

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, DEL GRUPO EMPEÑO FACIL
EN EL ESTADO DE TABASCO, PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE
MEJORA”**

PRESENTA:

JUANA DEL CARMEN HERNANDEZ PEREZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN PLANIFICACION DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

DIRECTOR DE TESIS:

M.C. ELSI DEL CARMEN MONTEJO CASTRO

Villahermosa, Tabasco. Septiembre 2016.



INDICE	
RESUMEN	I
ABSTRACT	II
INTRODUCCION	1
Antecedentes de la investigación.....	2
Planteamiento del problema	4
Preguntas de investigación.....	4
Objetivo general de la investigación.....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación	5
Formulación de hipótesis	6
Identificación de variables dependiente (y) e independiente (x)	6
Metas de la investigación.....	6
Alcance o delimitación de la investigación	6
Limitantes de la investigación	7
Tipo de investigación	7
CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA	9
1.1 Marco Contextual.....	9
1.1.1 La calidad en el servicio en las casas de empeño, en el contexto internacional	9
1.1.2 La calidad en el servicio en las casas de empeño, en el contexto Nacional.....	11
1.1.3 La calidad en el servicio en las casas de empeño, en el contexto Regional.....	15
1.2 Marco Teórico	22
1.2.1 Calidad.....	22
1.2.1.1 Conceptos de Calidad.....	22
1.2.1.2 Diez medidas para la mejora de la calidad.....	23
1.2.1.3 Calidad en el Servicio	23
1.2.1.4 Características del servicio de calidad.....	24
1.2.1.5 Gestión de la calidad en los servicios.....	27
1.2.1.6 La importancia de la gestión de la calidad del servicio	28
1.2.1.7 Calidad percibida.....	29
1.2.2 Servicio	29
1.2.2.1 Características del servicio al cliente	29

1.2.2.2 Evolución del servicio al cliente	30
1.2.2.3 Cultura de Servicio	30
1.2.2.4 El Triángulo del servicio.....	31
1.2.3 Cliente	32
1.2.3.1 Atención al cliente.....	32
1.2.3.2 Calidad en la atención al cliente.....	32
1.2.3.3 Ventajas de atender mejor al cliente	33
1.2.4 Capacitación	34
1.2.5 Casa de Empeño	35
1.2.6 Competitividad.....	35
1.2.6.1 Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles	37
1.2.7 Cultura	39
1.2.8 Eficiencia.....	39
1.2.9 Eficacia.....	40
1.2.10 Empresa.....	40
1.2.10.1 Gestión Empresarial	41
1.2.10.2 Capacidades y habilidades de la función gerencial.....	42
1.2.11 Estrategia.....	43
1.2.12 Globalización	44
1.2.13 Liderar	45
1.2.13.1 Liderazgo	45
1.2.13.2 Liderazgo para la calidad.....	46
1.2.14 Mejora continua.....	48
1.2.15 Organización.....	49
1.2.16 Planificar	49
1.2.16.1 Planificación Estratégica.....	49
1.2.17 Productividad	49
1.2.18 Satisfacer	50
1.2.19 Sistema	50
1.2.20 Valores.....	51
1.2.21 Técnica Delphi	51
1.2.22 Modelo de Innovación y calidad	52
1.2.23 Análisis Estructural	53

CAPITULO II. METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION	55
2.1 Técnica Delphi	56
2.2 Modelo de Innovación y Calidad	58
2.3 Análisis Estructural	61
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO (SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA)	65
3.1 Aplicación de la Técnica Delphi	65
3.2 Aplicación del modelo de Innovación y Calidad.....	67
3.2.1 Segmentación para la medición	67
3.2.2 Resultados e interpretación	68
3.3 Análisis Estructural	75
3.3.1 Listado de factores	75
3.3.2 Descripción de la relación entre variables	77
3.3.3 Identificación de las variables clave	78
CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORA	83
4.1 Modelo de Mejora.....	83
4.2 Explicación del modelo propuesto	84
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
SITIOS WEB CONSULTADOS	94
RELACION DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS	95

RESUMEN

Considerando que en México, un alto porcentaje de la población no tiene acceso a los créditos bancarios, las casas de empeño cumplen con una función social, que cubre las necesidades concretas de financiamiento oportuno, al apoyar a las personas a resolver sus problemas económicos momentáneos, a través de préstamos prendarios.

Debido a la Globalización, las empresas deben esforzarse por mejorar cada día en los rubros de calidad, competitividad y productividad, identificando como un valor agregado: otorgar un servicio de calidad a sus clientes. Tema en el que se enfoca la presente investigación, con la finalidad de incrementar el éxito de la empresa.

En el Capítulo I. Marcos de Referencia, podremos ampliar nuestro panorama al observar los contextos internacionales, Nacionales y locales respecto al tema a investigar, así como el estudio de todos los conceptos teóricos que se involucran a lo largo del desarrollo de este proyecto y que nos ayudarán a tener un mejor entendimiento del tema.

En el Capítulo II. Se muestra la metodología a utilizar durante la presente investigación. Describiendo la forma, los medios y herramientas empleadas para el desarrollo del trabajo de campo, que permitirá recabar información lo más confiable posible.

En el Capítulo III. Se encuentran los resultados obtenidos, es decir, el Diagnóstico o situación actual de la empresa.

En el Capítulo IV. Se presenta el modelo de mejora, con el cual se pretende generar el crecimiento de la empresa.

Y finalmente las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación.

ABSTRACT

Whereas in Mexico, a high percentage of the population has no access to bank loans, pawnshops fulfill a social function, covering the specific needs of timely financing, to support people to solve their momentary economic problems, through secured loans.

Due to globalization, companies must strive to improve every day in every way, identifying as an added value: provide quality service to its customers. Issue that this research focuses, in order to increase the success of the company.

Chapter I. Frameworks, we can expand our view to observing international, national and local contexts on the issue to investigate and study all the theoretical concepts involved throughout the development of this project and they will help us have a better understanding of the subject.

In Chapter II. the methodology is shown to be used for this investigation. Describing the way the media and tools used for field work, which will gather information as reliable as possible.

In Chapter III. the results obtained, ie the diagnosis or current status of the company are.

In Chapter IV. the model for improvement, which is to generate the growth of the company is presented.

And finally the conclusions and recommendations of this investigation.

INTRODUCCION

En la actualidad, los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido y confiabilidad en los servicios.

Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar un aspecto de mejora.

Mediante la presente investigación, se podrá entender lo que realmente significa brindar un servicio de calidad a los clientes, al analizar las variables del contexto y al final lograr una propuesta de mejora que contribuya al crecimiento de la organización, ya que al enfrentarse a presiones competitivas cada vez más fuertes, las empresas tienen una mayor necesidad de mejorar significativamente en todos los sentidos, para poder participar en el contexto global que exige la sociedad.

Es necesario orientar a las organizaciones mexicanas hacia el terreno de la productividad y competitividad como una tarea urgente, los especialistas en la materia tienen opiniones coincidentes sobre un sin número de decisiones que se deben tomar, más aun cuando estos conceptos se encuentran ligados a mejorar de la calidad de vida de las sociedades.

Antecedentes de la investigación

Las casas de empeño son instituciones que prestan dinero a cambio de dejar como garantía una prenda, si el dinero más intereses no se devuelven, la empresa tiene el derecho de poner al cliente en el buró de crédito y también de quedarse con sus pertenencias y venderlas en un futuro.

Empeño Fácil fué fundada en 1989, EZCORP opera más de 1,000 tiendas, incluyendo 500 casas de empeño en E.U. y México y más de 500 locales de préstamos a corto plazo para consumidores en los E.U. y Canadá bajo distintos nombres. La compañía también tiene inversiones en uno de los negocios de empeño más grandes de la Gran Bretaña con más de 130 tiendas, y “Cash Converters International Limited”, que es una franquicia que opera una red global con casi 600 tiendas, que proveen servicios financieros y venden mercancía usada.

La empresa cuenta actualmente con cursos de capacitación constante para los empleados que laboran en el Gripo Empeño Fácil, como los cursos de inducción, para realizar empeños, y para la atención a clientes tienen un curso llamado “Servicio con estrella”, en donde pretenden hacer conciencia en los empleados sobre la importancia de brindar una excelente atención a los clientes.

El curso para mejorar la calidad en el servicio se llama “Servicio con estrella”, se imparte a criterio de cada Gerente que necesite reforzar con su equipo de trabajo que los asociados puedan ejecutar correctamente la estandarización de los servicios.

Se realiza una junta mensual por distrito donde se reúnen los Directivos y Gerentes, donde además de revisar resultados, se enfocan varios temas del Programa denominado “Para servir” como son: Liderazgo, Trabajo en equipo, Coaching, Honestidad, Motivación, Comunicación, Ser productivo, Responsabilidad, Agente de cambio, Servicio.

Y frecuentemente el personal toma cursos de actualización respecto a la operación de las empresas, enfocados en temas operativos y de especialidad para la recepción de artículos y autos.

Planteamiento del problema

Considerando que en México, un alto porcentaje de la población, no tiene acceso a los créditos bancarios, las casas de préstamo cumplen con una función social, que cubre las necesidades concretas de financiamiento oportuno.

En estas empresas se ha observado que no todo el personal muestra interés en dar una buena atención al cliente, muchas veces sólo se limitan a contestar lo que el cliente pregunta, pero no se demuestra una actitud de servicio y tampoco de asegurar la satisfacción del mismo.

Como consecuencia de lo anterior, se afecta económicamente a las empresas, ya que no motivan y atraen al cliente a realizar sus empeños y a comprar mercancía. Generando clientes insatisfechos, y a su vez, no hacen recomendaciones con familiares y amigos.

Se analizará la calidad en el servicio y cómo influye en el crecimiento del Grupo Empeño Fácil.

Preguntas de investigación

¿De qué manera afecta la variable ambiental a la calidad en el servicio en el Grupo Empeño Fácil?

¿De qué manera afecta la variable política a la calidad en el servicio en el Grupo Empeño Fácil?

¿De qué manera afecta la variable económica a la calidad en el servicio?

¿De qué manera afecta la variable cultural sobre la calidad en el servicio?

¿De qué manera afecta la variable social sobre la calidad en el servicio?

¿De qué manera afecta la variable tecnológica sobre la calidad en el servicio?

Objetivo general de la investigación

Analizar la calidad en el servicio de manera integral, del Grupo Empeño Fácil, en el Estado de Tabasco, para el diseño de una propuesta de mejora.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de la calidad en el servicio de manera integral, del Grupo Empeño Fácil, en el Estado de Tabasco.
2. Generar un diagnóstico.
3. Diseñar una propuesta de mejora.

Justificación

El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema, o en la satisfacción de una necesidad. La calidad en el servicio es primordial en el mercado tan competitivo que existe en la actualidad.

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto es la esencia de los casos de empresas de servicios.

Esta investigación es importante para lograr el éxito de la empresa, y de sus asociados (empleados). Ya que esto se refleja en un beneficio económico para ambos.

Si se incrementan los empeños y la venta de los artículos, se incrementan los ingresos de la empresa y por lo tanto los beneficios para los asociados.

Formulación de hipótesis

La variable ambiental, política, económica, cultural, social y tecnológica, influyen significativamente sobre la calidad en el servicio del Grupo Empeño Fácil, en el Estado de Tabasco.

Identificación de variables dependiente (y) e independiente (x)

Variable dependiente o de Investigación

Y = Calidad en el servicio del Grupo Empeño fácil

Variables Independientes

X1 = Ambiental

X2 = Política

X3 = Económica

X4 = Cultural

X5 = Social

X6 = Tecnológica

Metas de la investigación

1. Realizar un análisis integral de la calidad en el servicio, del Grupo Empeño Fácil
2. Generar un diagnóstico
3. Diseñar una propuesta de mejora

Alcance o delimitación de la investigación

El proyecto sobre la Calidad del Servicio en el Grupo Empeño Fácil, se realizará en el estado de Tabasco, iniciando en el mes de Noviembre 2014 y terminando en Junio 2016.

Limitantes de la investigación

- Escases y acceso a la información

Tipo de investigación

Las características de la investigación permitirán elaborar un diseño experimental que contribuyan a una mejor recopilación y análisis de los resultados, siendo la investigación de tipo:

- **No experimental**, porque no hay control sobre sus variables independientes. La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). Es decir, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.
- Es **Descriptiva**, porque las variables se pueden medir. El investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición. Y se pretende desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Se miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

- Se considera también **Correlacional**, porque se permitirá estudiar la relación que existe entre cada una de las variables independientes para ver de qué manera influyen sobre la variable de investigación. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA

Dentro del Marco de Referencia, se desarrollan: el Marco Contextual, en el cual se estudian las estrategias que utilizan otras empresas del mismo ramo, para el logro de sus objetivos en cuanto a la calidad en el servicio que brindan a sus clientes. Los contextos a estudiar son el Internacional, Nacional y el Local.

De igual manera se presenta el Marco Teórico, en el cual se mencionan los conceptos de diversos autores con una gran experiencia en el tema, y que sirven para un mejor entendimiento de la investigación presentada.

1.1 Marco Contextual

1.1.1 La calidad en el servicio en las casas de empeño, en el contexto internacional

- **Guatemala. Casa de empeño Guateprenda**

Miles de Guatemaltecos se ven en la necesidad de empeñar sus joyas, electrodomésticos y automóviles, derivado de la falta de empleo, los bajos ingresos, así como temporadas escolares, que los empujan a llevar sus bienes a las casas de empeño.

En esta empresa tienen bien definido que la atención que se les debe brindar a las personas debe ser cordial y amable, con el fin de lograr ser la empresa líder en el mercado Guatemalteco en el negocio de préstamos prendarios como casa de empeño a nivel Nacional.

El esfuerzo, entusiasmo y efectividad están orientados a que todas las personas que acudan a la empresa de préstamos prendarios, queden complacidas del servicio que se les brinde.

Al ingresar a laborar en la empresa se les da un curso de inducción que abarca temas generales de la empresa y en cuanto a la calidad en el servicio se les hace hincapié sobre la importancia de esta para el logro de la satisfacción del cliente y

los beneficios que representan para la empresa, se les enseñan también aspectos básicos de atención como la fraseología que deben seguir, recomendaciones para la modulación de la voz, la seguridad en la voz, la forma de dirigirse al cliente y hasta como despedirse de los clientes.



Figura No. 1. Casa de Empeño Guatemala

Fuente: Guatemala, 2016.

- **Estados Unidos de América. Casa de empeño First Cash Pawn**

First Cash Financial Services, Inc. es un proveedor líder internacional de productos financieros al consumidor y ventas al menudeo. Sus lugares de casas de empeño, empeñan y venden una amplia variedad de joyas, aparatos electrónicos, herramientas y otras mercancías; los empeños son pequeños préstamos garantizados con bienes personales de los clientes. La Compañía es propietaria y opera tiendas en 20 estados de México y en ocho estados de los EE.UU.

Al ser una empresa de nivel internacional conocen la importancia que tiene el brindar a los clientes con un servicio de calidad, como ventaja competitiva.

La estrategia que utilizan es brindar a su personal capacitación constante en distintas áreas, como valuaciones, empeños, refrendos, etc. pero siempre enfocados en brindar un mejor servicio a sus clientes, para que estos sean leales y los puedan recomendar con otras personas.



Figura 2. Casa de Empeño First Cash
Fuente: First Cash, 2016.

1.1.2 La calidad en el servicio en las casas de empeño, en el contexto Nacional

- **México. Casas de Empeño Nacional Monte de Piedad, I.A.P**

Nacional Monte de Piedad se fundó el 25 de Febrero de 1775. En esos tiempos no existían las instituciones de crédito que hoy se conocen, esta institución vino a suplir una necesidad de la época y que aún hoy se conserva vigente.

En 1990 Nacional Monte de Piedad es reconocida como una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), dependiente de la Junta de Asistencia Privada (J.A.P.).

En 2010 Nacional Monte de Piedad registra el año de mayor crecimiento con 226 sucursales y 22 millones de operaciones prendarias.

En 2012 Nacional Monte de Piedad continúa con su plan de expansión. Cierra el año con 305 sucursales en todo el país y 9 millones de préstamos.

En 2013 obtuvo por parte del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), el reconocimiento de "Marca Famosa", convirtiéndose en la primera Institución de

Asistencia Privada (I.A.P.) y la primera institución financiera en lograr esta distinción.

