

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA EL
POSICIONAMIENTO DE LAS PYMES DEDICADAS A LA
FABRICACIÓN DE TEXTILES EN EL DISTRITO METROPOLITANO
DE QUITO**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

SANTANA GANCHOZO JUAN CARLOS

juancasantana2002@yahoo.com

Director: Ing. Roberto Mejía Flores, M.Sc

roberto.mejia@epn.edu.ec

2016



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por JUAN CARLOS SANTANA GANCHOZO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Ing. Efraín Naranjo B. PhD

DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Juan Carlos Santana Ganchozo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Juan Carlos Santana Ganchozo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Carlos Santana Ganchozo, bajo mi supervisión.

Ing. Roberto Mejía Flores, M.Sc

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

La mejor inspiración que todo ser humano puede encontrar es a través del acercamiento con la Divina Providencia, indistintamente de cualquiera que sea su idea de aquello. En lo personal durante la realización de este proyecto, me he sentido afortunado y bendecido de contar con esa fuerza espiritual que me ha motivado y guiado a cumplir con el presente estudio.

Al Ing. Roberto Mejía, profesor y director de la presente tesis, quien gracias a su apoyo incondicional en tiempo y guía, me ha permitido culminar esta investigación y con la cual ver realizada una etapa de estudios y crecimiento personal en mi vida.

A la Escuela Politécnica Nacional, a su personal docente y docente y a mis compañeros, por su apoyo y receptividad en todo momento, influyendo positivamente en mi formación profesional, personal y humana.

A mis compañeros de trabajo de Project Management, así como también a los jefes de perforación a quienes brindamos el servicio de gerenciamiento, los mismos que supieron aportar con su tiempo y receptividad para que yo pueda asistir a las clases de esta maestría.

Finalmente, mi agradecimiento especial a mi adorada compañera, amiga, confidente, dueña de mi corazón, madre de mis hijos y esposa, porque gracias a su amor y apoyo incondicional, en mis largas horas de estudio, supo siempre ser mi voz de aliento para orientar mi voluntad de no perder el horizonte en la maestría por más complicada que resultó en varios momentos; y que gracias a su contagiosa voluntad de superación he podido culminar la presente tesis de grado.

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada en primer lugar a Dios, porque gracias a su voluntad he podido desarrollarme en lo profesional y personal.

A mis amados padres, por haberme inculcado desde pequeño los valores de responsabilidad, puntualidad, respeto y honestidad; y por su apoyo moral e incondicional desde siempre, guiándome con sus sabios consejos y aliento sincero durante las clases y luego en la realización de la tesis.

A mi amada esposa, que con su aliento sincero y lleno de amor puro, supo ser un pilar fundamental en los estudios de la maestría y en todo momento de la vida. Gracias Dios, por bendecirme con el amor de mi esposa Diana.

A mis pequeños hijos, quienes nos enseñaron a ser padres en medio de los estudios de esta maestría, y de quienes a través de su inocencia y crecimiento aprendí a no rendirme y a fortalecerme como ser humano pese a todas las adversidades.

A mis queridas hermanas Paty y Roxy, quienes me han brindado su apoyo moral en todo momento.

Gracias a todos!

Juan Carlos

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	3
1.2.1 Formulación.....	3
1.2.2 Sistematización.....	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1.4.1 Justificación Práctica	4
1.5 ESTABLECIMIENTO DE LA HIPÓTESIS	5
1.6 METODOLOGÍA APLICADA	5
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 TEORÍAS Y CONCEPTOS REFERENTES A LA CALIDAD DE SERVICIO .	9
2.2 FACTORES QUE INTEGRAN LA CALIDAD DE SERVICIO	14
2.3 TIPOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PUEDEN SER APLICADOS POR LAS PYMES.....	17
2.3.1 Desde la perspectiva de los actores de los procesos.....	17
2.3.2 Desde la perspectiva de las fases del servicio	19
2.3.3 Desde la perspectiva de los resultados alcanzados.....	22
2.4 EL MEJORAMIENTO CONTINUO	22
2.5 PROCESOS PARA ALCANZAR UN MEJORAMIENTO CONTINUO	24
2.5.1 Seleccionar oportunidades de mejora	25
2.5.2 Certificar, cuantificar y dividir	25
2.5.3 Análisis de causas	26
2.5.4 Establecer el nivel exigido.....	26
2.5.5 Generar y programar soluciones.....	26
2.5.6 Verificar las soluciones	26
2.5.7 Establecer acciones de garantía	27

2.6	MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO.....	27
2.6.1	Desviación Estándar	28
2.6.2	Covarianza.....	28
2.6.3	Correlación de Pearson.....	29
2.7	ESTRUCTURAS DEL MEJORAMIENTO	30
	Recursos Humanos:.....	30
	Recursos técnicos:	31
	Recursos Tecnológicos:.....	31
	Recursos Financieros:.....	31
3	METODOLOGÍA.....	33
3.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO DE LAS PYMES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	33
3.1.1	Antecedentes de la industria textil.....	33
3.1.2	La metodología y el diseño explicativo secuencial (DEXPLIS)	34
3.1.3	Actividades económicas de las PYMES objeto de estudio	36
3.1.4	Evaluación de la calidad de servicio.....	41
3.1.5	Determinación del tamaño de muestra	42
3.1.6	Identificación de los niveles de calidad de servicio desde la perspectiva del cliente	45
3.2	ESTUDIO DE LAS BASES TEÓRICAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LOS PROCESOS DE MEJORA QUE APLICA A LAS PYMES OBJETO DE ESTUDIO	54
3.2.1	Levantamiento de criterios de los directivos de las PYMES seleccionadas.....	55
3.3	INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS PYMES.....	71
3.3.1	Desarrollo de entrevistas	71
3.3.2	Factores críticos identificados	78
3.4	EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS PRODUCIDOS POR EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA DETERMINAR SI LA MEJORA HA SIDO EFECTIVA EN LAS PYMES OBJETO DE ESTUDIO	86
3.4.1	Resultados de la evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento.....	89
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES	96

4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	96
4.1.1	Resultados de la identificación de los niveles de calidad de servicio	97
4.1.2	Resultados del estudio de las bases teóricas	98
4.1.3	Resultados de la investigación de los factores críticos.....	100
4.1.4	Resultados de la evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento....	101
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
5.1	CONCLUSIONES.....	111
5.2	RECOMENDACIONES	112
	REFERENCIAS	114
	ANEXOS	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Factores que integran la calidad del servicio	14
Figura 2. Factores que integran la calidad del servicio - Evaluación de la Calidad.....	17
Figura 3. Parámetros de evaluación de la calidad desde las fases del servicio	20
Figura 4. Pasos para alcanzar el mejoramiento	25
Figura 5. Descripción de las importaciones de textiles	39
Figura 6. Descripción de las exportaciones textiles	41
Figura 7. Valor del servicio por el costo pagado	50
Figura 8. Cumplimiento de las condiciones ofertadas.....	51
Figura 9. Seguimiento a los requerimientos del cliente	52
Figura 10. Superación de sus expectativas	53
Figura 11. Área de Trabajo.....	57
Figura 12. Pregunta No.1.....	58
Figura 13. Pregunta No.2.....	59
Figura 14. Pregunta No.3.....	60
Figura 15. Pregunta No.4.....	61
Figura 16. Pregunta No.5.....	62
Figura 17. Pregunta No.6.....	63
Figura 18. Pregunta No.7.....	65
Figura 19. Pregunta No.8.....	66
Figura 20. Pregunta No.9.....	67
Figura 21. Pregunta No.10.....	68
Figura 22. Pregunta No.11.....	69
Figura 23. Pregunta No.12.....	70
Figura 24. Factores priorizados - clientes Pasa, Pinto y Fibran	85
Figura 25. Ambiente de trabajo	89
Figura 26. Recursos disponibles.....	90
Figura 27. Mejorar sus competencias	91
Figura 28. Medios de comunicación	92
Figura 29. Ser respetados sus derechos	93
Figura 30. Proceso de mejoramiento de la calidad del servicio	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ejes de desarrollo del mejoramiento continuo	24
Tabla 2- Clasificación de procesos	31
Tabla 3. Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU4.0, Fabricación de Prendas de Vestir	36
Tabla 4. Medidas arancelarias vigentes en el sector textil	37
Tabla 5. Estadísticas de importaciones de textiles	38
Tabla 6. Importaciones textiles 2014.....	39
Tabla 7. Estadísticas de exportaciones de textiles.....	40
Tabla 8. Exportaciones textiles 2014.....	40
Tabla 9. Resultados de las llamadas realizadas a las PYMES objeto de estudio.	44
Tabla 10. Empresas donde se aplicó la ficha de observación.....	46
Tabla 11. Identificación de los niveles de calidad por el número de clientes	48
Tabla 12. Identificación de los niveles de calidad por el porcentaje (%) de clientes	49
Tabla 13. PYMES Productoras de prendas de vestir para niños levantadas en el DMQ	56
Tabla 14. Área de trabajo	57
Tabla 15. Pregunta No.1	58
Tabla 16. Pregunta No.2	59
Tabla 17. Pregunta No.3	60
Tabla 18. Pregunta No.4	61
Tabla 19. Pregunta No.5	62
Tabla 20. Pregunta No.6	63
Tabla 21. Pregunta No.7	64
Tabla 22. Pregunta No.8	65
Tabla 23. Pregunta No.9	67
Tabla 24. Pregunta No.10	68
Tabla 25. Pregunta No.11	69
Tabla 26. Pregunta No.12	70
Tabla 27. Parámetros de evaluación de los factores críticos	78
Tabla 28. Valoración de los factores críticos para la empresa Pasa.	80

