



**Facultad de Posgrados**

**Estrategias de calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes de la  
empresa Inti Publicidad**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención gestión  
de Empresas de Servicios**

**PROFESOR GUÍA**

Roberto Carlos Herrera

**AUTORES**

María Isabel Ibarra Flores y Andrés Vinicio Mosquera Chicaiza

**Año**

2022



## FACULTAD DE POSGRADOS

Estrategias de calidad y su influencia en la satisfacción  
de los clientes de la empresa Inti Publicidad

### AUTORES

María Isabel Ibarra Flores y Andrés Vinicio Mosquera

Año

2022

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, “Estrategias de calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes de la empresa Inti Publicidad”, a través de reuniones periódicas con las estudiantes María Isabel Ibarra Flores y Andrés Vinicio Mosquera Chicaiza en el semestre 2023-02, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, "Estrategias de calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes de la empresa Inti Publicidad", de María Isabel Ibarra Flores y Andrés Vinicio Mosquera Chicaiza, en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES**

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

María Isabel Ibarra Flores

C.I. 1715593586

---

Andrés Vinicio Mosquera Chicaiza

C.I. 1713714937

## **DEDICATORIA**

### **María Isabel Ibarra Flores**

Este trabajo de maestría lo dedico en primer lugar a Dios quien fue mi soporte espiritual y por ser el impulso a seguir a lo largo de mi vida para alcanzar los retos que cada día me propongo; también dedico este trabajo a mis hijas Anahí y Celeste Serrano por el apoyo incondicional en la realización de esta tesis.

### **Andrés Vinicio Mosquera Chicaiza**

Con mucho cariño y respeto dedico el presente trabajo al Sr. Manuel Peñafiel (+) quien nos impulsó constantemente a buscar la actualización y preparación académica.

Para Adriana y Akemi por ser mi pilar fundamental y brindarme su apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

*PER ASPERA AD ASTRA*

## **AGRADECIMIENTO**

### **Maria Isabel Ibarra Flores**

Agradezco a Dios por haberme acompañado durante toda mi maestría, siendo mi fortaleza y sabiduría en los momentos de desmayo y doy gracias por los valiosos momentos de aprendizajes y experiencias.

Les doy gracias a mis hijas por apoyarme en todo momento especialmente en lo moral y lo económico han sido mi pilar de éxito en el propósito de alcanzar mis metas. Agradezco también al Msc. Freddy Mauricio Ger. quien me ha apoyado incondicionalmente desde el inicio de la maestría y me ha brindado su compañía, paciencia y fortaleza para alcanzar esta importante meta. Finalmente agradezco a mi profesor Msc. Roberto Carlos Herrera por la asesoría y el apoyo brindado para la culminación de la tesis.

### **Andrés Vinicio Mosquera Chicaiza**

#### *CUANDO LA GRATITUD ES TAN GRANDE LAS PALABRAS SOBRAN*

Con el pasar del tiempo va creciendo más la admiración y el respeto hacia las personas que imparten su amistad y conocimiento, es por eso que mis más profundos agradecimientos van dirigidos hacia los Señores Profesores que supieron brindarme todo su apoyo a lo largo de la maestría, en especial al profesor Msc. Roberto Carlos Herrera por todo el seguimiento y apoyo brindado en el desarrollo y culminación de la tesis.

## **RESUMEN**

El presente proyecto de titulación se orienta al análisis de las estrategias de calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes de Inti Publicidad, el objetivo general es determinar cómo las estrategias de calidad influyen en la satisfacción de los clientes en Inti Publicidad empresa en el Distrito Metropolitano de Quito y los objetivos específicos se diagnosticó la parte situacional de la empresa Inti publicidad en el Distrito Metropolitano de Quito, también la determinación de la situación actual del entorno en relación a la calidad y satisfacción de la empresa y elaboración de la propuesta para el mejoramiento de la calidad , para ello se utilizó metodologías de investigación como las 5 fuerzas de Porter, ISO 9001:2015, la evaluación de satisfacción de calidad (CSAT, CES y NPS), modelo blueprint y customer journey map.

Posterior a la aplicación del proceso metodológico se obtuvieron resultados como: el índice de satisfacción al cliente con el 87% en la interacción con la marca, el esfuerzo al cliente en adquirir el servicio es 4.4 siendo aceptable y la satisfacción y lealtad del consumidor con un 74% que es excepcional para el cliente y recomendaría a la empresa Inti Publicidad a otras personas a su alrededor. Posterior a este estudio, se desarrolló una propuesta para el mejoramiento de los procesos de calidad para su fortalecimiento, basados en los modelos blueprint y customer journey map, los mismos que permitió determinar con exactitud los puntos más sensibles del servicio y que podría quebrantar la confianza en el servicio y la satisfacción del cliente.

Finalmente se estableció que las estrategias de calidad permiten determinar una satisfacción aceptable y el cliente sea leal a la marca de Inti Publicidad empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad, experiencia, satisfacción, cliente, empresa

## **ABSTRACT**

This titling project is oriented towards the analysis of quality strategies and their influence on the satisfaction of Inti Publicidad's clients, the general objective is to determine how quality strategies influence client satisfaction at Inti Publicidad, a company in the Metropolitan District of Quito and the specific objectives, the situational part of the Inti advertising company in the Metropolitan District of Quito was diagnosed, as well as the determination of the current situation of the environment in relation to the quality and satisfaction of the company and the preparation of the proposal for quality improvement, for this purpose research methodologies such as Porter's 5 forces, ISO 9001: 2015, quality satisfaction assessment (CSAT, CES and NPS), blueprint model and customer journey map were used.

After the application of the methodological process, results were obtained such as: the customer satisfaction index with 87% in the interaction with the brand, the effort to the customer in acquiring the service is 4.4 being acceptable and the satisfaction and loyalty of the consumer with 74% that is exceptional for the client and would recommend the Inti Publicidad company to other people around them. After this study, a proposal was developed for the improvement of quality processes for their strengthening, based on the blueprint and customer journey map models, which allowed the exact determination of the most sensitive points of the service and that could break trust. in service and customer satisfaction.

Finally, it was established that the quality strategies allow to determine an acceptable satisfaction and the client is loyal to the brand of Inti Publicidad company in the Metropolitan District of Quito.

**KEYWORDS:** Quality, experience, satisfaction, client, company

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINA N
DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	iii
DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	5
General	5
Específicos	5
JUSTIFICACIÓN	6
DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	6
METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	7
TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
CAPITULO I	10
1. Marco teórico	10
1.1. <i>Estrategia</i>	10
1.2. <i>Estrategias de calidad</i>	10
1.3. <i>Calidad</i>	11
1.4. <i>Gestión de calidad</i>	11
1.5. <i>Modelo de gestión</i>	11
1.6. <i>Modelo de gestión empresarial</i>	12
1.6.1. <i>Núcleo de operaciones</i>	12
1.6.2. <i>Ápice estratégico</i>	12
1.6.3. <i>Línea intermedia</i>	12
1.6.4. <i>Tecnoestructura</i>	13
1.6.5. <i>Personal de apoyo</i>	13
1.7. <i>Fuerzas de Porter</i>	13
1.7.1. <i>Las 5 fuerzas que Porter</i>	13
1.7.2. <i>Cinco pasos para analizar las 5 fuerzas de Porter</i>	17
1.7.3. <i>Encuesta para determinar la satisfacción del cliente</i>	18
1.7.4. <i>¿Cómo calcular el CSAT?</i>	19
CAPÍTULO II	22
2. Desarrollo de resultados	22
2.1. <i>Realización del diagnóstico situacional de la empresa Inti Publicidad</i>	22

2.2.	<i>Historia</i>	22
2.3.	<i>Planificación estratégica empresarial</i>	23
2.4.	<i>Marco normativo legal</i>	25
2.4.1.	<i>Producción / Productividad (Productos, Servicios Y Procesos)</i>	26
2.4.2.	<i>Calidad</i>	26
2.4.3.	<i>Satisfacción Del Cliente</i>	26
2.5.	<i>Distribución De La Infraestructura (Emplazamiento)</i>	26
2.6.	Determinación de la situación actual del entorno	30
2.6.1.	<i>Análisis del entorno de la empresa (5 fuerzas de Michael Porter)</i>	30
2.6.2.	<i>Análisis de la situación actual de la empresa Inti Publicidad</i>	32
CAPITULO III		37
3.	Desarrollo de la propuesta	37
3.1.	Nombre de la propuesta	37
3.2.	Objetivos	37
3.2.1.	General	37
3.2.2.	Específicos	37
3.3.	Fortalecimiento de los procesos de calidad para mejorar la productividad	37
3.4.	Desarrollo metodológico para el entendimiento de la propuesta	39
3.4.1	Diagramas de flujos de procesos	40
3.4.2	Ficha técnica de levantamiento de procesos	41
3.4.3	Elementos necesarios en el levantamiento y descripción de procesos	42
3.4.4	Customer Journey Map	43
3.4.5	Service Blueprint	44
3.5.	Determinación de los principios de la gestión de la calidad	45
3.6	Desarrollo de los procesos	47
3.6.1	<i>Proceso para la gestión de ventas</i>	47
3.6.2	<i>Proceso para la gestión de la producción</i>	50
3.6.3	<i>Proceso para la gestión de la satisfacción</i>	52
4.	DISCUSIÓN	56
5.	CONCLUSIONES	58
6.	RECOMENDACIONES	59
5.	REFERENCIAS	60
6.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	62

## INDICE DE TABLAS

TABLA N.	PÁGINA N
Tabla 1	25
Tabla 2	35
Tabla 3	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N.	PÁGINA N
Figura 1	14
Figura 2	23
Figura 3	27
Figura 4	28
Figura 5	33
Figura 6	34
Figura 7	34
Figura 8	41
Figura 9	44
Figura 10	45
Figura 11	47
Figura 12	48
Figura 13	49
Figura 14	50
Figura 15	51
Figura 16	52
Figura 17	53
Figura 18	54
Figura 19	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO N.</b>	<b>PÁGINA N.</b>
Anexo 1 .....	65
Anexo 2 .....	66
Anexo 3 .....	68
Anexo 4 .....	73
Anexo 5 .....	77
Anexo 6 .....	79

## INTRODUCCIÓN

Últimamente se han lanzado o han salido a flote infinidad de libros, artículos, revistas, etc., sobre el tema de calidad lo que hace pensar que es un tema relativamente nuevo, pero no es así; la calidad, está presente con nosotros desde los orígenes del hombre, ya que este, siempre ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo. El factor primordial de cualquier empresa de servicios es satisfacer las necesidades de los clientes, volviéndose este un factor competitivo para sobresalir y perdurar en el mundo de los negocios. Si un cliente está satisfecho con nuestro trabajo podríamos decir que hemos logrado cumplir con expectativas y necesidades.

A partir de esto podemos indicar que la satisfacción del cliente es una medición que indica el grado de complacencia de un comprador al consumir un producto o servicio ofrecido por una empresa. Esta valoración es el resultado de las expectativas del cliente hacia un producto o servicio y el valor real que recibe de este. En este punto, el comprador anhela poder satisfacer una necesidad mediante la adquisición de cierto producto. Claro está, para que una organización mida con precisión el grado de satisfacción de los clientes hacia un producto o servicio en concreto, la evaluación debe ser dirigida a un número aceptable de usuarios.

De la misma manera podemos indicar que desde que existen productos que comercializar ha existido la necesidad de comunicar su presencia; la forma más común de publicidad era la expresión oral. Como una primera forma de aplicar la publicidad, se encontró en Babilonia tablilla de arcilla con inscripciones para un comerciante de ungüentos, un escribano y un zapatero que data del año 3000 a. C. La publicidad moderna comenzó a evolucionar en Estados Unidos y Gran Bretaña a finales del siglo XVIII durante la revolución industrial. En España en 1872, el pionero de la publicidad, Rafael

Roldós, fundó en Barcelona la primera agencia del país, que todavía en la actualidad sigue activa. A principios del siglo XX, las agencias se profesionalizan y seleccionan con mayor rigor los medios donde colocar la publicidad (Wikipedia Publicidad, 2015), (Ceupe Magazine, 2022).

Inti Publicidad es una pequeña empresa que nació hace cinco años atrás en la ciudad de Quito, como un emprendimiento entre dos amigos, uno de ellos por consecuencia del desempleo y el otro arquitecto, decidieron unirse para promocionar sus productos como maquetas, material publicitario y actualmente se encuentran introduciendo al mercado letreros digitales iluminados con luces de neón.

La empresa Inti Publicidad nació en el Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador, en 2015, la oficina siempre fue firme y leal a sus conceptos, valores y virtudes, que hacen a un equipo de trabajo el más funcional y motivado. Se especializan en las experiencias de los clientes y el desarrollo de sus marcas, combinamos la artesanía digital con el pensamiento innovador para ofrecer soluciones digitales disruptivas a escala global. Más que ser una oficina normal, fusionamos tecnología y marketing para convertirnos en sus aliados comerciales.

La finalidad de la empresa es posicionar las marcas en los canales y medios adecuados mediante un lead performance, que involucra el trabajo coordinado de especialistas en marketing y comunicación, donde se busca entregar resultados concretos. Su visión es ser apasionados del marketing y la comunicación (visual y escrita), les encanta "hacer llegar el mensaje". Creen que todos los profesionales y organizaciones pueden mejorar su imagen, marca, su comunicación, llamar más la atención y no necesariamente sólo con dinero.

La misión de la empresa es ayudar a las empresas de menor tamaño y profesionales con servicios profesionales de marketing, comunicación y publicidad utilizando todos los canales

y medios disponibles para incrementar sus ventas y diferenciarse de su competencia. Entre sus valores empresariales podemos mencionar: *Integridad*. - Son independientes, honestos, se guían por la ética y ecuanimidad. Les honra la pasión y el compromiso con los trabajos que acometemos como retos personales asumiendo la total responsabilidad de su éxito final.

En relación a los principios y valores esta la pasión y coraje que son los pilares de la organización y los motores del éxito. Con el "sí se puede" como leitmotiv, el entusiasmo y pasión logran resultados extraordinarios en su empresa, con el trabajo en equipo son conscientes de que la mayor virtud y la diferencia competitiva es y siempre será su equipo de trabajo. Por eso motivan la educación continua, aprendiendo los unos de los otros, comparten información y viven una cultura empresarial de intentar mejorar cada día a lo largo y ancho de la organización.