Lanza junto con Fundación Televisa: “Posible”, un programa que inspira y apoya a emprendedores mexicanos que buscan generar un alto impacto social a través de sus PyMEs.

En 2014 Lanza un nuevo esquema de pago llamado “Pagos Libres”, con el cual los clientes pueden abonar a su deuda cuando quieran, lo quieran, y así pagar menos.

Abre mini sucursales en los parques KidZania de México (Cuicuilco, Monterrey y Santa Fe) con el objetivo de enseñar a los niños, la importancia de ayudar al otro y el sistema prendario en México.

Inaugura sus Centros de Empleabilidad y Emprendimiento: “Creíble” en Ecatepec, “Así” en Mérida y Monterrey para ayudar a la población mexicana que desea mejorar su trabajo o emprender su propio negocio.

Actualmente el Nacional Monte de Piedad, I.A.P., atiende a más de ocho millones de personas al año, realiza más de 14 millones de operaciones al año y otorga más de tres mil quinientos millones de pesos anuales en préstamos prendarios e hipotecarios. La infraestructura con que en la actualidad cuenta el Nacional Monte de Piedad es la siguiente: Casa Matriz y más de 310 sucursales localizadas en todo el País.

El compromiso de la actual administración por realizar una gestión profesional ha permitido que no solo se cumpla con la tarea de realizar operaciones prendarias cada vez más eficientes en beneficio del público usuario, sino que, con el remanente obtenido se pueda cumplir con uno de los postulados fundamentales de su objeto social, que consiste en realizar por si o a través de otras instituciones obras asistenciales y con fines humanitarios.

Estrategia: Nacional Monte de Piedad cuenta con una normatividad y control interno, procedimientos administrativos y operaciones; análisis y diseño de estructura organizacional, desarrollo de perfiles de puestos, implantación de

sistemas avanzados de informática, profesionalización del personal de confianza, remodelación de sucursales, establecimiento de métodos de supervisión, contratación de auditores externos de prestigio nacional e internacional, entre muchas otras tareas ya realizadas y que, sustentan plenamente, los resultados obtenidos.

Inculcan en su personal los valores de la empresa, con el fin de otorgar un servicio de primera calidad y beneficios a su público usuario como son: Honestidad, Honradez, Eficiencia, Eficacia, Respeto, Generosidad, Disciplina, Lealtad Institucional, Fidelidad ante los usuarios.

Esta Institución, cuenta con una estructura organizacional que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes, así como brindarles la mejor atención y beneficio. Cuentan con un buen manejo de las relaciones personales, lo que hacen que el trabajo sea eficiente, provocando que el número de clientes aumente notablemente, logrando así la apertura de nuevas sucursales en el Territorio Nacional.

Misión

Ayudar a quien lo necesite a través del préstamo prendario, servicios financieros y actividades e inversiones de impacto social.

Visión

Ser la Institución de Asistencia Privada más admirada apoyando a 6 millones de familias mexicanas en el año 2025.

Valores

Conciencia Social

Cumplimos nuestra responsabilidad social, participando activamente en la preservación del medio ambiente y favoreciendo el desarrollo de México.

Eficiencia

Realizamos nuestras labores diarias con las mejores prácticas, llevando a cabo procesos óptimos, innovadores y garantizados.



Figura 3. Casa de Empeño Nacional Monte de Piedad
Fuente: Nacional Monte de Piedad, 2016.

Integridad

Actuamos de manera respetuosa, honesta y responsable, administrando de forma transparente los recursos.

Pasión por Servir

Damos el mejor trato con calidez, ofreciendo soluciones que excedan las expectativas de nuestros clientes.

1.1.3 La calidad en el servicio en las casas de empeño, en el contexto Regional

1.1.3.1 Prendamex

Su principal razón de ser, es apoyar a los sectores de la población mexicana que no son sujetos de crédito bancario y necesitan financiamiento inmediato para resolver urgencias, imprevistos y necesidades básicas de manera confiable, a través de préstamos con garantía prendaria.

En Prendamex están conscientes que proporcionar un servicio de calidad, conlleva un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, observando satisfactoriamente a través de la experiencia de 17 años y de estudios de mercado que se realizan periódicamente, que los usuarios son cada vez más sensibles al servicio que se les otorga. Fruto de la estricta selección de colaboradores, de la mejora de productos y servicios, y la amplia capacitación en “atención al cliente”, su servicio brinda calidez, seguridad y confianza, siendo una de las mayores razones por las que más de 4 millones de clientes los prefieren.

Cada sucursal de Prendamex, cuenta con estándares altos de calidad en el servicio así como el procedimiento a seguir al brindarlo. Lo anterior mediante manuales que se le proporcionan al encargado de la sucursal.

Los servicios que manejan deben dar a conocer de forma explícita cada uno de los beneficios reales que proporcionan, ya que existe un descuido en cuanto al manejo de la información que tienen los usuarios.

Entre otras de las estrategias que utilizan, para lograr la lealtad de sus clientes se encuentran las siguientes:

1. Contar con el “Programa de lealtad”, el cual genera puntos por cada operación que realicen los clientes.
2. En sus sucursales se puede realizar el pago de servicios como luz, gas, teléfono, cable, entre otros, así como comprar tiempo aire para diversas compañías.

Prendamex se compone de cuatro departamentos principales: Mercadotecnia, Finanzas, Almacén y Atención a clientes; que ejecutan las diversas tareas que contribuyen al desempeño de la empresa.

Mercadotecnia, obtiene información actualizada y fidedigna de tendencias del mercado y oportunidades mercadológicas. Conceptualiza productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes cuando surjan. Se encarga de la fijación de precios, y se asegura de que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar ingresando exitosamente en los mercados.

Finanzas obtiene y administra los recursos monetarios de la empresa, los invierte y asigna adecuadamente. Registra las operaciones presentando sus resultados y se hace cargo del cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Almacén planea y programa las adquisiciones de bienes y servicios, de acuerdo a las necesidades y asignación presupuestal del centro. Implanta un sistema de control, desde la recepción de los materiales, su registro, y la elaboración de informes mensuales, hasta la entrega al usuario.

Atención a clientes, emplea un correcto manejo de las relaciones, fideliza a los clientes actuales, logrando su satisfacción mediante un servicio integral. Entregar valor a los clientes, no sólo un servicio.



Figura 4. Casa de Empeño Prendamex
Fuente: Prendamex, 2016.

1.1.3.2 Grupo Empeño Fácil Tabasco

Empeño Fácil fue fundado en 1989, opera más de 1,000 tiendas, incluyendo 500 casas de empeño en E.U. y México y más de 500 locales de préstamos a corto plazo para consumidores en los E.U. y Canadá bajo distintos nombres, que proveen servicios financieros y venden mercancía usada.

Empeño Fácil, opera 7 tiendas en el estado de Tabasco: tres en Villahermosa, una en Huimanguillo, Cárdenas, Comalcalco, y Paraíso.

En el estado de Tabasco operan 7 tiendas; ubicadas en las siguientes direcciones:

Ubicación de las tiendas

1. Constitución. Dirección: Av. Constitución 1148, col. Centro, Villahermosa, Tabasco C.P. 86000. Teléfono: (0199) 33143983 (0199) 33143806
2. Cárdenas. Dirección: Abraham Bandála #167, Col. Centro, Cárdenas, Tabasco C.P. 86500. Teléfono: (0193) 73726009 / 4457
3. Paraíso. Dirección: Gregorio Méndez Magaña No. 108, Col. Centro, Paraíso, Tabasco C.P. 86600. Teléfono: (0193) 33333378
4. Fuente Maya. Dirección: Paseo Usumacinta No. 110, Col. Primero De Mayo, Villahermosa, Tabasco C.P. 86190. Teléfono: (0199) 33154083
5. Javier Mina. Dirección: Av. Francisco Javier Mina #132, Col. Centro, Villahermosa, Tabasco C.P. 86000, Teléfono: (0199) 33126218
6. Comalcalco. Dirección: Benito Juárez # 610, Col. Centro, Comalcalco, Tabasco C.P. 86300. Teléfono: (0193) 33348767
7. Huimanguillo. Dirección: Benito Juárez García No. 162 Esq. Av. Rafael Martínez Escobar Y Reforma, Col. Centro, Huimanguillo, Tabasco C.P. 86400. Teléfono: (0191) 73750825



Figura 5. Grupo Empeño Fácil
Fuente: Grupo Empeño Fácil, 2016.

Visión

Ser líderes en la prestación inmediata de servicios financieros y monetarios en las comunidades que atendemos.

Valores

La gente es lo más importante

- La experiencia de los clientes
- Miembros entusiastas, amables e informados
- Nuestra participación comunitaria

Damos soluciones a nuestros clientes

- Con gran variedad de productos y servicios con la alternativa más conveniente para ti
- Contamos con una extensa red de sucursales para que siempre encuentres una cerca de ti
- Siempre somos transparentes

Cumplimos con nuestros compromisos:

- En equipo
- Con honestidad, integridad y respeto
- Celebramos el éxito

Considerando que en México, un alto porcentaje de la población, no tiene acceso a los créditos bancarios, las empresas Empeño Fácil cumplen con una función social, que cubre las necesidades concretas de financiamiento oportuno.

Las casas de empeño están registradas ante la Ley Federal de Protección al consumidor y las vigila Profeco. Las casas de empeño están reguladas por la NOM-179-SCFI-2007 de Servicios de mutuo con interés y garantía prendaria; y que la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC) protege a los consumidores que acuden con estos proveedores.

Estructura Orgánica

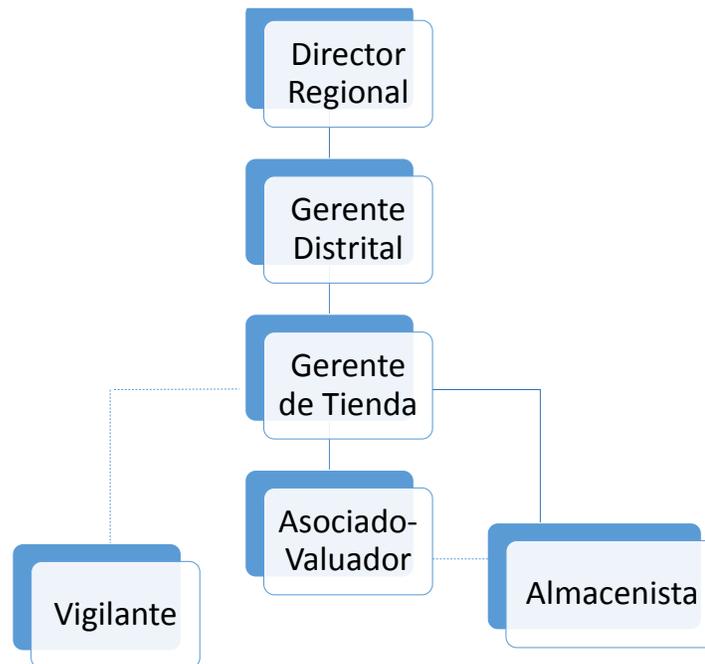


Figura 6. Estructura Orgánica
Fuente: Grupo Empeño Fácil, 2016.

Actividad de la empresa

Las casas de empeño prestan dinero a cambio de dejar como garantía una prenda, si el dinero más intereses no son pagados por el cliente, la empresa tiene el derecho de quedarse con sus pertenencias y venderlas posteriormente.

Para realizar un empeño el cliente debe llevar su artículo a la empresa, donde un valuador profesional determinará el precio de oferta para llegar a una negociación con el cliente. Quien sí está de acuerdo, firma un contrato y recibe el dinero con la garantía de que su artículo queda resguardado por la empresa, hasta que el préstamo sea liquidado.

El cliente tiene un periodo de pago del préstamo por 30 días, si al vencimiento de su contrato no puede pagar el préstamo, tiene la opción de realizar un refrendo,

esto significa que el cliente puede pagar únicamente el interés y las comisiones generadas, y así tener más tiempo para liquidar su préstamo. El cliente tiene la ventaja de poder refrendar las veces que necesite, sin límites de refrendo, mientras cubra los intereses devengados por el préstamo de su prenda.

Que artículos se pueden empeñar:

1. Artículos electrónicos: Pantallas (LED, LCD, PLASMA 3D), estéreos, equipo de sonido profesional, consolas de juegos, estéreos de autos, Blue-Ray, DVD, CD, equipo de oficina y más.
2. Electrodomésticos: Microondas, refrigeradores, estufas y más.
3. Alta tecnología: Computadoras portátiles, tabletas, iPod, cámaras réflex y digitales; teléfonos inteligentes, celulares y más.
4. Instrumentos Musicales: Baterías, guitarras, bajos, trompetas, teclados y más.
5. Herramientas: Taladros inalámbricos, sierras, pinzas de corte, caladoras, soldadoras, generadores de luz y más.
6. Automóviles y motos.

Los préstamos están basados en el precio del artículo, con aproximadamente de un 35% a 40% de préstamo sobre el valor del artículo, y a los clientes frecuentes, se les otorga hasta un 60% de préstamo sobre el valor del artículo. Estos montos están por encima de lo que presta normalmente la competencia.

Autos en modelos del año hasta el 95% de su valor real. Y en modelos anteriores hasta un 80% dependiendo del modelo y las condiciones del vehículo.

1.2 Marco Teórico

Para poder familiarizarse con la calidad en el servicio al cliente, es primordial conocer los conceptos básicos del tema, por ello se mencionan a continuación:

1.2.1 Calidad

1.2.1.1 Conceptos de Calidad

“Es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente” (Jurán y Gryna, 1998).

“La totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas e implícitas. (Crosby, 1997).

“Calidad total es el liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer. (Westinghouse).

“Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que sí vuelve” (Stanley Marcus).

“Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” (Álvarez, 2006).

“La calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio”, (John Barker, 1997).

“Satisfacción de las expectativas del cliente” y también, “la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación, determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso”, (Armand V. Feigenbaum).

“Calidad es satisfacción del cliente”, (William Edwards Deming).

1.2.1.2 Diez medidas para la mejora de la calidad

(Juran, 1986)

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar
2. Establezca metas para la mejora
3. Crear planes para alcanzar los objetivos
4. Proporcionar capacitación
5. Llevar a cabo proyectos para resolver problemas
6. Informe sobre el progreso
7. Dar un reconocimiento para el éxito
8. Comunicar los resultados
9. Llevar la cuenta
10. Mantener el impulso de mejora

1.2.1.3 Calidad en el Servicio

“La conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente”.
(Crosby, 1997).

Según (Pizzo, 2013), es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Calidad es entender que el cliente es quien define la calidad de nuestro servicio. Obsesionarse por complacer a los clientes y no contentarse solo con (librarlos de sus problemas inmediatos), es un proceso que involucra a todos los empleados. La

calidad se asegura desde el momento inicial en que se obtienen los insumos; la calidad no se controla, se produce a partir del trabajo diario en forma responsable, se sustenta en la previsión y no en la detección de fallas y errores. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.

La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

1.2.1.4 Características del servicio de calidad

Según Anierte (2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseño
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades

- Debe proporcionar resultados

Así mismo, existen otras características más específicas mencionadas por Paz (citado en Verdú, 2013), las cuales estarán a cargo del personal que labora en las entidades, ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad
- Iniciativa: ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- Ambición: tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- Autodominio: tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- Disposición de servicio: es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- Don de gentes: tener capacidad para establecer relaciones calidas y afectuosas con los demás, y además, disfrutarlo.
- Colaboración: ser una persona que gusta de trabar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- Enfoque positivo: es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- Observación: es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- Habilidad analítica: permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.

- Imaginación: es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- Recursos: tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo: es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

Lo anterior son términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio (sin importar el giro que éste tenga) y, que puede ser entendido como se muestra a continuación:

- Impacto de la calidad en el servicio
- Niveles de exigencias

La importancia de cubrir con la mayoría de las características mencionadas anteriormente, radica en que la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

1. La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.
2. Se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato.

Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor. No comprender este hecho ha llevado al fracaso de algunas empresas, que se han dado cuenta muy tarde del error cometido.

