

Universidad de Huánuco

Facultad de Ingeniería

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
E INFORMÁTICA



TESIS

LEAN MANAGEMENT PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN
AL CLIENTE EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COPACABANA
S.R.L. HUÁNUCO, PERIODO 2017.

Para Optar el Título Profesional de:
INGENIERA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

TESISTA

Bach. PEDRAZA CÁRIGA, Karina

ASESOR

Ing. BALDEÓN CANCHAYA, Walter Teófilo

Huánuco - Perú

2018



UNIVERSIDAD DE HUANUCO

Facultad de Ingeniería

E.A.P. DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMATICA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO(A) DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

En la ciudad de Huánuco, siendo las 5:45pm horas del día 21 del mes de MAYO del año 2018, en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería, en cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunieron el **Jurado Calificador** integrado por los docentes:

MG. OMAR IVAN SULCA CORREA (Presidente)
ING. ALBERTO CARLOS JARA TRUJILLO (Secretario)
ING. JOSÉ ANTONIO NUÑEZ VILCA (Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 478-2018-D-FI-UDH, para evaluar la **Tesis** intitulada:

" LEAN MANAGEMENT PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN
AL CLIENTE EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COPACABANA S.R.L.
HUÁNUCO, PERIODO 2017

presentado por el (la) Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA, para optar el Título Profesional de Ingeniero(a) de Sistemas e Informática.

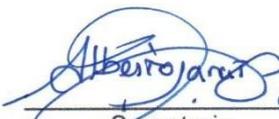
Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas: precediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo cuantitativo de 1.5 y cualitativo de BUENO (Art. 47)

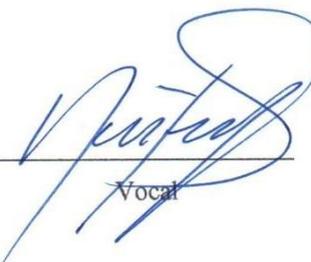
Siendo las 18:30 horas del día 21 del mes de MAYO del año 2018, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.



Presidente



Secretario



Vocal

DEDICATORIA

A mis padres que han sido el pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograrlo.

A mis abuelas que aunque no están físicamente conmigo sé que desde el cielo siempre me cuidan y me guían para que todo salga bien.

AGRADECIMIENTO

A aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de la tesis. En especial agradezco a mi asesor el Ing. Walter Baldeón Canchaya por su asesoría siempre dispuesta. Gracias al Ing. Alberto Jara, Ing. José Nuñez y al Ing. Omar Sulca por sus recomendaciones para el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 Descripción del problema	9
1.2 Formulación del problema	11
1.3 Objetivo general	11
1.4 Objetivos específicos	11
1.5 Justificación de la investigación	12
1.6 Limitaciones de la investigación.....	13
1.7 Viabilidad de la investigación	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes de la investigación.....	15
2.2 Bases teóricas.....	18
2.3 Definiciones conceptuales.....	33
2.4 Hipótesis	36
2.4.1 Hipótesis Principal.....	36
2.4.2 Hipótesis Secundarias	36
2.5 Variables.....	36
2.5.1 Variable independiente: Lean Management.....	36
2.5.2 Variable dependiente: Atención al cliente	36
2.6 Operacionalización de variables	36
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1 Tipo de investigación.....	38
3.1.1 Enfoque	38
3.1.2 Alcance.....	38
3.1.3 Diseño	38
3.2 Población y muestra	39
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	40
4.1 Procesamiento de datos.....	40
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63
5.1 Contrastación de resultados del trabajo de investigación	63
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	82

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	86
ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	87
ANEXO 3: RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	89
ANEXO 4: CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR DE LA INVESTIGACIÓN	90

INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional ha crecido exponencialmente en las últimas décadas, convirtiéndose en una disciplina multidisciplinaria, incorporando metodologías y conceptos propios de la ingeniería de sistemas, por lo que ahora se denomina gestión lean o ágil – eficaz – oportuna, gracias a la incorporación del pensamiento sistémico, enfoque holístico, y disciplinas del pensamiento sistémico, con la finalidad de mejorar la atención al cliente, por medio de esta investigación titulada “Lean Management para la mejora de la atención al cliente en la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. Huánuco, periodo 2017.”, se aplicó diversas técnicas de gestión lean contemporánea, comenzando por la correcta definición del ADN organizacional, se definió oportunamente la visión, misión y valores de la organización, así mismo, se logró plasmar en físico el modo de actuar de la organización en sus procesos clave, lo cual se representa por medio de las políticas organizacionales. Resulta de mucha vitalidad que se plasme la esencia de actuación de la organización, ya que como es conocido, el principal y más complejo elemento que poseen las organizaciones, es el capital humano y muchas veces se interpreta las instrucciones de manera personales, lo cual genera efectos en la performance principal de la organización, mediante las políticas de la empresa se logra estandarizan el rendimiento de todos dentro de la organización, así mismo, con el TAKT TIME, se logra medir numéricamente la equivalencia existente entre los clientes – atención y los trabajadores que posee la organización. Por medio de la diagramación de procesos y el respectivo rediseño de procesos se logra obtener mejoras de desempeño organizacional relevantes y oportunas para la empresa. Hoy por hoy, para obtener resultados alentadores es necesario que todas las empresas apliquen conceptos, herramientas, metodologías y estrategias de vanguardia para asegurar la supervivencia de la organización en el tiempo, la única forma de lograr este cometido es asegurando un nivel de ingresos aceptable, todo esto gracias a una atención de primera, en la cual el cliente se siente altamente cómodo con las respuestas y proceso de interacción con el agente vendedor, persona la cual debe disipar por completo las dudas del cliente y tener técnicas de venta para generar cierres de venta y así ayudar al desarrollo general de la empresa.

RESUMEN

El desarrollo y aplicación de la presente investigación se llevó a cabo dentro de las inmediaciones de la empresa privada Copacabana S.R.L., gracias al apoyo y colaboración de sus gerentes y propietarios que permitieron que mi persona, en calidad de investigadora, pueda destinar tiempo, recursos y esfuerzo para lograr realizar una recopilación preliminar de datos, así como desarrollo de talleres prácticos dentro de la compañía. Como conclusión principal la presente investigación asevera que el lean management mejora la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. a raíz de que como parte de su desarrollo se desarrollaron las siguientes actividades bajo el enfoque sistémico dentro de la organización: sesiones de capacitación en temas de gestión y atención al cliente, puesta en marcha de las 5's, diagramación de procesos y mejoramiento de la performance general de las áreas vinculadas a la atención al cliente, gracias a la optimización de actividades –procesos; creación conjunta con la dirección general de la empresa del ADN empresarial, compuesto por la visión, misión, valores y el balanced scorecard, todo puesto a total conocimiento de los colaboradores de la organización. Por medio de una motivación constante, liderazgo acertado y gran apoyo de la alta dirección. A través del análisis estadístico paramétrico R de Pearson, se pudo demostrar que el p calculado (0.000) es mucho menor al valor p del nivel de significancia (0.05) por lo tanto se valida la información presentada. Cabe destacar que el lean management debe ser catalogado como una caja de herramientas, que posee multitud de herramientas que pueden ser muy bien aplicadas a diversas empresas de todo ámbito y rubro sin restricciones. Lo principal es contar con el enfoque sistémico y ceñirse bien a la secuencia de procesos, actividades, requisitos y normas necesarias para que los procesos de desarrollen y ejecuten. La atención al cliente debe ser puesta en la cima de la pirámide de mejora de toda empresa, ya que los clientes son hoy por hoy, mucho más detallista y por ende se fidelizan en aquellas organizaciones que brindan una mejora atención que las demás.

Palabras clave:

Lean Management, Atención al cliente, rediseño de procesos, mejora organizacional.

ABSTRACT

The development and application of this research was carried out within the vicinity of the private company Copacabana SRL, thanks to the support and collaboration of its managers and owners that allowed me, as a researcher, to allocate time, resources and effort to achieve a preliminary data collection, as well as the development of practical workshops within the company. As a main conclusion, the present investigation states that lean management improves the customer service of the distribution company Copacabana S.R.L. as a result of which the following activities were developed as part of its development under the systemic approach within the organization: training sessions on issues of management and customer service, implementation of the 5's, diagramming of processes and improvement of performance general areas related to customer service, thanks to the optimization of activities -processes; joint creation with the company's general management of the business DNA, composed of the vision, mission, values and the balanced scorecard, all put to full knowledge of the employees of the organization. Through constant motivation, successful leadership and great support from top management. Through Pearson's parametric R statistical analysis, it was possible to demonstrate that the calculated p (0.000) is much lower than the p value of the significance level (0.05), therefore the presented information is validated. It should be noted that lean management should be classified as a toolbox, which has many tools that can be very well applied to various companies in all areas and without restrictions. The main thing is to have a systemic approach and stick to the sequence of processes, activities, requirements and standards necessary for the processes to be developed and executed. The customer service must be placed at the top of the pyramid of improvement of any company, since customers are today, much more retailer and therefore loyalty in those organizations that provide better care than others.

Key words:

Lean Management, customer service, process reengineering, business improvement process.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

El sistema empresarial en los últimos años ha crecido exponencialmente, convirtiéndose en un entorno complejo y muy dinámico. Las variables inmersas en la estrategia empresarial de cualquier organización, debe incorporar perspectivas internacionales, ya que a raíz de la globalización, competimos diariamente con empresas, productos, estrategias, publicidad y marcas que son de otros países. Llegando inclusive a no tener presencia física en una ciudad, por medio de las redes sociales se tiene contacto con organizaciones internacionales, lo cual trae como consecuencia que personas de diversos países compren directamente una gran cantidad de artículos de la principal fábrica del mundo “china”, realizando un P2C (Producer to Consumer), transacción del Productor (Fabricante) al Consumidor final.

Nuestra ciudad, Huánuco, no es ajena de los cambios globales que ocurren diariamente. A la fecha, 2017, se tiene presencia de empresas transnacionales que ejecutan estrategias, políticas y formas de gestión que son aplicadas en países como Chile, Brasil, México y EEUU. Lo cual genera una turbulencia en el entorno, ya que la forma tradicional de dirigir, controlar, delegar, realizar transacciones y vender cambia. La sociedad vuelca sus preferencias, tendencias, estilos de vida y conductas hacia las corrientes globales.

Por lo consiguiente, factores como gestión de proveedores, análisis de requisitos en los insumos, calidad de salida del producto, gestión de los procesos organizacionales, identificar constantemente que representa valor para el cliente, alineamiento de la visión-misión-valores y políticas empresariales, gestión de TI (Tecnologías de la Información), acondicionamiento y promoción del capital humano resultan elementos indispensables para asegurar la supervivencia de cualquier organización, sin importar, su ubicación geográfica; pudiendo esta estar situada en la capital (Lima) o en provincia (Huánuco).

En la sociedad Huanuqueña existen una gran cantidad de empresas, para suplir las necesidades de una población cada vez mayor, a raíz de las migraciones existentes de otras ciudades y el incremento de la tasa de natalidad. Las empresas se diferencian por el rubro al que se dedican, comenzando desde restaurants, ferreterías, abarrotes, farmacias, servicios educativos, etc.

La empresa distribuidora Copacabana S.R.L., identificada con RUC 20528984712, con domicilio fiscal en el Jr. Ayacucho N° 535, tiene como principal actividad la distribución de artículos de oficina y útiles en general en la provincia de Huánuco, así como en otras colindantes. Para cubrir la demanda de artículos de sus clientes, es requerido que tenga una gestión de almacenes adecuada, una logística de salida óptima y una alta calidad de atención para todos sus compradores. En los últimos meses, a raíz de encuestas de satisfacción y reuniones focus group, se pudo enumerar ciertos aspectos que resultan críticos para asegurar el nivel de ventas promedio y que conllevan, en caso de no ser mejorados, a una reducción de la imagen empresarial y posicionamiento de la empresa en la comunidad, los aspectos son los siguientes:

- a) No se cuenta con un lineamiento en la filosofía organizacional, ya que la visión, misión, valores y objetivos organizacionales no se discuten temporalmente con la finalidad de aplicar acciones de mejora.
- b) No se tiene definido correctamente la política organizacional y no existen canales de comunicación interna de normas y reglamentos hacia los trabajadores.
- c) No se cuenta con herramientas de gestión por procesos en las tareas de comercialización. Herramientas indispensables como el BSC y la diagramación de procesos por áreas son carentes en la empresa. Su simbología es desconocida y se sobrevalora su importancia.
- d) Se visualiza la baja aplicación de los principios de las 5s's, factores como: clasificación de importantes, orden, limpieza, estandarización de procedimientos y disciplina del capital humano.
- e) Se desconoce el TAKT TIME de los procesos de entrega y/o reparto de los productos vía unidades móviles a los clientes.
- f) No se ha identificado ni desarrollado el Value String Mapping, técnica gráfica que permite visualizar todo el proceso comercial, detallando completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios.
- g) Existe capacitaciones y reuniones con el capital humano, sin embargo son poco frecuentes, llegando a sumar tan solo 2 o 3 durante todo un año.
- h) No se realiza una mejora continua de la atención al cliente, con la finalidad de incrementar la calidad de respuesta, despacho y trato al cliente.

Por todo lo expuesto, es que nace la presente investigación, con la finalidad de contribuir sistémicamente con la empresa en mención por medio de la aplicación del Lean Management, cuya filosofía de actuación se basa en el pensamiento esbelto, el cual manifiesta que toda empresa que desea alcanzar el éxito tiene que identificar el valor para el cliente, crear continuidad en sus procesos, evaluar el desempeño bajo un enfoque sistémico y aplicar la mejora continua con fines de buscar la perfección. Para ello se realizó un diagnóstico de lo que viene ocurriendo en la organización según los estadios de la MSS (Metodología de Sistemas Suaves) y en función a la gestión por procesos, talleres vivenciales con los trabajadores y utilización de herramientas informáticas, se logrará generar cambios sustanciales para beneficio de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema Principal

-¿De qué manera influye el Lean Management en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.?

1.2.2 Problemas Específicos

-¿Cuál es el beneficio que genera la gestión por procesos organizacionales en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.?

-¿Cómo beneficia el cálculo del TAKT TIME en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.?

1.3 Objetivo general

-Identificar la mejora que genera el Lean Management en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.

1.4 Objetivos específicos

-Evaluar el beneficio que genera la gestión por procesos organizacionales en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.

-Evaluar el beneficio del cálculo del TAKT TIME en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación teórica

La investigación contribuye con el desarrollo del conocimiento en el área de sistemas de gestión, a raíz de la gran recopilación de teorías, modelos y conceptos extraídos de numerosas fuentes bibliográficas, cuya lengua principal es el inglés. Así mismo, resulta una valiosa fuente de consulta para estudiantes en general.

1.5.2 Justificación práctica

La investigación se justifica prácticamente según los siguientes 3 pilares: mejora en los procesos organizacionales, mejora en el sistema de gestión integral de la organización y adecuación al uso de la tecnología para el control de métricas de rendimiento y gestión. En primera instancia, se tiene que rediseñar algunos de los procesos de la empresa con la finalidad de asegurar un mejor desempeño organizacional, a raíz de encontrarse bajo condiciones de operatividad establecidas desde hace muchos años sin precisar ni considerar factores motivacionales, de empowerment en los colaboradores y eficacia organizacional.

En segunda instancia, toda organización que opera en el 2017, requiere de un sistema de gestión integral, a raíz de los numerosos procesos, colaboradores, documentos, productos, entregables, etc. que esta posee y que resulta complejo que una persona esté pendiente de su nivel de desempeño.

Por ello, resulta necesario implantar un sistema que establezca objetivos de medición e indicadores de verificación para comprobar la operatividad del sistema, en cualquier momento. Y por último, en tercera instancia, a la fecha existen infinidad de softwares de soporte a la toma de decisiones, por lo que su uso resulta una ventaja competitiva para cualquier organización; si la empresa desea mantenerse en vanguardia con el auge tecnológico es necesario que utilice programas informáticos que automatizan las tareas de supervisión, control de procesos.

1.5.3 Justificación metodológica

La investigación aplicará un concepto poco usado en nuestra realidad socio-cultural-empresarial; por ser este propio de culturas más disciplinadas y constantes como la japonesa o inglesa. Al referirnos al lean Management, se habla de una nueva filosofía de gestión, donde se prioriza en todo momento la productividad organizacional. Para ello, se emplearán novedosas herramientas de gestión y control propias de la filosofía Lean.

1.6 Limitaciones de la investigación

La investigación no presenta limitaciones propias de agentes externos, como son los permisos de la organización, recursos bibliográficos o tiempo para la experimentación. Se tiene todos los permisos, conocimientos y recursos para el desarrollo de la investigación.

1.7 Viabilidad de la investigación

La investigación resulta viable para la investigadora a raíz del cumplimiento de los siguientes incisos:

- a) **Recursos Humanos:** Se dispone con el capital humano necesario para el desarrollo de la presente investigación. Va estar compuesto de un asesor experto en el área de gestión y sistemas de negocio, personal de apoyo para realizar trabajos de recopilación de información y la investigadora (mi persona que realizará todo el trabajo en el tiempo que dure la investigación).
- b) **Accesibilidad:** Se cuenta con la aprobación de la gerencia de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. Además, se tiene la confianza y respaldo de la junta directiva de la organización.
- c) **Recursos bibliográficos:** Se posee recursos bibliográficos físicos y virtuales procedentes de diversos países de habla hispana.
- d) **Equipos y materiales:** La investigadora cuenta con los requerimientos tecnológicos necesarios para desarrollar la investigación como son: computadora personal, impresora a tinta, proyector multimedia y equipo de sonido.

- e) **Conocimientos y habilidades técnicas:** Durante la formación como ingeniero de sistemas e informática, se llevaron cursos que afianzan los conocimientos y habilidades sobre el desarrollo de la presente investigación, como son: reingeniería de procesos, gestión empresarial, organización y dirección de empresas, investigación de operaciones y planeamiento estratégico.
- f) **Tiempo para la experimentación:** A raíz de ser una prioridad el desarrollo del presente trabajo de investigación, se cuenta con dedicación exclusiva para su término, por lo que se cuenta con el tiempo necesario.
- g) **Económica:** El costo necesario para el desarrollo y término de la presente investigación entran en lo aceptable para la investigadora.
- h) **Asesoría y guiado:** Se cuenta con dos asesores externos para el desarrollo de la parte metodológica de la investigación y la parte técnica sobre sistemas de gestión y modelado de procesos.
- i) **Ambiental:** No se precisa u observa impedimentos ambientales para el desarrollo de la presente investigación, por encontrarse el lugar de ejecución dentro de la ciudad.
- j) **Ética y moral:** En una reunión inicial con los encargados y representantes de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. se precisó y enfatizó la veracidad y objetividad del presente proyecto de investigación a realizarse con sus procesos, productos y capital humano, con la intención de que se obtenga mejores significativas para la empresa, una vez culminado el proceso de investigación.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

a) SEPULVEDA, J. (2008). “Aplicación de lean management al ciclo de maduración en una empresa industrial”. Universidad de Chile, Chile. La metodología Lean consiste en la búsqueda de mejoras concurrentes mediante la eliminación de pérdidas o despilfarros, con el objeto de conseguir una organización más competitiva. Otro efecto importante es el aumento en el nivel de servicio, lo cual posiciona a la empresa en un lugar privilegiado, aumentando su credibilidad y recuperando la confianza de sus clientes. También hay un impacto directo sobre la recuperación de las ventas pérdidas de clientes actuales, las cuales el año 2006 fueron aproximadamente un 3% del total de las ventas debido a estos motivos. Principalmente, cabría destacar dos puntos en el desarrollo de la metodología. Por un lado, la importancia de la implicación de las personas, lo cual está íntimamente relacionado con la capacidad de comunicación y de relaciones interpersonales que deben caracterizar a los líderes e impulsores de los equipos Lean. Y por otro lado, la relevancia de efectuar un seguimiento de los indicadores que vayan guiando la labor del equipo de trabajo y de cuyo análisis vayan surgiendo ideas de mejora que aseguren la continuidad y sostenibilidad de los resultados.

b) HERIQUEZ, G. (2009). Diseño de un modelo de aplicación del sistema lean management (administración esbelta), para las pequeñas y medianas empresas del subsector turismo, en la rama hotelería del Salvador. Universidad de el Salvador. San Salvador. La metodología Lean ofrece una estructura practica y efectiva a la hora de lograr mejoras significativas dentro de la performance de las empresas del sector turismo dentro del país; por poseer este u estilo esbelto de gestión, comprometer al capital humano y emplear herramientas computacionales para lograr su cometido, es por ello que se considera una de las mejores metodologías a aplicar hoy en día a la hora de solucionar problemas de procesos y rendimiento empresarial. Los logros que se obtuvieron fueron: mejora de la productividad del personal, procesos más direccionados y eficientes, control constante sobre el flujo de prioridad organizacionales y una filosofía de trabajo que prioriza la calidad sobre toda las cosas.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

c) Ortega, C. (2015). "Las competencias laborales y el Clima organizacional del personal Administrativo en las Universidades tecnológicas Privadas del lima". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. El presente trabajo concluye sosteniendo lo siguiente: Las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa.

La dimensión Autocontrol de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos las universidades tecnológicas privadas de Lima, por lo tanto, en un clima organizacional positivo el trabajo se organiza de manera que le permita a una persona tener control sobre el logro del resultado planeado, así el trabajador administrativo maximizara el uso de los recursos y optimizara el tiempo.

d) Farfán, C. (2015). "La gestión del servicio como Propuesta de mejora para la Satisfacción de clientes caso: museo San francisco de lima". Tesis de Grado, Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú. Las conclusiones de la presente investigación son las siguientes: Primera. El Museo de San Francisco de Lima tiene necesidades particulares que merecen ser atendidas de acuerdo a su realidad y necesidad. La gestión del servicio permite optimizar la satisfacción de clientes en el museo San Francisco de Lima. La satisfacción de los trabajadores (clientes internos) representa un 58.1% de satisfacción, mientras que el nivel de satisfacción de los clientes externos (visitantes) representa un 69.69% de satisfacción. Estos niveles de satisfacción son optimizables si se gestiona adecuadamente el servicio. La eficiente gestión del servicio necesita utilizar

herramientas como: el análisis situacional del museo para poder determinar las necesidades y conocer la realidad del museo, el manual de calidad que permite establecer lineamientos de acción del museo, el diseño de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad que permita mejorar los procesos eficientemente y la propuesta de diseño de indicadores de gestión y satisfacción. Segunda. El análisis situacional del museo puede realizarse en función a actores internos (trabajadores) y externos (clientes). Permite tener información clara y objetiva sobre la situación del museo, la que permite tomar acciones efectivas de acción y mejora. Los visitantes sienten satisfacción cuando sus expectativas han sido cubiertas y superadas, mientras que los trabajadores ofrecen un servicio de calidad cuando el servicio es gestionado adecuadamente. La satisfacción de los trabajadores mediante una gestión de servicio permite un servicio de calidad que se ve reflejado en el cumplimiento de las expectativas de los visitantes y por ende clientes satisfechos. Tercera. El diseño de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad en el Museo San Francisco permite obtener mejoras en el proceso de ofrecer servicio. La guía de gestión es un instrumento que permite revisar el proceso para implementar la propuesta del SGC ISO 9001:2008. Cuarta. Se puede diseñar un manual de calidad alineado a la gestión del servicio para mejorar los procesos, actividades, tareas y procedimientos en el Museo San Francisco de Lima. El Museo de San Francisco de Lima propone, diseña e implementa el manual de calidad con el fin de entender y satisfacer adecuadamente las necesidades y las expectativas de sus clientes, gestionar eficientemente el servicio, detallar el proceso y procedimientos del servicio, documentar las mejores prácticas del museo, mejorar la gestión global del museo, satisfacer los requisitos de la norma internacional ISO.

