



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL ENFOQUE DE SERVICIO  
DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS MYPES DEL SECTOR  
INDUSTRIAL ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE  
PANADERIA, DISTRITO DE MANANTAY, AÑO 2017.**

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

**AUTOR:**

**Bach. CESSIO MANZZINI ACOSTA PIÑA**

**ASESOR:**

**MBA. CRYSBER MOISES VALDIVIEZO SARAVIA**

**PUCALLPA - PERÚ**

**2017**

**TÍTULO:**

**“GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL ENFOQUE DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS MYPES DEL SECTOR INDUSTRIAL ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERIA, DISTRITO DE MANANTAY, AÑO 2017.”**

## **JURADO EVALUADOR**

.....  
**Mgtr. Sergio Oswaldo Ortiz García**

**Secretario**

.....  
**Mgtr. José Luis Meza Salinas**

**Miembro**

.....  
**Dr. Geider Grandes García**

**Presidente**

.....  
**MBA. Crysber Moisés Valdiviezo Saravia**

**Asesor**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios todo poderoso por ayudarme en mis estudios y en mi camino de superación.

Agradezco a mi asesor de tesis, Crysber Moises Valdiviezo Saravia, por su sabiduría, motivación y su gran interés en concluir este trabajo de investigación con gran éxito.

## **DEDICATORIA**

De igual manera, dedico esta tesis a mis queridos padres por su apoyo incondicional.

A mis queridos abuelos que me brindaron sabiduría y buenos valores, hoy en día reflejadas en mi persona.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: Establecer las características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017, se ha desarrollado utilizando la investigación del tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal. Para llevar a cabo se eligió una muestra poblacional de 08 mypes, representando el 100% de la población, a las cuales se les aplicó un cuestionario de 21 preguntas, utilizando la técnica de la encuesta, obteniéndose los siguientes resultados: Respecto a los microempresarios: El 75% de los encuestados tienen de 51 años de edad a más, el 75% tiene de 6 años a más en el cargo. Respecto a mypes: El 75% de las panaderías tiene de 6 años a más en el rubro, el 75% de las panaderías tienen de 1 a 5 trabajadores. Respecto a la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente: El 100% de las panaderías planifican los objetivos de la empresa, el 75% de los propietarios califican como buena la atención al cliente ofrecida por sus colaboradores el 100% de representantes legales de las panaderías son los mismos propietarios, el 100% de las empresas los trabajadores son familiares del propietario y finalmente el 100% de las panaderías planifican sus objetivos pero no fabrican ni manuales ni tienen organigrama.

Palabras Clave: Microempresas. Gestión de Calidad, Servicio de atención al cliente.

## **ABSTRACT**

The present research work had as general objective: To establish the characteristics of quality management under the customer service model in micro and small enterprises of the industrial sector. Bakery products elaboration in the district of Manantay period, 2017 , has been developed using quantitative research, descriptive level, non - experimental - transverse design. To carry out, a population sample of 08 micro-enterprises was chosen, representing 100% of the population, to which a questionnaire of 21 questions was applied, using the survey technique, obtaining the following results: With respect to microentrepreneurs: Seventy-five percent of respondents are aged 51 and over, 75% of whom are 6 years of age or older. Regarding micro and small businesses: 75% of bakeries have 6 years in the industry, 75% of bakeries have 1 to 5 workers and the rest. Regarding quality management under the model of customer service: 100% of bakeries plan the objectives of the company, 75% of bakeries, owners qualify as good customer service offered by their employees AND (100%), in most of the companies the workers are family of the owner (100%) and finally the bakeries (100%) plan their objectives but do not manufacture nor manuals nor have organization chart (100%).

Key Words: MSE, Quality Management Customer Service

## CONTENIDO

1. Título de la tesis .....	II
2. Hoja de firma del jurado evaluador .....	III
3. Agradecimiento/Dedicatoria.....	IV
4. Resumen/Abstract.....	VI
5. Contenido.....	VIII
6. Índice de gráficos, tablas y cuadros .....	IX
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>02</b>
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Bases teóricas .....	22
2.3 Marco conceptual .....	44
<b>III. HIPOTESIS.....</b>	<b>52</b>
<b>IV. METODOLOGÍA.....</b>	<b>53</b>
4.1 Diseño de la investigación.....	53
4.2 Población y muestra.....	53
4.3 Definición y operacionalización de variables.....	54
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	56
4.5 Plan de análisis .....	56
4.6 Matriz de consistencia .....	57
4.7 Principios éticos.....	44
<b>V. RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
5.1 Resultados.....	59
5.2 Análisis de los resultados .....	73
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>79</b>
Aspectos complementarios .....	80
Referencias bibliográficas .....	81
Anexos.....	86

## ÍNDICE DE FIGURA, TABLAS Y CUADROS

<b>Tablas.....</b>	<b>N° de Página</b>
Tabla 1. Características de los gerentes y/o representantes legales de mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.....	45
Tabla 2. Características de las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.....	46
Tabla 3. Características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.....	47

**Figura.....N° de Página**

**Acerca del Gerentes y/o Representantes legales:**

Figura N° 1. (Tabla No.1) Edad del encuesta.....62

Figura N° 2 (Tabla No.1) Sexo del encuestado.....62

Figura N° 3 (Tabla No.1) Grado de instrucción.....63

Figura N° 4 (Tabla No.1) Cargo dentro de la empresa.....63

Figura N° 5 (Tabla No.1) Tiempo en el cargo.....64

### **Acerca de las MYPES:**

Figura N° 6 (Tabla No.2) Años de la empresa en el mercado .....	64
Figura N° 7 (Tabla No.2) Número de trabajadores .....	65
Figura N° 8 (Tabla No.2) Relación con el propietario .....	65
Figura N° 9 (Tabla No.2) Finalidad de la creación de la empresa .....	66

### **Acerca de la Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente:**

Figura N° 10 (Tabla No.3) Planifica sus actividades. ....	66
Figura N° 11 (Tabla No.3) Documentos de gestión .....	67
Figura N° 12 (Tabla No.3) Temas de capacitación .....	67
Figura N° 13 (Tabla No.3) Evaluación de los trabajadores .....	68
Figura N° 14 (Tabla No.3) Compara resultados .....	68
Figura N° 15 (Tabla No.3) Recopila información de clientes .....	69
Figura N° 16 (Tabla No.3) Comprenden las necesidades de clientes.....	69
Figura N° 17 (Tabla No.3) Razón por la que adquieren sus productos .....	70
Figura N° 18 (Tabla No.3) Clientes satisfechos .....	70
Figura N° 19 (Tabla No.3) Calificación a sus trabajadores en atención al cliente .....	71
Figura N° 20 (Tabla No.3) Técnicas para retener al cliente .....	71
Figura N° 21 (Tabla No.3) Logro de retroalimentarse de las opiniones de los clientes. ....	72

## I. INTRODUCCIÓN

La gran industria no existiese sin la empresa familiar, en Japón las mypes representan el 40% del PEA empresas que poseen menos de 10 trabajadores. En Europa, el sector empresarial está bien estructurado: hay compañías multinacionales, de tamaño medio y empresas de tamaño pequeño de carácter familiar, las mypes son proveedoras de las grandes empresas de insumos y componentes, las mismas que especializan cada vez más en un producto, sector o marca, sus empresas son de tipo familiar, aportan al PBI el 4% y al PEA de 8% y los servicios aportan al PBI 57% y al PEA 66%, en los países bajos es mayor, en Estados Unidos y Canadá, la agricultura es altamente especializada y fundamental para la economía norteamericana explotadas por empresas familiares, tanto las medianas como las pequeñas empresas trabajan para las grandes empresas, sin embargo otras tantas lo hacen para sí mismas con mano de obra altamente calificada. (Cotacallapa, L, 2013)

En tanto en China, la mayor producción es para la exportación, sobre todo para el interior del Asia (60%), las MYPES, representan el 95% de todas las empresas chinas, las cuales han fortalecido la economía nacional, la competitividad, aumento de puestos de trabajo dando impulso a la innovación tecnológica, su sector agrícola concentra el 50% de la PEA y el Comité Permanente de la Asamblea Popular Nacional de China cuenta con fondos para ofrecer orientación y servicios financieros a las 9 millones de empresas. (Cotacallapa, L, 2013)

Mientras tanto en el Perú, solo el 1% del total de empresas formales cuentan con sistemas de gestión de calidad, lo cual revela que existe un gran trabajo para convencer

a las empresas restantes optar por la competitividad, actualmente se tiene un total de 1329 empresas con certificación de calidad ISO (ISO 9001 e ISO 14001), un total de 1 382 899 empresas formales activas en el Perú, según cifras de la SUNAT, el ISO 9001 o ISO 14001 son modelos de gestión (la última dirigida a temas ambientales) que permiten a cualquier empresa administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Este tipo de certificaciones son requeridas a nivel internacional para la exportación de productos o servicios. (Ramírez, W, 2016)

Sin embargo, en el Perú, del 40% de Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) que decidieron recibir algún tipo de capacitación para su negocio en el 2011, solo un 14.2% recibió entrenamiento en la gestión empresarial, mientras que un 26.3% estuvo interesado en temas de financiamiento, reveló una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), le siguieron los temas relacionados con nuevas tecnologías para mejorar procesos productivos (11.5%) e información y comunicaciones (5.6%), entre los principales intereses para capacitarse en la gestión empresarial estuvieron la atención al cliente (21.8%), el marketing (18.4%), calidad (12.4%), formalización (10.6%), planes de negocio (6.4%), exportaciones (6.1%), y gestión de recursos humanos (5.6%). (Instituto Nacional de Estadística e Informática., 2014)

En la ciudad de Lima las problemáticas identificadas en el proceso de investigación realizado se resumen:

- Inexistencia de un modelo adecuado para la gestión y desarrollo de competencias del personal de las MYPE del sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.

- Falta de desarrollo en los procesos de calidad en las MYPE del sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.
- Deficiente programa de mejoramiento de la competitividad en las MYPE del sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.
- Alto grado de informalidad y falta de organización de las MYPE a nivel de Lima Metropolitana. (Figueroa, J, 2015)

En la Región Ucayali, específicamente en la ciudad de Pucallpa distrito de Manantay hay un estudio previo de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector servicio – rubro actividades de Médicos y Odontólogos

Mientras tanto en la ciudad de Pucallpa, se han realizado diversas investigaciones al rubro en estudio, sin embargo estas han sido realizadas con referencia a otras variables, como financiamiento, formalización, rentabilidad y competitividad, razón por la cual no se han tomado como antecedente a esta investigación, la cual se refiere a las mypes dedicadas al rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, por lo que no se tiene información acerca del modo como son gestionadas y si están encaminadas al servicio de atención al cliente, es por ello que se hace la siguiente investigación, lo cual nos permite establecer el siguiente enunciado:

¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017?

Para darle fin a este problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: Determinar las características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017, para lograr el objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las principales características de los representantes de las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.
- Determinar las principales características de las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.
- Determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.

La investigación se justifica por los siguientes puntos:

Desde el punto de vista teórico, porque se adoptan teorías acerca de la gestión de calidad y el servicio de atención al cliente en las mypes del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, que se complementan con el marco conceptual donde se desarrolla a través de las definiciones, conceptos y principios que le dan un sustento teórico a la investigación.

Desde el punto de vista práctico en que se indica que los resultados de la investigación servirán como un marco orientador a las mypes rubro elaboración de productos de

panadería en el distrito de Manantay; en la toma de decisiones acerca de la gestión de calidad encaminada en el servicio de atención al cliente, para la comunidad académica de ULADECH católica valdrá como fuente de información a los futuros investigadores de la especialidad, los hallazgos científicos valdrán como fuente de información en la solución de dificultades en su vida laboral y empresarial.

Desde el punto de vista metodológico facilitara el recojo de información de otros trabajos parecidos a realizarse en otros ámbitos geográficos de la región y del país.

Además, permitirá establecer si la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay se están llevando a cabo bajo criterios de calidad, ya que el uso adecuado de ese enfoque y orientado a la gestión de calidad nos ayudará a ofrecer un buen servicio de atención a lo cliente.

Esto será provechoso para los propietarios de estas empresas que elaboran productos de panadería, debido a que si se logra identificar la deficiencia en el servicio de atención se buscará otras alternativas para solucionar estos inconvenientes que pueden representar una dificultad a futuro que atente con la continuidad de la empresa.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1 Planteamiento del problema**

#### **a) Caracterización del problema:**

El estudio en mención, el servicio al cliente al tener tres pilares fundamentales como: la eficacia, la oportunidad y la atención, todo aquello se puede ver reflejado, desde la perspectiva del cliente, en este punto el cliente espera recibir una buena atención, un buen producto y servicio.

El tener un enfoque bien definido hacia el cliente, es necesario resaltar que la atención al cliente en el desarrollo del presente trabajo ha sido orientado al Marketing Estratégico, por lo tanto es totalmente factible y eficiente realizar estrategias y tácticas para el éxito de las Panaderías, fundamentar científicamente la investigación es una manera de justificar el problema, tomando en cuenta la capacidad de orientar al investigador en obtener mayor conocimiento de la problemática de la empresa, enfocándose de manera clara y precisa, lo que conlleva a presentar de manera adecuada ideas de solución para mitigar la problemática y mediante la aplicación de varios métodos y modalidades de investigación se ha logrado obtener información real del negocio, opiniones del entorno interno y externo, para luego analizar e interpretar datos y verificar aspectos positivos y negativos, con lo cual se ha propuesto soluciones efectivas que han dirigido al logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación, sustentando las variable independiente y dependiente, por ello el presente trabajo de tesis muestra relación y orientación hacia la línea de investigación: Competitividad, Administración Estratégica y Operativa.

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, que superan, en algunos casos, el 99% de las unidades económicas. En el Perú, el 99,6% de las empresas que existen son consideradas pequeñas y medianas, según información difundida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

El reporte indica que, hasta el junio de 2014, existían un total de 1.713.272 empresas, de ellas, el 99,6% son micro, pequeñas y medianas, según los criterios establecidos por las nuevas categorías establecidas en la "Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial", promulgada el 1 de julio del mismo año.

Dicho estudio indicó que, según el segmento empresarial, el 96,2% de las empresas son microempresas, el 3,2% pequeñas empresas, el 0,2% medianas empresas y sólo el 0,4% grandes empresas y según la ubicación geográfica, Lima concentra a 798.497 empresas, lo que representa el 46,6 % del total, mientras que las regiones de Arequipa, La Libertad y Piura cuentan con un 5,6%, 5,1% y 4,2%, respectivamente.

Para Andriani, Biasca & Rodríguez, (2004), las micro empresas, contribuyen significativamente a la creación de empleo, generación de riqueza y satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas.

Bajo esta problemática, el siguiente trabajo de investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

## **b) Enunciado del problema:**

¿Cuáles son las características de la Gestión de calidad, bajo el enfoque de servicios de Atención al Cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017?

## **1.2 Objetivos de la investigación:**

### **4.2.1 Objetivo general:**

Para responder a la siguiente interrogante se plantea como objetivo general:

- Analizar y caracterizar el Sistema de Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de manantay, año 2017.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- a) Determinar las características del marketing operativo del Sistema de Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de manantay, año 2017.
- b) Determinar las características del marketing estratégico del Sistema de Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de manantay, año 2017.
- c) Proponer un Plan de Mejora del Sistema de Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de manantay, año 2017.

### **1.3 Justificación de la investigación:**

El trabajo actual, desde el punto de vista práctico, se demuestra en la medida que permite analizar, conocer y reflexionar sobre el Sistema de Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de manantay un efectivo y estructurado esquema del sistema de gestión de marketing tiene profundas y positivas implicaciones en el éxito de todo tipo de organizaciones, en general y de las pequeñas y micro empresas, en particular. Por ende, el propósito de este trabajo es el de crear conocimiento teórico, teniendo como base la documentación de los procesos existentes y el uso de herramientas prácticas y de bajo costo que utilizan estas empresas en el distrito de manantay y que optimizan todos los procedimientos internos y, por consiguiente, su beneficio.

Tiene una justificación metodológica dado que las mypes, en este caso del rubro panadería, juegan un papel importante en el desarrollo de la sociedad y de la economía nacional, el éxito de este trabajo puede ser aplicado a otras organizaciones del mismo rubro, con el fin de mejorar el sistema de gestión de marketing que en ellos existen o de ser el caso, tomarlos como referencia para ser implementados.