Tabla 29. Valoración de los factores críticos para la empresa Pinto.....	82
Tabla 30. Valoración de los factores críticos para la empresa Fibrán.....	84
Tabla 31. Factores priorizados	85
Tabla 32. Factores críticos que determinan la calidad del servicio	86
Tabla 33. Personal por PYME participante en el estudio.....	88
Tabla 34. Ambiente de trabajo	89
Tabla 35. Recursos disponibles	90
Tabla 36. Mejorar sus competencias	91
Tabla 37. Medios de comunicación.....	92
Tabla 38. Ser respetados sus derechos.....	93
Tabla 39. Resultados de la identificación de los niveles de calidad de servicio	97
Tabla 40. Resultados del estudio de las bases teóricas.....	98
Tabla 41. Factores críticos medidos desde la perspectiva del cliente	100
Tabla 42. Resultados de la evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento desarrollado	102
Tabla 43. Rangos de calidad obtenidos	104
Tabla 44. Resultados de la desviación estándar	105
Tabla 45. Variables con los datos obtenidos en la desviación estándar	106
Tabla 46. Calidad y mejoramiento	108

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Formato de evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento.....	117
ANEXO B - Formato de entrevista No.1	118
ANEXO C - Formato de entrevista No.2	119
ANEXO D - Lista de PYMES escogidas para realizar las llamadas telefónicas	120

RESUMEN

Esta tesis de Maestría pretende analizar la calidad del servicio medida desde la perspectiva de clientes, directivos y expertos, identificando debilidades que orienten al mejoramiento constante, práctica que permitirá sostener un crecimiento adecuado para las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el Distrito Metropolitano de Quito, DMQ. Los instrumentos utilizados a través de encuestas y entrevistas, permiten en esta tesis identificar las condiciones actuales de las empresas citadas, así como el estudio del sector en base a los lineamientos teóricos encontrados, dando paso a la investigación de los factores que determinan la calidad del servicio y los niveles que deben tener para satisfacer a los clientes de la PYMES referidas en esta investigación; para finalmente evaluar los efectos producidos por el mejoramiento de la calidad del servicio, determinando si la mejora ha sido efectiva. Los beneficiados de la presente investigación serán principalmente los socios, personal, proveedores y clientes de las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el DMQ, contando con una guía para la mejora de sus procesos internos, que les permita lograr un mejoramiento constante de los niveles de calidad del servicio, y alcanzar un posicionamiento efectivo, generador de lealtad y preferencia de compra de sus clientes.

Palabras clave: calidad del servicio. mejoramiento constante, posicionamiento.

ABSTRACT

This Master Thesis aims to analyze the quality of service as from the perspective of customers, managers and experts, identifying weaknesses to guide the practice of constant improvement that will underpin an adequate growth for companies engaged in the manufacture and marketing of clothing for children in the Metropolitan District of Quito, DMQ. The instruments used through surveys and interviews, allowed in this thesis identify current business conditions above, and the study of the sector based on theoretical guidelines found, leading to the investigation of the factors that determine the quality of service levels they must have to satisfy customers of PYME's referred to in this research; to finally assess the effects of improving the quality of service, determining whether the improvement has been effective. The beneficiaries of this research will mainly partners, employees, suppliers and customers of PYME's engaged in the manufacture and marketing of clothing for children in the DMQ, with a guide to improve their internal processes, allowing them achieve continuous improvement of quality of service levels, and achieve an effective positioning, generating loyalty and purchasing preference of your customers.

Keywords: service quality, constant improvement, positioning.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Nacional a través del Plan Nacional del Buen Vivir 2014-2017 está impulsado el cambio de la matriz productiva, tomando como medidas preliminares la sustitución y restricción de las importaciones. Este mecanismo se enfoca al fortalecimiento de la industria nacional, generando importante motivación en inversionistas atraídos por la posible captación de mercado nacional en el cual el producto nacional tendrá serias ventajas en cuanto a precio frente al importado. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2014).

Según datos de la Cámara de Comercio de Quito, la tendencia en la apertura de empresas dedicadas a la fabricación de prendas para el segmento de niños (Entre 0 a 12 años de edad) tiene un crecimiento promedio desde el 2009 del 5,4%, aspecto que es positivo tomando en cuenta que la economía nacional desde este año registra un crecimiento del 4,5%. (Cámara de comercio de Quito, 2014). Esto señala que el sector tiene un amplio desarrollo atraído principalmente por las políticas gubernamentales relacionadas al impulso de la producción nacional.

En el sector textil, concretamente en la producción de prendas para niños, se espera el ingreso de nuevos competidores que incentiven el aparato productivo nacional, elevando las economías de escala y la calidad de los productos a fin de captar la atención y preferencia del mercado nacional con ampliación hacia las exportaciones, siendo este un mecanismo esencial para la estabilidad de la dolarización y para el fomento del crecimiento de la economía nacional. No obstante, la apertura de nuevas empresas no es suficiente si estas no logran sostenerse en el mercado. Es decir, si una empresa no provee de procesos de calidad, orientación al cliente y ventajas competitivas, difícilmente podrá posicionarse efectivamente, pudiendo inclusive cerrar sus operaciones en el corto plazo.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, el 27% de las empresas creadas cierran sus operaciones en el primer año de operación y el 48% en los primeros cinco años, mostrando serias falencias en cuanto a su estructura y calidad de servicio. (Superintendencia de Compañías, 2014).

Como se observa la falta de preparación, diseño y gestión de calidad afecta la continuidad de empresas, más aun cuando el mercado se encuentra en constante cambio y transformación, situación que atenta contra el crecimiento empresarial y el desarrollo de la propia economía nacional.

Actualmente, las PYMES representan el 63% de la cantidad de empresas operativas en el país, pudiendo estas verse afectadas en la medida que las condiciones de mercado cambien. La mayor capacidad de inversión, tecnología e infraestructura de las grandes empresas pueden generar un impacto negativo en su desarrollo, debiendo establecerse mecanismos que les permitan ser competitivas en un mercado en el cual la inversión es un objetivo nacional. (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2014).

El mejoramiento del servicio para alcanzar una calidad competitiva en el entorno actual, depende de una serie de factores como el diseño de procesos, ventajas competitivas, el uso de tecnología, las competencias del personal a cargo, entre otras, demandando de un sistema integral de desarrollo que amerita estudiarse a fin de establecer medidas que permitan que las PYMES puedan mantenerse vigentes en el mercado, evitando que estas puedan cerrar por falta de efectiva gestión.

En base a lo expuesto, el problema que sustenta la investigación se focaliza en la necesidad de un mejoramiento constante para alcanzar niveles de calidad que permitan el sostenimiento de las PYMES dedicadas a la fabricación de prendas de niños, las cuales muestran una tendencia creciente producto de medidas gubernamentales relacionadas al cambio de la matriz productiva, pero que muchas no cuentan con sólidos sistemas y procesos lo que provoca su cierre de operaciones en el corto plazo.

Las consecuencias del cierre de las PYMES, pueden ser altamente nocivas para la economía en general, en la medida que generan el 80% del total de empleo a nivel nacional, pudiendo provocar un desequilibrio en cuanto a la estabilidad del mercado. Por esta razón, es fundamental que este tipo de empresas establezcan medidas que les permitan alcanzar un posicionamiento efectivo, claramente diferenciador y generador de lealtad y preferencia de compra en los clientes.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.2.1 Formulación

¿Cuál es la incidencia de la falta de calidad de servicio en las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el Distrito Metropolitano de Quito?

1.2.2 Sistematización

- ¿En qué situación se encuentran las PYMES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir para niños con relación a su posicionamiento?
- ¿Qué bases teóricas existen relacionadas a identificar la importancia del mejoramiento de la calidad del servicio?
- ¿Cuáles factores deben ser evaluados para determinar la calidad de servicio de las PYMES que se dedican a la fabricación de prendas para niños?
- ¿Cómo se puede evaluar los efectos producidos por el mejoramiento de la calidad de servicios para determinar si el mejoramiento desarrollado ha sido efectivo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar los factores y niveles que deben alcanzar para el logro de una buena calidad de servicio y orientar al mejoramiento de las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de calidad de servicio que actualmente tienen las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, medido desde la perspectiva de los clientes.

- Estudiar las bases teóricas vigentes referentes a la evaluación de la calidad de servicio y los procesos de mejora que pueden aplicar las PYMES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir para niños.
- Investigar los factores que determinan la calidad de servicio, identificando los niveles que deben tener para satisfacer a los clientes de las PYMES.
- Evaluar los efectos producidos por el mejoramiento de la calidad del servicio para determinar si la mejora ha sido efectiva en las PYMES objeto de estudio.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.4.1 Justificación Práctica

Determinar los actuales niveles de calidad de servicio que tienen las PYMES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en el Distrito Metropolitano de Quito permitirá orientar efectivos procesos para alcanzar un mejoramiento adecuado, permitiéndoles satisfacer las necesidades de los clientes y obtener mayores niveles de rentabilidad. La utilidad de la investigación se enfoca principalmente en determinar los factores que permitan evaluar la calidad del servicio, identificando debilidades que orienten hacia el mejoramiento continuo, práctica que permitirá sostener un crecimiento adecuado para las PYMES dedicadas a la fabricación de las prendas de vestir, fomentando el desarrollo de la economía nacional.

Los beneficiarios de la presente investigación serán principalmente los socios, personal, proveedores y clientes de las PYMES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir para niños, contando con mejores procesos internos que eleven su productividad y les permitan alcanzar un mejor servicio y posicionamiento del mercado.

Conforme a lo expuesto, la justificación práctica se basa en la importancia que tiene el estudio de la calidad de servicio como elemento diferenciador, que permita a las PYMES ser competitivas y alcanzar un mejoramiento constante que fomente su crecimiento.

1.5 ESTABLECIMIENTO DE LA HIPÓTESIS

La identificación de los niveles de calidad de servicio actuales permite determinar falencias que afectan la satisfacción de los clientes y rentabilidad de las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.6 METODOLOGÍA APLICADA

El presente estudio tiene una naturaleza investigativa de tipo cuantitativa y cualitativa, con el objeto de analizar la calidad de servicio para el mejoramiento de las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el Distrito Metropolitano de Quito. De acuerdo a Malhotra (1997), el diseño de la investigación es una estructura o un plano que sirve para dirigir un proyecto de investigación. Nos describe los pasos necesarios para obtener información requerida.