2.1.3 Antecedentes Locales

A nivel local no se encuentran tesis relacionadas al tema de Lean Management, por ser este conocimiento incluso desconocido en el ámbito académico y más aún empresarial, como ya se mencionó anteriormente en el proyecto. Es por ello que se resalta aún más la importancia del mismo, como fuente de información y difusión de sus bondades.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Lean Management

a. Lean Management: Para Hernández, J. (2013) la metodología ágil o también conocida mundialmente por “administración lean” consiste en la utilización de unas técnicas, modelos y herramientas de planificación, control y gestión con la finalidad de lograr la excelencia dentro de una empresa u organización, a través de un desempeño de alta calidad al cliente, mediante la aplicación de modelos que permiten ajustar las actividades y procesos a las necesidades de los clientes (ritmo de trabajo propio que demanda cada cliente). Se trata de producir lo justo en el momento propicio, evitando el derroche de tiempo, energía y por ende dinero. La aplicación de la filosofía LEAN produce aumentos beneficios a la productividad, capacidad y efectividad de los procesos, así como ahorros por reducción de la cantidad de inventarios, necesidad de espacio, optimización de los plazos de entrega de los productos al cliente intermedio y final.

El lean management es un modelo, una táctica, una estrategia, una forma de administrar o gerenciar, que busca optimizar y encajar los engranajes de todos los trabajadores de una empresa (enfoque holístico o de sistemas), de forma que toda la organización funcione de mucho más eficaz y eficiente. Generalmente se asocia este término al proceso de producción, pero se puede extrapolar al funcionamiento general de toda la empresa. El lean management se base en realizar un análisis detallado de todas las áreas de la empresa, detectando para luego solucionar fallos, permitiendo así la mejora de la organización sin necesidad de inversión. Es un modelo que involucra a toda la organización, esto significa, a todo el personal, áreas y elementos que intervienen en los diversos procesos organizacionales (producción, venta o distribución). Por tanto, es un método que permite realizar un análisis sistémico de la empresa. Del mismo modo, permite realizar una comparativa con los resultados de los períodos anteriores y comprobar así los efectos que han producido los cambios realizados en etapas anteriores. El lean management promueve el trabajo en equipo, a raíz de que todo el capital humano de la empresa se reconoce como parte indispensable del proceso y que, a su vez, su trabajo es fundamental-necesario para el resto de trabajadores y para el global de la organización. La filosofía Lean no es algo momentáneo o pasajero dentro

de la organización (temporal que empiece y acabe pronto), es un cambio que debe asimilarse como un profundo cambio actitudinal (hábitos y costumbres de actuar por parte de las personas y procesos de gestión), si se desea que sea duradera y sostenible en el tiempo. La metodología Lean, basado en herramientas y técnicas de gestión más el aporte del pensamiento y filosofía de sistemas (enfoque holístico) promueve el aumento del valor agregado en el trabajo que realiza el capital humano organizacional. El pensamiento Lean requiere un cambio cultural dentro de la empresa, acompañado de un alto compromiso de la alta dirección de la compañía, para asegurar su implementación correcta y a tiempo. La cultura Lean manufacturing o filosofía Lean, iniciada en Japón (años 70) a partir del modelo de la compañía Toyota production system, donde los ingenieros Taiichi Ohno, Eiyu Toyoda y Shigeo Shingo desarrollaron un sistema de producción que pudiera responder sin despilfarro a los cambios del mercado y que, adicionalmente, por su propia naturaleza redujera los costes.

b. Value String Mapping (VSM): Según Whitmore, J. (2002), el Mapa del flujo de valor o en inglés Value String Map, es una técnica perteneciente a la familia del modelo Lean manufacturing, cuya finalidad es analizar los procesos que incluyen la entrega de un producto o servicio al cliente final, asegurando su alta calidad, al menor tiempo y siendo eficaces. El mapa del flujo de valor, es una herramienta visual que facilita mucho la tarea de gestión y control de los administradores, ya que incorpora el enfoque sistémico, con la finalidad de incluir a todos los actores, recursos, documentos y permisos necesarios para tener el producto final y ser entregado al consumidor final, con esta herramienta se enumeran las actividades que no aportan valor al proceso, para seguidamente iniciar las tareas necesarias para reemplazarlas o sea el caso eliminarlas. El VSM es una de las herramientas de gestión pertenecientes a la filosofía LEAN más usadas a nivel mundial, por su gran efectividad para mejorar el funcionamiento de los procesos organizacionales e imagen que proyecta la empresa a la sociedad. Para realizar su desarrollo, se tiene que seguir los siguientes pasos:

-Identificar el tipo de producto o servicio que requiere el cliente.

-Diagramar el mapa de flujo de valor, según la realidad situacional actual, tal como está el proceso individual del producto o servicio requerido y de aquellos

que se ven involucrados con su culminación, mostrando cada una de sus etapas, delays o esperas y documentación o información necesaria que es requerida para la obtención del producto. Existen símbolos ya definidos o estandarizados que simbolizan los distintos elementos de la cadena de valor.

-Realizar un análisis detallado e identificar en el VSM (mapa) los desperdicios que se encuentran inmersos dentro del proceso (aquellas actividades que no aporta valor para el cliente y que consumen energía o recursos innecesarios). Para ello suelen buscarse los 7 desperdicios existentes según la metodología: primero la sobreproducción, segundo el tiempo de espera, tercero los transportes innecesarios, cuarto el exceso de producción, quinto el inventario excesivo, sexto los movimientos innecesarios de productos o recursos dentro de la compañía y séptimo los defectos que se puedan encontrar en los productos y/o servicios.

-Luego se procede a dibujar el VSM (mapa) futuro deseado, incluyendo todos los cambios que se identificaron, para realizar un diagnóstico situacional de las posibles mejores, ventajas y puntos beneficiosos para la organización.

-Por último, se elabora un plan de mejora que genere la consecución del mapa futuro deseado por medio de un trabajo planificado y consecuente en el tiempo.

c. Las 5s: Para Hindle, T. (2008), la metodología de las 5S, es una herramienta creada en Japón que busca mejorar considerablemente la organización interna de una empresa, por medio del establecimiento de 5 principios de orden, según sus letras en japonés, las cuales se detallan a continuación:

-La primera: Seiri, que involucra clasificación de recursos/objetos y descarte de los mismos innecesarios.

-La segunda: Seiton, que promueve una organización interno de objetos y recursos en el lugar de trabajo.

-La tercera: Seiso, generar una limpieza general dentro del área de trabajo del área y en general de la empresa.

-La cuarta: Seiketsu, Higiene y Visualización, mantener una higiene completa en todos los procesos que se incurran para la realización del producto interno.

-La quinta: Shitsuke, Disciplina y Compromiso, para mantener una mejora continua es necesario generar hábitos permanentes en los trabajadores del área.

La metodología de las 5S busca mejorar las condiciones de trabajo interno dentro del área(s). Es más placentero, agradable y seguro (en términos de salud y seguridad ocupacional) trabajar en un área limpia y ordenada totalmente. Con ello, se está automáticamente reduciendo gastos de tiempo y trabajo en el capital humano, por posibles problemas de no encontrar los objetos en su lugar. Y particularmente, se está mejorando la calidad del producto, el cual la empresa comercializa a sus clientes.

d. Procesos de negocio: Según Hindle, T. (2008), se denomina proceso de negocio o simplemente proceso al conjunto de actividades, planeadas previamente con la finalidad de lograr ofrecer un producto o servicio a un cliente (interno o externo), para ello es necesario un conjunto de recursos que funcionan articuladamente, desde maquinarias hasta humanos. Los procesos son de diversos tipos, algunos se encargan de transformar ciertos insumos en productos totalmente distintos para el deleite de los consumidores, mientras que otros mantienen las características originales de los insumos y se encargan de distribuir los bienes a la población (extensión geográfica). Los procesos de negocio normalmente atraviesan diversas funciones o propiedades. Existen tres tipos de procesos que generalmente se pueden encontrar en cualquier negocio: Primero, Proceso estratégico: Se encargan de definir el rumbo a tomar por el negocio. Por ejemplo: el proceso de planificación estratégica empresarial. Segundo, Proceso clave: dentro de toda la línea de procesamiento, estos se encargan de dar el valor agregado o diferenciación clave al producto/servicio. Estos procesos crean el valor para el cliente, son esenciales para el éxito organizacional. Por ejemplo, entregar el producto (en una empresa de paquetería y mensajería), preparar la comida y servirla (en un restaurante) o transportar al viajero (en una aerolínea). Tercero, Proceso de apoyo vertical u horizontal: comprendido por procesos que dan soporte (apoyo) a los procesos clave o principales. Por ejemplo, el hecho de contratar nuevo personal o dar servicio (solución) técnica u operativa a algún personal. En conclusión, la Gestión de Procesos de Negocio es una moderna disciplina y altamente empleada estrategia de gestión, cuyo objetivo central es mejorar el desempeño

organizacional (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de las diversas áreas de la organización, que si se sigue constantemente, terminando resultando en un proceso de mejora continua para la empresa.

e. Gestión Empresarial: Heinz, H. (2004) indica que la administración de un negocio o gestión empresarial consiste en la planeación, organización, integración de personal, dirección y control que se realizan dentro de toda organización, la cual a su vez, se puede descomponer según las 5 m's, mano de obra, maquinaria, método, medio y material. Con la finalidad de poner obtener un producto o servicio final. También es importante considerar las variables externas o exógenas tales como las oportunidades, restricciones del medio ambiente y otras. Una vez culminado el producto o servicio final, se debe de realizar un feed back o retroalimentación pertinente hacia las diferentes áreas empresariales con la finalidad de poder realizar una mejora continua en la organización. Proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio. Vista la definición de gestión empresarial, parece claro que sus funciones se basan en cuatro pilares:

e.1 Planificar: consistente en la fijación y programación de las metas u objetivos de la empresa a nivel estratégico, así como el establecimiento de los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la misión prevista de la forma más eficaz posible.

e.2 Organizar: se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.

e.3 Dirigir: relacionado con la figura de los líderes o ejecutivos, esta función consiste en motivar, impulsar y cohesionar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas.

e.4 Controlar: radica en la supervisión del trabajo, analizando las fortalezas y debilidades de la compañía, con el objetivo de subsanar los defectos que puedan surgir durante el proceso de gestión empresarial.

f. Takt time: Si se procede a buscar textualmente el significado de Takt, esta palabra se encuentra en alemán, cuyo significado es ritmo o compás. Se define como takt time el tiempo durante el cual un producto debe ser producido o elaborado para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes. El Takt Time se calcula dividiendo dos variables, la primera es el tiempo total que tarde el proceso de producción de un producto (tiempo efectivo) sobre la cantidad total demandada por los clientes o consumidores. Entendemos como tiempo efectivo de un proceso el tiempo total que se tarda dentro de la compañía para la realización de un bien o artículo menos las paradas o recesos programados, como por ejemplo: almuerzo, reuniones, seminarios, limpieza, capacitaciones, descansos y mantenimiento de maquinaria, etc. Las paradas no establecidas dentro de la planificación no se contemplan en este tiempo takt que restamos, pues son variables que deberemos reducir completamente, evitando así los errores.

g. FMAE: Para Kaplan, R. & Norton, D. (2004), la herramienta “Análisis de Modo de Falla y Efecto”, mejor conocido como FMEA por las siglas en inglés de Failure Mode Analysis and Effects es una herramienta de gestión sistémica simple, dinámica, versátil y muy útil que ayuda al capital humano encargado de la tarea de supervisión y control de los procesos internos de negocio, a identificar los problemas o defectos en el proceso que deberían ser controlados, minimizados y erradicados del proceso organizacional. La meta del FMAE es la de identificar las partes del proceso que están en riesgo de incurrir en un error del producto/servicio. Los Beneficios de implantación de FMAE en un sistema son: primero identifica o detecta posibles fallas o defectos antes de que estos ocurran (actividad preventiva); Reduce los sobre-costos de garantías o demandas; además de incrementar la confiabilidad de los productos/servicios en los consumidores (mejora de la imagen empresarial); Asimismo, se tiene procesos

de desarrollo más reducidos y adecuados para la alta competitividad actual; Lo mejor es que documenta todo lo realizado dentro de los procesos, por medio de la diagramación de procesos y por ende protege en know-how de la empresa.

h. Diagrama de causa y efecto: Kaplan, R. & Norton, D. (2004) el diagrama de causa y efecto, también denominado diagrama de Ishikawa o diagrama de pescado, por su forma que se asemeja a un pez, tiene la finalidad de realizar un análisis integral (holístico) de lo que acontece en la realidad situacional de una empresa, enfocándose en un problema o situación problema que se coloca en la parte principal-central del diagrama. Luego se procede a identificar cuáles podrían ser las posibles causas que originarían dicha situación problema, agrupándolas por causas principales y sub causas o causas secundarias; luego de cada una de las causas se identifican sus efectos o consecuencias, de manera similar para las sub causas. Este diagrama tiene la principal función de servir como una herramienta de diagnóstico para evaluar cuales son las consecuencias de los errores o problemas que acontecen dentro de la empresa, para así aplicar medidas correctivas o preventivas que mejoren la calidad de los productos/servicios que ofrece la compañía.

i. Gestión por objetivos: Whitmore, J. (2002), la gestión por objetivos es el proceso de administración integral que se tiene de una organización, para ello se tiene que definir como primera etapa los resultados a alcanzar dentro de un periodo determinado, para que en base a dicha proyección (resultados medibles o medibles) se pueda programar el trabajo a realizar para el periodo. Una vez que se tiene los objetivos, actividades y entregables por alcanzar se procede a organizar al capital humano de la organización con la finalidad de asegurar que se logre finalizar con el proceso. Luego de eso se realiza dirección del personal, por medio de la motivación y el liderazgo se tiene que fomentar y concientizar a que todos realizan un trabajo adecuado, según los estándares deseados en los documentos o lineamientos de calidad planificados inicialmente, para terminar en un control o supervisión de lo realizado, para posteriormente realizar actividades de mejora, ya sean preventivas (antes que ocurran los problemas) o correctivas (después de la ocurrencia de algún problema).

j. Bizaggi: El software de computadora Bizagi Process Modeler, es un programa de tipo Freeware (licencia gratuita) que es ampliamente utilizado para diagramar,

diseñar, documentar y simular business process o procesos de negocio usando la notación estándar de procesos bajo el enfoque de sistemas. El software se puede descargar completamente gratis desde su página web oficial para el deleite de sus usuarios y público en general. Corre en cualquier versión del sistema operativo Windows, no requiere mucha memoria RAM, ni espacio en el disco duro para su correcto funcionamiento, con relación a otros paquetes informáticos que consumen grandes recursos de la computadora.

k. Filosofía Organizacional: Whitmore, J. (2002), se entiende por filosofía de cualquier organización u empresa al conjunto de hábitos, practicas, actitudes, pensamientos y desenvolvimiento de un grupo humano, que está determinado por la sumatoria de los desempeños individuales de los entes que conforman el grupo humano. Esta se adquiere o contagia, sí el capital humano de una empresa practica buenos hábitos (valores) como la puntualidad, el respeto y la dedicación, lo mantendrán por un largo periodo de tiempo, sin embargo, si se presenta la llega de un trabajador nuevo, que posee otras costumbres y hábitos (llamémosle más relajadas) este actuar de poco ira contagiando al resto de colaboradores, por eso es importantes diagnosticar posibles problemas a tiempo y tomar acciones preventivas o correctivas en su defecto. Lo más adecuado es que la alta dirección, luego de varias reuniones con todos los propietarios, alta dirección y representantes de los trabajadores se esboce un modelo de filosofía organizacional, en donde se detallen la visión, misión, valores, principales componentes del ADN organizacional.

I. Clima organizacional: Dilts, R. (2003) el clima organizacional está representado por el conjunto de actuaciones o desenvolvimientos que tiene el capital humano en su actuar diario por la organización. Se suele decir que existe un clima organizacional positivo que fomente el dialogo, la cooperación y el desarrollo cuando los trabajadores se suelen llevar bien los unos con los otros, existe confianza, cooperación, compañerismo, respaldo y sobre todo camaradería, todo esto origina que las personas ingresen a trabajar diariamente motivadas de ya saber que en su centro de trabajo, todos se tratan como una gran familia. Lo contrario ocurre, cuando en el centro de trabajo existen grupos o desconfianza entre todos, esto ocasiona que exista una baja comunicación, cooperación y en general la efectividad de la empresa disminuye.

2.2.2 Atención al cliente

a. Atención al cliente: Whitmore, J.(2002). La atención al cliente está determinado por todas las acciones que realiza el personal o capital humano interno de una organización para satisfacer las necesidades de productos o servicios de los clientes, cada momento en el cual una persona de una empresa interactúa con un cliente, este lo percibe de una manera positiva o negativa. Si resulta positiva, la imagen organizacional de la compañía será buena; sin embargo, si esta no cumple con lo esperado, la imagen de ira dañando con el paso del tiempo, lo que conlleve a una disminución de clientes, a raíz de que los clientes o sociedad no perciben un trato justo y acorde a su nivel socio-cultural. Para lograr una atención justa y digna que se alinea a lo establecido en la filosofía organizacional, visión y misión es necesario realizar una integración del capital humano, para ello se deben realizar reuniones periódicas, charlas, seminarios y conversaciones a pares, para lograr redefinir, re direccionar o simplemente mejorar aquellas acciones que incurran en problemas de atención.

b. Proactividad: Whitmore, J.(2002), la proactividad tiene diversos ángulos por los cuales puede ser conceptualizado, comenzando desde el lado de la psicología, se denomina a una persona como proactiva, cuando tiene ese latente y constante deseo de realizar cosas (mejorar, cambiar, apoyar, contribuir) sin esperar que se hagan por un tercero. Es decir, toma conciencia de que las cosas se hacen, si uno mismo lo realiza, para ello es importante el respaldo de los padres o personas mayores que desde pequeño incentivaron ese valor de la proactividad, el cual tiene diversas formas de ser medido, uno de ellos es: cuando una persona desea postular a un trabajo, ingresa a la oficina donde se va realizar la entrevista laboral para posteriormente firmar el contrato y se coloca algo en el piso, un objeto que requiere ser puesto en su lugar; si la persona lo realiza es porque demuestra evidencias de proactividad, sin embargo, si se percibe que dicha persona toma conciencia de lo acontecido y no realiza nada, es porque tiende a no ser tan proactivo como se espera. Dentro de las empresas resulta de suma importancia que los trabajadores sean proactivos, realicen acciones por su cuenta, para que así la organización entera se beneficie.

c. Valores: Whitmore, J.(2002), los valores humanos están compuestos por cada uno de los actos que se demuestran diariamente al conversar, al trabajar,

al jugar, al realizar algún encargo, al pelear; estos en su conjunto determinan el carácter de una persona. Las empresas buscan que las personas que deseen ser parte de su compañía cuenta con valores fundamentales como: el respeto, la puntualidad, la confianza, el compañerismo, la honradez y la solidaridad. Las empresas desde un inicio suelen definir qué valores son los necesarios o importantes para asegurar un buen funcionamiento corporativo, se procura que todo el capital humano este alineado con estos principios. En los últimos años existe una crisis de valores a nivel nacional, cuyo principal responsable es el malestar o baja calidad educativa que se les imparte a los jóvenes estudiantes, ya que culminan sus estudios primarios y secundarios y solo el estado se enfoque en la memorización de saberes, mas no en mejorar la calidad de personas que somos en la sociedad.

d. Confianza: Whitmore, J.(2002), explica que la confianza es una característica personal que demuestran las personas en su día a día y es formada desde edades tempranas, primariamente por la acción de los padres que permiten a sus menores hijos realizar cosas por su propia iniciativa, en cambio cuando se visualizan padres sobre protectores, de adultos, estos hijos suelen no tener mucha confianza en sí mismos. Se conceptualiza la confianza, cuando una persona cree en sí mismo y en sus potencialidades como persona, como estudiante de colegio, como estudiantes universitario, como trabajador de una empresa, como padre de familia, etc. Lo que origina que respeta y cumple sus palabras y lo que piensa y lo convierte en una persona de palabra y digna de respaldo de sus acciones. Una persona que acostumbra a realizar negocios (ser un emprendedor), demuestra cualidades de vendedor, viaja y conversa con personas que no conoce, suele manifestarse en un indicador de alta confianza o también denomina autoestima en dicha persona, conviene que las personas que laboren para una empresa en específico, cuenten con una alta confianza, que se cristalizara en buen desempeño y excelente resultados para la organización.

e. Comunicación: Heinz, H. (2004) la comunicación es una función básica del ser humano, y por ser humanos necesitamos comunicarnos y estar en sociedad es un principio básico de la vida. Se entiende por comunicación a la trasmisión de un mensaje desde un emisor a un receptor por medio de un canal. Se entiende por emisor a aquella persona que tiene algo que decir, por receptor a aquella

persona que requiere recibir alguna información, el mensaje aquella información que requiere ser compartida y el canal es el medio por el cual se comparte la información, vía oral, comunicación de voz a voz o bajo el uso de las tecnologías, como lo es el correo electrónico, las redes sociales o el computador.