El objetivo es que el cliente sea fan de Inti publicidad, se encuentre contento y nos vuelva a llamar, es lo que les empuja cada día a hacer su trabajo diario, a ser innovadores y a perseguir la excelencia y su propósito como una empresa formada por emprendedores es poder ir desarrollando procesos de calidad para brindar y garantizar servicios y productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; y estas experiencias les permitan ser la recomendación boca a boca para ampliar su cartera de clientes. Definitivamente la experiencia es la mejor recomendación que pueden dar del trabajo de Inti Publicidad y lo que marca la diferencia entre otras empresas del sector. Siempre pensando en el bienestar del cliente, Inti Publicidad busca agregar un valor sus productos y servicios para crear la fidelización a largo plazo con sus partes interesadas.

Inti Publicidad busca ser una empresa innovadora, con estándares de calidad que puedan sembrar relaciones a largo plazo con sus clientes, conocer a profundidad sus expectativas y solventarlas con conocimiento y una experiencia garantizada.

El presente proyecto de titulación se desarrolla en relación del tema y los objetivos, seguido del primer capítulo en el que se desarrolla el marco teórico, el segundo capítulo donde se presentan los resultados de las evaluaciones realizadas y finalmente en el tercer capítulo se encuentra la propuesta de solución a la problemática identificada, la discusión, las conclusiones y las recomendaciones.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Determinar cómo las estrategias de calidad influyen en la satisfacción de los clientes en Inti Publicidad empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **Específicos**

- Elaborar el diagnóstico situacional de la empresa Inti Publicidad en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Determinar la situación actual del entorno en relación a la calidad y satisfacción de la empresa.
- Elaborar una propuesta de mejoras

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad vivimos en un medio en donde la puerta que abre la contratación de un servicio o producto es la publicidad, es ahí donde surge la necesidad de desarrollar y definir estrategias de calidad para los productos de Inti Publicidad que permitan captar a nuevos clientes y de la misma manera que permita fidelizar a clientes antiguos.

Para obtener una información más concreta sobre la satisfacción de los clientes se determinó preguntas como ¿Cuál es la necesidad principal que Inti Publicidad debe satisfacer al momento de que un cliente contrata el servicio?, ¿De toda la cadena de valor, ¿qué es lo que más valora el cliente a la hora de contratar un servicio o producto? y ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes luego de recibir el producto o servicio contratado?

## **DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

Actualmente Inti Publicidad no cuenta con un sistema eficaz y eficiente para medir la satisfacción de los clientes luego de la atención o entrega de un servicio o producto, desconociendo de esta manera el grado de complacencia que tengan los clientes posterior al cierre de la contratación. En relación a las causas principales del problema está la inadecuada campaña de posicionamiento y publicidad de la empresa, un insuficiente sistema de medición para la satisfacción de los clientes y un desmejorado seguimiento post atención a los clientes y finalmente entre los efectos está el desconocimiento en el mercado sobre la empresa, el insuficiente análisis estadístico de la satisfacción de los clientes cuando se entrega un servicio y la disminución de la fidelidad para contratar el servicio.

## **METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa Inti Publicidad en el Distrito Metropolitano de Quito se determinaron los siguientes métodos, técnicas e instrumentos: métodos análisis de la situación actual empresarial, técnica observación directa, revisión y análisis de la información secundaria de la empresa e instrumento fichas de levantamiento de información (**Ver detalle en Anexo 1**).

Para la determinar la situación actual del entorno en relación a la calidad y la satisfacción de la empresa se determinaron los siguientes métodos, técnicas e instrumentos: métodos de análisis del entorno empresarial, estudio de mercado para determinar la satisfacción de los clientes de la empresa, levantamiento de información sobre la calidad de los trabajos entregados, técnica de las 5 fuerzas de Michael Porter, determinación del universo a encuestar, cálculo de la muestra, realización de un control de calidad a cada trabajo entregado, instrumento de matriz de análisis de las fuerzas de Porter, encuesta y lista de chequeo de los indicadores de calidad (**Ver detalle en Anexo 3**).

Para esto realizamos una encuesta utilizando la fórmula de población finita en la cual se determina el tamaño de la muestra de 150 empresas, definimos el nivel de confianza del 1,96 correspondiente al 95% y un rango de error del 5%., con estos datos se realiza el desarrollo de la fórmula.

### **Cálculo de la muestra**

Muestra para calcular el tamaño de muestra para una población finita:

$$n_o = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**n<sub>o</sub>** = tamaño de muestra

**N** = Tamaño de la Población = 150 empresas

**Z** = 95% = parámetro estadístico (nivel de confianza) = 1.96

**e** = Error de aceptación = 5% =0.05 (precisión)

**p** = probabilidad q ocurra el evento = 50% = 0.5

**q** = 1 - p = probabilidad q no ocurra el evento = 0.5

$$n_o = \frac{150 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (150 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n_o = \frac{144.06}{1.3329}$$

$$n_o = \mathbf{108}$$

La encuesta se desarrolla en base a cinco preguntas clave, utilizadas para determinar el nivel de calidad y satisfacción de la empresa Inti Publicidad. Se realiza primero un levantamiento de información demográfica como edad, sexo, nivel de instrucción, ciudad, identificación étnica que nos permitirá más adelante analizar por estos parámetros los resultados obtenidos.

Para la elaboración de la propuesta para el mejoramiento de la calidad en la empresa de publicidad Inti Publicidad se determinaron los siguientes métodos, técnicas e instrumentos: métodos para establecer los procesos de calidad y fortalecer la satisfacción del cliente, técnica de evaluación de calidad Norma ISO 9001:2015, blueprint, customer joiurney map, instrumento de ficha técnica de levantamiento de proceso de calidad, matrices de blueprint y customer joiurney map.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación utilizaremos el método de investigación cualitativo, ya que este método nos permite obtener información sobre las opiniones, creencias y valores de una sociedad en un momento dado sin perseguir criterios de exhaustividad, extensión ni representatividad. Se trata de creencias que las personas no manifiestan espontáneamente en cualquier lugar y ante cualquier público. Sea cual sea la causa de su soterramiento, son estas creencias las que se encuentran en la base del pensamiento y las que dirigen las acciones de la vida, más de lo que, a priori, se suele reconocer (Diccionario fácil, 2022).

El tipo de investigación cualitativa va nos permite recolectar y analizar los datos, durante cualquier etapa del desarrollo de la encuesta, con la finalidad de identificar cuáles son las preguntas más importantes de la investigación y comprender la problemática social, “la investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (Hernández Sampieri Roberto, 2004).

La recolección de datos se vuelve más valioso cuando la podemos convertir en información y transformarla en planes y acciones, por esta razón el método de investigación cualitativa, es un método que permite ampliar el horizonte de conocimiento, en lugar de convertirse en una constante transcripción de datos (Hernández Sampieri Roberto, 2004).

## CAPITULO I

### 1. Marco teórico

#### *1.1.Estrategia*

Según la Real Academia Española: “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento” Otra definición importante que podemos mencionar, según Michael Porter, “Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Estrategia es «huir» de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa”.

Finalmente podemos mencionar la definición según Para Chandler, “estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

#### *1.2.Estrategias de calidad*

Según Kotler y Armstrong (2003) “Si una empresa posiciona su producto como el que ofrece mayor calidad y servicio, deberá entregar lo prometido al mercado, pues el posicionamiento implica proporcionar al consumidor mayor valor que las ofertas de sus competidores”.

Según Sánchez (2017), “los siete principios de la gestión de la calidad, pueden ser utilizados por la cúpula organizacional con la finalidad de conducir a la industria hacia una mejora en el desempeño y pueden ser aplicados en cualquier organización, pero su utilización total o parcial, dependerá de factores como el tamaño de la industria, el recurso humano, las características del producto, el tipo de mercado que atiende, etc., y, en función de ello, se determinará la secuencia de implementación; no obstante, el orden sugerido es el siguiente: Enfoque al cliente, liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”.

Según Diaz, et al. (2021) se puede definir los siguientes términos como:

### ***1.3. Calidad***

Según Berry (1988), “mantuvo la opinión de que la calidad es un tema de servicio, es decir, la calidad debe ser previsión, no una ocurrencia tardía. Según Berry, debe ser un modo de pensamiento. Este influye en cada paso del desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas, nuevas tecnologías y nuevas instalaciones”.

E.W. Deming (1988), “determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

Según la ISO 9000:2015, “se centra principalmente en la gestión de calidad, lo que significa que una organización tiene que cumplir requisitos tales como aumentar el grado de satisfacción del cliente, lograr una mejora continua en su performance.

### ***1.4. Gestión de calidad***

Según ISO 9001:2015, “La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”.

Se puede decir que es un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa, la gestión de calidad en el producto hasta llegar al proveedor es muy importante para tener una satisfacción de calidad adecuada en los clientes.

### ***1.5. Modelo de gestión***

Un modelo de gestión, según Robbins (2007), “es uno de los aspectos clave para llevar de forma correcta un negocio ya que de esto dependerá el éxito del mismo”.

Asimismo, Serna (2002), “lo señala como aquel que permite Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de la empresa”.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Es muy importante tener en cuenta que los modelos de gestión permiten tener bien desarrollados los procesos internos y externos de la empresa.

### ***1.6. Modelo de gestión empresarial***

El modelo de gestión empresarial de una empresa es estratégico para que pueda alcanzar altos niveles de excelencia, ganar la preferencia del público y ser más competitiva, existen diferentes tipos de gestión organizacional que la empresa puede adoptar, en la empresa Inti Publicidad se implementará las 5 fuerzas de Porter para el mejoramiento de competitividad e innovación.

Según Henry Mintzberg, un especialista en el terreno de los negocios que reconoce cinco niveles de jerarquía en toda organización:

#### ***1.6.1. Núcleo de operaciones***

En esta capa se encuentran los empleados que están a cargo de producir y prestar servicios;

#### ***1.6.2. Ápice estratégico***

Incluye a todos los roles de mayor responsabilidad dentro de la empresa, a aquellos que la dirigen;

#### ***1.6.3. Línea intermedia***

Es donde las metas se transforman en acciones;

#### **1.6.4. *Tecnoestructura***

En este grupo se hallan los encargados de estandarizar los procesos de la compañía;

#### **1.6.5. *Personal de apoyo***

Son todos aquellos empleados que ofrecen servicios profesionales a la firma. Su participación no siempre es estable, ya que en algunos casos se los contrata de manera temporal.

### **1.7. *Fuerzas de Porter***

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter (1947-actualidad). El modelo de gestión empresarial se basa principalmente en temas de competitividad e innovación, además de crear la teoría de las 5 fuerzas que definen el potencial de rentabilidad de una empresa, su teoría ha ido poniendo el foco en el entorno social de compañías y corporaciones como consecuencia ha dado importancia a términos como la responsabilidad social de las empresas y el valor compartido.

#### **1.7.1. *Las 5 fuerzas que Porter***

Esta teoría analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. Son un gran concepto de los negocios con el que se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. (Rockcontent, 2013)

**Figura 1**

*Elementos fundamentales de la metodología de las 5 Fuerzas de Porter*



*Nota.* El gráfico representa las 5 fuerzas de Porter (Rockcontent, 2013)

En la figura 1 se describe desarrollando la visión de la empresa, después se establece la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa y también hay que tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

Las cinco fuerzas que describe Porter son las siguientes:

- a. El poder de negociación de los clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro

servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales (The Power Business School , n.d.).

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Mejorar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- Proporcionar un nuevo valor añadido

#### **b. El poder de negociación de los proveedores**

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos. (Rockontent, 2013)

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

#### **c. La amenaza de nuevos competidores entrantes**

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. (Empresas Corporation, 2000)

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- Identificación de marca
- Diferenciación del producto
- Experiencia acumulada
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

Mejorar/aumentar los canales de venta

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

#### **d. La amenaza de nuevos productos sustitutivos**

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite

al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

- Mejorar los canales de venta
- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

**e. La rivalidad entre los competidores**

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes
- Mejorar la experiencia de usuario

**1.7.2. Cinco pasos para analizar las 5 fuerzas de Porter**

Paso 1: Analiza la fuerza que tienen los clientes sobre tu compañía

Paso 2: Averigua el poder de los proveedores sobre tu empresa

Paso 3: Averigua cuáles serían tus posibles nuevos competidores

Paso 4: Piensa qué productos podrían sustituir a los tuyos

Paso 5: Calcula tu rivalidad competitiva

En la empresa Inti Publicidad realizará un modelo de gestión empresarial con el modelo de poder de los clientes, el propósito es analizar la posición actual como se encuentra la empresa.

*1.7.3. Encuesta para determinar la satisfacción del cliente entorno a la experiencia y la calidad percibida y cómo realizar el análisis respectivo de los resultados obtenidos.*

**A) Satisfacción del cliente (Índice de satisfacción del cliente (CSAT)).**

- ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio que acabas de recibir en la empresa Inti Publicidad?
- ¿Qué tan satisfecho estás con el tiempo de entrega de nuestro producto en la empresa Inti Publicidad?
- ¿Qué tan satisfecho estás con los resultados obtenidos con nuestra solución?

Las preguntas deben ser evaluadas por los clientes y recibir calificaciones que pueden ir del 1 al 5; también existe la posibilidad de utilizar alternativas (términos, no números) como:

1 - Totalmente satisfecho

2 - Satisfecho

3 - Indiferente

4 - No muy satisfecho;

5 - Totalmente insatisfecho.

#### 1.7.4. ¿Cómo calcular el CSAT?

Para calcular el CSAT vamos a sumar la cantidad de clientes que respondieron 4 y 5, es decir, satisfechos y muy satisfechos y luego dividir por la cantidad total de encuestas convirtiéndolo a porcentaje.

La aplicación CSAT sólo es válida si los resultados se utilizan a favor de tu empresa y el de tus clientes. Por tanto, al final de la medición es importante identificar los procesos que puntuaron por debajo de lo esperado creando acciones y estrategias que ayuden a mejorarlos.

#### **B) Puntuación del esfuerzo del cliente (Puntuación del esfuerzo del cliente (CES)).**

- ¿Cuál fue el nivel de dificultad para que fueras atendido?

La puntuación de esfuerzo del cliente es una forma de evaluar la percepción que tiene el cliente de lo que ofrece tu empresa. De esta forma, existe la posibilidad de mejorar los procesos y ofrecer pasos más optimizados a los consumidores.

- ¿Cómo calcular Customer Effort Score?

El cálculo de la puntuación de esfuerzo del cliente se puede realizar mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CES} = \text{número total de incidentes} / \text{número total de respuestas}$$

Recuerda que las respuestas no son cuantitativas, sino cualitativas. Considerando esto, es necesario transformarlos para alcanzar los resultados.

Parámetro de respuesta del CES:

1 para extremadamente difícil;

2 para muy difícil;

3 para difícil;

4 por aceptable;

5 para medio;

6 para fácil y 7 para extremadamente fácil

### C) Puntuación neta del promotor (Net Promoter Score (NPS)).

- ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestra marca a un amigo o familiar sobre Inti Publicidad?
- ¿Cómo se calcula el indicador NPS?