Dado que el enfoque escogido para el presente estudio es mixto, en principio tendrá un corte exploratorio-descriptivo, y al finalizar será descriptivo-explicativo. La recolección, el análisis y la interpretación de los datos se apegarán a un diseño explicativo secuencial (DEXPLIS). Según Hernández & Fernández & Baptista (2010) al respecto nos dicen que:

“Este diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra en donde se recogen y analiza datos cualitativos”. (Hernandez, 2010, pag 566)

La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primera. El análisis cualitativo ayudará en la explicación de los descubrimientos cuantitativos iniciales, para guiar al investigador hacia la correcta interpretación de los resultados. Adicionalmente, Hernández & Fernández & Baptista (2010), aportan con lo siguiente:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y

cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (Hernandez, 2010,pag 546).

La relación investigador-participante es interdependiente bajo esta óptica y se reconoce la influencia de los valores del investigador para no desviar el horizonte del estudio.

Para el presente estudio, los métodos de investigación a emplearse serán los siguientes:

El método científico es aquel que permite proveer de un nuevo conocimiento sobre un objeto de estudio. Su desarrollo se enfoca en la producción de conocimiento basado en la aplicación de procedimientos empíricos y técnicos acorde a la necesidad existente” (Cook, 2008, pág. 12). Su aplicación permitirá emplear la experiencia en el tema para identificar las bases teóricas que sustenten el análisis a realizar.

El método inductivo, comprende el estudio particular del objeto de estudio para promover resultados generales que pueden ser aplicados en el universo” (Cook, 2008, pág. 21). Su aplicación permitirá conocer como las PYMES objeto de estudio establecen sus procesos de servicio y como estos inciden en el posicionamiento alcanzado.

El método empírico, permitirá identificar las actividades cumplidas relacionadas al servicio por parte de las PYMES objeto de estudio, analizando la incidencia que estas tienen en el posicionamiento alcanzado. Se cumplirá los siguientes procesos de estudio:

- Diseño de los instrumentos
- Levantamiento de la información
- Procesamiento y tabulación de datos
- Redacción capitular
- Ajustes y correcciones
- Presentación de la investigación

Con el propósito de cumplir con los objetivos del presente estudio, se abordarán los tipos de investigación:

- Dado que el tema de la presente investigación ha sido poco estudiado, el tipo de investigación exploratorio, permitirá determinar la incidencia existente entre la calidad de servicio y el posicionamiento alcanzado, identificando los niveles de calidad de servicio actuales desde la perspectiva del cliente, así como las falencias que afectan la competitividad de las PYMES objeto de estudio.
- Mediante el tipo descriptivo, en la presente investigación se realizará un diagnóstico sobre la aplicación de procesos relacionados con la calidad del servicio de las PYMES, permitiendo abordar los factores que determinan la calidad del servicio identificando los niveles que deben tener para satisfacer a los clientes, y verificar los niveles de posicionamiento de mercado alcanzado.
- La investigación explicativa permitirá entender los efectos producidos por el mejoramiento de la calidad del servicio y su relación con el posicionamiento de mercado alcanzado; siendo determinante en cuanto a la eficiencia de los procesos y estrategias aplicadas por las PYMES objeto de estudio.

Para la recolección de datos, se realizará una observación estructurada apoyada en las siguientes herramientas:

- Encuesta: La encuesta será aplicada a directivos y clientes de las PYMES objeto del presente estudio, enfocada a determinar los procesos actualmente aplicados relacionados a la calidad de servicio y como estos han incidido en el posicionamiento actual.
- Entrevista: Se realizarán dos entrevistas a expertos en la materia. La primera a un especialista en estrategias de servicio enfocadas a determinar los elementos inmersos en la calidad y como estos pueden determinar el posicionamiento alcanzado. La segunda se enfocará a un experto en procesos de mercado para determinar cómo las PYMES pueden alcanzar un mejor posicionamiento a través de estrategias focalizadas en la calidad de servicio.

En el presente estudio, se utilizarán las siguientes fuentes de información:

- Fuentes Bibliográficas: Compuesta por textos, informes, investigaciones relacionadas al tema debidamente respaldadas por editoriales y organismos públicos o privados.
- Fuentes Primarias: Compuesta por el diseño de una encuesta y entrevista estructurada a fin de obtener información referente a las empresas objeto de estudio.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS Y CONCEPTOS REFERENTES A LA CALIDAD DE SERVICIO

La calidad es un concepto individual propio de cada organización que comprende varios aspectos que permiten satisfacer y superar las propias expectativas del cliente. Su estudio ha generado una serie de doctrinas enfocadas a su comprensión y principalmente a su alcance, tomando en consideración que ésta, es fundamental para permitir el sostenimiento de toda actividad económica.

Para establecer una analogía en cuanto a lo arriba descrito, cuando un prominente empresario del vecino país del norte ha descubierto un nicho de mercado y monta una PYME para producir y comercializar ropa para niños, aparte de esto incorpora a la nómina de su pequeña empresa a varias personas para atención al cliente, a quienes les capacita constantemente sobre los procesos de atención al cliente, uso de tecnología, les brinda incentivos sobre las ventas y competencias para su crecimiento en el negocio, llegando al poco tiempo a ubicarse en el top ten de las PYMES con mayor volumen de ventas; sin necesidad de ser un premio nobel en economía, determina que luego de orientar las actividades de su empresa al cliente, obtuvo satisfacción en ellos y preferencia de compra, logrando que su empresa además logre presencia y crezca en el mercado.

Un efecto contrario puede llegar a suceder en las empresas que se ocupan de la fabricación y comercialización de ropa para niños en el Distrito Metropolitano de Quito, si sus clientes experimentan bajos niveles de atención, falta de cortesía y amabilidad, desmotivación en el personal que atiende en puntos de venta, falta de atención personalizada, entre otras; nos da la sensación de que algo no está funcionando bien en estas empresas y que los efectos de este escenario es que los clientes se alejen y estas empresas dejen de vender sus productos por deficiente calidad del servicio. Al respecto (Crosby, P. 2007) nos dice lo siguiente:

“Los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa, se manifiestan en la falta de satisfacción que estos originan; sin embargo, solo constituyen un sistema de lo que está ocurriendo dentro de la organización”. (Crosby, 2007, pag 15).

En el mismo orden de ideas, (Crosby, 2007) señala que las empresas que tienen problemas, tienen varias características en común, tales como:

- Los productos o servicios que salen al mercado presentan desviaciones en los requisitos publicados.
- En el servicio postventa los empleados crean sus propios estándares de realización, lo que conduce a lo siguiente:
- Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera de la calidad.
- La dirección desconoce el precio del incumplimiento.
- La dirección niega ser la causa del problema. (Crosby, 2007, pags 15-19).

Si la idea es fijar responsabilidades acerca de la calidad, nos quedaríamos únicamente con lo anteriormente descrito, sin embargo también es importante notar a otro actor en el proceso de la calidad y que es el cliente. Al respecto, Cuatrecasas (2005), manifiesta lo siguiente:

“En la gestión orientada hacia la calidad, es el propio cliente el que determina el grado de calidad que precisa”. (Cuatrecasas, 2005, pág 32).

En este orden de ideas estaremos viendo únicamente a una calidad desde la perspectiva del cliente, por lo que se puede entender que también hay otras aristas de la calidad. Al respecto, el mismo Cuatrecasas (2005), define tres niveles de calidad a continuación:

- Calidad necesaria o concertada: Representa la calidad que desea el cliente para satisfacer sus necesidades.
- Calidad de diseño o programada: Es la calidad que la empresa diseña, planifica y quiere, para responder a las necesidades del cliente.
- Calidad realizada o de producción: Es la calidad resultante del proceso de producción. (Cuatrecasas, 2005, pag 33).

Sin embargo, la calidad de un producto o servicio no tiene razón de ser si ésta no impacta positivamente al cliente, por lo que es necesario evaluar la definición de otro autor.

Summers, Donna (2010) señala que la calidad debe ser concebida desde la satisfacción del cliente. Es decir, si este alcanza una cobertura eficiente de sus necesidades mediante los servicios adquiridos generando parámetros que le permiten diferenciarlos de su competencia. Además, señala la importancia de considerar aspectos operativos relacionados al cumplimiento de las especificaciones técnicas, las cuales no deben tener errores o falencias que afecten su funcionalidad. Bajo este concepto, la calidad puede definirse como:

“Un término subjetivo para el que cada persona tiene su propia acepción. Desde el punto de vista técnico, la calidad puede tener dos significados; (1) las características de un producto o servicio que le dan la capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas. (2) un producto o servicio libre de defectos” (Summers, 2010, pág. 60)

El concepto presentado permite establecer una relación directa frente a los ejes que conforman la calidad, los cuales como se ha indicado deben establecerse en base a los elementos y procesos internos de producción y a la capacidad de atender los requerimientos de los clientes. De esta manera, su alcance conlleva a la necesidad de diseñar procesos que aporten valor y garanticen una plena atención al cliente, solventando las necesidades que este tiene.

Los aspectos citados, permiten definir a la calidad como un elemento intangible, es decir que se identifica acorde a la percepción individual y colectiva de quienes mantienen contacto o uso de un determinado servicio. En este caso, de manera interna se produce un proceso de relación entre las expectativas generadas y las especificaciones del servicio las cuales producen identificadores que permiten diferenciar y posicionar a una marca o empresa.

En el contexto de posicionamiento, se establece que este ocurre cuando una marca o empresa ha llegado a tener un espacio importante en la mente del consumidor, tomando en cuenta que los clientes tienen la libertad de escoger su lealtad de compra, lo cual va a estar ligada a la superación de sus expectativas al momento de percibir la calidad del servicio. Al respecto, Tschohl (2008), nos dice:

“El esfuerzo que se debe realizar para igualar o alinear la estrategia de servicio de una empresa con las expectativas de los clientes, es básicamente el mismo que se lleva a cabo para establecer el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado. El posicionamiento de un servicio comienza con la determinación de los siguientes cuatro elementos:

- El segmento objetivo.
- Las expectativas de los clientes que forman parte de ese segmento.
- Las estrategias que deben aplicarse para exceder o superar esas expectativas.
- El nivel de expectativas que ha sido creado por los competidores en la mente de los clientes. (El objetivo es exceder ese nivel de expectativas)”. (Tschohl, 2008, pag 60).

