	52
<b>3.5. Población y muestra .....</b>	<b>52</b>
3.5.1. Población .....	52
<b>3.5.2. Muestra .....</b>	<b>52</b>
<b>3.6. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1. Resultados de las encuestas realizadas a los usuarios del camal municipal del cantón Montalvo Asociación de Ganaderos. ....</b>	<b>55</b>

4.1.1. Resultados de la Entrevista realizada al gerente del Camal Municipal del Cantón Montalvo.....	61
4.1.2. Determinación de los Servicios.....	62
4.1.3. Dirección Organizativa.....	62
4.1.4. Calidad del Servicio.....	62
<b>4.2. Discusión.....</b>	<b>66</b>
4.2.1. Comprobación o desaprobación de Hipótesis.....	67
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1. Título de la propuesta.....</b>	<b>69</b>
<b>5.2. Justificación.....</b>	<b>69</b>
<b>5.3. Fundamentación.....</b>	<b>70</b>
<b>5.4. Objetivos.....</b>	<b>71</b>
5.4.1. Objetivos General.....	71
5.4.2. Objetivos específicos.....	71
<b>5.5. Importancia.....</b>	<b>71</b>
<b>5.6. Ubicada sectorial y física.....</b>	<b>72</b>
<b>5.7. Factibilidad.....</b>	<b>73</b>
<b>5.8. Organigrama.....</b>	<b>73</b>
<b>5.9. Manual de funciones.....</b>	<b>74</b>
<b>5.10. Recursos.....</b>	<b>77</b>
<b>5.11. Impacto.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>6.1. Conclusiones.....</b>	<b>80</b>
<b>6.2. Recomendaciones.....</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>82</b>
<b>7.1. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
<b>CAPÍTULO VIII ANEXOS.....</b>	<b>85</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Tabla #1: Encuesta sobre los servicios utilizados .....	55
Tabla #2: Encuesta sobre el espacio físico .....	55
Tabla #3: Encuesta sobre la calidad del servicio .....	56
Tabla #4: Encuesta sobre el personal capacitado.....	57
Tabla #5: Encuesta sobre el servicio de seguridad.....	57
Tabla #6: Encuesta sobre las actividades realizadas.....	58
Tabla #7: Encuesta sobre la administración .....	58
Tabla #8: Encuesta sobre el departamento de planificación .....	59
Tabla #9: Encuesta sobre los servicios tecnológicos a implementar .....	59
Tabla #10: Encuesta sobre el manual de control .....	60

## RESUMEN EJECUTIVO

EL Camal Municipal del cantón Montalvo es una empresa que se dedica a brindar un excelente nivel de calidad en la prestación de los servicios en los usuarios de nuestro cantón, la presente investigación estudió el análisis organizacional y su incidencia en la calidad del producto caso de estudio camal municipal del Cantón Montalvo, teniendo el compromiso de satisfacer o superar las expectativas de los usuarios, garantizando el cumplimiento de las especificaciones y dando valor agregado a los servicios brindado y su gestión administrativa y organizativa, para lograr una participación individual y de equipo de todo el personal administrativo y de servicio, un compromiso de mejora continua y velocidad de respuesta a los usuarios que acuden hacer uso de sus instalaciones. Mediante este estudio se pudo determinar la programación y ejecución continuamente capacitación al personal administrativo y operativo del camal municipal del Cantón Montalvo en lo que respecta a servicio al cliente, gestión administrativa con el objetivo de mejorar el servicio a los usuarios y orientarse a una clasificación de desempeño de sus actividades y procesos, observando que se debe emitir un reglamento interno que determine los procesos de adquisición de obras y equipos basado en las medidas específicas en concordancia con las normas generales del sector público, los administradores deben adecuar las instalaciones del camal municipal con nuevos equipos tecnológicos en lo que respecta a faenamiento para la satisfacción de los usuarios y así brindar un servicio de calidad y eficiencia, por último diseñar un organigrama estructural y la creación del departamento de planificación que este articulado con los departamentos del camal municipal para la elaboración, ejecución y control del plan operativo anual basado en las políticas, reglamentos y el proceso de adquisición de obras y equipos.

## **ABSTRACT**

The Municipal Slaughterhouse Canton Montalvo is a company dedicated to providing an excellent level of quality in the provision of services in our county users. This research study organizational analysis and its impact on product quality local municipal slaughterhouse case study Montalvo Canton, having the commitment to meet or exceed the expectations of users, ensuring compliance with the specifications and adding value to services and provided administrative and organizational management to achieve individual and team participation of all administrative staff and service, a commitment to continuous improvement and speed of response to users who come to use their facilities. Through this study it was determined continuously programming and implementing training for the administrative and operational staff of the municipal slaughterhouse Canton Montalvo with regard to customer service, administrative management in order to improve service to users and geared towards rated performance of its activities and processes. Noting that must issue an internal regulation that determines the procurement process works and based on specific measures in accordance with the general rules of public sector teams, managers must adapt the facilities of the municipal slaughterhouse with new technological equipment in terms to slaughter for user satisfaction and thus provide a quality service and efficiency. And finally design an organizational structure and building planning department that this articulated with the departments of the municipal slaughterhouse for the development, implementation and monitoring of the annual operating plan based on the policies, regulations and the procurement of works and equipment.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1. Introducción

EL Camal Municipal del cantón Montalvo es una empresa que se dedica a brindar un excelente nivel de calidad en la prestación de los servicios en los usuarios de nuestro cantón, en concordancia con los lineamientos de las políticas de servicio industriales y a si contar con un recurso humano altamente calificado y comprometido en el proceso de faenamiento de ganado bovino y porcino a las asociaciones y particulares, para su comercialización en mercados de la provincia de Los Ríos, fundamentalmente en el Cantón Montalvo,.

Esta entidad tiene el compromiso en satisfacer o superar las expectativas de los usuarios, garantizando el cumplimiento de las especificaciones y dando valor agregado a nuestros servicios y su gestión administrativa y organizativa, esto se logra con una participación individual y de equipo de todo el personal administrativo y de servicio, con un compromiso de mejora continua y velocidad de respuesta a los usuarios que acuden hacer uso de sus instalaciones.

Por eso es muy importante que el camal municipal logre la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los usuarios con objetivos de competitividad y crecimiento, para asegurar estándares de calidad.

Montalvo es un Cantón de la Provincia de Los Ríos en la región costa de Ecuador, su cabecera cantonal es Montalvo, consta de una parroquia urbana: Montalvo, y una parroquia rural: La Esmeralda, la principal actividad económica es la agricultura y turismo, cuenta con una población promedio de 24.164 habitantes aproximadamente.

## **2. Planteamiento del Problema.**

El camal municipal de Montalvo se encuentra ubicado en la calle 10 de agosto entre Quito y 27 de Mayo. En un medio altamente competitivo, caracterizado por un proceso de interacción intensivo entre personas y organizaciones que buscan satisfacer sus necesidades de bienes y servicios, es importante establecer mecanismos que permitan cumplir a cabalidad con la demanda que estos requieren.

Por lo que se impone observar desarrollar procesos que tomando como la base el entorno deriven en mejores rendimientos de las organizaciones; sobre todo, en el aspecto económico, resaltando la mayor productividad del camal municipal del Cantón Montalvo”

En vista de que en el camal municipal no cuenta con una infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a los socios ganaderos, ni la gestión organizativa se encuentra bien estructurada, su personal operativo y de servicio no está con la preparación adecuada para ocupar dichos cargos, por tales motivos el sentir de quejas de los usuarios por la insalubridad que existe en las instalaciones sin una protección del medio ambiente, tanto para los operarios como la comunidad de sus alrededores.

Las organizaciones, en su mayoría se enfocan en hacer productivas en función de satisfacer a sus clientes, por lo cual es primordial para la misma esforzarse, y trabajar sobre la base de una meta, estableciendo estrategias claras para los departamentos involucrados en el proceso; de manera que el grado de productividad se incremente de una forma eficaz y eficiente con el fin de cumplir los objetivos pautados.

Generalmente el proceso de cambio planificado dentro de las organizaciones, como es el camal Municipal del Cantón Montalvo, se basa fundamentalmente

en la necesidad de mejoramiento continuo que debe darse dentro de las estructuras para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia el fin que persigue los objetivos corporativos para alcanzar la mayor calidad productiva de las mismas.

### **2.1.1. Formulación del Problema.**

¿Cómo incide la gestión organizativa en la calidad del servicio de los usuarios del camal Municipal del cantón Montalvo?

#### **2.1.1.1. Sistematización del Problema.**

¿Cuáles son los principales servicios que brinda a los usuarios el camal Municipal del cantón Montalvo?

¿Cómo influye el proceso existente del sistema de gestión organizativa en el camal Municipal del cantón Montalvo?

¿Cuál es el criterio de los habitantes del cantón Montalvo acerca de la calidad del servicio que brinda el camal Municipal del cantón Montalvo?

¿Cómo influye la falta de un departamento de planificación en camal Municipal del cantón Montalvo?

### **3. Objetivos.**

#### **3.1.1. Objetivo General**

Analizar la gestión Organizativa y su incidencia en la calidad del servicio de faenamiento de ganado bovino y porcino en el camal municipal del Cantón Montalvo, Año 2014.

#### **3.1.2. Objetivos Específicos**

- Determinar los servicios que brinda a los usuarios el camal municipal del Cantón Montalvo.
- Verificar la dirección organizativa existente en el camal municipal del Cantón Montalvo.
- Identificar la calidad del servicio que brinda el camal municipal del Cantón Montalvo para el manejo de las instalaciones.
- Proponer la implementación de un departamento de Planificación y programación para fortalecer la gestión organizativa, operativa y de servicio del camal municipal del Cantón Montalvo.

### **3.2. Justificación**

Las empresas públicas en la actualidad y por la competencia generada en el mercado, se ven obligadas permanentemente a mejorar sus procesos al interior, la gestión organizativa y la calidad de los servicios representan la imagen de la institución, siendo los usuarios los que repliquen el nivel de satisfacción recibido al momento de solicitar alguno de estos.

Es importante que el camal municipal del Cantón Montalvo induzca a su personal administrativo y operativo a trabajar con eficiencia, eficacia y efectividad en todos sus procesos, para tener un alto grado de satisfacción en sus objetivos y servicios que presta en beneficio de los usuarios al momento del faenamiento de ganado bovino y porcino y así lograr una buena gestión organizativa de la institución.

La competencia es importante debido a que esta obliga a cada una de las instituciones a mejorar permanentemente este proceso, implicando capacitación y búsqueda de nuevas oportunidades y servicios a fin de lograr tener un posicionamiento empresarial apuntalado al crecimiento como empresa y la satisfacción de los clientes cautivos con el fin de incrementar la participación en el mercado.

En la actualidad el proceso globalizado ha provocado que las empresas tengan un departamento orientado en conocer el nivel de satisfacción de los clientes, ya que son estos quienes califican el servicio recibido, potenciando estos procesos las instituciones modelan los sistemas de administración y de servicios.