Institucionalmente se evidencia puesto que no sólo se busca mejorar la productividad, sino también la excelencia en la ejecución de su planeación estratégica, que hacen la diferencia a la hora de afrontar los retos de competitividad que una pequeña o mediana empresa deben poner en práctica para mantenerse en un escenario exigente y cambiante como el nuestro.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes.**

Se han realizado consultas en diversas bibliotecas especializadas en administración y se logró encontrar los siguientes estudios similares o que han tratado el tema de manera genérica:

**Cabrera, L., & Moreno, A. (2004).** en su estudio titulado “Gestión de Calidad con ISO 9004/2000 en Panadería”, cuyo objetivo general fue desarrollar un plan de gestión de la calidad para la sección panadería del Hipermercado Bigger Valdivia, con base en la norma ISO 9004/2000, llegaron a las siguientes conclusiones, debido a la falta de conocimiento del tema de gestión de calidad por parte de la administración del Hipermercado Bigger Valdivia, relacionado con las normas ISO 9004/2000 y por no manejar un plan de mantenimiento para los equipos de la sección panadería, se desarrolló el plan de gestión y la formulación de la documentación del punto 6.3 de infraestructura de la norma ISO 9004/2000, además del plan de mantenimiento para los equipos de la sección panadería, la competitividad aumenta, con la capacitación, se cumple una parte importante del plan de gestión de la calidad logrando que el personal vaya relacionándose con el tema y creando conciencia que el cliente es lo más importante dentro del proceso y el plan de gestión de la calidad para la sección panadería y particularmente la capacitación del personal debe ser una mejora continua en el tiempo, debido a la rotación de personal que existe. Finalmente se concluye que la parte más visible de un plan de gestión de la calidad es su documentación, lo cual permite que a través de procedimientos no existan cargos irremplazables.

**Naranjo, C., (2014)**, en su estudio titulado “Plan de marketing estratégico y atención al cliente para la panadería y pastelería “D’ Melany” de la ciudad de Santo Domingo, 2014”, cuyo objetivo general fue Diseñar un Plan de Marketing Estratégico para mejorar la atención al cliente en la Panadería y Pastelería “D’ Melany”, a través de estrategias y tácticas de ventas que permitan la vinculación, aceptación y fidelización de los clientes, obtuvo los siguientes resultados:

- El personal de ventas que desempeña funciones dentro de la empresa es el encargado de recepcionar los pedidos, entregar los productos a los clientes y demás actividades diarias, pero sin contar con políticas de atención o servicio al cliente, es una debilidad con la que cuenta el negocio.

Para elaborar productos de calidad y que no afecten a la salud de los consumidores, se brinda todos los implementos y equipos a los trabajadores, para que realicen de manera adecuada los procesos que conllevan la panadería y pastelería

- Para ser más competitivos dentro del mercado hemos tomado en cuenta el aspecto de los precios de los productos. También esta considerar la implementación de publicidad y promociones; y por ende un factor importante es la higiene del local comercial.
- Una fortaleza importante son los tipos de productos que elaboramos, puesto que se tratan de bienes de primera necesidad y los cuales son de excelente calidad y por ende se vende en proporciones mayores. La ubicación estratégica y la distribución adecuada del establecimiento. Además, para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes se cuenta con una política de precios adecuados con el objetivo de fidelizar clientes.

- Las reducidas ventas por las cuales está atravesando la panadería y pastelería. Los clientes se quejan de la imagen sencilla que brinda el negocio y de la poca información brindada de los productos por parte de los vendedores. El desconocimiento de la existencia de esta panadería hacia los clientes potenciales por ausencia de publicidad. Las demoras en entregas del producto y servicio generando la pérdida de los clientes, ocasionando pérdidas económicas
- Efectivamente existe la predisposición para mejorar la atención al cliente e incrementar las ventas, por tanto, se analizaría primero las recomendaciones emitidas para posteriormente tomar la decisión de aplicar o no estrategias de negocios
- Los encuestados respondieron en su totalidad que la empresa no cuenta con políticas de atención al cliente y esto a su vez genera inconvenientes en la relación vendedor-cliente.
- Los encuestados al respecto supieron manifestar en su totalidad que, si cuentan con todas las herramientas y equipos para sus actividades de producción, es un factor importante para el negocio.
- Los resultados que se obtuvieron en relación si el negocio les brinda algún plan de capacitaciones o talleres en técnicas y tácticas referentes a sus actividades, supieron manifestar en su totalidad que no se les otorga este beneficio.

En esta pregunta supieron manifestar en su totalidad que es muy importante para mantener la calidad del producto y mejorar el servicio al cliente, los cursos de capacitación tanto en producción y atención al cliente para el crecimiento del negocio

- Los encuestados manifestaron en igual porcentaje que el liderazgo ejecutado es autocrático y democrático, aspecto que es tomado de buena manera por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores contestaron que el grado de motivación brindada por parte de la propietaria de la panadería en retribución a sus esfuerzos en las actividades diarias, es entre una buena y regular motivación, dicho esto manifestaron que se debe mejorar este aspecto en beneficio de los empleados y del negocio.
- La mayoría de encuestados respondieron que es regular la administración de la panadería y pastelería y un menor número dice que es buena, estos resultados permiten ver la necesidad de mejorar en muchos aspectos que permitan generar beneficios económicos y por ende un crecimiento en el mercado.

Del estudio en mención, se llega a las siguientes conclusiones: el servicio al cliente al tener tres pilares fundamentales como: la eficacia, la oportunidad y la atención, todo aquello se puede ver reflejado, desde la perspectiva del cliente al recibir un producto o servicio, en este punto espera que se hagan las cosas como él espera, y como la empresa se lo ha prometido. El tener un enfoque bien definido hacia el cliente, es necesario resaltar que la atención al cliente en el desarrollo del presente trabajo ha sido orientado al Marketing Estratégico, por lo tanto es totalmente factible y eficiente realizar estrategias y tácticas para el éxito de la Panadería y Pastelería “D’ Melany”, fundamentar científicamente la investigación es una manera de justificar el problema, tomando en cuenta la capacidad de orientar al investigador en obtener mayor conocimiento de la problemática de la empresa, enfocándose de manera clara y precisa,

lo que conlleva a presentar de manera adecuada ideas de solución para mitigar la problemática y mediante la aplicación de varios métodos y modalidades de investigación se ha logrado obtener información real del negocio, opiniones del entorno interno y externo, para luego analizar e interpretar datos y verificar aspectos positivos y negativos, con lo cual se ha propuesto soluciones efectivas que han dirigido al logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación, sustentando las variable independiente y dependiente, por ello el presente trabajo de tesis muestra relación y orientación hacia la línea de investigación: Competitividad, Administración Estratégica y Operativa.

**Gómez, A. (2012)**, en su estudio titulado “Análisis y Propuesta para la Mejora de la Gestión de Calidad y Medio Ambiente en las Pequeñas Empresas Panificadoras de Valledupar”, cuyo objetivo general fue Analizar y elaborar una propuesta para la mejora de la Gestión de Calidad y Medio Ambiente de las pequeñas empresas del sector panadero de Valledupar, de acuerdo las normas NTC ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y legislación colombiana vigente de calidad e inocuidad alimentaria, llego a las siguientes conclusiones:

- Se observa que los propietarios y empleados desconocen las normas que conforman la familia ISO; sin embargo, muestran disposición para adoptar modelos de calidad que mejoren su gestión, productividad y competitividad; pero, se percibe poca conciencia ambiental.

Los principales resultados del diagnóstico fueron:

- Se cumple de forma parcial o total con el 43,3 % de los lineamientos de los Sistemas

de Gestión de Calidad según NT ISO 9001:2008.

- Se encontraron las mayores deficiencias en las generalidades de los sistemas de gestión de calidad, con incumplimiento total de 77 %.
- Se detectó mayor cumplimiento en la gestión de recursos del SGC, con el 50 % de los lineamientos cumplidos formal e informalmente.
- Se cumple con el 31 % de los criterios de los Sistemas de Gestión Ambiental, siendo la preparación y respuesta ante emergencia la de mayor cumplimiento; aspectos ambientales y revisión por la dirección con el menor cumplimiento (0%).
- Cinco de las seis panaderías visitadas todavía no cuentan con registro sanitario emitido por el Invima; sin embargo, se encuentran implementando las buenas prácticas de manufactura –BPM, para conseguirlo.
- Prevalece la informalidad en los procesos, procedimientos y métodos de trabajo.

**Obando, L, (2016)**, en su investigación titulada caracterización de la capacitación de personal en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes de un tenedor en el distrito de San Luis, 2015, cuyo objetivo general fue describir las principales características de la capacitación de personal en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes de un tenedor en el distrito de San Luis; 2015, obtuvo los siguientes resultados:

- Al analizar los resultados se observó que el 30,1% de los encuestados manifestaron que de los empleados del restaurante tienen poca amabilidad, el 44% manifestaron que es

muy aceptable la apariencia de los empleados ya que tienen una apariencia impecable, el 41% manifestaron que pocas veces el personal del restaurante orienta al cliente adecuadamente de acuerdo su necesidad, el 48% indicaron que los conocimientos de los empleados son escasos para contestar las preguntas a sus clientes y el 35% opinaron que regularmente se establece una relación de empatía con el personal en el momento del pedido.

- Asimismo, el 39% manifestaron que regularmente los empleados informan con exactitud al cliente cuando concluye la realización de un servicio, el 47% manifestó que regularmente el personal es capaz de escuchar y responder acertadamente a las opiniones de los clientes, el 35% opinaron que regularmente cuando un cliente tiene un problema o reclamo el personal del restaurante da solución y el 41% indicaron que muy pocas veces el personal es responsable en el cumplimiento de sus funciones

- El 38% manifestaron que pocas veces el personal es disciplinado y el 41% opinaron que muy pocas veces el personal es responsable en el cumplimiento de sus funciones. De acuerdo con estos resultados se puede inferir que la comunicación es escasa dando paso a la desorientación del personal en cuanto a sus funciones, ocasionando también el deterioro en el clima laboral.

El 38% manifestaron que regularmente los empleados se muestran dispuestos a ayudarle a los clientes, el 37% indicaron que muy pocas veces los empleados responden sus preguntas con precisión y el 32% opinaron que pocas veces el empleado presta información sobre los servicios que brinda. Estos resultados claramente nos indican que falta un proceso de capacitación en cuanto a atención al cliente.

Del estudio en mención, se llega a las siguientes conclusiones: el entrenamiento del personal es deficiente ya que se realiza de manera empírica, sin seguir un proceso de diagnóstico, diseño, implantación y evaluación de la capacitación brindada, así mismo las habilidades, destrezas y competencias laborales son limitadas debido a que se contrata a personal poco preparado aunado a su formación básica la cual no está orientada a la atención al cliente, por lo expresado anteriormente las necesidades de los clientes no pueden ser satisfechas y respecto a la identificación de las características de la capacitación de personal el conocimiento de los empleados en cuanto a la cortesía, la fiabilidad y la capacidad de respuesta son mínimas, esto se debe a que no se cumple con capacitarlos correctamente desde el inicio del proceso de inducción, el entrenamiento y formaciones básicas.

**Patiño, V., (2014)**, en su investigación titulada: Caracterización de la Competitividad en el Servicio de Atención al Cliente de las Micro y Pequeñas empresas del sector servicios- rubro actividades deportivas (gimnasios) del distrito de Piura, 2014, cuyo objetivo general fue Identificar las características de la competitividad en el servicio de atención al cliente de las micro y pequeñas empresas del rubro gimnasios en el distrito de Piura, 2014, llegando a las siguientes conclusiones, se ha identificado que el pequeño empresario de este rubro tiene un considerable grado de competitividad en el servicio de atención al cliente, porque toma en cuenta factores que van de la mano con el desarrollo de su empresa ya que la mayoría de propietarios (72%) frecuentemente renuevan sus equipos, además casi la totalidad de ellos (90%) buscan siempre hacer innovaciones en los servicios que brinda (maquinas, cardio, taebo, spinnig, aeróbicos,

etc.). Un porcentaje considerable de empresarios (45%) buscan además darles un precio competitivo a sus servicios, se ha identificado que la percepción del usuario con respecto a su atención en las empresas de rubro gimnasios es bastante positiva ya que el 84% asegura que existe un trato considerable y amable, el 78% afirma que el personal es cualificado y el 82% considera que dicho personal irradia una imagen de honestidad y confianza, se ha determinado que los motivos principales de satisfacción del usuario en este rubro son los horarios adecuados en un 66%, en la información clara y comprensible que reciben en un 63%, en que se sienten comprendidos por la empresa al conocer sus intereses y necesidades en un 57%; además de que existe una reacción rápida para absolver una consulta o solucionar un problema en un 57%. Esto denota que existe una satisfacción aceptable del cliente de las mypes del rubro gimnasios, se determinó que existe un número mínimo de quejas en las empresas de este rubro y las que existen son canalizadas adecuadamente en un 63% y que el personal al contar con el equipo necesario realizará adecuadamente su trabajo (88%) disminuyendo el número de quejas posibles, se identificó que las estrategias principales que utiliza el pequeño empresario en un 63% se basan en la utilización de indicadores (no necesariamente complejos, más bien empíricos) que les permitan medir las preferencias y gustos de los clientes. A partir de ésta información realizan promociones en un 54% para la captación de nuevos clientes. Además, capacitan a sus empleados en un 63% para lograr una mejora continua en su atención al cliente, se recomienda mantener la variedad en los servicios que brindan las mypes del rubro Gimnasios sin descuidar los precios y se recomienda concientizar a los trabajadores para que sientan que se deben al cliente y su desarrollo está directamente relacionado con ellos.

**Pantoja, E., (2016)**, en su investigación titulada: Caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo de servicio de atención al cliente en las mypes del sector servicio – rubro actividades de Médicos y Odontólogos (Consultorios Dentales) en el distrito de Huari, 2014, cuyo objetivo general fue describir las principales características de la gestión de calidad bajo el modelo de servicio de atención al cliente en las mypes del sector servicio – rubro actividades de médicos y odontólogos (consultorios dentales) en el distrito de Huari, 2014, obtuvo los siguientes resultados: Respecto a los encuestados

- Del total de los pacientes encuestados se observa que el 70% de los encuestados pertenece al género masculino, mientras que el 30% son del género femenino.
- Del total de pacientes encuestados se observa que el 24.2% pertenece al nivel educativo primario, el 24.2% mencionan que pertenecen al nivel secundario, seguido de un 48.05% que mencionaron pertenecer al nivel técnico superior, y por último el 3% mencionó pertenecer al nivel universitario.

#### **Respecto al servicio de atención**

- El 63,9% de los pacientes mencionan que a veces el diseño del espacio físico es el indicado para que se le brinde el servicio, el 30,3% mencionó que muchas veces el diseño que presenta el consultorio dental es el apropiado para su atención, y el 6,1% mencionó que siempre el diseño del espacio físico con el que cuenta el consultorio dental es el indicado.

Del estudio en mención, se llega a las siguientes conclusiones: las características de la gestión de calidad bajo el modelo de servicio de atención al cliente en las mypes del sector servicio – rubro actividades de médicos y odontólogos (consultorios dentales)

en el distrito de Huaraz, 2014 son: Diseño y realización, donde a través de la investigación se demuestra que existen deficiencias en la falta de implementación de las áreas de atención que el cliente requiere para que se le brinde el servicio, también en cuanto al establecimiento de los tiempos para la atención de los pacientes. Por lo vertido anteriormente en el presente estudio se demuestra la deficiente gestión de calidad que prima en este rubro empresarial, y las características de la gestión de calidad bajo el modelo de servicio de atención al cliente son: Accesibilidad, recurso humano, materiales, rotulación, el horario, áreas de atención, elementos tangibles, solución de problemas, atención rápida, amabilidad y cortesía, tranquilidad, y la experiencia. Siendo las más deficientes según apreciación del paciente, accesibilidad, tiempo de prestación, solución de problemas y la atención rápida.

**Trujillo, L., (2014)**, en su investigación titulada Caracterización de la capacitación en atención al cliente en las mypes del sector servicios - rubro venta minorista de productos textiles bazar del distrito de Huaraz, 2014, cuyo objetivo general fue caracterizar la capacitación en atención al cliente en las MYPES del sector servicios – rubro venta minorista de productos textiles (bazar) del distrito de Huaraz, 2014, obtuvo los siguientes resultados:

- El mayor porcentaje de representantes legales son varones (60%) y tienen de 31 - 40 años de edad y con un nivel de instrucción secundario o de otro tipo.
- El 66,7% sostienen que nunca realizan la detección de las necesidades de capacitación en sus empresas.
- El 33% de los representantes opinan que la capacitación ayuda a aumentar las ventas y

lograr la superación personal.