El planteamiento arriba descrito por Tschohl (2008), nos da la pauta para establecer que las estrategias de calidad de servicio y posicionamiento no son aisladas entre sí, sino que la unión de ambas pretenden que una empresa o marca logre ser competitiva en el mercado que constantemente exige replanteo de estrategias y mejora constante en las empresas, lo cual aplica perfectamente para nuestro estudio.

Se entiende que la calidad se conforma de criterios que los clientes desarrollan mediante la experimentación de un servicio, los cuales se evalúan en función de criterios que son considerados indispensables y requeridos. En este caso, es necesario determinar estos indicadores para que sean incorporados en los diseños productivos o de operación a fin de que se garantice que el servicio los disponga.

Como se puede observar, el concepto de calidad es abstracto y mantiene un enfoque especializado en base al mercado donde se desarrolla, el perfil del cliente y las condiciones

sobre las cuales se cumple. Estos aspectos señalan la necesidad de cada empresa en definir y establecer parámetros que permiten a los clientes determinar los niveles de calidad existentes en los servicios, acondicionando sus procesos internos para que puedan alcanzarlos.

Suarez, Manuel (2011) presenta otra dimensión referente al concepto de calidad del servicio. Señala que este no debe exclusivamente centrarse en los atributos propios de lo ofertado sino en la administración de la calidad. Es decir, la calidad es alcanzable en la medida que se implementen mecanismos integrales, siendo el servicio el entregable final del proceso. Al respecto señala lo siguiente:

“El concepto de administración total de calidad determina la relación de interdependencia que debe existir entre todas las áreas de la empresa para producir calidad requerida por los clientes” (Suarez, 2011, pág. 51)

Lo expuesto permite tener una visión amplia sobre el concepto de calidad de servicio. En este caso, como se observa, este supera el resultado propio del servicio, incluyendo los procesos previos y posteriores a su prestación. Es decir, la evaluación de la calidad se basa en todas las actividades internas que dan lugar al servicio, inclusive aquellas que son indirectas. Este concepto integral ha sido apoyado por autores clásicos en la materia. Por ejemplo, Deming, Edward (1989) señaló que la calidad del servicio “debe construirse en cada fase del proceso desde el inicio hasta la experiencia generada en el cliente” (Deming, 1989, pág. 112).

Conforme a lo expuesto, como aporte a la investigación se señala que la calidad del servicio incluye todos los procesos inmersos en su prestación, debiendo este ser evaluado en función de parámetros que el cliente genera en base a sus expectativas y requerimientos. Por ello, para alcanzar calidad, es importante que cada empresa la defina y diseñe sus estructuras para que pueda su servicio superar las expectativas del cliente, elemento que le permitirá alcanzar una diferenciación.

2.2 FACTORES QUE INTEGRAN LA CALIDAD DE SERVICIO

Los factores pueden ser definidos como los elementos que permiten alcanzar niveles adecuados que el cliente identifica y relaciona con su satisfacción. Estos conforme los conceptos anteriormente citados, deben ser definidos en función del entendimiento de la necesidad del cliente y la generación de valor de los procesos internos. Hansen, Bertrand (2011) señala que la calidad del servicio se integra de un conjunto de elementos que pueden ser clasificados en dos factores. Estos se describen en la siguiente figura:

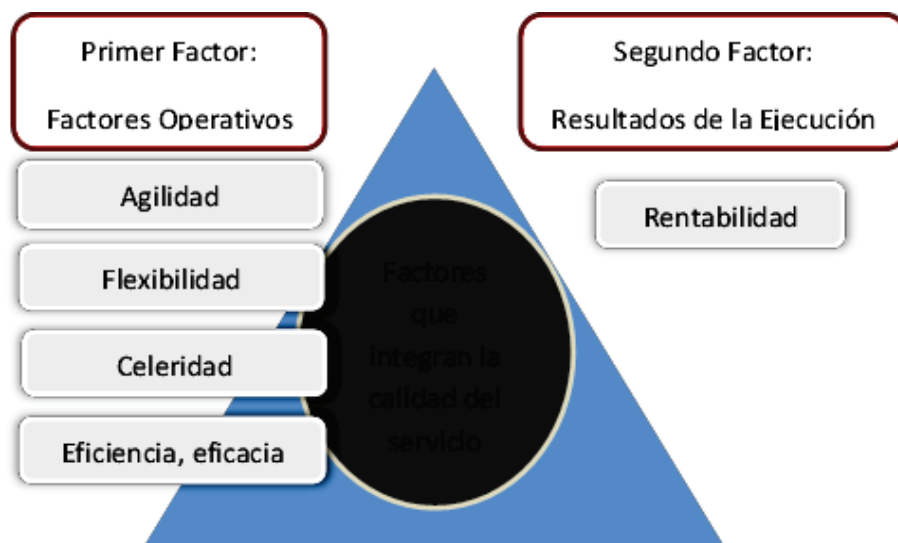


Figura 1. Factores que integran la calidad del servicio
Fuente: (Hansen, 2011, pág. 75)

Como se puede observar, el primer factor se fundamenta en aspectos operativos del servicio. Es decir, en aquellos que están inmersos en su ejecución. Por otra parte, el segundo factor implica los resultados que su ejecución tienen para la empresa. A continuación se detallan con mayor profundidad.

- **Primer Factor: Aspectos Operativos**

Los aspectos operativos comprenden aquellos elementos que se cumplen en la ejecución del servicio y que acorde a su desarrollo determinan el nivel de satisfacción en el cliente. Estos son:

Agilidad:

Comprende la prestación de un servicio sin trámites y procesos innecesarios que no aporten valor al cliente pero que afecten la viabilidad de alcanzar lo que demanda. En este caso, cuando el servicio no es prestado adecuadamente el cliente optará por nuevas alternativas.

Flexibilidad:

Implica la capacidad de adaptación frente a los cambios de mercado. En este sentido, un servicio de calidad tiene la capacidad de ajustarse en función de los cambios en los patrones de comportamiento de los clientes.

Celeridad:

La celeridad es una aptitud basada en ejecutar el servicio de manera pronta, rápida e inmediata una vez solicitado. En su desarrollo está implícito el cumplimiento de estándares definidos los cuales el cliente requiere y demanda.

Eficiencia y eficacia:

El servicio debe cumplir con lo ofrecido, en los tiempos y costos señalados, siendo elementos que el cliente relacionará para determinar un concepto de calidad.

Cada uno de los elementos citados, sustentan las teorías de calidad anteriormente descritas, en donde como se señaló la calidad en el servicio se evalúa en base a todos los elementos que lo originan y no únicamente en el resultado final. De esta manera, aun cuando la necesidad esté cubierta, el cliente puede tener una mala impresión de la calidad recibida, debido a demoras, costos adicionales, poca capacidad de ajuste, entre otros.

- **Segundo Factor: Resultados de la ejecución**

Pérez, José (2009) profundiza el concepto de calidad de servicio a partir de errores que tienen los directivos en su conocimiento. Su concepto integra el resultado en la ejecución, señalando que no es posible tener calidad si la empresa no crece. Es decir, la satisfacción del cliente es indispensable pero no suficiente. Si la empresa no obtiene rentabilidad en función de su prestación, no puede determinarse un concepto de calidad. Al respecto indica lo siguiente:

“La calidad implica también los resultados que una empresa obtenga en prestar un servicio. Los niveles de rentabilidad acorde a los presupuestos fijados identifican si lo cumplido ha sido o no adecuado” (Pérez, 2009, pág. 201)

Bajo este factor, la calidad relaciona los resultados de quien presta el servicio. Toma en consideración los procesos diseñados y como estos le permiten llegar a resultados económicos favorables. En este sentido, desde la perspectiva privada en donde se encuentran las PYMES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, segmento que comprende la presente investigación, la calidad se alcanza cuando producto a la prestación del servicio, las empresas han generado utilidades.

Unificando los factores señalados se puede entender que la calidad integral del servicio se fundamenta en satisfacer las necesidades del cliente y generar rendimientos favorables económicos para la empresa. Esta relación marca el crecimiento que se pueda tener en el mercado y determina la sostenibilidad de un negocio.

Cuando un factor no se ha completado favorablemente, es decir cuando el cliente no percibe un servicio eficiente y/o la empresa no obtiene rendimiento de lo cumplido, la calidad es parcial, siendo esta no adecuada para fomentar un desarrollo organizacional. Por ello, para entender la calidad es necesario analizar escenarios en donde esta no se ha alcanzado, aspecto que conforme lo indica Verdoy, Pablo (2012) se puede establecer en función de los siguientes elementos:

- Excesivos trámites para poder obtener el servicio requerido
- Incapacidad de atender las necesidades del cliente acorde a sus especificaciones
- Demoras en la prestación del servicio o información necesaria para su consumo
- Costos elevados que afectan la rentabilidad esperada
- Errores en cuanto a lo solicitado
- Deficiencias en cuanto a la prestación del servicio (Verdoy, 2012, pág. 112)

2.3 TIPOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PUEDEN SER APLICADOS POR LAS PYMES

La evaluación de la calidad del servicio que las PYMES pueden aplicar se basa en varios conceptos que pueden ser clasificados acorde a la siguiente figura:

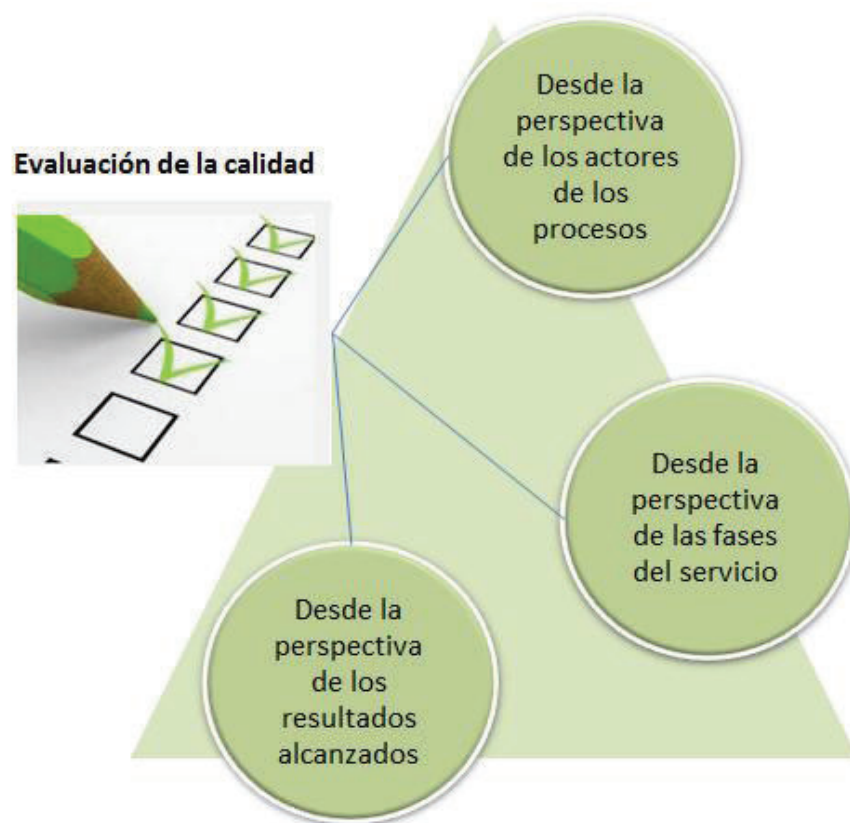


Figura 2. Factores que integran la calidad del servicio - Evaluación de la Calidad
Fuente: (Chandezon, 2010, pág. 16)

2.3.1 Desde la perspectiva de los actores de los procesos

La visión presentada permite señalar que la calidad del servicio debe ser vista desde varias perspectivas en donde se incluya proveedores, clientes, personal y directivos. A continuación la evaluación que cada uno de estos actores tiene sobre la calidad:

Proveedores:

La calidad del servicio desde el punto de vista de los proveedores comprende los siguientes parámetros de evaluación:

- Cumplimiento de los pagos contraídos por la entrega de insumos y servicios a la empresa.
- Demanda acorde a lo presupuestado
- Tendencia creciente en cuanto a la demanda existente.

Como se observa, desde la perspectiva del proveedor la calidad se define en base a las relaciones y cumplimientos de las PYMES. En este caso, el crecimiento de la demanda y el cumplimiento de los pagos en las fechas acordadas son determinantes para conformar relaciones efectivas de trabajo.

Clientes:

Como se indicó, el cliente evalúa la calidad en base a parámetros que él o ella de manera intrínseca definen y comparan una vez recibido el servicio. En la medida que estos se han ajustado a los requerimientos se dispondrá de una buena sensación que permita identificar a la empresa y por ende a iniciar un proceso de lealtad en la compra. En este caso, los parámetros de evaluación son:

- Valor del servicio por el costo pagado
- Cumplimiento de las condiciones ofertadas
- Seguimiento a los requerimientos del cliente
- Superación de sus expectativas

Personal:

Desde el punto de vista del personal, la calidad implica disponer de condiciones favorables que le permitan cumplir con sus responsabilidades. Estas generan una serie de parámetros que se describen a continuación:

- Contar con un adecuado ambiente de trabajo
- Disponer de los recursos, insumos, equipos y herramientas que le permitan desenvolverse de manera efectiva
- Disponer de medios que le permitan mejorar sus competencias, habilidades y destrezas

- Contar con eficientes sistemas de comunicación
- Ser respetado en sus derechos

La satisfacción del personal es indispensable para prestar un servicio eficiente, siendo los factores señalados los requeridos para que éste pueda desempeñarse acorde los objetivos planteados, permitiendo su cumplimiento.

Directivos:

Los directivos de una empresa mantienen la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos planteados. Por lo que la calidad desde su perspectiva se basará en función de los siguientes elementos:

- Cumplimiento de los objetivos planteados en base a las estrategias definidas
- Rentabilidad positiva en las operaciones ejecutadas
- Participación de mercado acorde las expectativas
- Tendencia de creciente en la cobertura de mercado
- Costos controlados en base al presupuesto
- Altas oportunidades de desarrollo.

Los diferentes parámetros de evaluación de la calidad se integran en modelos generalmente apoyados en indicadores que permiten señalar deficiencias existentes para tomar decisiones oportunas que enrumben a la empresa hacia el éxito.

2.3.2 Desde la perspectiva de las fases del servicio

La prestación del servicio se compone principalmente de tres fases. La primera comprende los elementos previos, el segundo la ejecución propia de su desarrollo y el tercero los eventos posteriores a su prestación. En cada uno de estos es importante analizar elementos que determinan la calidad, los cuales se expresan en la siguiente figura:

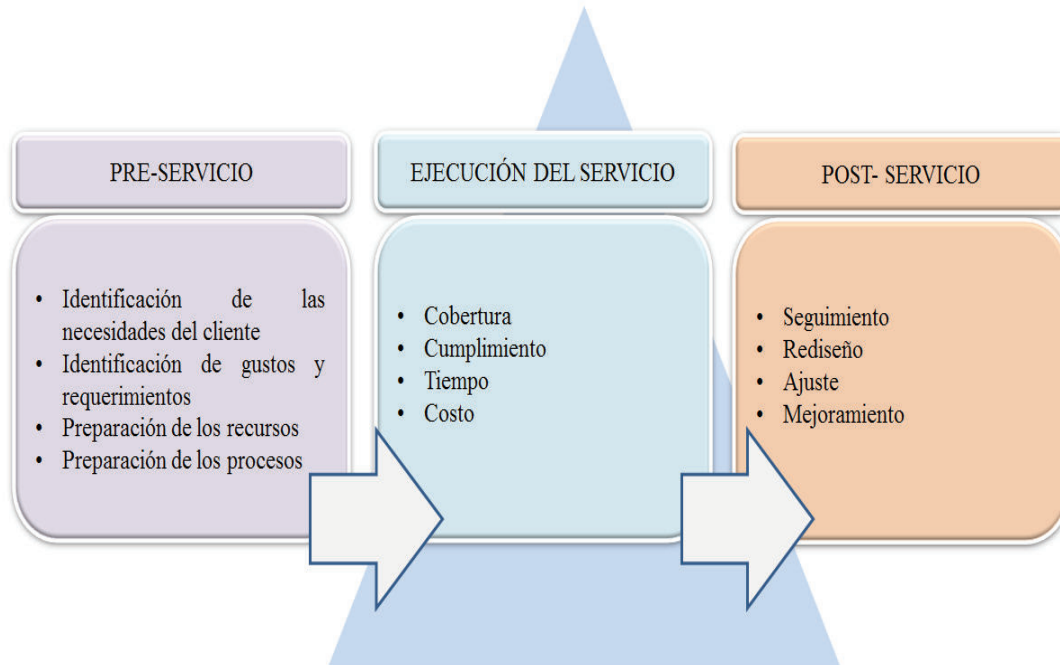


Figura 3. Parámetros de evaluación de la calidad desde las fases del servicio
Fuente: (Al, 2009, pág. 203)

Pre-servicio:

Comprende los procesos previos a la prestación del servicio. Su ejecución debe aportar valor al cliente, diseñando los procesos y definiendo los recursos que van a participar en el proceso.

La evaluación de la calidad implica los siguientes elementos:

- Nivel de identificación de las necesidades del cliente.
- Nivel de conocimiento de los gustos y requerimientos del cliente.
- Nivel de preparación de los recursos disponibles.
- Nivel de aporte de valor de los procesos existentes.

Este proceso prepara todos los elementos que permitirán ejecutar un servicio de calidad, debiendo analizarse su estructura y diseño a fin de evitar errores que puedan generar pérdidas o insatisfacción en el cliente.

Ejecución del Servicio:

La ejecución del servicio implica los diferentes procesos que permiten al cliente ser atendido. En este caso, implica el proceso intangible en el cual el cliente mantiene una relación directa con la empresa para poder superar sus necesidades. En esta fase, el cliente evaluará los siguientes aspectos:

- Cobertura del servicio en base a los requerimientos exigidos por el cliente
- Cumplimiento de los parámetros ofertados por la empresa
- Realización del servicio en tiempo y costo establecidos al cliente

Su cumplimiento establece una imagen sobre la empresa y determina la decisión de continuar el consumo de sus servicios u optar por otras alternativas. La percepción que cada cliente desarrolla en función de lo recibido definirá el concepto de calidad, mismo que permitirá a una empresa ganar participación de mercado. En este aspecto, en el caso de que el cliente considere que el servicio recibido está acorde a sus requerimientos, generará lealtad y además dará a conocer sus experiencias positivas a otras personas, convirtiéndose en un vendedor de la empresa. El mismo efecto se alcanza en una situación negativa. En esta, el cliente insatisfecho comentará sus malas experiencias a otras personas para que no consuman un determinado producto o servicio, siendo un factor que afecta en gran medida a la empresa, siendo muy complicado revertir este resultado.

Post-Servicio:

La calidad no termina cuando el servicio ha culminado. La empresa debe mantener procesos principalmente de retroalimentación que le permitan mejorar sus procesos y buscar mejores rendimientos sobre lo realizado. En este aspecto, son parámetros de evaluación los siguientes:

- Mantener al cliente informado sobre cambios, ajustes, promociones o nuevas alternativas generadas por la empresa.
- Informar al cliente sobre requerimientos de rediseño y ajustes a lo inicialmente ofertado y los cambios previstos una vez consumido el producto o servicio.
- Atender demandas y quejas que puedan derivarse en mejoramiento continuo, una vez cumplido el servicio.