1.2.1.5 Gestión de la calidad en los servicios

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

La Trilogía de Jurán. (Jurán, 1986), Es un enfoque de la gestión que se compone de tres procesos de gestión:

1. Planeación de la calidad; Crear un proceso que sea capaz de cumplir con metas establecidas, para hacerlo obviamente bajo las condiciones de operación. Se elabora el Plan Maestro de la Calidad Total que requiere la organización (para ser funcional debe durar por lo menos 3 años).

2. Control de la calidad; Vigilar que el proceso opere con efectividad (eficiencia + eficacia) óptima, debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden operar con un alto nivel de gasto de desperdicio.

3. Mejoramiento de la calidad. Es la forma en que se rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño. (Se empieza mal termina mal).

Proveer la infraestructura y los recursos necesarios para llevar a cabo los planes. Revisar los resultados de calidad en comparación con el plan y las metas. Revisar sistema de evaluación del desempeño de los gerentes, incorporando el desempeño relativo a la calidad en comparación con las metas establecidas.

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

1.2.1.6 La importancia de la gestión de la calidad del servicio

La importancia de la gestión de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.
- Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir.

Todo el personal de la organización debe ser consciente de su compromiso ante el cliente. Teniendo en cuenta que el propósito central de la gestión es la satisfacción del cliente; todos los esfuerzos estarán orientados hacia la mejora continua del desempeño; lo cual hace, que la organización que aplique esta filosofía, estará siempre marcando la diferencia, es decir, generando ventaja competitiva. El recurso humano, denominado en la actualidad, como talento humano, capital intelectual, el capital humano; todas estas formas de potenciar a las personas, juega un papel determinante para que una organización sea competitiva.

Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva.

1.2.1.7 Calidad percibida

Según Garvin, (Crosby, 1997), La calidad tal como la percibe un consumidor, cliente o un estudiante.

1.2.2 Servicio

“Producto Intangible que involucra un esfuerzo humano o mecánico”. (Crosby, 1997).

“Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008).

"El servicio es vender al cliente lo que desea comprar " (Albrecht, 2001).

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, (además del producto o del servicio básico), como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es seis veces más caro que mantener uno.

1.2.2.1 Características del servicio al cliente

En relación a este punto, (Humberto Serna Gómez, 2006) afirma que, entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es perecedero, se produce y consume instantáneamente.
3. Es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El valor agregado, plus al producto.

1.2.2.2 Evolución del servicio al cliente

Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad y atención.

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones, individualización y amabilidad.

1.2.2.3 Cultura de Servicio

Para que los trabajadores de una empresa tengan una cultura de servicio al cliente, deben compartir valores comunes que vayan en la misma dirección.

Los valores deben ser definidos por la empresa en función de su misión. Sin embargo existen valores que podríamos llamar “universales”, ya que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización, como pueden ser:

- Tolerancia: capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación.
- Cortesía: utilizar normas de urbanidad y de buenas maneras.
- Honradez: dar y recibir lo justo, conforme la ética y la convivencia.

- Empatía: destreza en entender y saber escuchar al cliente.
- Comunicación: habilidad de establecer diálogos asertivos.

1.2.2.4 El Triángulo del servicio

El 'Triángulo del servicio', propuesto por Karl Albrecht y Ron Zemke en su libro *Service América*). Este modelo considera los siguientes elementos clave: la estrategia de servicio, el personal y los sistemas de servicio. Los tres deben estar enfocados en el cliente como elemento central de la gestión.

El 'Triángulo del servicio' representa un proceso. El primer paso es el cliente, tenemos que identificar a quién vamos a servir o atender y además entender sus necesidades y motivaciones.

El segundo paso es definir nuestra estrategia de servicio, es decir ¿qué es lo que vamos a ofrecer? Nuestra oferta de servicios deberá servir para diferenciarnos de la competencia.

El tercer paso es definir nuestro Sistema de servicio. El sistema de servicios incluye nuestros procedimientos y normas de servicio, la forma cómo estamos organizados y todos los elementos físicos necesarios para generar y entregar el servicio, por ejemplo, locales, muebles, equipos, herramientas, aplicativos informáticos, materiales y sistemas de gestión en general.

El cuarto paso, es nuestro personal, es decir ¿con quién vamos a hacer realidad nuestra oferta de servicios?, ¿qué perfil deben tener?, ¿cuáles son sus motivaciones y necesidades?, ¿qué apoyo necesitan para realizar su trabajo? El triángulo de servicio considera que nuestro personal es un factor fundamental del servicio y que, en la práctica, son las personas las que nos ayudarán a diferenciarnos y lograr impactar positivamente a nuestros clientes. Por eso las considera como un elemento con peso propio en el modelo.

Cada uno de estos cuatro elementos debe colaborar con los demás, debe existir una interacción constructiva entre ellos. Eso es lo que representan cada una de las

seis líneas del triángulo. Por ejemplo la línea exterior de la base del triángulo nos indica, por un lado, que los sistemas deben facilitar el trabajo de las personas que tienen contacto con los clientes y, por otro lado, nos indica que nuestro personal puede ayudarnos a identificar cómo mejorar el sistema de servicio. En realidad ellos son los que están más preparados para aconsejarnos respecto a las cosas que se deben mejorar.

1.2.3 Cliente

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).

1.2.3.1 Atención al cliente

“Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007).

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quienes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.
- Identificar las necesidades de los clientes, así como saber dónde y cómo lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

1.2.3.2 Calidad en la atención al cliente

“Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la

percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007).

El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a apreciar; tiene como objetivo, según menciona (Kleyman, 2009) el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Así mismo, concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa.

Según (Álvarez, 2006) se enlistan una serie de objetivos o metas alcanzar:

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Disfrutar de una categoría empresarial que aspira siempre a la excelencia.

1.2.3.3 Ventajas de atender mejor al cliente

(Vartuli, 2008) nos muestra 15 beneficios que las empresas pueden llegar a conseguir mediante una buena atención al cliente:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad.
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.

5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca y, las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de marketing: las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta.
14. Menor rotación del personal.
15. Una mayor participación de mercado.

1.2.4 Capacitación

Proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los empleados para favorecer el logro de los objetivos de la organización. (Crosby, 1997).

1.2.5 Casa de Empeño

Una casa de empeño es el proveedor, persona física o sociedad mercantil no regulada por leyes y autoridades financieras que de forma habitual o profesional realiza u oferta al público contrataciones u operaciones de mutuo con interés y garantía prendaria, (Fuente: Profeco).

Una casa empeño es un institución que presta dinero de manera inmediata a sus clientes, esto a través de préstamos prendarios.

Es decir, se acude a una de estas empresas comerciales con algún bien de valor, pueden ser joyas y relojes de oro o plata, aparatos electrónicos como televisiones, pantallas, consolas de videojuegos, monedas antiguas, automóviles, hipotecas, entre algunos otros. Los bienes que se empeñan dependen de la casa a la que se acuda.

El Registro Público de Casas de Empeño (RPCE), tiene como objetivo brindar seguridad jurídica a las y los consumidores al inscribir y autorizar a los proveedores que ofrecen y otorgan los servicios de mutuo con interés y garantía prendaria, un registro único e intransferible por cada casa de empeño cumpliendo con lo establecido en la Ley Federal de Protección al Consumidor.

Las casas de empeño están reguladas por la NOM-179-SCFI-2007 de Servicios de mutuo con interés y garantía prendaria; y que la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC) protege a los consumidores que acuden con estos proveedores. En este sentido, las casas de empeño deben tener registrado su Contrato ante Profeco.

1.2.6 Competitividad

La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos. (Crosby, 1997).

Los factores que inciden en la capacidad competitiva son la relación entre la calidad y el coste del producto, el nivel de precios de los insumos, así como el nivel de salarios en el país productor. Asimismo, otros aspectos muy importantes para incrementar la competitividad son la eficiencia de los sistemas o técnicas de producción y el aprovechamiento de los recursos necesarios para la elaboración de bienes y servicios, es decir, la productividad.

Así, una empresa será más competitiva en un mercado si logra producir más a menor costo, con altos niveles de productividad, eficiencia y calidad, todo lo cual se traduce en una elevada rentabilidad por unidad de producto. En este sentido, las empresas más competitivas son aquellas que pueden asumir mayor cuota de mercado ante empresas menos competitivas.

No obstante, la competitividad también supone aspectos como la calidad, la innovación y la diferenciación del producto o servicio en relación con aquel que ofrecen los competidores. Otros aspectos, como la capacidad para generar la mayor satisfacción en los consumidores a partir de un precio fijado, o la capacidad de poder ofrecer a un menor precio cierto nivel de calidad, son también factores claves.

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), de tal manera que puedan competir y lograr mayor cuotas de mercado, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Michael Porter, establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e

infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

2. La naturaleza de la Demanda Interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

1.2.6.1 Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles

Nivel Micro

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y compradores

Nivel Macro

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior
- Técnicas de gestión empresarial:

La competitividad se construye desde el mismo individuo; si este es competitivo, las organizaciones en las que participe serán competitivas y así sucesivamente; el conocimiento de este concepto y otros relacionados es imprescindible en la formación de cualquier profesional; todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes: En los patrones de comportamiento; en las actitudes personales; y en la adaptación social.

Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios ambientales para tener éxito; estos cambios afectan de manera directa a sus trabajadores; por lo tanto, el papel de la empresa consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

La competitividad, es el factor más importante para lograr el crecimiento a largo plazo de la economía de manera homogénea, lo cual se manifiesta en la mejora de la calidad de vida de las personas al interior del país, sector o empresa, y las del entorno inmediato a estas; logrando así en un periodo determinado el tan anhelado desarrollo sostenible.

1.2.7 Cultura

Sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidos, del que participan los empleados y que distingue al grupo o la organización de otras entidades similares. (Crosby, 1997).

La cultura también se define en las ciencias sociales como un conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad. Sería el patrimonio social de la humanidad o, específicamente, una variante particular del patrimonio social.

El término cultura posee varios significados todo depende del contexto en donde se emplea la palabra. La cultura física es el conjunto de rutinas de cuidados personales como el deporte, ejercitación física, tratamientos, entre otros, que buscan el bienestar en cuerpo y el alma; la cultura política es el conjunto de actos de poder y autoridad de los cuales se forma la estructura de la vida política. Asimismo, la cultura organizacional son el grupo de normas, políticas, costumbres y valores que comparten en una institución y logra una mejor interacción entre el grupo que la compone.

En referencia a lo anterior, cada país tiene su propia cultura, que está influenciada por varios factores, entre ellos, los pueblos que ya pasaron por el país, la música, la danza, la forma de vestir, la tradición, el arte, la religión, etc. La cultura puede ir más allá de las fronteras, pudiendo haber una misma cultura en diferentes países y diferentes culturas en un mismo país.

La cultura es un concepto que está en constante evolución, porque con el tiempo se ve influenciada por nuevas formas de pensamiento inherentes en el desarrollo humano.

1.2.8 Eficiencia

Robbins y Coulter (2005), opinan que la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

Algunos expertos como Koontz y Weihrich (2004), aseguran que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos.

Reinaldo O. Da Silva (2002), se inclina a decir que eficiencia implica operar de una determinada forma en la cual todos los recursos se utilicen de la manera más adecuada posible.

La eficiencia puede ser definida de una forma u otra de acuerdo a qué rubro sea aplicada. Por ejemplo, si se la aplica a la administración hace referencia al uso de los recursos que son los medios de producción que se tienen disponibles y puede llegar a conocerse el nivel de eficiencia desarrollado a través de la ecuación $E=P/R$ (P= productos resultantes; R=recursos utilizados).

1.2.9 Eficacia

Para Idalberto Chiavenato (2004), la eficacia "es una medida del logro de resultados".

Koontz y Weihrich (2004), dicen que la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter (2005), eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva (2002), la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

1.2.10 Empresa

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su

participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Así, nos encontramos con empresas privadas (su capital está en mano de particulares), públicas (controladas por el Estado), mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores).

1.2.10.1 Gestión Empresarial

El concepto de gestión empresarial puede describirse como el arte de líderes, organizar, dirigir y controlar un grupo de personas para lograr un objetivo colectivo que está fuera del alcance del esfuerzo individual, es decir, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones

(TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

1.2.10.2 Capacidades y habilidades de la función gerencial

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio

- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

1.2.11 Estrategia

Un amplio plan de acción para el logro de los objetivos de la empresa y el cumplimiento de su misión. (Crosby, 1997).

La estrategia incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente. Generalmente, es diseñada por el departamento de marketing y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente.

Según (Pérez, 2007) en la estrategia de servicio se define el valor que se desea para los clientes; el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

La estrategia de orientación al cliente se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, por el esfuerzo en adaptar la oferta a las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlos, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes y por obtener la máxima calidad en la atención al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y usuarios.

Asimismo, sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y la excelencia en la prestación del servicio, además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas de los clientes como una oportunidad de mejor permanente.

La puesta en práctica de una estrategia de orientación al cliente requiere, en principio, el ajuste de la política general de la empresa y los procedimientos de trabajo a una nueva forma de vincularse con los clientes. Deben consolidarse las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el adecuado control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

De esta forma, el objetivo primordial de la estrategia debe ser la causa de una impresión favorable en el cliente cada vez que entre en contacto con algún sector de la empresa. Esto nos lleva a abandonar la idea de que la función de la atención al cliente permanece a un departamento dentro de la empresa y dirige los esfuerzos a involucrar a todos los que forman parte de la organización.

La estrategia de servicio debe estar concebida de tal manera que oriente la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Debe convertirse en principio de calidad para cada trabajador, de tal forma que aun cuando un trabajador no esté en contacto directo con el cliente conoce el funcionamiento de los servicios y participa del resultado que percibe el cliente.

Esto se logra al fomentar una visión global de la empresa en los trabajadores, permitiéndoles que conozcan el funcionamiento de todas las unidades o departamentos, los resultados de su trabajo y el impacto que tiene en la imagen que percibe el cliente.

1.2.12 Globalización

Como tal, la globalización fue el resultado de la consolidación del capitalismo, de los principales avances tecnológicos (revolución tecnológica) y de la necesidad de expansión del flujo comercial mundial. En este sentido, las innovaciones en las áreas de las telecomunicaciones y de la informática, especialmente con el internet, jugaron un papel decisivo en la construcción de un mundo globalizado.

Fernández (2005), dice que las tendencias que constituyen las causas y efectos de la globalización es importante resaltar las siguientes: la rapidez y el dinamismo de la innovación y adaptación tecnológica, la caída de los precios relativos de las materias primas y de los productos primarios, la importación que ha cobrado el sector de servicios y el empleo calificado, la conversión de los bienes industriales en mercancías industriales, la creación y explotación de nuevas ventajas comparativas y la internacionalización de la producción y de la distribución para aumentar la competitividad.

1.2.13 Liderar

Función de los gestores que, dirigiendo y motivando, influyen en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. (Crosby, 1997).

1.2.13.1 Liderazgo

Proceso de ejercer influencia sobre las personas. (Crosby, 1997).

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia los objetivos de la organización, como el logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

Los directores principales de una sociedad han de crear valores de calidad y expectativas que sean claros y visibles. El reforzamiento de valores y expectativas demanda su compromiso personal y su participación sustantiva. Los líderes han de participar en la creación de estrategias, de sistemas y de métodos para el logro de la excelencia. Los sistemas y métodos son necesarios para guiar todas las decisiones de la sociedad y fomentar la participación y la creatividad de todo el personal. Mediante su permanente participación personal en actividades visibles, como la planificación, revisión del desempeño de la compañía en lo que respecta a

calidad y reconocimiento de los empleados por su contribución a la calidad, los altos directivos asumen el rol de modelos para el reforzamiento de los valores y el fomento del liderazgo en todos los niveles de la gestión. (Crosby, 1997).

1.2.13.2 Liderazgo para la calidad

Según Llorens y Fuentes (2005), “El Comité de Motivación de la Calidad de la Asociación Española para la Calidad (1987), describe un programa de calidad total, como una secuencia de actividades cuya finalidad es elevar el nivel de calidad global de todas las operaciones de una empresa”.

Las actividades de la dirección como planificación, organización y toma de decisiones sólo serán efectivas cuando el líder, motive y dirija a los empleados a la consecución de los objetivos. El líder, es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de un colectivo, sin necesidad de estar dotado de autoridad formal. Al líder, se le juzga y se le admira por su eficacia, atractivo y por su bondad.