- El 40% de los representantes legales mencionan que no realizan la evaluación del impacto de la capacitación en atención al cliente.
- El 53.33% de los representantes legales mencionan que sus empleados no tienen la capacidad de atender bien al cliente.
- El 73.33% de los trabajadores opinaron que no están capacitado para resolver los problemas y reclamos.
- El 40% de los trabajadores menciona que cuando los clientes se quejan de que el precio es muy alto les invitan a retirarse de la tienda e ir a otro establecimiento que sea más conveniente para ellos
- El 53.33% de los trabajadores opinaron que no le dan importancia a las quejas que les hacen llegar los clientes.

Del estudio en mención, se llega a las siguientes conclusiones: la mayoría de los representantes legales se encuentran entre los 31 a 40 años de edad, son masculinos y tienen estudios secundarios, razón por la que asumimos que carecen de una apropiada preparación para administrar sus negocios y crecer económicamente, esto porque sus empresas son administradas de manera empírica y por la necesidad de solvencia económica cuando han perdido su trabajo y la mayoría de los trabajadores desconocen la manera correcta de atender los clientes y no están en la capacidad de resolver los problemas que se presentan a diario es por eso no le dan la debida importancia a las quejas que éstos les hacen llegar.

## **2.2. Bases Teóricas.**

Características de las micro y pequeñas empresas (MYPES) Ley 30056

Artículo 11.\_Modificación de los artículos 1, 5, 14 y 42 del Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial

Modificase los artículos 1, 5, 14 y 42 del Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, en los siguientes términos:

### **“Artículo 1.\_ Objeto de Ley**

La presente ley tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción; incentivando la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas.

### **Artículo 5.\_ Características de las micro, pequeñas y medianas empresas**

#### **(MIPYME)**

Las MYPES deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- **Microempresa:** Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Pequeña empresa:** Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

- **Mediana empresa:** Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la MIPYME podrá ser determinado por decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de la Producción cada dos (2) años.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector. (**Ley N° 30056, 2013**).

### **2.2.2. Gestión de Calidad**

**Camisón, C, Cruz, S. & González., T. (2006)**, en su libro titulado Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas clasifican y caracterizan los enfoques de la Gestión de la calidad:

Enfoques de Gestión de la Calidad: clasificación y características básicas

1. **El enfoque como inspección:** La inspección puede tener diversos alcances: constituir sólo una actividad de información, incluir además una decisión (aceptación, rechazo o reproceso), o desembocar incluso en acciones correctoras. El objetivo básico de la inspección es evitar que productos defectuosos lleguen al cliente. Su proceder consiste en establecer a priori unas especificaciones de calidad del producto, que deben comprobarse de forma sistemática para verificar la conformidad del producto final y separar los productos defectuosos para su desecho o reproceso.

El control de calidad supone un avance significativo sobre un sistema sin control, pero

la inspección tiene unas limitaciones bien conocidas. Un sistema de control de calidad basado en la inspección sólo puede conducir a una garantía de calidad imperfecta, y además a elevados costes de no calidad.

2. **El enfoque como control estadístico de la calidad (CEC)** se basa en la idea de elaborar productos no defectuosos por medio del control estricto de los procesos (CEP), dado que su lema es «introducir la calidad en el proceso, el CEP constituye el corazón de este enfoque de Gestión de la Calidad. El CEP consiste en controlar los procesos verificando la conformidad de algunas características de calidad (el diámetro o la longitud de una pieza, las reservas correctas en un hotel, o el tiempo de prestación de un servicio) mientras las tareas de que consta se están desarrollando.

El Control estadístico de la calidad sigue manteniendo la inspección, que además de su función de identificación de productos defectuosos para su desecho o reproceso, alimenta también de información al CEP sobre las anomalías en los productos que pueden revelar problemas en procesos. Por tanto, el CEC conduce a medidas correctivas tanto en productos como en procesos.

3. **El enfoque como aseguramiento de la calidad o control de calidad total (CCT)** o aseguramiento de la calidad es un enfoque de Gestión de la Calidad que descansa en garantizar la fiabilidad (conformidad con especificaciones) y la aptitud para el uso del producto, estableciendo preceptos sobre cómo desarrollar las tareas de todos los procesos de la empresa, pero principalmente en el área productiva, midiendo pues la llamada calidad funcional. En este modelo, la definición de las especificaciones que deben cumplir los productos nace de las necesidades de los clientes, y el sistema de

Gestión de la Calidad se enfoca a garantizar de forma planificada que los servicios prestados a los clientes estén en línea con éstas. Las actividades esenciales que la Gestión de la Calidad incorpora según este enfoque son las siguientes:

- ✓ Planificación y organización de acciones sistemáticas adaptadas a la función y al uso previstos del producto, que incorporen la calidad a su desarrollo desde su inicio (concepción de la idea) y terminando en las pruebas piloto, así como a los procesos.
- ✓ Extensión de las actividades de planificación, organización y control de la calidad a todos los componentes de la cadena de valor y a todos los miembros de la organización, de modo que permitan la obtención de productos conformes con las especificaciones.
- ✓ Actividades para el aseguramiento al cliente de que el producto reúne determinados requisitos de calidad con los niveles más eficientes de costes.

La construcción de este enfoque ha sido el resultado de un proceso de acumulación de conocimientos en distintas etapas, que han ido identificando los factores clave para su implantación. Podemos señalar los siguientes principios, cada uno de los cuales conlleva diversas prácticas para su implantación:

- ✓ Orientación al cliente. La calidad se define como la aptitud para el uso del producto, lo que implica adoptar la perspectiva del cliente. En el enfoque de CEC, la empresa se conforma con establecer unas especificaciones de calidad y con lograr que la producción se desarrolle en conformidad con ellas, ejecutando los procesos de manera uniforme a fin de minimizar la variabilidad, cumpliendo los requisitos de fiabilidad, durabilidad y rendimiento. En el enfoque de aseguramiento de la

calidad, la incorporación de la voz del cliente se realiza desde el principio, incorporando sus necesidades al diseño del producto, y buscando la conformidad con las especificaciones para asegurar la entrega al cliente de un producto con las características que desea. La eficacia del control descansa entonces, ante todo, en la correcta identificación de los requisitos de calidad del cliente.

- ✓ Actitud basada en la prevención. La castiza máxima castellana «más vale prevenir que curar» es acertada para describir esta nueva perspectiva. Con cierto sentido del humor, se dice al respecto que colocar una báscula solamente en el cuarto de baño (al final del proceso) es una forma de amargarse la vida, y sería quizás preferible acompañarla de otra pesa en la cocina. El análisis de costes de la calidad y la no calidad pone de relieve la rentabilidad de invertir en prevención, frente al coste del defecto.

**4. El enfoque japonés o como CWQC:** La transformación del enfoque CCT (Control de la calidad total) en CWQC (Company wide quality control, control de calidad en toda la compañía) o enfoque japonés de Gestión de la Calidad, se produce con la asimilación en Japón de las ideas fundamentales contenidas en el primero. De hecho, los elementos de uno y otro son sustancialmente comunes, y la mayoría de las piezas del enfoque japonés habían sido ya enunciadas en Estados Unidos por Feigenbaum y Juran.

La diferencia esencial reside en dos aspectos:

- ✓ La forma de poner en práctica y combinar esas ideas ya familiares. Mientras que en Occidente los métodos eran empleados por los trabajadores de forma individual, en Japón se fomenta un enfoque de equipo.

- ✓ La intensidad, amplitud y perseverancia con que dichas prácticas se utilizan. Las herramientas de planificación de procesos y optimización del diseño del producto, el enfoque en la mejora continua para reducir los costes de no calidad, o la preocupación por incorporar los requisitos del cliente a las especificaciones desde el inicio del proceso de diseño de un nuevo producto, aunque planteados en Estados Unidos, fueron plenamente desarrollados en Japón, siendo aún hoy mucho más ampliamente utilizados por las empresas japonesas.
- ✓ Su enriquecimiento con nuevas prácticas en diseño de productos, en gestión y control de procesos, y en la gestión de los recursos humanos.

## **5. El enfoque integrador como Gestión de la Calidad Total**

La Gestión de la Calidad, desde el enfoque GCT, consiste en el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de una organización, con vistas a la mejora continua de la calidad del producto y de la posición competitiva, así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados clave. Así definida, la Gestión de la Calidad abarca las siguientes tareas:

- Definir las metas de calidad de la organización en el marco de su misión, en relación con los valores corporativos, el modelo de negocio y sus prioridades competitivas.
- Desarrollar la estrategia de calidad de la organización, en el marco de la estrategia de empresa.
- Desplegar la estrategia de calidad, planificando las acciones necesarias y asignando los

recursos exigidos para desarrollar las políticas y programas de calidad (que operativizan el ciclo de la calidad, desde la calidad de concepción a la calidad de servicio) y alcanzar los objetivos establecidos.

- Diseñar la organización de la función de calidad, estableciendo dentro del organigrama las unidades necesarias, asignando las funciones y responsabilidades que cada miembro de la organización asume y coordinando todos los esfuerzos a fin de ejecutar la planificación de calidad.
- Establecer el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, que permita documentar todos los procesos y resultados.
- Promover en la organización una cultura de calidad, incluyendo los cambios necesarios para incentivar el liderazgo en calidad, una estructura y una gestión de los recursos humanos ajustadas a los principios de la GCT.
- Promover el plan de formación en calidad para todos los miembros de la organización, así como para sus otros grupos de interés internos y externos.
- Verificar la eficacia de las decisiones y acciones emprendidas, evaluando los resultados y estableciendo las oportunas medidas correctoras. **Camisón, C, Cruz, S. & González, T. (2006).**

El concepto de cliente es amplio, según lo manifiesta **Blanco, C., Lobato, F. & Lobato, F. (2013)**, en su libro denominado Comunicación y atención al cliente en donde conceptualiza y define la tipología de los clientes, determinando que los clientes desde el punto de vista global de la empresa son: “Las personas que constituyen el eje principal

de toda la actividad de la empresa, por lo que es la destinataria final de todos los esfuerzos de esta última como organización”

Para identificar al cliente hay que analizar el papel que cada persona juega en un proceso de compra. Así se pueden diferenciar los siguientes tipos de conceptos de cliente:

- El decisor. Persona que toma la decisión final sobre la compra.
- El ejecutor. Persona que realiza los trámites de compra.
- El influyente. Persona que aconseja sobre la compra.
- El usuario. Persona que utiliza el producto del proceso de compra.

Todos estos roles que se dan en un proceso de compra pueden ser desarrollados por personas diferentes o por una única persona.

En el caso de que las personas que desarrollan los distintos roles sean diferentes, todas tendrían algo de clientes de la empresa vendedora, siendo la más importante la que toma las decisiones. Si el cliente es una sola persona, agrupará todos los papeles en su actuación y se manifestará el cliente de la empresa propiamente dicho.

Cuando el cliente esté identificado, una de las funciones fundamentales de la empresa será establecer un sistema de relaciones beneficiosas para las dos partes; para ello es necesario que la empresa disponga de la siguiente información sobre sus clientes: ¿De qué tipo son? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Hasta dónde llega su capacidad de compra? ¿Cómo se comportan tanto en la decisión de compra como en el acto de compra? ¿Cuáles son los factores principales que influyen en su satisfacción? No todos los clientes son iguales, el sistema de relaciones que se establece entre la empresa y los clientes depende además de los objetivos y la

forma de proceder de la empresa, es por eso que se clasifica los diferentes tipos de clientes, bajo los criterios que tienen que ver con la relación cliente-empresa:

Según el criterio de personalidad, el cliente puede ser:

- a) Afable: Persona expansiva con la que es fácil entenderse; puede ser lento en la toma de decisiones.
- b) Agresivo: Persona impaciente e intolerante de difícil trato.
- c) Altivo: Persona que se considera importante para la empresa y que pretende que todo el mundo esté a su servicio.
- d) Desconfiado: Persona que supone que siempre quieren engañarla; el trato con este tipo de personas es complejo.
- e) Decidido: Persona que declara abiertamente sus intenciones y toma decisiones con rapidez; son clientes fáciles de tratar.
- f) Indeciso: No tiene muy claro lo que quiere, suele ser tímido y tarda mucho en decidir.
- g) Especulador: Persona que busca acuerdos muy beneficiosos; el trato con este tipo de clientes es complejo.
- h) Exigente: Persona que precisa una atención inmediata y prioritaria; suele ser inseguro y la mejor forma de actuar es tratarle aséptica-mente.
- i) Opositor: Persona que siempre quiere tener razón y que rebate todos los argumentos. Debe tratarse con cortesía, firmeza y argumentos claros.

Según la relación con la empresa, el cliente puede ser:

- a) Fiel: Persona que tiene una preferencia clara por una marca y siempre compra la misma.
- b) De compra dependiente: Tiene preferencia por una marca, pero solo la compra a un determinado precio.
- c) Economicista: Cambia de proveedor en función de la rentabilidad económica de sus compras, habitual en los mercados industriales.
- d) De promociones: Están satisfechos con una marca, pero cambia ante cualquier promoción interesante.
- e) Errático: No tiene criterio definido a la hora de comprar y se mueve por impulsos.

Según el criterio de rentabilidad, los clientes pueden ser:

- a) Muy rentables: Gran capacidad de compra y mucha frecuencia en las operaciones comerciales con la empresa.
- b) Rentables: Buena capacidad de compra y habitualidad en las operaciones comerciales.
- c) Nada rentables: Muy pocas compras que hacen que su coste sea mayor que el beneficio.

El conocimiento de la tipología del cliente con el que se debe tratar tiene gran importancia, ya que señala las diferentes técnicas de comunicación, habilidades sociales y estrategias que es preciso desarrollar para relacionarse con los clientes.

Así, los vendedores deberán reaccionar de una determinada forma en función de la personalidad de los clientes.

Si el cliente es:

- a) Afable: Cordialidad con cierta humildad para despertar su instinto protector y colaborador.
- b) Agresivo: Seguridad en los propios argumentos, impasibilidad ante los ataques y afabilidad ante su actitud amenazante.
- c) Altivo: Firmeza en el trato, respeto por sus opiniones, pero manteniendo los propios argumentos. No se debe prestar atención a sus formas, hay que centrarse en sus necesidades.

Desconfiado: Paciencia ante la lentitud en sus decisiones, seguridad ante sus indecisiones, sinceridad ante sus miedos; en resumen, seriedad y transparencia en el trato.

- d) Decidido: Racionalidad en el trato, incidiendo en todo aquello que sea objetivo tanto en el producto como en la relación.
- e) Indeciso: Actitud atenta con disposición a orientarlo. No es conveniente apabullarlo con muchos datos o mostrarse superior ya que esta actitud lo lleva a retraerse.
- f) Especulador: Firmeza en el trato y discreción en los comentarios sobre los potenciales beneficios de la relación a largo plazo.
- g) Exigente: Corrección en el trato y respeto por sus opiniones, demostrándole que no es

el único cliente de la empresa y que se merece la misma atención que los demás.

- h) Contrario: Amabilidad sin entrar en su juego de contraargumentos y descalificaciones, firmeza en el trato y prudencia en las opiniones.

Estas pautas de comportamiento son específicas para cada caso en función de la personalidad del cliente, pero hay que tener claro que siempre hay que utilizar las habilidades sociales como la empatía y el asertividad, y en todo caso comportarse con respeto. La empresa también debe tomar decisiones estratégicas en función de los criterios de fidelidad y rentabilidad, para ello es útil relacionar las dos tipologías y definir la estrategia que se va a seguir:

- a) Cliente fiel y rentable, para lo cual se debe ser el objetivo principal de la empresa y es preciso mantener su fidelidad.
- b) Cliente fiel pero no rentable. La empresa debe centrarse en lograr un aumento de la frecuencia de compra o de la adquisición de otros productos de la misma para lograr su rentabilidad.
- c) Cliente no fiel pero rentable. Es necesario profundizar en la relación buscando un mayor nivel de conocimiento que lleve a cierto nivel de fidelidad.
- d) Cliente no fiel y no rentable. Parece que lo más conveniente es indicarle el camino de salida y que se vaya con la competencia.

Todas estas pautas de comportamiento y decisiones estratégicas tienen que tener como objetivo la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, y es preciso acercarse a ellas con amplitud de miras ya que la realidad hace que sea preciso combinarlas y

ampliarlas.