Cada evaluación realizada al servicio aporta con información que es necesaria para iniciar procesos de mejora que serán analizados más adelante.

2.3.3 Desde la perspectiva de los resultados alcanzados

La calidad como se indicó se fundamenta en los resultados alcanzados que parten de la relación entre la satisfacción y la rentabilidad. Ferrando, Miguel (2008) señala que la calidad es evaluable en función de indicadores que permitan conocer si lo alcanzado está acorde a lo esperado. En este caso, desde esta perspectiva, la evaluación adquiere un criterio técnico en el cual es posible apoyarse con herramientas matemático-estadísticas. Señala sobre lo citado lo siguiente:

“Los resultados obtenidos deben medirse en base a las metas impuestas. Estas pueden abordar varios criterios entre los cuales se incluya la producción, el cumplimiento de especificaciones requeridas, la ganancia obtenida, el nivel de aceptación del cliente, entre otras. Es responsabilidad de cada empresa definir estos parámetros los cuales deben ser comparados permanentemente con los resultados, siendo un proceso de retroalimentación” (Ferrando, 2008)

Lo expuesto, determina la necesidad de adoptar procesos de evaluación cuyo objetivo principal es brindar información que permita tomar decisiones que mejoren los futuros resultados. Este comportamiento da lugar al mejoramiento continuo, proceso que en la calidad marca una visión que es importante analizar.

2.4 EL MEJORAMIENTO CONTINUO

La calidad total implica un concepto integral que determina la necesidad de adoptar medidas y procesos que permitan brindar un servicio acorde las exigencias del cliente, cubriendo sus necesidades e impulsando el crecimiento empresarial. Su alcance identifica que la calidad no

es absoluta sino relativa, es decir, está sujeta a procesos que permiten su constante perfeccionamiento.

Krajewski, Lee (2011) define al mejoramiento continuo como un conjunto de acciones que al cumplirse permiten impulsar a la empresa a alcanzar mejores resultados. Señala sobre lo expuesto lo siguiente:

“El mejoramiento continuo basado en un concepto japonés llamado Kaisen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto, no se refiere únicamente a la calidad, sino también se aplica al mejoramiento de los procesos” (Krajewski, 2011, pág. 218).

Como se indica en su concepto, el mejoramiento continuo parte de una filosofía que la empresa adopta y que se sustenta en principios y valores, los cuales orientan su gestión. En este caso, es prioridad para la organización es crecer constantemente, por lo que adopta mecanismos que le permitan incrementar su productividad, la rentabilidad y la satisfacción de sus clientes.

El mejoramiento continuo se fundamenta en la aplicación de modelos internos los cuales implementan procesos de constante evaluación y diagnóstico de los resultados con el objetivo de disponer de una visión integral que permita a la empresa elevar su desempeño. En este caso, es responsabilidad buscar permanentemente mejores alternativas que permitan atender al cliente y alcancen resultados de mayor envergadura.

Conforme a lo expuesto, el mejoramiento se alcanza en la medida que la empresa incremente sus resultados, siendo más eficiente y eficaz en sus actividades. Estas pueden ser evaluadas desde diversas perspectivas:

Tabla 1. Ejes de desarrollo del mejoramiento continuo

Eje	Descripción
Finanzas	Aumentar los ingresos Reducir los costos Incrementar la rentabilidad
Mercado	Mejorar la satisfacción del cliente Mejorar la participación de mercado Mejorar la cobertura de venta
Procesos	Mejorar los niveles de producción Incrementar el rendimiento de los recursos Mejorar los tiempos de servicio
Aprendizaje	Mejorar las competencias del personal

Fuente: (Harrington, 2008, pág. 16)

El mejoramiento continuo es una práctica permanente que cada empresa decide adoptar, consciente de la necesidad de incrementar su rendimiento y competitividad en el mercado. Su gestión está constantemente sometida a cambios que han sido previamente señalados y estudiados.

2.5 PROCESOS PARA ALCANZAR UN MEJORAMIENTO CONTINUO

Restrepo, Luis (2011) plantea que el mejoramiento de procesos es posible alcanzar en base al cumplimiento de siete pasos que se expresan en la siguiente figura:

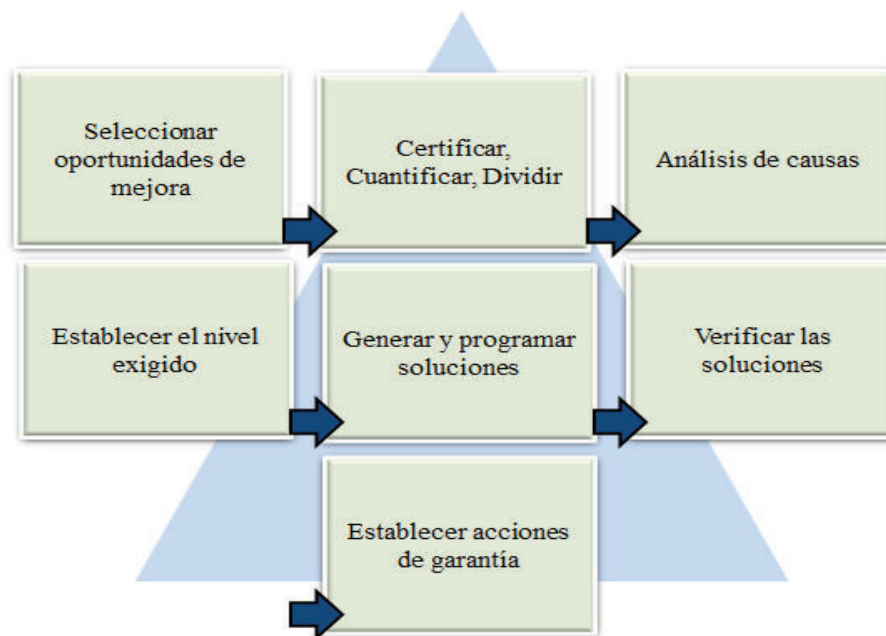


Figura 4. Pasos para alcanzar el mejoramiento
Fuente: (Castillo, 2011, pág. 82)

A continuación se describen cada uno de los pasos:

2.5.1 Seleccionar oportunidades de mejora

La mejora se alcanza en la medida que los directivos identifiquen oportunidades que pueden ser aprovechadas para impulsar el crecimiento del negocio. Las oportunidades se basan en factores externos no controlables por la empresa, que determinan alternativas que impulsen un cambio que puede generar un crecimiento organizacional. Su desarrollo parte de una visión clara y conocimiento el entorno que rodea a la empresa y disponga de medidas que permitan aprovechar las condiciones existentes.

2.5.2 Certificar, cuantificar y dividir

El mejoramiento debe conocer la realidad de la empresa por lo que se debe iniciar mecanismos de estudio, levantamiento y diagnóstico. Su desarrollo parte de la delimitación de parámetros los cuales se cuantifican para que puedan ser expresados de manera cuantitativa, dando a conocer situaciones críticas que puedan afectar los resultados existentes.

2.5.3 Análisis de causas

Señalados los problemas inicia un proceso de estudio en el cual se identifican las causas y efectos. En este campo es útil utilizar herramientas como Ishikawa, árbol de problemas entre otras que ayudan a delimitar claramente el problema para iniciar la búsqueda de soluciones efectivas.

2.5.4 Establecer el nivel exigido

Definidos los problemas existentes es necesario plantear parámetros de calidad los cuales establecen lo que se quiere alcanzar. En este caso, definir patrones considerados indispensables ayudará a la empresa moldear las soluciones posibles a alcanzar. En este sentido, el uso de indicadores es un mecanismo adecuado que da lugar a tableros de comando que facilitan el control y el permanente seguimiento de los resultados.

El aprovechamiento de la tecnología es un mecanismo que ayuda a las empresas a evaluar su rendimiento, facilitando la interpretación de resultados y por ende la identificación de áreas críticas.

2.5.5 Generar y programar soluciones

Conforme a las evaluaciones cumplidas es necesario plantear soluciones los cuales comprenden cambios, ajustes, correcciones, rediseños entre otros que permitirán mejorar los resultados.

La programación de soluciones es un proceso complejo que debe ser el resultado de metodologías y consensos entre los diferentes actores de la empresa, buscando medidas que permitan incrementar los resultados y fomentar un desarrollo sostenido. Es importante que se establezcan procedimientos de simulación antes de implementar los cambios para identificar posibles efectos que puedan presentarse.

2.5.6 Verificar las soluciones

Todas las soluciones que se planteen deben ser verificadas. Como se indicó, es importante someterlas a evaluaciones y simulaciones que permitan entender los escenarios posibles a presentarse para evitar consecuencias que vayan de manera contraria a los objetivos planteados.

La verificación permite evitar variaciones en los resultados esperados, confirmando que las soluciones definidas sean efectivas, siendo este un proceso que demanda de una implantación.

2.5.7 Establecer acciones de garantía

Finalmente el proceso de mejora debe incorporar mecanismos de garantía. Es decir, establecer estudios que determinen la viabilidad en la implantación de las soluciones. Su desarrollo parte de una clara identificación de los procesos a cumplirse, los recursos a utilizarse y los resultados a obtenerse, dando paso a un mecanismo que permita la supervisión constante de los resultados.

El mejoramiento en base a los pasos señalados es continuo, es decir constantemente se encuentra en retroalimentación, repitiéndose de manera progresiva permitiendo que la empresa mejore sus resultados y crezca en el mercado. Este proceso como se observa parte de la toma de decisiones que orienten los caminos a seguir y permitan que los objetivos planteados se conviertan en una realidad.

2.6 MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO

La evaluación del mejoramiento requiere de métodos y metodologías que permitan ejecutar acciones tendientes a obtener resultados que orienten la gestión del mejoramiento. Los constantes avances científicos y tecnológicos han dado cabida a la posibilidad de utilizar la tecnología facilitando los procesos de levantamiento y procesamiento, siendo estos importantes para agilizar la evaluación.