Todos los expertos, destacan la importancia del líder como apoyo necesario para la mejora de la calidad, puesto que a través de su poder, y desde los niveles superiores, consigue un clima de cambio.

Según James (1997), Mintzberg y Pfeffer definen el poder como la capacidad de afectar al comportamiento de los demás. Podemos distinguir dos tipos de poder: el poder legítimo, quien puede formar la base para el poder de recompensa, coercitivo e informativo (refleja la posición que ostenta un individuo en una organización) y el poder basado en la experiencia, quien puede formar la base para el poder informativo y de referencia. En una organización orientada a la calidad, el poder legítimo, se hará evidente cuando existan problemas en grupos disfuncionales.

Según Llorens y Fuentes (2005), los auténticos líderes, son quienes:

- Tienen una visión de su negocio y razón de ser

- Comunican su visión de negocio a través de la comunicación (reuniones de personal, hojas informativas, contacto con clientes y empleados), mostrando su compromiso con la calidad y premiando a los empleados héroes, que llevan cumplen las normas y objetivos del servicio.
- Son emprendedores, siempre buscan el cambio.
- Están obsesionados con la excelencia.

Según Colin Powell, muy pocas veces encontramos material que aporte algunas cosas a nuestros principios y criterios ya establecidos, sin embargo debemos reflexionar cada quien en nuestro nivel sobre nuestro desempeño profesional que cada persona está obligada a realizar, debemos tener presente que para tener éxito tenemos que conocer algunas lecciones de liderazgo que nos serán de mucha utilidad en nuestra ámbito laboral.

La calidad superior requiere un liderazgo inspirado a todos los niveles de la organización, con lo cual, se debe hacer llegar el mandato de calidad a los directivos medios, además de crear un clima organizativo que les aliente a ser líderes también. Los directivos medios ofrecerán su apoyo y compromiso si están incluidos en la planificación del programa, análisis de progresos, compartir ideas e información.

Para Showalter y Mulholland (1992), el líder deberá: Reforzar la comunicación y cooperación entre grupos frente a solución de problemas; Divulgar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas para la organización.

La provisión de un liderazgo de apoyo, requiere:

- Identificar al personal clave e implicarlo en la toma de decisiones
- Recomendar la utilización de un lenguaje simbólico
- Crear cultura de mejora continua, a través de recompensas y ánimos.
- Demostrar constancia del fin u objetivo que se pretende.

- Gestionar diferentes niveles de cambio para asegurar la unidad de trabajo u uniformidad. Con ello, el líder organizador dirigirá a la organización hacia la rentabilidad y mayor productividad.

Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría ya que implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojaron por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad.

Cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. Le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no le importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.

Procure retar a los profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus socios, obsérvelos detenidamente.

El liderazgo es solitario. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente suya, aun cuando motive la participación de sus subalternos, la decisión que se tome únicamente será suya, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad.

1.2.14 Mejora continua

Un componente de la toma de decisiones basada en la calidad que da lugar a mejoras constantes y crecientes en los procesos de la organización. (Crosby, 1997).

1.2.15 Organización

Estructura administrativa y funcional que puede ser tan pequeña como para contar con una sola persona, o tan grande que llegue a contar con más de un millón de empleados. (Crosby, 1997).

1.2.16 Planificar

La función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. (Crosby, 1997).

1.2.16.1 Planificación Estratégica

Proceso mediante el cual se determinan los objetivos o puntos de referencia deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos. “¿Cómo queremos que sea el futuro? ¿Qué queremos hacer para garantizar el logro del futuro que deseamos?”. (Crosby, 1997).

1.2.17 Productividad

Estimación del producto por hora de trabajo. (Crosby, 1997).

Prokopenko (1991), dice que la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues la productividad se define como el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información; en la producción de diversos bienes y servicios.

Mercado Ramírez (2011), define la productividad de una manera global, como la relación entre los productos o servicios generados por un sistema, sea este una empresa, consorcio o nación, y los recursos utilizados para hacerlo. La productividad es una manera de evaluar la eficiencia con que se están utilizando los insumos, tanto materiales y financieros, en otras palabras es la medida de la eficiencia en el manejo administrativo de la empresa. Es decir: $\text{Productividad} = \frac{\text{productos}}{\text{insumos}}$.

La productividad laboral es un indicador de eficiencia que se obtiene de la relación entre el producto obtenido y la cantidad insumos laborales invertidos en su producción. Más concretamente, la productividad laboral puede medirse en función de las horas de trabajo necesarias para la obtención de un producto determinado.

En este sentido, el objetivo de toda empresa es un alto nivel de productividad, es decir, un alto aprovechamiento de los recursos en el proceso de producción que redunde en una mayor producción, y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

Una mayor productividad redunda en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

Según Peter Ducker, la productividad en el servicio, es el reto más importante que afrontan los empresarios.

1.2.18 Satisfacer

Proceso que consiste en hallar, aceptar y poner en práctica. (Crosby, 1997).

1.2.19 Sistema

Un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes. (Crosby, 1997).

Los sistemas dirigidos hacia el cliente satisfacen sus necesidades y expectativas. Suelen estar disponibles y facilitan la compra de los productos o servicios. Si existe algún obstáculo se elimina para garantizar el éxito de la atención al cliente.

Los sistemas de excelencia en el servicio cuidan especialmente la información que se proporciona a los clientes, por ello es importante que los clientes obtengan toda la información que necesitan de una única fuente en la empresa. Así, se debe

evitar que los clientes tengan que repetir su solicitud muchas veces ante los empleados de la empresa sin obtener una respuesta.

Es recomendable que cuando se proporcione información a los clientes se haga correctamente, sobre todo si se trata de los aspectos técnicos de un producto o servicio. Además, el tiempo de prestación de servicio es una cualidad de los sistemas efectivos de atención al cliente. De esta forma, el cliente desea acceder al servicio de una forma rápida, sencilla y cómoda.

1.2.20 Valores

Convicciones sobre el hecho de que un modo específico de comportamiento es personal o socialmente preferible a otro. (Crosby, 1997).

1.2.21 Técnica Delphi

Proceso que consiste en pedir y en comparar puntos de vista anónimos sobre el tema que se pone sobre la mesa, a través de una serie consecutiva de cuestionarios entre los que se intercalan resúmenes informativos y retroalimentación de opiniones entresacadas de respuestas anteriores. (Crosby, 1997).

Mantiene la ventaja de eliminar sesgos que podrían introducirse en la interacción cara a cara. La idea subyacente es que el consenso estimado da lugar a una mejor decisión tras varias rondas de juicios anónimos del grupo.

Fases del Método DELPHI

1ra. Fase. La exploración del tema en discusión.

2da. Fase. Comprende el proceso en el cual el grupo logra una comprensión del tema.

3ra. Fase. Explora los desacuerdos, se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas.

4ta. Fase. Evaluación final.

Antes de iniciar un DELPHI se realizan una serie de tareas previas, como son:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada una de los procesos que requiere la metodología.

1.2.22 Modelo de Innovación y calidad

Es un método que permite la generación de un diagnóstico o de la situación real de la empresa a estudiar, a través de la utilización del Instrumento de Autodiagnóstico Institucional, el cual permite evaluar los ocho criterios básicos que toda empresa debe tener para encausarse a un esquema de calidad.

El autodiagnóstico es un ejercicio en el que los miembros de la empresa identifican y califican los principales elementos de la organización y el avance que tienen en su proceso de desarrollo.

Cada uno de los criterios está determinado por un número determinado de indicadores. En el que hay una escala del 10 al 100, donde el 100 representa el grado más alto de avance en la realidad de la empresa.

Los criterios utilizados en el Instrumento de autodiagnóstico Institucional son:

1. *Satisfacción del cliente.*

2. *Liderazgo.*
3. *Desarrollo del personal y gestión del Capital Intelectual.*
4. *Administración de la información y la tecnología.*
5. *Planeación Estratégica.*
6. *Gestión y mejora de procesos.*
7. *Impacto en la sociedad.*
8. *Resultados.*

Las respuestas obtenidas serán de gran utilidad para la generación del diagnóstico, al conocer la situación actual de la empresa.

1.2.23 Análisis Estructural

El análisis estructural se basa en el estudio de la estructura, esto es, del “conjunto de elementos y de interrelaciones que caracterizan, con cierta permanencia, una determinada situación real”; así interdependencia, globalidad y permanencia se convierten en conceptos fundamentales del análisis estructural (Sampedro y Martínez, 1975).

El análisis estructural es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios de futuro. La base para poder diseñar escenarios de futuro está conformada por el estado del arte, la delimitación del sistema, la determinación de las variables esenciales y un ejercicio retrospectivo. El estado del arte es un estudio profundo del pasado del objeto en estudio. La delimitación del sistema hace referencia al proceso de elaboración de una lista completa de las variables que comprenden el sistema del objeto de estudio y su entorno. La determinación de las variables claves evalúa cuáles son las variables más importantes de todas aquellas que conforman el sistema o afectan el objeto en estudio. Y el ejercicio retrospectivo ayuda a identificar, sobre todo, los actores que afectan el objeto en estudio.

El análisis estructural, a través de matemática matricial, permite identificar las variables esenciales. La prospectiva entrega un conjunto de herramientas a través

de las cuales se puede entender mejor el objeto de estudio, su estado del arte, su morfología, las variables críticas del mismo, los actores que lo afectan y sus posibles escenarios de futuro. El análisis estructural pretende ayudar a comprender la morfología del sistema y las variables que lo conforman. Los expertos definen las variables, establecen las relaciones directas y potenciales, y, basada en lo anterior, la matemática permite encontrar relaciones indirectas entre las mismas.

Los resultados permiten definir tipología e importancia para las variables de acuerdo con su motricidad y dependencia. Pero lo que no se puede predecir o administrar es la subjetividad del experto. Tanto en la definición de las variables como en la interpretación de los resultados, su punto de vista define cómo se asume, se entiende y se utiliza la información disponible respecto del objeto en estudio.

El método de análisis estructural es, fundamentalmente, una herramienta para la estructuración y organización de ideas. Este método puede ser utilizado para ayudar en la reflexión y en la toma de decisiones, para montar un proyecto de planificación prospectiva. Es un método que pueden usar los integrantes de una institución a nivel interno, lo que no excluye la apertura a la participación de actores externos.

CAPITULO II. METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION

Es importante definir en el presente capítulo de la investigación, los pasos formales a desarrollar, para contar con todos los elementos necesarios que permitan visualizar los escenarios de estudio de manera integral, así como las técnicas a aplicar y las posibles propuestas para dar las soluciones y poder lograr los cambios significativos.

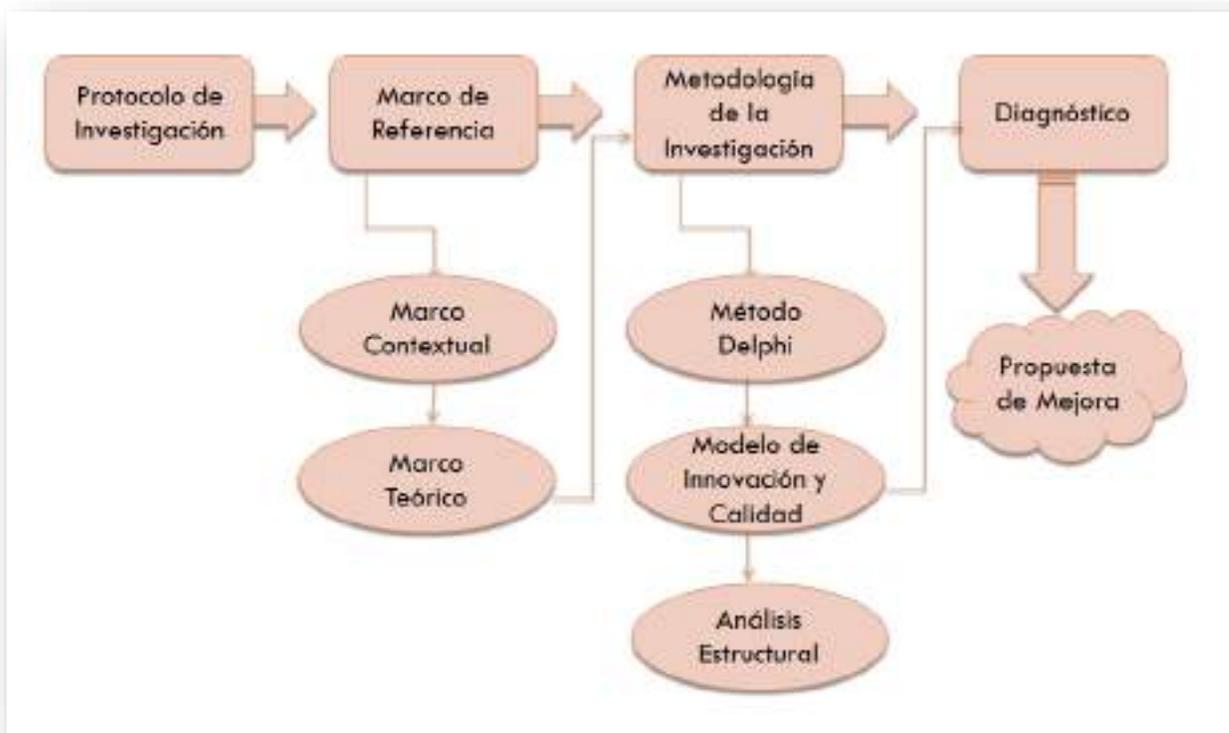


Figura No. 7. Metodología para la Investigación

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

2.1 Técnica Delphi

El método Delphi es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método de predicción sistemático interactivo, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro.

Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos mediante un proceso interactivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por cada experto. Una vez analizados los resultados globales, se vuelve a realizar otro cuestionario para ser contestado de nuevo por los mismos expertos, tras darles a conocer los resultados obtenidos en la anterior consulta. El proceso puede repetirse varias veces hasta alcanzar cierto nivel de consenso. Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

La metodología de previsión Delphi utiliza juicios de expertos en tecnología o procesos sociales considerando las respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo de tecnologías específicas, meta-tipos de tecnologías o diferentes procesos de cambio social. El resumen de los juicios de los expertos (en las formas de evaluaciones cuantitativas y comentarios escritos) es provisto como retroalimentación a los mismos expertos como partes de una ronda siguiente de cuestionario.

A continuación, los expertos reevalúan sus opiniones a la luz de esta información, y un consenso de grupo tiende a emerger. La técnica Delphi se basa en conceptos firmes para sacar conclusiones con argumentos soportados.

Principios de funcionamiento

- Anonimato de los intervinientes

Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son: Impide la posibilidad de que

un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría.

La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos. Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen. El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.

- Repetitividad y retroalimentación controlada

Se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.

- Respuesta del grupo en forma estadística

La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Fases de la técnica Delphi:

1ra. Fase: Se caracteriza por la exploración del tema en discusión. Cada individuo contribuye con la información adicional que considera pertinente.

2da. Fase: Comprende el proceso en el cual el grupo logra una comprensión del tema. Salen a la luz los acuerdos y desacuerdos que existen entre los participantes con respecto al tema.

3ra. Fase: Explora los desacuerdos, se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas.

4ta. Fase: Es la evaluación final. Esto ocurre cuando toda la Información previamente reunida ha sido analizada y los resultados obtenidos han sido enviados como retroalimentación para nuevas consideraciones.

Usos

- Cuando el problema no se presta para el uso de una técnica analítica precisa, pero si puede beneficiarse de juicios subjetivos sobre bases colectivas.
- Cuando se necesitan más participantes de los que pueden interactuar en forma eficiente en un intercambio cara a cara.
- Cuando por problemas de costo, de tiempo y de divergencias ideológicas de los participantes, no es posible llevar a cabo encuentros de grupos.
- Cuando se desea mantener la heterogeneidad de los participantes a fin de asegurar la validez de los resultados, se prefiere este método a los encuentros cara a cara, porque ahí se evitan los efectos de grupos de dominación por personalidades.
- Cuando no existe información disponible o la información con que se cuenta es insuficiente, con este método se puede extraer la información que posea cada participante.
- Cuando el tema en estudio requiere de la participación de individuos expertos en distintas áreas del conocimiento, el método Delphi es más eficiente que cualquier otro tipo de comunicación, ya que evita problemas de lenguajes que podrían impedir una comunicación eficiente.