Para que el sistema de relaciones con los clientes sea eficiente es conveniente que se desarrollen tres procesos de acción:

- El servicio al cliente.
- La atención al cliente.
- La fidelización del cliente.

a. El servicio al cliente

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa al cliente con el fin de que obtenga los productos precisos para satisfacer sus necesidades en el momento y lugar adecuados. Se puede considerar que el servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante del marketing actual. Su correcto desarrollo permite al empresario lograr los objetivos propuestos en el plan de marketing ya que genera sinergias con el resto de las herramientas de marketing. Cada empresa organiza su programa de servicio de atención al cliente como le parece conveniente, pero la mayoría de ellos están compuestos por la siguiente carta de servicios:

<b>Carta de servicios al cliente</b>	
<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>
De optimización de uso producto	La empresa orienta al cliente para que su producto le proporcione un rendimiento óptimo de forma que logre la máxima satisfacción de sus necesidades.
De mantenimiento del product	Actividades destinadas a mantener las prestaciones del producto en condiciones satisfactorias de operación durante toda su vida útil.

De reducción de riesgos	Desarrollo de un sistema sencillo que permita al cliente la devolución de los productos defectuosos, así como la utilización efectiva de la garantía sobre los mismos.
De acceso al producto.	Acciones que tienden a facilitar la compra al cliente haciéndola cómoda y fácil.
De financiación	Líneas de crédito abiertas por la empresa para que el cliente pueda abonar el importe de la compra de la forma más cómoda posible.
De atención al cliente	Conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las reclamaciones actuales de los clientes para resolverlas de forma eficiente e identificar sus necesidades futuras con el fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

Fuente: Libro: Comunicación y atención al cliente, Unidad 10, Pág. 195

b. La atención al cliente

Dentro de la carta de servicios al cliente de una empresa, el sistema de atención al cliente es el principal de todos ellos; por tanto, debe ser objeto de un análisis más amplio. Para ello, en este apartado se abordan los elementos básicos de la atención al cliente. El proceso de atención al cliente es posterior a la realización de la venta, por lo que sus funciones de posventa fundamentales son:

- a) Informar a los clientes de todo aquello relacionado con la empresa que sea de su posible interés.
- b) Coordinar la aplicación de la carta de servicios a los clientes.
- c) Gestión de quejas, reclamaciones y devoluciones.

Todas las acciones encaminadas a desarrollar estas funciones deben realizarse en contacto con el cliente y con las siguientes pautas de comunicación:

<b>Pautas para la comunicación en la atención al cliente</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Calidad	La comunicación en la atención al cliente debe ser de calidad y en ella no se debe producir ningún tipo de fallo, de forma que el cliente perciba un servicio fiable que le dé confianza en la empresa.
Accesibilidad	El sistema de comunicación debe ser accesible para el cliente, por lo que es preciso abrir diferentes vías: telefónica, correo convencional y electrónico, de atención personal directa. No se trata de generar burocracia, sino de posibilitar la comunicación por todos los canales posibles.
Profesionalidad	Las personas encargadas de la atención al cliente deben estar formadas para este propósito, y su actuación debe estar guiada.
Diligencia	El cliente tiene que percibir que la atención que se le presta es rápida, oportuna y eficiente.

Fuente: Libro: Comunicación y atención al cliente, Unidad 10, Pág. 196

#### d) Fidelización de clientes

A lo largo del tiempo, el marketing ha ido evolucionando de forma que su objetivo actual ya no es conseguir ventas, sino clientes fieles. El proceso que desarrollan las empresas para lograrlo se denomina fidelización de clientes y se puede definir como:

El proceso por el cual la empresa mantiene un sistema de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, con el fin de obtener una alta participación en sus compras.

Las notas características de la fidelización de clientes son:

a) Se trata de un sistema de relaciones que parte de la empresa; por lo tanto debe estar

definido y programado por la propia empresa.

b) La fidelización solo se da cuando la relación con el cliente es duradera en el tiempo, no se puede hablar de fidelización a corto plazo.

c) No se dirige a todos los clientes de la empresa, solamente a los que son rentables. El objetivo de los programas de fidelización serían los clientes rentables fieles (mantenimiento de la relación) y los rentables no fieles (consolidación de la relación).

Se puede considerar que un cliente es fiel cuando realiza en la empresa un determinado porcentaje de sus compras, de forma que el mismo cliente puede ser fiel a más de una empresa.

Para desarrollar la fidelización de los clientes, que es el objetivo final del marketing relacional, también denominado marketing uno a uno debido a que pretende establecer una comunicación directa y personal con cada uno de los clientes, se seguirá el siguiente proceso de desarrollo:

Esquema del proceso de fidelización

Representación gráfica de las funciones y tareas que debe realizar una empresa para lograr la fidelización de sus clientes. Factores que se desarrollan en un proceso con la siguiente secuencia: definición del programa de fidelización, elección de los clientes que se desean fidelizar, implementación del programa y evaluación del proceso.

Factores de la fidelización

El nivel de lealtad de un cliente a una empresa se determina por tres factores fundamentales:

- a) La satisfacción, entendiendo por satisfacción el punto en que las expectativas del cliente son cubiertas de forma eficiente por la empresa. Desde esta perspectiva se pueden clasificar los clientes en: complacidos (el nivel de servicio supera las expectativas), satisfechos (el nivel de servicio iguala las expectativas), insatisfechos (el nivel de servicio está por debajo de las expectativas). El nivel de lealtad baja en la misma medida que baja la satisfacción.
- b) Las barreras de salida. Existen situaciones en las que el coste de abandonar la empresa es muy alto, desde un punto de vista económico o burocrático.
- c) El atractivo de las ofertas de la competencia. Cuanto más atractivas sean las ofertas de la competencia, menor nivel de lealtad de los clientes.

#### Ventajas de la fidelización de clientes

El desarrollo de programas eficientes de fidelización no solo representa ventajas para la empresa, también posibilita ventajas para el cliente.

#### Ventajas de la fidelización para la empresa:

- a) Aumenta las ventas, los clientes fieles a una empresa están dispuestos a comprar más de un producto posibilitando la venta cruzada.
- b) Reduce el esfuerzo de marketing, ya que requiere mucho menos esfuerzo (en todos los sentidos) mantener la lealtad de un cliente que conseguir otro nuevo.
- c) Aumenta la estabilidad de la empresa, ya que le permite hacer planes a largo plazo, y por tanto posibilita la estabilidad de los trabajadores que aumentan su productividad al estar más seguros y motivados.

- d) Disminuye la sensibilidad del cliente al precio del producto, ya que un cliente satisfecho está dispuesto a pagar más por "su" producto.
- e) Aumenta la credibilidad y prestigio de la empresa, ya que los clientes satisfechos propagan su satisfacción haciendo de prescriptores.

#### Ventajas de la fidelización para el cliente

- a) Reduce el riesgo al comprar productos de los que se conoce su resultado.
- b) Reduce el esfuerzo de compra, no es preciso buscar, comparar y optar.
- c) Elimina los costes económicos, en el caso de que existan barreras de este tipo, y los de tiempo de cambiar de proveedor.
- d) Posibilita un servicio personalizado adecuado a las necesidades del cliente, que el personal de la empresa conoce perfectamente.

#### El departamento de atención al cliente

Se ha definido el servicio de atención al cliente como el conjunto de actividades que relacionan al cliente con la empresa para lograr su satisfacción, la implantación de ese servicio determina la posibilidad de la existencia de un departamento específico de atención al cliente. En este apartado se desarrollan los factores más importantes del departamento de atención al cliente, tomando como modelo el que suelen tener las empresas medianas y grandes, que son: funciones, estructura y coste.

#### Funciones del departamento de atención al cliente

Las funciones de un departamento de atención al cliente dependen de la actividad del

sector de actividad de la empresa, su tamaño y la definición.

<b>Funciones del departamento de atención al cliente</b>	
<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
Gestión de quejas y reclamaciones	Esta es la función principal y consiste en resolver de forma eficiente las quejas y reclamaciones siguiendo un modelo del tipo que se expone más adelante.
Obtención y gestión de información	El departamento recoge, registra, clasifica y trata toda la información proveniente de los clientes para ponerla a disposición de la dirección de la empresa.
Información al cliente	Resolución de dudas sobre el uso de los productos e información al cliente de sus derechos son las dos principales tareas que desarrollan la función de informar al cliente.
Elaboración de estadísticas e informes	De forma periódica, generalmente cada año, el departamento debe hacer una memoria de todas sus actividades, así como un análisis estadístico de sus actuaciones, con el objetivo de mejorar su nivel de servicio.
Servicio posventa	El departamento de atención al cliente hace funciones de puente entre el cliente y el servicio técnico posventa, de forma que se encarga de que las relaciones que se establezcan entre ellos sean eficientes.

Fuente: Libro: Comunicación y atención al cliente, Unidad 10, Pág. 199

**Blanco, C, Lobato, F. & Lobato, F., (2013)**

Organización del departamento de atención al cliente.

La organización del departamento de atención al cliente depende de los siguientes factores:

<b>Factores para la organización del departamento de atención al cliente</b>	
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Sector de Actividad	En los mercados industriales, la atención al cliente se realiza desde la propia red de ventas, mientras que en los mercados de consumo se debe desarrollar de forma independiente. Las empresas que comercializan productos tienen mucha menos necesidad de trato continuado, mientras que las empresas que comercializan servicios precisan de un trato continuo. Existe un caso específico, que es el sector financiero y de seguros, el cual está obligado por ley a disponer de un departamento de atención al cliente y de un defensor del cliente.
Dimensión	El tamaño de la empresa es un factor determinante en el número de clientes; por lo tanto cuanto mayor sea la empresa más compleja será la organización del servicio de atención al cliente.
Estrategia	En las empresas en que la opción estratégica es la orientación al producto (cada vez menos), el servicio de atención al cliente se limita a un servicio posventa, mientras que las empresas que optan por la orientación al cliente (cada vez) tienen en el servicio de atención al cliente uno de sus principales activos, por lo que su organización suele ser autónoma.

Fuente: Libro: Comunicación y atención al cliente, Unidad 10, Pág. 199

**Blanco, C. Lobato, F. & Lobato, F., (2013)**

Las diferentes combinaciones de estos factores determinan cuatro opciones organizativas:

<b>Tipos de organización del departamento de atención al cliente</b>	
<b>Tipo de organización</b>	<b>Descripción</b>
Sin servicio de Atención al cliente	No existe tal servicio y sus funciones se desarrollan de forma transversal en toda la organización. Se trata de pequeñas empresas, empresas industriales y empresas orientadas al producto.
Servicio Dependiente	No existe tal departamento y sus funciones las realiza una sección determinada del departamento del área de marketing. Se trata de medianas empresas, cuya estrategia tiende a orientarse comunicación hacia el cliente y que operan en mercados de consumo.
Departamento específico	Existe un departamento específico dentro del departamento comercial y separado de los servicios de marketing y ventas. Se trata de grandes empresas, orientadas al cliente y donde la presencia de los servicios es fuerte.
Departamento autónomo	Este tipo de departamentos debe ser totalmente ajeno a la estructura comercial de la empresa, de forma que sus funciones puedan ser realizadas completamente al margen de la política de ventas.

Fuente: Libro: Comunicación y atención al cliente, Unidad 10, Pág. 200

**Blanco, C., Lobato, F. & Lobato, F. (2013)**

### **Relaciones del departamento de atención al cliente con otros departamentos**

En los casos en que existe un departamento de atención al cliente, debe tener relación con todos los demás departamentos de la empresa, pero de forma muy especial ha de colaborar estrechamente con:

- a) La fuerza de ventas. El sistema de relaciones se desarrolla con los clientes que han sido captados por la fuerza de ventas.

- b) El servicio técnico. La mayoría de las actuaciones del servicio técnico se gestionan a través del servicio posventa, que es una parte del departamento de atención al cliente.
- c) la dirección de la empresa. El destinatario principal de los informes y estadísticas del departamento de atención al cliente es la dirección de la empresa, ya que no necesita esa información para evaluar el desarrollo estratégico y operativo de la empresa.

Las personas que desarrollan su labor en el departamento de atención al cliente se organizan de la siguiente forma:

- a) Jefe del departamento. Persona con formación superior en las áreas de economía y/o relaciones públicas cuya función principal es, en dependencia de la dirección general de la empresa, organizar, coordinar el servicio y elaborar los informes precisos sobre su funcionamiento.
- b) Técnicos de atención al cliente. Personas con formación media en las áreas de marketing y/o administración cuya función es implementar los procesos de atención al cliente bajo la supervisión del jefe del área.
- c) Operario de atención al cliente. Son las personas que atienden directamente a los clientes (tele operadores, personal de mostrador, etc.) con formación específica en esta área. En todos los casos, las personas que desarrollan las funciones de atención al cliente deben tener muy desarrolladas las capacidades de comunicación y relaciones personales a través del entrenamiento en habilidades sociales.

## Los costes del departamento de atención al cliente

La estructura de costes del departamento es la siguiente:

Costes de la atención al cliente	
Tipos de costs	Descripción
Directos	Son aquellos costes en los que incurre el departamento para desarrollar sus funciones. Los más importantes son: personal, instalaciones, comunicaciones, administración de quejas y reclamaciones, devolución de productos, asistencia legal en caso de que sea precisa.
Indirectos	Son los costes, a medio y largo plazo, en que incurre la empresa por la insatisfacción de los clientes en cuanto a su atención. Los más importantes son: pérdida de clientes y captación de nuevos clientes que sustituyan a los perdidos

Fuente: Libro: Comunicación y atención al cliente, Unidad 10, Pág. 201

**Blanco, C, Lobato, F. & Lobato, F., (2013)**

Los costes directos se calculan fácilmente a partir de la contabilidad de la empresa, mientras que los costes indirectos son muy difíciles de calcular ya que toman como referencia datos estimados.

### 2.3. Marco Conceptual

#### **Definición de la Micro y Pequeña Empresa (Mypes)**

Una Micro y Pequeña Empresa es una unidad económica constituida por una persona natural y jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

**(Ley N° 28015 - 2003)**

## **Definición de Gestión de Calidad**

**Udaondo, M., (1992)** define a la Gestión de Calidad, de la siguiente manera:

Modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente. Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

- a) Definir los objetivos de calidad, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.

Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.

- b) Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
- c) Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.

## **Definición de Clientes**

Según la **Real Academia de lengua Española, (RAE, 2014)** "un cliente es aquella persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa".

Según **Escudero, M., (2015)** da las siguientes definiciones:

**Consumidor:** Es aquella persona que compra un producto o servicio.

**Cliente:** Es la persona que compra habitualmente en la misma empresa (consumidor habitual).

**Usuario:** Es la persona que disfruta habitualmente de un servicio o del empleo de un producto.

**Jiménez, J. & Rodríguez, J., (2008)** en su artículo titulado Servicio al cliente definen al servicio de atención al cliente de la siguiente manera:

El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**Caro, L. & Delgado, F., (2012)** en su manual titulado Elaboración de productos de panadería: panadería y bollería (UF0291) clasifica a los productos de panadería de la siguiente manera.

Clasificación de productos de panadería:

Los productos de panadería se clasifican principalmente en pan común y pan especial, que, a su vez y según el tipo de harina utilizada o procedimientos de elaboración, adquirirán unos u otros formatos, texturas y presentaciones.

## 1. Pan común

Es aquel producto elaborado con harina de trigo y al que solo se le pueden añadir los coadyuvantes tecnológicos y aditivos autorizados para este tipo de pan.

Este tipo de pan se puede clasificar según el tipo de harina utilizada, teniendo:

Pan bregado, de miga dura, español o candeal: Es el producto elaborado con harina de alto contenido en gluten (harina fuerte).

Pan de flama o de miga blanda: Es el producto elaborado con harina de bajo contenido en gluten (harina de poca fuerza).

## 2. Pan especial

Es aquel pan que posee algunas de las siguientes características:

- ✓ Incorporación de aditivos para panes especiales y/o coadyuvantes tecnológicos autorizados.
- ✓ Harina enriquecida.
- ✓ Ingredientes con valor nutritivo.
- ✓ Que no lleve ni sal ni levadura.

Productos incluidos dentro de la clasificación de panes especiales

En la clasificación de los panes especiales se pueden considerar los siguientes tipos:

- Pan integral: El elaborado con harina integral.

- Pan con grañones: El elaborado con harina integral al que se le han añadido grañones (sémolas de trigo cocidos en grano) tratados.
- Pan con salvado: El elaborado con harina a la que se le añade salvado en el momento del amasado.
- Pan de Viena y pan francés: El pan de flama entre cuyos ingredientes debe entrar, además de los básicos, azúcares y/o leche.
- Pan glutinado: El que se ha elaborado con harina de trigo y gluten de trigo.
- Pan al gluten: El que se ha elaborado con harina de trigo y gluten de trigo en menor proporción que el anterior.
- Pan tostado: El que después de su cocción es cortado en rebanadas y sometido a tostación y envasado.
- Biscote: El que después de su cocción es cortado en rebanadas y sometido a tostación y envasado.
- Colines: Son los productos que contienen una cantidad suficiente de grasa y con forma de cilindro.
- Pan de otro cereal: Aquel en el que se emplea harina de trigo mezclada con harina de otro cereal.
- Pan enriquecido: Aquel en cuya elaboración se han incorporado harinas enriquecidas o en el que se han empleado sustancias enriquecedoras.