Calcular el NPS debía ser tan intuitivo y simple como la misma pregunta de la encuesta. Según, Reichheld y los especialistas de Satmetrix desarrollaron una escala que, aunque hoy día parece trivial, posee en realidad una experiencia estadística bastante importante. De esta manera, se estableció la forma de categorizar a los clientes que responden a la encuesta del NPS:

- ✓ **Promotores:** quienes responden con 9 o 10. Son clientes muy satisfechos y, por tanto, leales a la marca. Así que están dispuestos a comprar más y a recomendarla.
- ✓ **Pasivos:** quienes responden con 7 u 8. Son clientes satisfechos, pero no leales, por lo que son susceptibles de irse con la competencia.
- ✓ **Detractores:** quienes responden desde el 0 hasta el 6. Son clientes insatisfechos que pueden ser partícipes de un boca a boca negativo.
- ✓ Tras reunir las respuestas, el índice NPS se obtiene finalmente al seguir los dos siguientes pasos:

Convertir la cantidad de promotores y de detractores en porcentajes, sin tomar en cuenta a los pasivos.

- Restar al porcentaje de promotores al de los detractores. El resultado es lo que se considera como el porcentaje NPS o el famoso índice NPS.

$$\text{NPS} = \text{Promotores (\%)} - \text{Detractores (\%)}$$

A nivel técnico, cualquier puntuación por encima de 0 se puede considerar una puntuación buena", ya que significa que tiene más promotores que

detractores. Según los estándares globales de NPS, una puntuación superior a 50 es buena, y por encima de 70 es excepcional. Sin embargo, ambas puntuaciones son poco frecuentes.

## CAPÍTULO II

### 2. Desarrollo de resultados

#### *2.1. Realización del diagnóstico situacional de la empresa Inti Publicidad*

La empresa Inti Publicidad nació en el distrito metropolitano de Quito – Ecuador, en 2015, la oficina siempre fue firme y leal a sus conceptos, valores y virtudes, que hacen a un equipo de trabajo el más funcional y motivado. Se especializan en las experiencias de los clientes y el desarrollo de sus marcas, combinamos la artesanía digital con el pensamiento innovador para ofrecer soluciones digitales disruptivas a escala global. Más que ser una oficina normal, fusionamos tecnología y marketing para convertirnos en sus aliados comerciales.

#### *2.2. Historia*

La empresa Inti Publicidad nace hace cinco años como un emprendimiento, producto del desempleo de dos amigos que deciden desarrollar una pyme dedicada a los anuncios publicitarios. A partir del segundo y tercer año su cartera de clientes empieza a crecer, pese a la situación de crisis sanitaria que a nivel mundial estábamos enfrentando con la pandemia COVID 19. La utilización de herramientas tecnológicas les ayuda a mantener su servicio a pequeñas y medianas empresas, como a personas naturales. Para el año 2021 y 2022, empiezan a expandir sus productos con anuncios publicitarios por redes sociales y letreros digitales con luces de neón.

Inti Publicidad es una pequeña empresa que nació hace cinco años atrás en la ciudad de Quito, como un emprendimiento entre dos amigos, uno de ellos por consecuencia del desempleo y el otro arquitecto, decidieron unirse para promocionar sus productos como maquetas, material publicitario y actualmente

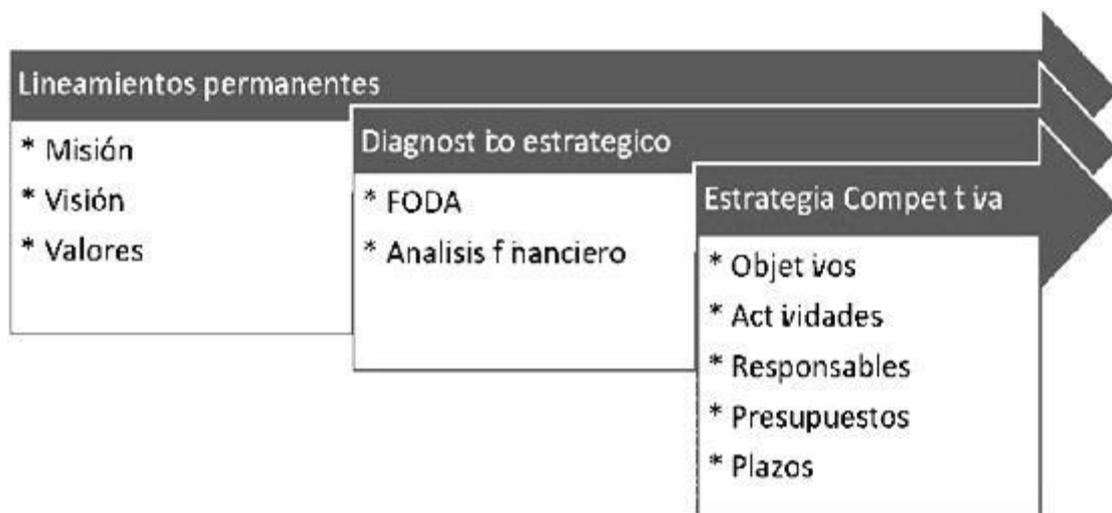
se encuentran introduciendo al mercado letreros digitales iluminados con luces de neón.

### 2.3. Planificación estratégica empresarial

Inti Publicidad tiene una estructura organizacional y funcional basada en el personal y actividades que desempeña. Al ser una microempresa, cuenta con un gerente, diseñador, secretaria, contador y un mensajero – cobrador. Su planificación estratégica está diseñada para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que es importante mencionar acciones a corto, mediano y largo plazo, como:

**Figura 2**

*Planificación estratégica empresarial*



**Nota:** Inti Publicidad tiene una estructura organizacional y funcional basada en el personal y actividades que desempeña.

Su misión es posicionar tu marca en los canales y medios adecuados mediante un Lead Performance, que involucra el trabajo coordinado de especialistas en marketing y comunicación, donde se busca entregar resultados concretos. Su visión es ser apasionados del marketing y la comunicación (visual y escrita), les encanta "hacer llegar el mensaje". Crean que todos los profesionales y organizaciones pueden mejorar su

imagen, marca, su comunicación, llamar más la atención y no necesariamente sólo con dinero.

Su visión es ayudar a las empresas de menor tamaño y profesionales con servicios profesionales de marketing, comunicación y publicidad utilizando todos los canales y medios disponibles para incrementar sus ventas y diferenciarse de su competencia. Su misión es convertirse en un aliado estratégico de las empresas para transmitir mediante los medios tecnológicos la información publicitaria de los productos y servicios.

Entre sus valores empresariales podemos mencionar:

*Integridad.* – Son independientes, honestos, se guían por la ética y ecuanimidad. Les honra la pasión y el compromiso con los trabajos que acometemos como retos personales asumiendo la total responsabilidad de su éxito final. (La empresa, 2020)

*Pasión.* – Pasión y coraje son los pilares de la organización y los motores del éxito. Con el "Sí se Puede" como leitmotiv, el entusiasmo y pasión logran resultados extraordinarios en su empresa. (La empresa, 2020)

*Trabajo en Equipo.* –Son conscientes de que la mayor virtud y la diferencia competitiva es y siempre será su equipo de trabajo. Por eso motivan la educación continua, aprendiendo los unos de los otros, comparten información y viven una cultura empresarial de intentar mejorar cada día a lo largo y ancho de la organización. (La empresa, 2020)

*El Cliente es lo Primero.* - El objetivo final es que el cliente sea fan de Inti publicidad, se encuentre contento y nos vuelva a llamar, es lo que les empuja cada día a hacer su trabajo diario, a ser innovadores y a perseguir la excelencia (La empresa, 2020).

## 2.4. Marco normativo legal

La empresa Inti Publicidad domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra inscrita en la Superintendencia de Compañías y factura sus servicios mediante facturación electrónica del SRI (Servicio de Rentas Internas). Dentro del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca se registra con la categoría de pyme.

**Tabla 1**

*Marco normativo legal de la empresa Inti Publicidad*

<b>Tipo de la Norma</b>	<b>Norma Jurídica</b>
<b>Carta Suprema</b>	Constitución de la República del Ecuador
<b>Códigos</b>	Código Orgánico General de Procesos COGEP
	Código Orgánico Integral Penal COIP
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas COPFP
	Código Orgánico Administrativo
	Código de Trabajo
<b>Ley Orgánica</b>	Ley Orgánica de Educación Superior
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
	Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)
	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
	Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS)
<b>Reglamentos de Leyes</b>	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
<b>Reglamento Interno</b>	Reglamento de Higiene y Seguridad de Inti Publicidad 2022
	Reglamento interno de cumplimiento

*Nota:* Se realizó detalle del marco legal, tomado (*La empresa, 2020*)

#### **2.4.1. Producción / Productividad (Productos, Servicios Y Procesos)**

La actividad económica de la empresa Inti Publicidad se registra como empresa “Actividades de impresión de posters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios” según la clasificación de actividad económica del Servicio de Rentas Internas. Dentro de sus servicios podemos mencionar la planificación de campañas publicitarias, relaciones públicas, publicidad, elaboración de maquetas y paneles publicitarios. La empresa Inti Publicidad no cuenta actualmente con procesos de gestión.

#### **2.4.2. Calidad**

La empresa Inti Publicidad no cuenta con certificaciones de calidad de servicio debido al tiempo de funcionamiento de la empresa y los costos que estos demandan, sin embargo, realizan un control de calidad informal revisando el material promocional comparando con el producto de la competencia, siendo este el punto de referencia para mejorar el nivel de producción de sus servicios.

#### **2.4.3. Satisfacción Del Cliente**

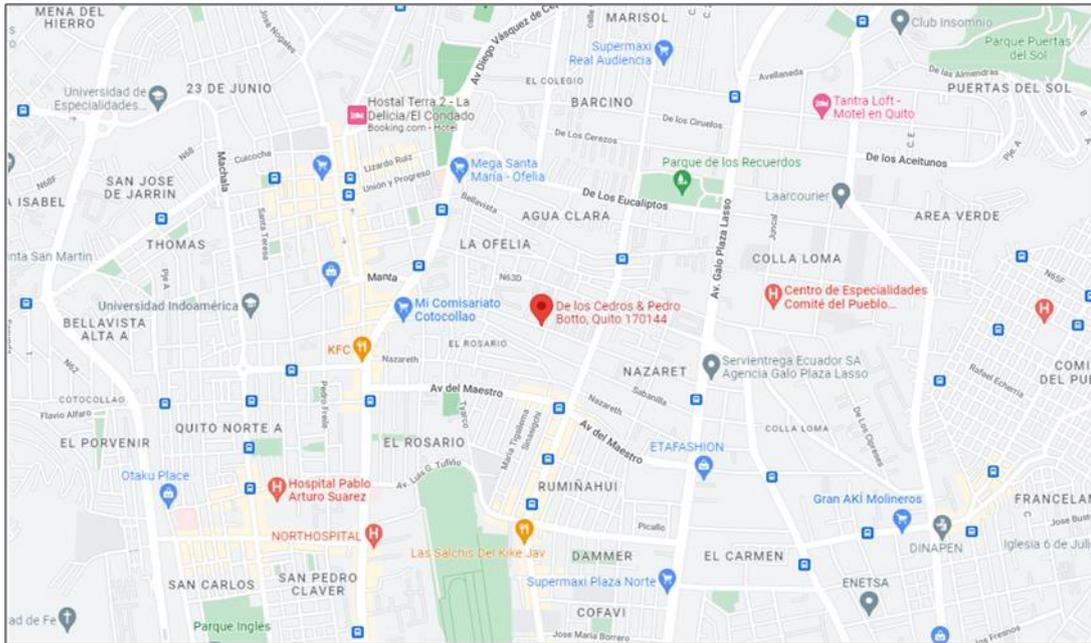
Actualmente Inti Publicidad no cuenta con un sistema formal de medición de la satisfacción de los clientes; sin embargo, para tener un registro de este indicador se hace consultas informales vía WhatsApp a los Clientes que entregan sus trabajos o servicios (Ive Satisfaction, 2016).

#### **2.5. Distribución De La Infraestructura (Emplazamiento)**

Provincia Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Cotocollao, Dirección De los Cedros y Pedro Botto (Ver detalle en Figura 3).

### Figura 3

#### *Ubicación geográfica de la empresa Inti Publicidad*



**Nota:** Se realiza la referencia geográfica de Google maps. (Google Maps, 2022)

La empresa Inti Publicidad cuenta con una oficina en el Barrio La Ofelia, con un área de construcción de 92m<sup>2</sup>, espacio que se encuentra distribuido con una recepción, una oficina principal y un área para reuniones con el cliente y un espacio para la zona de producción.

- Recursos humanos
- La empresa publicidad cuenta con cinco empleados distribuidos las funciones de la siguiente manera: (Ver detalle en la Figura 4).

**Figura 4**

*Estructura orgánica de la empresa Inti Publicidad*



*Nota:* Representación del organigrama empresarial. (Inti Publicidad, 2022)

La empresa Inti Publicidad no cuenta con manual de funciones y roles, por el tiempo de actividades solo han determinado el organigrama estructural.

### **2.5.1. Económico financiero**

La empresa Inti Publicidad inicio sus actividades y cuenta con los balances de situación inicial, estados financieros y el balance de resultados. Cumplen anualmente con las obligaciones tributarias y la presentación de los estados financieros a las entidades de control como Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas.

### **2.5.2. Aporte al desarrollo sostenible y la Agenda 2030**

Conforme a la agenda 2030 propuesta por la Organización de Naciones Unidas, aplicada a los 17 objetivos para alcanzar el bienestar de las personas, el

planeta y favorecer la prosperidad, manteniendo la paz y la justicia, la empresa Inti Publicidad ha seleccionado el siguiente objetivo aplicado a sus actividades: Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible, “Ayudar a los países en desarrollo a fortalecer su capacidad científica y tecnológica para avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles” (Organización de las Naciones Unidas, 2022).

## **2.6.Determinación de la situación actual del entorno de la calidad y la satisfacción del cliente**

### **2.6.1. *Análisis del entorno de la empresa (5 fuerzas de Michael Porter)***

Para determinar la situación actual de la empresa Inti Publicidad en relación a la calidad de sus servicios y productos y el nivel de satisfacción, se realiza un análisis del entorno empresarial utilizando la técnica de 5 fuerzas de Porter en el cual se puede determinar el potencial de rentabilidad analizando sus recursos de la empresa Inti Publicidad en relación a su entorno y poder determinar sus fortalezas y oportunidades (Ver detalle del Anexo 1).