2.2 Modelo de Innovación y Calidad

Para generar un diagnóstico de la situación actual del Grupo Empeño Fácil (Región Tabasco), utilizaremos el Instrumento de Autodiagnóstico Institucional, el cual nos permitirá evaluar los ocho criterios básicos, que toda empresa debe tener para encausarse a un esquema de calidad.

El autodiagnóstico es un ejercicio en el que los miembros de la empresa identifican y califican los principales elementos de la organización y el avance que tienen en su proceso de desarrollo.

Cada uno de los criterios está determinado por un número determinado de indicadores. En el que hay una escala del 10 al 100, donde el 100 representa el grado más alto de avance en la realidad de la empresa.

Los 8 criterios utilizados en el Instrumento de autodiagnóstico Institucional son

1. Satisfacción del cliente

Este módulo examina la efectividad de la organización para conocer, anticipar y exceder los requerimientos y necesidades completas de los clientes, antes, durante y después de la entrega de los servicios, y cómo construye y fortalece una relación integral y positiva con sus clientes.

2. Liderazgo

Este módulo examina el papel y la participación directa de la alta dirección como "líder" principal del proceso de mejora continua hacia la Calidad Total. También se analiza su visión y compromiso en la forma como diseña, inspira, implanta y evalúa la cultura, mediante la participación del personal y el funcionamiento y proyección en el largo plazo.

3. Desarrollo del personal y gestión del Capital Intelectual

Este módulo examina a la organización y prácticas con que cuenta la misma para identificar, estimular y optimizar el potencial del personal; cómo diseña sus puestos, sus sistemas de trabajo, sus esquemas de compensación y reconocimiento; los sistemas de capacitación, en el desarrollo de habilidades y actitudes; y la promoción de la salud, el bienestar, la satisfacción y motivación del personal, así como la Gestión del Capital Intelectual.

4. Administración de la información y la tecnología

Este módulo examina la forma como se diseñan, seleccionan y administran los datos y la información, también examina la manera como se realiza su análisis y confiabilidad, y la administración de la tecnología.

5. Planeación Estratégica

Este módulo examina el proceso de planeación, así como la forma en que desarrolla sus estrategias y define sus objetivos estratégicos para mejorar su desempeño global y su posición competitiva. También se analiza la forma en que establece y despliega, a partir de la planeación estratégica, sus objetivos y planes.

6. Gestión y mejora de procesos

Se examinan los elementos fundamentales del Sistema de Gestión de la Calidad, Protección Ambiental y Seguridad Empresarial; el diseño, la planeación, el control, la mejora y la estandarización de los procesos clave y de apoyo y la forma como la institución los evalúa y mejora continuamente.

7. Impacto en la sociedad

Este módulo examina la forma en que la organización realiza esfuerzos de mejoramiento continuo en su entorno físico, social o económico para que otras instituciones de su comunidad, desarrollen programas propios de Calidad Total.

8. Resultados

Este módulo analiza las interrelaciones entre los indicadores clave de la organización y el valor creado por la madurez en calidad de sus procesos y sistemas; el personal y los proveedores en la cadena interna de valor y para sus clientes, los sectores de influencia y la sociedad, en su cadena de valor social.

Este modelo es una guía para definir la organización como un sistema, y su estructura facilita su administración y mejora, a través de 3 pasos:

- **Enfoque.** Diseño de sistemas y procesos en búsqueda de mejores formas de trabajar.
- **Implantación.** Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos para crear cultura.
- **Resultados.** Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización.

Las respuestas obtenidas se consideran de gran utilidad para la generación del diagnóstico, al conocer la situación actual de la empresa.

2.3 Análisis Estructural

El análisis estructural se basa en el estudio de la estructura, esto es, del “conjunto de elementos y de interrelaciones que caracterizan, con cierta permanencia, una determinada situación real”; así interdependencia, globalidad y permanencia se convierten en conceptos fundamentales del análisis estructural (Sampedro y Martínez, 1975).

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural es una herramienta diseñada para vincular ideas. Permite describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes. Mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema. Tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son poco intuitivos. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos.

Las diferentes etapas del método son las siguientes

Fase 1. Listado de variables / factores

Esta etapa consiste en La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a prioridad ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Por último, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado.

Fase 2. Descripción de las relaciones entre variables

Consiste en relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Durante esta segunda etapa, el punto es reconstituir y describir la red de relaciones entre las variables / factores.

Fase 3. Identificación de variables esenciales

Esta última etapa consiste en identificar las variables clave para la evolución del sistema, y posteriormente una clasificación indirecta llamada MICMAC, para matrices de impactos cruzados, mediante una clasificación directa (MIC: Matrices de Impactos Cruzados, con simples sumas de los valores de influencia- motricidad y dependencia para cada una de las variables); y, posteriormente, con una

clasificación indirecta (MAC: Multiplicación Aplicada a una Clasificación con el método completado y finalizado).

Se relacionan cada uno de los índices de influencia de los factores ya definidos en la matriz de doble entrada, para relacionar los factores entre si y solicitar a los expertos que indiquen que tanto influye un factor que se encuentre en las filas con respecto a los factores que se encuentran en las columnas en forma real y directa o potencial, o bien si la influencia es nula. Una vez recabada esta información se le asigna el número 1 al factor que influya en forma directa ya fuera real o potencial, el número 0 para aquellos factores cuya influencia es nula.

Posteriormente se realiza la sumatoria de renglones donde indica el número de factores sobre los cuales influye el factor analizado y se le denomina grado de motricidad, de igual forma puede ser representado como porcentaje al cual se le denomina índice de motricidad.

De la misma forma que se llevó a cabo la sumatoria de renglones se realiza la de filas donde indicara el grado de dependencia que tiene un factor, de igual forma puede ser representado por un porcentaje el cual se denomina índice de dependencia.

Los índices de motricidad y dependencia se representan en un plano cartesiano, donde el índice de motricidad se ubica en el eje de la "Y", y el índice de dependencia en el eje de las "X".

En el grafico cartesiano se divide en cuatro zonas que son:

Zona de poder

En esta zona se localizan los factores que cuentan con el más alto índice de motricidad y el más bajo índice de dependencia. Estos factores son los más importantes porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy fuertes y poco vulnerables. Cualquier detalle que les afecte repercutirá en todo el sistema.

Zona de conflictos

Contienen los factores con más alta motricidad y más alta dependencia. Son factores muy influyentes pero también altamente vulnerables. Influyen sobre los factores restantes pero son a la vez, influidos por ellos. Son importantes porque cualquier cosa que les afecte tendrá efectos en la zona de salida.

Zona de salida

Tiene bajos índices de motricidad pero altos índices de dependencia. Se conforma con todos aquellos factores que son producto de los anteriores.

Zona de problemas autónomos

Estos factores son independientes con respecto a los demás, es decir, no influyen sobre los otros, ni son influenciados por ellos, por lo que tiene motricidad y poca dependencia.

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO (SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA)

3.1 Aplicación de la Técnica Delphi

A través de la técnica Delphi, se determinó en primer lugar la lista de 29 actores, (delimitando a los empleados de las 7 tiendas ubicadas en el Estado de Tabasco), quienes fueron seleccionados con base a su puesto de trabajo dentro de la empresa: Gerente Distrital, Gerente de Tienda, Subgerente y Asociados-valoradores.

Durante la primera ronda, se aplicaron encuestas a 29 actores seleccionados, estas encuestas fueron realizadas dentro de las instalaciones de las 7 sucursales del Distrito Tabasco.

Durante la segunda ronda, se aplicaron nuevamente encuestas a los 29 actores, para determinar la consistencia y eficacia de su información.

La selección de expertos, se realizó mediante el llenado de la siguiente encuesta:

POR MEDIO DE LA PRESENTE LE INVITO A FORMAR PARTE DE LOS ACTORES DE LA INVESTIGACIÓN: **“ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL GRUPO EMPEÑO FÁCIL, EN EL ESTADO DE TABASCO”**; YA QUE POR MEDIO DE SUS VALIOSAS APORTACIONES SE CONTRIBUIRÁ A LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO QUE SE DARÁ COMO CONCLUSIÓN AL TÉRMINO DE LA MISMA.

Lic. Juana del Carmen Hernández Pérez
Maestría En Planificación De Empresas Y Desarrollo Regional
Instituto Tecnológico De Villahermosa

1. **¿En la actualidad, cuál es su opinión sobre la calidad en el servicio a clientes y la satisfacción de los mismos, en Empeño Fácil?**
2. **¿Qué variables de los contextos (económica, política, social, ambiental, cultural o tecnológica) considera que más están afectando, dentro y fuera del Grupo Empeño Fácil en el Estado de Tabasco?**
3. **¿Podría indicar por favor los factores que considera, (de acuerdo a su criterio y experiencia), están incidiendo en la calidad del servicio a clientes y que también afectan la Productividad en Empeño Fácil?**
4. **En un mercado tan competitivo actualmente, ¿considera importante mejorar la calidad en el servicio a clientes? Y, ¿porque?**

Gracias por su participación y apoyo. Que tenga un excelente día.
Favor de reenviar a: juanis1057@hotmail.com

Figura No. 8. Cuestionario Delphi
Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

Durante la tercera ronda de cuestionarios, la lista se redujo a un total de 22 expertos, ya que fueron los que mostraron mejor aptitud y actitud, y que contribuyeron eficientemente con la información solicitada para llevar a cabo la presente investigación.

3.2 Aplicación del modelo de Innovación y Calidad

Para generar un diagnóstico de la situación actual del Grupo Empeño Fácil (Región Tabasco), se aplicó a los expertos el Instrumento de Autodiagnóstico Institucional, el cual permite evaluar los ocho criterios básicos que toda empresa debe tener para encausarse a un esquema de calidad.

El autodiagnóstico es un ejercicio en el que los miembros de la empresa identificaron y calificaron los principales elementos de la organización, así como el avance que tienen en su proceso de desarrollo.

Cada uno de los criterios está determinado por un número determinado de indicadores. En el que hay una escala del 10 al 100, donde el 100 representa el grado más alto de avance en la realidad de la empresa.

Con las respuestas obtenidas se generará el análisis de la situación actual de la empresa.

3.2.1 Segmentación para la medición

La empresa tiene su Corporativo concentrando las áreas administrativas en las Ciudades de Querétaro y México, D.F. Las tiendas son principalmente operativas.

Por lo que debido a la estructura organizacional, las 7 tiendas se segmentaron para su estudio de la siguiente manera:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. Gerente Distrital. (Tabasco) | 1 por Estado. |
| 2. Gerente de Tienda | 1 por tienda, total 7 |
| 3. Subgerente | 1 por tienda, total 7 |
| 4. Asociado-valorador | 1 por tienda, total 7 |

Total de 22 instrumentos aplicados.

3.2.2 Resultados e interpretación

En base a las encuestas aplicadas en las tiendas del Grupo Empeño Fácil en el Estado de Tabasco, se muestran a continuación las siguientes gráficas de resultados, donde se podrá apreciar el grado de avance por áreas y criterios, en cuanto al tema de productividad y calidad.

Las áreas que integran Grupo Empeño Fácil Distrito Tabasco, son:

- Gerente Distrital
- Gerente de tienda
- Subgerente
- Asociado-valuador

Tabla No. 1. Perfil Integral Distrito Tabasco

PERFIL INTEGRAL GRUPO EMPEÑO FACIL DISTRITO TABASCO						
#	CRITERIOS	G.D.	G.T.	SG.	A.	% PROM.
1	Satisfacción al cliente	84	70	72	67	73
2	Liderazgo	83	87	84	84	84
3	Desarrollo del personal y gestión del capital int.	76	79	76	70	75
4	Admón. de la Información y de la Tecnología	98	97	96	95	96
5	Planeación Estratégica	96	94	93	91	94
6	Gestión y mejora de procesos	78	72	66	60	69
7	Impacto en la sociedad	10	13	10	11	11
8	Resultados	92	91	90	90	91

Promedio General	
74	
80-100	Clase mundial
65-80	Competente
45-60	Confiable
25-40	Desarrollo
0-20	Inicial

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

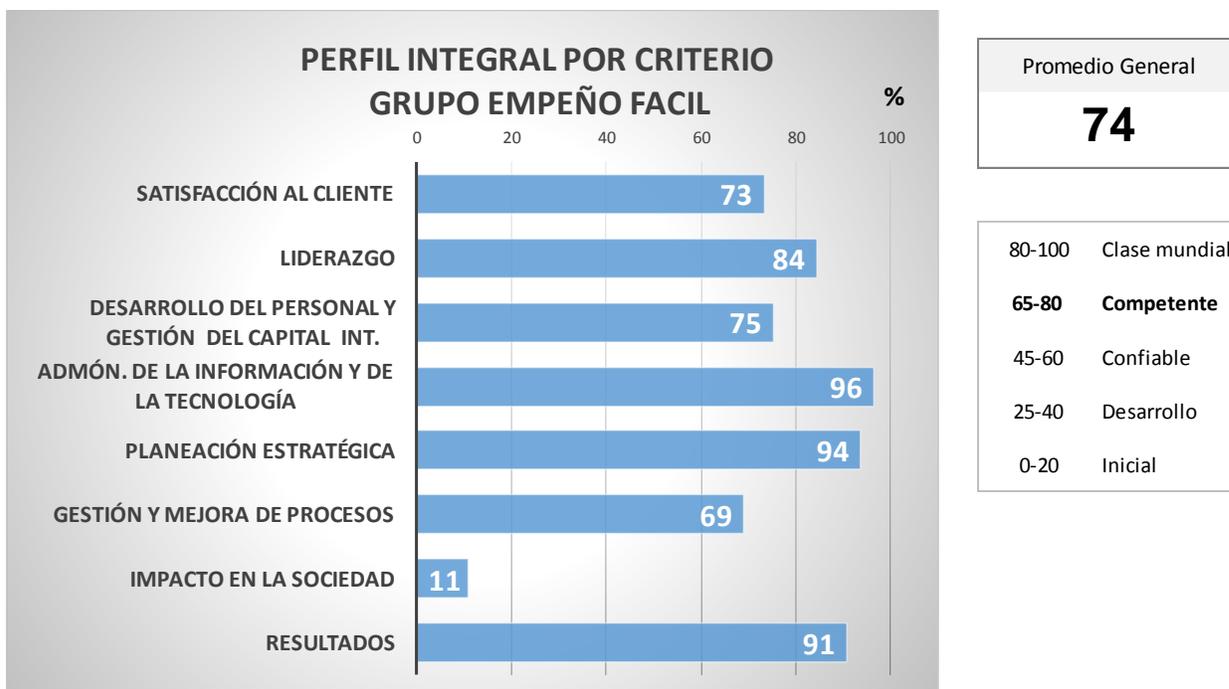


Gráfico No. 1. Perfil Integral por criterio

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

Derivado de las encuestas realizadas, en forma integral observamos la gráfica No. 1, la cual nos muestra que la empresa tiene un promedio general de 74% de avance al logro de la calidad, situándose en un nivel de empresa Competente. Los niveles más altos se encuentran en las áreas de Admón. De la información y la Tecnología, Planeación estratégica, resultados y liderazgo. En los puntos de Desarrollo del personal y gestión del capital intelectual, satisfacción del cliente y Gestión mejora de procesos, se encuentra en proceso de Desarrollo. Y se detectaron áreas de oportunidad en la Gestión y Mejora de procesos. Así como brindar especial atención al rubro de Impacto a la Sociedad.