- Pan de molde o americano: Aquel que se ha horneado introducido en molde.
- Pan rallado: El resultante de la trituración industrial del pan.
- Pan bizcochado: Masa panaria a la que se le ha incorporado grasa, leche, huevo y azúcar.
- Pan dulce: Masa de flama a la que se le agregan azúcares, dulce de leche, miel o fructosa, entre otros.
- Pan de frutas: Pan de masa de flama al que se le agregan frutas escarchadas por lo general.
- Palillos: Masa de pan circular, cortada y de diferentes formas.
- Bastones: Masa de pan de flama en forma de bastoncillo.
- Grisines: Los grisines no se consideran como producto dentro de los panes especiales.
- Pan ácimo: Pan sin levadura.

Otros panes con nombre propio

Dentro de esta clasificación son los panes en los que influye de forma primordial algún otro ingrediente, pasando a dar nombre a estos. Así, los más utilizados o comercializados son:

- Pan de huevo.
- Pan de leche.
- Pan de pasas.
- Pan de nueces.

### 3. Otros productos de panadería

Además de los tipos de pan citados, la industria panadera ofrece, gracias a técnicas y procedimientos actuales, otros productos panarios.

#### ❖ Panes precocidos

Son panes (común, especial y otros) cuya cocción ha sido interrumpida antes de llegar a su finalización, siendo posteriormente envasado o congelado de forma autorizada.

Baguete precocida congelada lista para hornear

#### ❖ Masas congeladas

Son masas fermentadas o no, con forma definida o no, estando posteriormente congeladas, siempre respetando la normativa vigente.

#### ❖ Masas semielaboradas

Son masas fermentadas o no, con forma definida o no, estando posteriormente sometidas a un proceso de conservación autorizado distinto de la congelación, de tal manera que se inhiba el proceso de fermentación.

#### ❖ Pan

Porción de masa de harina, por lo común de trigo, y agua que se cuece en un horno y sirve de alimento.

#### ❖ Panadería

Sitio, casa o lugar donde se hace o vende el pan.

**La Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería, (2012)**

brinda la siguiente definición de Pan:

**Pan**

El pan, sin otro calificativo, designa el producto perecedero resultante de la cocción de una masa obtenida por la mezcla de harina, sal comestible y agua potable, fermentada por especies de microorganismos propias de la fermentación panaria, como el *Saccharomyces cerevisiae* o los lactobacilos y que posteriormente puede ser o no sometido a un proceso de conservación autorizado.

### **III. HIPOTESIS**

La presente investigación “Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017”, es del tipo descriptivo no se planteó la formulación de una hipótesis.

## **IV. METODOLOGIA**

### **4.1. Diseño de la Investigación**

Se aplicó un diseño de investigación No Experimental-Transversal-Descriptiva, no experimental por que se realizó sin manipular deliberadamente la variable gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente, Transversal porque se realizó en un determinado tiempo, descriptivo porque consistió en describir los fenómenos, contexto, situaciones y eventos de la variable en estudio.

### **4.2. Población y Muestra**

La población y la muestra del estudio estuvo constituida por 08 mypes empresas del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017, obtenida en el portal electrónico del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

(Ver anexo 02).

Participaron el 100% de las mypes (08) del rubro panaderías.

El criterio de selección estuvo dado en función de la voluntad y disponibilidad de proporcionar información por parte de los representantes y/o gerentes de dicho rubro.

### 4.3.Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
MYPES	Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente.	Años de permanencia en la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 0 a 3 años.</li> <li>b. 3 años a 6 años.</li> <li>c. 6 años a más.</li> </ul>	Razón
		Número de familiares que trabajan en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 1 a 5</li> <li>b. 6 a 10</li> <li>c. 11 a más</li> <li>d. Ninguno</li> </ul>	Razón
		Relación de los trabajadores con el propietario	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Familiares</li> <li>b. Amigos.</li> <li>c. Ni familiares ni amigos.</li> </ul>	Nominal
		Finalidad de la creación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Generar ganancias.</li> <li>b. Subsistencia.</li> <li>c. Generar puestos de trabajo.</li> </ul>	Nominal

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión de calidad	Modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente.	Planificar	.Objetivos. .Estrategias. .Procedimientos.	Nominal
		Dirigir	Comunicación. .Liderazgo. .Motivación	Nominal
		Implantar	.Capacitación. .Interiorización. .Adaptar.	Nominal
		Controlar	.Evaluar. .Comparar. .Verificar.	Nominal
Servicio de atención al cliente	Actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad	Relacionar	.Introducir .Identificar .Seleccionar	Nominal
		Satisfacer	.Brindar valor .Dar a conocer .Negociar	Nominal
		Fidelizar	.Ofertar .Brindar Exclusividad. .Crear vinculo	Nominal
		Interactuar	.Encuestar .Servicio Post venta .Retroalimentar	Nominal

#### **4.4. Técnicas e instrumentos**

Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento para la recolección de datos, el cual constó de un cuestionario estructurado de 21 preguntas:

- Son 5 referidas a los representantes legales de las empresas.
- Son 4 referidas a las mypes.
- Son 12 referidas a la gestión de calidad y el servicio de atención al cliente.

El análisis de los datos se realizó mediante un análisis descriptivo

La información se resumió para propósitos descriptivos, en ese sentido las técnicas para el análisis descriptivo de datos cuantitativo fue la elaboración de porcentajes, la cual permitió comparar dos o más series estadísticas cuyos totales eran diferentes.

#### **4.5. Plan de análisis**

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva, porque se clasificaron, representaron, organizaron y resumieron (en suma hacer entendible) la información a obtenida de las variables observadas sobre una muestra poblacional, porque se ha utilizado la totalidad de la población como muestra, lo cual permitió emitir conclusiones a partir de la información obtenida.

El procesamiento de los resultados se realizó en el Programa Informático Microsoft Excel, en el cual se construyó la base de datos, a partir de la cual se elaboraron tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas porcentuales, así como figuras estadísticas de las variables en estudio.

#### 4.6. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Variable s	Población y Muestra	Metodología y Diseño de la Investigaron	Instrumento y Procedimiento
<p><b>General:</b></p> <p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017?</p> <p>¿Cuáles son las características del representante legal de las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017?</p> <p>¿Cuáles son las características de las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.</p> <p>-Determinar las características del representante legal de las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.</p> <p>-Determinar las características de mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Servicio de atención al cliente</li> </ul>	<p><b>Población:</b> La población consiste en 8 micro y pequeñas empresas del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay.</p> <p><b>Muestra:</b> Consta del 100% (8) de las micro y pequeñas empresas del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay.</p>	<p><b>Diseño:</b> <u>No experimental</u>, Porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables Gestión de calidad y servicio de atención al cliente, es decir se observó el fenómeno tal como se encuentra dentro de las micro y pequeñas empresas.</p> <p><u>Transversal</u>, Porque la investigación estuvo centrada en analizar el nivel o estado de las variables en el año 2017.</p> <p><u>Descriptivo</u>, Porque solo se describieron las partes más relevantes de las variables en estudio.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> - Cuestionario estructurado</p>

#### **4.7.Principios éticos**

En el presente trabajo se hace insistencia a los principios éticos de confidencialidad, confiabilidad y respeto a la persona humana, siendo estos principios los más resaltantes para llevar a cabo una buena investigación.

Se utilizaron los siguientes principios éticos:

##### **Confiabilidad**

La información presentada en este trabajo de investigación, está elaborada con absoluta confiabilidad, presentando bibliografías y consultas de autores que nos garantizan la fiabilidad que tiene la investigación, para el buen funcionamiento de los resultados.

##### **Confidencialidad:**

La información presentada en esta tesis ha sido elaborada bajo consultas de distintos autores, libros virtuales que representan la seguridad de la información plasmada.

##### **Respeto a la persona humana**

El presente trabajo de investigación se ha elaborado respetando a la persona humana y sin dañar susceptibilidades.

## V. RESULTADOS

### 5.1.Resultados

**Tabla N° 1: Características de los representantes de las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.**

<b>Características</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Edad del encuestado</b>		
18 a 30 años	1	12,5
31 a 50 años	1	12,5
51 años a más	6	75,0
Total	8	100,0
<b>Sexo del encuestado</b>		
Masculino	6	75,0
Femenino	2	25,0
Total	8	100,0
<b>Grado de instrucción</b>		
Primaria	0	0,0
Secundaria	7	87,5
Superior No Universitaria	1	12,5
Superior Universitaria	0	0,0
Sin instrucción	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Cargo en la empresa</b>		
Propietario	8	100,0
Administrador	0	0,0
Otro	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Tiempo en el cargo</b>		
0 a 3 años	1	12,5
3 a 6 años	1	12,5
6 años a más	6	75,0
Total	8	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.

**Anexo 03. Figuras**

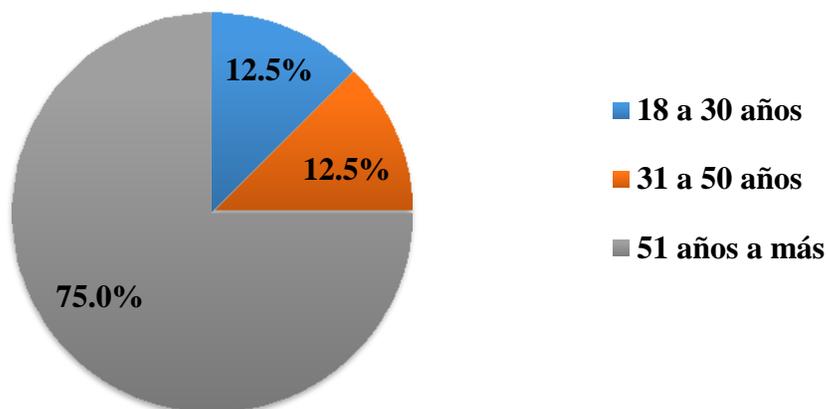


Figura N° 1: Edad del encuestado.

Fuente: Tabla N° 1

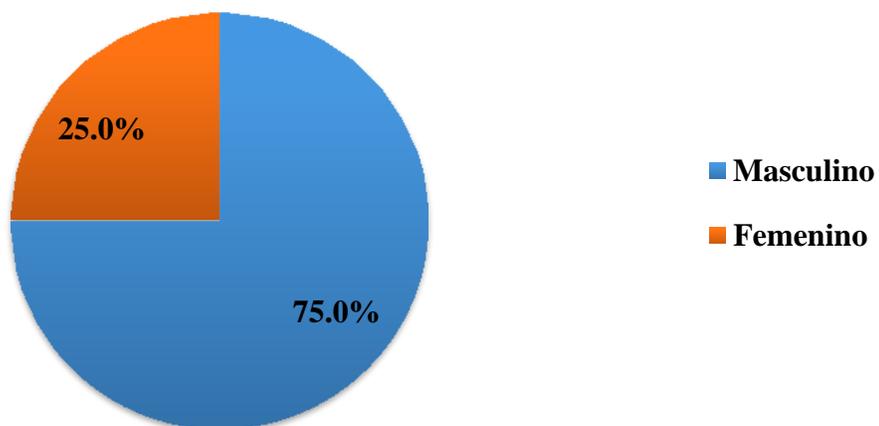


Figura N° 2: Sexo del encuestado.

Fuente: Tabla N° 1

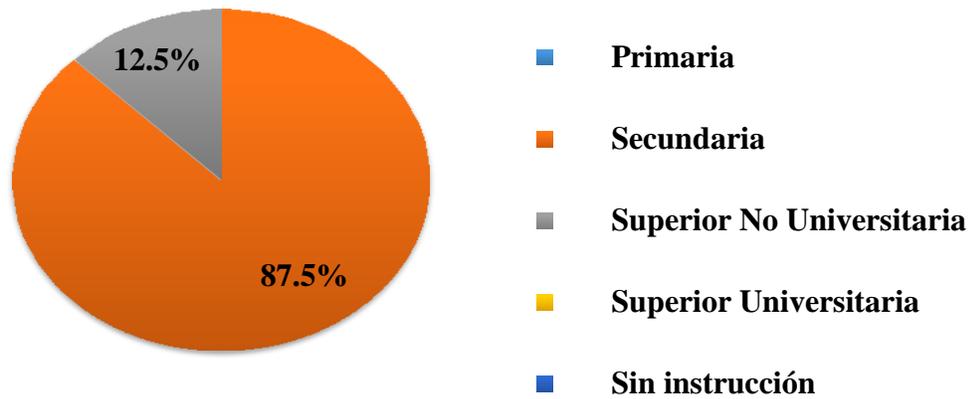


Figura N° 3: Grado de instrucción. Fuente: Tabla N° 1

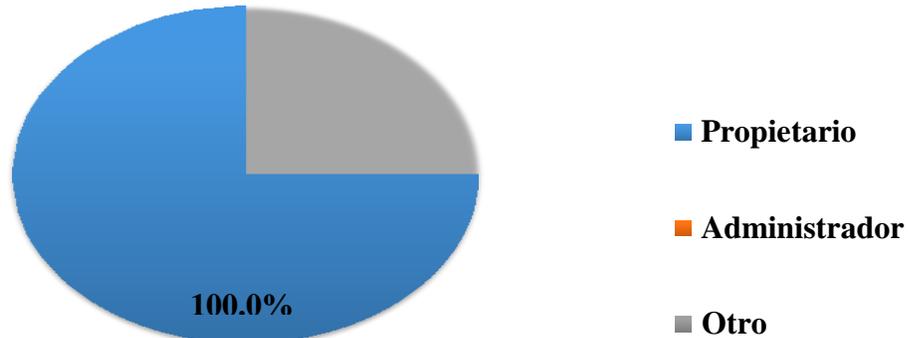


Figura N° 4: Cargo dentro de la empresa. Fuente: Tabla N° 1

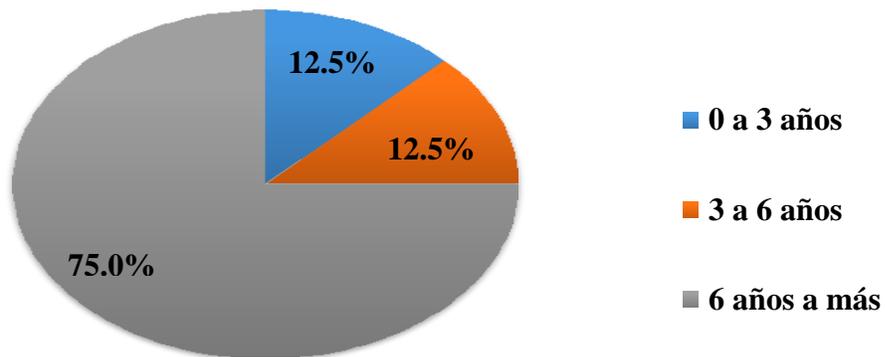


Figura N° 5: Tiempo en el cargo. Fuente: Tabla N° 1

**Tabla N° 2. Características de las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.**

<b>Características</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Tiempo de la panadería en el rubro</b>		
0 a 3 años	1	12,5
3 a 6 años	1	12,5
6 años a más	6	75,0
Total	8	100,0
<b>Número de trabajadores en la panadería</b>		
De 1 a 5	6	75,0
De 6 a 10	2	25,0
11 a más	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Relación de los trabajadores con el propietario</b>		
Familiares	8	100,0
Amigos	0	0,0
Ni familiares ni amigos	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Objetivo de creación de la empresa</b>		
Generar ganancias	8	100,0
Subsistencia	0	0,0
Generar puestos de trabajo	0	0,0
Total	8	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.