El poder de negociación de clientes para Inti Publicidad se determina en el número de clientes grandes que tiene, este número reducido de clientes triple A, son una amenaza ya que la empresa depende de estos pocos clientes importantes. Por lo que, requiere aumentar este número de clientes e incrementar su fuente de ingresos. Al mejorar la calidad y satisfacción del cliente, podríamos lograr una recomendación de boca a boca para Inti Publicidad.

En relación al poder de negociación con los proveedores, Inti Publicidad, no ha fortalecido este aspecto por lo que es recomendable fortalecer las alianzas estratégicas con sus proveedores para concretar acuerdos de mediano y largo plazo, costos convenientes, planes de pago y regulaciones gubernamentales y tributarias que beneficien a las dos partes.

Los nuevos competidores en el mercado de la empresa, ponen en riesgo la estabilidad de Inti Publicidad por los bajos costos, barreras competitivas y ventajas desleales que pueden colocar en el mercado como estrategia para captar

clientes, en este sentido la empresa debe orientarse a objetivos claros para fidelizar a sus clientes y garantizar un valor agregado a su servicio.

La amenaza de nuevos productos sustitutivos, en relación al marketing la empresa debe buscar permanecer en la vanguardia de la tecnología ya que no cuenta con innovación en el mercado, el continuo avance tecnológico y desarrollo de medios de comunicación podrían convertirse en una herramienta estratégica para la empresa.

Finalmente, la rivalidad entre competidos existentes, no se ha realizado un análisis técnico de la competencia por lo que se convierte en una debilidad para la empresa por lo que se desconocen las características de las empresas en el mercado. Además, podrían convertir el mercado en un océano rojo cayendo en el juego de manipulación de precios, condiciones de la demanda poniendo en riesgo el crecimiento de la industria y la inestabilidad de los clientes.

### **2.6.2. Análisis de la situación actual de la empresa Inti Publicidad**

Se determinó las características de clientes y potenciales la empresa para determinar el grado de satisfacción en la calidad relacionado a los servicios y productos que se oferta con el objetivo principal es establecer propuestas y planes de acción, a partir de la aplicación de las encuestas (ver detalle Anexo 5).

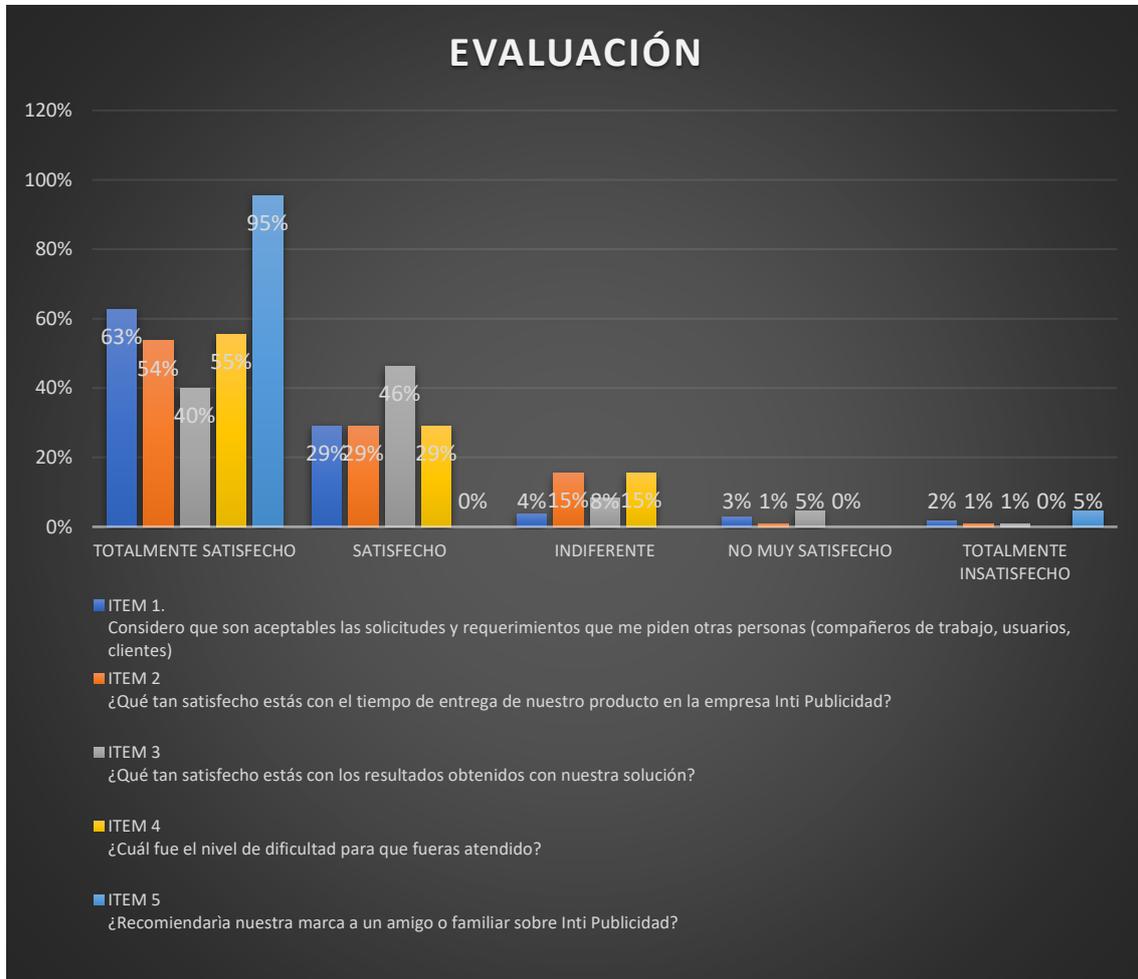
Las preguntas evaluadas se han determinado para obtener el índice de satisfacción del cliente (CSAT) en base los resultados obtenidos de las preguntas 1, 2 y 3. La pregunta 4 esta direccionada a evaluar la puntuación del esfuerzo del cliente (CES) en relación a la utilización del servicio y/o producto adquirido. Finalmente, la pregunta 5 nos permite determinar la puntuación neta del promotor (NPS).

Para la evaluación de cada pregunta hemos determinado una métrica de respuestas desde lo más alto hacia abajo en: totalmente satisfecho, satisfecho, indiferente, no muy satisfecho, totalmente insatisfecho. En la pregunta cuatro se consideró un rango de respuestas de mayor a menor de: fácil, medio, aceptable, difícil y muy difícil. Finalmente, la última respuesta se determina por un nivel de calificación del 1 al 10.

El primer resultado de esta evaluación nos permite realizar un análisis estadístico de las respuestas (ver detalle en Figura 5).

**Figura 5**

Resultado estadístico de las encuestas a la empresa Inti Publicidad.

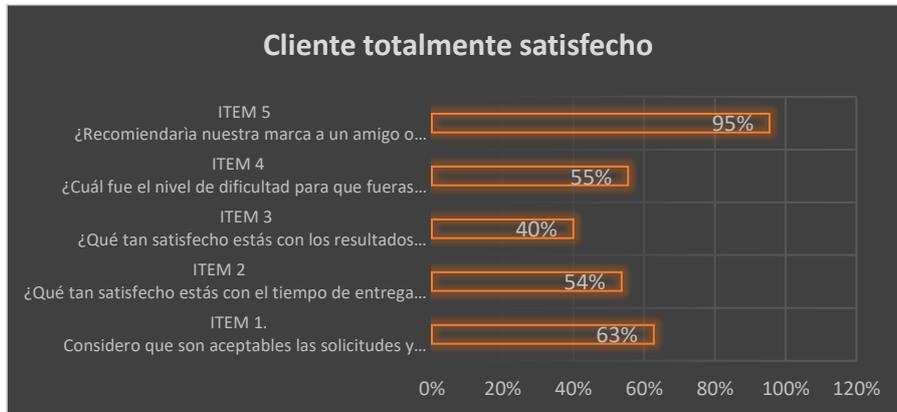


**Nota.** Se realiza las evaluaciones para obtener la satisfacción el cliente.

De acuerdo a la evaluación de las encuestas aplicadas a Inti Publicidad tenemos un 95% y un 63% de clientes totalmente satisfechos, para mejorar el 63%. se propone analizar la brecha en el servicio con las herramientas: Blueprint y Costumer Jounery Map (ver detalle en Figura 6).

**Figura 6**

Resultado estadístico de las encuestas de los clientes totalmente satisfechos.



**Nota.** Se realiza el análisis de las encuestas para obtener la estadística de la satisfacción el cliente.

También se tiene 46% de los clientes satisfechos, la empresa Inti Publicidad se centra en estos potenciales clientes y se propone analizar la brecha en el servicio con las herramientas: Blueprint y Costumer Jounery Map (ver detalle en Figura 7).

**Figura 7**

Resultado estadístico de las encuestas a la empresa Inti Publicidad.



**Nota.** Se realiza las evaluaciones para obtener la satisfacción el cliente

Con esta información se ha determinado el porcentaje de satisfacción e insatisfacción de los clientes en relación a cada pregunta. Sin embargo, realizamos un análisis macro de cada respuesta, consolidando los datos obtenidos según los objetivos propuestos, lo que permite determinar el siguiente resultado (Ver detalle en Tabla 2).

**Tabla 2**

*Resultados de la evaluación (encuestas) – satisfacción al cliente.*

<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN - SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>						
DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO	TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	NO MUY SATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO	TOTAL
ITEM 1. Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes)	63%	29%	4%	3%	2%	100%
ITEM 2 ¿Qué tan satisfecho estás con el tiempo de entrega de nuestro producto en la empresa Inti Publicidad?	54%	29%	15%	1%	1%	100%
ITEM 3 ¿Qué tan satisfecho estás con los resultados obtenidos con nuestra solución?	40%	46%	8%	5%	1%	100%
ITEM 4 ¿Cuál fue el nivel de dificultad tuviste para que fueras atendido?	0,554545455	0,290909091	0,154545455	0	0	1
ITEM 5 ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestra marca a un amigo o familiar sobre Inti Publicidad?	83%	8%	5%	0%	5%	100%

<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>			
<b>CSAT</b> Índice de satisfacción del cliente	52%	35%	<b>87%</b>
<b>CES</b> Puntuación del esfuerzo del cliente	<b>4,4</b>		
<b>NPS</b> Puntuación neta del promotor	<b>Promotores</b>	<b>Pasivos</b>	<b>Defractors</b>
	83%	8%	9%
		<b>74%</b>	

**Nota.** Se observa la satisfacción del cliente y como tiene un excelente servicio con el propósito de recomendar la marca.

El CSAT es una métrica que se utiliza para medir el nivel de satisfacción del cliente. El nivel de puntuación de satisfacción del cliente de la empresa Inti Publicidad es del 87% en la interacción con la marca.

El CES se utiliza para averiguar cuánto esfuerzo utiliza un cliente para utilizar tus productos y servicios. Su índice del resultado es aceptable. Se entiende que el CES de la empresa Inti Publicidad es aceptable en 4.4; es decir, los clientes no tienen grandes dificultades para solicitar el servicio, la atención que reciben es satisfactoria.

El NPS indica la satisfacción y lealtad del consumidor hacia la marca. Se identifica un resultado del 74% que es excepcional para el cliente y recomendaría a la empresa Inti Publicidad a otras personas a su alrededor. Finalmente, con los resultados obtenidos se realiza una lista de chequeo de indicadores de calidad sugeridos para la empresa Inti Publicidad (ver detalle de Anexo 6).

Las herramientas de análisis del entorno para Inti Publicidad han permitido determinar las amenazas y oportunidades que tiene la empresa en cuanto la mejora que requiere para la calidad y satisfacción del servicio. Las cinco fuerzas de Michael Porter dejan en evidencia la amenaza latente que existe en mercado, debido al gran número de competidos y bajos costos, sin embargo, la tecnología y el valor agregado que mantenga como estrategia de venta, le garantiza un crecimiento comercial en el sector.

Por otro lado, las encuestas realizadas a los clientes y potenciales clientes, muestran que existe en su corto tiempo de permanencia en el mercado, una credibilidad de la marca importante, una aceptación por parte de sus clientes y un alto grado de satisfacción por el servicio y calidad de productos.

## **CAPITULO III**

### **3. Desarrollo de la propuesta**

#### **3.1. Nombre de la propuesta**

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de calidad y de la experiencia para fortalecer la satisfacción de los clientes.

#### **3.2. Objetivos**

##### **3.2.1. General**

Lograr la satisfacción total de nuestros clientes en base al proceso de calidad que se va a implementar.

##### **3.2.2. Específicos**

- Fortalecer los procesos de calidad mejorar la productividad de la empresa
- Aumentar la rentabilidad de la empresa
- Reducir el desperdicio de materiales en la empresa
- Mejorar la gestión comercial para aumentar las ventas

#### **3.3. Fortalecimiento de los procesos de calidad para mejorar la productividad de la empresa**

Para determinar un adecuado análisis, control y medición de los objetivos propuestos dentro de los procesos de calidad para mejorar la productividad, se han determinado en todas las áreas un listado de indicadores que puedan ser medibles en un tiempo establecido (Ver detalle en tabla 3).

**Tabla 3**

*Estrategia para la determinación de indicadores de calidad de gestión para el proceso del servicio al cliente*

<b>CAMPO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Gestión financiera</b>	✓ Mejorar la rentabilidad financiera en un 5% anual.	✓ Porcentaje de aumento de facturación.
<b>Recursos humanos</b>	✓ Aumentar el personal en un 20% anual ✓ Reducir el ausentismo en un 10% semestral	✓ Porcentaje de personal actual – porcentaje de personal nuevo. ✓ Porcentaje de ausentismo en tabla de control de asistencia.
<b>Recursos materiales</b>	✓ Reducir el porcentaje de horas paralizadas de equipos y maquinarias en un 10%. mensual. ✓ Reducir el porcentaje de maquinaria paralizada por avería un 20% mensual.	✓ Tasa de utilización de un equipo (medido en horas). ✓ Tasa de averías.

<b>Sistema de información</b>	✓	Actualizar el catálogo digital al 100% cada mes	✓	Días de retraso en la actualización del catálogo.
<b>Gestión comercial</b>	✓	Incrementar la materialización de los contratos en un 5% mensual.	✓	Porcentaje de proformas convertidas en órdenes de trabajo.