Muchas veces los problemas dentro de las organizaciones surgen a raíz de no tener una buena comunicación entre los jefes y subordinados, ya que se ordena ciertas acciones, pero son asimiladas y ejecutadas de otra manera, por no haber sido comunicada correctamente.

f. Calidad: Según Madrigal, B. (2005), la calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente. Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. Otras definiciones: definición de la norma ISO 9000: "Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos).

g. Calidad de servicio: Según Madrigal, B. (2005), La calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias. Esta metodología analiza las siguientes dimensiones: Accesibilidad, Comunicación, Competencia, Cortesía, Credibilidad, Confiabilidad, Velocidad de Respuesta, Seguridad, Tangibles, Entender, conocer al cliente. La calidad del servicio puede definirse como la evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencias. A esto se le conoce como evaluación actitudinal del servicio. Por

ello, la calidad del servicio la define el cliente, no el director de marketing, los colaboradores o allegados. Es el cliente que decide si el servicio es de calidad o no partiendo de sus expectativas y el grado de cumplimiento de estas. Muchas veces nos encontramos con restaurantes que declaran ofrecer calidad en el servicio o de aquellos prestadores de servicios más osados que dicen: calidad 100% garantizada. A priori sugieren un nivel de calidad por lo que el consumidor pague. Nada más alejado de la realidad. Si bien es cierto, mensajes de ese tipo pueden crear una percepción de calidad, esta se pone a prueba con la prestación del servicio dando como resultado experiencia satisfactoria o no.

h. Satisfacción al cliente: Whitmore, J. (2002), cuando una persona acude a un establecimiento comercial para solicitar algún producto o servicio, este espera recibir una atención de primera, mejor dicho, espera salir satisfecho luego de haber cumplido con alguna necesidad. Para esto se requiere que la organización vele por cumplir numerosos aspectos que toda persona cuando acude a un local comercial espera, como por ejemplo, comenzando desde la limpieza del local comercial, lo cual se ve reflejado en la limpieza general de los pisos, los muebles, los productos, el olor del establecimiento, sus baños, etc. Luego pasamos a la calidad de atención recibida por los operarios o trabajadores de las diversas áreas de la organización. Todo trato o intercambio de palabras que tienen los trabajadores con los clientes, suma. Sí a lo largo de su travesía por el establecimiento, recibe numerosas faltas de respeto o acciones no cordiales, dicho cliente tendrá un concepto que la atención general del negocio es negativo y se retirará no satisfecho, lo que puede ocasionar que decida buscar una empresa similar competencia para acudir a dicha institución para adquirir sus productos o servicios. Es por todo ello, que hoy en día, según la evolución de la gestión empresarial, en muchos países y ciudades las organizaciones priman la satisfacción del cliente como mecanismo para fidelizar a los consumidores y así tener clientes que perduren en el tiempo, leales a los productos o servicios que comercializan, sin embargo, para cumplir todo esto, es requerido de mucha gestión del personal, así mismo que el stock de productos sea siempre constante, ya que el cliente al no encontrar un producto que viene a buscar tiene cierta molestia y acude a un tercero. Existen varias técnicas o principios que aseguran una buena y óptima satisfacción al cliente

Ante esto, se tiene las siguientes 10 reglas o principios sobre la atención de calidad:

h.1 Satisface a todos y cada uno de tus clientes: Se tiene que tener la filosofía de satisfacer las expectativas de todos los clientes que ingresan a la organización, sin excepción o distinción alguna, ya que no se sabe cuál es la intención o capacidad de compra real que poseen dichas personas. Para citar un ejemplo típico dentro de la industria automotor, es cuando a un concesionario autorizado de alguna marca de autos y/o camiones se acerca una persona del campo, quizá con sus prendas no tan refinadas y con un acento diferente al de la capital de ciudad y los vendedores deciden no prestarle mucha atención, hasta que el persiste por recibir una buena atención, terminando por comprar un vehículo, inclusive al contado. Por lo tanto, no se puede desestimar a nadie dentro de una empresa, ya que todos los clientes son importantes para la organización, más aún, ya que la comunicación de tú a tú, de voz a voz, es una herramienta importante que determina el éxito de una empresa.

h.2. Deja tu vida personal en casa: Con la finalidad de lograr un rendimiento personal óptimo dentro de todo tipo de trabajo, es necesario que sepamos como separar los problemas o percances que se pueden tener dentro del hogar y dejarlos ahí, para que se puede trabajar con toda frescura y motivación. Cuando un cliente acude a una organización y este recibe un trato inadecuado debido al mal humor de alguno de los operarios, este recibe una impresión negativa, con lo cual no decidirá volver jamás por dicho establecimiento comercial.

h.3. No te concentres en el salón de ventas: Es fácil involucrarse en conversaciones con otros vendedores o empleados cuando hay poco movimiento en el local. Pero aun cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando entra un cliente al establecimiento. A veces, es intimidante para un cliente ver a un grupo de vendedores reunidos en el negocio. Adicionalmente, esto da al cliente la impresión de que él mismo es algo secundario a la conversación. En lugar de interrumpir se siente frustrado, ignorado y hasta enojado, por lo que decide ir a hacer compras a cualquier otro lado.

h.4. Saluda a cada Cliente: El saludo es uno de los actos básicos que merecemos todas las personas. Cuando una persona recibe un saludo de bienvenida se siente a gusto dentro de un local comercial, por lo que es conveniente que se capacite adecuadamente a todo el personal de la organización con la finalidad que traten adecuadamente a todo cliente, sin importar la edad o condición social.

h.5. No califiques a los clientes por su apariencia: Se debe capacitar constantemente a todo el personal de la organización para que no se ponga etiquetas o califique al personal de la organización por su apariencia externa. Se debe tratar de la misma manera a todos, en los últimos años en algunos locales comerciales de la capital, se tuvo problemas de racismo, por lo que ahora, las municipalidad de Miraflores, Santiago de surco o san isidro exigen a los negocios colocar carteles que dicen: “prohibido todo tipo de discriminación en este local comercial”.

h.6. Deja que el Cliente tenga su espacio: Todos tenemos una cierta medida de “espacio personal” que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Es necesario respetar un cierto límite o espacio personal del cliente, esto también dependiendo del tipo de persona, algunas personas son más abiertas a recibir información o comentarios por algún vendedor, en cambio algunas, son autosuficientes y desean hacer todo por sí mismas.

h.7. No interrumpas, aprende a escuchar: No debes interrumpir al cliente mientras te habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una frase u oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso estés para exponer ese aspecto que sabes que el cliente simplemente va a adorar, espera hasta que haya terminado de hablar. Recuerda, cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando.

h.8. Baila al ritmo del Cliente: Adapta tu estilo al del cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal. Un gran vendedor no tiene solamente un estilo, debe ser versátil. Hay que saber “bailar” tanto un vals como el baile de moda aunque no nos guste, finalmente es dinero que entra al negocio, si nos

gusta el HI-NRG o el Techno y al cliente el pop y el reguetón, con tal que nos compre, debemos sacrificarnos, todo sea por vender.

h.9. Luce profesional, cuida tu vestuario: Ni bien ingresa en tu local, el cliente comienza a formarse una impresión acerca de ti y tu negocio. Hay muchos factores que inciden en sus opiniones, como tu propio humor personal o estructuras mentales, que no puedes controlar. Por esta razón, es especialmente crucial que estés de la mejor manera en lo que si puedes controlar: tu propia apariencia así como también la del local. Deja que tu imagen transmita lo que estás vendiendo. Es extremadamente importante que tu aspecto se adapte al estilo adecuado a lo que estás vendiendo. La imagen es fundamental para las empresas, que lo sea también para tu negocio porque atraerá más clientes, garantizado.

h.10. Muestra toda la mercancía: Cuando un producto se muestra al cliente, este tiene mayor probabilidad de ser adquirido por el cliente, ya que el cliente puede relacionarlo con alguna necesidad o requerimiento personal – hogar o simplemente por curiosidad, por eso, siempre se busca exhibir los productos a los clientes.

i. Liderazgo: Cornejo, M. (2003) el liderazgo es una habilidad que se adquiere con el paso del tiempo, una serie de acciones o un proceso que realiza una persona en su día a día con la finalidad de dirigir o encaminar un grupo humano a lograr ciertos objetivos en un tiempo determinado. Se requiere que en toda organización, la persona encargada de gestionar al capital humano demuestre un liderazgo activo, motivando e impulsando a que las personas realicen su mejor esfuerzo o trabajo diario. Se requiere que dentro de las organizaciones, se promueva a una persona, para que desempeñe el papel de líder o identificar quien lo realiza, siempre en todo grupo humano, sobresale alguien que tiene dote de líder por las condiciones que posee, como la forma de hablar, lo positivo que resulta su dialogo y lo inspirador que resulta su aliento, por lo tanto, las personas deciden hacerle caso o seguir. Un líder es respetuoso para con su entorno y demuestre habilidades técnicas o conocimientos sobre la actividad o proceso que va liderar, para que así predique con el ejemplo.

2.3 Definiciones conceptuales

a. Management: El Management (en inglés), gestión (en español) está representado por todas las acciones que implican la planificación, organización, dirección y control de procesos, tareas con la finalidad de asegurar el funcionamiento y subsistencia en el tiempo de toda organización. Para realizar gestión, hoy en día, existen de numerosas herramientas que simplifican y potencian la efectividad y alcance de la misma, como el aplicar herramientas informáticas y técnicas avanzadas de sistemas organizacionales.

b. Lean Methodology: La metodología Lean, tiene por finalidad crear más valor para los clientes con menos recursos. Una organización Lean entiende que genera valor para el cliente y se enfoca en incrementar dichos criterios a lo largo del tiempo. Para ello, tiene como prioridad la eliminación de los desperdicios, los defectos, los tiempos muertos y el excesivo tiempo por proceso que termina opacando la imagen empresarial y a la larga genera disconformidad y migración del cliente hacia un competidor.

c. Lean Management: Nuevo estilo o estructura de gestión que parte por la premisa de lograr productos-servicios de calidad por medio del mejoramiento de la estructura interna de trabajo a través de herramientas de diagnóstico, herramientas operativas y herramientas de seguimiento. La columna vertebral del análisis, gestión y seguimiento son los procesos empresariales, por dicho motivo, se realiza un diagnóstico exhaustivo de todas las áreas de la organización, con la finalidad de contar con diagramas e indicadores de los procesos.

Para realizar un seguimiento y medición más eficiente es requerido el uso de la tecnología, a través de programas informáticos. Lean es un sistema con muchas dimensiones que incide especialmente en la eliminación del desperdicio mediante la aplicación de las técnicas que se irán describiendo en esta publicación. Lean supone un cambio cultural en la organización empresarial con un alto compromiso de la dirección de la compañía que decida implementarlo. En estas condiciones es complicado hacer un esquema simple que refleje los múltiples pilares, fundamentos, principios, técnicas y métodos que contempla y que no siempre son homogéneos.

c. Lean Thinking: El Lean thinking o pensamiento Lean significa reducir costes y mejorar la productividad organizacional, la eficiencia general y la calidad de los productos y el servicio con el cual se entrega el producto al cliente final. Para eso se requiere de un compromiso general, empezando desde la última línea organizacional hasta los principales directivos o gerentes.

c. Calidad de servicio: La calidad del servicio que brinda cualquier organización está dado por el nivel de atención (gratitud, respeto, conocimiento, paciencia, empatía) que brinda el personal o capital humano de una organización al público en general. Además de eso, otros factores como la presentación personal, condiciones del local comercial también contribuyen con incrementar o minimizar la calidad ofrecida al cliente.

d. Business Process Management: El business process management o gestión de procesos de negocio, consiste en analizar los procesos globales de la organización, enfocando en aquellos que generan más valor para el cliente con la finalidad de listar indicadores de medición y asegurar su óptimo desenvolvimiento en el tiempo, para que la organización sea más rentable. Para ello, se tiene que realizar un mapeo de procesos, con la finalidad de asegurar un análisis de procesos mucho más integral y profundo.

e. Customer Relationship Management: El customer relationship management o gestión de las relaciones con los clientes, es una técnica de gestión muy empleada hoy en día, en el cual las empresas dedican recursos y tiempo en conversar con sus clientes, para obtener sus reclamos, sugerencias o comentarios, con la finalidad de ofrecer productos y/o servicios de calidad. Para ello, hoy en día se utiliza mucho las redes sociales como medio para intercambiar información o interactuar con los clientes potenciales de la empresa.

f. Six sigma: La metodología six sigma, también conocida como mejora de procesos, se centra en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de acciones, se entiende como defecto cualquier acción que no logre cumplir los requisitos del cliente.

g. Management by Objectives: El management by objectives o gestión empresarial por objetivos tiene por finalidad dirigir todas las acciones u actividades que se necesitan realizar dentro de una organización por medio de la creación de objetivos medibles y con responsables para asegurar el cumplimiento de metas por medio del control, seguimiento y evaluación del desempeño.

h. Productividad empresarial: La productividad empresarial está determinado por la capacidad de generación de riqueza en base a la cantidad de recursos destinados a dicha tarea, sí se generan 1000 soles, empleando 800 soles, se podría decir que la productividad es baja, sin embargo; si se generarían los 1000 soles con tan solo 200 soles, se podría hablar de una alta productividad. Lo mismo se puede citar con la cantidad de personas destinados a dicha tarea o la cantidad de metros cuadrados de espacio (terreno o local) destinados para generar utilidades.

También se entiende la productividad como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

i. Atención al cliente: La empresa distribuidora Copacabana S.R.L. tiene como clientes a personas naturales y dueños de librerías que acuden al centro comercial con la finalidad de satisfacer sus necesidades de compra de artículos de oficina y estudio en general. Para ello, es necesario que se establezca una relación de confianza y empatía entre el agente vendedor y el consumidor, para lograr ofertar todos los productos necesitados por el cliente. Para asegurar la fidelidad del cliente y su próxima visita es necesario tratarlo de la mejor manera, con respeto, saludo cordial, ofreciendo alternativas y una comunicación activa. Así como una entrega rápida y completa, según las órdenes de pedido de los clientes. Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios “Amar a Dios sobre todas las cosas”, en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada. Las personas que tienen contacto directo con los

clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Un personal insatisfecho genera clientes insatisfechos; Los trabajadores propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de capital humano deben ir de la mano de las estrategias de marketing. Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, ya que la competencia no da tregua; por ende el servicio se vuelve una tarea de todos los días.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis Principal

El Lean Management mejora la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. a raíz de la disminución del tiempo de atención, asesoría de venta mucho más técnica y entregas acorde a los requisitos y/o especificaciones de los clientes.

2.4.2 Hipótesis Secundarias

- La gestión por procesos organizacionales optimiza la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.
- El TAKT TIME permite mantener la fidelidad del cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.

2.5 Variables

2.5.1 Variable independiente: Lean Management

2.5.2 Variable dependiente: Atención al cliente

2.6 Operacionalización de variables

A continuación se procede a mostrar las matrices de operacionalización de variables y dimensiones para la variable independiente y dependiente:

Variable	Dimensiones	Indicadores
LEAN MANAGEMENT Variable Independiente	Estrategia Organizacional	Visión
		Misión
		Objetivos Organizacionales
		Políticas Organizacionales
	Ambiente de Trabajo	Clima Laboral
		Las 5 s's
	Flujo de Trabajo	Diagrama de Procesos
		Value String Mapping
		Software Process Modeler
	Calidad	SIPOC
		TAKT TIME
		Diagrama de Ishikawa
	Empoderación de equipo	Motivación
		Liderazgo

Variable	Dimensiones	Indicadores
ATENCIÓN AL CLIENTE Variable Dependiente	Respuesta	Tiempo de Respuesta
		Capacidad de Respuesta
	Atención	Profesionalidad
		Simpatía y Cortesía
		Comprensión al cliente
		Credibilidad
	Producto	Disponibilidad de Stock
		Calidad del producto
	Seguridad	Confianza en la Organización
	Entrega del Producto	Precisión de Entrega

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Enfoque

Según Sampieri, R. (2010), Velázquez, A. (2007) el enfoque del proyecto de investigación es el cuantitativo. Ya que los datos producto de los instrumentos de recolección de datos son calificativos numéricos cuyos valores oscilan de 0 a 20, mediante el cual se puede probar numéricamente la hipótesis mediante una prueba de inferencia y cuadros estadísticos que respalden la información. Además por tener esta una perspectiva externa, es decir el investigador no afecta el resultado de la variable dependiente.

3.1.2 Alcance

El alcance del proyecto de investigación según Sampieri, R. (2010), Velázquez, A. (2007) es el descriptivo. La investigación busca describir los beneficios que genera la variable Lean Management (VI) en la atención al cliente (VD) de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. Para ello se procedió a evaluar los cambios y bondades que acontecen dentro de la organización con la puesta en marcha de la metodología Lean en la gestión organizacional y se realizó las mediciones respectivas en la atención al cliente por medio de los instrumentos de recolección de datos estratégicamente elaborados.

3.1.3 Diseño

El diseño del proyecto de investigación según Sampieri, R. (2010) es el cuasi experimental. A raíz de que los trabajadores de la empresa laboran en diversas áreas, realizando funciones diferenciadas, en lugares geográficos distintos; pasando de almacén, compras, ventas y transporte, por tal motivo no pueden ser seleccionados al azar, y se debe respetar el orden ya preestablecido por la jerarquía de la organización. El esquema del diseño de investigación se presenta a continuación:

G1 01 X 02

G2 03 - 04

En Donde: G1 es el grupo experimental, G2 es el grupo de control, O1 y O3 son pre observaciones, O2 Y O4 son post observaciones y X significa la aplicación de la variable independiente.

3.2 Población y muestra

La población de la presente investigación está representado por la totalidad de clientes que tiene registrado la empresa en su base de datos del área de ventas y cobranzas. La organización emplea un sistema informático para emitir sus comprobantes de pago (boleta, factura) a razón del cual, se cuenta con una tabla con los datos de todos los usuarios (personas naturales o jurídicas) que acuden a las intermediaciones de la empresa a realizar la adquisición de sus artículos.

En total se pueden contabilizar 434 personas, que realizan constantemente compras en la empresa. Por ende, la población para la presente investigación va estar constituido por 434 personas, al ser una población considerable, se procede a calcular el tamaño de la muestra, por medio de la siguiente formula:

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

Donde, k es el nivel de confianza (85%), p y q las proporciones de aceptación o rechazo (50%), N la cantidad de la población (434) y por último e es el error muestral (10%). Desarrollando matemáticamente la formula, el resultado obtenido es 40.

Por ende, la muestra de la presente investigación va estar compuesto por 40 personas o clientes de la organización.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento ficha de encuesta los cuales se muestran en el anexo 02 al final del presente proyecto de investigación. Para realizar el procesamiento y análisis de la información procedente de los instrumentos de recolección de datos se empleó la estadística descriptiva e inferencial. Para lo cual se empleó la media, la varianza, la desviación estándar, la moda, la mediana, el histograma de frecuencias y la prueba de T de Student de muestras paramétricas, para medir la diferencia de medias de las puntuaciones del antes y después de la aplicación de la variable. Con lo consiguiente, se evaluó la mejoría generada en la atención al cliente de la empresa Copacabana S.R.L.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Procesamiento de datos

Durante el desarrollo del proyecto, se ha realizado una visita a la empresa Copacabana S.R.L. y se pudo verificar el área de atención al cliente, luego de un análisis se pudo observar los siguientes casos:

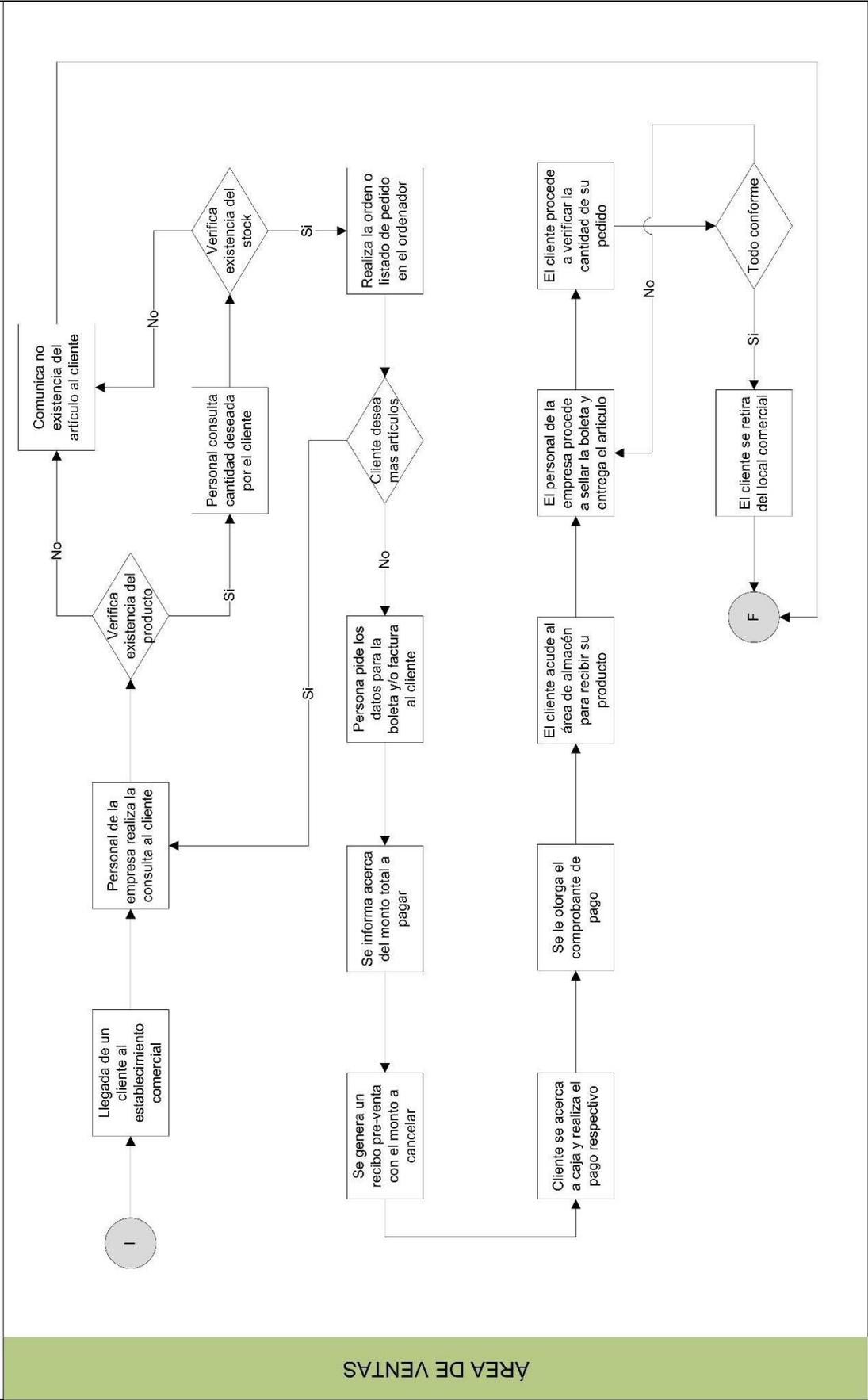
- Personal poco capacitado.
- Poco interés del personal por mejorar la atención.
- Procesos que no tienen ninguna finalidad.
- Poco conocimiento del producto por parte del personal.
- El personal no escucha las sugerencias de los clientes.
- Hacer esperar al cliente para poder ser atendido.
- El personal no brinda solución a algún problema que se presente.
- El personal no cumple con las promesas que hace a los clientes.