### **3.3. Hipótesis.**

#### **3.3.1. Hipótesis general.**

Una adecuada gestión organizativa incide positivamente en la calidad del servicio de faenamiento de ganado bovino y porcino en el camal municipal del Cantón Montalvo.

**Variable Independiente:** Calidad del servicio.

**Variable Dependiente:** Gestión organizativa.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **4.1. Fundamentación Conceptual.**

### **4.1.1. Que son los servicios.**

(LOVELOCK & WIRTZ, 2009) Hasta ahora, nuestro estudio de los servicios se ha enfocado en diferentes tipos de industrias de servicios. Sin embargo, es momento de preguntar ¿Qué es exactamente un servicio?

Los intentos por describir a los servicios se remontan a más de dos siglos. A finales del siglo XVIII y principios del XIX, los economistas clásicos se enfocan en la creación y posesión de la riqueza.

Ellos consideraban que los bienes (a los que se referían como “artículos”) eran objetos de valor sobre los que se podían establecer e intercambiar derechos de propiedad, la propiedad implicaba la posesión tangible de un objeto que había adquirido a través de la compra, trueque o regalo por parte del productor o de un propietario anterior, y que se podían identificar legalmente como propiedad del propietario actual.

En el libro de Adam Smith, *The Wealth of Nations*, que se publicó en Gran Bretaña en 1776, hacía una distinción entre los resultados de lo que llamo trabajos “productivos” e “improductivos” según Smith, este último producía bienes que podían almacenarse después de la producción, para posteriormente ser intercambiados por dinero u otros artículos de valor. Sin embargo, el trabajo improductivo “honorable,... Útil o... Necesario”, creaba servicios que parecían en este tema, el economista francés Jean Baptiste Say argumentó que la producción y el consumo eran inseparables en los servicios, y acuñó el término “productos inmateriales” para describirlo.

Hoy sabemos que la producción y el consumo si pueden separarse en muchos servicios (piense en el lavado en seco, la jardinería y el pronóstico del tiempo), y que no todos los desempeños de servicios son perecederos (considere las

grabaciones de audio y video de conciertos o eventos deportivos). Es muy significativo que muchos servicios estén diseñados para crear un valor duradero para sus receptores (la educación que usted está recibiendo es un claro ejemplo). Sin embargo, la diferencia entre la propiedad y no la propiedad, que enfatizan varios expertos en el marketing de servicio, sigue siendo válida.

#### **4.1.2. Planeación y creación de servicios.**

¿A que nos referimos con un “producto” de servicio? Cuando los clientes compran un artículo manufacturado como una cámara, combustible diésel o un producto agrícola como una bolsa de papas, se vuelven propietarios de objetos físicos. Sin embargo, las funciones de los servicios se experimentan y no se poseen. Aun cuando se trata de elementos físicos de los que los clientes se vuelven propietarios – como un alimento preparado (que se consume con rapidez), un marcapasos implantado quirúrgicamente o el respaldo de una refracción de un automóvil - porción importante el precio que pagan los clientes es por el valor que añaden los elementos de servicio, incluyendo el trabajo experto y el uso de equipo especializado. Un producto de servicios se componen de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangibles como intangibles, pero que crean valor para los clientes.

#### **4.1.3. Ampliación del producto básico.**

(LOVELOCK & WIRTZ, 2009) Por lo general, los servicios se definen con respecto a una industria en particular, por ejemplo del ciudadano de la salud o de transporte, a partir del conjunto básico de beneficios y soluciones que se entregan a los clientes. Sin embargo, la entrega de este producto básico suele ir acompañada de una variedad de otras actividades relacionadas con el servicio, a las que denominamos servicios complementarios, los cuales facilitan el uso del producto básico y añaden valor u diferencia a la experiencia general del cliente. Los productos básicos suelen convertirse en artículos de consumo

conforme una industria madura y aumenta su competencia, de modo que la búsqueda de ventajas competitivas a menudo enfatiza el desempeño de los servicios complementarios.

La combinación del producto básico y los servicios complementarios representan el concepto de servicio (que en un contexto de manufactura a veces se conoce como el producto ampliado).

#### **4.1.4. La flor del servicio.**

(LOVELOCK & WIRTZ, 2009) Los servicios complementarios uno de los papeles. Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio auxilian en el uso del producto básico. Los servicios completarías de mejorar añaden valor para los clientes. Potencialmente hay docenas de servicios complementarios, pero casi todos se clasifican en los siguientes ocho grupos. En la lista aparecen según su clasificación, como de facilitación o de mejora.

(LOVELOCK & WIRTZ, 2009) Los servicios complementarios cumplen uno de los papeles. Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes. Potencialmente hay docenas de servicios complementarios, pero casi todos se clasifican en los siguientes ocho grupos. En la lista aparecen según su clasificación, como de facilitación o de mejora.

##### **4.1.4.1. Servicios de facilitación**

- Información
- Toma de pedidos
- Facturación
- Pago

#### **4.1.4.2. Servicio de mejora**

- Información
- Toma de pedidos
- Facturación
- Pago

#### **4.1.4.3. Servicio de mejora**

- Consulta
- Hospitalidad
- Cuidado
- Excepciones

#### **4.1.5. Atributos y niveles de servicio**

¿De qué manera podemos crear el concepto correcto de servicio para un segmento meta específico? Con frecuencia es necesario hacer investigación para identificar los atributos de un servicio dado, los cuales son importantes para segmentos de mercado específicos, y la manera en que los clientes potenciales perciben el desempeño de las organizaciones competidoras con respecto a estos atributos. Sin embargo, es peligroso generalizar en exceso. Usted debe reconocer que los mismos individuos pueden asignar distintas prioridades a los atributos de acuerdo con:

- El propósito del uso del servicio
- Quien toma la decisión
- El momento del uso (momento del día/semana/temporada).
- Si el individuo está utilizando el servicio solo con un grupo.
- La composición de este grupo.

#### **4.1.6. Lealtad del cliente**

(LOVELOCK & WIRTZ, 2009) Lealtad es un término antiguo que generalmente se ha utilizado para describir la fidelidad y la veneración entusiasta por un país, una causa o un individuo. Más recientemente se ha usado, en el contexto de los negocios, para describir la disposición de un cliente para continuar visitando a una empresa por un largo plazo, preferiblemente de manera exclusiva, y recomendado a sus productos a sus amigos y socios y las intenciones futuras. Pregúntese: ¿a cuales empresa de servicio es leal? ¿Y a cuales industrias pertenecen?

#### **4.1.7. Calidad del servicio**

(LOVELOCK & WIRTZ, 2009) ¿A que nos referimos cuando hablamos de calidad del servicio? El personal de la empresa necesita conocimientos comunes para ser capaz de abordar aspectos como la medición de la calidad del servicio, la e implementación de acciones correctivas. Como lo sugiere, con sentido del humor, la ilustración del restaurante en la figura a veces es difícil administrar la calidad del servicio, incluso cuando las fallas con de naturaleza tangibles.

##### **4.1.7.1. Diferentes perspectivas de la calidad del servicio**

La perspectiva transcendental de la calidad es sinónimo de excelencia una: una señal de estándares inquebrantables y alto desempeño. Este punto de vista se aplica a la actuación de las artes visuales y plantea que la gente aprende a reconocer la calidad únicamente por medio de la experiencia que obtiene a través de la exposición repetida. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, no es muy útil sugerir que los gerentes o los clientes distinguirán la calidad cuando lo vean.

El método basado en el producto considera la calidad como una variable precisa y medible, plantea que las diferencias en la calidad reflejan diferencias de calidad de un ingrediente o atributo que posee el producto. Debido a que esta perspectiva es totalmente objetiva, no toman en cuenta las discrepancias en los gustos, necesidades y preferencias de los clientes individuales (o incluso de segmentos completos de mercado).

Las definiciones basadas en el usuario parten de la premisa de que calidad reside en los ojos del observador. Esas definiciones equiparan la calidad con la satisfacción máxima. Esta perspectiva subjetiva y orientada hacia la demanda reconoce que los distintos clientes tienen deseos y necesidades diferentes.

El método basado en la manufactura se fundamenta en la oferta y se relaciona principalmente con las prácticas de ingeniería y manufactura. (en los servicios, diríamos que la calidad está implicada por las operaciones). El método se enfoca en el cumplimiento de especificaciones desarrolladas internamente, a las cuales a menudo son impulsadas por metas de productividad y contención de costos.

Las definiciones basadas en el valor abordan la calidad en términos de valor y precio. La calidad se define como “excelencia costeable” al considerar el intercambio entre el desempeño (o cumplimiento) y el precio.

#### **4.1.8. La fidelización del cliente**

(GABIN, 2004) Sabemos que fidelizar al cliente es uno de los objetivos del marketing relacional.

La fidelización es buscar el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, intentando conseguir la mayoría de sus compras.

Es decir, se evoluciona de un marketing estratégico dirigido a una única operación ceñida al proceso de la venta, porque - como ya se ha dicho – las exigencias de un nuevo tipo de clientes y la creciente competencia, obligan a las empresas a cuidar al consumidor, buscar su satisfacción no únicamente hasta el cierre de la venta, sino también en las posventa.

El concepto de fidelidad en marketing significa que el cliente realiza la mayoría de sus compras de un determinado producto a la empresa.

### **¿Quién es un cliente?**

Un cliente que compra la loción en una perfumería y la colonia en otras es un cliente fiel, de ambas.

Si una persona compra durante años sus trajes en una sastrería, es un cliente fiel.

Una persona que trabaja la línea de ahorros y recibidos domiciliarios en una caja de ahorros y los temas de inversiones en un banco es un cliente fiel en cada entidad financiera.

Un comercial que acude a comer a un restaurante con sus clientes, aunque es ocasiones se desplaza a otros, es un cliente fiel.

La cuestión clave del tema de la fidelidad de un cliente no es las veces que acude a comer o a comprar, lo importante es el volumen de gasto que realiza: es decir que el porcentaje del gasto total del cliente.

Precisamente el marketing relacional al tratar de extender lazos entre empresa y clientes tiene que considerar este aspecto, cuidar a los rentables y renunciar

Precisamente el marketing relacional al tratar de extender lazos entre empresa y clientes tiene que considerar este aspecto, cuidar a los más rentables y renunciar a los menos rentables.

El desprenderse de los clientes pocos rentables implica:

- Poseer medios informativos que detectan y analicen las compras de los clientes.
- Centrar el esfuerzo en beneficiar al máximo al cliente rentable para conseguir su satisfacción y potenciar la relación.
- Suprimir gastos de gestión de clientes pocos rentables.
- Trasladar la reducción de gastos por la supresión de los gastos de gestión de clientes poco rentables a incrementar los beneficios de los clientes más rentables.
- No confundir volumen de facturación con rentabilidad.

#### **4.1.8.1. La insatisfacción del cliente**

A veces surgen problemas que producen insatisfacción en el cliente, las causas más frecuentes son:

**El personal que vende o realiza el servicio no merece la confianza del cliente, por su incompetencia o porque no genera confianza.**

La empresa debe combatir este problema con una adecuada selección de su personal, además de una permanente formación; todo sin olvidar los círculos y las normas ISO 90000.