**Nota:** Se realiza los indicadores para medir la satisfacción al cliente en la implementación del proceso de calidad.

### 3.4.Desarrollo metodológico para el entendimiento de la propuesta

Los resultados obtenidos en la pregunta número dos, nos permiten definir con certeza la necesidad de realizar la propuesta para el mejoramiento de la calidad; sin bien en cierto, el porcentaje del CSAT y el CES son altos y aceptables, vemos que el NPS se mantiene en un porcentaje dentro del rango considerado bueno, pero bajo, justamente este indicador el que nos da la guía para plantear las propuestas de solución con respecto al mejoramiento de la calidad en el servicio.

Debemos tomar en cuenta que, si un cliente está satisfecho con el trabajo recibido, se podría decir que se ha satisfecho sus necesidades y requerimientos; de esta manera, se puede influir positivamente sobre el cliente para que recomiende el servicio y a la empresa.

El proceso de calidad inicia desde el primer contacto con el cliente, durante todo el proceso de la elaboración del servicio o producto, con la entrega del trabajo terminado

y concluye con el seguimiento post entrega para realizar la respectiva encuesta de satisfacción con la finalidad de medir el nivel de aceptación de los clientes.

Las herramientas que utilizaremos para el fortalecimiento y mejora de los resultados mostrados en la tabla 1 son:

### **3.4.1 Diagramas de flujos de procesos**

El uso de los diagramas de flujo para documentar procesos de negocios se inició entre las décadas de 1920 y 1930. En 1921, los ingenieros industriales Frank y Lillian Gilbreth presentaron el «diagrama de flujo de procesos» en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos. Graham, director de Standard Register Industrial, adaptó los diagramas de flujo de procesos al procesamiento de información. En 1947, ASME adoptó un sistema de símbolos para los diagramas de flujo de procesos derivado del trabajo original de Gilbreth.

Un diagrama de flujo es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Los diagramas de flujo emplean rectángulos, óvalos, diamantes y otras numerosas figuras para definir el tipo de paso, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia.

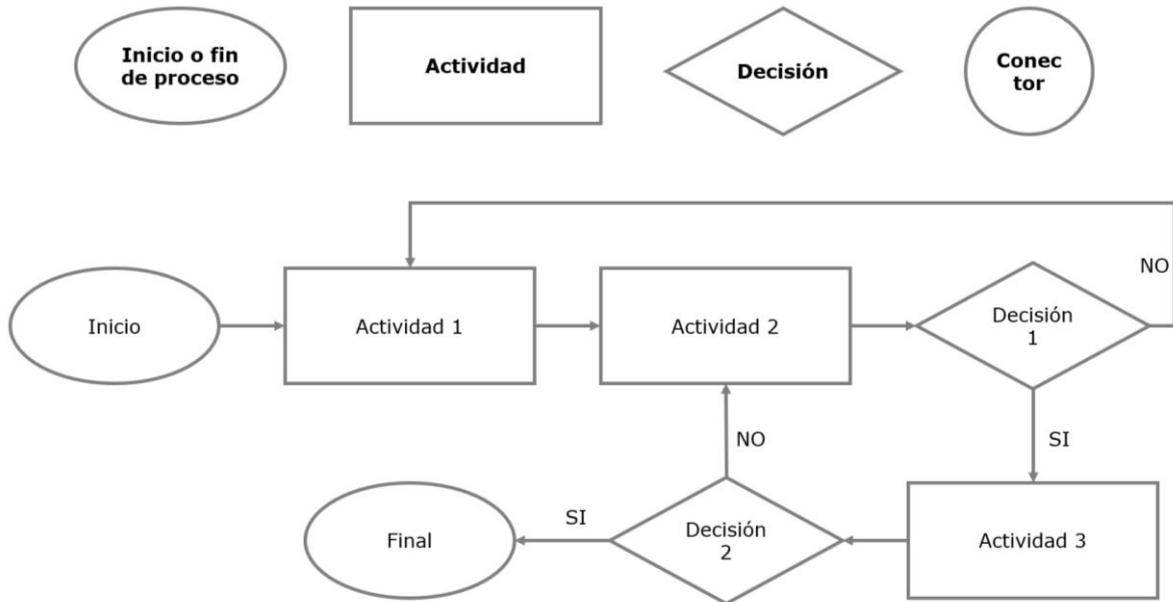
Para mejorar los resultados obtenidos en la tabla # 1 utilizaremos la metodología aplicada a los negocios, cuya utilización permitirá:

- Mejorar la comprensión de procesos de pedidos y compras.
- Representar la rutina diaria o las tareas de un empleado.
- Comprender las rutas que toman los usuarios en un sitio web o en una tienda.
- Desarrollar un plan de negocio o un plan de desarrollo de un producto.
- Documentar un proceso en preparación para una auditoría.

- Documentar un proceso en preparación para una venta o consolidación (Lucidchart, 2022).

**Figura 8**

Elementos de un diagrama de flujos de procesos y ejemplo de la utilización de la herramienta.



**Nota:** se muestra las partes y un ejemplo de la utilización de la herramienta diagrama de flujo

### 3.4.2 Ficha técnica de levantamiento de procesos

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma,

la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

Este mapa debe incluir los procesos que se relacionan con agentes o instituciones externas, así como la relación de los diferentes procesos entre sí.

A partir de esta mirada general que nos entrega el mapa de procesos, se puede trabajar con más detalle en aquellos procesos o subprocesos que aparecen como más relevantes, distinguir las interrelaciones entre actividades, tareas y sus puntos de contacto, y definir aquellas que resultan críticas, las secuencias y los participantes.

### **3.4.3 Elementos necesarios en el levantamiento y descripción de procesos**

Al efectuar el levantamiento del proceso y describirlo, hay ciertos elementos que deberán ser tomados en consideración para incluirlos en el trabajo que se realiza:

- La clara identificación del proceso, al cual deberá asignársele un nombre o denominación que permita identificarlo (alfanumérica por ejemplo “P-3”).
- La definición funcional: expresar en forma simple qué función central realiza o qué objetivo tiene el proceso que se está describiendo.
- Cuáles son sus límites, en el sentido de delimitarlo y poder diferenciarlo de otros procesos cercanos o relacionados; para esto ayuda mucho el mapa de procesos.
- Destinatarios del proceso: a quiénes está dirigido el proceso, quiénes son los que valoran los resultados del proceso.
- Cuáles son las expectativas, tanto de los destinatarios como de los gestores o responsables de dicho proceso. Esto es definir las condiciones óptimas para este proceso, desde ambas perspectivas (Medwave, 2022).

### **3.4.4 Customer Journey Map**

El concepto de Customer Journey se creó a fines de la década de 1990 como una técnica de afuera hacia adentro en la gestión empresarial. El enfoque nos permite mejorar la experiencia de los clientes para resolver problemas y asegurar relaciones positivas continuas con ellos. La necesidad de tal enfoque surge de la comprensión de que todos los puntos y medios de interacción tienen valor en el proceso y deben estimularse adecuadamente. Uno de los componentes cruciales de Customer Journey es el enfoque colaborativo de los diferentes departamentos que constituyen una empresa (Clever ISM, 2022).

La mejor manera de visualizar cómo un cliente interactúa con una empresa es haciendo un mapa. La mayoría de los customer journey maps comienzan como hojas que describen eventos clave, motivaciones del cliente y áreas problemáticas dentro de la experiencia del usuario. Un mapa del recorrido del cliente traza el proceso actual, desde el primer punto de contacto hasta el final, para ver si tus clientes están alcanzando los objetivos y, de no ser así, cómo pueden llegar a ellos. Lo más importante es que el mapa tenga sentido para quienes lo usan (Univerdad de las Americas, 2022).

La utilización de Customer Journey Maps nos permitirá aumentar los resultados obtenidos en la tabla # 1 ya que esta herramienta nos permite desglosar el recorrido del cliente por todas las fases del servicio y de la misma manera nos permitirá detectar los posibles errores con respecto a la calidad del trabajo realizado.

## Figura 9

*Matriz customer journey maps.*

Customer Journey: Recorrido del comprador	Etapa de conciencia	Etapa de consideración	Etapa de decisión
¿Qué está pensando el cliente?			
¿Cuál es la acción del cliente?			
¿Qué o en donde está buscando el cliente?			
¿Cómo implusaremos al comprador a lo largo de su viaje con nosotros en mente?			

*Nota:* se muestra la matriz básica a ser utilizada para el levantamiento de la información del customer journey map

### 3.4.5 Service Blueprint

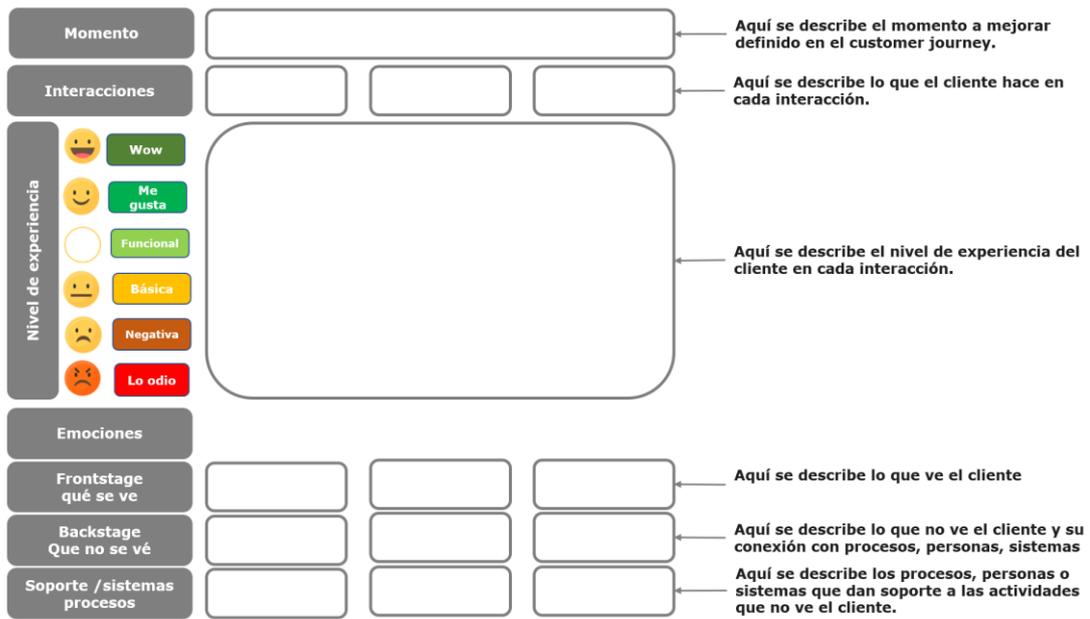
Es una metodología creada por Lynn Shostack en 1984, diseñada para mejorar un servicio y la experiencia asociada al mismos, esta herramienta utiliza diagramas para visualizar los pasos que se dan a la prestación de un servicio teniendo en cuenta la perspectiva del cliente, esto nos permite el diseño de nuevos procesos o a su vez la mejora de los existentes; esta metodología nos permite analizar los elementos principales y las interacciones que se producen para definir y mejorar la experiencia del usuario.

El blueprint nos permite visualizar todo el recorrido que da el cliente y las relaciones que tiene con los componentes del negocio a través de un diagrama gráfico, permitiéndonos de esta manera localizar los puntos de contacto que tenemos en el recorrido del usuario; esta técnica se debe aplicar desde el punto de vista del usuario,

teniendo en cuenta sus sentimientos y sensaciones, de la misma manera ayuda a conocer al usuario y tener empatía con durante todo el proceso (Creatividad, 2019).

**Figura 10**

Ejemplo de matriz service blueprint a ser utilizado en la propuesta de calidad y servicio



**Nota:** se muestra las partes y la metodología de la matriz blueprint

### 3.5. Determinación de los principios de la gestión de la calidad

Los principios de gestión de la calidad están vinculados con aquella la empresa moderna que busque consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito. Cuando se implanta la norma ISO 9001, para que sea útil el certificado, es necesario que estos principios sirvan para la mejora continua de la organización.

#### a) Organización enfocada al cliente.

El cliente es la razón de la organización, los esfuerzos deben estar dirigidos a lograr su satisfacción. Este concepto de aplica tanto a los clientes externos como a los internos.

### **b) Liderazgo**

Los líderes crean su entorno para la producción de productos de calidad.

### **c) Participación del personal**

En un sistema de calidad cada uno tiene su contribución y se debe propiciar que participe para el mejoramiento de la organización.

### **d) Enfoque basado en los procesos**

En un sistema de calidad cada uno tiene su contribución y se debe propiciar que participe para el mejoramiento de la organización.

### **e) Enfoque de sistema para la gestión**

La organización es un sistema que tiene por objetivo su mejora continua y la satisfacción del cliente.

### **f) Mejora continua**

La mejora continua se tiene que dar comparando el desempeño de la propia organización a través del tiempo y luego compararse con los competidores para mejorar.

### **g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

La toma de decisiones se basa en un análisis de los datos y la información disponible

### **h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

La organización y los proveedores deben tratarse como socios con beneficios mutuos, se refiere tanto a los proveedores internos como externos.

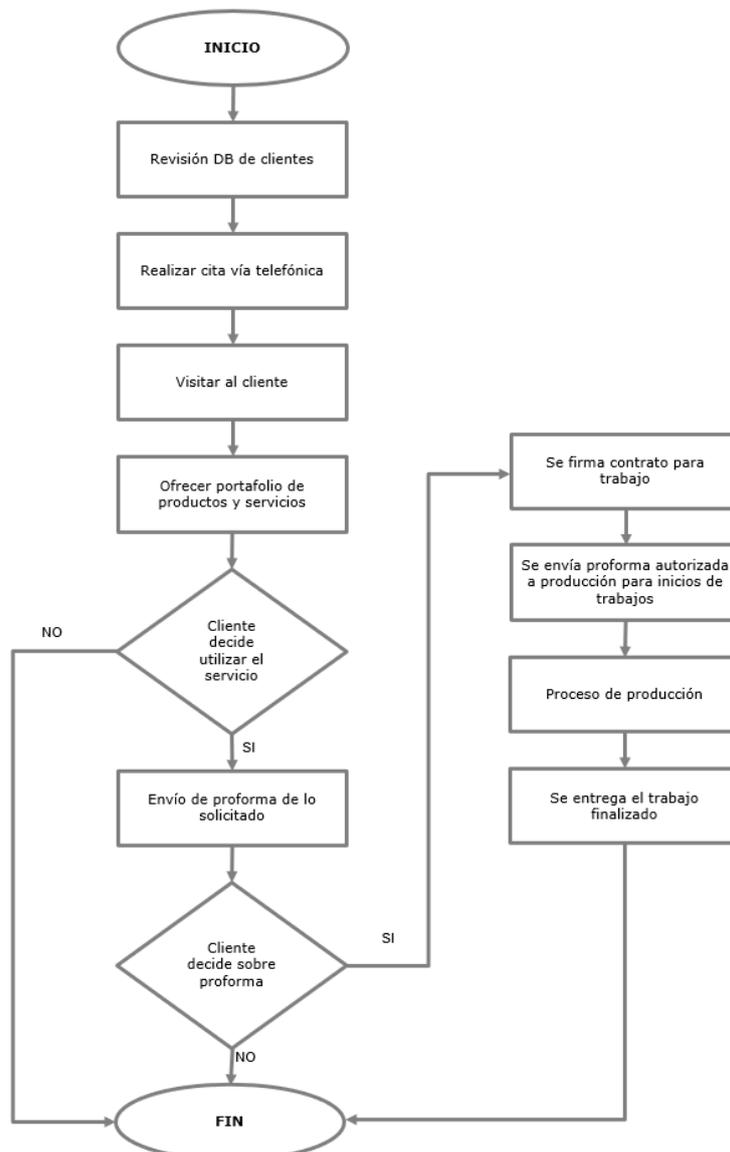
### 3.6 Desarrollo de los procesos

#### 3.6.1 Proceso para la gestión de ventas

Se definieron tres procesos para las estrategias de calidad, uno de ellos es el proceso de venta que es la parte principal desde el momento en que se toma contacto inicial con el cliente (Ver detalle en las Figuras 11, 12 y 13).