En la actualidad, el uso de indicadores de gestión se ha convertido en un mecanismo idóneo por la capacidad de cobertura e información que tienen. Su definición se basa en la formulación de índices que generan datos que posteriormente son comparados con parámetros pudiendo ser interpretados en base a niveles que dan lugar a un conocimiento de la calidad de servicio obtenido. Según Gutiérrez, Mario (2009), la evaluación es viable en función de procesos de interpretación que principalmente se enfoquen en determinar el nivel y la tendencia de cada proceso. Al respecto señala:

“La visión de control sobre un proceso se debe enfocar de manera paralela en el nivel y la tendencia. El primero describe el estado

actual del proceso, mientras que el segundo su comportamiento. Este mecanismo permite mantener una visión de la actualidad y los posibles escenarios futuros a presentarse si no se realizan cambios” (Gutierrez, 2009, pág. 21)

El nivel establece el comportamiento actual de un proceso, debiendo determinarse si este es o no adecuado. Por otra parte, la tendencia describe su comportamiento, permitiendo visualizar el posible escenario futuro, lo que da lugar a un conocimiento amplio que permita plantear soluciones.

Las técnicas que apoyan la medición generalmente expresan los resultados de manera cuantitativa, en donde los indicadores señalados anteriormente son útiles. Dentro de las principales técnicas se encuentran las siguientes:

2.6.1 Desviación Estándar

Permite conocer la variación del comportamiento de los datos en un proceso determinado, permitiendo identificar si este se encuentra dentro o fuera de áreas de calidad definidas por la empresa.

Ecuación 1. Desviación Estándar

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Fuente: (Amat, 2009, pág. 62)

2.6.2 Covarianza

Permitirá identificar el grado de variación de dos variables aleatorias, permitiendo conocer el comportamiento del proceso, identificando la existencia de posibles dependencias y consecuencias que faciliten el entendimiento de las causas y los efectos que impiden solventar las necesidades del cliente.

Ecuación 2. Covarianza

$$s_{xy} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$$

Fuente: (Amat, 2009, pág. 69)

El uso de la covarianza permite determinar el nivel de relación entre las variables que se sometan al estudio. En este caso establecerá el comportamiento de las PYMES para verificar falencias internas que afectan su rendimiento. La selección de este proceso se basa en que además de brindar resultados, su cálculo es parte del proceso de correlación de Pearson que se describe a continuación.

2.6.3 Correlación de Pearson

Establece el nivel de correlación entre variables las cuales permitirán conocer si el comportamiento de una incide en la otra. En este caso su aplicación facilitará prever las posibles reacciones del proceso en base a los cambios que se den para alcanzar un mejoramiento continuo.

Ecuación 3. Correlación de Pearson

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y},$$

Fuente: (Amat, 2009, pág. 71)

Se utiliza la Correlación de Pearson debido a que su cálculo permite mediante el resultado obtenido determinar si existe alguna relación entre las variables estudiadas. En este sentido si el valor tiende a -1, la relación es inversa. Si tiende a 1 será directa y si tiende a 0 será nula.

Con las herramientas estadísticas arriba descritas lo que se pretende es determinar de una muestra de las empresas objeto de estudio, evaluando a sus clientes, directivos y personal, así como también a expertos en la materia a través de entrevistas y encuestas, para determinar los factores y niveles actuales de la calidad del servicio, con el fin de orientar al mejoramiento de las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas para vestir de niños en el Distrito Metropolitano de Quito.

La referencia de datos estadísticos es importante para que las PYMES objeto de estudio puedan emprender mejoras en sus procesos internos a futuro, tomando como punto de partida

la calidad del servicio medido desde la voz o perspectiva del cliente. Como referencia estadística, Cuatrecasas (2005), plantea en término medio los siguientes datos:

- Solo uno de cada 25 clientes insatisfechos efectúan una reclamación.
 - Solo uno de cada 10 clientes insatisfechos vuelven a adquirir nuestros productos.
 - Pero cada cliente insatisfecho comunica a 10 su insatisfacción
 - Captar un nuevo cliente cuesta cinco veces más que captar un cliente actual.
- (Cuatrecasas, 2005, pag 44).

Conforme a lo arriba descrito, es necesario establecer estrategias que favorezcan el mantener y captar nuevos clientes, a través de un mejoramiento constante, que permitan a las PYMES objeto de estudio asegurar la preferencia y lealtad de compra de sus clientes, logrando así su permanencia en el mercado por si solos y sin la necesidad de la ayuda de medidas gubernamentales para proteger la producción nacional. Si bien es cierto que su logro no se consigue por generación espontánea, veremos a continuación la estructura de mejoramiento que puede aplicarse para las empresas objeto de estudio.

2.7 ESTRUCTURAS DEL MEJORAMIENTO

El mejoramiento de procesos demanda de estructuras en donde cada proceso desarrollado aporte valor al servicio, permitiendo que el cliente pueda satisfacer sus necesidades y la empresa generar rentabilidad. Las estructuras involucran todos los recursos que son necesarios para poder diagnosticar el estado actual de la empresa y señalar problemas que afectan el cumplimiento de objetivos.

Adicionalmente, su desarrollo permite implementar de manera permanente procesos de mejora con los cuales se mantiene en constante evaluación y ejecución de soluciones frente a los problemas, dando lugar a un crecimiento debidamente sostenido.

Al hablar de estructuras de mejoramiento, Palma, Carlos (2011) indica que es necesario incorporar e integrar los recursos disponibles, siendo estos los siguientes:

Recursos Humanos:

Identificados como talento humano, el recurso se basa en los conocimientos y competencias del personal y su aporte al cumplimiento de los procesos.

Recursos técnicos:

Comprende el equipamiento necesario para poder operar los procesos y garantizar resultados acorde a las especificaciones del cliente.

Recursos Tecnológicos:

Implica el uso eficiente de tecnología para poder brindar servicios de calidad que cubran los diferentes requerimientos del cliente.

Recursos Financieros:

Determina el uso del capital en los procesos internos y como este se enfoca en un proceso de optimización que evite un mal uso del mismo, garantizando un aprovechamiento que dé lugar a un rendimiento positivo. (Palma, 2010).

Definidos estos procesos, la estructura de mejoramiento debe conformarse en procesos los cuales se comprenden de actividades relacionadas que aportan valor al cliente. La definición de procesos puede ser estructurada desde una visión macro, en donde estos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Tabla 2- Clasificación de procesos

Procesos	Descripción
Procesos Gobernantes	Aquellos encargados de la dirección de la estructura de mejoramiento, tomando la decisión de los lineamientos a ser implementados.
Proceso habilitantes	Aquellos encargados de: <ul style="list-style-type: none"> • El diagnóstico y evaluación de los procesos y sus resultados • La fijación de soluciones posibles • La evaluación de las soluciones • Los procesos de implantación de las soluciones • La administración de los recursos.

Procesos de apoyo	Encargados de la definición de los recursos disponibles y su respectiva asignación a la estructura de mejoramiento para que esta pueda operar de manera efectiva.
--------------------------	---

Fuente: (Harrington, 2008, pág. 118)

La estructura de mejoramiento debe contar con mecanismos de gestión que impulsen a la empresa a alcanzar un desarrollo. En este sentido, la calidad no es estática sino dinámica en la medida que debe constantemente replantearse en base a los cambios que exige el mercado y que deben ser entendidos para brindar un servicio eficiente.

Es responsabilidad de cada empresa delimitar las estructuras de mejoramiento, apoyándolas con recursos que les permitan operar, amparadas en la filosofía corporativa. De esta manera, la calidad pasa a ser un elemento que la empresa decide de manera voluntaria adoptar y que regirá toda su gestión, solucionando inconvenientes oportunamente y elevando el rendimiento para que los resultados obtenidos estén relacionados a los esperados.

3 METODOLOGÍA

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO DE LAS PYMES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.

3.1.1 Antecedentes de la industria textil

Según el Servicio de Rentas Internas de Ecuador, SRI:

“Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo”. (SRI, 2015).

Para identificar los factores que determinan la calidad de servicio de las PYMES objeto de estudio, es necesario estudiar las características propias del sector textil y su importancia para la economía nacional. Según la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador, AITE una de

las ventajas de este sector es la generación de oferta laboral, misma que a fines del año 2014 abarcó acerca de 50.000 plazas de trabajo de manera directa y más de 200.000 indirectos, siendo un impulsador del dinamismo económico nacional. Por ello, su impulso es requerido, siendo la calidad un elemento esencial y determinante para su desarrollo. (AITE, 2015).

3.1.2 La metodología y el diseño explicativo secuencial (DEXPLIS)

Los objetivos plateados en el capítulo 1 de ésta tesis de grado se pretende alcanzarlos mediante los tipos de investigación exploratorio, descriptivo y explicativo.

El tipo de investigación exploratorio, permitirá alcanzar el objetivo número 1, que trata sobre la identificación de los niveles de calidad de servicio actuales medidos desde la perspectiva del cliente.

El mismo tipo de investigación será utilizado en el logro del objetivo número 2, el mismo que se ocupa del estudio de las bases teóricas encontradas en el marco teórico y contrastado con la realidad de las PYMES objeto de estudio.

Mediante el tipo de investigación descriptiva, se investigarán los factores que determinan la calidad del servicio, identificando los niveles que deben tener para satisfacer a los clientes, y verificar los niveles de posicionamiento de mercado alcanzado.

Finalmente, con el tipo de investigación explicativa se evaluarán los efectos producidos por el mejoramiento de la calidad del servicio y su relación con el posicionamiento de mercado alcanzado.

Con el fin de llevar a cabo el tratamiento de los datos, el presente estudio de corte mixto se sostiene en el Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS), de tal forma que la información cuantitativa recabada de la bibliografía consultada sustente el uso de las herramientas

escogidas la consecución de todos los objetivos de esta tesis abordando a los clientes, directivos, expertos y personal de las PYMES objeto de estudio.

La ficha de observación es parte del diseño DEXPLIS, la misma que se mostrará más adelante en la Tabla 9, permitiendo identificar los niveles actuales de calidad del servicio, medido desde la perspectiva del cliente.