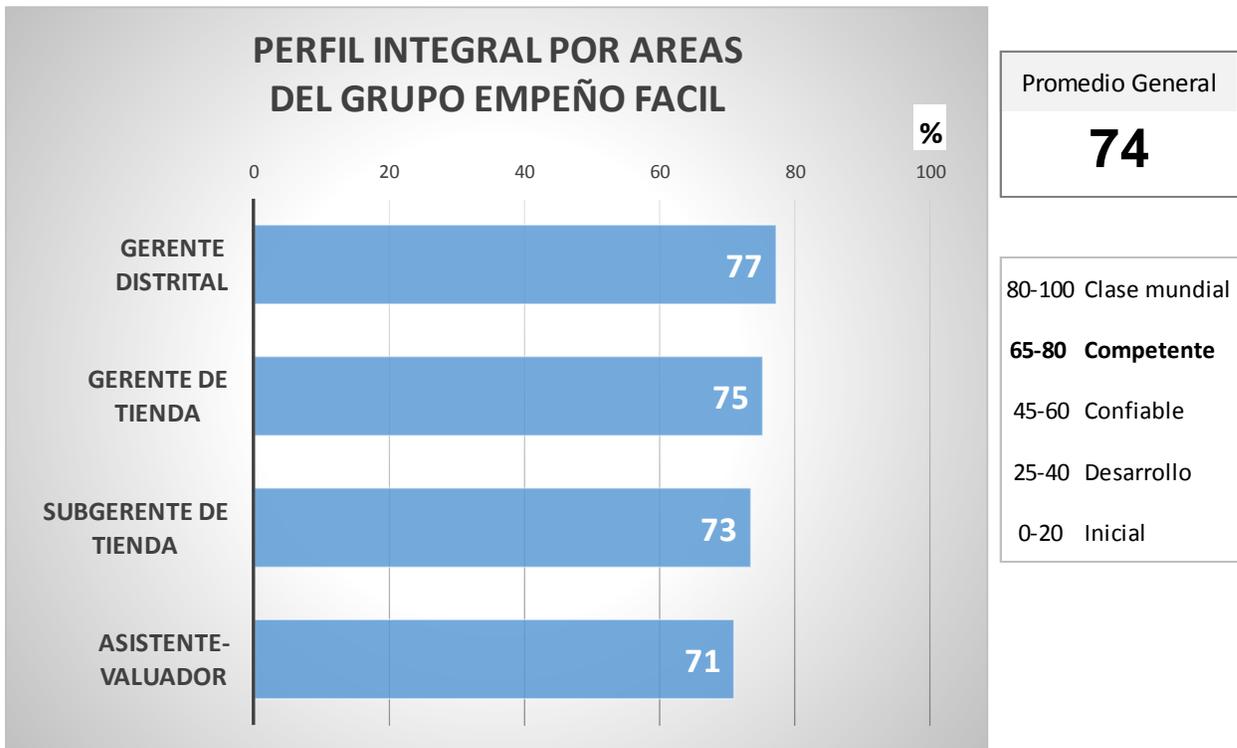


Gráfico No. 2. Perfil Integral por áreas
Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

En el gráfico No. 2 se refleja el perfil integral por áreas, donde podemos observar el grado de avance de cada área a nivel Distrito. Siendo el Asistente-valorador quien tiene más áreas de oportunidad, especialmente en el área de gestión y mejora de procesos.

Así como mejorar su enfoque en la Satisfacción del cliente, entre otros criterios, que traerán beneficios a la empresa y a su persona.

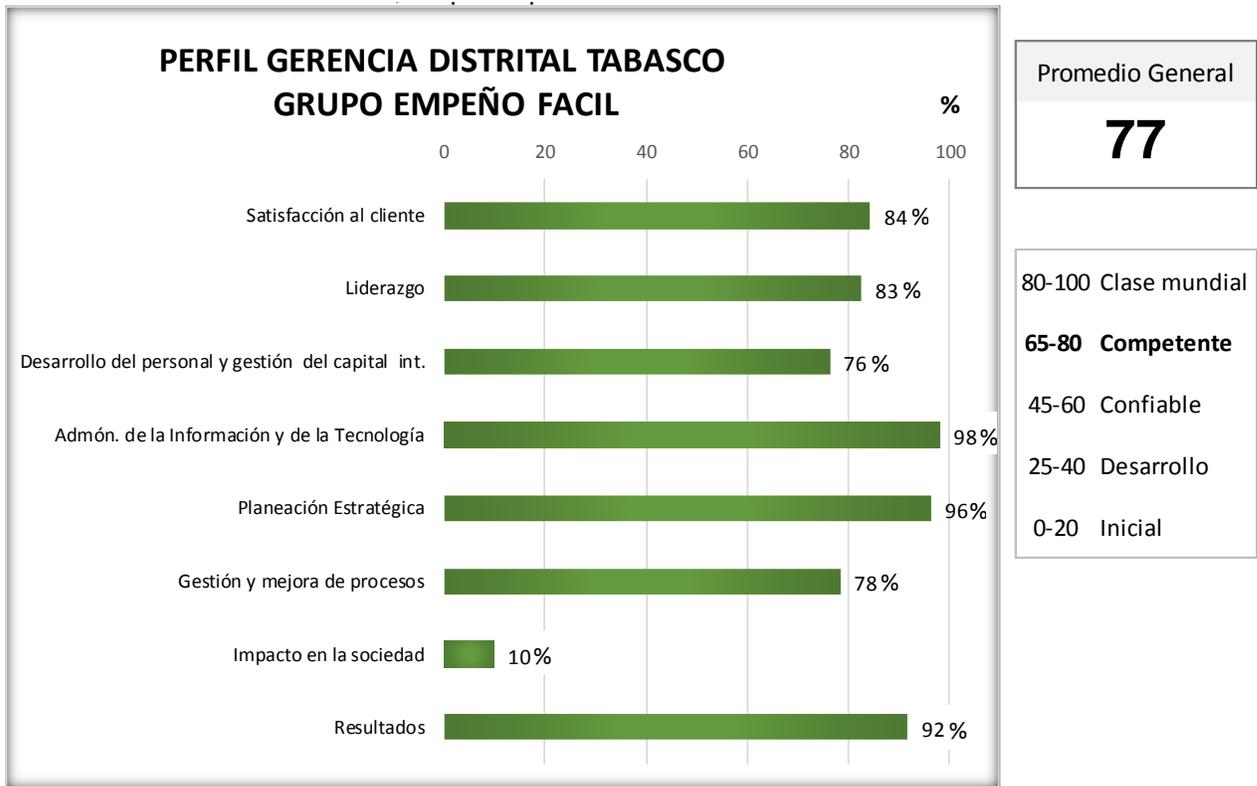


Gráfico No. 3. Perfil Gerente Distrital
Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

En este gráfico podemos observar que el área de la Gerencia Distrital se encuentra en un 77% de avance hacia la calidad, situándose en un nivel Competente.

De acuerdo a la evaluación que realizaron, sus puntos más altos son en administración de la información y de la tecnología, planeación estratégica, resultados, satisfacción al cliente y liderazgo. Y un foco rojo en el área de impacto a la sociedad, ya que actualmente no se realiza ninguna actividad con beneficio para la sociedad.

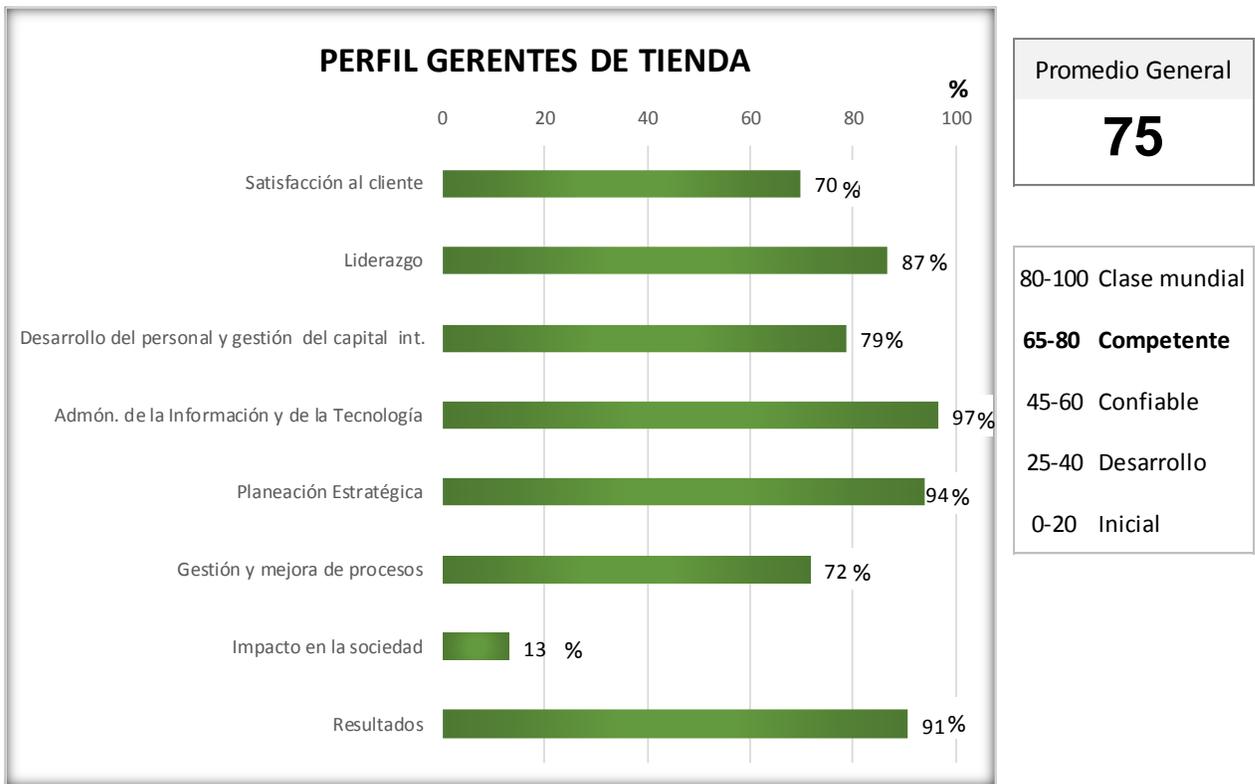


Gráfico No. 4. Perfil Gerentes de Tienda

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

En este gráfico se representa la puntuación de todos los Gerentes de tienda, en el Distrito Tabasco, donde observamos que en promedio tiene un 75% de avance, ubicándose así en un nivel Competente.

Sus puntuaciones más altas se encuentran en la Administración de información y de la tecnología, planeación estratégica, resultados y liderazgo. En general tienen buenos indicadores, sin embargo hay puntos que se pueden mejorar considerablemente. Nuevamente ubicamos el rubro de Impacto a la Sociedad como un foco rojo.

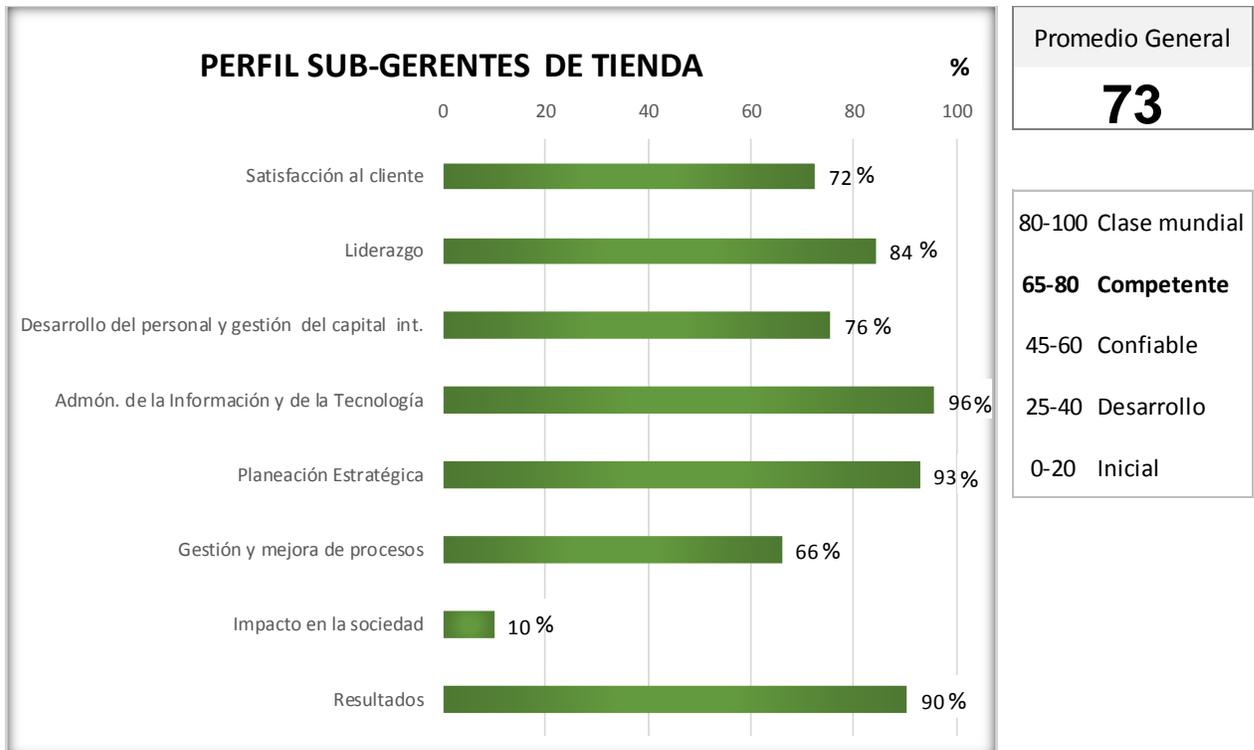


Gráfico No. 5. Perfil Subgerentes de Tienda

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

En este gráfico podemos apreciar la puntuación de todos los Sub-Gerentes de tienda, en el Distrito Tabasco, donde observamos que en promedio tiene un 73% de avance, ubicándose así en un nivel Competente.

Sus puntuaciones más altas se encuentran en la Administración de información y de la tecnología, planeación estratégica, resultados y liderazgo. Continuamos con el rubro de impacto a la sociedad como una gran área de oportunidad para mejorar la empresa.

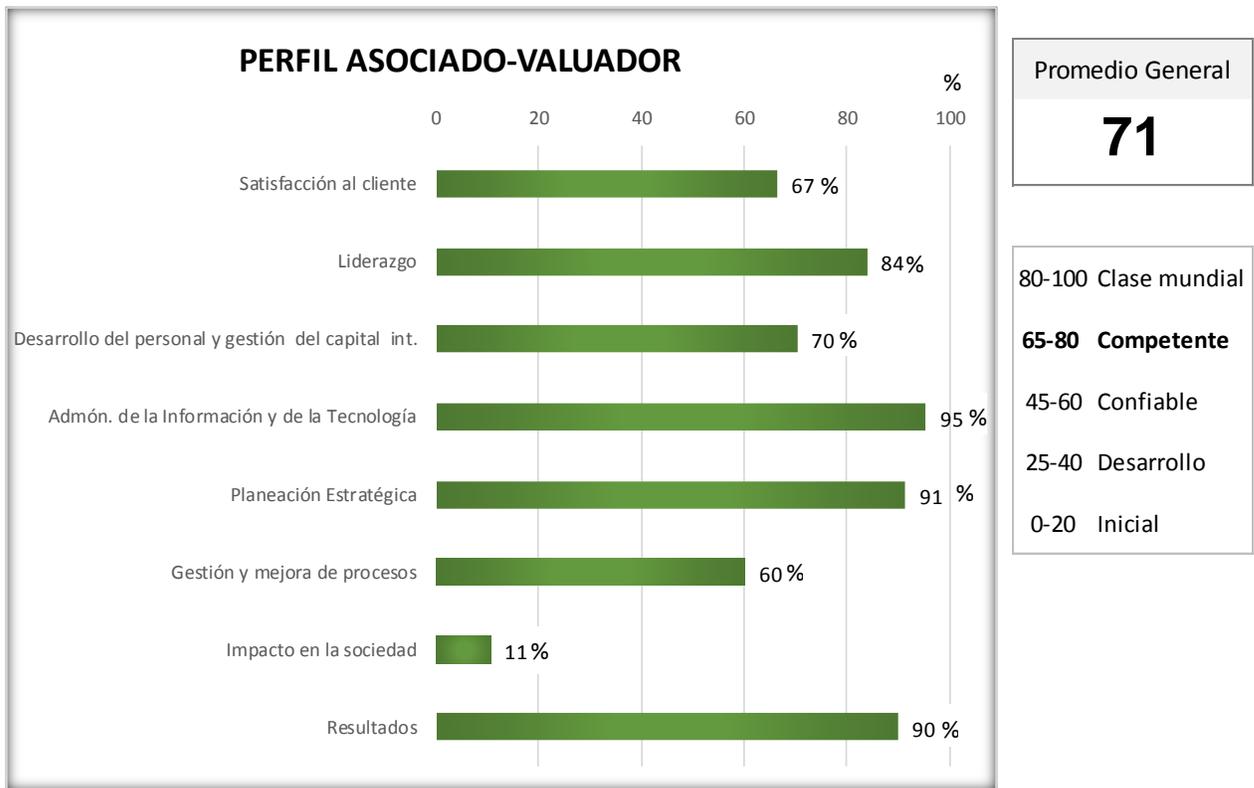


Gráfico No. 6. Perfil Asociado - Valuador
Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

En este gráfico se analizamos el grado de avance de los Asociados-Valuadores de las tiendas, en el Distrito Tabasco, aquí observamos que en promedio tiene un 71% de avance, ubicándose así en un nivel Competente.