**Figura 11**

*Diagrama de flujo para el proceso de venta en la estrategia de calidad para satisfacción de los clientes*



*Nota: propuesta del Diagrama de flujo para el proceso de venta (La empresa, 2020).*

**Figura 12**

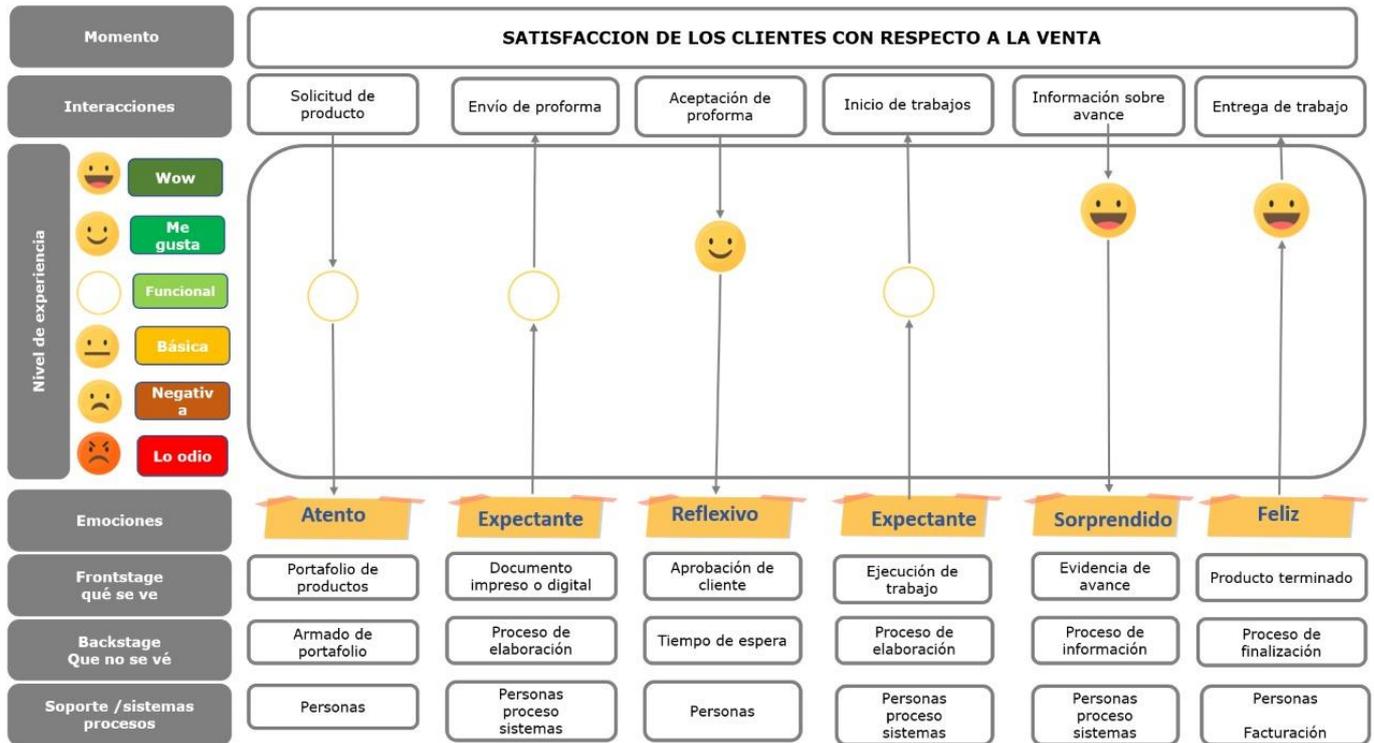
*Esquema de Customer Journey Map para el levantamiento de la estrategia de calidad para satisfacción de los clientes con respecto al proceso de venta*

PROCESO	CONCIENCIA	ADQUISICION	SERVICIO	LEALTAD
PUNTO DE CONTACTO	Inicio de solicitud de proforma para compra de producto	Aprobación de proforma	Entrega de producto terminado	Seguimiento postentrega
PENSAMIENTO O DEL CLIENTE	Inseguridad sobre oferta a recibir	Inseguridad sobre contrato de servicio	Recibir lo contratado	Fidelización para próximo trabajo
EXPERIENCIA GENERAL DEL CLIENTE				
PUNTOS DE DOLOR	Tiempo de espera de proforma	Comparar otras ofertas	Aceptación de trabajo por parte del cliente	Ver de buena manera el seguimiento
IDEAS PARA MEJORAR	Contar con catálogo digital	Ofrecer descuentos especiales por compras altas	Diseñar entregas de productos novedosas	Crear base de datos de clientes para envío periódico de ofertas

*Nota: se realiza un análisis del proceso de atención al cliente de la empresa Inti Publicidad. (Question Pro, 2022)*

**Figura 13**

*Esquema de blueprint para el levantamiento de la estrategia de calidad para satisfacción de los clientes con respecto al proceso de venta.*



**Nota:** se realiza del esquema blueprint con respecto al proceso de venta de la empresa Inti

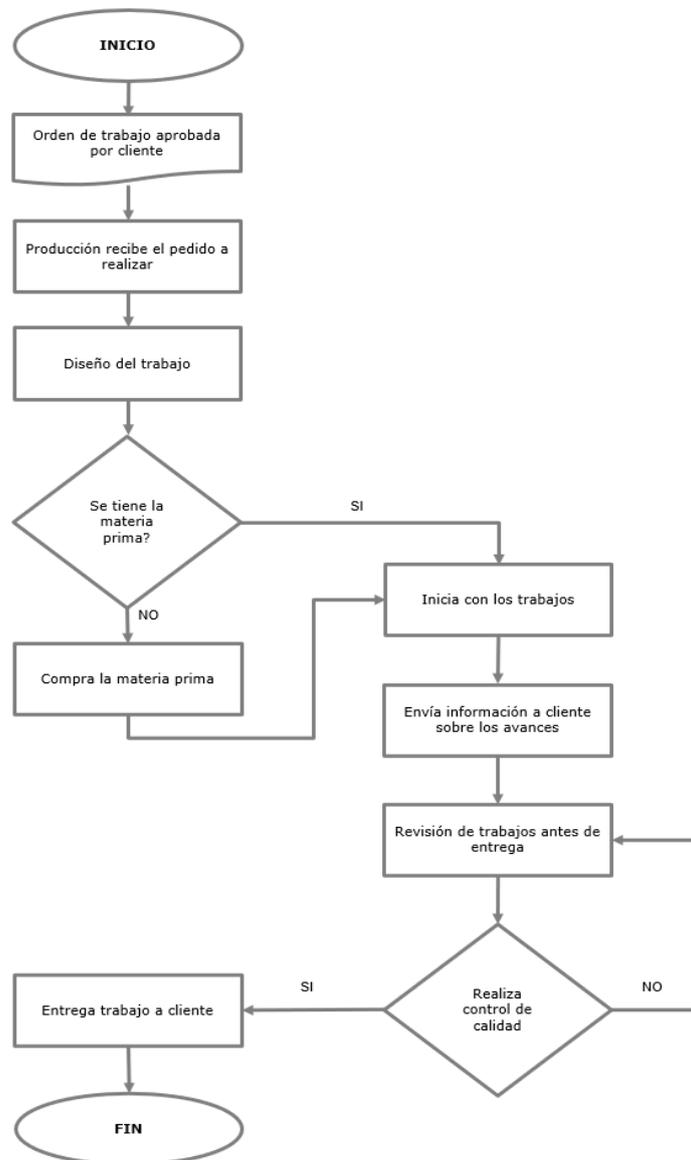
Publicidad (*La empresa*, 2020).

### 3.6.2 Proceso para la gestión de la producción

El segundo proceso definido es el que tiene que ver con el proceso de producción o elaboración del trabajo aprobado por el cliente (Ver detalle en las figuras 14, 15, 16)

**Figura 14**

*Diagrama de flujo para el proceso de producción y entrega en la estrategia de calidad para satisfacción del cliente.*



**Nota:** propuesta del diagrama de flujo para el proceso de producción y entrega (La empresa, 2020).

## Figura 15

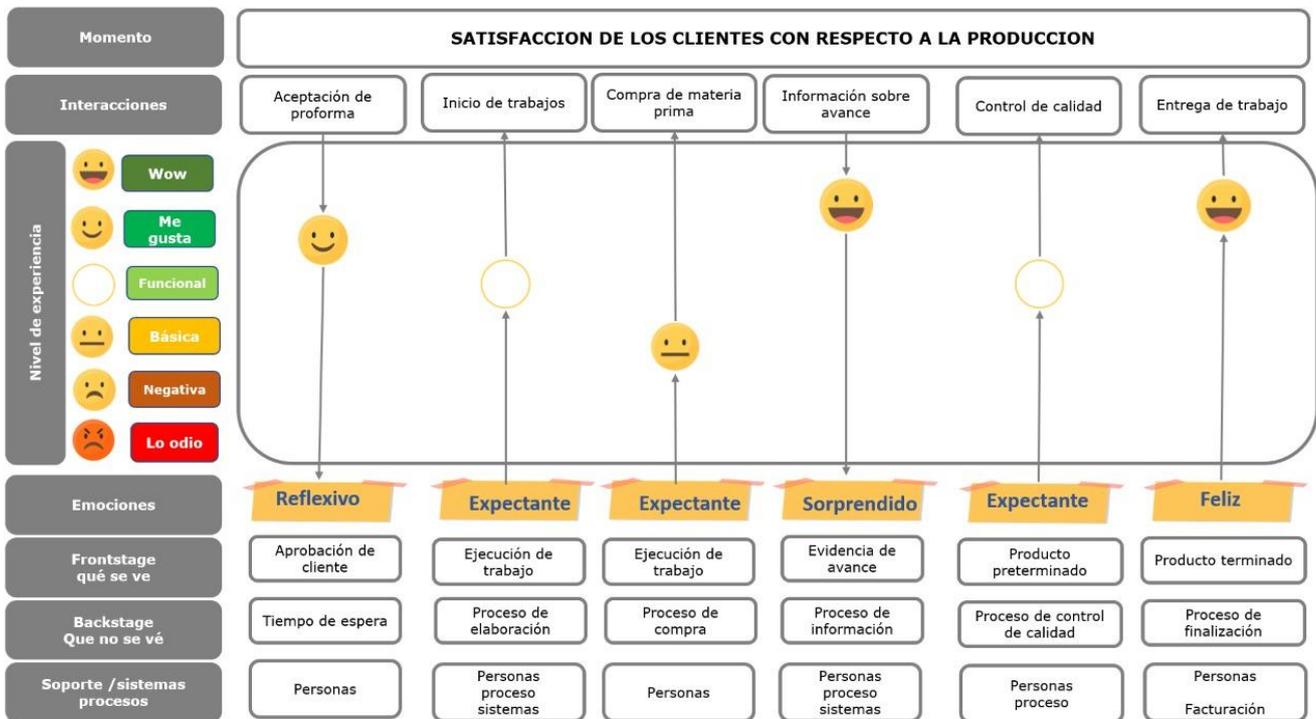
*Esquema de Customer Journey Map para el levantamiento de la estrategia de calidad para satisfacción de los clientes con respecto al proceso de producción.*

PROCESO	CONCIENCIA	ADQUISICION	SERVICIO	LEALTAD
PUNTO DE CONTACTO	Aprobación de proforma enviada	Inicio de trabajos aprobados	Información sobre avances en el trabajo	Control de calidad sobre trabajo contratado
PENSAMIENTO DEL CLIENTE	Inseguridad sobre contrato de servicio	Obtener lo que espera en base a lo acordado	Tranquilidad sobre el contrato echo	Empresa sigue estándares de calidad
EXPERIENCIA GENERAL DEL CLIENTE				
PUNTOS DE DOLOR	Comparar otras ofertas	Inseguridad de entrega de trabajo	No dar información precisa y requerida	Entregar un trabajo defectuoso
IDEAS PARA MEJORAR	Ofrecer plus adicionales para este trabajo	Dar detalles técnicos de como se producirá lo contratado	Implementar un proceso de información técnica y automática	Implementar puntos de control en cada paso de la producción

**Nota:** se realiza un análisis entre la relación de los procesos y los clientes de la empresa Inti Publicidad (La empresa, 2020).