El personal encargado de la atención al cliente requiere de capacitación constante, para poner en práctica los siguientes conceptos:

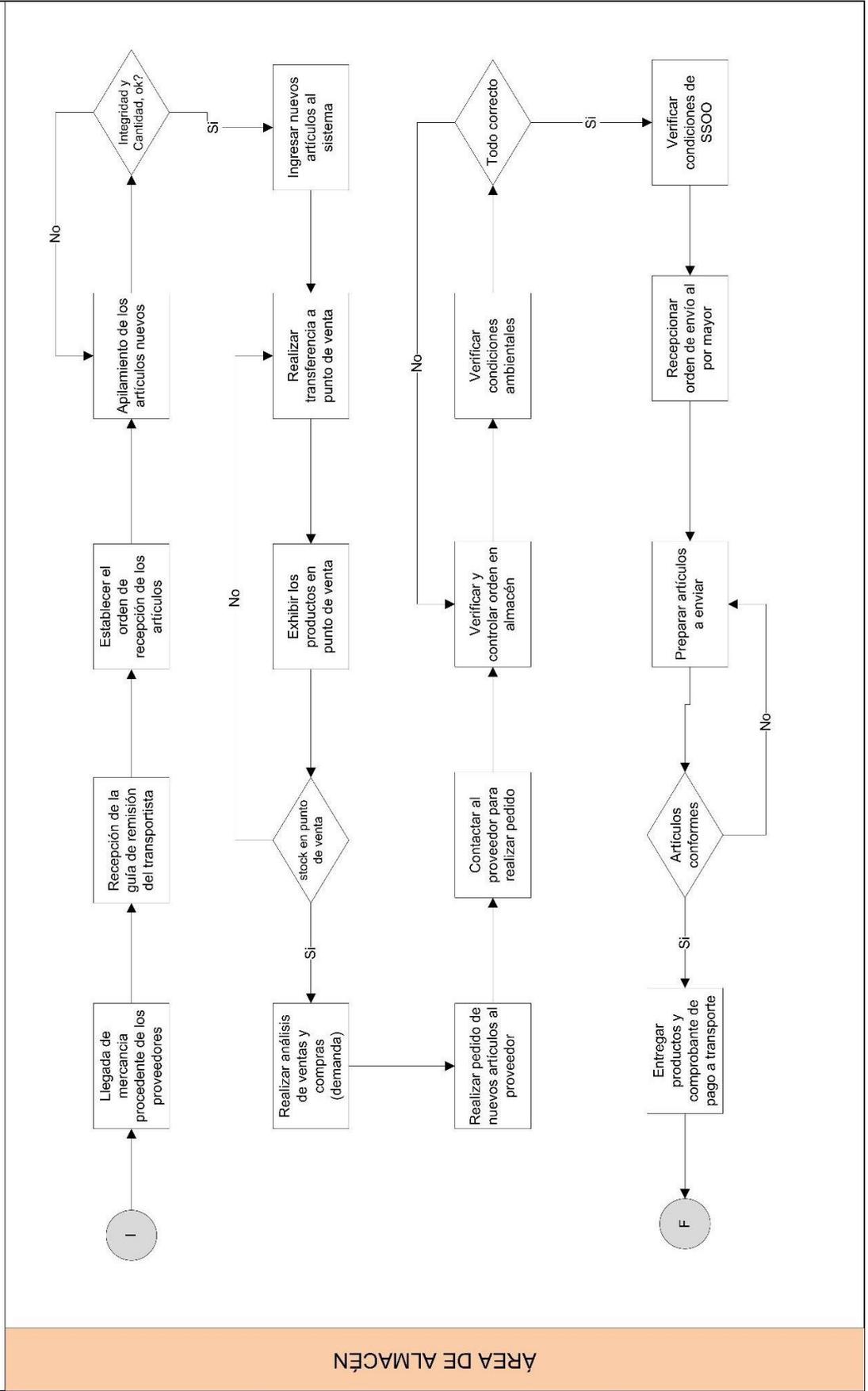
Lean Management es un conjunto de técnicas para la mejora continua de una empresa sin distinción del tamaño, sector y del producto o servicio que preste, el fin de Lean es buscar la satisfacción al cliente, ya que el Cliente es el eje de cualquier negocio, que consiste en brindarle al cliente el producto o servicio en el que necesita, en el momento y de la manera que lo desea.

La atención al cliente no solo se basa en vender, sino en saber resolver las dudas que los clientes puedan tener y proponer soluciones, nuestro interés final debe ser la satisfacción del cliente. Para lograr esta satisfacción debemos tener en cuenta algunos aspectos como son la Calidad del producto o servicio que cubra las necesidades de los clientes, el Precio y ofrecer una Excelente atención. Por consiguiente se realizó un análisis sistémico de todo lo que acontece dentro de la organización y se realizó la diagramación de procesos respectiva para posteriormente poder establecer y redactar la filosofía organizacional de la empresa Copa Cabana, para ello se procedió a realizar entrevistas, observación de campo e investigación bibliográfica para poder establecer aquellos puntos clave de cambio, los cuales se muestran a continuación:

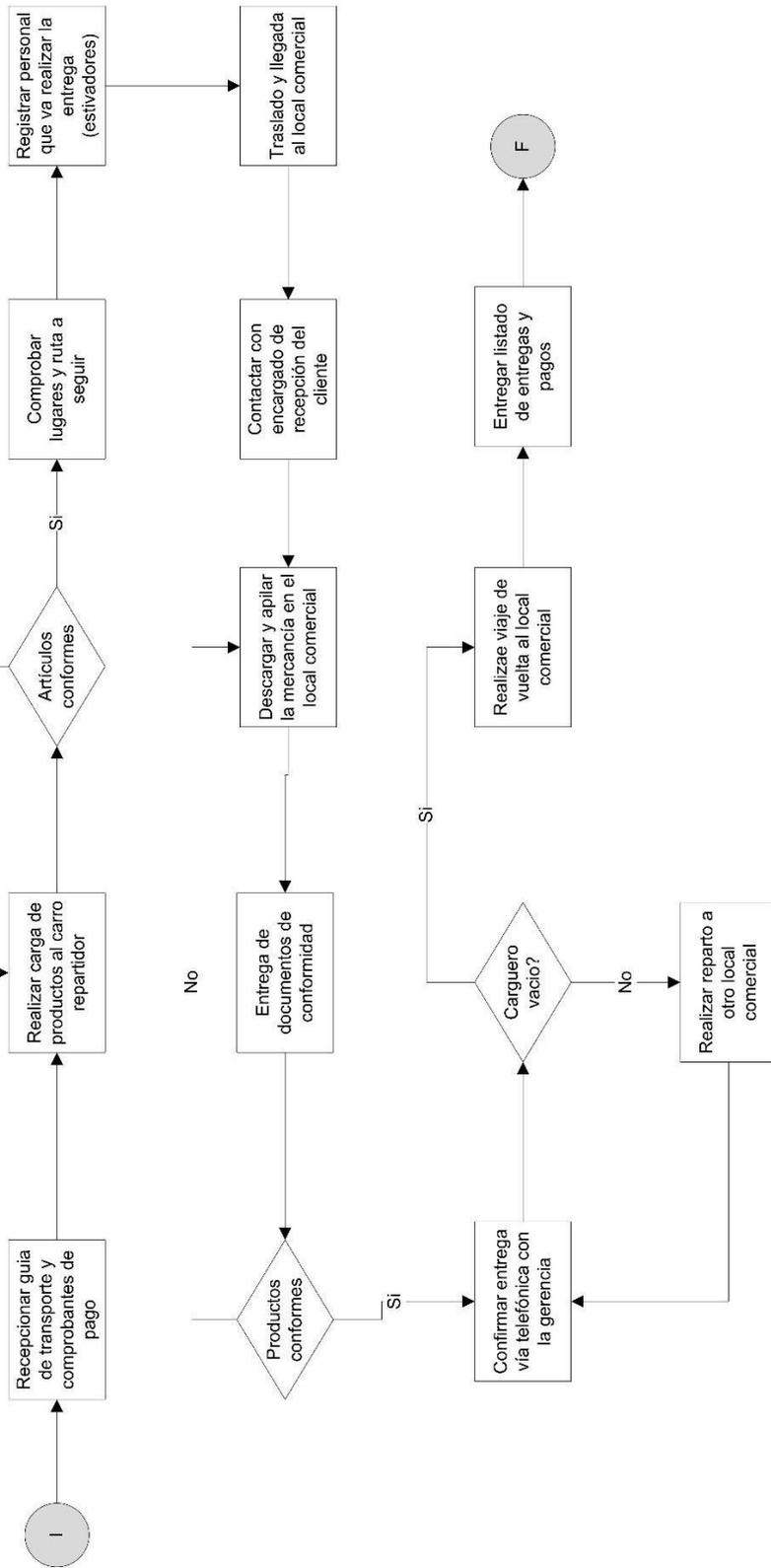
Empresa Copa Cabana S.R.L. (Diagrama de Procesos – Antes de la Investigación)



Empresa Copa Cabana S.R.L. (Diagrama de Procesos – Antes de la Investigación)

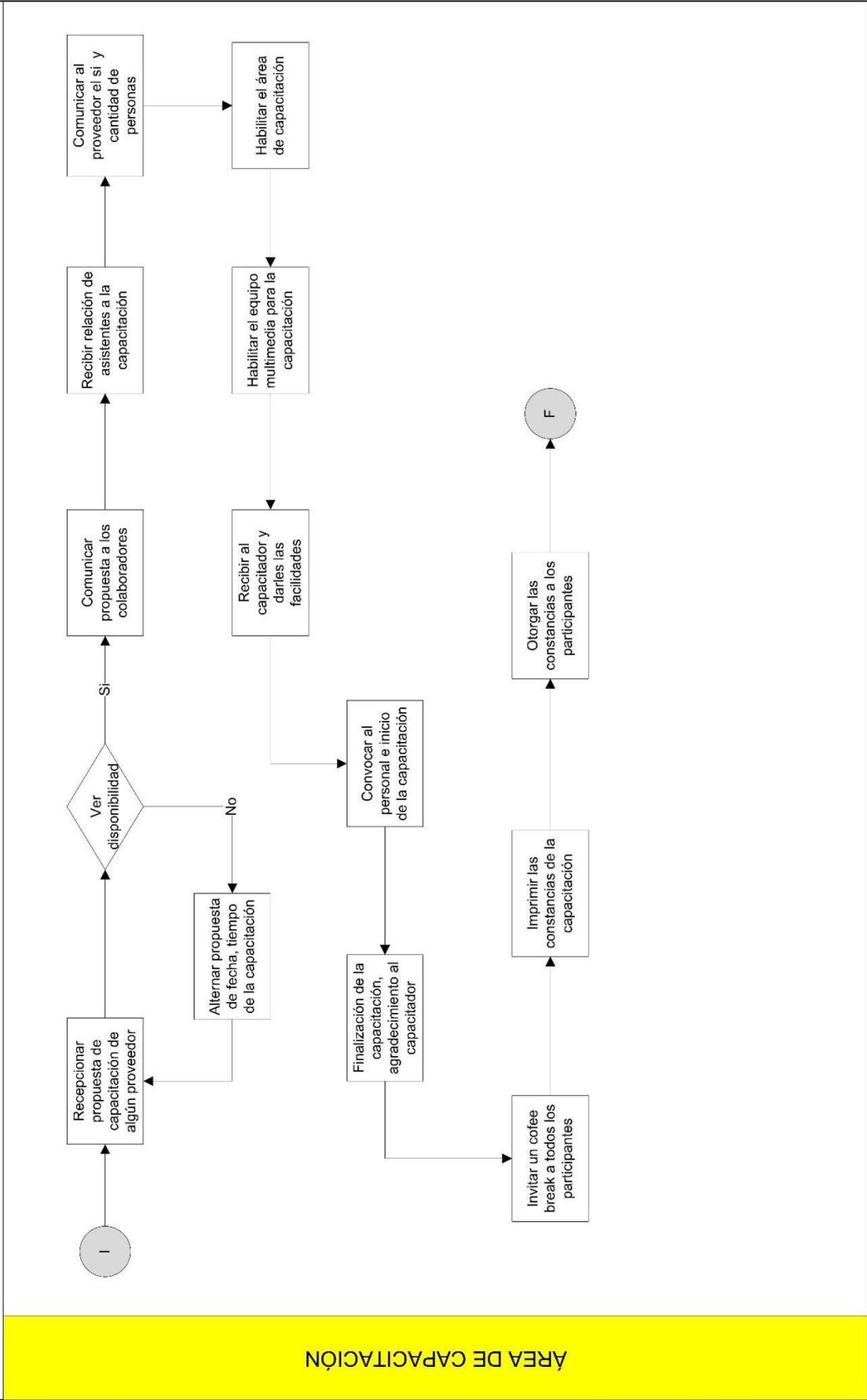


Empresa Copa Cabana S.R.L. (Diagrama de Procesos – Antes de la Investigación)



ÁREA DE TRANSPORTE

Empresa Copa Cabana S.R.L. (Diagrama de Procesos – Antes de la Investigación)



Para conseguir el éxito de una empresa, debemos de identificar los procesos innecesarios que no aportan nada al producto o servicio, llamados "desperdicios", como son actividades que se dupliquen, tiempos de espera, transportes innecesarios, estas acciones ayuda a la reducción de costos, disminuye tiempos de espera y la mejora continua de los procesos, consiguiendo un mejor producto o servicio con calidad y buen precio a diferencia de la competencia. En dicha visita se pudo observar que el personal requiere de una charla, esto se realizó el día 01 de Noviembre, para tener en cuenta algunos de los siguientes conceptos: **ATENCIÓN AL CLIENTE:** es un conjunto de actividades que se ofrece al cliente para brindarle el producto o servicio que requiera de manera que el cliente quede satisfecho con el producto o servicio.

Elementos de Atención al Cliente: Algunos aspectos que debemos de considerar son:

- **Contacto cara a cara:** desde el saludo, formas de trato al cliente, y tener una actitud positiva. Se puso ejemplos de la manera como debemos comportarnos como personal de la empresa y generar una atención agradable para el cliente.
- **Relación con el Cliente:** cómo actuar con cada tipo de cliente. Se recomendó tener paciencia para tratar a los clientes ya que de ellos depende el éxito de toda empresa.
- **Correspondencia:** Es la información digital o física en donde se pone en conocimiento las promociones, agradecimiento, etc., teniendo en cuenta que esta información puede llegar a manos de nuestros no – clientes o futuros clientes. Hay que tener en cuenta que el aspecto negativo de la empresa resulta en desventaja, ya que los clientes que no estén satisfechos emitirán recomendaciones no buenas de la empresa.
- **Reclamos y cumplidos:** un cliente insatisfecho es una amenaza para la empresa, para ellos debemos de atender las quejas y buscar una solución que convenza al cliente, de ello depende que estos se comuniquen con nuestros futuros clientes.
- **Instalaciones:** Todo entra por los ojos, por tal motivo nuestro lugar de trabajo debe estar ordenado y limpio para que el cliente tenga una primera impresión buena.

Componentes de una Buena Atención, para la empresa Copacabana:

- Seguridad: Cuando brindamos a los clientes cero riesgos, cero dudas sobre el servicio o producto. La seguridad que el cliente al elegirnos no se equivoca en la calidad del producto y atención.
- Credibilidad: es la confianza que el cliente tiene hacia la calidad del producto o servicio que la empresa ofrece.
- Comunicación: Mantener un lenguaje sencillo que el cliente pueda entender. Por querer impresionar a los clientes muchos usan palabras técnicas y llegamos hasta engañar en los beneficios del producto y esto hace que el cliente no prefiera nuestra empresa.
- Comprensión: Mantener una buena comunicación para saber que es lo que el cliente desea. La manera más sencilla es preguntar al cliente que es lo que necesita y así puede hacerle sugerencias.
- Accesibilidad: Tener vías de contacto con el cliente, ya sea por buzones de sugerencias, quejas o reclamos. Toda empresa debe tener acceso que los clientes puedan emitir una opinión, esto ayuda que la empresa corrija errores o mejore sus estrategias.
- Cortesía: Brindar al cliente una atención con simpatía, respeto y amabilidad. Un trato cortés es el acceso al cliente, con esto ganamos la confianza.
- Profesionalismo: Habilidades de los miembros que laboran en la empresa para llegar a cada cliente. Para conseguir esto, es necesario recurrir al personal profesional para capacitar al personal en la atención al cliente.
- Capacidad de respuesta: Tener conocimiento de nuestro servicio o producto, para una atención rápida y oportuna, en caso de presentarse alguna dificultad o problema saber otorgar al cliente una solución. No debemos dejar que el cliente quede con alguna duda respecto al producto o servicio de nuestra empresa.

Luego de realizar el trabajo y cambio respectivo dentro de la organización, se procedió a re-estructurar la forma de operar de los colaboradores de la empresa en mención en base a modificaciones en el mapeo de procesos y conversaciones de uno a uno con los trabajadores. Todo esto se apoyó en la capacitación dada.

En la Imagen N° 01 e imagen N° 02, se aprecia a la investigadora realizando las charlas respectivas con el personal de la empresa Copacabana S.R.L. en uno de sus ambientes internos destinado al proceso de charlas y capacitaciones que se tiene temporalmente por distribuidoras de útiles provenientes de la capital.

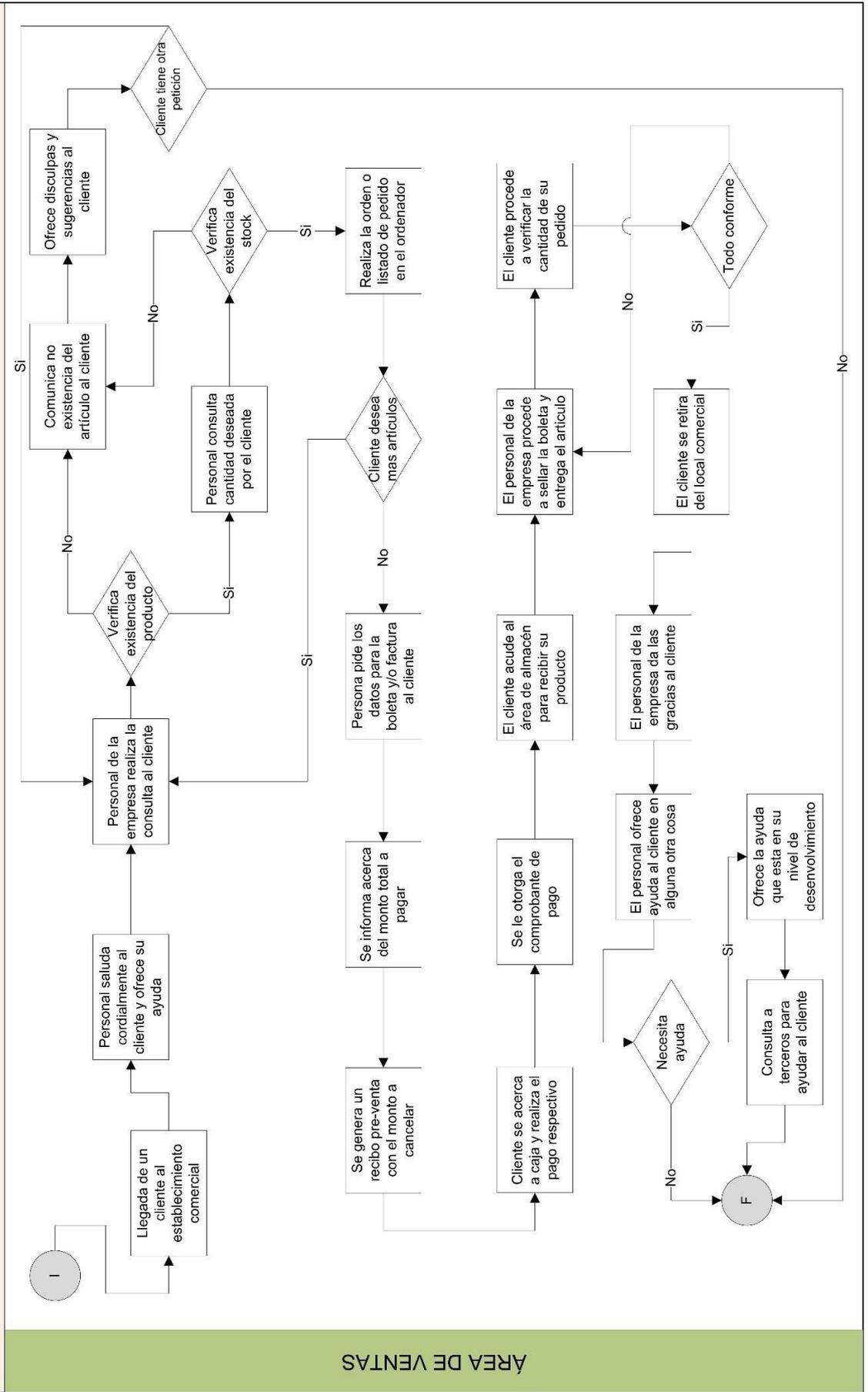


*Imagen N° 01 – Investigadora durante sus sesiones o charlas con el personal de la empresa.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