### **Protocolo o servicio más claro.**

El cliente se suele sentir muy incómodo se descubre que ha pagado un precio mayor por el mismo producto o servicio que puede encontrar en otros establecimientos

La empresa debe conocer los precios de la competencia pero si los conoce y decide haber una política de precios más alto, deberá ofrecer un “plus”, algo que proporcione al cliente la sensación que paga más pero le dan más, por ejemplo una mayor garantía, un regalo u obsequio una sensación de “estatus” privilegiado una acumulación de puntos en su tarjeta de “fidelización” que haga sentirse compensado.

### **Prestación inferior a las esperadas**

Deben adjuntarse especificaciones que demuestren que el cliente adquirido el producto exactamente con las prestaciones que el folleto, o contrato se habló.

### **El cliente ha recibido una información del vendedor que no se ajusta a las características del producto o servicio.**

Normalmente los productos y servicios sus características técnicas o condiciones y a ellas habrá que atenderse; no obstante, una buena política de la empresa puede ser acertar la devolución del producto y entregar un vale de compre o devolver el dinero; sin duda, el cliente tendrá tranquilidad para volver a comprar en una empresa.

#### **4.1.8.2. Relaciones con los clientes**

(GABIN, 2004) Actualmente es indispensable que la empresa se relaciones con los clientes sin contar con la informática de redes.

Internet, intranet y externet con plataformas que facilitan la información empresarial con gran rapidez.

#### **4.1.9. Métodos de distribución de servicios**

(COWELL, 1991) Para nuestro propósito un canal de distribución es la secuencia de empresa que participan en el traslado de un servicio del productor al consumidor. La generalización usual que se hace sobre la distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente en algunos mercados de servicios (por ejemplo. Servicios profesionales); pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad (por ejemplo, compras); otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos:

- Ventas directa
- Ventas a través de intermediarios

##### **4.1.9.1. Venta directa**

La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas específicas de mercadeo como.

- a. Mantener mejor “control” sobre la forma de suministrar o realizar el servicio. La pérdida de control puede ser una desventaja si se hace a través de un intermediario.
- b. Obtener diferenciación perceptible del servicios a través de un servicio personal real en lo que otra manera serian mercados estándares y uniformes;

- c. Obtener información directa de los clientes sobre sus necesidades existentes, como están cambiando esas necesidades y sus observaciones sobre las ofertas en el mercado de los competidores.

#### **4.1.9.2. Ventas a través de intermediarios.**

Sin embargo, el canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios. La estructura de canales de servicios varía considerablemente y algunas son complejas.

Algunas de las formas de canales más novedosos para distribuir productos de dinero han surgido debido a que las organizaciones de servicios han desarrollado o han aprovechado nuestros productos para superar el problema de la inseparabilidad. La tarjeta de crédito es un ejemplo de una representación física de un servicio ofrecido.

#### **4.1.10. Servicios**

(HOFFMAN & BATESON, 2002) Al final de cuentas, el éxito de muchos de los encuentros de servicios depende de la eficacia que tenga la empresa para administrar a sus clientes. Como dijimos en capítulos anteriores, podemos decir que el encuentro de los servicios es una triple lucha para el control, en la combaten el cliente, el empleado y la propia organización. Los procedimientos y los sistemas que instituye la organización para equilibrar esta relación no son creados simplemente para aumentar la burocracia, sino para aplicarlos principalmente, por motivos económicos que garanticen la rentabilidad.

A diferencia del fabricante de bienes, que rara vez vea el cliente final mientras elabora el producto en una remota fábrica, los prestadores de servicios muchas veces están en contacto permanente con sus clientes y deben de planear sus operaciones teniendo en mente la presencia de estos. Esta interacción, entre el

cliente y el prestador del servicio, constituyente un incidente crítico. Los incidentes críticos representan la mayor oportunidad para obtener pérdidas y ganancias relacionadas con la satisfacción de los clientes y su preferencia.

#### **4.1.10.1. Como administrar la participación del cliente**

(HOFFMAN & BATESON, 2002) En términos generales, a medida que la participación del cliente aumenta, la eficiencia de la operación disminuye. Su participación en el proceso de producción crea incertidumbre en la programación de la producción, por ejemplo, el cliente tiene un efecto directo en el tipo de servicio deseado, la duración del proceso para prestarlo y el ciclo de la demanda de este. Trata de administrar la participación del consumidor en el proceso de producción, con procedimientos eficientes para las operaciones, es un arte muy delicado.

Aumentar la participación del consumidor en el proceso de prestación del servicio, se ha convertido en una estrategia muy popular para aumentar la oferta del servicio y para ofrecer una especie de diferenciación de este. Cuando el personal de contacto permite que los consumidores coproduzcan, cuando menos, una parte de su propio servicio, tiene libertad para cumplir con otras obligaciones; por ejemplo, servir a otros clientes o realizar actividades que no están relacionadas con los consumidores (como encargarse del papeleo).

#### **4.1.10.2. Comportamiento del consumidor**

(HOFFMAN & BATESON, 2002) Cuando las empresas consideren el beneficio que las alternativas del autoservicio ofrecen al consumidor, podrán entender que determina su comportamiento. ¿Por qué el cliente te usaría un CA en lugar de acudir al banco? ¿Por qué el cliente preferiría elegir cocinar sus propios filetes en un restaurante de lujo? Los beneficios que promueva la empresa para el consumidor deben ser definidos por el mismo. Por ejemplo, los clientes que trabajan en turnos que no corresponden al horario tradicional de 8

a 5, disfrutan de la posibilidad de acudir a los CA cualquier hora, Otros quizá solo tengan prisa y prefieren el CA porque funciona más rápido. En las cocinas de autoservicios, la experiencia de la elección y la preparación, podrían facilitar la interacción social y estar movida por el ego.

#### **4.1.10.3. Como administrar los clientes pocos cooperativos**

(HOFFMAN & BATESON, 2002) Como los servicios suelen ser una “experiencia compartida” uno de los retos fundamentales es administrar varios segmentos del mercado, que tienen distintas necesidades, dentro de un solo entorno para el servicio.

Los clientes no siempre son santos y el comportamiento grosero no solo afecta a otros consumidores, sino también a los empleados. Si quiere saber más sobre cómo manejar a los clientes.

#### **4.1.10.4. Importancia de la satisfacción de los clientes**

(HOFFMAN & BATESON, 2002) Es imposible no exagerar la importancia de la satisfacción de los clientes. Sin clientes, la empresa de servicios no tendría razón de existir. Todo negocio de servicios tienen para definir y medir, permanentemente la satisfacción de los clientes. Esperar a que estos se quejen para poder identificar los problemas en el sistema de prestación del servicio o evaluar el avance conseguido por la empresa, relativa a la satisfacción de los clientes, con base en la cantidad de quejas recibidas sería muy ingenuo.

#### **4.1.10.5. Los beneficios de la satisfacción de los clientes**

(HOFFMAN & BATESON, 2002) Hay quienes dicen que en ocasiones los clientes no son razonables, pero no existen mucha evidencia de que tengan

expectativas extravagantes. Por consiguiente, satisfacerlos no es una tarea imposible. De hecho, cumple sus expectativas, o superarlas, pueden producir varios beneficios valiosos para su empresa. La publicación positiva, de boca en boca, que generan los clientes existentes muchas veces se traduce en más clientes nuevos. Por ejemplo, piense en la publicidad positiva generada para las empresas que aparecen en los 10 primeros lugares de la lista de las compañías más admiradas, que aparecen en la tabla. En cambio, como posible empleado, ¿no tendría usted reservas para trabajar con las 10 que están final de la lista? Los clientes actuales satisfechos muchas veces compran más productos, con mayor frecuencia, y es menos probable que decidan irse con la competencia que los clientes insatisfechos.

#### **4.1.11. Clientes y operación de servicios**

(HUETE, ANDREA, REYNOSO, & LOVELOCK, 2004) En las empresas de servicio los clientes participan mucho más en la producción del servicio que en las empresas de manufacturas. Los proveedores de servicios dirigidos al cuerpo de las personas esperan por lo general que sus clientes acudan a los que Theodore Levitt ha denominado “campo de operaciones” es decir sitios donde la producción, la entrega y el consumo de servicios operan al mismo tiempo, en otros casos el personal de servicios operan al mismo tiempo, otros casos el personal de servicio visita al cliente o a las empresas trata con sus clientes a distancia a través de canales físicos como electrónicos.

##### **4.1.11.1. La tecnología y contacto con los clientes**

Los avances tecnológicos ofrecen a las empresas formas radicalmente nuevas para crear y entregar sus servicios, en particular el servicio esencial y los servicios suplementarios basados en la información. Sin embargo no siempre es fácil insertar un nuevo modelo entrega de servicio basado en la tecnología

en una operación tradicional con cultura establecida y una clientela que este acostumbrada a hacer las cosas de cierta manera.

#### **4.1.11.2. El problema del mal comportamiento del cliente**

La manera en que una empresa logra disminuir quejas y resolver problemas puede ayudar a aumentar la lealtad de sus clientes o por el contrario dejarlos escapar hacia la competencia.

#### **4.1.11.3. Como evalúan los clientes el desempeño de los servicios**

Los desempeños de los servicios son difíciles de evaluar, por lo consiguiente existe un mayor riesgo de realizar compras insatisfactorias.

Los clientes que han comprado un bien físico que demuestran ser una mala decisión se recuperan fácilmente de su error, estas opciones no están disponibles en caso de los servicios, aunque la recuperación es más fácil para algunos tipos de servicios que para otros.

#### **4.1.11.4. Estrategias de segmentación**

Las empresas de servicio con limitaciones de capacidad tienen que aprovechar el máximo su capacidad productiva. El problema de este tipo de empresas consiste en encontrar suficientes clientes que utilicen los servicios en un determinado momento y lugar.

#### **4.1.12. La necesidad a la demanda**

(GARNICA & MAUBERT, 2009) El punto de partida de esta disciplina son las necesidades humanas la gente para vivir requiere alimento, agua, vestidos, un

albergue, así como educación, transporte o diversión. En sentido las necesidades con estados de carencia que producen insatisfacción. Cada persona puede tener periodos más o menos largos de tolerancia a la insatisfacción lo cual depende de la necesidad y del individuo.

#### **4.1.12.1. Productos y satisfacción**

El término producto se utiliza para abarcar bienes y servicios que se ofrecen para satisfacer un deseo, de esta forma la importancia de un producto no radica en que la persona pueda tenerlo sino en que satisfaga el deseo que lo origina.

#### **4.1.12.2. Valor y Costo**

Ante un conjunto de necesidades que se requieren satisfacer, también hay un conjunto de productos que son capaces de lograrlo, cada persona parte de las características de un producto ideal para asignarle el valor.