**Figura 16**

*Esquema de blueprint para el levantamiento de la estrategia de calidad para satisfacción de los clientes con respecto al proceso de producción.*



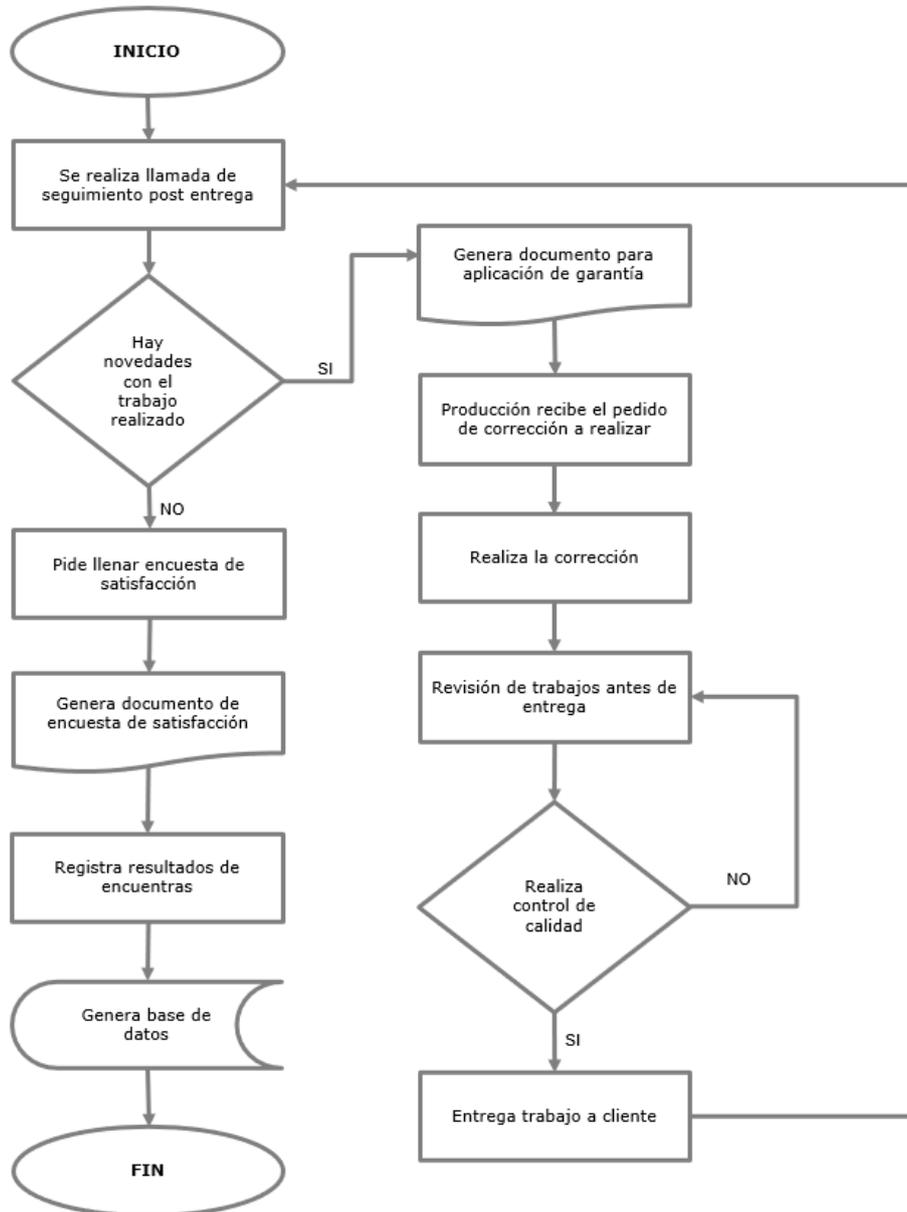
*Nota:* se realiza del esquema blueprint con respecto al proceso de producción de la empresa Inti Publicidad (*La empresa, 2020*).

### 3.6.3 Proceso para la gestión de la satisfacción

El tercer proceso tiene que ver directamente con la satisfacción del cliente, ya que a través del cual obtenemos el nivel de agrado que tuvo el cliente durante todo el proceso y con la entrega del producto o servicio contratado (Ver detalle en las Figuras 17, 18, 19).

**Figura 17**

*Diagrama de flujo para el proceso de seguimiento post entrega en la estrategia de calidad para satisfacción de los clientes.*



**Nota.** Propuesta del proceso de seguimiento post entrega (La empresa, 2020).

### Figura 18

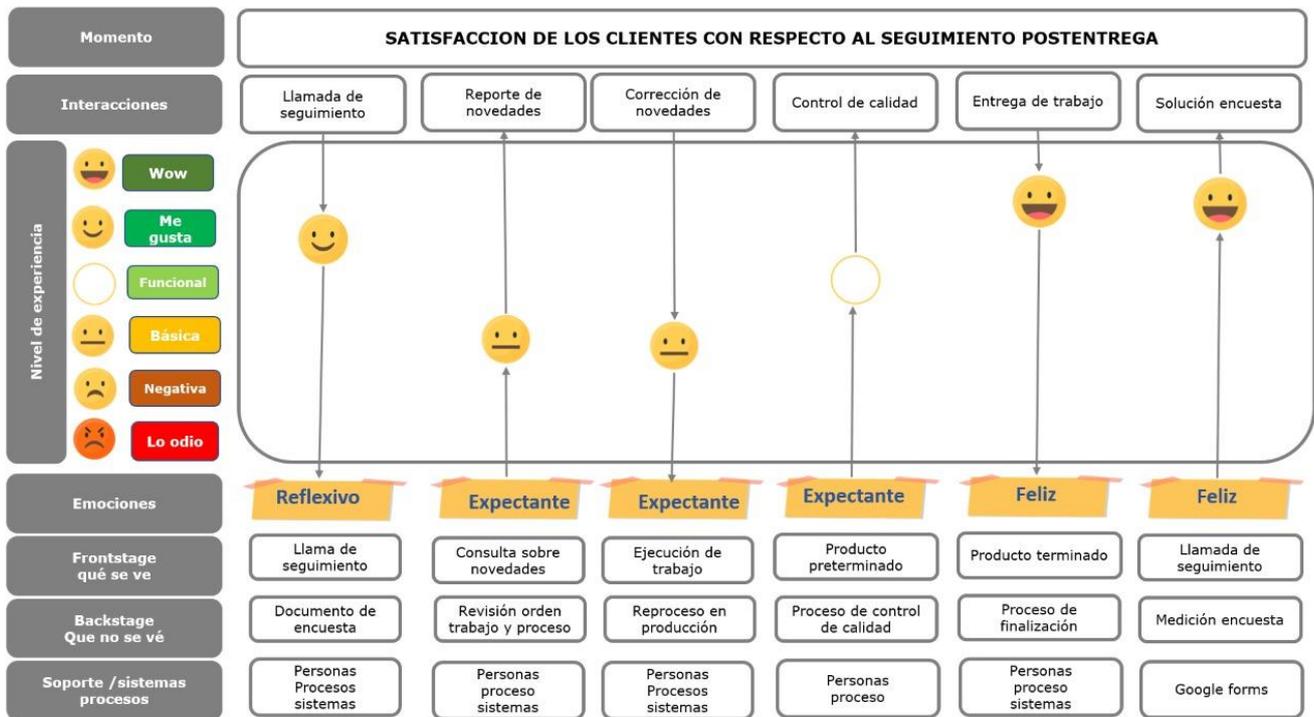
*Esquema de Customer Journey Map para el levantamiento de la estrategia de calidad para satisfacción de los clientes con respecto al proceso de seguimiento postventa.*

PROCESO	CONCIENCIA	SERVICIO	LEALTAD
PUNTO DE CONTACTO	Recepción de llamada para seguimiento	Conversación sobre producto y llenado de encuesta	Mejora de indicador NPS
PENSAMIENTO DEL CLIENTE	Seguridad de haber contratado con una empresa seria	Satisfacción sobre trabajo recibido	Fidelizar el servicio de la empresa
EXPERIENCIA GENERAL DEL CLIENTE			
PUNTOS DE DOLOR	Que no se haga el seguimiento postventa	Tener novedades sobre el trabajo entregado	Que el resultado de la encuesta de un marcador negativo
IDEAS PARA MEJORAR	Automatizar el seguimiento postventa para todos los clientes	Tener planes acción para clientes insatisfechos	Ofrecer compensación en caso de realizar un reproceso

*Nota:* se realiza un análisis entre la relación de los procesos y los clientes de la empresa Inti Publicidad (*La empresa, 2020*).

**Figura 19**

*Esquema de blueprint para el levantamiento de la estrategia de calidad para satisfacción de los clientes con respecto al seguimiento post entrega*



*Nota:* se realiza del esquema blueprint con respecto al proceso de producción de la empresa Inti Publicidad (La empresa, 2020).

#### 4. DISCUSIÓN

Las estrategias de calidad influyen de manera directa sobre la satisfacción de los clientes al momento de contratar y recibir un producto o servicio; de la misma manera ayudan a mejorar la productividad de la empresa en donde se apliquen dichas estrategias. Con la ejecución del presente proyecto se puede evidenciar que los resultados en la empresa empezaron a cambiar luego de implementar las estrategias para mejorar la calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes.

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas nos indican que el índice de satisfacción al cliente es del 87% y el esfuerzo del cliente en adquirir el servicio es 4.4, estos dos indicadores son aceptables, no así el indicador NPS que puntúa con 74%; con la implementación de las estrategias para el mejoramiento de la calidad, el objetivo es aumentar al menos al 85%.

Según el trabajo de investigación denominado “Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente en la Empresa Bitel de Piura, 2021” del autor Yarlequé Zegarra, Jaime Eliezer ([orcid.org/0000-0001-7180-8910](https://orcid.org/0000-0001-7180-8910)) muestra que por cada punto de incremento en la calidad de servicio aumenta en 0,373 puntos como coeficiente la satisfacción del cliente de acuerdo con la escala de Likert, de la misma manera indica que la influencia de la calidad del servicio respecto de la satisfacción al cliente se tiene es directamente proporcional y manifiesta una dependencia de directa entre las dos variables.

En este estudio, se desarrolló una propuesta para el mejoramiento de los procesos de calidad para su fortalecimiento, basados en los modelos blueprint y customer journey map, los mismos que nos permiten determinar los puntos más sensibles del servicio y que podría quebrantar la confianza en el servicio y la satisfacción del cliente. La aplicación

de estas herramientas nos permitió generar nuevos procesos y a su vez mejorar los existentes, con esto logramos aumentar y mejorar la calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes.

Como una indicación especial podemos mencionar que la aplicación correcta de los diagramas de procesos, los customer journey map y el blueprint ha permitido generar herramientas adicionales para el mejoramiento de la calidad como es el control de calidad a los productos trabajados previo a la entrega y de la misma manera para mejorar la satisfacción del cliente se han generados encuestas y seguimiento postventa, teniendo como objetivo principal el aumento o mejora del indicador NPS.

Esto concuerda con el trabajo titulado “Calidad de servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de una empresa de calzados ubicada en la ciudad de Trujillo” de la autora Yarixa Jesús Gutiérrez Lozano quien indica que la calidad de servicio influye de manera positiva y considerable en la satisfacción de los clientes, de tal modo que se pudo determinar que la primera influye en la segunda, ello implica saber y diagnosticar el nivel de satisfacción percibido por los clientes, de acuerdo a los resultados obtenidos en su investigación, la mayoría los clientes opinan que el nivel de satisfacción va acorde al nivel de calidad, hay que tomar también en cuenta lo mencionado por Lehman & Winer, (2007) quienes nos dicen que la calidad se mide a partir de la satisfacción del cliente.

Ante lo expuesto podemos indicar que las tres investigaciones coinciden en que siguiendo procesos y estándares de atributo que garanticen durabilidad, efectividad y atributos positivos del producto o servicio prestado influyen directamente en la satisfacción del cliente, logrando de esta manera fidelizar y afianzar su confianza; así como también, la satisfacción del cliente influye positivamente en la consecución de los objetivos a todo nivel de las empresas.

## 5. CONCLUSIONES

El planteamiento del problema de la empresa Inti Publicidad, fue una necesidad de mejorar la satisfacción y calidad del servicio ante los clientes y sobre todo fidelizar a su cartera de clientes. Después del análisis interno y externo realizado, se identificó las brechas en la falta de procesos de calidad que puedan determinar donde se puede reforzar la calidad en el servicio, se pudo determinar mediante el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter y una evaluación basada en la certificación de calidad ISO 9001:2015 que la compañía Inti Publicidad presenta una ausencia de procesos de calidad establecidos y controles posteriores.

Inti Publicidad tiene un alto ranking de servicio y satisfacción del cliente con tasas del 87% en la interacción con la marca, puntuación de esfuerzo del cliente del 4.4; y el 74% indica la satisfacción y lealtad del consumidor hacia la marca considerado que recomendaría a la empresa Inti Publicidad a otras personas a su alrededor. El presente estudio realizado a través de encuestas deja en evidencia la permanencia de la empresa en el sector publicitario, pero existe una brecha importante que corregir mediante estrategias de planeación, control y medición.

Finalmente, la empresa Inti Publicidad valora mucho y prioriza las gestiones y herramientas que se puedan implementar para satisfacción y calidad de servicio, por lo que se implementó procesos de control de calidad en las cadenas de calidad del servicio, de venta y producción mediante la elaboración de customer journey map, blue print y flujogramas. Estas estrategias nos permiten identificar en back stage los momentos de alegría y dolor de los clientes en los procesos más estratégicos de la cadena de valor, concluyendo que la implementación de los procesos de control de calidad y satisfacción al cliente, permitirá Inti Publicidad fidelizar a los clientes.

## **6. RECOMENDACIONES**

La empresa Inti Publicidad debe implementar en sus procesos técnicas actualizadas de satisfacción al cliente e integrar la ISO 9000:2015 a todas sus áreas de trabajo para mejorar el índice de satisfacción del cliente.

Mejorar los canales de comunicación y la innovación tecnológica con el propósito de dar un respuesta rápida, fácil y eficiente en lo que el cliente necesita para disminuir todo esfuerzo que demande para acceder algún servicio, además que el seguimiento y soporte tecnológico le permitirá al cliente acceder rápidamente a toda su información.

La empresa Inti Publicidad debe generar momentos de valor para que los clientes sientan un alto grado de satisfacción, además de resolver su requerimiento se convierta en un momento inolvidable de calidad y confianza, lo que permitirá convertirse en los mejores referidos de potenciales clientes.

Socializar la propuesta con el personal de la empresa Inti Publicidad para su posterior implementación y desarrollo de procesos, bajo estándares de calidad, control y medición. En el tiempo se deberán considerar realizar auditorías internas para acciones de mejora continua.