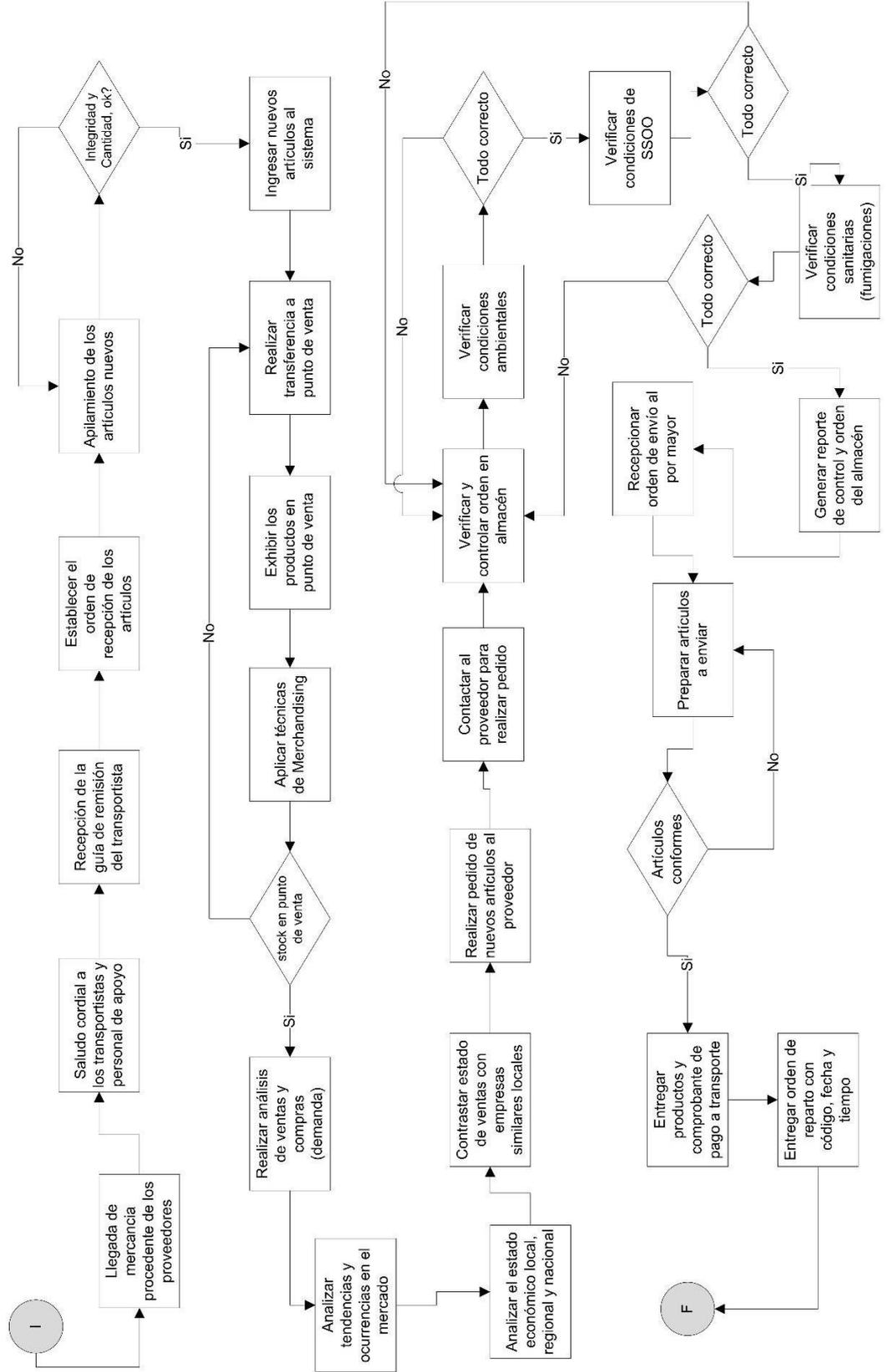


*Imagen N° 02 – Investigadora realizando su sesión de capacitación
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

Empresa Copa Cabana S.R.L. (Diagrama de Procesos – Después de la Investigación)

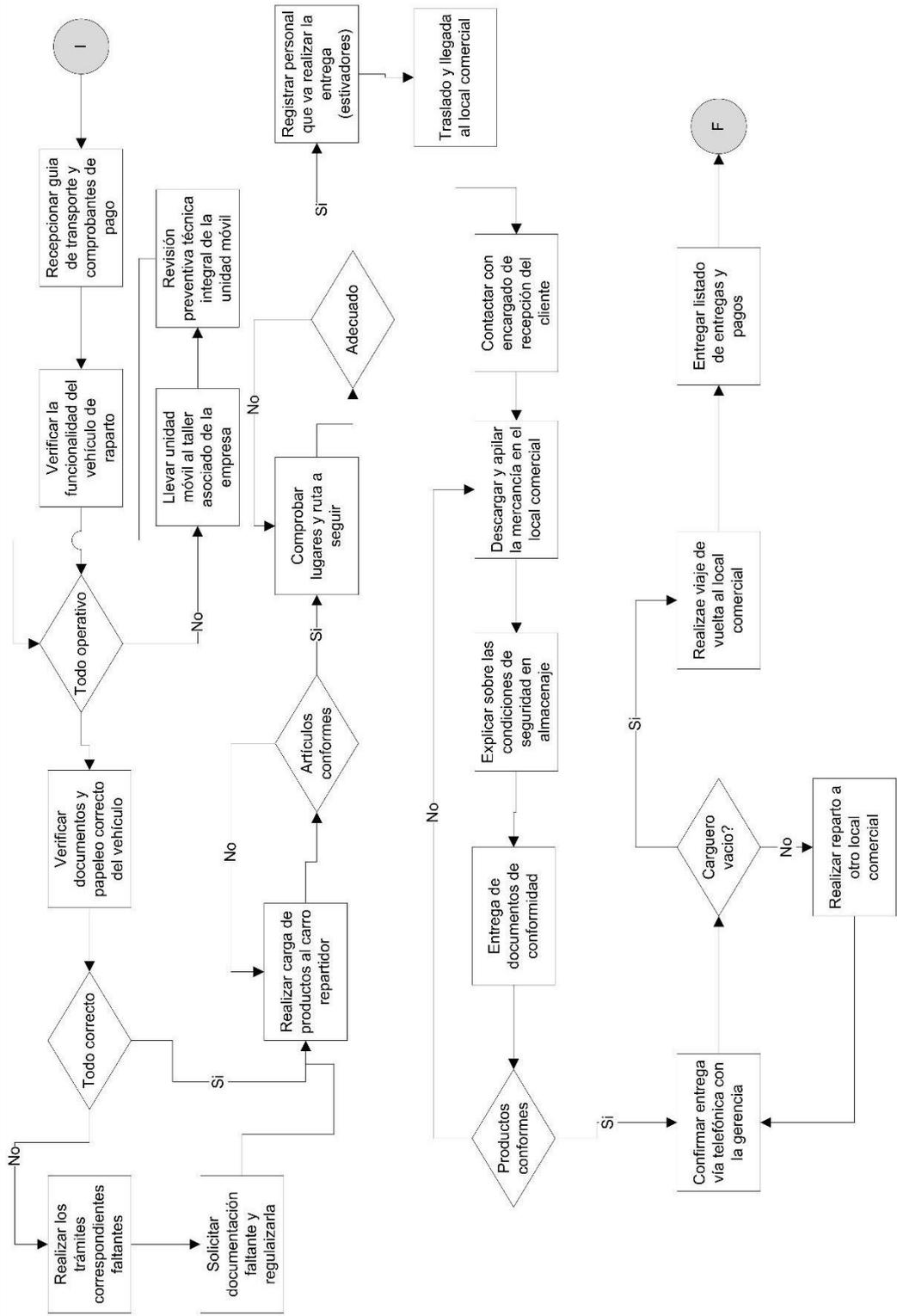


Empresa Copa Cabana S.R.L. (Diagrama de Procesos – Después de la Investigación)



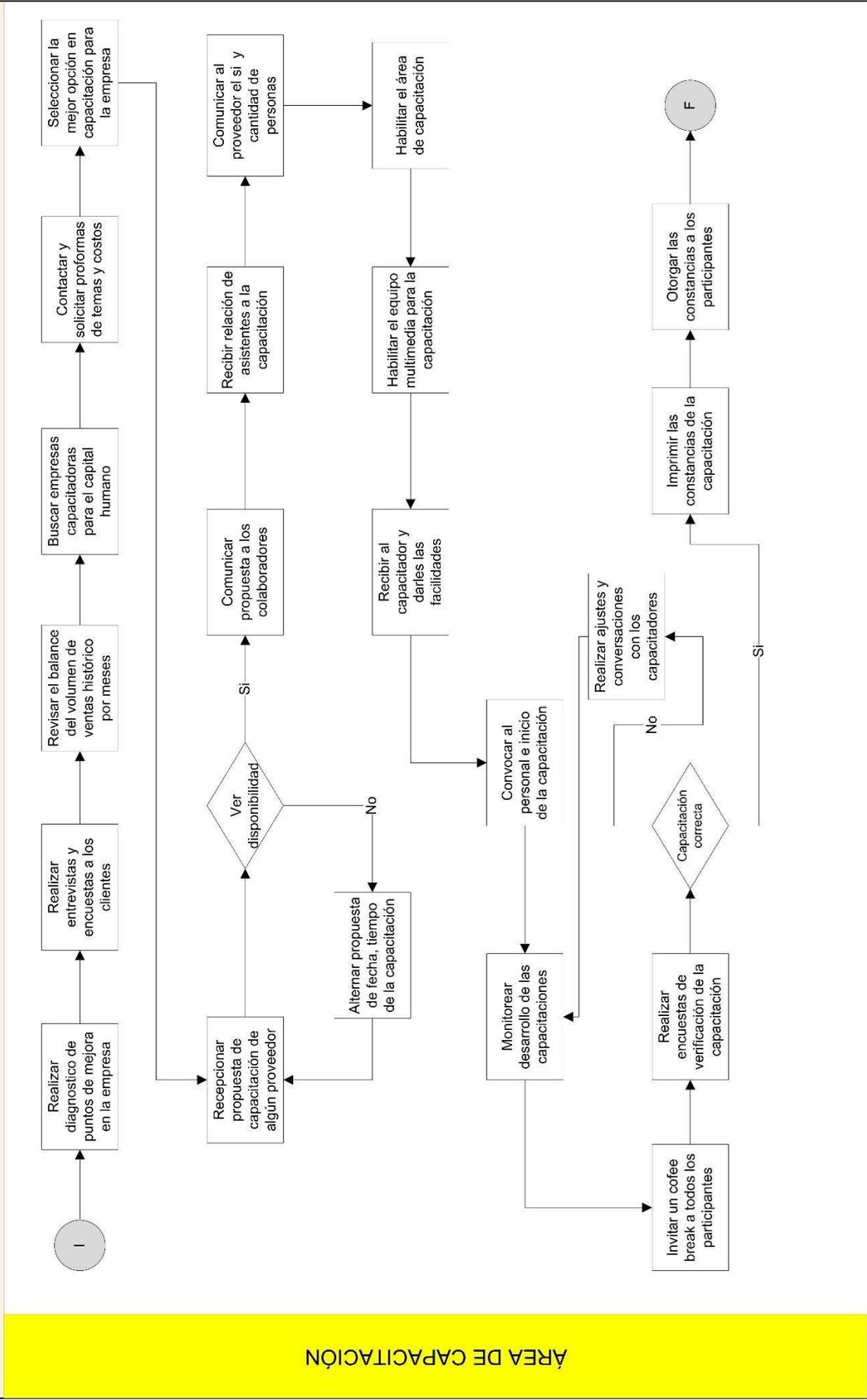
AREA DE ALMACÉN

Empresa Copa Cabana S.R.L. (Diagrama de Procesos – Después de la Investigación)

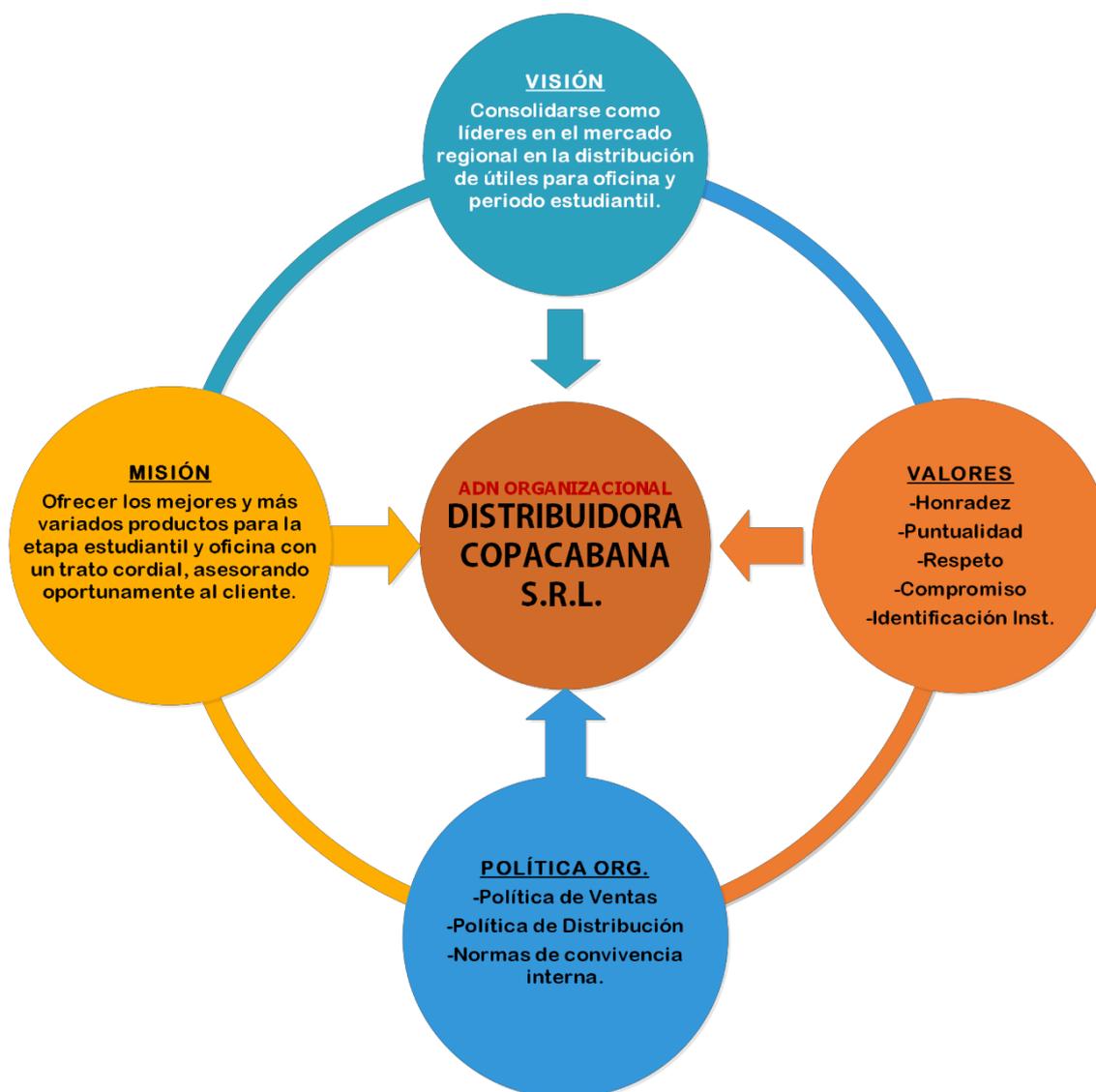


ÁREA DE TRANSPORTE

Empresa Copa Cabana S.R.L. (Diagrama de Procesos – Después de la Investigación)



Por medio de la investigación, se logró determinar el ADN organizacional de la empresa Distribuidora Copacabana S.R.L. Para realizarlo, se tuvo reuniones y conversaciones con el personal de la organización y directivos de la alta gerencia. Para ello se volvió a redefinir la visión, misión y valores de la organización, tal como se muestra a continuación, para posteriormente redactar las políticas de la organización: ventas, distribución y convivencia interna.



*Imagen N° 03 – ADN empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

Para redactar las políticas ya antes mencionadas, se realizó una investigación profunda de la bibliografía, así como de aquellos factores que son determinantes dentro de la organización. Logrando identificar los KPI (Key Performance Indicators, “Indicadores claves de rendimiento”) para cada política, los cuales se detallan a continuación:



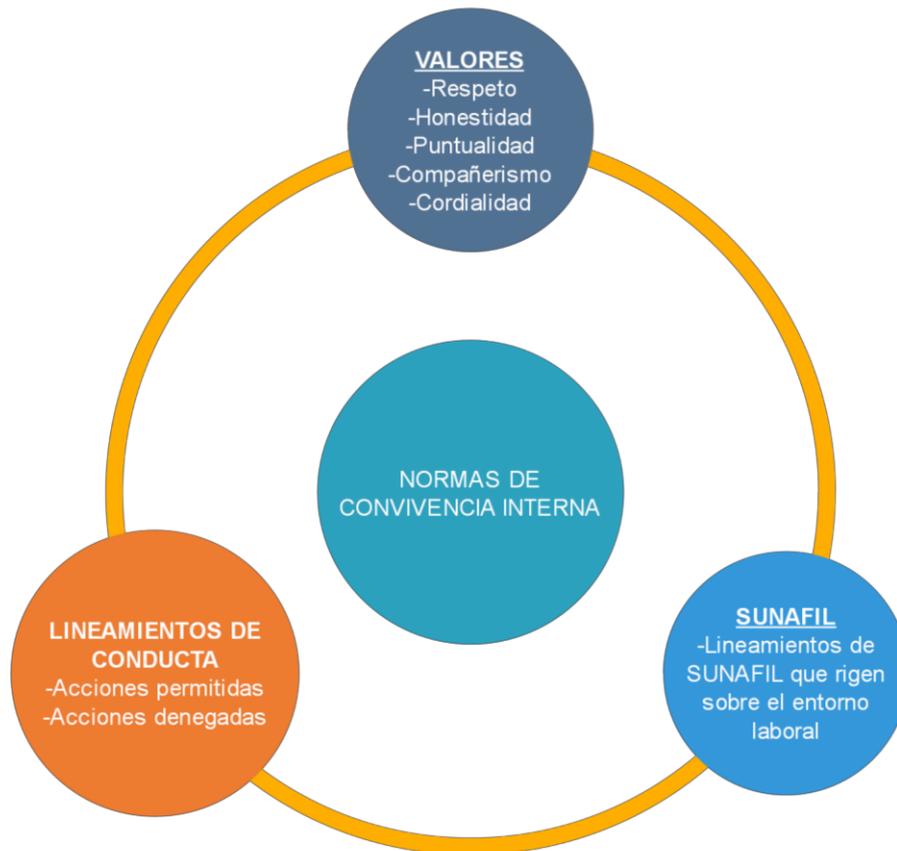
*Imagen N° 04 – Política de ventas, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

La política de distribución, toma en consideración 5 elementos claves: los clientes, los vendedores, la situación o contexto de compra, el nivel de comunicación y los productos. Con la finalidad de brindar una excelente experiencia de compra por parte de los clientes, es necesario conocer e identificar los distintos tipos de clientes y sus preferencias específicas, además de dominar una buena comunicación efectiva, empleando un lenguaje verbal adecuado, un lenguaje no verbal pertinente y un lenguaje para verbal convincente. Con la finalidad de realizar o concretar una venta, es necesario que los colaboradores o trabajadores conozcan los artículos que comercializan, tanto la parte técnica, como la parte práctica. Muchas veces, los clientes acuden al local comercial y realizan consultas prácticas del uso de los productos, por ejemplo: "disculpe señorita, tiene ese papal translucido que se utiliza en las fiestas o bautizos y en el cual se imprime"; por lo que es necesario que los trabajadores conozcan los diversos usos de los artículos, para lograr el cierre de venta, es necesario que estas personas estén capacitadas en técnicas de venta y cierre de ventas efectivo.



*Imagen N° 05 – Política de distribución, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

La política de distribución o entrega de productos a los clientes vía reparto móvil a domicilio, posee 3 elementos claves en su desarrollo que asegura su exitosa culminación, estas son: automatizadas órdenes de envío, actualizadas órdenes de entrega y correcta identificación de las zonas geográficas de reparto. Uno de los problemas latentes que tienen todas las empresas a nivel de la ciudad de Huánuco, que genera un gran malestar de transportistas e imposibilita el libre reparto de productos es el tráfico que se tiene en zonas céntricas de la ciudad a raíz de la alta proliferación de transporte público menor, como lo son los bajaj's y/o taxis de tres ruedas, por lo que resulta conveniente visitar dichas zonas en horarios en los cuales el tráfico es menor, para así, lograr eficiencia en las entregas. De lo contrario se dejaría de repartir 10 locales en una mañana, por solo 1 o 2, a raíz de la demora del tráfico. Además es necesario, tener de manera actualizada las órdenes de envío y entrega con la finalidad de realizar un mayor control y supervisión de las mismas. El trato y cordialidad de los repartidores y estibadores es un elemento clave y fundamental para asegurar la fidelización de los clientes de la empresa.



*Imagen N° 06 – Normas de convivencia, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

Con la finalidad de tener un clima organizacional adecuado que promueva un buen ambiente de trabajo y buenas prácticas laborales, es necesario capacitaciones y sesiones de trabajo que promuevan valores adecuados (respeto, honestidad, puntualidad) entre los trabajadores para mutuo beneficio de los dueños de la empresa y ellos mismos, además de un lineamiento de su actuar diario con conductas permitidas y denegadas, que contribuyan a asegurar el cumplimiento con las normas y obligaciones impuestas por SUNAFIL (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral), dicha institución regula la performance y calidad de vida laboral de los colaboradores. Para tener trabajadores eficaces, felices, que logren el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la organización, es necesario incentivar la práctica de buenos valores y hábitos en los colaboradores, para que sirva como base para tener alta productividad diaria. Los malos comportamientos y conductas suelen contagiarse rápidamente entre los colaboradores, dispersándose en aquellas personas que en un principio tienen buenas intenciones y conductas, lo cual termina resultando perjudicial para la empresa.