#### **4.1.12.3. Valor y satisfacción del cliente**

El valor total es el conjunto de beneficios que los clientes esperan obtener de un producto o servicio en particular, mientras que el costo total es el grupo de desventajas o perjuicios que representan para el consumidor adquirido. Así el valor que recibe el usuario es la diferencia entre el valor total y el costo total del producto, cuanto mayor sea la diferencia, mayor capacidad tendrá de superar otras ofertas; por lo tanto le producirá mayor satisfacción al consumidor.

#### **4.1.12.4. La cadena de valor**

La cadena de valor es un concepto que ha desarrollado ampliamente de Michael Porter para identificar formas de generar más valor para el consumidor. La cadena de valor se construye al disgregar a la organización en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes susceptibles de mejores prácticas. (Actuales y potenciales).

Porter ha identificado nueve actividades primarias y de apoyo que generan valor y costo en una organización, a las actividades primarias tienen que ver directamente con la creación física de un producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior al servicio, las cinco categorías fundamentales que podrían dividirse en actividades distintas dependiendo del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización:

Lógica interna

Operaciones

Logística externa

Marketing y ventas

Servicios

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se relacionan entre sí para proporcionan el soporte que se requiere:

Abastecimiento

Desarrollo de tecnología

Administración del personal

Infraestructura de la empresa

#### **4.1.13. Evaluación de servicios**

(WITHERS & VIPPERMAN, 2006) La planeación de la mercadotecnia le ayuda a ver sus servicios desde la perspectiva de sus clientes y puede ser un verdadero desafío para los proveedores de servicios, usted podrá estar plenamente familiarizado con lo que hace y la forma que hace. Usted podrá estar muy orgulloso de su trabajo, con sus conocimientos y años de experiencia porque sabe a qué grado puede influir en la vida del cliente.

##### **4.1.13.1. Venta de servicios**

Para vender un servicio como profesional, escuche antes de hablar y dirija la entrevista de ventas haciendo preguntas. A diferencia de quienes venden productos concretos, usted puede adaptar sus servicios a las necesidades de cada cliente potencial y de ese modo operar su negocio en una forma auténticamente creativa.

#### **4.1.14. Administración**

(HITT, BLACK, & PORTER, 2006). La administración significa actuar en dirección hacia el futuro de una meta para realizar las tareas; por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.

(ROBBINS & COULTER, 2005). La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran y como quieran. Por lo contrario la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

#### **4.1.15. Importancia de la administración**

La importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:

La administración se da donde quiera que exista una organización.

La administración se da donde quiera que exista una organización.

El éxito de una empresa u organización social, se debe a la buena administración que posea.

Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.

Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras en el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos de sus recursos incluyendo al humano.

Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.

(REYES & RODRIGUEZ, 2007). Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su actividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

#### **4.1.15.1. Tipos de administración**

Los gerentes se sirven de habilidades conceptuales, humanas y técnicas para cumplir las cuatro funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar en todos tipos de organización, grandes y pequeños, de manufactura o servicio, lucrativos y no lucrativos, tradicionales y de internet. Pero no todos los puestos son iguales. Los gerentes dirigen departamentos diferentes, trabajan en varios niveles de la jerarquía y cumplen diversos requisitos para dar un buen rendimiento.

#### **4.1.15.2. Administración internacional**

Se centra en la operación de Empresas Internacionales en países extranjeros. Trata temas administrativos que se relacionan con el flujo de personas, mercancías y dinero con el propósito final de administrar mejor en situaciones allende las fronteras nacionales estadounidenses.

#### **4.1.15.3. Administración Comparativa**

Se define como el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y de las razones por las cuales las empresas obtienen resultados diferentes en diversos países. La administración es un elemento importante para el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad.

#### **4.1.15.4. Administración por Objetivos:**

Se practica en todo el mundo. Sin embargo, a pesar de sus extensas aplicaciones, no siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola como una herramienta de evaluación; otros la contemplan

como una técnica de motivación; por último hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control.

(THOMPSON, 2008). En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de la administración por objetivos varían ampliamente y, por consiguiente es importante destacar los conceptos desarrollados por lo tanto se puede definir como un sistema administrativo completo que integran muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

#### **4.1.16. La administración en la Tecnología**

La tecnología configura todas las especies y niveles de cargo de la empresa así como las oportunidades resultantes para los empleados y su satisfacción en el trabajo. La tecnología preestablece los estándares de comportamiento que los grupos humanos desarrollan y condiciona los tipos de prácticas administrativas que deberán aplicarse en situaciones particulares de la empresa. Por todo esto, comprender los efectos de la tecnología y sus implicaciones organizacionales, constituyen un efecto esencial para la adecuación de la administración empresarial. La tecnología determina el nivel y el tipo de formación profesional.

#### **4.1.17. Administración de la Producción y de Operaciones**

(THOMPSON, 2008). Una de las principales áreas en cualquier tipo de empresa, tanto si se trata de negocios, gobierno u otros, es la administración de la producción y las operaciones. En el pasado, el término empleado para hacer referencias a las actividades necesarias para la fabricación de productos era administración de producción. Sin embargo, en años recientes, el área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras,

almacenamiento, trasportación y otras operaciones desde el abasto de materias primas y otras actividades diversas hasta llegar a un producto disponible para el comprador.

#### **4.1.18. La administración en un Entorno Global**

La administración ya no está obligada por fronteras nacionales. Los gerentes de organizaciones de todos los tipos y tamaños tienen las oportunidades y las dificultades de administrar en un entorno global. El comercio mundial no es nuevo. Durante siglos han comerciado países y organizaciones. “El comercio es esencial para la salud, la prosperidad y el bienestar social de los seres humanos”.

Cuando se permite que el comercio se desenvuelva libremente, los países se benefician de un crecimiento económico y del incremento de la productividad porque se especializan en producir los bienes de mejor calidad e importan los que se fabrican en otro lado. Dos fuerzas dan forma al comercio mundial: las alianzas comerciales, regionales y los acuerdos negociados por medio de la Organización Mundial de Comercio.

(ROBBINS & COULTER, 2005). Saber administrar en el entorno global actual exigirá una increíble sensibilidad y comprensión. Los gerentes tendrán que estar conscientes de la impresión que causan sus decisiones y acciones, no solo entre quienes estén de acuerdo, sino particularmente entre los que disientan. Tendrán que adaptar sus estilos de liderazgo y métodos administrativos a dar cabida a varios puntos de vista. Y como siempre, deberán hacerlo sin dejar de ser eficientes y eficaces en la consecución de las metas de la organización.

#### **4.1.19. Procesos Administrativos**

(ROBBINS & COULTER, 2005). El proceso administrativo incluye las funciones de planeación, organización, dirección y control. La primera de ellas es la planeación, prepara el escenario para las demás. Se trata de un proceso en el que se decide exactamente lo que no quiere lograr el cual es la mejor manera de hacerlo. Cuando la planeación se organiza (asignar y ordenar los recursos para lograr tareas esenciales), dirigir (orientar los esfuerzos de los recursos humanos para asegurar los niveles elevados de logro de tarea), y controlar (monitorear el logro de tareas y comprender la acción correcta necesaria).

#### **4.1.20. Planeación**

Significa tomar las decisiones difíciles de que los acontecimientos nos obliguen a tomarlas y adelantarse a las necesidades futuras del mercado antes de que la demanda imponga. Una estrategia que los gerentes de las organizaciones progresistas utilizan para tratar de adelantarse al futuro es el enfoque de calidad total de la planeación que implica escuchar a sus clientes y usar posteriormente esta información para una mejor aplicación.

Las metas de la organización, establecer estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer), como de los medios (como hay que hacerlo).

La planeación es formal e informal: la forma se define como metas específicas para abarcar varios años. Estas metas se escriben y participan a los integrantes de la organización. La informal en cambio todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se compartan en la organización.

La planeación es el proceso de toma de decisiones que se centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus metas. Desde esta perspectiva, el establecimiento de los objetivos organizacionales necesariamente precede al desarrollo de los planes de la organización. Sin objetivos o metas, los planes tendrían poco sentido. Los objetivos ayudan a fijar el rumbo, a enfocar el esfuerzo, a guiar las conductas, y a evaluar los progresos. Resulta interesante que en ciertas ocasiones los administradores invierten demasiado tiempo en formular los objetivos, sin desarrollar los planes detallados que les permitan alcanzar sus metas.

#### **4.1.21. Organización**

Es el proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos a fin de lograr un objetivo. Siendo una de las funciones básicas de la administración implica tanto la creación de una división del trabajo para realizar las tareas que deberán ejecutarse, como la coordinación de resultados para lograr un propósito común.

Las estructuras funcionales se agrupan formalmente a las personas que poseen habilidades similares y que ejecutan tareas parecidas. Las barreras funcionales son la falta de comunicación y coordinación entre las diferentes funciones.

(JHON & SCHERMERHORN, 2005). Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito común, al hacerlo sus miembros son capaces de lograr tareas que están más allá del alcance de una persona que actúa sola. Además, el propósito de cualquier organización es producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Idealmente para que las organizaciones pudieran justificar su existencia, deberían producir algo útil para la sociedad.

#### **4.1.22. Estructuras organizaciones más comunes**

Es la distribución formal de los empleados dentro de una organización.

(HITT, BLACK, & PORTER, 2006). El diseño organizacional involucra decisiones de seis elementos: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

Especialización del trabajo, con este describimos el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas.

Departamentalización, agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.

Cadena de mando, es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizaciones más altos a los más bajos y define quien informa a quien.

Amplitud de control, determina el número de niveles y gerentes que tienen una organización.

Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud más eficiente será la organización.

Centralización y descentralización, el concepto es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada.

(HITT, BLACK, & PORTER, 2006). Formalización, es el grado en que los trabajos de una organización esta estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

#### **4.1.23. Diseño de organizaciones**

(HITT, BLACK, & PORTER, 2006) El diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. El objetivo final del diseño organizacional es crear estructuras que faciliten la implementación de estrategias. Es una actividad de solución de problemas que deben diseñarse para que se adapten a las necesidades únicas de una organización subunidad. Existen los diseños burocráticos, adaptivos, orgánico.

Burocráticos, posee una autoridad centralizada, muchas reglas y procedimientos, una división precisa del trabajo, tramos de control estrechos y una organización formal.

Adaptivos, opera con un mínimo de características burocráticas y estimula la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

Orgánico, es descentralizado posee muy pocas reglas y procedimientos, una división más abierta del trabajo, tramos de control más amplios y una coordinación más personal.

#### **4.1.24. Dirección**

(ROBBINS & COULTER, 2005). Es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus refuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. A través de la dirección los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

La función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor

canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados. Administración de Recursos Humanos

(WERTHER & DAVIS, 2008). El departamento de capital humano hasta hace muy poco designados también como departamentos de recursos humano o departamento de personal, es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor este departamento enfrenta numerosas desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad.