## 5. REFERENCIAS

- Ceupe Magazine. (2022). *Ceupe Magazine*. <https://www.ceupe.com>
- Clever ISM. (2022). *Todo lo que necesitas saber del Customer Journey Map*. <https://www.cleverism.com>
- Course Hero. (24 de 12 de 2022). *Diseño y desarrollo de productos*. <https://www.coursehero.com/file>
- Creatividad. (2019). *Técnicas de creatividad*. <https://www.creatividad.cloud>
- Diccionario fácil. (2022). *Madrid plena inclusión*. <http://diccionariofacil.org>
- Educaweb. (1998). *Educaweb*. <https://www.educaweb.com>
- Empresas Corporation. (12 de 02 de 2000). *Competidores entrantes*. <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Gestión de Clientes. (2022). *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es>
- Google Maps. (12 de 12 de 2022). *Google Maps*. <https://Google Maps.com>
- Hiberus blog. (2020). *Hiberus blog*. <https://www.hiberus.com>  
<https://www.medwave.cl/2001-2011/5057.html>. (s.f.).
- Inti Publicidad. (12 de 11 de 2022). *Organigrama*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ive Satisfaction. (22 de 06 de 2016). *Satisfacción del cliente*. <https://iveconsultores.com/satisfaccion-del-cliente/>
- La empresa. (12 de 04 de 2020). *Valores corporativos*. (Ariel, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador. <http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema>
- Lucidchart. (2022). *Lucid Software Inc*. <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>
- Medwave. (2022). *Revista médica revisada por pares*. <https://www.medwave.cl/2001-2011/5057.html>
- Hernández Sampieri Roberto. (2004). *Metodología de la Investigación*. <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (11 de 11 de 2022). *Organización de las Naciones Unidas*. <https://www.un.org>
- Question Pro. (2022). *Customer Journey Map*. Obtenido de <https://www.questionpro.com>
- Real Academia Española. (2019). *Real Academia de la Lengua*. <https://www.rae.es>
- Rockcontent. (2013). *Las 5 fuerzas de Porter*. <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>

Sistema de gestión de calidad . (2015). *Iso online browsing plataform obp*. <https://www.iso.org>

Univerdad de las Americas. (2022). *Gestión de experiencias*. (M. Xavier, Productor)  
<Http://www.udla.edu.ec>

Universidad Nacional de Loja. (2022). *Revista Digital, Loja Informativa* .

Wikipedia Publicidad. (2015). *Wikipedia Publlicidad*. <https://es.wikipedia.org>

## 6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Agenda 2030.**- Es una agenda civilizatoria, que pone la dignidad y la igualdad de las personas en el centro y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo (Organización de las Naciones Unidas, 2022).
- **Blueprint.** - es un diagrama que visualiza las relaciones entre los diferentes servicios y componentes de un negocio— personas, lugares, objetos y procesos — que están directamente relacionados con los puntos de contacto dentro del recorrido específico que hace el cliente (Hiberus blog, 2020).
- **Calidad.** - Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas (Real Academia Española, 2019).
- **Cliente.** -Persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o empresa (Real Academia Española, 2019).
- **Customer Journey Map.**- mapa de experiencia del cliente es una representación visual del proceso por el que pasa un cliente o prospecto para lograr un objetivo con una empresa. Con la ayuda del mapa de ese trayecto podrás tener una idea de las motivaciones de tus clientes, sus necesidades y puntos críticos. (Gestión de Clientes, 2022).
- **Detractor.** - Que critica a una persona o cosa o manifiesta un juicio peyorativo por no estar de acuerdo con ella (Real Academia Española, 2019).
- **Experiencia.** - Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo (Real Academia Española, 2019).
- **Empatía.** - Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos (Real Academia Española, 2019).

- **ISO 9001.**- La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial (Sistema de gestión de calidad , 2015).
- **Indicadores.** - Que indica o sirve para indicar (Real Academia Española, 2019).
- **Proceso.** - Otra entrada que contiene la forma «proceso» (Real Academia Española, 2019).
- **Promotores de ventas.** - El promotor de ventas hace demostraciones de productos en locales comerciales, exposiciones y hogares particulares con la finalidad de que los potenciales clientes compren estos productos (Educaweb, 1998)
- **Satisfacción.** - Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse (Real Academia Española, 2019).
- **Servicio.** - Acción y efecto de servir. (Real Academia Española, 2019).

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

*Métodos, técnicas e instrumentos para el método de investigación.*

<b>METODOS</b>	<b>TECNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
	Análisis	
Estudio de mercado	Documental	Cuestionarios
	Análisis	
Estudio de mercado	Documental	Encuesta de satisfacción
	Análisis	
Estudio de mercado	Documental	Formularios de contacto
Estudio de redes sociales	Observación	Monitoreo de redes sociales
Estudio de mercado	Observación	Historial de Clientes

*Nota.* Se realiza un desarrollo de los métodos, técnicas e instrumentos para el método de investigación y cumplimiento de los objetivos.

## Anexo 2

*Análisis de la matriz de congruencia del proyecto de titulación “Estrategias de calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes de la empresa Inti Publicidad”*

PROBLEMA	TITULO	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSION DE LA VARIABLE	INSTRUMENTOS
Actualmente Inti Publicidad no cuenta con un sistema eficaz y eficiente para medir la satisfacción de los Clientes luego de la atención o entrega de un servicio o producto, desconociendo de esta manera el grado de	“Estrategias de calidad y su influencia en la satisfacción de los clientes de Inti Publicidad empresa en el Distrito Metropolitano de Quito”	<b>General</b>	<b>Independiente</b>	5 Fuerzas de Porter Análisis Canvas Análisis de PESTEL Estudio de mercado	Cuestionarios Encuesta de satisfacción Formularios de contacto Monitoreo de redes sociales Historial de Clientes
		Determinar cómo las estrategias de calidad influyen en la satisfacción de los clientes en Inti Publicidad empresa en el distrito metropolitano de Quito.	Estrategias de calidad		
		<b>Específicos</b>	<b>Dependiente</b>	Investigación técnica Michael Porter Mapa de procesos	
		Elaborar el diagnostico situacional de la empresa Inti Publicidad en el distrito metropolitano de Quito.	Satisfacción de los clientes		

<p>complacencia que tengan los Clientes posterior al cierre de la contratación.</p>	<p>Determinar la situación actual del entorno de la empresa para analizar la calidad de satisfacción del cliente en Inti Publicidad con las 5 fuerzas de Porter</p> <p>Elaborar una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la empresa Inti Publicidad en el distrito metropolitano de Quito.</p>	<p>Organigrama</p>	
---	---	--------------------	--

**Nota.** Se realiza un análisis del grado de congruencia que tienen los diferentes elementos para el cumplimiento de los objetivos.

### Anexo 3

*Matriz de Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.*

<b>Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas</b>					
<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>		<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>Poder de los compradores</b>	<b>Los compradores tienen más poder cuando:</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	
	Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes.	<b>2</b>		<b>2</b>	
	Los compradores adquieren grandes cantidades.	<b>3</b>		<b>3</b>	
	Un comprador individual es un gran cliente.	<b>4</b>		<b>4</b>	
	Los compradores pueden cambiar	<b>5</b>		<b>5</b>	

	<p>proveedores a bajo costo.</p> <p>Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez.</p> <p>Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.</p>				
<p><b>Nuevos competidores / potenciales</b></p>	<p><b>Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas.</b></p>	<b>1</b>		<b>1</b>	
		<b>2</b>		<b>2</b>	
	<p>Barreras al ingreso:</p>	<b>3</b>		<b>3</b>	
	<p>Lealtad de marca</p> <p>Ventajas absolutas de costo</p>	<b>4</b>		<b>4</b>	
	<p>Economías de escala</p> <p>Costos ínter cambiantes</p> <p>Normativas Gubernamentales</p> <p>Las barreras al ingreso reducen la</p>	<b>5</b>		<b>5</b>	

	amenaza de nueva competencia				
<b>Rivalidad con establecidos</b>	<b>La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de:</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	
		<b>2</b>		<b>2</b>	
	La estructura competitiva de la industria.	<b>3</b>		<b>3</b>	
	Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria.	<b>4</b>		<b>4</b>	
	El tamaño de las barreras de salida en la industria.	<b>5</b>		<b>5</b>	
<b>Poder de los proveedores</b>	<b>Los proveedores tienen poder de negociación si:</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	
		<b>2</b>		<b>2</b>	

	Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores.	<b>3</b>		<b>3</b>	
	La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor.	<b>4</b>			
	La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor.  Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.	<b>5</b>		<b>4</b>	

<b>Productos sustitutos</b>	La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.	<b>1</b>		<b>1</b>	
		<b>2</b>		<b>2</b>	
		<b>3</b>		<b>3</b>	
		<b>4</b>		<b>4</b>	
		<b>5</b>			

*Nota: la matriz metodológica para análisis del entorno de la empresa Inti Publicidad (Rockcontent, 2013).*

## Anexo 4

*Cuestionario auditoría interna en base a la norma de calidad ISO 9001:2015*

**Audidores Internos:** María Isabel Ibarra y Andrés Mosquera

**Fecha de Auditoria:**

### Requisito Norma ISO 9001:2015

#### Documentación relacionada Personal entrevistado

Compresión de la organización y de su contexto

SI NO

¿Dispone la organización de una metodología para el análisis, seguimiento y revisión del contexto interno y externo?

¿Ha detectado la organización todos los factores externos que afectan al desempeño de la organización?

¿Ha detectado la organización todos los factores internos que afectan al desempeño de la organización?

¿Se han tenido en cuenta los factores empleados en la definición y planificación del

Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

SI NO

¿Dispone la organización de una metodología para la detección y el análisis de expectativas y necesidades de las partes interesadas?

¿Se han detectado todas las necesidades y expectativas de las partes interesadas que puedan afectar al desempeño del sistema de gestión?

¿Se realiza el seguimiento y la revisión de la información relacionada con las partes interesadas y sus requisitos pertinentes?

¿Se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la definición del sistema y su planificación de actividades?

Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

SI NO

¿Se han identificado todos los procesos necesarios y sus interacciones, incluyendo entradas, salidas y secuencia?

¿Se han definido actividades de seguimiento e indicadores para el control de estos procesos?

¿Se han identificado los recursos necesarios y las responsabilidades y autoridades de cada proceso?

¿Se han definido los procesos teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades?

¿Se evidencia la mejora en el desempeño de los procesos y el sistema de calidad?

Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

SI NO

¿Existe evidencia de la definición de responsabilidades y autoridades para cada uno de los roles de la organización?

¿Estas responsabilidades y autoridades han sido comunicadas y entendidas en toda la organización?

¿Ha asignado la alta dirección la responsabilidad para el aseguramiento del cumplimiento de los requisitos de la norma, el correcto funcionamiento de los procesos, etc.?

Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

SI NO

¿Se han establecido objetivos coherentes con la política de la calidad?

¿Los objetivos están relacionados con la conformidad del producto y con el aumento de la satisfacción del cliente?

¿Los objetivos son medibles y disponen de metodología de seguimiento?

¿La planificación de los objetivos contempla las actividades, los recursos, los plazos y las responsabilidades para su realización?

¿Se han comunicado los objetivos en la organización en los niveles pertinentes?

Requisitos para los productos y servicios

SI NO

¿Se han determinado cuáles son las comunicaciones necesarias con los clientes?

- ¿Se determinan los requisitos de los clientes y adicionales de los productos y servicios a ofrecer?
- ¿Se revisa la definición de requisitos y la posibilidad de cumplimiento de las condiciones por la organización?
- ¿Se han tenido en cuenta los requisitos legales asociados a los productos y servicios?
- ¿Se conserva toda la información documentada sobre las comunicaciones, requisitos y revisiones con los clientes (presupuestos, contratos, etc.)?
- ¿Existe una metodología para realizar cambios, su revisión y comunicación de las modificaciones?

Generalidades

SI NO

- ¿La organización planifica acciones para la mejora de la satisfacción del cliente y del desempeño del sistema de gestión de la calidad?
- ¿Se contemplan para la mejora las necesidades y expectativas de las partes interesadas?
- ¿Se contemplan los riesgos y oportunidades para emprender acciones para la mejora?

**Nota:** se realiza un levantamiento de información del servicio basado en la norma ISO 9001:2015

## **Anexo 5**

*Formato de encuesta de satisfacción del cliente entorno a la experiencia y la calidad.*

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ENTORNO A LA  
EXPERIENCIA Y LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA  
EMPRESA INTI PUBLICIDAD DE LA CIUDAD DE QUITO**

Buenos días, somos Andrés Mosquera y Ma Isabel Ibarra, alumnos de la Universidad de la Américas de la Maestría Dirección de Empresas, mención gestión de Empresas de Servicios y requerimos su colaboración llenando la siguiente encuesta sobre la satisfacción del cliente entorno a la experiencia y la calidad percibida de los servicios que ofrece la empresa Inti Publicidad de la ciudad de Quito. El objetivo es investigar el nivel de satisfacción que tienen actualmente los clientes y potenciales clientes de la empresa Inti Publicidad para determinar los errores más relevantes y poder determinar acciones correctivas y de mejora.

Instrucciones a seguir:

- Dedique un tiempo aproximado de 3 a 5 minutos para resolver la siguiente encuesta.
- Toda la información proporcionada será de total confidencialidad y tratada únicamente para el objetivo señalado.
- Seleccione la respuesta que usted crea conveniente

Gracias por su colaboración.

**DATOS INFORMATIVOS**

- PROVINCIA
- NIVEL DE INSTRUCCION
- AUTO IDENTIFICACION ETICA
- EDAD
- SEXO

**1 ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio que acabas de recibir en la empresa Inti Publicidad?**

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- No muy satisfecho
- Totalmente insatisfecho

**2 ¿Qué tan satisfecho estás con el tiempo de entrega de nuestro producto en la empresa Inti Publicidad?**

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- No muy satisfecho
- Totalmente insatisfecho

**3. ¿Qué tan satisfecho estás con los resultados obtenidos con nuestra solución?**

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- No muy satisfecho
- Totalmente insatisfecho

**4 ¿Cuál fue el nivel de dificultad tuviste para que fueras atendido?**

- Fácil
- Medio
- Aceptable
- Difícil
- Muy difícil

**5. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestra marca a un amigo o familiar sobre Inti Publicidad?**

1,2,3,4,5,6,7,8,9,10

*Nota:* se realiza la encuesta a los clientes y potenciales clientes de la empresa Inti Publicidad (La empresa, 2020).

## Anexo 6

### *Lista de chequeo indicadores de calidad*

<b>CAMPO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Gestión financiera</b>	✓ Mejorar la rentabilidad financiera en un 5% anual.	✓ Porcentaje de aumento de facturación.
<b>Recursos humanos</b>	✓ Aumentar el personal en un 20% anual ✓ Reducir el ausentismo en un 10% semestral	✓ Porcentaje de personal actual – porcentaje de personal nuevo. ✓ Porcentaje de ausentismo en tabla de control de asistencia.
<b>Recursos materiales</b>	✓ Reducir el porcentaje de horas paralizadas de equipos y maquinarias en un 10%. mensual. ✓ Reducir el porcentaje de maquinaria paralizada por avería un 20% mensual.	✓ Tasa de utilización de un equipo (medido en horas). ✓ Tasa de averías.
<b>Sistema de información</b>	✓ Actualizar el catálogo digital al 100% cada mes	✓ Días de retraso en la actualización del catálogo.

---

**Gestión comercial**

✓ Incrementar la materialización de los contratos en un 5% mensual.

✓ Porcentaje de proformas convertidas en órdenes de trabajo.

---

**Nota:** Se realiza los indicadores para medir la satisfacción al cliente en la implementación del proceso de calidad.