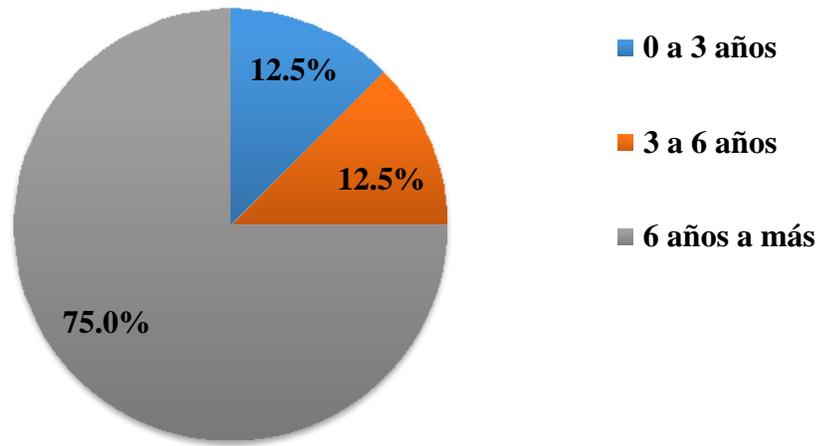


Figura N° 6: Años de la empresa en el mercado. Fuente: Tabla N° 2

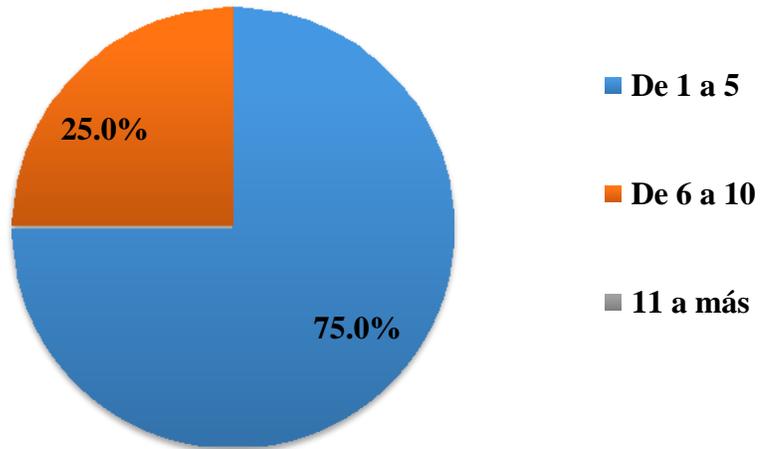


Figura N° 7: Número de trabajadores. Fuente: Tabla N° 2

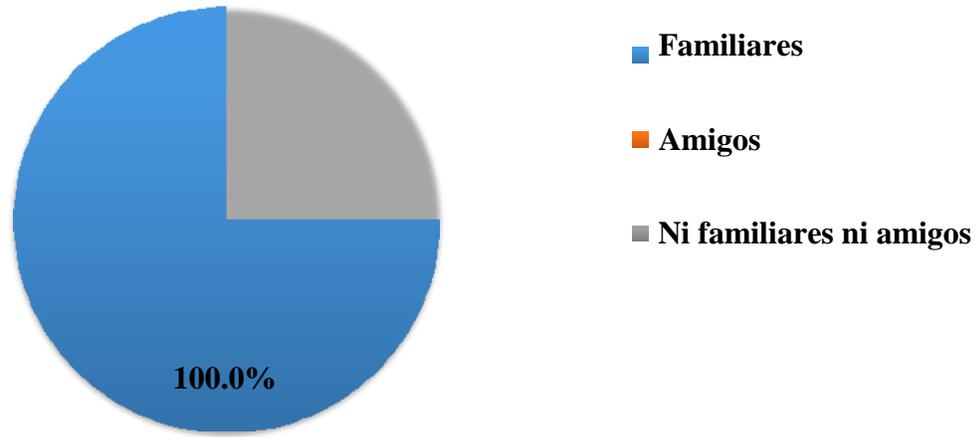


Figura N° 8: Relación con el propietario Fuente: Tabla N° 2

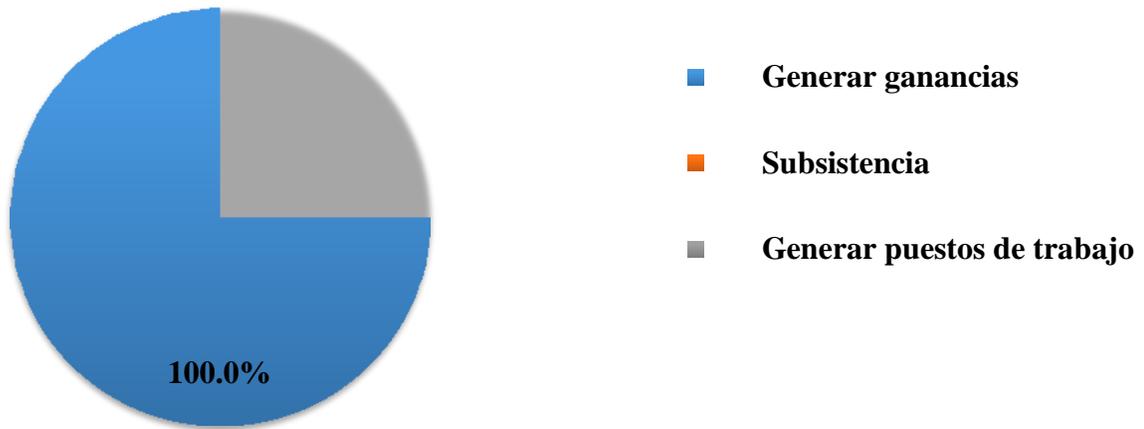


Figura N° 9: Finalidad de la creación de la empresa. Fuente: Tabla N° 2

**Tabla N° 3. Características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.**

<b>Características</b>	<b>Número de MYPES</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>La empresa planifica sus objetivos</b>		
Tiene objetivos definidos	8	100,0
Tiene estrategias definidas	0	0,0
A y B	0	0,0
Ninguno	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Elabora documentos de gestión</b>		
Manual de procedimientos	0	0,0
Organigrama	0	0,0
A y B	0	0,0
Ninguno	8	100,0
Total	8	100,0
<b>Temas que capacita la panadería</b>		
Elaboración de pan	1	12,5
Elaboración de pasteles	0	0,0
A y B	7	87,5
Total	8	100,0
<b>Cómo evalúa a sus trabajadores</b>		
Observación	1	12,5
Rendimiento	7	87,5
Otros	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Compara los resultados de la panadería con otras</b>		
Si	8	100,0
No	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Recopila información de sus clientes</b>		
Si	8	100,0
No	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Se comprenden las necesidades de su cliente</b>		
Si	8	100,0
No	0	0,0

**Tabla N° 3. Características de la gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017**

Total	8	100,0
<b>Razón por la que sus clientes adquieren sus productos</b>		
Bajos precios	0	0,0
Buena calidad y sabor	8	100,0
Buena ubicación del local	0	0,0
Otros	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Sus clientes están satisfechos con los productos</b>		
Si	8	100,0
No	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Calificación que le da a sus colaboradores en relación a la atención al cliente</b>		
Muy malo	0	0,0
Malo	0	0,0
Regular	2	25,0
Bueno	6	75,0
Muy Bueno	0	0,0
Total	8	100,0
<b>Técnicas para retener a sus clientes</b>		
Ofrecer promociones	3	37,5
No descuidar el servicio postventa	3	37,5
Cumplir los horarios	2	25,0
Otros	0	0,0
Total	8	100,0
<b>La retroalimentación con sus clientes le permite</b>		
Ganar más clients	6	75,0
Elaborar productos acordes con las Necesidades de sus clientes	0	0,0
Mejorar la atención al cliente	2	25,0
No tiene importancia para la empresa	0	0,0
Sin instrucción	0	0,0
Total	8	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.



Figura N° 10: Planifica sus actividades.

Fuente: Tabla N° 3

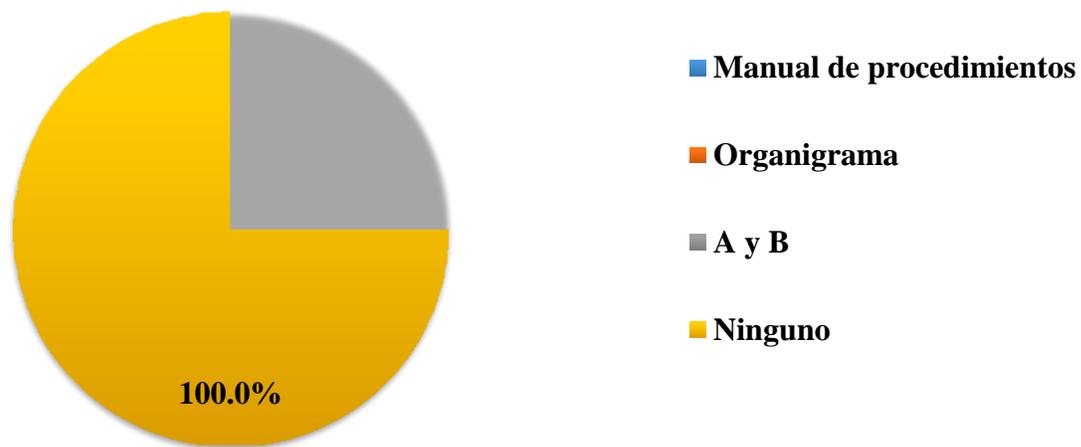


Figura N° 11: Documentos de gestión.

Fuente: Tabla N° 3

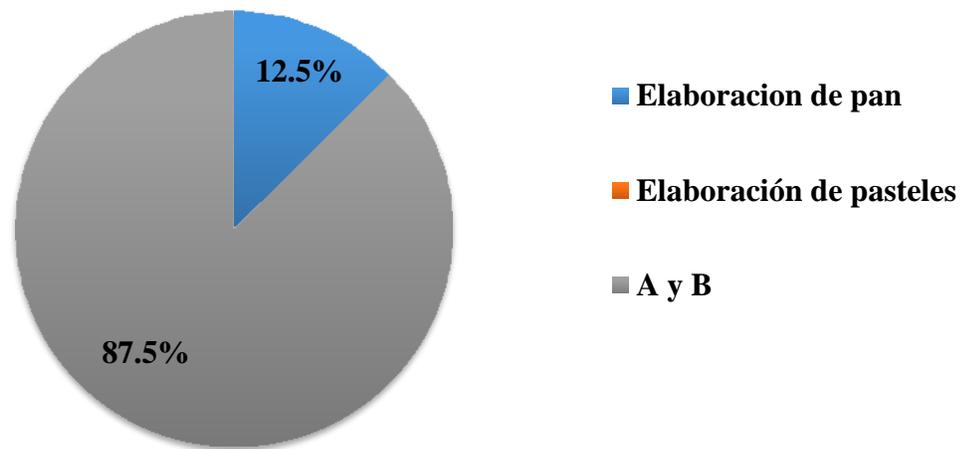


Figura N° 12: Temas de capacitación.

Fuente: Tabla N° 3

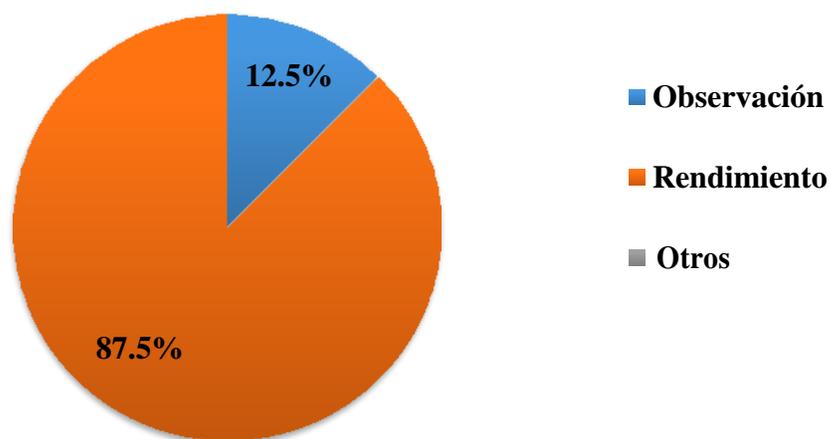


Figura N° 13: Evaluación de los trabajadores.

Fuente: Tabla N° 3

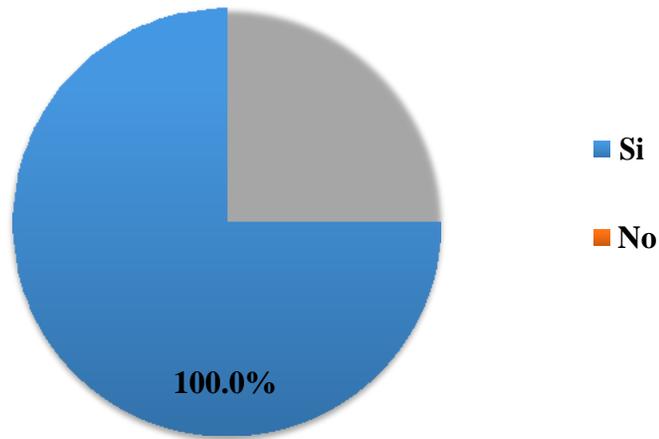


Figura N° 14: Compara resultados.

Fuente: Tabla N° 3

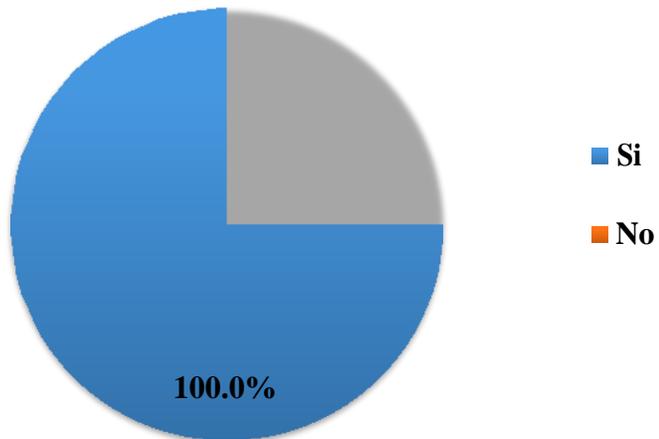


Figura N° 15: Recopila información de clientes.

Fuente: Tabla N° 3

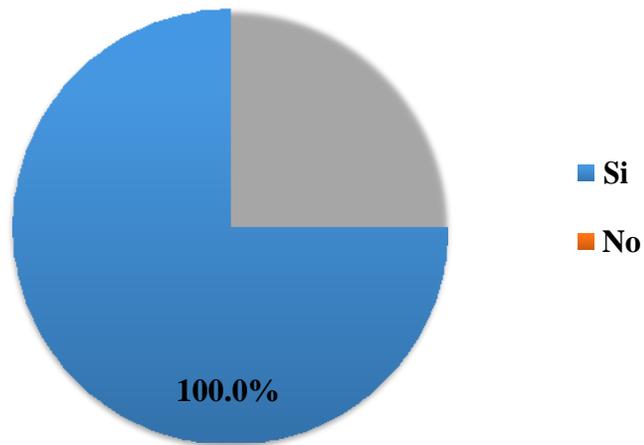


Figura N° 16: Comprenden las necesidades de clientes.

Fuente: Tabla N° 3

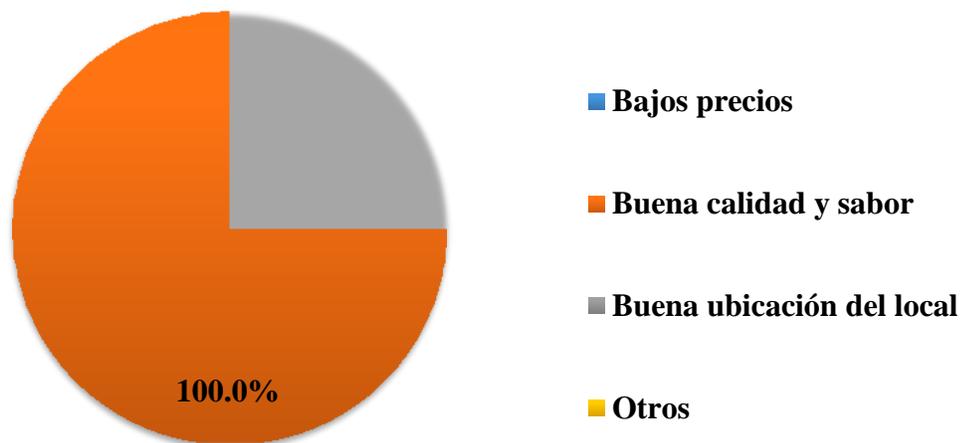


Figura N° 17: Razón por la que adquieren sus productos.