En el siglo XXI la administración del capital humano encara nuevos desafíos, dada la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía a escala mundial. Por lo tanto los departamentos de administración del capital humano. Por lo tanto los departamentos de administración del capital humano toman en cuenta el considerable reto de los cambiantes entornos legales, al ver que las nuevas condiciones han forzado a muchos países latinoamericanos a una revisión fundamental de su legislación sobre materia laboral.

Dentro de este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable.

#### **4.1.25. Liderazgo**

(KOONTZ & WEIHRICH, 2007) El liderazgo se lo define como una influencia, es decir el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos. Idealmente las personas deben estar motivadas para aplicar en el trabajo no nada más su voluntad, sino también celo y confianza.

El celo es ardor, seriedad e intensidad en la ejecución de trabajo; la confianza es resultado de la experiencia y la pericia técnica. Los líderes ayudan a un grupo a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades. No se ponen detrás de un grupo para empujarlo y acicatearlo; se colocan adelante, a modo de facilitar el proceso e inspirar al grupo para lograr las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el director de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y un tiempo correcto con el esfuerzo integrado de los músicos. La actuación de la orquesta dependerá de la calidad de liderazgo del director.

(WERTHER & DAVIS, 2008). Los líderes anticipan el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la empresa. Todo grupo que se desempeña a casi su mayor capacidad tiene un jefe muy dotado en el arte del liderazgo. Esta habilidad está compuesta de por lo menos cuatro elementos principales:

El primer componente del liderazgo es el poder, aquí se expone la diferencia la diferencia entre poder y autoridad.

El segundo componente del liderazgo es el conocimiento básico de las personas. Como en las demás disciplinas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de, personas y situaciones.

El tercer componente del liderazgo es una excepcional capacidad para inspirar a los seguidores a que apliquen todas sus capacidades a un proyecto.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que fomenta, la fuerza de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de las recompensas de percibidas, del esfuerzo que se prevé que sea necesario, la tarea y de otros factores que son parte del entorno. .

#### **4.1.26. Eficacia**

(KOONTZ & WEIHRICH, 2007) Los controles verdaderamente eficaces canalizan la energía humana para el mejoramiento del desempeño en el trabajo y no tratar de burlar el sistema.

Los controles deben ser estratégicos y estar orientados hacia los resultados. Deben apoyar los planes estratégicos y concentrarse en actividades significativas que marquen una autentica diferencia para la organización.

Los controles deben ser comprensibles. Deben apoyar la toma de decisiones al presentar datos en términos comprensibles; deben evitar estadísticas e informes complejos.

Los controles deben alentar el autocontrol y la participación de todas las implicadas.

Los controles deben ser oportunos y estar orientados hacia la excepción. Deben reportar rápidamente las desviaciones, explicar porque ocurren las variaciones, y lo que se podría hacer para corregirlas.

Los controles deben ser por naturaleza positiva. Deben enfatizar el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; deben reducir al mínimo el castigo y la sanación.

Los controles deben ser justos y objetivos. Todo el mundo debe considerarlos imparciales y exactos y deben ser respetados para un propósito fundamental: aumentar el desempeño.

Los controles deben ser flexibles. Deben permitir la elaboración de juicios personales, así como su modificación para adaptarse a las nuevas circunstancias conforme se vayan presentando.

#### **4.1.27. Control**

(JHON & SCHERMERHORN, 2005). El proceso de medición de desempeño laboral, comparado los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesaria. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con la gente durante el curso de su trabajo, recaban e interpretan informes sobre su desempeño, y utilizan esta información para planear acciones y cambios constructivos.

Para el logro de sus objetivos, el director necesita mantener un adecuado conocimiento de la evolución de la empresa. A este fin es imprescindible que la adecuado nivel de control, tanto en lo referente al cumplimiento de sus objetivos como al grado de eficiencia de cada uno de los sectores de la empresa.

(GISPERT, GÁRRIZ, & NAVARRO, 2007) El control es el que regula el comportamiento de la organización empresarial. Para poder hacer efectivo el control sobre toda la empresa, el director desde poner en marcha sistemas que le aseguren obtener una información.

#### **4.1.28. Servicio al cliente.**

Concepto: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

##### **4.1.28.1. Que es servicios se ofrecerán.**

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se debe realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer. Además se tiene que establecer la importancia de leda el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

#### **4.1.28.2. Qué nivel de servicio se debe ofrecer.**

Ya se conoce que servicios requieren los clientes, ahora se tiene 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 bloques son él; suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en que se está fracasando.

#### **4.1.28.3. Elementos del servicio al cliente**

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos
- Y cumplidos
- Instalaciones

#### **4.1.29. Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar 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 compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus administradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y como esperaría que le trataran a él. Peel, Malcolm. (1993), *E! Servicio al cliente*, ediciones España.

#### **4.1.29.1. Estrategia del Servicio Al Cliente**

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

#### **4.1.29.2. Mandamientos de la Atención al Cliente.**

Las Empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo. Muchas veces esta, sentencia no se cumple:

- El cliente por encima de todo es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
- No hay nada imposibles 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.
- Cumple todo lo que prometas, son muchas las empresas que tratan, de engaños, de efectuar ventas o retener clientes.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado.
- Para el cliente tú marcas la diferencia, las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.
- 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 deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- El Juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos," la competencia no da tregua".
- 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 otro asunto.

#### **4.1.30. El control de los procesos de Atención al Cliente.**

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

#### **4.1.31. Elementos**

- Determinación de las necesidades del cliente.
- Tiempos de servicio.
- Encuestas.
- Evaluación de servicio de calidad
- Análisis de recompensas y motivación

#### **4.1.32. Las necesidades del consumidor.**

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa

¿Qué buscarán las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas, información, preguntas material) de la persona con que se va a tratar

¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe

¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación

¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y ¿cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.

¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención. Con una estrategia para mejorar el servicio al cliente ya que dará una mayor aceptabilidad a sus clientes y podrán quedar satisfechos con la atención. Stanley A. Brown. Relación con los clientes México 2001, Oxford University.

#### **4.1.33. Análisis de los ciclos de servicio**

Consiste en determinar dos elementos fundamentales.

Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes. Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

Encuestas de servicio con los clientes. Este fundamental, para un correcto control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus gerencias, dudas o quejas de manera directa.

Evaluación del comportamiento de atención

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

#### **4.1.33.1. Reglas importantes para las personas que atiende**

- 1.- Mostrar atención
- 2.- Tener una presentación adecuada
- 3.- Atención personal y amable
- 4.- Tener a mano la información adecuada
- 5.- Expresión corporal y oral adecuada.
- 6.- Motivación y recompensas.

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. Ei ardí lición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador

Instrumentos: Incentivos en la Empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

## **Actividades:**

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

### **4.1.33.2. Componentes Básicos del Buen Servicio**

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras:

**Seguridad.-** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio, que el cliente está buscando para su mayor seguridad y aceptabilidad. Todo cliente es lo que busca y no todas las empresas lo pueden ofrecer.

**Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar venta.

**Comunicación.-** Se debe mantener al cliente utilizando ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto el canal de comunicación cliente-credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.

**Comprensión.-** del cliente.- no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.

**Accesibilidad.-** Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización.

Para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Cortesía.- Tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie.

Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención

Profesionalismo.- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad.- Es a la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente Peel, Malcom. (1993), El Servicio al cliente, Ediciones, España.

#### **4.1.34. Los siete Instrumentos del Análisis del Valor para el Clientes**

Bradley T. Gale argumenta del valor de los clientes Si usted quiere competir en el futuro, tendrá que saber más que nunca. Si quiere ganar, todo su equipo administrativo tendrá que saber más que sus competidores sobre:

- Clientes
- Mercados
- Competidores
- Tecnologías
- Procesos

Y su equipo tendrá que saber cómo aplicar mejor esos conocimientos.

La administración basada en los hechos" representa el camino que lleva a la desventaja competitiva. Sin embargo, muchas compañías no pueden administrar basándose en los hechos. Los ejecutivos de diferentes partes del negocio hablan diferentes idiomas. El resultado, el equipo no logra alcanzar un consenso en cuanto a los hechos y, en última instancia, "el jefe" toma de decisión basándose en sus propios criterios subjetivo.

Con frecuencia, algunos miembros del equipo ni siquiera entienden una decisión lo bastante bien como para poner en práctica la parte que les corresponde.

En este capítulo y el siguiente, le enseñaremos a administrar la información a efecto de que usted pueda administrar el valor para cliente el cliente. Así pues, en cierto sentido, estos capítulos son culminación del libro.

## **4.2. Fundamentación legal.**

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas. Para el ejercicio de este u otros derechos, nadie será obligado a asociarse.

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto general del estado.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1. Materiales y Métodos**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales y métodos.

#### **3.1.1. Materiales**

- ✓ Laptop
- ✓ Impresora
- ✓ Revistas
- ✓ Copiadora
- ✓ Pendrive
- ✓ Hojas papel Bon
- ✓ Lapiceros

#### **3.1.2. Métodos**

- ✓ **Inductivo**

Este método permitió analizar y resolver todo lo concerniente a análisis organizativo y la prestación de servicio que es el objetivo general de la investigación de una forma concreta y de manera global.

- ✓ **Deductivo**

Este método se utilizó para determinar los canales más adecuados y realizar un análisis que ayuda a determinar los procesos organizativos para la prestación de servicio del camal Municipal del Cantón Montalvo.

## **3.2. Tipos de investigación**

### **3.2.1. Descriptiva**

Nos ayudó a analizar el impacto socio-económico y a realizar una descripción objetiva de la de los procedimientos y normas administrativas, organizativa y de servicio que posee el camal municipal.

### **3.2.2. Explicativa**

Permitió identificar por qué y las condiciones en que ocurre llegar al conocimiento de las causas y establecer las causas y efectos para establecer los resultados de la investigación.

## **3.3. Técnica de investigación**

### **3.3.1. Encuesta**

Permitió la recopilación de información sobre el objetivo del proyecto que sirve para expresar teorías que ayudan al estudio del problema a través de una encuesta dirigida a los usuarios del camal Municipal del Cantón Montalvo.

### **3.3.2. Entrevista**

Es el cuestionario de preguntas que se utilizó en la investigación permitiendo recolectar y registrar la información sobre la información de la organización administrativa y de servicio del camal Municipal del Cantón Montalvo.

## **3.4. Fuentes de Información**

### **3.4.1. Primarias**

Permiten la recolección de datos a través de trabajo de campo, dirigidas a los usuarios del camal Municipal del Cantón Montalvo.

### **3.4.2. Secundarias**

Facilitó la consulta y toma de datos a través de información existente en folletos, revistas, libros, internet, entre otros que respaldan el trabajo de esta investigación.

En correspondencia a la investigación se observará como está organizada la empresa y la calidad de servicio que brindan.

## **3.5. Población y muestra**

### **3.5.1. Población**

La población de estudio está compuesta por el universo de socios de la Asociación de Ganaderos del Cantón Montalvo conformado por 120 personas. Información obtenida en las oficinas de la Asociación de ganaderos del Cantón Montalvo.