Sus puntuaciones más altas se encuentran en la Administración de información y de la tecnología, planeación estratégica, resultados y liderazgo. Se pueden mejorar todos los rubros, especialmente el de Desarrollo del personal y gestión de capital intelectual, satisfacción al cliente, gestión y mejora de procesos, así como el constante de Impacto en la sociedad.

3.3 Análisis Estructural

Para continuar con el Análisis de la calidad en el Servicio del Grupo Empeño Fácil, se ha realizado un Análisis Estructural, en el cual se estudian los factores que generaron los expertos en el área, a través del análisis de los mismos se podrán determinar propuestas para solucionar los problemas que están incidiendo actualmente en la organización, siendo esto con un enfoque integral.

Para la realización de dicho análisis, se contó con la participación de 22 expertos, quienes cuentan con todo el conocimiento necesario, ya que son quienes están involucrados con el trabajo que se lleva a cabo en campo día a día.

Con el apoyo de esta metodología, se pueden estudiar a fondo los factores que influyen e impactan dentro de la organización, ya que a través de su análisis, tendremos un mayor conocimiento el modo en que cada uno afecta, así se podrán desarrollar distintas estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

A continuación se mostrará la información resultante de dicha investigación:

3.3.1 Listado de factores

Tabla No. 2. Listado de Factores.

FACTOR	NOMBRE	DEFINICION
F1	Ambito social	Se refiere a la imagen corporativa de la empresa, y a la preferencia de los clientes.
F2	Ambito Cultural	Concierno a costumbres, tradiciones y valores que afloran en la organización.
F3	Ambito Económico	Son los elementos cuantitativos que actualmente inciden en la productividad del grupo empresarial.
F4	Ambito Ambiental	Se consideran los elementos tanto tangibles como intangibles que afectan el ambiente laboral del corporativo estudiado.
F5	Ambito Político	Las leyes y lineamientos que surgen de las diversas entidades gubernamentales.
F6	Ambito Tecnológico	Implica la capacidad de tecnología en el grupo corporativo.
F7	Capacitación	Capacitación, adiestramiento y desarrollo de actitudes y aptitudes en la organización para su formación.
F8	Liderazgo	Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en las personas, trabajando hacia el logro de sus metas y objetivos.
F9	Comunicación	Es la actividad consciente en intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información.
F10	Falta de compromiso	Son aquellos empleados que no están contentos con su trabajo, afectando negativamente la productividad y el crecimiento de la organización.
F11	Enfoque al cliente	Conocer a los clientes internos y externos, para satisfacer sus necesidades.
F12	Rotación de personal	Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.
F13	Falta de visión e iniciativa del personal	Estas personas se desconectan de las estrategias y no agregan ningún valor a la organización.
F14	Delincuencia	Se refiere a las personas que comenten delitos y violan las leyes.
F15	Competencia consolidada	Concierno a las empresas del mismo ramo que se encuentran bien consolidadas en el mercado.

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

Estos son los principales factores que los expertos comunicaron, están incidiendo en el desarrollo del Grupo Empeño Fácil Distrito Tabasco.

3.3.2 Descripción de la relación entre variables

La siguiente fase consiste el colocar los factores en la Matriz de motricidad y de dependencia (Doble entrada), en que se utilizará numeración binaria para otorgarle valores, siendo la calificación 1 para los factores que sí inciden en otros factores, ya sean de dependencia o de motricidad y el 0 el que no repercute significativamente en otro factor.

Tabla No. 3 Matriz de Motricidad y Dependencia

FACTOR	NOMBRE	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	MOTRICIDAD TOTAL
F1	Ambito Social	■	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	10
F2	Cultural	1	■	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
F3	Ecónomica	1	1	■	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	9
F4	Ambiental	1	1	0	■	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	10
F5	Política	1	0	1	0	■	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
F6	Tecnológica	1	1	1	0	0	■	1	0	0	0	0	0	0	1	0	5
F7	Capacitación	0	1	1	0	0	1	■	1	1	1	1	1	1	0	1	10
F8	Liderazgo	1	1	0	1	0	0	1	■	1	1	1	1	1	0	1	10
F9	Comunicación	1	1	0	1	0	1	1	1	■	1	1	1	1	0	1	11
F10	Falta de compromiso	1	1	1	1	0	0	1	1	1	■	1	1	1	0	0	10
F11	Enfoque al cliente	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	■	1	1	0	1	10
F12	Rotación de personal	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	■	1	1	0	11
F13	Falta de visión e iniciativa del personal	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	■	0	0	10
F14	Delincuencia	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	■	0	6
F15	Competencia consolidada	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	■	7
DEPENDENCIA TOTAL		13	13	10	8	5	5	11	9	9	10	9	12	9	6	7	136

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

En la matriz se muestra el listado de factores con sus respectivos valores de acuerdo al análisis realizado, la parte vertical corresponde a la motricidad y la parte horizontal a la dependencia.

El Grado de Motricidad indica el grado de influencia que tiene un factor con otro. Así mismo el de Dependencia indica que tan dependiente es un factor con respecto a otro. En ocasiones los factores muestran los dos grados de forma simultánea y esto nos indica cuales son las áreas en las que se debe tener mayor enfoque.

3.3.3 Identificación de las variables clave

En la siguiente tabla podremos observar el número de factores, los valores de motricidad y de dependencia, así como sus porcentajes proporcionales:

Tabla 4. Valores de Motricidad y Dependencia

FACTOR	NOMBRE	MOTRICIDAD	%	DEPENDENCIA	%
F1	Ambito Social	10	7.35	13	9.56
F2	Cultural	14	10.29	13	9.56
F3	Ecónomica	9	6.62	10	7.35
F4	Ambiental	10	7.35	8	5.88
F5	Política	3	2.21	5	3.68
F6	Tecnológica	5	3.68	5	3.68
F7	Capacitación	10	7.35	11	8.09
F8	Liderazgo	10	7.35	9	6.62
F9	Comunicación	11	8.09	9	6.62
F10	Falta de compromiso	10	7.35	10	7.35
F11	Enfoque al cliente	10	7.35	9	6.62
F12	Rotación de personal	11	8.09	12	8.82
F13	Falta de visión e iniciativa del personal	10	7.35	9	6.62
F14	Delincuencia	6	4.41	6	4.41
F15	Competencia consolidada	7	5.15	7	5.15
	TOTAL	136	100	136	100

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

En la siguiente tabla podremos observar que de acuerdo al porcentaje de motricidad y dependencia, la mayoría de los factores se encuentran ubicados dentro de la zona de conflicto. El porcentaje se determinó con base a la suma total de incidencias, representando 136 el 100%.

FACTOR	% M	% D
F1	7.35	9.56
F2	10.29	9.56
F3	6.62	7.35
F4	7.35	5.88
F5	2.21	3.68
F6	3.68	3.68
F7	7.35	8.09
F8	7.35	6.62
F9	8.09	6.62
F10	7.35	7.35
F11	7.35	6.62
F12	8.09	8.82
F13	7.35	6.62
F14	4.41	4.41
F15	5.15	5.15

Zona de Poder:
Ambiental (F4), Liderazgo (F8), Comunicación (F9), Enfoque al cliente (F11), Falta de visión e iniciativa del personal (F13).

Zona de Conflicto:
Ambito Social (F1), Cultural (F2), Económica (F3), Capacitación (F7), Falta de compromiso (F10), Rotación de personal (F12).

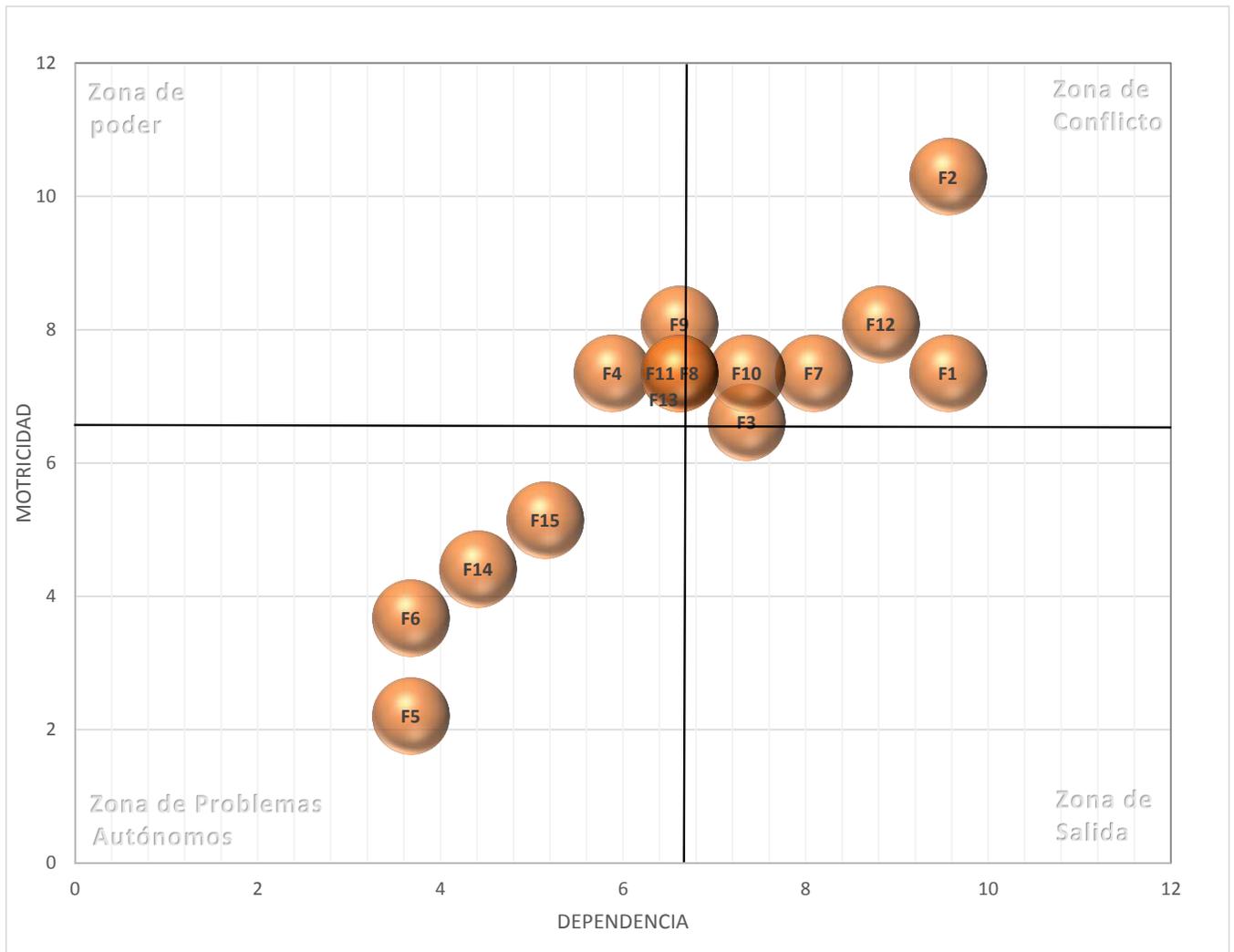
Zona de Problemas Autónomos:
Política (F5), Tecnológica (F6), Delincuencia (F14), Competencia consolidada (F15).

Zona de Salida:
Ningún factor.

Tabla No. 5. Zonas de Influencia

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

A continuación analizaremos la gráfica y la explicación de las zonas de influencia.



Gráfica No. 7. Coordenadas de los factores

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

En la gráfica No. 7 podemos observar los índices de motricidad y dependencia, donde el índice de motricidad se ubica en el eje de la “Y”, y el índice de dependencia en el eje de las “X”.

En el gráfico cartesiano se divide en cuatro zonas que son:

En la **zona de Poder** encontramos que este grupo de factores son los más importantes ya que influyen sobre la mayoría de los factores y dependen poco de

ellos. Son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellos, tendrá repercusiones en todo el sistema. Y los factores son:

(F4) Factor ambiental,

(F8) Liderazgo,

(F9) Comunicación,

(F11) Enfoque al cliente, y

(F13) Falta de visión e iniciativa del personal.

La **zona de Conflicto** nos indica, que estos factores tiene un mayor grado de influencia y dependencia, ya que son muy influyentes y a la vez, altamente vulnerables, por lo tanto requiere de mayor atención ya que los cambios que se produzcan en ellos inciden directamente en todos los factores. Aquí encontramos los siguientes factores;

(F1) Ámbito social,

(F2) Cultural,

(F3) Económico,

(F7) Capacitación,

(F10) Falta de compromiso,

(F12) Rotación de personal,

Los factores que se encuentran en la **zona de problemas autónomos** de cierta manera son independientes con respecto a los demás, ni influyen, ni se ven influidos en forma significativa, tienen los más bajos índices de motricidad y dependencia. Y son los siguientes:

(F5) Política,

(F6) Tecnológica,

(F14) Delincuencia,

(F15) Competencia consolidada.

En la **zona de Salida** no encontramos factores.

Estos son los resultados que se obtuvieron con las aportaciones de los expertos, quienes acertadamente han proporcionado los factores que consideran inciden directamente en la productividad de la empresa. Tomando en cuenta el entorno en el que vivimos y que tienen influencia sobre el crecimiento de la empresa. Lo cual nos permite el correcto análisis de la situación actual de la empresa, y el poder generar una propuesta de mejora, que se presenta en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

Como resultado de la interacción de expertos, las investigaciones, análisis previos, y estudios realizados, se propone el siguiente modelo de mejora, el cual pretende contribuir al crecimiento del Grupo Empeño Fácil, así como al desarrollo del personal que labora en el mismo, logrando que mejoren e incrementen su productividad, y con esto se enfoquen en un esquema de calidad total.

4.1 Modelo de Mejora

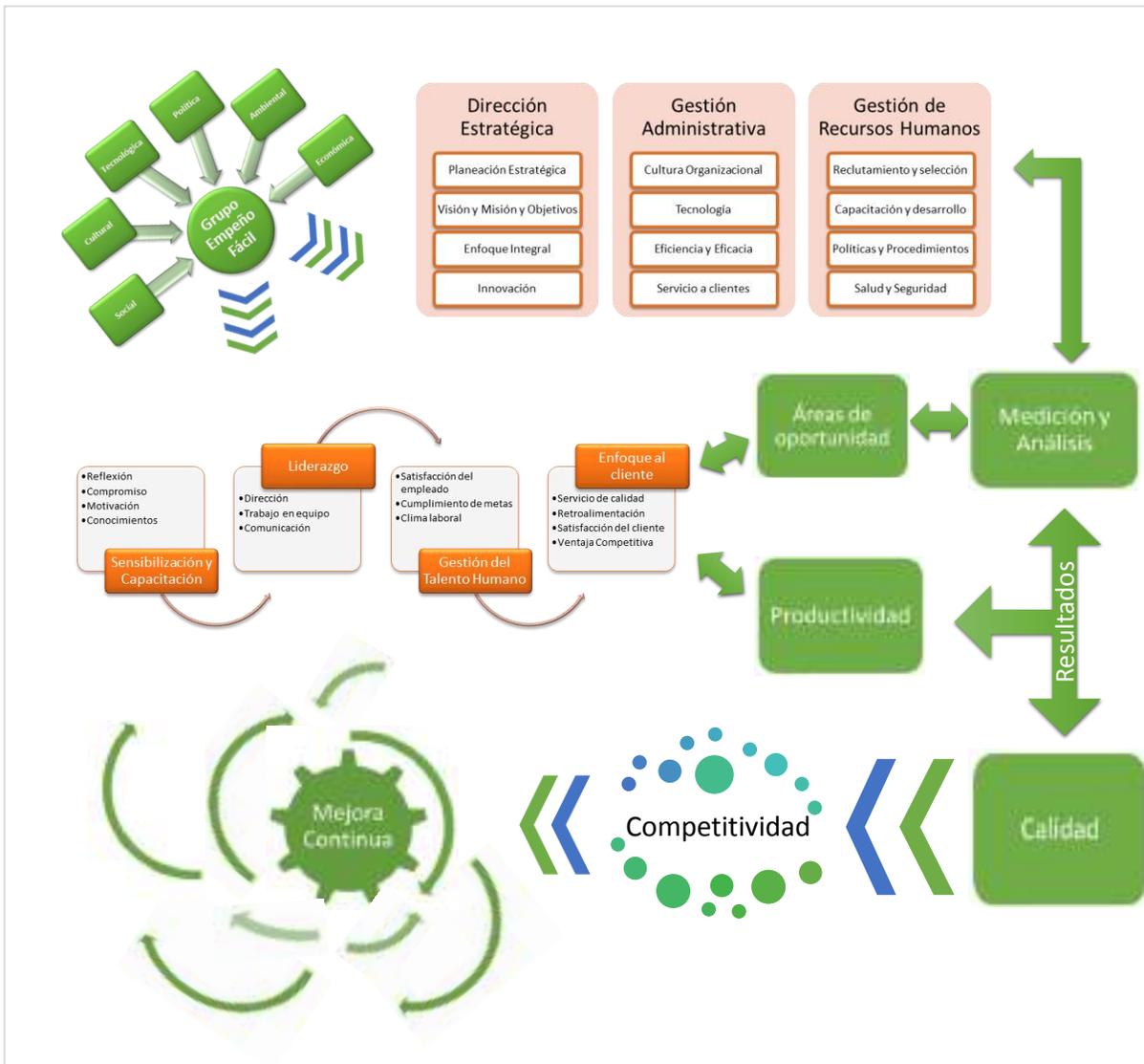


Figura 9. Modelo de mejora

Fuente: Aportación del Investigador, 2016.