Fuente: Tabla N° 3

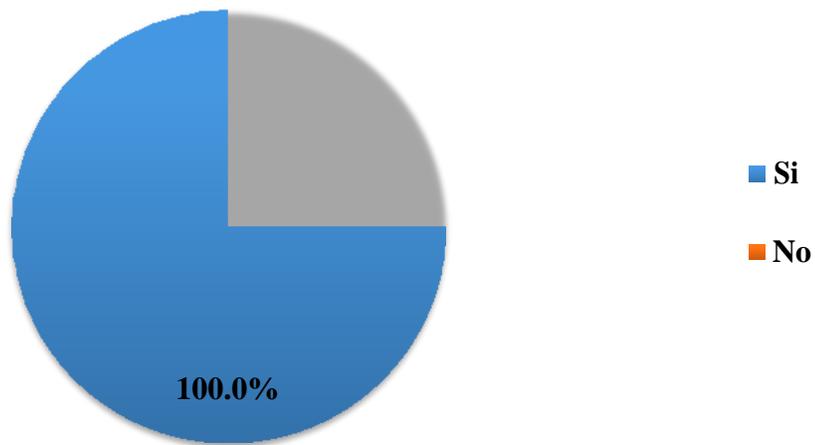


Figura N° 18: Clientes satisfechos.

Fuente: Tabla N° 3

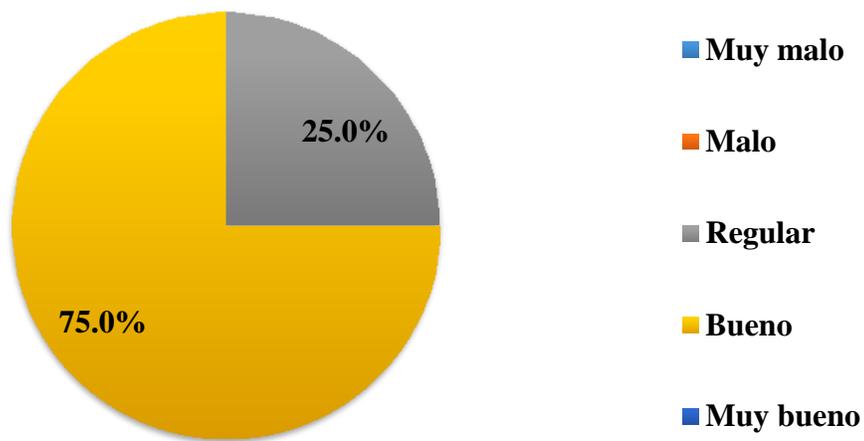


Figura N° 19: Calificación a sus trabajadores en atención al cliente.

Fuente: Tabla N° 3

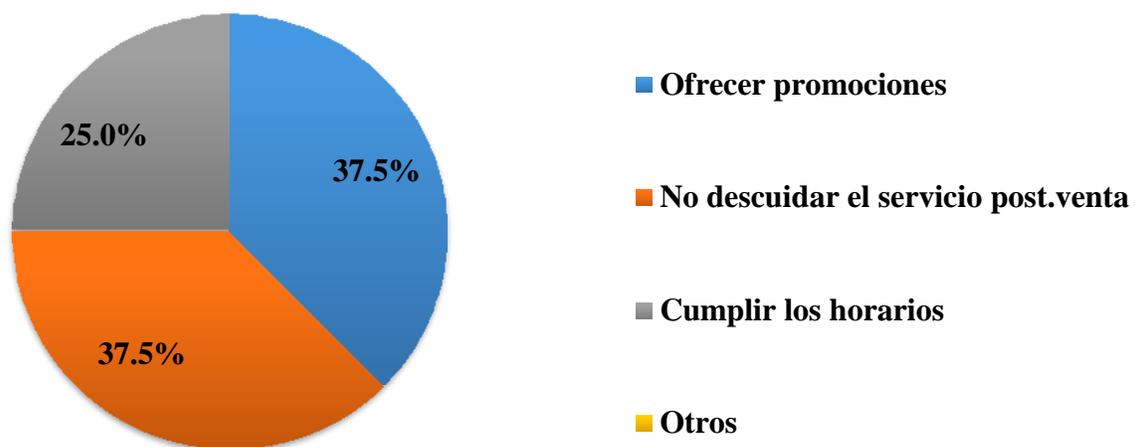


Figura N° 20: Técnicas para retener al cliente.

Fuente: Tabla N° 3



Figura N° 21: Logro de retroalimentarse de las opiniones de los clientes

Fuente: Tabla N° 3

## **5.2. Análisis de resultados**

### **Respecto al Objetivo específico N° 1**

- El 75% de los encuestados tienen de 51 años de edad a más, lo cual contrasta con **Trujillo., L. (2014)** que en su investigación encontró que el 53% tiene de 31 a 40 años de edad.
- El 75% de los encuestados son de sexo masculino, lo cual corrobora a **Pantoja., E. (2016)** que encontró que el 70% de los encuestados son de género masculino y a **Trujillo., L. (2014)** quien en su investigación encontró que el 60% de los representantes legales encuestados son del sexo masculino.
- El 87.5% de los encuestados tiene grado de instrucción secundaria, lo cual contrasta a lo encontrado por **Pantoja., E. (2016)** quien encontró que el 24.2% de los encuestados tienen educación secundaria, además contrasta a **Trujillo., L. (2014)** quien encontró que el 60% de los encuestados tienen estudios técnicos.
- El 100% de los encuestados son los propietarios de las panaderías, esto demuestra que en estas micro y pequeñas empresas del sector el propietario está pendiente del negocio la mayor parte del tiempo y se encuentra presente para tomar decisiones.
- El 75% tiene de 6 años a más en el cargo, es decir, la gran mayoría de estos negocios tiene al propietario y a la vez administrador en el cargo quien tiene una experiencia laboral de muchos años, lo cual redundará en el éxito de la empresa.

### **Respecto al Objetivo específico N° 2**

- El 75% de las panaderías tiene de 6 años a más en el rubro, lo cual muestra que son

negocios que han perdurado en el tiempo y que tienen una posición en el mercado, así como un conocimiento del entorno en el que se desenvuelve.

- El 75% de las panaderías tiene de 1 a 5 trabajadores, lo cual nos muestra que estos negocios a pesar de tener años en el mercado y ser administrados por su propietario, se han quedado con escaso personal a fin de poder perdurar en el tiempo.

El 100% de los trabajadores de las panaderías son familiares del propietario, esto nos demuestra que el negocio es una MYPES familiar que, a pesar de estar diversos años en el mercado, son los familiares del propietario quienes realizan las diversas labores en la panadería, y que no crece por ser un negocio familiar.

- El 100% de las panaderías fueron creadas con la finalidad de generar ganancias, que es la finalidad por la que se crean las empresas familiares.

### **Respecto al Objetivo específico N° 3**

- En el 100% de las panaderías se planifican los objetivos de la misma, esto les permite a estos negocios poder dirigir sus recursos y maximizarlos sin pérdidas.
- En el 100% de las panaderías no se elaboran ni manuales de procedimientos ni organigramas, al ser estos negocios empresas familiares se obvia estos instrumentos de gestión a fin de no afectar la convivencia laboral, debido a que designar cargos puede ser interpretado como una creación de jerarquías que no sentaría bien en el entorno familiar, sin embargo el no tener manual de procedimientos puede ser contraproducente en el negocio debido a que no se tendría un documento que especifique claramente las funciones de las diferentes áreas de la empresa afectando esto la buena marcha, además

contrasta con **Cabrera, A. & Moreno, L. (2004)**, quienes consideran que la parte más visible de un plan de gestión de la calidad es su documentación, lo cual permite que a través de procedimientos no existan cargos irremplazables, algo que no ocurre en las empresas familiares, además corrobora a **Gómez, A. (2012)**, quien encontró que los propietarios y empleados desconocen las normas que conforman la familia ISO; sin embargo, muestran disposición para adoptar modelos de calidad que mejoren su gestión, productividad y competitividad; pero, se percibe poca conciencia ambiental.

- En el 87.5% de las panaderías se capacita en la elaboración de panes y pasteles, lo cual contrasta con **Cabrera, A. & Moreno, L. (2004)**, quienes encontraron que la empresa debe capacitar como una parte importante del plan de gestión de la calidad logrando que el personal vaya relacionándose con el tema y creando conciencia que el cliente es lo más importante dentro del proceso operacional de la empresa, además contrasta a **Naranjo, C. (2014)**, quien encontró que para la totalidad de los encuestados son muy importantes los cursos de capacitación tanto en producción y atención al cliente para el crecimiento del negocio, labor que las panaderías no realizan, además contrasta con **Obando, L. (2016)**, quien encontró que el 38% de los encuestados en su investigación manifestaron que regularmente los empleados se muestran dispuestos a ayudarle a los clientes, esto claramente nos indican que falta un proceso de capacitación en cuanto a atención al cliente, además contrasta con **Patino, V (2014)**, quien encontró que un 63% de los encuestados en su investigación capacitan a sus empleados para lograr una mejora continua en su atención al cliente
- En el 87.5% de las panaderías se evalúa a sus trabajadores mediante la medición del rendimiento de ellos, lo cual contrasta a lo encontrado por **Trujillo, L. (2014)**, que

encontró que el 40% de los representantes legales encuestados en su investigación mencionan que no realizan la evaluación del impacto de la capacitación en atención al cliente.

- En el 100% de las panaderías se afirma que se comparan los resultados del negocio con otras panaderías, lo cual le permite identificar cuáles son las fortalezas de la competencia y con decisiones gerenciales aplicarlas en sus negocios.
- En el 100% de las panaderías se afirma que se recopila información de sus clientes, lo cual contrasta con **Naranjo., C. (2014)**, quien encontró que existe la predisposición para mejorar la atención al cliente e incrementar las ventas, por tanto se analizaría primero las recomendaciones emitidas para posteriormente tomar la decisión de aplicar o no estrategias de negocios, además contrasta con **Patiño., V (2014)**, quien identificó que las estrategias principales que utiliza el pequeño empresario en un 63% se basan en la utilización de indicadores (no necesariamente complejos, más bien empíricos) que les permitan medir las preferencias y gustos de los clientes. A partir de ésta información realizan promociones en un 54% para la captación de nuevos clientes.
- En el 100% de las panaderías comprenden las necesidades de sus clientes, lo cual contrasta con **Obando., L. (2016)**, quien encontró que el entrenamiento del personal es deficiente ya que se realiza de manera empírica, sin seguir un proceso de diagnóstico, diseño, implantación y evaluación de la capacitación brindada, así mismo las habilidades, destrezas y competencias laborales son limitadas debido a que se contrata a personal poco preparado aunado a su formación básica la cual no está orientada a la atención al cliente, por lo expresado anteriormente las necesidades de los

- clientes no pueden ser satisfechas, además contrasta a **Trujillo., L. (2014)**, quien encontró que la mayoría de los trabajadores desconocen la manera correcta de atender los clientes y no están en la capacidad de resolver los problemas que se presentan a diario es por eso no le dan la debida importancia a las quejas que éstos les hacen llegar.
- En el 100% de las panaderías consideran que sus clientes prefieren su negocio por la buena calidad y el sabor de sus productos lo cual corrobora a **Naranjo., C. (2014)**, quien encontró que una fortaleza importante son los tipos de productos que elaboramos, puesto que se tratan de bienes de primera necesidad y los cuales son de excelente calidad y por ende se vende en proporciones mayores.
  - En el 100% de las panaderías se cree que sus clientes están satisfechos con sus productos, lo cual corrobora a **Naranjo., C. (2014)**, quien encontró que para elaborar productos de calidad y que no afecten a la salud de los consumidores, si se brinda todos los implementos y equipos a los trabajadores, para que realicen de manera adecuada los procesos que conllevan la panadería y pastelería.
  - En el 75% de las panaderías, los propietarios califican como buena la atención al cliente brindada por sus colaboradores, lo cual contrasta a **Naranjo., C. (2014)**, quien encontró que la empresa no cuenta con políticas de atención al cliente y esto a su vez genera inconvenientes en la relación vendedor-cliente, sin embargo corrobora a **Patiño., V (2014)**, quien encontró que la percepción del usuario con respecto a su atención en las empresas de rubro gimnasios es bastante positiva ya que el 84% asegura que existe un trato considerable y amable, el 78% afirma que el personal es cualificado y el 82% considera que dicho personal irradia una imagen de honestidad y confianza y contrasta

con **Pantoja., E. (2016)**, quien encontró que la accesibilidad, tiempo de prestación, solución de problemas y la atención rápida son las más deficientes según apreciación del encuestado.

- En el 37.5% de las panaderías ofrecen promociones y el restante 25% afirma que para retener a sus clientes le resulta cumplir con los horarios de atención, lo cual contrasta con **Naranjo., C. (2014)**, quien encontró que para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes se cuenta con una política de precios adecuados con el objetivo de fidelizar clientes, y contrasta a **Patiño., V (2014)**, quien determino que para el 55% de los encuestados los motivos principales de satisfacción del usuario en este rubro son los horarios adecuados.
- En el 75% de las panaderías, los propietarios aseguran que la retroalimentación con sus clientes le permite ganar más clientes, esto es debido a que una conversación coloquial y casual le permite al propietario conocer si sus mejoras e innovaciones han sido aceptadas entre los clientes que final mente van a consumir sus productos.

## VI. CONCLUSIONES

Finalizada la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Las características de los representantes son:  
La mayoría de los representantes legales (75 %) encuestados tienen de 51 años a más, son de sexo masculino (75 %), tiene educación superior no universitaria (87.5 %), son los propietarios de panadería (100%) y los encuestados (75 %) tiene de 6 años a más en el cargo que desempeñan.
- La mayoría de las micro y pequeñas empresas (75%) tiene de 6 años a más en el rubro, tienen de 1 a 5 trabajadores del propietario (75%), los trabajadores (100%) son familiares del propietario y estas empresas (100%) fueron creadas con el objetivo de generar ganancias.
- Las panaderías (100%) en su totalidad planifican sus objetivos, no elaboran ni manuales ni tienen organigrama (100%), la mayoría se capacitan en la elaboración de panes y pasteles (87.5%), evalúa a sus trabajadores midiéndoles el rendimiento (87.5%), la totalidad comparan sus resultados con otras panaderías (100%), recopilan información de sus clientes (100%), se comprenden las necesidades de sus clientes, estas panaderías (100%) consideran que sus clientes prefieren su negocio por la buena calidad y el sabor de sus productos, y que están satisfechos con sus productos (100%), la atención brindada en estas panaderías (75%) es buena, ofrecen promociones para retener a sus clientes (37.5%) y en estas panaderías (75%) la retroalimentación de las opiniones de sus clientes les permite ganar más clientes.

## **VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS**

### **RECOMENDACIONES**

- ❖ Invertir a las empresas panaderas en capacitación que estén enfocadas a temas de atención de calidad, ya que está comprobado que el principal método de fidelizar clientes es a través de una buena atención.
- ❖ Se recomienda al Gobierno de la Región Mantener mecanismos accesibles de formalización a través de otros entes del estado, garantizando así las condiciones de negocio y su mejoramiento, con normas claras y efectivas dirigidas a las mypes.
- ❖ Invertir en avisos publicitarios (radio, tv) de este modo llegar hasta los lugares menos accesibles de la región y que nuestro negocio sea conocido, pudiendo vender nuestros productos al por mayor y menor.
- ❖ Desarrollar un logo o marca para nuestro producto, de tal modo que sea identificado por nuestros clientes y potenciales clientes.

## **Aspectos complementarios**

### **Referencias bibliográficas**

Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería. (2012). Manual de calidad de panadería, bollería y pastelería. Recuperado el 23 de diciembre del 2016, de: <http://www.asemac.es/docus/130102%20Manual%20de%20Calidad.pdf>

Blanco., C., Lobato, L & Lobato, F. (2013). Comunicación y atención al cliente. Recuperado el 23 de diciembre del 2016, de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=10820815&p00=servicio+de+atencion+al+cliente>

Cabrera, A. & Moreno., L. (2004) Gestión de Calidad con ISO 9004/2000 en Panadería. (Trabajo para optar al Título de: Ingeniero Mecánico). Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile. Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2004/bmfcic117g/doc/bmfcic117g.pdf>

Camisón., C, Cruz, S. & González, T. (2014). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Recuperado el 23 de diciembre del 2016, de: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Caro, L. & Delgado., F. (2012). Elaboración de productos de panadería: panadería y bollería (*UF0291*). Recuperado el 23 de diciembre del 2016, de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10721664&ppg=21>

Cotacallapa., L. (2013). Gestión de MYPE. Recuperado el 25 de noviembre del 2016 de: [http://www.academia.edu/9554551/Gestion\\_de\\_mypes](http://www.academia.edu/9554551/Gestion_de_mypes)

Escudero., M. (2015). Servicio

de atención comercial. Recuperado el 23 de diciembre del 2016, de:

[https://books.google.com.pe/books?id=ue7JCQAAQBAJ&lpg=PP1&ots=IEA3sejXZz&dq=Servicio%20de%20atenci%C3%B3n%20comercial%20\(2015\)%20By%20Mar%C3%ADa%20Eugenia%20Escudero&pg=PP1#v=onepage&q=Servicio%20de%20atenci%C3%B3n%20comercial%20\(2015\)%20By%20Mar%C3%ADa%20Eugenia%20Escudero&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ue7JCQAAQBAJ&lpg=PP1&ots=IEA3sejXZz&dq=Servicio%20de%20atenci%C3%B3n%20comercial%20(2015)%20By%20Mar%C3%ADa%20Eugenia%20Escudero&pg=PP1#v=onepage&q=Servicio%20de%20atenci%C3%B3n%20comercial%20(2015)%20By%20Mar%C3%ADa%20Eugenia%20Escudero&f=false).