### **3.5.2. Muestra**

El tamaño de la muestra no es otra cosa que el número que compone la muestra extraída de una población, se aplicará un censo.

### **3.6. Procedimiento Metodológico**

El procedimiento metodológico en el desarrollo de esta investigación será mixto, ya que se utilizara en la recolección y análisis de los datos recolectados de la encuesta realizada a los socios ganaderos del Cantón Montalvo, el mismo que permitirá determinar la aprobación o desaprobación de la hipótesis establecida en este estudio.

Además es cualitativa, lo que permitirá recoger información teórica con el fin de sustentar las interrogantes del fenómeno en estudio, lo que ayudó a narrar los aspectos teóricos, conceptuales y legales que sustenta esta investigación

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### 4.1. Resultados de las encuestas realizadas a los usuarios del camal municipal del cantón Montalvo Asociación de Ganaderos.

**Pregunta 1. ¿Qué tipos de servicios ha utilizado usted en las instalaciones del camal Municipal de Cantón Montalvo.?**

**Cuadro 1. Servicios utilizados en el camal Municipal de Cantón Montalvo.**

SERVICIOS UTILIZADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Faenamiento Bovinos	74	62%
Faenamiento Porcinos	41	34%
Otros	5	4%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre los servicios utilizados  
Elaborado por: Autor

#### **Análisis e interpretación:**

En el cuadro 1 se pudo observar que el 62% de los encuestados han utilizado el faenamiento a bovinos, el 34% el faenamiento de porcinos, mientras que un 4% ha utilizado otros servicios en las instalaciones del camal Municipal del Cantón Montalvo.

**Pregunta 2. Del servicio qué utilizó, considera usted que el camal Municipal de Cantón Montalvo cuenta con el suficiente espacio físico para el desarrollo de sus actividades.**

**Cuadro 2. Espacio físico del camal Municipal de Cantón Montalvo**

ESPACIO FISICO	VALORES	PORCENTUAL
SI	101	84%
NO	19	16%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre el espacio físico  
Elaborado por: Autor

### **Análisis e interpretación:**

En el cuadro 2 vemos que el 84% de los encuestados consideran que el Camal Municipal del Cantón Montalvo cuenta con el espacio suficiente para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 16% dicen que no cuenta.

**Pregunta 3. ¿Cómo califica usted la calidad del servicio que brinda el camal Municipal de Cantón Montalvo en el manejo de sus instalaciones?**

**Cuadro 3 Calidad del servicio del camal Municipal de Cantón Montalvo.**

<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Excelente	3	3%
Muy bueno	11	9%
Bueno	18	15%
Malo	88	73%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre la calidad del servicio  
Elaborado por: Autor

### **Análisis e interpretación:**

En el cuadro 3 observamos que el 73% de los encuestados consideran que la calidad de servicio que brinda el camal Municipal del Cantón Montalvo es malo seguido del 15% que es bueno, el 9% muy bueno y el 3% que es excelente, lo que conlleva a preparar mejor al personal administrativo y operativo al momento de brindar dicho servicio a nuestros usuarios.

**Pregunta 4. ¿Considera usted que el personal operativo del camal Municipal de Cantón Montalvo está capacitado para brindar el servicio en sus instalaciones?**

**Cuadro 4 Personal operativo capacitado del camal Municipal de Cantón Montalvo.**

<b>PERSONAL CAPACITADO</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTUAL</b>
SI	22	18%
NO	98	82%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre el personal capacitado  
Elaborado por: Autor

### **Análisis e interpretación de resultados:**

En el cuadro 4 podemos observar que el 98% de los encuestados consideran que el personal operativo del camal Municipal del Cantón Montalvo no está capacitado para brindar el servicio de faenamiento en sus instalaciones, mientras que el 18% dicen que sí, por lo que se requiere capacitar al personal en lo que corresponde servicio de faenamiento.

### **Pregunta 5. ¿Cómo califica usted el servicio de seguridad que brinda el camal Municipal de Cantón Montalvo?**

**Cuadro 5. Seguridad del camal Municipal de Cantón Montalvo.**

<b>SERVICIO DE SEGURIDAD</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Excelente	4	3%
Muy bueno	8	7%
Bueno	13	11%
Malo	95	79%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre el servicio de seguridad  
Elaborado por: Autor

### **Análisis e interpretación de resultados:**

En el cuadro 5 observamos que el 79% de los encuestados consideran que el camal Municipal del Cantón Montalvo cuenta con una mala seguridad, seguida del 11% de buena, el 7% muy buena y apenas el 3% de excelente, esta respuesta puede ser por la falta de contratación de guardias de seguridad.

### **Pregunta 6. ¿Considera usted que las actividades realizadas en infraestructura por la administración del camal Municipal de Cantón Montalvo?**

**Cuadro 6. Actividades administrativas en infraestructura por la administración del camal Municipal de Cantón Montalvo**

ACTIVIDADES REALIZADAS	VALORES	PORCENTUAL
Excelente	12	10%
Muy bueno	17	14%
Bueno	24	20%
Malo	67	56%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre las actividades realizadas  
Elaborado por: Autor

**Análisis e interpretación de resultados:**

En el cuadro 6 podemos observar que el 56% de los encuestados consideran que la actividades realizadas en infraestructura en el camal Municipal del Cantón Montalvo es mala, seguida del 20% buena, el 14% muy buena y un 10% de excelente, esto indica que se debe mejorar las actividades de infraestructura en el camal Municipal.

**Pregunta 7. ¿Considera usted que el camal Municipal de Cantón Montalvo cuenta con una administración organizativa?**

**Cuadro 7. Calificación de la administración organizativa del camal Municipal de Cantón Montalvo.**

ADMINISTRACION	VALORES	PORCENTUAL
Excelente	11	9%
Muy bueno	14	12%
Bueno	22	18%
Malo	73	61%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre la administración  
Elaborado por: Autor

**Análisis e interpretación:**

En el cuadro 7 observamos que el 61% de los encuestados consideran que la administración organizativa del Camal Municipal del Cantón Montalvo es mala, el 18% buena, el 12% muy bueno y apenas un 9% excelente.

**Pregunta 8. ¿Considera usted que el camal Municipal de Cantón Montalvo cuenta con un control eficaz en su organización?**

**Cuadro 8. Control Eficaz en su organización.**

CONTROL EFICAZ EN SU ORGANIZACIÓN	VALORES	PORCENTUAL
SI	9	8%
NO	111	92%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre el control eficaz en su organización  
Elaborado por: Autor

**Análisis e interpretación:**

En el cuadro 8 podemos determinar que el 92% de los encuestados consideran que no existe un control organizacional en el Camal Municipal del Cantón Montalvo mientras que el 8% consideran que sí.

**Pregunta 9. ¿Considera usted la implementación de un departamento de planificación en el camal Municipal de Cantón Montalvo para ofrecer nuevos servicios para su satisfacción?**

**Cuadro 9. Implementación del departamento de planificación en el camal Municipal de Cantón Montalvo.**

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION	VALORES	PORCENTUAL
SI	114	95%
NO	6	5%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre el departamento de planificación  
Elaborado por: Autor

**Análisis e interpretación:**

En el cuadro 9 podemos observar que el 95% de los encuestados consideran que se debe implementar un departamento de planificación en el Camal Municipal del Cantón Montalvo mientras que el 5% consideran que no.

**Pregunta 10. ¿Para su satisfacción que tipo de servicios tecnológico le gustaría que implementara el camal Municipal de Cantón Montalvo?**

**Cuadro 10. Nuevos servicios tecnológicos a ofertar.**

<b>SERVICIOS IMPLEMENTAR</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Pistolas de aturdimiento y sensibilizadores	15	6%
Guía para izaje de reces	12	6%
Polipasto para izar cerdos	11	12%
Gancho separador de patas	12	12%
Depiladores de cerdos	15	10%
Todos los anteriores	55	54%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizadas a la ciudadanía del Cantón Montalvo sobre los servicios tecnológicos a implementar  
Elaborado por: Autor

**Análisis e interpretación:**

En el cuadro 10 observamos que el 54% de los encuestados consideran que la administración de Camal Municipal del Cantón Montalvo debe implementar todo los servicios tecnológicos, el 12% ganchos separador de patas, 12% polipasto para izar cerdos, el 10% depilador de cerdos, y el 6% guía para izaje de reces y pistola de aturdimiento y sensibilidad, esto nos conlleva a planificar para la ampliación e implementación de estos maquinarias tecnológicas.

#### 4.1.1. Resultados de la Entrevista realizada al gerente del Camal Municipal del Cantón Montalvo.

Pregunta	Respuesta	Análisis
Considera usted que la gestión organizativa satisface los requerimientos y necesidades de los socios ganaderos del Cantón Montalvo.	Hacemos lo que más podemos por tener una gestión organizativa eficiente ya que contamos con poco personal para brindar un servicio adecuado.	Se establece que se hace un esfuerzo organizativo al momento de brindar un servicio eficiente ya que cuenta con poco personal para brindar un servicio de calidad.
Cree usted que el Camal Municipal del Cantón Montalvo cuenta con el espacio suficiente para el uso de sus instalaciones.	Si contamos con suficiente espacio para los requerimientos de los socios ganaderos sin embargo no contamos con los servicios tecnológicos ni una infraestructura adecuada	El Camal municipal cuenta con el espacio suficiente para el uso de sus instalaciones pero por el poco presupuesto asignado no cuenta con los servicios tecnológicos ni la infraestructura adecuada
Considera usted que el camal Municipal cuenta con un personal administrativo, operativo y de servicio de calidad.	Contamos con un personal administrativo y de servicio que trata de desarrollar las cosas de manera eficaz, pero la falta de capacitación hace que tengamos deficiencia en algunas actividades.	El camal Municipal cuenta con un personal no capacitado en lo que respecta a administración y servicio en vista de que no cuentan con capacitaciones permanentes por los escasos recursos
El camal Municipal del Cantón Montalvo cuenta con un organigrama estructural bien establecido.	Claro contamos con un organigrama pero no bien establecido, sino uno de informal.	El Camal no cuenta con un organigrama formal plenamente establecido que permita conocer que realiza cada una de sus unidades que integran su estructura administrativas y como se relacionan
Cree usted que la creación de un departamento de planificación ayudaría al mejoramiento de su infraestructura y preparación del personal.	Si creemos que es de suma importancia la creación de este departamento para la realización de planes operativos anuales.	Se debería implementar de forma inmediata el departamento de planificación en el camal municipal, para de esta manera planificar sus ingresos y gastos en infraestructura, servicios tecnológicos y capacitaciones permanentes a su personal de servicio y operativo.

#### **4.1.2. Determinación de los Servicios.**

Un buen servicio al cliente puede llegar 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 compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

El camal municipal del Cantón El Empalme cuenta con los servicios de:

Faenamiento de Bovinos

Faenamiento de Porcinos

#### **4.1.3. Dirección Organizativa.**

En el proceso administrativo organizativo llega un momento en el cual el administrador realiza planes de acción buscando obtener una respuesta alentadora a su gestión por parte de los empleados utilizando para ellos técnicas de comunicación, tareas de supervisión y la motivación para lograr una correcta dirección organizacional.