Además para asegurar la satisfacción plena de los consumidores o clientes se identificaron las siguientes premisas de cumplimiento interno por parte de la empresa Copacabana S.R.L.:

- EL cliente por encima de todo: Es el cliente a quien debemos de tener presente, antes que nada, y nuestra finalidad es que salga satisfecho de la empresa. La satisfacción del cliente no solo implica que tenga el producto o servicio tal cual lo desee, también incluye en trato que el personal brinda.
- No hay nada imposible cuando se quiere: Muchos clientes solicitan cosas casi imposibles, pero con un poco de esfuerzo podemos conseguir lo que nos piden. Buscar opciones que pueda satisfacer al cliente.
- Cumple todo lo que prometes: Cumplir todo lo que la empresa ofrece a los clientes. Si por algún motivo no puedes cumplir, buscar compensar al cliente.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera: Esto se logra conociendo a los clientes y enfocarnos en lo que necesita. Conociendo al cliente logramos saber cuáles son sus necesidades y con eso ofrecer alternativas.
- Para el cliente tu marca es la diferencia: De la atención al cliente depende que este regrese o no. Que el cliente concurra a tu empresa quiere decir que lo que ofreces satisface sus necesidades y por lo tanto debemos de buscar siempre la mejora.
- Faltar un punto significa fallar todo: Que fallemos en la entrega del producto o servicio, implica que el cliente quede insatisfecho con la atención y por tal motivo eso perjudica a la empresa. Estos clientes insatisfechos, significa una mala publicidad, ya que suelen comentar con otras personas que podrían ser nuestros clientes y por nuestras fallas perdemos.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados son considerados los primeros clientes y como tratemos a nuestros trabajadores depende el trato que tendrán nuestros clientes. El trabajador debe estar también satisfecho con el sueldo y el lugar de trabajo, de ello depende el trato hacia nuestros clientes.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: Según el juicio de nuestros clientes depende el regreso o no de estos a la empresa. También de esto depende que el cliente nos recomiende.

Con la finalidad de mejorar la performance general de la empresa, se elaboró de manera conjunta, con cooperación de la alta gerencia y los colaboradores (trabajadores) líderes de cada área el BSC (Balanced Scorecard), cuadro de control de mando, que de manera estratégica toma en consideración 4 aspectos relevantes para el éxito organizacional, como lo son: los procesos internos de negocio, los clientes, el aprendizaje y crecimiento y la parte financiera.



*Imagen N° 07 – Balanced Scorecard, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

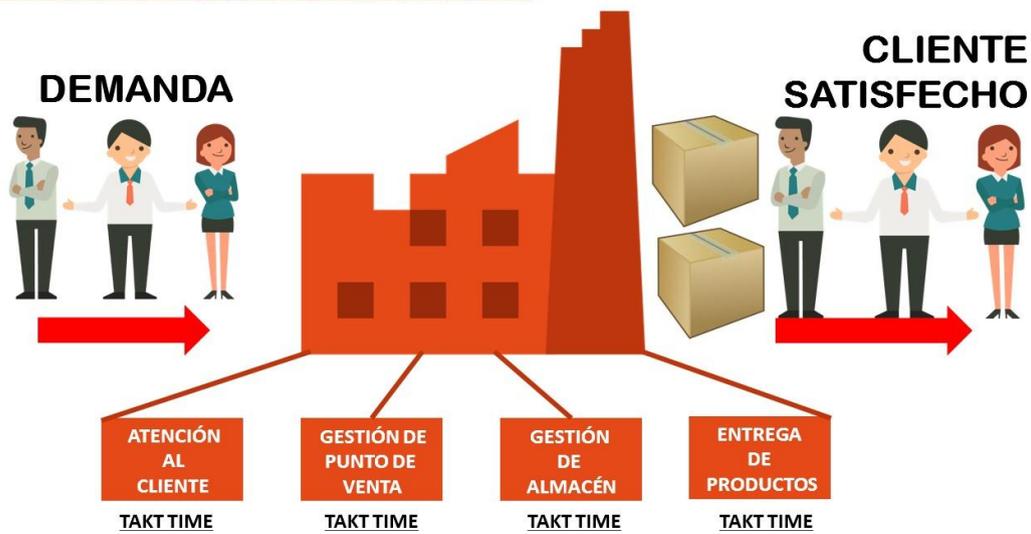
En la imagen N°07, se muestra el BSC creado para la empresa Copacabana S.R.L. en esta se visualiza sus 4 cuadrantes; para el primero procesos de negocio, se considera el proceso de atención al cliente, el proceso de control de almacén, proceso de manejo de artículos o stock y el proceso de reposición o renovación de los productos en tienda. Para el cuadrante de los clientes se tiene el cordial recibimiento con un saludo placentero, una atención oportuna y rápida, resolución de problemas y ante una negativa de existencia de 0 stock de productos en el local comercial poder guiar o asesorar al cliente con la finalidad de proporcionarle un producto alternativo que satisfaga sus necesidades.



*Imagen N° 08 – Las 5'S, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

En la imagen N°08, se presenta las 5's para la empresa Copacabana S.R.L. en esta se puede percibir por separado cada una de las palabras en español que componen las 5s, tal como: clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener la disciplina de cambio y mejora continua. Resulta de mucha importancia su aplicación dentro de todo tipo de organización, más aun en empresas cuyo rubro principal es el expendio de objetos cuyo volumen de compra es alto, llegando a ser decenas a cientos por cada artículo. Este tipo de empresas requiere de grandes almacenes, estantes, haciendo difícil la labor de controlar los desperdicios y materiales excedentes que quedan de las entregas; por lo que el orden y la limpieza resultan factores claves para evitar que no se vendan los productos por la falta de orden y/o extravío dentro del mismo establecimiento comercial. Una vez que se inculque dichos lineamientos, se tiene que estandarizar el trabajo, por medio de sesiones de capacitación grupales con todos los trabajadores, en los cuales se logre un cambio de conducta duradera de los comensales, para evitar incumplir con lo establecido por las 5's, el orden, la limpieza, la organización y estandarización de los artículos y en sí del ambiente de trabajo. Si se logra contar con un ambiente de trabajo organizado y ordenado, este influye significativamente sobre la motivación de los comensales, ya que no es lo mismo, trabajar en un entorno donde no se encuentre las cosas, exista perdidas y sea visualmente antiestético por el desorden encontrado, genere de poco a poco, desmotivación y por ende reducción de la efectividad organizacional. Por último se debe reforzar la buena actitud de los comensales a través de reconocimientos, como por ejemplo: "el trabajador del mes", en el cual se premie a aquellas personas que demostraron una alta eficiencia en sus tareas para mantener la disciplina en la organización, empresa Copacabana S.R.L.

EMPRESA DISTRIBUIDORA COPACABANA S.R.L.



*Imagen N° 09 – TAKT time, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

En la imagen N°09, se presenta el gráfico correspondiente al TAKT TIME de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L., en esta cabe recalcar que principalmente para mejorar la atención al cliente, se tiene identificado 4 procesos centrales dentro de dicha labor; primero la atención al cliente, seguido por la gestión y mantenimiento del punto de venta, además de la gestión de almacén y de todos los productos nuevos y existentes de la empresa y la entrega final del producto al consumidor, ya sea en tienda o vía reparto a domicilio.

Para calcular el valor TAKT de cada uno de los 4 procesos ya antes mencionados se procede a estimar el volumen de ventas diario, en función al volumen de ventas efectuadas durante un mes; los valores resultantes son los siguientes: VENTAS DIARIAS: 250; CANTIDAD DE PRODUCTOS(PUNTO_VENTA): 150; CANTIDAD DE PRODUCTOS(ALMACÉN):135; ENTREGA DE PRODUCTOS: 6; HORAS DE ATENCIÓN: 8 HORAS. NÚMERO DE TRABAJADORES (POR ÁREA): 5. Por ende, se efectúa la siguiente fórmula, con la finalidad de saber el valor de ventas que debe generar la empresa con tan solo un trabajador en una unidad de tiempo: $(\text{VALOR}/\text{HORAS DE ATENCIÓN}) / \text{NÚMERO DE TRABAJADORES}$.

El TAKT (atención)= 6.25; TAKT(punto de venta)= 3.75; TAKT (almacén)= 3.37; TAKT (entrega de productos)=0.15.

Una vez que se conoce los valores TAKT, se puede recalcar lo siguiente: un personal de cada una de las tres áreas va atender durante 1 hora de trabajo (60 minutos) a 6.25 personas. Un encargado del área de reposición o gestión de punto de venta logrará reponer 3.75 artículos en 60 minutos. Un encargado del área de almacén conseguirá atender 3.37 órdenes de compra y por último, un colaborador del área de despacho o salida de productos conseguirá repartir 37.5 artículos en una hora. Sí hubiese algún contratiempo dentro de la cadena de servicio de la empresa, es porque los valores de entrada (demanda de productos) se incrementa, ya que con ello aumentan los clientes y así sucesivamente las entradas de la cadena TAKT, por lo consiguiente la solución sería el incremento del número de personal o la automatización y mejora de los procesos.



*Imagen N° 10 – Capacitación, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

En la imagen N°10 se muestra a la tesista, realizando las charlas o capacitaciones en las inmediaciones del local comercial. Como público, se evidencia la presencia del personal que componen las diversas áreas de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. La temática que se impartió durante la sesión fue estratégicamente elaborada por la tesista, luego de semanas de investigación en bibliografía local, nacional e internacional, tanto en publicaciones físicas como virtuales. Se tuvo alta tasa de asistencia por parte de

los trabajadores que demostraron ser personas que sí les importa su desarrollo y futuro personal, ya que se mantuvieron calmados y concentrados durante la duración de toda la capacitación, que resultó ser dinámica, por la gran cantidad de temas y ejercicios motivadores. En la imagen N° 11, se detallan los temas que se trató con los colaboradores de la empresa, primero se tuvo la calidad en la atención al cliente, donde se detalló puntos importantes acerca del verdadero valor que tiene el cliente para la organización, ya que sin este, la empresa no existiría, ni con ella sus trabajadores, cada cliente que acude a la empresa, al comprar sus artículos deja utilidades para la organización, con los cuales se realiza el pago de la planilla-bonificaciones y otros beneficios sociales. Segundo, buenas prácticas dentro de la empresa, en relación a que es permitido realizar y que no lo es, así como maneras de cómo actuar frente a circunstancias positivas y/o negativas. Tercero, el manejo de emociones y el comportamiento grupal, es de suma importancia para mantener un clima grupal idóneo, que las personas controlen sus emociones, cuenten con una buena inteligencia emocional que les permita responder adecuadamente a las adversidades, problemas y confrontaciones con compañeros y jefes o supervisores de áreas.

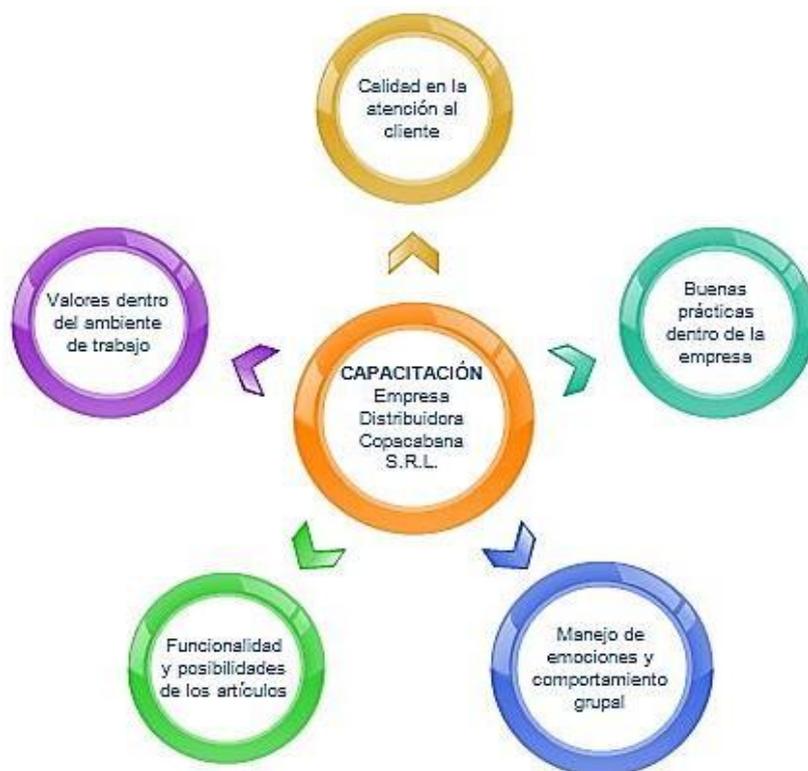


Imagen N° 11 – Temas de la capacitación, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

Como cuarto punto se tiene la funcionalidad y características de los artículos que expende la empresa, es de suma importancia que los colaboradores conozcan los nombres, usos, características, bondades y desventajas de los productos frente a todo tipo de uso que los clientes podrían tener, mayormente para escolares, negocios y sector público. Por último, pero de fundamental importancia se tiene a los valores dentro del ambiente de trabajo, se recalcó en todo momento que los principales valores o pilares que rigen el trabajo dentro de la organización son la disciplina, la honradez, la puntualidad y el respeto. A través de estos valores es que la empresa en el tiempo, ha llegado a consolidarse como una de las principales empresas del sector. En muchas ocasiones se detectaron colaboradores que tienen conductas inapropiadas y que va en contra del patrimonio de la organización, como es el caso de hurtos y otros perjuicios, por lo que los trabajadores deben de mantener al margen estas conductas inapropiadas para beneficios mutuos, ya que de encontrarlo(a) infraganti, automáticamente se procederá a efectuar su despido y aviso a las fuerzas del orden (policía-serenazgo, etc.)



*Imagen N° 12 – Foto grupal en la capacitación, empresa Copacabana S.R.L.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

En la imagen N°12, se muestra a la tesista en la parte central con todos los asistentes a las sesiones de capacitación y concientización en temas de mejoramiento de la calidad de atención al cliente interno y externo.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Contrastación de resultados del trabajo de investigación

Inicialmente (antes de la aplicación de la investigación), la gerencia de la organización no contaba con un enfoque sistémico dentro de la administración de la empresa, razón por la cual se desconocían o no se tomaba importancia a ciertos aspectos claves para el bienestar de la organización, tal como la estrategia organizacional, no se encontraba correctamente definido la misión, visión, objetivos organizacionales y políticas de la empresa. El ambiente de trabajo existente inicialmente no era el adecuado a raíz de un deficiente clima laboral por parte de todos los colaboradores de la organización a raíz de la mínima convocatoria-reuniones o eventos que conlleven a un acercamiento entre las personas. Por su parte el ambiente de trabajo no facilitaba la motivación de los colaboradores por estar los elementos y artículos (productos) inadecuadamente situados dentro de la empresa, no se realizaba las 5s dentro de la organización. No se contaba con una diagramación de los procesos principales, puesto que no se realizaba la estandarización del trabajo diario, por lo que cada vez que un trabajador nuevo se incorporaba al proceso de atención, generaba ciertas modificaciones en la performance de la empresa, ya que no se contaba con patrones de comportamiento claramente identificables. No se consideraba el value string mapping para la toma de decisiones, se obviaba a los proveedores, clientes y trabajadores. Por otra parte, no se efectuaba mediciones que conlleven a una mejora continua de la calidad de servicio de la empresa, no se calculaba el TAK TIME de los procesos principales, ni se realizaba un diagnóstico de aquellos inconvenientes comunes que aquejaban la performance de la organización, como por ejemplo el diagrama de causa y efecto de Ishikawa. La motivación y liderazgo eran deficientes dentro de la organización, las personas encargadas de direccionar el trabajo de los colaboradores dentro de la organización, no promovían un trabajo dedicado en base a un fomento constante de la motivación intrínseca de los colaboradores por realizar una excelente labor. Además el liderazgo practicando era el ausente, brillaba por su ausencia, ya que no existía tal persona que asuma el rol de líder que pueda conllevar a mejoras o cambios dentro del colectivo por medio de inspirar y ofrecer un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo pleno de la persona.

Para la obtención de los datos requeridos para culminar la investigación, se siguió un arduo proceso de evaluación a los clientes del establecimiento comercial, según la cantidad indicada en la muestra. Para aplicar el instrumento de investigación, se tuvo que conversar previamente con los usuarios para que decidan participar de la entrevista y realizar su respectivo registro de opiniones en relación a la performance de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L, en todo momento se recalcó que todo el proceso es anónimo, para que no sientan presión alguna o temor por decir la verdad. En la imagen N° 13, se percibe a la investigadora en las afueras de la empresa, ubicada en el Jirón Ayacucho, a media cuadra del mercado modelo de Huánuco, entrevistando amablemente a una usuaria que concurre a la empresa. Para tener éxito en dicha etapa es necesario dominar la inteligencia interpersonal y un alto nivel de empatía, para lograr una conexión con el cliente y recopilar la mayor cantidad de información.



*Imagen N° 13 – Investigadora aplicando el instrumento de recopilación de información.
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

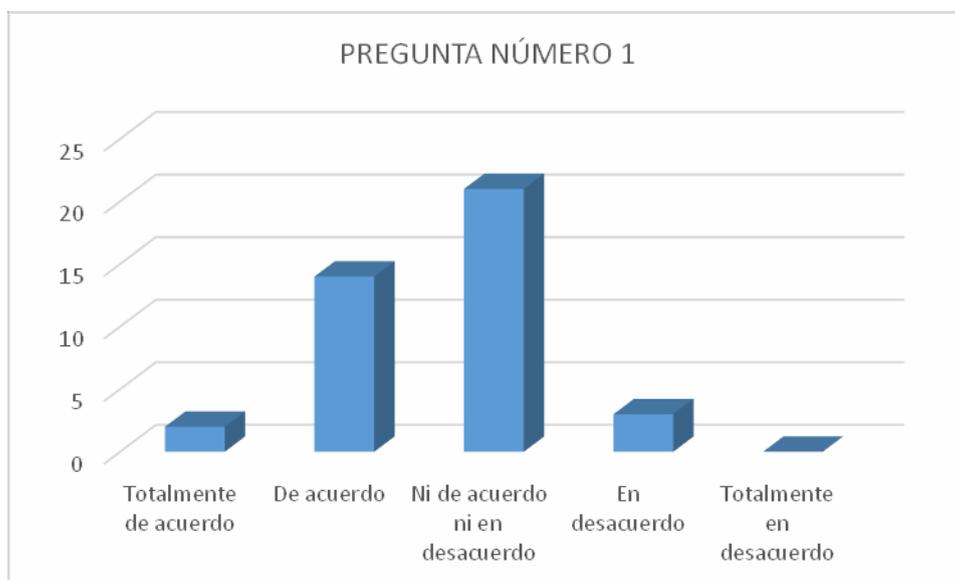
A continuación se presentan los resultados estadísticos procedentes del instrumento de recolección de datos: Ficha de Recolección de Datos sobre la atención al cliente. Se presenta en dos formas, de manera descriptiva por medio del cuadro de frecuencias y de manera gráfica por medio del diagrama de barras.

En el cuadro N°01, se presenta los resultados de la pregunta número 1: “Cuando su persona o empresa realiza una consulta u orden de pedido a un agente vendedor recibe una respuesta rápida que disipa sus dudas”. Del compendio total, el 52.5% de encuestados responde que ni esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo un 5% afirma que está totalmente de acuerdo. En el gráfico N° 01, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

*Cuadro N° 01 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 1
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

PREGUNTA NÚMERO 1				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	2	2	5.0	5.0
De acuerdo	14	16	35.0	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	37	52.5	92.5
En desacuerdo	3	40	7.5	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

*Gráfico N° 01 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 1
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*



En el cuadro N°02, se presenta los resultados de la pregunta número 2: “Cuando su persona o empresa realiza una consulta u orden de pedido a un agente vendedor recibe una respuesta adecuada y coherente en base a los criterios de funcionabilidad del producto, más no una simple y sencilla respuesta que no se asemeja a la realidad.”. Del compendio total, el 10% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 5% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, más del 37% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 02, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

Cuadro N° 02 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 2
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

PREGUNTA NÚMERO 2				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	2	2	5.0	5.0
De acuerdo	19	21	47.5	52.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	36	37.5	90.0
En desacuerdo	4	40	10.0	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

Gráfico N° 02 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 2
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA



En el cuadro N°03, se presenta los resultados de la pregunta número 3: “Cuando su persona o empresa se encuentra recibiendo atención por parte de algún agente vendedor de la organización, recibe un trato profesional según el respeto que su persona y las circunstancias se merece”. Del compendio total, el 10% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 5% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, el 50% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que está ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 03, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

Cuadro N° 03 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 3
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

PREGUNTA NÚMERO 3				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	2	2	5.0	5.0
De acuerdo	14	16	35.0	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	36	50.0	90.0
En desacuerdo	4	40	10.0	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

Gráfico N° 03 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 3
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

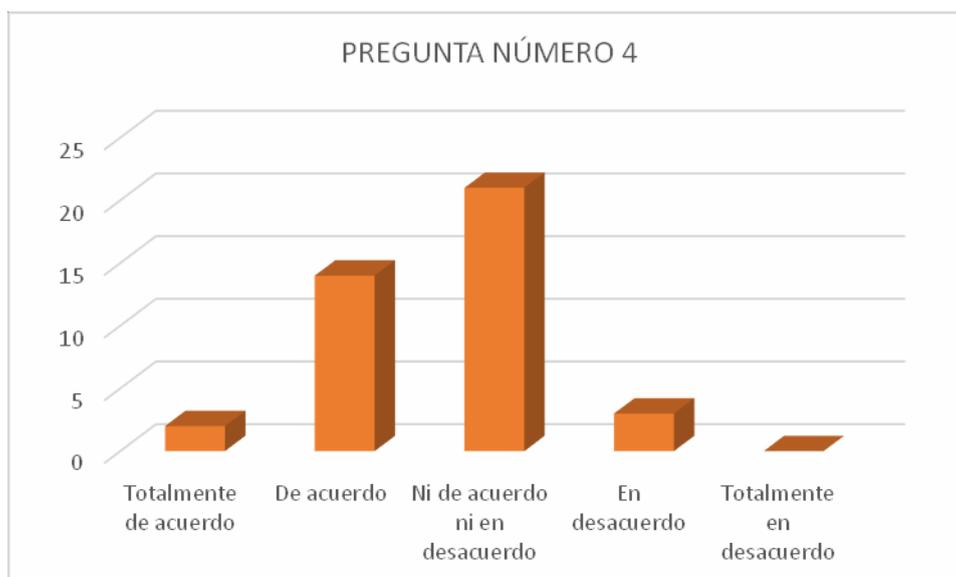


En el cuadro N°04, se presenta los resultados de la pregunta número 4: “Cuando su persona o empresa se encuentra recibiendo atención por parte de algún agente vendedor de la organización, se siente en confianza y a gusto con la atención”. Del compendio total, el 7.5% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 5% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, el 52.5% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que está ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 04, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

*Cuadro N° 04 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 4
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

PREGUNTA NÚMERO 4				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	2	2	5.0	5.0
De acuerdo	14	16	35.0	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	37	52.5	92.5
En desacuerdo	3	40	7.5	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

*Gráfico N° 04 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 4
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*



*Cuadro N° 04 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 4
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