Figuroa., J. (2015). Coaching para optimizar el servicio al cliente en MYPES consultoras. Recuperado el 26 de noviembre del 2016, de:

[http://vinculando.org/psicologia\\_psicoterapia/coaching-optimizar-servicio-cliente-mypes-consultoras.html](http://vinculando.org/psicologia_psicoterapia/coaching-optimizar-servicio-cliente-mypes-consultoras.html)

Gómez., A. (2004) Gestión de Calidad con ISO 9004/2000 en Panadería. (Especialización en Gerencia Integral de los Sistemas de la Calidad, los Riesgos). Universidad de los emprendedores. Bogotá, Colombia. Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4640/GomezAna2013.pdf?sequence=5>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). Solo un 14.2% de las MYPES se capacita en gestión empresarial. Recuperado el 26 de diciembre del 2016, de: <http://gestion.pe/empresas/solo-142-mypes-se-capacita-gestion-empresarial-2059214>

Jiménez., J. & Rodríguez, J. (2008). Servicio al cliente. Recuperado el 25 de diciembre del 2016, de: <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>

Ley N°28015. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 11 de junio de 2003. Recuperado el 10 de octubre del 2016, de:

[http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY\\_28015.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf)

Ley N° 30056. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 2 de julio del 2013. Recuperado el 12 de diciembre del 2016 de:

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/Textos/30056.pdf>

Naranjo., C. (2014). Plan de marketing estratégico y atención al cliente para la panadería y pastelería “D’ Melany” de la ciudad de Santo Domingo, 2014. (Tesis de grado previa a la obtención del título de ingeniero en empresas y administración de negocios). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Santo Domingo. Ecuador.. Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de:  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1146/1/TUSDADM013-2015.pdf>.

Obando., L. (2016). Caracterización de la capacitación de personal en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicio- rubro restaurantes de un tenedor en el distrito de San Luis, 2015. (Tesis para optar el grado de licenciada en administración). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Lima, Perú. Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de: Recuperado el 27 de diciembre del 2016, <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000040233>

Pantoja., E. (2016). Caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo de servicio de atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro actividades de Médicos y Odontólogos (Consultorios Dentales) en el distrito de Huari,

2014. (Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Huaraz, Perú. Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de: <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000040227>

PQS., (2015). El 74% de las pymes en el Perú son informales. Recuperado el 25 de diciembre del 2016 de: <http://www.pqs.pe/economia/el-74-de-las-pymes-en-el-peru-son-informales>

Patiño., V. (2014). Caracterización de la Competitividad en el Servicio de Atención al Cliente de las Micro y Pequeñas empresas del sector servicios- rubro actividades deportivas (gimnasios) del distrito de Piura, 2014. (Tesis para optar el grado de magister en administración). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Piura, Perú. Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de: [Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de: http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000035629](http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000035629)

Ramírez., W. (2016). Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad. Recuperado el 25 de noviembre del 2016 de: <http://rpp.pe/campanas/branded-content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>

Real Academia de Lengua Española. (2014). *Cliente*. Recuperado el 23 de diciembre del 2016, de: <http://dle.rae.es/?id=9SnxU0N>

Trujillo., L. (2014). Caracterización de la capacitación en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro venta minorista de productos textiles bazar del distrito de Huaraz, 2014. (Tesis para optar el grado de magister en administración). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Huaraz, Perú. Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de: Recuperado el 27 de diciembre del 2016, de: <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000035855>

Udaondo., M. (1992). Gestión de calidad. Recuperado el 28 de noviembre del 2016, de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hoRIEGdLGxIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Modo+en+que+la+direcci%C3%B3n+de+la+empresa+se+dirige+al+futuro,+implanta+los+programas+y+controla+los+resultados+de+la+funci%C3%B3n+de+la+empresa+con+vistas+a+su+mejora+permanente&ots=qf7nUfZtZc&sig=RUjx0rrO8grigDe6VYwrUkI9M5U#v=onepage&q&f=false>

## Anexos Anexos 01

### ➤ Cronograma de actividades

<b>Cronograma 2017</b>																
<b>Actividades</b>	<b>Semanas</b>															
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b><u>Sesión 1:</u></b> Revisión y elaboración del proyecto	X	x	X	x												
<b><u>Sesión 2:</u></b> Recisión y aprobación del proyecto de investigación					x											
<b><u>Sesión 3:</u></b> Información preliminar del informe de tesis y la introducción						x										
<b><u>Sesión 4:</u></b> Revisión de la literatura							x	X								
<b><u>Sesión 5:</u></b> Metodología , resultados y conclusiones de la investigación									X	X						
<b><u>Sesión 6:</u></b> Presentación y evaluación del informe final de tesis - Envío al Corrector Estadístico - Envío al Corrector Estilo											x	x	X			
<b><u>Sesión 7:</u></b> Elaboración de artículo científico														x		
<b><u>Sesión 8:</u></b> Pre banca de sustentación															x	
<b><u>Sesión 9:</u></b> Sustentación del informe final de tesis																x

## Presupuesto

Concepto		Costo Unitario (S/.)	Cantidad necesaria	Valor Total (S/.)
Costo del curso	Matrícula	300	1	300
	Pensión	375	4	1500
Impresión y empastado		60	3	160
Grabación de CD's		5	2	10
Pasajes para visitar las MYPES		3	8	24
Útiles	Lapiceros	2	2	4
	Encuestas	0.2	8	1.6
	Cuadernos	10	1	10
Pasajes para visitar la Biblioteca de las Universidades		5	5	25
Internet mensual		90	3	270
			<b>Total</b>	2304.6

## Anexo 02. Muestra y Población

La población de las mypes que elaboran productos de panadería del distrito de Manantay, es de 8, tomando una muestra dirigida de 8 comercios donde se aplicó las encuestas, que constaban del cuestionario a fin de determinar las características de estas mypes en la localidad.

<b>Nombre de la Panadería</b>	<b>Dirección</b>
<b>DON JOSEPH</b>	<b>JR. MASISEA</b>
<b>VARGAS</b>	<b>JR. LOS LAURELES</b>
<b>NATA</b>	<b>JR. LOS MANGOS</b>
<b>MILENIO</b>	<b>JR. VENEZUELA 13 A.H.JESUS MARIA</b>
<b>LESLIE</b>	<b>JR. DANIEL ALCIDES CARRION</b>
<b>CHRISTELL</b>	<b>JR. PACHACUTEC</b>
<b>JACOB</b>	<b>AV. LAS MERCEDES</b>
<b>ANITA</b>	<b>JR. 24 DE SETIEMBRE</b>

**Anexo 03. Figuras**

**Anexo 04: Cuestionario**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE**



**Escuela Profesional de Administración**

**Cuestionario aplicado a los dueños, gerentes y/o Representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las mypes del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay año, 2017.

La misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado:

**“Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las mypes del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017”**

La información que usted proporciona será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente.

**ENCUESTADOR: Cessio Manzzini Acosta Piña FECHA.....**

**I. Acerca de los representantes legales de la empresa**

1. ¿Cuál es la edad del encuestado?
  - a. 18 a 30 años.
  - b. 31 a 50 años.
  - c. 51 años a más.

2. ¿Cuál es el sexo del encuestado?
  - a. Masculino.
  - b. Femenino.
  
3. ¿Cuál es el grado de instrucción académica del encuestado?
  - a. Primaria.
  - b. Secundaria.
  - c. Superior No Universitaria.
  - d. Superior Universitaria.
  - e. Sin instrucción.
  
4. ¿Cargo dentro de la empresa?
  - a. Propietario.
  - b. Administrador.
  - c. Otro.
  
5. ¿Tiempo que desempeña el cargo en la empresa?
  - a. 0 a 3 años.
  - b. 3 años a 6 años.
  - c. 6 años a más.

## **II. Acerca de las Micro y pequeñas empresas (Mypes)**

6. ¿Cuántos años tiene la panadería de permanencia en la actividad?
  - a. 0 a 3 años.
  - b. 3 años a 6 años.
  - c. 6 años a más.
  
7. ¿Número de trabajadores en la panadería?
  - a. 1
  - b. 5

- c. 6
  - d. 10
  - e. 11 a más.
8. ¿Qué relación tienen los trabajadores con el propietario de la panadería?
- a. Familiares.
  - b. Amigos.
  - c. Ni familiares ni amigos.
9. ¿Cuál es el objetivo principal por la que se creó la panadería?
- a. Generar ganancias.
  - b. Subsistencia.
  - c. Generar puestos de trabajo.

### **III. Acerca de la Gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente**

10. ¿La empresa planifica sus actividades?
- a. Tiene objetivos definidos.
  - b. Tiene estrategias definidas.
  - c. a y b.
  - d. Ninguno.
11. ¿La empresa elabora documentos de gestión?
- a. Manual de procedimientos.
  - b. Organigrama.
  - c. a y b.
  - d. Ninguno.

12. ¿En que temas se capacitan a los trabajadores?
- Elaboración de pan.
  - Elaboración de pasteles.
  - a y b.
13. ¿Cómo evalúa a sus trabajadores?
- Observación.
  - Rendimiento.
  - Otros.
14. ¿Compara los resultados obtenidos en su empresa con los de otras empresas?
- SI  NO
15. ¿Recopila información de sus clientes?
- SI  NO
16. ¿En su empresa se comprenden las necesidades de sus clientes?
- SI  NO
17. ¿Porque razón considera usted que sus clientes adquieren sus productos?
- Bajos precios.
  - Buena calidad y sabor de los productos.
  - Buena ubicación del local de ventas.
  - Otros.
18. ¿Sus clientes están satisfechos con el producto que oferta?
- SI  NO
19. ¿Cómo calificaría usted la atención que brindan sus colaboradores a sus clientes?
- Muy malo.
  - Malo.
  - Regular.

- d. Bueno.
  - e. Muy bueno.
20. ¿Qué técnicas utiliza para retener a sus clientes?
- a. Ofrecer promociones.
  - b. No descuidar el servicio postventa.
  - c. Cumplir los horarios.
  - d. Otros.
21. ¿Cree que retroalimentarse de las opiniones de sus clientes le permite?
- a. Ganar más clientes.
  - b. Elaborar productos acordes a las necesidades de mis clientes.
  - c. No tiene importancia para la empresa.
  - d. Otros.

Pucallpa, octubre del 2017

## Anexo 05: Hoja de Resultados de Trabajo

Tabla N°1. Características de los representantes de las MYPES del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.

Presupuestos	respuestas	tabulación	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta
Edad del encuestado	18 a 30 años	I	1	12.5%
	31 a 50 años	I	1	12.5%
	51 años a mas	<del>III</del> I	6	75.0%
	Total	<del>III</del> III	8	100.0%
Sexo del encuestado	Masculino	<del>III</del> I	6	75.0%
	Femenino	II	2	25.0%
	Total	<del>III</del> III	8	100.0%
Grado de instrucción	Primaria		0	0.0%
	secundaria	<del>III</del> II	7	87.5%
	S. no universitaria	I	1	12.5%
	S. universitaria		0	0.0%
	Sin instrucción		0	0.0%
	Total		8	100.0%
Cargo en la empresa	Propietario	<del>III</del> III	8	100.0%
	Administrador		0	0.0%
	Otro		0	0.0%
	Total	<del>III</del> III	8	100.0%
Tiempo en el cargo	0 a 3 años	I	1	12.5%
	3 a 6 años	I	1	12.5%
	6 años a mas	<del>III</del> I	6	75.0%
	Total	<del>III</del> III	8	100.0%

**Tabla 2. Características de las micro y pequeñas empresas del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.**

<b>Presupuestos</b>	<b>respuestas</b>	<b>Tabulación</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Tiempo de la panadería en el rubro</b>	0 a 3 años	<b>I</b>	<b>1</b>	<b>12.5%</b>
	3 a 6 años	<b>I</b>	<b>1</b>	<b>12.5%</b>
	6 años a más	<del>NI</del> <b>I</b>	<b>6</b>	<b>75.0%</b>
	Total	<del>NI</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>
<b>Número de trabajadores en la panadería</b>	De 1 a 5	<del>NI</del> <b>I</b>	<b>6</b>	<b>75.0%</b>
	De 6 a 10	<b>II</b>	<b>2</b>	<b>25.0%</b>
	11 a más		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Total	<del>NI</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>
<b>Relación de los trabajadores con el propietario</b>	Familiares	<del>NI</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>
	Amigos		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Ni familiares ni amigos		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Total	<del>NI</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>
<b>Objetivo de creación de la empresa</b>	Generar ganancias	<del>NI</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>
	Subsistencia		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Generar puestos de trabajo		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Total	<del>NI</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>

**Tabla 3. La gestión de calidad bajo el enfoque de servicio de atención al cliente en las MYPES del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Manantay, año 2017.**

<b>Presupuestos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Tabulación</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>La empresa planifica sus objetivos</b>	Tiene objetivos definidos	<del>NI</del> III	8	100.0
	Tiene estrategias definidas		0	0.0
	A y B		0	0.0
	Ninguno		0	0.0
	Total	<del>NI</del> I	8	100.0
<b>Elabora documentos de gestión</b>	Manual de procedimientos		0	0.0
	Organigrama		0	0.0
	A y B		0	0.0
	Ninguno	<del>NI</del> I	8	100.0
	Total		8	100.0
<b>Temas que capacita la panadería</b>	Elaboración de pan	I	1	12.5
	Elaboración de pasteles		0	0.0
	A y B	<del>NI</del> II	7	87.5
	Total	<del>NI</del> III	8	100.0
<b>Como evalúa a sus trabajadores</b>	Observación	I	1	12.5
	Rendimiento	<del>NI</del> II	7	87.5
	Otros		0	0.0
	Total	<del>NI</del> III	8	100.0
<b>Compara los resultados de</b>	Si	<del>NI</del> III	8	100.0
	No		0	0.0

<b>con otras</b>	Total	<del>III</del> III	8	100.0%
<b>Recopila información de sus clientes</b>	Si	<del>III</del> III	8	100.0%
	No		0	0.0%
	Total	<del>III</del> III	8	100.0%
<b>Se comprenden las necesidades de su cliente</b>	Si	<del>III</del> III	8	100.0%
	No		0	0.0%
	Total	<del>III</del> III	8	100.0%
<b>Razón por la que sus clientes adquieren sus productos</b>	Bajos precios		0	0.0%
	Buena calidad y sabor	<del>III</del> III	8	100.0%
	Buena ubicación del local		0	0.0%
	Otros		0	0.0%
	Total	<del>III</del> III	8	100.0%
<b>Sus clientes están satisfechos con los</b>	Si	<del>III</del> III	8	100.0%
	No		0	0.0%
	Total	<del>III</del> III	8	100.0%
<b>Calificación que le da a sus colaboradores en relación</b>	Muy malo		0	0.0%
	Malo		0	0.0%
	Regular	II	2	25.0%
	Bueno	<del>III</del> I	6	75.0%

<b>a la atención al cliente</b>	Muy bueno		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Total	<del>III</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>Técnicas para retener a sus clientes</b>	Ofrecer promociones	<b>III</b>	<b>3</b>	<b>37.5%</b>
	No descuidar el servicio postventa	<b>III</b>	<b>3</b>	<b>37.5%</b>
	Cumplir los horarios	<b>II</b>	<b>2</b>	<b>25.0%</b>
	Otros		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Total	<del>III</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>
<b>La retroalimentación con sus clientes le permite</b>	Ganar más clientes	<del>III</del> <b>I</b>	<b>6</b>	<b>75.0%</b>
	Elaborar productos acordes con las necesidades de sus clientes		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Mejorar la atención al cliente	<b>II</b>	<b>2</b>	<b>25.0%</b>
	No tiene importancia para la empresa		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Sin instrucción		<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	Total	<del>III</del> <b>III</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>