La estructura organizativa municipal es informal obteniendo un conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo.

#### **4.1.4. Calidad del Servicio.**

##### **Eficiencia.**

Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

## Efectividad.

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Ejemplo de eficiencia a un operario del camal Municipal.

ACTIVIDAD	TIEMPO	TRABAJO	DESPERDICIO
REALIZA LABORES ADMINISTRATIVAS OPERATIVAS.	55Min		
SE DEDICA A BRINDAR SERVICIO DE FAENAMIENTO.	180Min		
CAMINA EN BUSCA DE MATERIAL DE OFICINA.	18Min		
ESPERA AL GERENTE DEL CAMAL MUNICIPAL PARA AUTORIZACION DE SERVICIO DE FAENAMIENTO	30Min		
CUENTA CON LOS MATERIALES ADECUADOS DE FAENAMIENTO	42Min		
BUSCA LOS MATERIALES DE FAENAMIENTO EN BODEGA	25Min		
REGRESO DE BODEGA EN BUSCA DE MATERIALES DE FAENAMENTO	10Min		
BUSCA INFORMACION DEL SEVICIO A PRETAR	25Min		
EXPLICA EL SERVICIO DE FAENAMIENTO A BRINDAR A LOS USUAIOS	15Min		
<b>TIEMPO TOTAL</b>	400Min		

## **Fórmula:**

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{[\text{Trabajo}]}{[\text{Trabajo (+) Desperdicio}]} \times 100\%$$
$$\text{EFICIENCIA} = \frac{[292 \text{ trabajo}]}{[(292 \text{ trabajo}) + (108 \text{ desperdicio})]} \times 100\% = \mathbf{73\%}$$

Significa que el proceso para faenar en el camal municipal, se encuentra a un 73% de eficiencia. Hay un 27% de desperdicio en el recurso tiempo. Si logramos eliminar del denominador los 108 minutos del desperdicio, la fórmula quedaría  $E = 292 / 292 \times 100\% = 100\%$  de eficiencia y 0% de desperdicio. Algo muy difícil en la práctica empresarial.

## **Productividad.**

La productividad se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.) La Productividad es la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o ventas en el de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados. De esta manera, el concepto de productividad es igualmente aplicable a una empresa industrial o de servicios, a un comercio, a una industria o a toda la economía.

## **Formula de Productividad.**

En la empresa Camal Municipal del Cantón Montalvo, 3 empleados operarios procesaron 120 reses la semana pasada, habiendo trabajado cada uno de ellos 8 horas diarias durante los 5 días hábiles que tiene la semana. Partiendo de estos datos, calcular la productividad de la mano de obra alcanzada la semana pasada y decir cuántas reses deberán procesar esta semana si quieren aumentar su productividad en un 20%.

Solución.

Productividad =  $240 / (3 \cdot 8 \cdot 5) = 240 / 120 = 2$  reses por hora

Incremento de productividad en un 20%:  $2 + 2 \cdot 0,2 = 2,4$  reses a la hora

$2,4 \text{ reses} \times (3 \cdot 8 \cdot 5) \text{ horas} = 288$  reses a la semana

## 4.2. Discusión.

Esta investigación tuvo como propósito un **“ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO; CASO ESTUDIO, CAMAL MUNICIPAL DEL CANTON MONTALVO, PROVINCIA DE LOS RIOS, AÑO 2014”**, obteniendo que la gestión administrativa y organizativa en cuanto a la calidad del servicio brindado por la institución a los socios de la Asociación de ganaderos son ineficientes.

La investigación realizada en el presente estudio requirió la aplicación de encuestas dirigidas a los usuarios (Asociación de Ganaderos) del camal municipal para conocer de la fuente las situaciones administrativas, organizativas y de servicio internamente, a fin de establecer mecanismos de acción tendientes a mejorar el aspecto de la misma.

(WITHERS & VIPPERMAN, 2006) La planeación de la mercadotecnia le ayuda a ver sus servicios desde la perspectiva de sus clientes y puede ser un verdadero desafío para los proveedores de servicios, usted podrá estar plenamente familiarizado con lo que hace y la forma que hace. Usted podrá estar muy orgulloso de su trabajo, con sus conocimientos y años de experiencia porque sabe a qué grado puede influir en la vida del cliente.

Los servicios utilizados por los socios de la asociación de ganaderos es de faenamiento a bovinos, el faenamiento de porcinos, en las instalaciones del camal Municipal del Cantón Montalvo, manifestando que la calidad de servicio que brinda el camal Municipal del Cantón Montalvo es mala al momento de brindar dicho servicio a los usuarios en vistas de que el personal operativo del camal Municipal del Cantón Montalvo no está capacitado para brindar el servicio de faenamiento en sus instalaciones, mientras

(HITT, BLACK, & PORTER, 2006) El diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. El objetivo final del diseño organizacional es crear estructuras que faciliten la implementación de estrategias. Es una actividad de solución de problemas que deben diseñarse para que se adapten a las necesidades únicas de una organización subunidad. Existen los diseños burocráticos, adaptivos, orgánico.

La gestión organizativa del Camal Municipal del Cantón Montalvo es ineficiente, en vista de que no existe un control organizacional por lo que es necesario que se implemente un departamento de planificación para la elaboración de los planes operativos anuales y la administración adecue todos los servicios tecnológicos.

#### **4.2.1. Comprobación o desaprobación de Hipótesis.**

Con la hipótesis presentada de “Una adecuada gestión organizativa incide positivamente en la calidad del servicio de faenamiento de ganado bovino y porcino en el camal municipal del Cantón Montalvo”. Se acepta según el trabajo de campo realizado en esta investigación.

# **CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA**

## **PROPUESTA ALTERNATIVA**

### **5.1. Título de la propuesta**

Diseño del departamento de planificación y control en el Camal Municipal del Cantón Montalvo

### **5.2. Justificación**

Con la investigación realizada en el Cantón Montalvo, concretamente a los funcionarios y contratados del Camal Municipal, y con los resultados obtenidos, se puede conocer la gestión organizativa y su deficiencia en los procesos administrativos y de servicios, lo que demuestra la necesidad de implementar un departamento de planificación para la elaboración, ejecución, evaluación y control del plan operativo anual institucional y su articulación en el desarrollo de la gestión organizativa y de servicio, la misma que tendrá una importancia de primer orden ya que dotara a la institución de una herramienta, objetiva, técnica y moderna, que permitirá trabajar de forma organizada y responsable, dentro de la institución, logrando así optimizar el proceso en referencia.

Esto implica implementar un plan de acción, definiendo en primer orden, las fuentes más adecuadas para la implementación del departamento de planificación y las técnicas que permitan terminar determinar, en la práctica, la gestión organizativa y la calidad del servicio brindada a los usuarios del camal municipal, no se encuentran acordes a la necesidad y exigencias de los funcionarios y contratando, debido a que la gestión organizativa se la realiza de la forma empírica, para alcanzar resultados positivos en las operaciones ejecutadas.

La implementación de la propuesta de soluciones que se prestaran en el transcurso de este capítulo, tendrán muchos beneficios para el camal

municipal, ya que la institución podrá fortalecerse a través de una ventaja estratégica.

Por estas razones la máxima autoridad debería implementar un departamento de planificación para que se articule con la gestión organizativa y una excelente calidad de servicio en base al estudio realizado ya que servirá para mejorar la correcta ejecución de los procesos administrativos, financieros y operativos.

### **5.3. Fundamentación**

El municipio del Cantón Montalvo entrega los terrenos para la ejecución del camal municipal y así puedan ejecutar obras de regeneración y el embellecimiento , así como a llevar a cabo obras de planificación, ejecución y administración, para brindar un excelente nivel de calidad en la prestación de los servicios en los usuarios de nuestro cantón, en concordancia con los lineamientos de las políticas de servicio y a si contar con un recurso humano altamente calificado y comprometido en el proceso de mejoramiento continuo en el servicio.

Por la gestión organizativa inicialmente se puede hablar de indicadores cuantitativos los cuales permite tener en cuenta la gestión institucional y de igual forma evaluar el desempeño del departamento de planificación, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos institucional y su visión estratégica. No obstante, será necesario que el departamento de planificación tenga encuentra los métodos cuantitativos para medir la gestión.

## **5.4. Objetivos**

### **5.4.1. Objetivos General**

Diseñar un departamento de planificación de acuerdo con las políticas y reglamentos de la gestión organizativa y administrativa del camal Municipal del Cantón Montalvo.

### **5.4.2. Objetivos específicos**

Establecer el organigrama del departamento de planificación y control

Emitir un manual de control interno para el proceso de sus funciones administrativas operativas y de servicio del camal municipal.

## **5.5. Importancia.**

En la actualidad es fundamental destacar la gestión organizativa y un excelente servicio dentro de la institución, es importante resaltar la exactitud y la fineza con que se llega a dar una respuesta, por lo tanto en nuestra propuesta hablaremos de los procesos y la gestión del departamento de planificación que ayudara en el desenvolvimiento y gestión administrativa.

Vale recalcar que la institución debe prestar un entorno adecuado en la que se puedan implementar política y reglamentos flexibles, modernos e inteligentes para lograr una buena gestión administrativa y financiera.

Para lograr desarrollar lo anterior, en un excelente servicio brindado de la gestión administrativa y financiera actual propone que la institución administre los procesos a través de un departamento de planificación, que permite

conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Además construye una base el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas procedimientos y métodos, tomando como parte primordial la evaluación que se de en las áreas estudiadas.

Para que se produzca el correcto desarrollo del departamento de planificación es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la institución.

Se puede indicar, que el departamento de planificación se apoya en los procesos, que son un conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, que entran, se procesan y salen, generando un resultado en la gestión administrativa y organizativa, que satisface una o varias necesidades, y los recurso, que son un factor o insumo importante en el proceso, que hace posible su ejecución, es por ello que dentro de esta propuesta haremos lo posible por enfocar los procesos de la gestión administrativa y financiera.

Desde este punto de vista los procesos administrativos y financieros ya no se pueden hacerse de forma empírica, se debe trabajar de forma planificada, objetiva, responsable las actividades de la institución, y finalmente evaluar si lo esperado se logró.

## **5.6. Ubicación sectorial y física.**

La creación del departamento de Planificación institucional, ubicará dentro de la estructura organizacional del camal municipal, como una unidad que tenga una vinculación todas las áreas administrativas, financieras, operativas y de servicio.

## 5.7. Factibilidad.

Esta propuesta es factible, porque mejorara la gestión administrativa y organizativa y su excelente calidad del servicio a los usuarios articulará la planificación, el presupuesto frente a los requerimientos de los diferentes departamentos de la institución, apoyándose en un sistema de control interno, que permite obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsables e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la institución, con la finalidad de incrementar la eficiencia, que impulse la innovación, a fin de llevar a cabo acciones concretas y coordinadas que eficiente los tiempos y recursos económicos.