4.2 Explicación del modelo propuesto

El modelo propuesto está realizado en base a las áreas de oportunidad detectadas en el Grupo Empeño Fácil Distrito Tabasco. Para encaminar a la empresa al logro de la calidad. Tomando en cuenta a todo el personal que labora en la misma.

Debido a la Globalización que se vive en la actualidad, al entorno cambiante y difícil de controlar, es importante que la empresa conozca la interrelación que tiene con las variables del contexto, así como su influencia sobre el mercado, con el fin de anticiparse a los problemas, ya que esto le ayudará a planificar y entender el entorno que nos rodea y como consecuencia poder tomar mejores decisiones, debido a tener un panorama más amplio de lo que sucede en nuestro entorno.

En el siguiente cuadro observamos los puntos que tiene definida la Organización; Planeación Estratégica, Gestión Administrativa, y Gestión de Recursos Humanos.

Los cuales facilitarán el llegar a ser una empresa competitiva y por ende, exitosa. Estos aspectos proporcionan un marco de referencia para que la organización se pueda conducir a un mejor funcionamiento en todas las áreas. El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Es crucial que las organizaciones realicen medición y análisis, a través de diversas herramientas, con el fin de obtener un diagnóstico y poder detectar las áreas de oportunidad para poder desarrollar las estrategias necesarias para encaminarse al incremento de la Productividad y logro de la Calidad.

En esta investigación se proponen las siguientes estrategias derivadas de las áreas de oportunidad detectadas en la Organización:

1. Sensibilización y Capacitación

Se propone brindar pláticas de sensibilización para todo el personal, empezando por los puestos directivos. Ya que el éxito de los cambios depende del compromiso de ellos y del personal de la empresa.

Miguel Ángel Cornejo (1996) afirma que crear la Conciencia de calidad en todos y cada uno de los miembros de una empresa no se logra con solo darles una charla o adiestrarlos bien en lo que tiene que hacer, ya que la Calidad dependerá del esfuerzo de colaboración de cada una de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso, tanto horizontal como verticalmente; y quien definirá si realmente se logró la calidad, será el cliente. Pero si llegase haber una falla en alguno de los procesos, esto se reflejara inmediatamente en la insatisfacción o pérdida del cliente. Por eso se dice que para crear una Conciencia de Calidad, se requiere de una capacitación constante en donde se logre día a día sensibilizar a todos los miembros de la organización a través de los resultados.

La sensibilización debe ser un proceso de facilitación, reflexión y concientización del personal hacia el cambio. En todas las empresas siempre hay individuos que se resisten más al cambio que otros. Por lo que hay que evitar posturas negativas como las siguientes: No es necesario cambiar; Es difícil que funcione; No hay remuneración al cambio; Estamos bien y no hay porque cambiar, etc.

En la mayoría de las empresas las personas tienen comportamientos y actitudes generalizadas, así como ideas compartidas ampliamente por la mayoría del personal. Hay que considerar que los cambios no pueden imponerse desde afuera, tienen que asumirse internamente. Se requiere que todo el personal esté convencido de los beneficios del cambio, para tener éxito en la implantación del modelo.

Se deben fomentar actitudes positivas para facilitar el trabajo en equipo y el logro de los objetivos. Así como establecer por convicción una Cultura de

Calidad y de mejora continua en la empresa, modificar malos hábitos personales y de trabajo.

El término capacitación implica conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de la empresa, por lo cual es un tema de vital importancia en todas las organizaciones, ya que deben brindar y reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para lograr un desempeño óptimo, permitiendo a su vez a la empresa el logro de sus metas.

Por su parte, el trabajador debe conocer claramente en que consiste su actividad y poder hacer uso de las herramientas necesarias que faciliten su trabajo.

2. Liderazgo

Un líder es mucho más que un jefe, es una persona que tiene la capacidad de tomar decisiones acertadas para un grupo de trabajo, inspirando al resto a alcanzar una meta común; es una persona capaz de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un equipo de trabajo para lograr los objetivos de negocio de un área o una compañía. Nadie quiere ser liderado por alguien a quien le falta valor o confianza en sí mismo. Un hombre que dude de sus decisiones está demostrando que no está seguro de sí mismo; de esta forma no puede dirigir con éxito.

Por lo tanto el Gerente Distrital debe asegurarse que los Gerentes de tienda sean unos verdaderos líderes de su equipo de trabajo, que estén motivados, capacitados y comprometidos con la empresa, para poder así, orientar al resto del equipo a ser más productivos y lograr el objetivo común, que es el éxito, tanto personal como de la empresa. Se recomienda en las juntas mensuales incluir pláticas motivacionales y de liderazgo, para Gerentes y Subgerentes. Con el fin de lograr que sean unos verdaderos líderes en la tienda que tienen a su cargo.

3. Gestión de Talento Humano

La empresa podría adoptar una orientación hacia los Asociados, que implica el proceso de incorporar nuevos elementos, así como desarrollar y retener al recurso humano ya existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen.

Para lograrlo, se deben potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral, ya que es muy importante para incrementar la motivación de los empleados. Un empleado descontento es un empleado poco productivo. La conciliación de la vida laboral y familiar afecta tanto a hombres como a mujeres. El tener buenos incentivos, permitirá también retener al personal valioso y con talento, así como atraer a buenos trabajadores disponibles.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediabilmente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

Con la Gestión del talento humano, se debe proporcionar competitividad a la organización: esto significa suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas (y no solo en forma económica), ya que esto constituye un elemento básico de la motivación humana.

Se debe permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

Así mismo se debe desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

4. Enfoque al cliente

Toda empresa está en funcionamiento en un mercado por que posee clientes a quien satisfacer. Y para mantenerse en el mercado debe conservar e incrementar su cartera de clientes, para lograrlo la empresa debe adoptar algunas estrategias de satisfacción a clientes.

Guiar a los empleados hacia una cultura orientada al cliente. Se debe tener en cuenta que el servicio a clientes es una potente herramienta de marketing. El

comportamiento de las distintas personas que tienen contacto con el cliente, producen un nivel de satisfacción en ellos.

Obtener mayor retroalimentación del cliente, lo que hace más fácil conocer los productos o servicios que son de su preferencia.

Las personas siguen apreciando y recompensando el trato cálido y las ayudas y apoyo que reciben de otros seres vivientes reales, no importa lo automatizada que este la sociedad. Seguirán sonriendo cuando usted las llame por su nombre o cuando le suministre información o ayuda que no esperaban. Comentarán a sus amigos el servicio tan rápido que percibieron por parte de empleados amistosos, siempre dispuestos a ayudar, que saben lo que están haciendo y que disfrutan al hacerlos. La ventaja competitiva seguirá estando a favor de las empresas que ofrezcan un servicio personalizado.

Como más de uno ha podido comprobar, un excelente servicio prestado no compensará un artículo de inferior calidad a la esperada, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fenomenal. Por esta razón, las empresas que incorporan un servicio excelente como elemento diferencial disfrutan de una ventaja competitiva muy importante, obteniendo menores costes de marketing, con una mayor lealtad de clientes y una consiguiente mayor rentabilidad de su negocio.

A través de la implementación de las estrategias mencionadas, se podrá lograr un incremento significativo en la productividad de la organización, logrando como consecuencia la calidad. Lo cual es necesario para mantenerse competitivos y sobresalir en los mercados y dentro del contexto de globalización que se está viviendo en estos tiempos.

Y por último, el punto de mejora continua, este implica que las organizaciones no deben lograr el éxito y quedarse estáticas, sino que deben mantenerse a la expectativa de los cambios del entorno social, cultural, tecnológico, económico, político y ambiental, así como de las necesidades y expectativas de los clientes, entre otros puntos, todo con un punto de vista integral.

CONCLUSIONES

El cliente espera calidad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las necesidades se satisfacen con productos y servicios excelentes que deben conocer con detalle los trabajadores que los ofrecen (habilidad técnica). Las expectativas se satisfacen con el trato que se les ofrece (habilidad interpersonal).

El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble.

En una organización dirigida al cliente, el personal responsable de su atención, se convierte en un elemento fundamental para conseguir los objetivos, ya que son quienes brindan los servicios y atiende las necesidades de los clientes.

Por lo tanto la motivación del personal debe ser tomada en cuenta dentro de las organizaciones. Ya que está presente en todos los aspectos de la vida de los seres humanos. Todas las personas tienen necesidades que no se satisfacen con dinero. La vida social de los trabajadores, debe tener un equilibrio con su jornada laboral.

La productividad de una organización depende en gran medida del recurso humano. Las personas necesitan estar seguras de que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento, para sobrevivir y para alcanzar un constante desarrollo personal.

Este bienestar del trabajador se traduce en alto rendimiento y mayor productividad económica y de imagen para una organización. De allí la importancia de implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

Las organizaciones deben adoptar una actitud de mejora continua en los negocios, un modelo de trabajo y organización que le haga posible mantener e incrementar su competitividad cumpliendo con todas las expectativas de sus participantes.

RECOMENDACIONES

La organización debe conseguir que sus miembros se comuniquen de manera efectiva, desarrollen su trabajo y su potencial sin encontrarse limitados la variable cultural. Por ello, se deben considerar algunas actitudes y habilidades como son la disciplina, el enfoque a objetivos, la competencia técnica, la flexibilidad, la capacidad de adaptación, y de relativizar y trabajar en entornos con cierto grado de incertidumbre. La diversidad cultural tiene una gran incidencia en como las personas y los equipos de trabajo interactúan para lograr sus resultados.

Se recomienda averiguar las principales debilidades del servicio mediante:

- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes. Con la finalidad de detectar las debilidades en el servicio.

Como parte de la motivación del personal se puede recomendar:

- Otorgar una tarde libre o 1 día libre adicional.
- Permitir horario flexibles: Si un empleado quiere trabajar temprano, tomarse un descanso de varias horas y después volver, puede permitirse. De esta manera, sentirán que han recibido una recompensa muy valiosa.

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa.

El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que debe realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante.

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl y Zemke, Ron. (2001). *Service América in the New Economy*. McGraw-Hill Inc.,US.

Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006): *Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas*. Pirámide. Madrid.

Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*, 2ª. reimp., Ed. Trillas, México.

Cantú, D. H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Editorial McGraw Hill. México.

Crosby – Philip. (1996). *Reflexiones sobre la Calidad*. 2da Edición. Editorial McGraw – Hill, México.

Deming, W. E. (1989). “*Calidad, Productividad y Competitividad*”, Ed. Días de Santos, España.

Fred R., David. (1999). “*Conceptos de Administración Estratégica*”, quinta Edición Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Galgano, Alberto. (1998). *Calidad Total, clave estratégica para la competitividad de la Empresa*.

Godet, M. en colaboración con Duperrin, J.C. (1974). *MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación*.

Goold, Michael, Campbell, Andrew. (1994). *Corporate level strategy*. Loubatieres.

Hamel, Gary y Prahalad, C.K., (1994). *Competing for the future*.

Harrington, James. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de las Empresas*. 1era. Edición, McGraw-Hill, Bogotá.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Herzberg, Frederick. (1959). The motivation to work.
- Horowitz, Jaques, (1992). La calidad del servicio. Mc Graw Hill, México.
- Jarillo, J.C. (1992): Dirección estratégica. McGraw-Hill, Madrid.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2002): Dirección estratégica. Prentice Hall. Madrid.
- Jurán, J. M. (1990). "Jurán y el Liderazgo para la Calidad". Ed. Díaz de Santos, España.
- Jurán. (1988). Planning for Quality, New York, New York: The Free Press.
- J. M. Juran y F. M. Tryna. Análisis y planeación de la calidad. Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold. (2008). Administración: una perspectiva global y empresarial. México, D.F.: Mc GrawHill Interamericana.
- Mintzberg, Henry. (1994). The rise and fall of strategic planning.
- Padua, Jorge. (2004). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México.
- Porter, Michael. (1995). Competitive strategy. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Vigésima Reimpresión, Editorial Continental S.A. México.
- Porter, Michael. (1996). Ventaja Competitiva. Décima tercera Reimpresión, Compañía editorial Continental S.A., México.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Prentice Hall, México.
- Palacio G., Rubén Darío. (1996). Estrategias competitivas para el sector servicios- "Técnicas del servicio al cliente". 3ª edición.
- Sampieri, Roberto (et al.). (2006). Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Sánchez, F. y otros (1998). Psicología social. Madrid: McGraw-Hill.

SITIOS WEB CONSULTADOS

www.empenofacil.com

www.profeco.gob.mx

www.amespre.org

RELACION DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS

Relación de Tablas.

No.	Nombre	Fuente	Pág.
1	Perfil Integral Distrito Tabasco	Aportación del Investigador, 2016.	68
2	Listado de Factores	Aportación Expertos-Investigador, 2016.	76
3	Matriz de Motricidad y Dependencia	Aportación del Investigador, 2016.	77
4	Tabla de valores de Motricidad y Dependencia	Aportación del Investigador, 2016.	78
5	Tabla de zonas de influencia	Aportación del Investigador, 2016.	79

Relación de Gráficas

No.	Nombre	Fuente	Pág.
1	Perfil Integral por criterio	Aportación del Investigador, 2016.	69
2	Perfil Integral por áreas	Aportación del Investigador, 2016.	70
3	Perfil Gerente Distrital	Aportación del Investigador, 2016.	71
4	Perfil Gerentes de Tienda	Aportación del Investigador, 2016.	72
5	Perfil Sub-Gerentes	Aportación del Investigador, 2016.	73
6	Perfil Asociado-Valuador	Aportación del Investigador, 2016.	74
7	Coordenadas de los factores	Aportación del Investigador, 2016.	80

Relación de Figuras

No.	Nombre	Fuente	Pág.
1	Casa de empeño Guateprenda	Guateprenda, 2016.	10
2	Casa de Empeño First Cash	First Cash, 2016.	11
3	Casa de Empeño Nacional Monte de Piedad	Nacional Monte de Piedad, 2016.	14
4	Casa de Empeño Prendamex	Prendamex, 2016.	16
5	Grupo Empeño Fácil	Grupo Empeño Fácil, 2016.	18
6	Estructura Orgánica	Grupo Empeño Fácil, 2016.	20
7	Metodología para la Investigación	Aportación del Investigador, 2016.	55
8	Cuestionario Delphi	Aportación del Investigador, 2016.	66
9	Modelo de mejora	Aportación del Investigador, 2016.	83