En el cuadro N°05, se presenta los resultados de la pregunta número 5: “Cuando su persona o empresa se encuentra recibiendo atención por parte de algún agente vendedor de la organización, y desconoce las características, dimensiones o funcionalidad de algún artículo, recibe un trato paciente según el respeto que su persona y las circunstancias se merece y terminan por disipar sus dudas.”. Del compendio total, el 10% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 5% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, el 50% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que está ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 05, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

Gráfico N° 05 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 5
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

PREGUNTA NÚMERO 5				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	2	2	5.0	5.0
De acuerdo	14	16	35.0	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	36	50.0	90.0
En desacuerdo	4	40	10.0	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

Gráfico N° 05 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 5
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

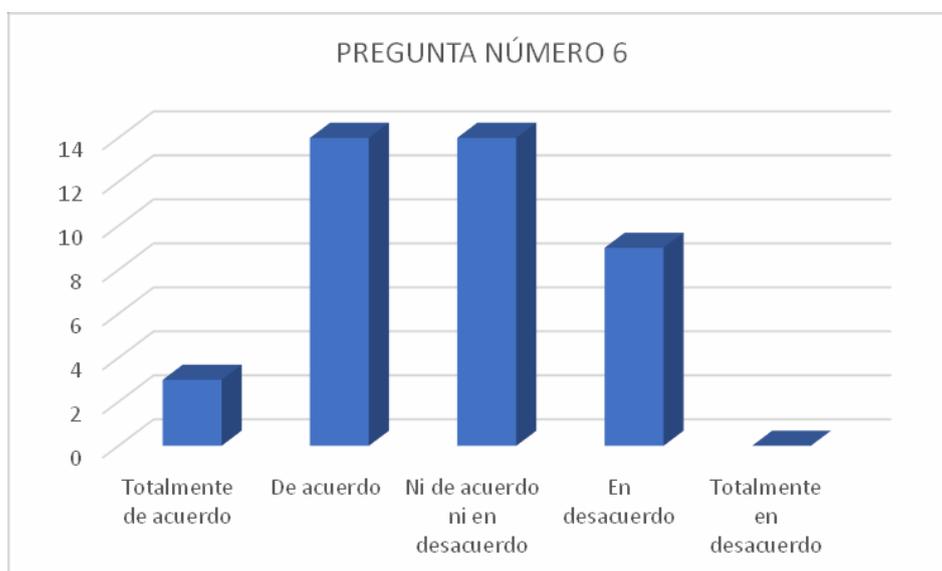


En el cuadro N°06, se presenta los resultados de la pregunta número 6: “Cuando su persona o empresa se encuentra recibiendo atención por parte de algún agente vendedor de la organización, todas las palabras, frases, descripciones que este emite sobre el producto resulta creíble a raíz que son ciertas o se aproximan a la realidad.”. Del compendio total, el 22.5% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 7.5% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, el 35% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que está ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 06, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

Cuadro N° 06 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 6
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

PREGUNTA NÚMERO 6				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	3	3	7.5	7.5
De acuerdo	14	17	35.0	42.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	31	35.0	77.5
En desacuerdo	9	40	22.5	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

Gráfico N° 06 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 6
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

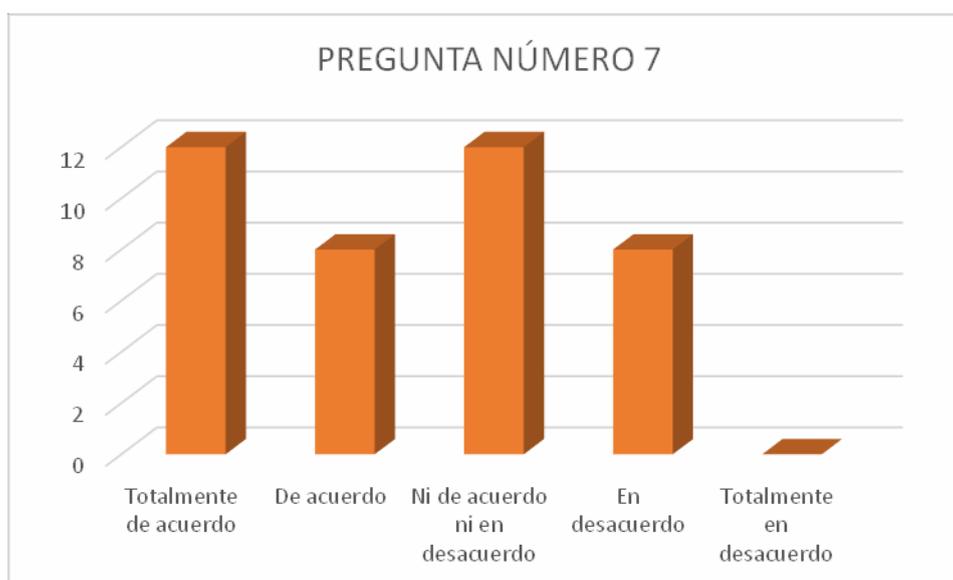


En el cuadro N°07, se presenta los resultados de la pregunta número 7: “Cuando su persona o empresa necesita un artículo que usted tiene conocimiento que la distribuidora Copacabana S.R.L. comercializa, siempre al acudir al local comercial encuentra disponibilidad de stock que satisfaga su requerimiento.”. Del compendio total, el 20% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 30% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, el 30% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que está ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 07, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

Cuadro N° 01 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 1
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

PREGUNTA NÚMERO 7				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	12	12	30.0	30.0
De acuerdo	8	20	20.0	50.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	32	30.0	80.0
En desacuerdo	8	40	20.0	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

Gráfico N° 07 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 1
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

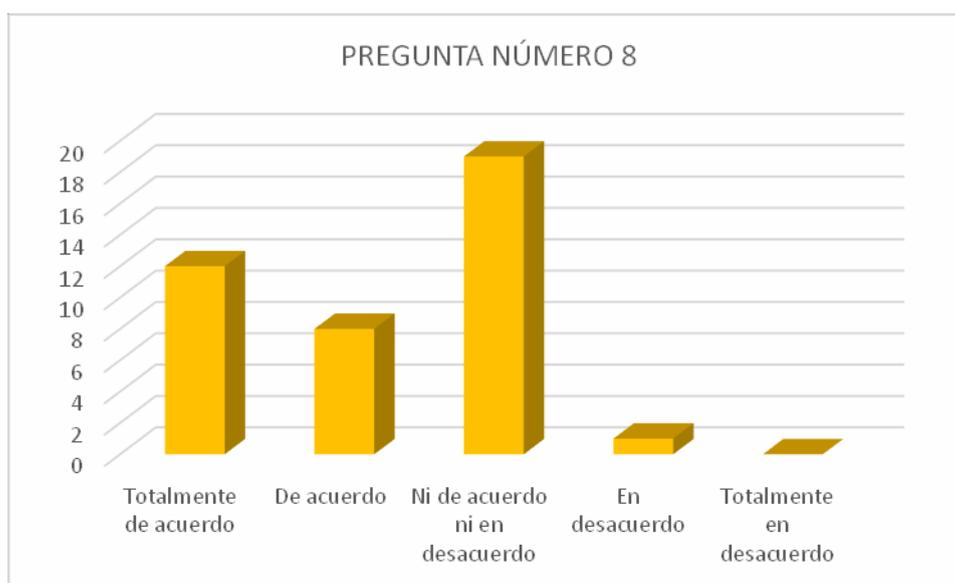


En el cuadro N°08, se presenta los resultados de la pregunta número 8: “Cuando su persona o empresa necesita un artículo que usted tiene conocimiento que la distribuidora Copacabana S.R.L. comercializa, siempre al acudir al local comercial todos los productos vendidos poseen la calidad que satisfaga su requerimiento.”. Del compendio total, el 2.5% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 30% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, el 47.5% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 08, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

*Cuadro N° 08 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 8
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

PREGUNTA NÚMERO 8				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	12	12	30.0	30.0
De acuerdo	8	20	20.0	50.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	39	47.5	97.5
En desacuerdo	1	40	2.5	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

*Gráfico N° 08 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 8
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA*

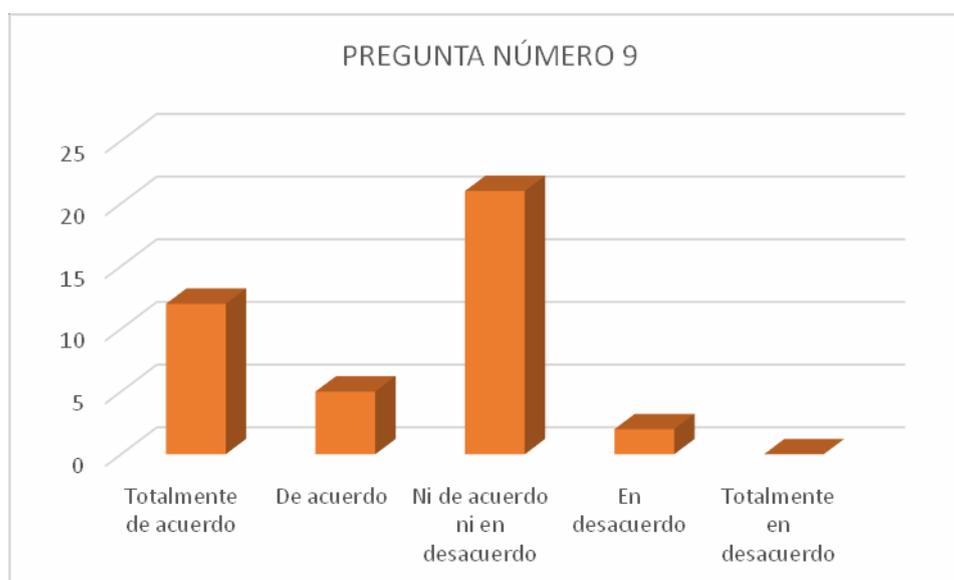


En el cuadro N°09, se presenta los resultados de la pregunta número 9: “Cuando su persona o empresa acude al local comercial de Copacabana S.R.L. tiene la plena seguridad que dentro y fuera del local comercial su persona y sus bienes se encuentran resguardados por la compañía.”. Del compendio total, el 5% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 30% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, el 52.5% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 09, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

Cuadro N° 09 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 9
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

PREGUNTA NÚMERO 9				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	12	12	30.0	30.0
De acuerdo	5	17	12.5	42.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	38	52.5	95.0
En desacuerdo	2	40	5.0	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

Gráfico N° 09 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 9
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

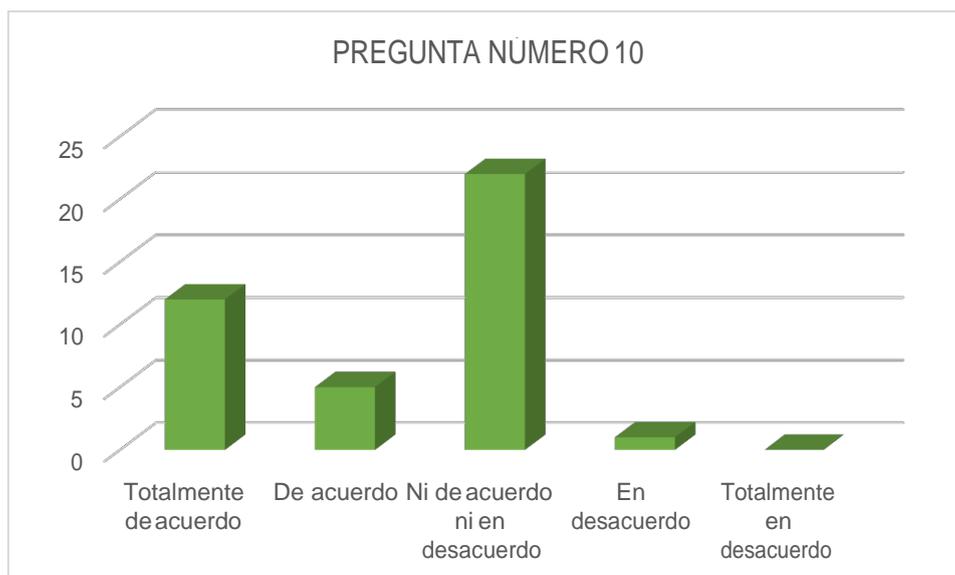


En el cuadro N°10, se presenta los resultados de la pregunta número 10: “Cuando su persona o empresa ha realizado un pedido para que sea entregado a domicilio o en fecha diferida recibe exactamente lo ordenado con anterioridad.”. Del compendio total, el 2.5% de encuestados responde que está en desacuerdo con tal afirmación y tan solo un 30% afirma que está totalmente de acuerdo. Por su parte, el 55% de personas demuestran dudas a la hora de realizar su calificación, por lo que contestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación al servicio recibido en la empresa distribuciones Copacabana S.R.L. En el gráfico N° 10, se aprecia el diagrama de barras vertical, en cuya representación se percibe lo expuesto por el cuadro superior.

Cuadro N° 010 – Cuadro compendio de los resultados de la pregunta 10
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

PREGUNTA NÚMERO 10				
ALTERNATIVAS	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	12	12	30.0	30.0
De acuerdo	5	17	12.5	42.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	39	55.0	97.5
En desacuerdo	1	40	2.5	100.0
Totalmente en desacuerdo	0	40	0.0	100.0
Total:	40		100.0	

Gráfico N° 10 – Diagrama de barras correspondiente a la pregunta 1
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA



En el gráfico N°11, se presenta el cuadro general de los calificativos obtenidos del instrumento de recolección de datos: atención al cliente, especificando el valor obtenido por cada una de las alternativas. Al término de cada fila a la mano derecha se tiene el puntaje total por cada uno de los entes que compusieron la muestra en estudio. Cabe recalcar que se detalla en la parte posterior la forma de calificación según el peso (frecuencia – cantidad) con la finalidad de realizar acciones correctivas y/o preventivas según sea el caso.

Gráfico N° 11 – Compendio de calificativos obtenidos del instrumento: atención al cliente
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

Número	A1	CAL	A2	CAL	A3	CAL	A4	CAL	A5	CAL	A6	CAL	A7	CAL	A8	CAL	A9	CAL	A10	CAL	TOTAL
1	d	2	d	2	d	2	d	2	d	2	d	2	d	2	d	2	d	2	d	2	20
2	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
3	c	3	b	4	c	3	c	3	c	3	d	2	d	2	c	3	c	3	c	3	29
4	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
5	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
6	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	40
7	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	50
8	c	3	b	4	c	3	c	3	c	3	d	2	d	2	c	3	c	3	c	3	29
9	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
10	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
11	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	40
12	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
13	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	40
14	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
15	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
16	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	b	4	b	4	b	4	b	4	34
17	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
18	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
19	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
20	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
21	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	d	2	d	2	c	3	c	3	c	3	28
22	c	3	b	4	c	3	c	3	c	3	d	2	d	2	c	3	c	3	c	3	29
23	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	b	4	b	4	c	3	c	3	32
24	c	3	d	2	d	2	d	2	d	2	b	4	b	4	b	4	d	2	c	3	28
25	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
26	d	2	d	2	d	2	c	3	d	2	c	3	b	4	b	4	b	4	b	4	30
27	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
28	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
29	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	50
30	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
31	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
32	d	2	d	2	d	2	d	2	d	2	d	2	c	3	c	3	c	3	c	3	24
33	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
34	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
35	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	d	2	d	2	c	3	c	3	c	3	28
36	c	3	b	4	c	3	c	3	c	3	d	2	d	2	c	3	c	3	c	3	29
37	c	3	b	4	c	3	c	3	c	3	d	2	d	2	c	3	c	3	c	3	29
38	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	30
39	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	44
40	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	40

CAL	ALTERNATIVAS	INCISO
5	Totalmente de acuerdo	a
4	De acuerdo	b
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	c
2	En desacuerdo	d
1	Totalmente en desacuerdo	e

En el gráfico N°12, se presenta el cuadro general de los calificativos obtenidos del instrumento de recolección de datos: gestión lean en la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. Para este caso, se evaluó a 20 trabajadores de la organización, indistintamente del área en el cual trabaja, con la finalidad de evaluar el alcance o conocimiento de lo que se viene realizando dentro de la empresa.

Gráfico N° 12 – Compendio de calificativos obtenidos del instrumento: gestión lean
Fuente: Bachiller KARINA PEDRAZA CÁRIGA

Número	A1	CAL	A2	CAL	A3	CAL	A4	CAL	A5	CAL	A6	CAL	A7	CAL	A8	CAL	A9	CAL	A10	CAL	TOTAL
1	a	5	d	2	d	2	d	2	a	5	d	2	d	2	d	2	d	2	a	5	29
2	a	5	a	5	b	4	b	4	a	5	b	4	a	5	a	5	b	4	a	5	46
3	a	5	a	5	c	3	d	2	a	5	c	3	d	2	c	3	c	3	a	5	36
4	a	5	a	5	c	3	c	3	a	5	c	3	c	3	c	3	c	3	a	5	38
5	a	5	a	5	c	3	c	3	a	5	c	3	c	3	c	3	c	3	a	5	38
6	b	4	a	5	b	4	b	4	a	5	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	42
7	b	4	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	b	4	48
8	a	5	b	4	c	3	d	2	c	3	c	3	d	2	c	3	c	3	a	5	33
9	a	5	b	4	b	4	b	4	a	5	b	4	a	5	a	5	b	4	a	5	45
10	a	5	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	a	5	34
11	a	5	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	42
12	b	4	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	a	5	33
13	a	5	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	b	4	41
14	a	5	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	32
15	a	5	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	c	3	32
16	b	3	c	3	b	4	c	3	b	4	c	3	b	4	b	4	c	3	b	4	35
17	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	b	4	a	5	a	5	b	4	a	5	44
18	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	b	4	a	5	a	5	b	4	a	5	44
19	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	a	5	c	3	c	3	c	3	c	3	42
20	b	4	b	4	b	4	b	4	a	5	b	4	a	5	a	5	b	4	a	5	44

Las interrogantes consultadas fueron las siguientes, en función al Lean Management:

Número	INDICADOR
A.1	Dentro de la organización se tiene correctamente detallado la misión, visión y valores que rigen el buen andar de la empresa.
A.2	Dentro de la empresa, se han definido correctamente políticas de atención internas que contribuyan con la mejora de la performance.
A.3	Dentro de la organización, se realizan sesiones de charlas o talleres con la finalidad de mejorar el rendimiento individual y colectivo de los colaboradores.
A.4	Dentro de la empresa, se realiza la práctica de las 5's.
A.5	Dentro de la organización, se ha identificado y calculado correctamente el TAKT time de sus procesos de mayor valor para la atención al cliente.
A.6	Dentro de la empresa, se ha definido y desarrollado correctamente el BSC para conveniencia de la operatividad interna.
A.7	Dentro de la organización, se tiene correctamente diagramado los procesos importantes que aportan valor al funcionamiento de la empresa.
A.8	Dentro de la empresa, se ha mejorado los procesos importantes, que maximizan el valor del funcionamiento de la empresa.
A.9	Dentro de la organización, se emplean programas informáticos para mejorar la performance de la organización.
A.10	Dentro de la empresa, se fomenta un clima laboral positivo que contribuya con mejorar la atención al cliente externo.

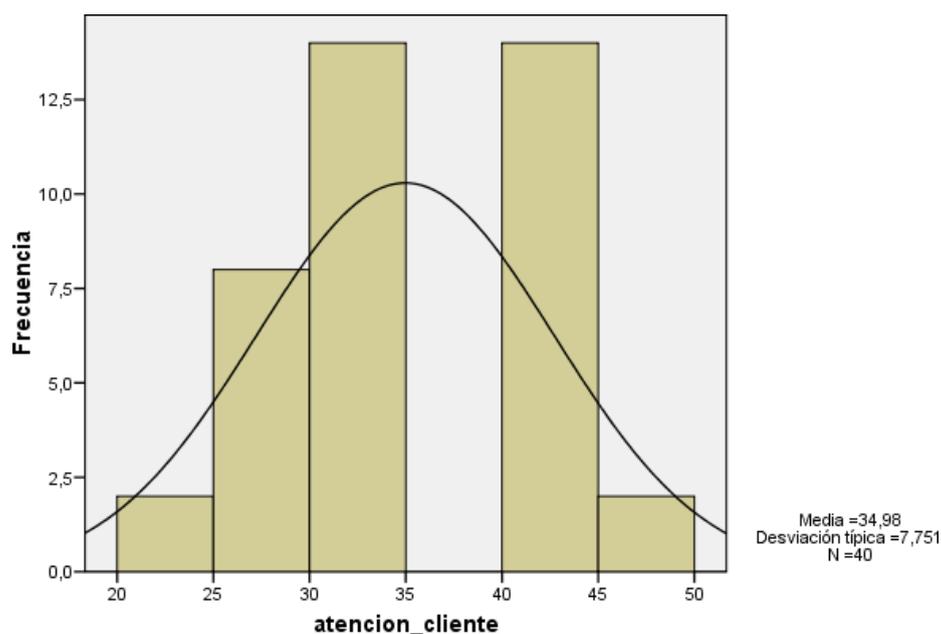
Los resultados procedentes del instrumento de recolección de datos: atención al cliente, tienen una cantidad (N) de 40. La media es de 34.98. La mediana es 30. La moda o el valor que más veces se repite de entre todos los datos es 30. La desviación típica es de 7.75. La varianza es de 60.07. El rango total de los datos es de 30. El valor menor es 20 y el valor mayor es 50, véase tabla mostrada a continuación:

Estadísticos

atencion_cliente

N	Válidos	40
	Perdidos	0
Media		34.98
Mediana		30.00
Moda		30
Desv. típ.		7.751
Varianza		60.076
Rango		30
Mínimo		20
Máximo		50

Así mismo, el gráfico de barras con su respectiva curva normal, del instrumento de recolección de datos: atención al cliente, se presenta a continuación. En esta cabe resaltar que mayoritariamente los datos se encuentran bajo la curva normal, por lo que se puede concluir que los datos tienen una distribución normal – paramétrica.