## 5.8. Organigrama

Es el proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos a fin de lograr un objetivo. Siendo una de las funciones básicas de la administración implica tanto la creación de una división del trabajo para realizar las tareas que deberán ejecutarse, como la coordinación de resultados para lograr un propósito común.

Las estructuras funcionales se agrupan formalmente a las personas que poseen habilidades similares y que ejecutan tareas parecidas. Las barreras funcionales son la falta de comunicación y coordinación entre las diferentes funciones.



Figura: Organigrama del camal municipal del Canton Montalvo

## 5.9. Manual de funciones

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de gestión.

### **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

**Nombre del puesto.-** Denominación del puesto según nombramiento y designación establecida por estatutos, reglamentos o normativas vigente.

**Nivel funcional.-** Clasificación definida para los diferentes puestos sobre la base de los niveles administrativos establecidos por la subordinación y supraordinación del organigrama.

**Dependencia.-** Establecida de acuerdo a la estructura organizacional definida por el camal municipal del Cantón Montalvo y reflejada en el Organigrama.

**Jefe inmediato.-** Determina el puesto del responsable de la dependencia a la que está subordinado el trabajador.

**Naturaleza del puesto.-** Determina si el puesto es estatutario u ordinario.

### **PERFIL REQUERIDO.**

Establece los requerimientos académicos, de ley, de experiencia laboral y de competencias definidos por el modelo aplicado, como base para el desarrollo de las funciones administrativas o de servicio del personal del camal municipal del Cantón Montalvo.

**Educación.-** Define el nivel de formación profesional o educacional que se debe cumplir para desempeñarse en el puesto.

**Experiencia laboral.-** Define el tiempo mínimo de labores en otras Instituciones, que ha cumplido anteriormente el ocupante del puesto y que demuestran su experticia.

**Competencias.-** Son las características que debe cumplir una persona, conocimientos, destrezas y capacidades para desempeñar un conjunto de actividades clave con un alto nivel de su rendimiento.

### **RESPONSABILIDAD SOBRE EL MANUAL**

**Aprobación.-** Consejo Municipal

**Actualización.-** Dirección Administrativa.

**Modificación.-** Directores o jefes de las dependencias, previa solicitud a la Dirección Administrativa y sobre la base de su pertinencia. Solamente en lo que respecta a funciones.

**Aplicación.-** Todo el personal del camal municipal del Cantón Montalvo

**Nuevos puestos.-** Dirección administrativa en conjunto con directores o jefes de dependencia.

**CUADRO DE PUESTOS POR NIVEL.**

<p><b>EJECUTIVO</b></p>	<p><b>GERENTE</b></p>	<p>Son los puestos que regulan, ejecutan o desarrollan los procesos encomendados por el directorio de la Institución.</p>
<p><b>ASISTENCIAL</b></p>	<p><b>SECRETARIA</b></p>	<p>Son los puestos que ofrecen asistencia y apoyo a las dependencias asignadas en los procesos de servicio y administrativo.</p>
<p><b>AUXILIAR</b></p>	<p><b>GUARDA ALMACEN</b></p>	<p>Son los puestos que se destacan por la actividad manual o tarea simple dentro de la institución.</p>
	<p><b>OPERARIOS DE FAENAMIENTO</b></p>	
	<p><b>CONSERJES</b></p>	

### Ejemplo de puesto de manual de funciones.

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	6. OPERARIO DE LOGISTICA
Dependencia:	AREA OPERATIVA
Número de Cargos	Seis (6)
Reporta a (Nombre del cargo):	JEFE DE LOGISTICA
Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Bachiller , Técnico en logística
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un año (1) de experiencia
Objetivo principal	
Planificar, implementar y controlar eficazmente a través de indicadores logísticos el flujo y almacenamiento de productos y servicios de la cadena de distribución.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar y mover las mercancías.</li> <li>• Distribuir los productos en cada terminal.</li> <li>• Ejecuta, gestiona, administra y controla el desarrollo de las operaciones.</li> <li>• Procesar los pedidos.</li> <li>• Manejar los materiales.</li> <li>• Revisión de mercadería.</li> <li>• Ordenar y mantener en buen estado la bodega.</li> </ul>	

### 5.10. Recursos.

Para ejecutar la propuesta planteada se contara con el apoyo del director y los miembros del camal municipal. Al mismo tiempo se solicitara al Alcalde del Municipio de Montalvo par que pida al ministerio de finanzas la asignación de partidas presupuestarias para la creación del puesto, llamando a concursó de merecimiento y buscando el perfil que se desea conseguir. Los cargos a crear tiene la siguiente valoración económica mensual.

<u>CARGO</u>	<u>SALARIOS MENSUAL</u>
1 jefe de planificación	\$ 1.780,00
1 asistente secretaria	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.280,00</b>

### **5.11. Impacto.**

El impacto que tendrá creación del departamento de planificación, será muy positivo y ventajoso, porque el beneficio para la institución será apoyo significativo a la gestión administrativa, organizativa y de servicio para que cumpla con los objetivos que se ha trazado, orientando los procesos de adquisición de equipos y materiales de oficina, contribuyendo así con el fortalecimiento de la entidad, calidad de la gestión.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones.**

- ✓ En la actualidad el camal municipal no cuenta con un organigrama funcional estructural ni un departamento específico de planificación para la elaboración, ejecución y control del plan operativo anual institucional.
- ✓ El personal administrativo y operativo del camal municipal del Cantón Montalvo no cuenta con la preparación suficiente para brindar un servicio adecuado de sus instalaciones a los usuarios por cuanto expresan la necesidad de capacitación en cuanto a atención al cliente, preparación que está orientada hacia una mejor organización basada en la competencia de cada uno de ellos y en función de las tareas que desempeñan.
- ✓ El desconocimiento de los procesos de adquisición de obras en infraestructura y equipos de tecnología generan inconvenientes y falencias por la poca planificación.
- ✓ El espacio físico que cuenta el camal municipal es suficiente para brindar un servicio adecuado, pero hace falta la planificación de obras y equipamiento tecnológicamente.

## **6.2. Recomendaciones.**

- ✓ Es importante diseñar un organigrama estructural y la creación del departamento de planificación que este articulado con los departamentos del camal municipal para la elaboración, ejecución y control del plan operativo anual basado en las políticas, reglamentos y el proceso de adquisición de obras y equipos.
- ✓ Se debe programar y ejecutar continuamente capacitación al personal administrativo y operativo del camal municipal del Cantón Montalvo en lo que respecta a servicio al cliente, gestión administrativa y faenamiento con el objetivo de mejorar el servicio a los usuarios y orientarse a una clasificación de desempeño de sus actividades y procesos.
- ✓ Se debe emitir un reglamento interno que determine los procesos de adquisición de obras y equipos basado en las medidas específicas en concordancia con las normas generales del sector público.
- ✓ Administrativos deben adecuar en las instalaciones del camal municipal con nuevos equipos de tecnológicos en lo que respecta a faenamiento para la satisfacción de los usuarios y así brindar un servicio de calidad y eficiencia.

## **CAPÍTULO VII**

### **BIBLIOGRAFIA**

## **7.1. Bibliografía.**

COWELL, D. W. (1991). Mercadeos de Servicios, un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo. Legis Editoriales. Bogotá, Colombia 354 pp.

GABIN, M. A. (2004). Administración Financiera, Gestión Comercial y de Servicios de Atención al Cliente. Thomson Editores Spain. 267 pp.

GARNICA, C. H. y MAUBERT, C. (2009). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación de México. 490 pp.

GISPERT, C. GÁRRIZ, J. y NAVARRO, J. (2007). Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Océano. España. 150 pp.

HITT, M. BLACK, S. y PORTER, L. (2006). Administración. Novena Edición. Pearson Education. México.

HOFFMAN, K. D. y BATESON, G. J. (2002) Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, Estrategias y casos. Segunda Edición. Thomson Editores Spain. 569 pp.

HUETE, L. D' ANDREA, G. REYNOSO, J. y LOVELOCK, C. (2004). Administración de Servicios, Estrategias de Marketing operaciones y Recurso humanos. Pearson Educación de México. 741 pp.

JHON, R. SCHERMERHORN, J. 2005. Administración. Editorial Limusa, S.A. México, DF.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2007). Elementos de Administración un Enfoque Internacional. Mc.Graw Hill Interamericana. Sexta Edición, D.F.

LOVELOCK, C. y WIRTZ, J. (2009). Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y estrategia. Sexta Edición. Pearson Educación de México. 647 pp.

REYES, A. y RODRIGUEZ, J. (2007). La Administración, la Calidad Personal y la Calidad en el Servicio al Cliente. [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com).

ROBBINS, S. COULTER, M. (2005). Administración. Octava Edición. Pearson Education. México.

THOMPSON I. (2008). Definición de Administración. [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)

WERTHER, W. B. y DAVIS, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. Mc.Graw Hill Interamericana. Sexta Edición. México, D.F.

WITHERS, J. y VIPPERMAN, C. (2006). Marketing de Servicios. Grupo Patria Cultural, Editorial Continental. 181 pp.

**CAPÍTULO VIII**  
**ANEXOS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL

**Encuesta dirigida a los socios de la Asociación de Ganaderos del Cantón Montalvo**

**Pregunta 1. ¿Qué tipos de servicios ha utilizado usted en las instalaciones del camal Municipal de Cantón Montalvo.?**

Faenamiento Bovinos  Faenamiento Porcinos  Otros

**Pregunta 2. ¿Del servicio que utilizó, considera usted que el camal Municipal de Cantón Montalvo cuenta con el suficiente espacio físico para el desarrollo de sus actividades?**

Sí  No

**Pregunta 3. ¿Cómo califica usted la calidad del servicio que brinda el camal Municipal de Cantón Montalvo en el manejo de sus instalaciones?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo

**Pregunta 4. ¿Considera usted que el personal operativo del camal Municipal de Cantón Montalvo está capacitado para brindar el servicio en sus instalaciones?**

Sí  No

**Pregunta 5. ¿Cómo califica usted el servicio de seguridad que brinda el camal Municipal de Cantón Montalvo?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo

**Pregunta 6. ¿Considera usted que las actividades realizadas en infraestructura por la administración del camal Municipal de Cantón Montalvo?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo

**Pregunta 7. ¿Considera usted que el camal Municipal de Cantón Montalvo cuenta con una administración organizativa?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo

**Pregunta 8. ¿Considera usted que el camal Municipal de Cantón Montalvo cuenta con un control eficaz en su organización?**

Sí  No

**Pregunta 9. ¿Considera usted la implementación de un departamento de planificación en el camal Municipal de Cantón Montalvo para ofrecer nuevos servicios para su satisfacción?**

Sí  No

**Pregunta 10. ¿Para su satisfacción que tipo de servicios tecnológico le gustaría que implementara el camal Municipal de Cantón Montalvo?**

Pistolas de aturdimiento y sensibilizadores  Guía para izaje de reces  Polipasto para izar cerdos   
Gancho separador de patas  Depiladores de cerdos  Todos los anteriores