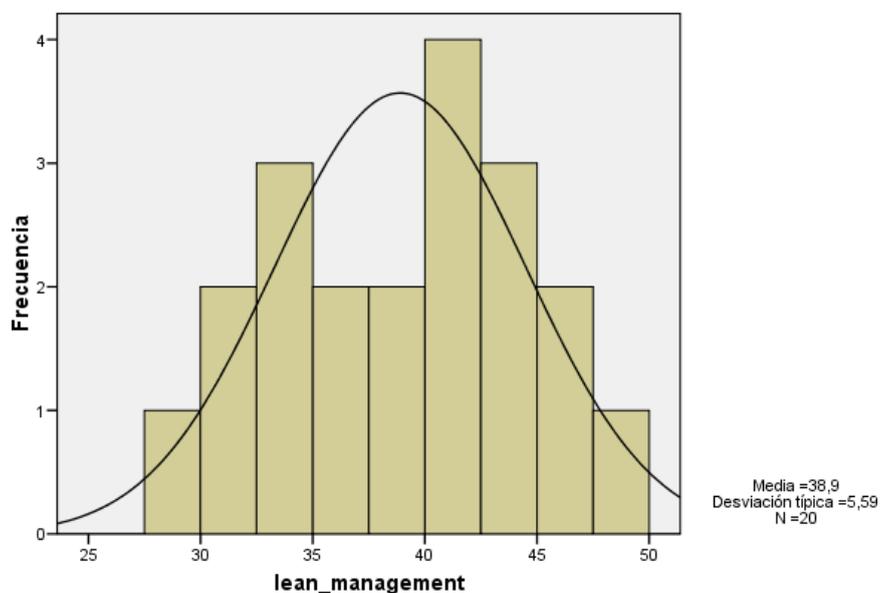
Los resultados procedentes del instrumento de recolección de datos: lean management, tienen una cantidad (N) de 20. La media es de 38.90. La mediana es 39.5. La moda o el valor que más veces se repite de entre todos los datos es 42. La desviación típica es de 5.59. La varianza es de 31.25. El rango total de los datos es de 19. El valor menor es 29 y el valor mayor es 48, véase tabla mostrada a continuación:

Estadísticos

lean_management		
N	Válidos	20
	Perdidos	20
Media		38.90
Mediana		39.50
Moda		42 ^a
Desv. típ.		5.590
Varianza		31.253
Rango		19
Mínimo		29
Máximo		48

Así mismo, el gráfico de barras con su respectiva curva normal, del instrumento de recolección de datos: lean management, se presenta a continuación. En esta cabe resaltar que mayoritariamente los datos se encuentran bajo la curva normal, por lo que se puede concluir que los datos tienen una distribución normal – paramétrica.

Histograma



A continuación se procede a desarrollar la prueba estadística, para dar respuesta a la hipótesis principal formulada con la presente investigación. Como se puede evidenciar con los análisis descriptivos a los dos grupos de datos (lean management, y atención al cliente) ambos presentan una distribución normal, por lo que el análisis estadístico inferencial es paramétrico. A raíz de que se desea estimar la influencia que ejerce el lean management sobre la atención al cliente, la prueba estadística ideal es la correlacional, la R de Pearson. La fórmula matemática-estadística se detalla a continuación:

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{n s_x s_y} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

El desarrollo de la fórmula se realizó por medio del paquete estadístico SPSS, a través de la función análisis correlacional bivariado, el resultado obtenido se presenta a continuación:

Correlaciones

		atencion_cliente	lean_management
atencion_cliente	Correlación de Pearson	1	.907**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	20
lean_management	Correlación de Pearson	.907**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	20	20

En el cuadro anterior se observa que el Sig.(bilateral) para la variable X e Y (atención_cliente y lean_management) tiene un valor p=0.000, el cual resulta ser inferior al 0.05 (nivel de significancia) de la presente investigación. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación.

H_i = r_{xy} ≠ 0 ; El Lean Management mejora la atención al cliente en la empresa.

H_o = r_{xy} = 0 ; No existe relación entre el Lean Management y la atención al cliente.

Por lo tanto, a raíz de que se acepta la hipótesis de investigación (**H_i**), se concluye manifestando que los cambios y acciones realizadas por medio del Lean Management contribuyen con la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.

CONCLUSIONES

-El lean management mejora la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. a raíz de que como parte de su desarrollo se desarrollaron las siguientes actividades bajo el enfoque sistémico dentro de la organización: sesiones de capacitación en temas de gestión y atención al cliente, puesta en marcha de las 5's, diagramación de procesos y mejoramiento de la performance general de las áreas vinculadas a la atención al cliente, gracias a la optimización de actividades –procesos; creación conjunta con la dirección general de la empresa del ADN empresarial, compuesto por la visión, misión, valores y el balanced scorecard, todo puesto a total conocimiento de los colaboradores de la organización. Por medio de una motivación constante, liderazgo acertado y gran apoyo de la alta dirección. A través del análisis estadístico paramétrico R de Pearson, se pudo demostrar que el p calculado (0.000) es mucho menor al valor p del nivel de significancia (0.05) por lo tanto se valida la información presentada.

-El lean management, busca promover una gestión organizacional rápida y efectiva, por medio de técnicas eficaces que analizan el rendimiento general de la organización y si en base a sus condiciones actuales y/o iniciales logra satisfacer lo que espera la demanda (clientes potenciales), tal es el caso del TAKT TIME, valor calculado para los procesos principales en lo relacionado a la atención al cliente, según los valores promedios de atención mensual – anual, se puede manifestar que los recursos humanos de la empresa son los adecuados, sin embargo en épocas de inicio del año escolar, los recursos se ven sobrepasados por la alta demanda, que en su mayoría son padres de familia, que buscan comprar los materiales de colegio (libros, lapiceros, cartulinas, etc.).

-Resulta de suma importancia que al momento de aplicar técnicas de mejora de la performance organizacionales se tenga presente lo establecido por el enfoque sistémico, el cual asevera que el todo es mayor que la suma de las partes, lo cual se demuestra en la realidad de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. de no trabajar en conjunto, con todos los trabajadores, procesos y áreas implícitas en la atención al cliente, no se podría mejorar el producto final, clientes

satisfechos y felices ya que su permanencia o interacción con la empresa fue la mejor.

-La gestión por procesos organizacionales mejora la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L., ya que gracias al análisis insitu que se realizó, conversaciones y entrevistas con los trabajadores de la organización y con los directivos, se puede realizar el diagrama de procesos, en el cual, se pudo visualizar de una manera mucho más acertada, clara y total, la funcionalidad de la empresa. En conversaciones con la alta dirección y colaboradores de mayor experiencia se pudo realizar ciertos cambios – ajustes en el desempeño del flujo de trabajo de las áreas, ya que se optimiza el servicio y atención que se le da al cliente.

-El TAKT TIME mejora la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L., ya que esta herramienta organizacional estratégica lo que realiza es estimar cuanta carga o trabajo puede soportar una unidad de trabajo (para el caso en particular: un colaborador de la empresa). Una vez que se tenga calculado en base a la demanda, horas de trabajo y cantidad de colaboradores el valor TAKT, se puede corroborar con información estadística histórica de la propia empresa, como por ejemplo: la navidad del año pasado, ¿Cuántas ventas se realizó?, sí esta cantidad se sitúa dentro del TAKT del área, entonces no se requeriría ajuste alguno en la empresa, pero si por el contrario el TAKT es muy inferior a la cantidad histórica de la organización, se estaría hablando de realizar un reajuste de la distribución del trabajo, contratación de nuevo personal o automatización de alguna actividad.

Entre muchas otras páginas, donde se puede encontrar software para realizar desde los diagramas de procesos, pasando por el análisis FODA de la empresa hasta el CRM (Customer Relationship Management) o gestión de las relaciones con los clientes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a todas las empresas del ámbito público o privado antes de iniciar una nueva etapa o periodo de gestión, identificar, conversar, redefinir o en todo caso recrear la filosofía organizacional general, es decir la visión, misión y valores de la empresa. Ya que por medio de estas, es que se puede identificar el rumbo o brújula de la organización. En el caso de no tenerla, cualquier cambio o mejora resultará favorable, pero sin considerar si esta es la deseada o esperada para las metas de la organización. En muchas de las empresas de nuestra localidad (Huánuco), la región y país, las empresas no tienen correctamente definidas su visión, misión y valores, por lo que resulta complicado poder definir metas – objetivos y desafíos propios para el desarrollo de la empresa.

- Se recomienda a todas las empresas del sector público o privado, considerar los principios del enfoque de sistemas y pensamiento de sistemas, ya que resulta altamente efectivo a la hora de confrontar problemas o dar solución a ciertos inconvenientes, los cuales pueden ser muy fácilmente identificables gracias a las leyes y problemas de aprendizaje de la quinta disciplina.

- Se recomienda a todos los encargados de la gestión – control de empresas de cualquier rubro que realicen la diagramación total de sus procesos, luego las optimicen y en base a lo ideal, se pueda realizar una impresión a modo de ploteo o gigantografía en donde los colaboradores puedan visualizar fácilmente cual debe ser su actuar y que acción debe seguir a cual. Esta herramienta es muy útil a la hora de realizar las capacitaciones, sesiones de aprendizaje y el adiestramiento cuando un nuevo colaborador ingresa a la organización.

- Cuando una empresa posee un movimiento o flujo de ventas que sobrepasa los 10 000.00 soles diarios, necesita de un gran almacén, personal y técnicas para poder mantener en orden toda la empresa, ya que al atender a cientos de personas al día, se autogeneran gran cantidad de residuos sólidos (bolsas, cartones, empaques, papeles y en general los productos se quedan fuera de su lugar por el hecho de vender por unidades, docenas y no todo por paquete cerrado, por lo que es altamente necesario la aplicación de las 5's en toda

empresa para mantener en orden el espacio de trabajo interno que a su vez contribuye con la motivación intrínseca de los colaboradores.

- Para realizar capacitaciones o sesiones de entrenamiento con los colaboradores de una organización, se requiere de una coordinación y planificación oportuna con la dirección de la organización. Se recomienda que esta sea planificada con anticipación para que todo el grueso del personal pueda estar presente, a raíz de eso, se buscaría un horario, día de la semana y lugar ideal para que todos estén presente. En caso de no realizarlo, por más que la charla de capacitación sea excelente, con los mejores temas, no se va tener el impacto deseado, ya que las personas (asistentes a las sesiones) trabajan en la empresa 8 horas al día, en puestos que muchas veces no tienen remplazo, ya que tienen responsabilidades y habilidades específicas y no puede verse paralizada su labor, como es el caso del área de pagos (caja), despacho, ventas, almacén, etc. Para tener una atención total, se recomienda armar la charla en base a bloques de 20 minutos, con sus respectivas dinámicas, interacción grupal y su coffee break, para todos aquellos que asistan puntualmente a la sesión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ortega, C. (2015). "Las competencias laborales y el Clima organizacional del personal Administrativo en las Universidades tecnológicas Privadas del lima". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Farfán, C. (2015). "La gestión del servicio como Propuesta de mejora para la Satisfacción de clientes caso: museo San francisco de lima". Tesis de Grado, Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
- Hernández, J. (2013). Lean manufacturing conceptos, técnicas e implantación. España: Fundación EOI.
- Dilts, R (2003). Gestión Organizacional. Estados Unidos. McGrawHill.
- A. Azabache & G. Robles (2012). Aplicación de la metodología de Sistemas blandos a una Institución educativa. Tesis de Grado, Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
- Arredondo, D. (2008). Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto". Tesis Para Optar para optar el grado académico de Magíster en Salud Ocupacional y Ambiental. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación científica. Perú: San Marcos.
- Córdoba, I. (2009). Estadística aplicada a la investigación. Perú: San Marcos.
- Cornejo y Rosado, Miguel Angel (2003). El arte de la motivación. Perú: World Perú.
- Cornejo y Rosado, Miguel Angel (2003). Liderazgo de excelencia. Perú: World Perú.
- Cruz, Camilo (2008). Trato personal en los negocios. Estados Unidos: Taller de éxito.
- Davies S. (2009). Agile Coaching. EEUU: Motione.
- Farfán, C. (2015). "La gestión del servicio como Propuesta de mejora para la Satisfacción de clientes caso: museo San francisco de lima". Tesis de Grado, Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
- Graham & Zehle Stefan (2008). Como diseñar un plan de negocios. Perú: Cuatro Media.

- Heinz Wehrich, Harold Koontz (2004). Administración una perspectiva global. México: McGraw Hill.
- Hellriegel, Don & Slocum, John (1998). Administración. México: International Thomsom Editores.
- Hindle, T. (2008). Guide to management ideas and gurus. Great Britain: The Economist.
- Huertas, J. (2001). Motivación querer aprender. Argentina: Grupo Editor S.A.
- Johnson, Kerry (1993). Como lograr la excelencia en ventas. Colombia: Versalles.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2001). The strategy focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new environment. United States of America: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Strategy Maps. United States of America: Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. United States of America: Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert (2005). How the balanced scorecard complements the Mckinsey 7-s model. United Kingdom: Emerald Group.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). In search of excellence. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1996). The competitive advantage of nations-S.E.. New York: Free Press.
- Whitmore, J. (2002). Coaching for performance. London: Nicholas Brealey.

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

LEAN MANAGEMENT Y LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COPACABANA S.R.L. HUÁNUCO, PERIODO 2017.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
¿De qué manera influye el Lean Management la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.?	Identificar la mejora que genera el Lean Management en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.	El Lean Management mejora la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L. a raíz de la disminución del tiempo de atención, asesoría de venta mucho más técnica y entregas acorde a los requisitos y/o especificaciones de los clientes.	V.I. Lean Management V.D. Atención al Cliente	El enfoque que va tener la presente investigación, según Hernández, R (2010) es el cuantitativo. La investigación es cuantitativa ya que los resultados procedentes de los instrumentos de recolección de datos son de naturaleza numérica.
¿Cuál es el beneficio que genera la gestión por procesos organizacionales en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.?	Evaluar el beneficio que genera la gestión por procesos organizacionales en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.	La gestión por procesos organizacionales optimiza la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.	DIMENSIONES LEAN MANAGEMENT -Overall strategy -Workplace environment -Workflow -Quality -Empowered Teams	El tipo de investigación, según su finalidad es aplicada, según la fuente es primaria y según la cobertura es longitudinal.
¿Cómo beneficia el cálculo del TAKT TIME en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.?	Evaluar el beneficio del cálculo del TAKT TIME en la atención al cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.	El TAKT TIME permite mantener la fidelidad del cliente de la empresa distribuidora Copacabana S.R.L.	ATENCIÓN AL CLIENTE -Respuesta -Atención -Producto -Seguridad -Entrega de los productos	El alcance es el descriptivo, ya que busca detallar o describir la mejores que se generan por media de la variable independiente en la dependiente. El diseño de la investigación será el cuasi experimental.

ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Universidad de Huánuco Ingeniería de Sistemas e Informática Distribuidora COPACABANA S.R.L.

Ficha de Recolección de Datos sobre la ATENCIÓN AL CLIENTE

Descripción: Encuesta anónima que tiene como finalidad contribuir a la mejora de la performance general de la empresa. Se pide por favor colabore contestando las 10 interrogantes mostradas a continuación.

Instrucciones:

Marque con una (x) sobre la alternativa que más se ajuste a su respuesta; teniendo en consideración la siguiente escala:

PUNTUACIONES DE LA ESCALA DE LIKERT	
<i>Totalmente de acuerdo</i>	5 puntos
<i>De acuerdo</i>	4 puntos
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3 puntos
<i>En desacuerdo</i>	2 puntos
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	1 punto

Número	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
A.1	Cuando su persona o empresa realiza una consulta u orden de pedido a un agente vendedor recibe una respuesta rápida que disipa sus dudas.	5	4	3	2	1
A.2	Cuando su persona o empresa realiza una consulta u orden de pedido a un agente vendedor recibe una respuesta adecuada y coherente en base a los criterios de funcionabilidad del producto, más no una simple y sencilla respuesta que no se asemeja a la realidad.	5	4	3	2	1
A.3	Cuando su persona o empresa se encuentra recibiendo atención por parte de algún agente vendedor de la organización, recibe un trato profesional según el respeto que su persona y las circunstancias se merece.	5	4	3	2	1
A.4	Cuando su persona o empresa se encuentra recibiendo atención por parte de algún agente vendedor de la organización, recibe un trato cordial y amable según el respeto que su persona y las circunstancias se merece.	5	4	3	2	1
A.5	Cuando su persona o empresa se encuentra recibiendo atención por parte de algún agente vendedor de la organización, y desconoce las características, dimensiones o funcionalidad de algún artículo, recibe un trato paciente según el respeto que su persona y las circunstancias se merece y terminan por disipar sus dudas.	5	4	3	2	1
A.6	Cuando su persona o empresa se encuentra recibiendo atención por parte de algún agente vendedor de la organización, todas las palabras, frases, descripciones que este emite sobre el producto resulta creíble a raíz que son ciertas o se aproximan a la realidad.	5	4	3	2	1
A.7	Cuando su persona o empresa necesita un artículo que usted tiene conocimiento que la distribuidora Copacabana S.R.L. comercializa, siempre al acudir al local comercial encuentra disponibilidad de stock que satisfaga su requerimiento.	5	4	3	2	1
A.8	Cuando su persona o empresa necesita un artículo que usted tiene conocimiento que la distribuidora Copacabana S.R.L. comercializa, siempre al acudir al local comercial todos los productos vendidos poseen la calidad que satisfaga su requerimiento.	5	4	3	2	1
A.9	Cuando su persona o empresa acude al local comercial de Copacabana S.R.L. tiene la plena seguridad que dentro y fuera del local comercial su persona y sus bienes se encuentran resguardados por la compañía.	5	4	3	2	1
A.10	Cuando su persona o empresa ha realizado un pedido para que sea entregado a domicilio o en fecha diferida recibe exactamente lo ordenado con anterioridad.	5	4	3	2	1

Fecha: __/__/____ Hora: _____

Universidad de Huánuco
Ingeniería de Sistemas e Informática
Distribuidora COPACABANA S.R.L.

Ficha de Recolección de Datos sobre LEAN MANAGEMENT

Descripción: Encuesta anónima que tiene como finalidad contribuir a la mejora de la performance general de la empresa. Se pide por favor colabore contestando las 10 interrogantes mostradas a continuación.

Instrucciones:

Marque con una (x) sobre la alternativa que más se ajuste a su respuesta; teniendo en consideración la siguiente escala:

PUNTUACIONES DE LA ESCALA DE LIKERT	
<i>Totalmente de acuerdo</i>	5 puntos
<i>De acuerdo</i>	4 puntos
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3 puntos
<i>En desacuerdo</i>	2 puntos
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	1 punto

Número	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
A.1	Dentro de la organización se tiene correctamente detallado la misión, visión y valores que rigen el buen andar de la empresa.	5	4	3	2	1
A.2	Dentro de la empresa, se han definido correctamente políticas de atención internas que contribuyan con la mejora de la performance.	5	4	3	2	1
A.3	Dentro de la organización, se realizan sesiones de charlas o talleres con la finalidad de mejorar el rendimiento individual y colectivo de los colaboradores.	5	4	3	2	1
A.4	Dentro de la empresa, se realiza la práctica de las 5's.	5	4	3	2	1
A.5	Dentro de la organización, se ha identificado y calculado correctamente el TAKT time de sus procesos de mayor valor para la atención al cliente.	5	4	3	2	1
A.6	Dentro de la empresa, se ha definido y desarrollado correctamente el BSC para conveniencia de la operatividad interna.	5	4	3	2	1
A.7	Dentro de la organización, se tiene correctamente diagramado los procesos importantes que aportan valor al funcionamiento de la empresa.	5	4	3	2	1
A.8	Dentro de la empresa, se ha mejorado los procesos importantes, que maximizan el valor del funcionamiento de la empresa.	5	4	3	2	1
A.9	Dentro de la organización, se emplean programas informáticos para mejorar la performance de la organización.	5	4	3	2	1
A.10	Dentro de la empresa, se fomenta un clima laboral positivo que contribuya con mejorar la atención al cliente externo.	5	4	3	2	1

Fecha: __/__/____ Hora: _____

**ANEXO 3: RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN**

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Facultad de Ingeniería

RESOLUCIÓN N° 574-2017-CF-FI-UDH

Huánuco, 21 de septiembre de 2017

Visto, el Oficio N° 042-2017-P-CGyT-PAISI-FI-UDH, del coordinador académico de Ingeniería Ambiental, referente a la bachiller Karina PEDRAZA CARIGA, del Programa Académico Ingeniería de sistemas e informática, Facultad de Ingeniería, quien solicita Aprobación del Proyecto de Investigación;

CONSIDERANDO:

Que, según Resolución N° 560-99-CO-UH, de fecha 06.09.99, se aprueba el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería, vigente;

Que, según el Expediente 960-17, del Programa Académico de Ingeniería Ambiental, Facultad de Ingeniería, informa que el Proyecto de Investigación presentado por la **Karina PEDRAZA CARIGA** ha sido aprobado; y

Que, según el Oficio N° 259-C-EAPIA-FI-UDH-2017, del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos del Programa Académico de Ingeniería Ambiental, Facultad de Ingeniería, informa que el recurrente ha cumplido con levantar las observaciones hechas por la Comisión de Grados y Títulos, respecto al Proyecto de Investigación; y

Estando a lo acordado por el Consejo de Facultad de fecha 09 de Junio del 2017 y normado en el Estatuto de la Universidad, Art. N° 44 inc. r);

SE RESUELVE:

Artículo Único.- APROBAR, el Proyecto de Investigación y su ejecución intitulado: **“LEAN MANAGEMENT Y LA MEJORA DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COPACABANA S.R.L. HUANUCO, PERIODO 2017”**, presentado por la bachiller Karina PEDRAZA CARIGA del Programa Académico de Ingeniería de sistemas e informática.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE,



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE INGENIERÍA
CONSEJO DE FACULTAD
Ing. JOHNNY P. JACHA ROJAS
SECRETARIO DOCENTE



Distribución:

Fac. de Ingeniería - D PIA - CGT- Asesor - Exp. Graduando - Interesado - Archivo.

PGC/ST

**ANEXO 4: CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR DE LA
INVESTIGACIÓN**



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE INGENIERÍA

“Año del Diálogo y Reconciliación Nacional”

Huánuco, 05 de Marzo de 2018

Oficio N°005-WBC
Señor:
Mg. Ricardo Sachún García
Decano
Facultad de Ingeniería

Presente.

Es grato dirigirme a usted con el propósito de saludarlo, y a la vez informarle que mi persona ha sido asesor de la **Bach. KARINA PEDRAZA CÁRIGA**, en la elaboración de su **INFORME FINAL** de tesis para optar el título de INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA. En lo cual manifiesto el **SATISFACTORIO** desarrollo y culminación de la misma. Resaltando la dedicación y compromiso de la TESISISTA en todo momento, por realizar un excelente trabajo de investigación.

El título del proyecto de tesis es el siguiente: *LEAN MANAGEMENT PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COPACABANA S.R.L. HUÁNUCO, PERIODO 2017.*

Sin otro particular me despido de Ud. agradeciéndole por la deferencia y recordarle las muestras de mi consideración y estima personal.

Atentamente.

Ing. Walter T. Baldeón Canchaya