Tal como se delineó en el marco teórico, los 4 factores en los que el cliente fija su atención, mientras que los elementos calificados en la Tabla 9, fueron determinados inicialmente por el autor en la encuesta y validados con buena aceptación por los clientes de la PYMES objeto de estudio.

Por lo tanto el abordaje al cliente no solo se destina para obtener un sí o un no sobre una respuesta, sino también para socializar y verificar con su puntuación alta, media o baja con cada uno de ellos los elementos a calificar relacionados a la identificación de los niveles de calidad del servicio, por citar un ejemplo en ese caso en particular.

Sobre el diseño DEXPLIS, Hernández & Fernández & Baptista (2010), aportan con lo siguiente:

“El diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primer. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio. Se puede dar prioridad a lo cualitativo, o bien, otorgar el mismo peso (...). (Hernandez, 2010, pag 566).

3.1.3 Actividades económicas de las PYMES objeto de estudio

Analizando las partidas y codificación del sector textil en el país, dado por el CIIU, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, Rev. 4, (CIIU4.0) estas actividades se encuentran clasificadas para el sector textil.

Dentro de este sector se ubica la fabricación de prendas de vestir, tal como se muestra en la Tabla 3, a continuación:

Tabla 3. Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU4.0, Fabricación de Prendas de Vestir

C14	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.
C141	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
C1410	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
C1410.0	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.
C1410.01	Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero, como mandiles para soldadores, ropa de trabajo.
C1410.02	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, etcétera.
C1410.03	Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: camisas, camisetas, panties, calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etcétera.
C1410.04	Actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres).
C1410.05	Fabricación de calzado de materiales textiles sin aplicación de suelas.
C1410.09	Fabricación de otros accesorios de vestir: gorros y sombreros (incluido los de piel y paja toquilla), guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello, etcétera, fabricación de partes de productos o prendas textiles.
C142	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PIEL.
C1420	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PIEL.
C1420.0	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PIEL.
C1420.01	

Fuente: (CIIU, 2015)

De la Tabla 3, las empresas ligadas a nuestro estudio corresponden a los códigos C1410.01 y C1410.02.

El desarrollo de este sector se encuentra alineado al cambio de la matriz productiva, marcando una clara orientación hacia la apertura de mercados internacionales que apoyen a superar el déficit existente en la Balanza Comercial. No obstante, se enfrenta a grandes barreras existentes que inclusive pusieron al sector al punto de la quiebra en la década de los

90, en donde la importación de productos provenientes de Asia principalmente, provocó el cierre de fábricas por su incapacidad de competir con los costos bajos.

Aspectos como el contrabando, la importación de prendas de vestir y la falta de normas reguladoras claras, afectaron en gran medida al sector, mismo que a la presente fecha se encuentra en un proceso de recuperación, apoyado principalmente por las medidas sustitutivas y restrictivas a las importaciones vigentes. Al respecto, en el año 2000 se establecieron medidas protectoras de la industria basadas en la imposición de aranceles por kilogramo importado, buscando incentivar a la industria y evitar que los productos importados afecten su captación de mercado.

Tomando como referencia al Banco Central del Ecuador, los aranceles aplicados a la importación de textiles se detalla en la siguiente tabla explicativa:

Tabla 4. Medidas arancelarias vigentes en el sector textil

Partidas aplicadas al sector	Decreto/Resolución	Arancel	Tasa impositiva
Textil	592	Ad Valorem	20%
	404	Ad Valorem	30%
	466	Salvaguarda	\$12,00 por kilo + 30%
	538	Reformas	
	533	Reducir 10%	\$10,80 /Kilo
	549	Cronograma de desgravación 30%	\$10,80 por kilo
	550-552	Dictamen favorable	\$ 7,2 por kilo
	367-372	Mixto	\$ 5,5 por kilo
	566	Reducción del 30% adicional	\$3,6 por kilo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para profundizar el estudio se analiza las medidas de salvaguardas, las cuales son consideradas como protectoras del mercado. Esto debido a que permiten a la industria nacional desarrollarse, haciendo más competitivos a sus productos. Su imposición es temporal y busca generar incentivos a un determinado sector a fin de que este pueda mejorar su productividad. En el caso textil, las salvaguardas protegen la industria nacional, la cual se ha visto afectada por la importación de productos los cuales ingresan en la mayoría de casos a bajo precio por la capacidad de producción e industrialización de otros países.

El sector textil cuenta con estas medidas para fomentar una mayor competitividad a fin de que cuando se eliminen sus productos puedan ser considerados por la demanda.

Las medidas arancelarias descritas mantienen una tendencia decreciente, entendiendo que estas impulsan y fortalecen al sector para que pueda ser competitivo aun cuando las medidas se deroguen. Para determinar si estas son adecuadas se analiza el comportamiento de las importaciones textiles, encontrando los siguientes resultados:

Tabla 5. Estadísticas de importaciones de textiles

Rubro	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TON (Toneladas)	137.265	114.597	133.130	124.196	122.129	110.061	107.396
FOB (Free on Board)	554.213	415.007	561.695	517.787	521.528	545269	559.005
CIF (Costo, Seguro y Flete)	585.349	434.145	590.910	542.363	545.144	567812	582.656

Fuente: (AITE, Importaciones de textiles, 2015)

Los resultados muestran un comportamiento decreciente en las importaciones, lo que se entiende es producto de las medidas tomadas. Es importante señalar además que la totalidad de las importaciones no es únicamente de prendas terminadas sino que también incluye materias primas e insumos, aspecto que se detalla a continuación:

Tabla 6. Importaciones textiles 2014

TIPOS DE PRODUCTO	IMPORTACIONES		
	2014		
	TON.	FOB.	CIF.
Materia prima	30,671.84	69,145.68	72,544.85
Hilado	14,347.49	39,208.43	41,193.46
Tejido plano	24,122.06	115,589.17	119,627.53
Tejido de punto	8,695.29	52,098.64	53,965.48
Prenda de punto	2,339.56	72,597.84	75,356.32
Prenda exc. De punto	3,460.34	99,403.08	103,441.34
Ropa Hogar	862.66	6,367.86	6,665.99
Alfombras, tapices	1,459.16	6,670.87	7,122.59
Prod. Especial	15,392.92	69,698.54	73,401.87
Prendería, trapos	6,536.00	11,680.00	13,874.00
Otros Usos	6,039.06	28,213.70	29,323.10
Total general	113,926.38	570,673.80	596,516.53

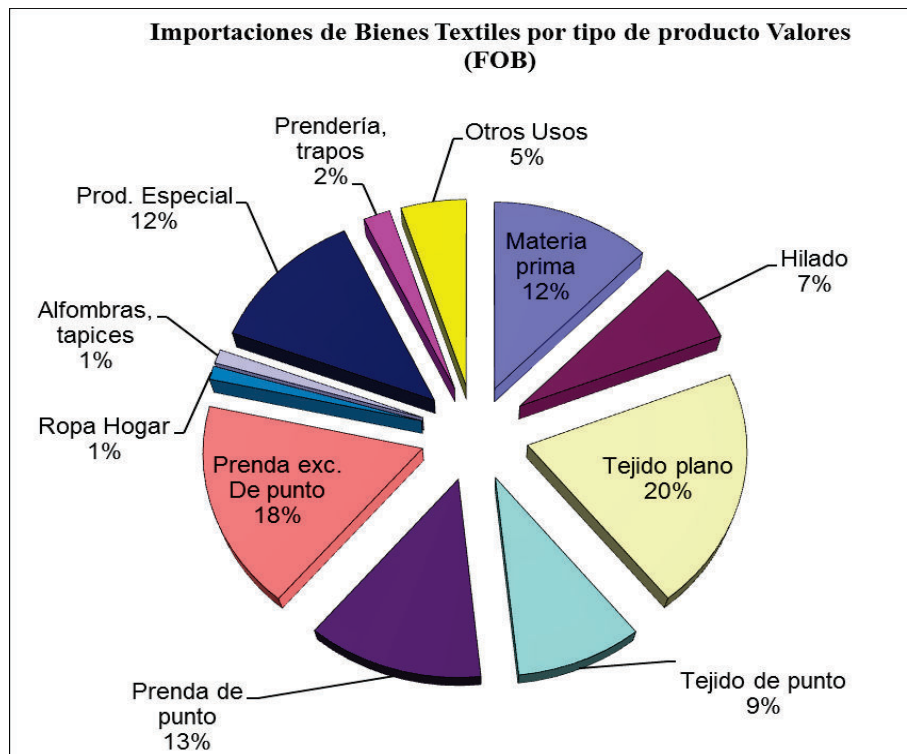


Figura 5. Descripción de las importaciones de textiles
Fuente: (AITE, Importaciones de textiles, 2015)

Las exportaciones textiles por su parte muestran una tendencia variable que permiten concluir que las medidas de protección del sector han sido importantes para impulsar el sector y permitirle convertirse en un generador de desarrollo a nivel nacional. A continuación las estadísticas levantadas:

Tabla 7. Estadísticas de exportaciones de textiles

Rubro	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TON (Toneladas)	31.874	28.932	33.550	25.670	28.212	39.192	28.889
FOB (Free on Board)	144.984	179.681	226.980	221.179	168.900	157.285	111.045

Fuente: (AITE, Importaciones de textiles, 2015)

Analizando la composición de la exportación, se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 8. Exportaciones textiles 2014

TIPOS DE PRODUCTO	EXPORTACIONES	
	2014	
	TON.	FOB.
Materia prima	622.93	264.79
Hilado	1,479.95	8,060.83
Tejido plano	9,574.45	43,313.11
Tejido de punto	260.23	1,781.43
Prenda de punto	919.65	14,449.21
Prenda exc. De punto	403.20	4,525.11
Ropa Hogar	884.27	6,088.48
Alfombras, tapices	0.55	5.12
Prod. Especial	613.84	4,083.21
Prendería, trapos	80.10	41.34
Otros Usos	14,050.47	28,432.86
Total general	28,889.64	111,045.50

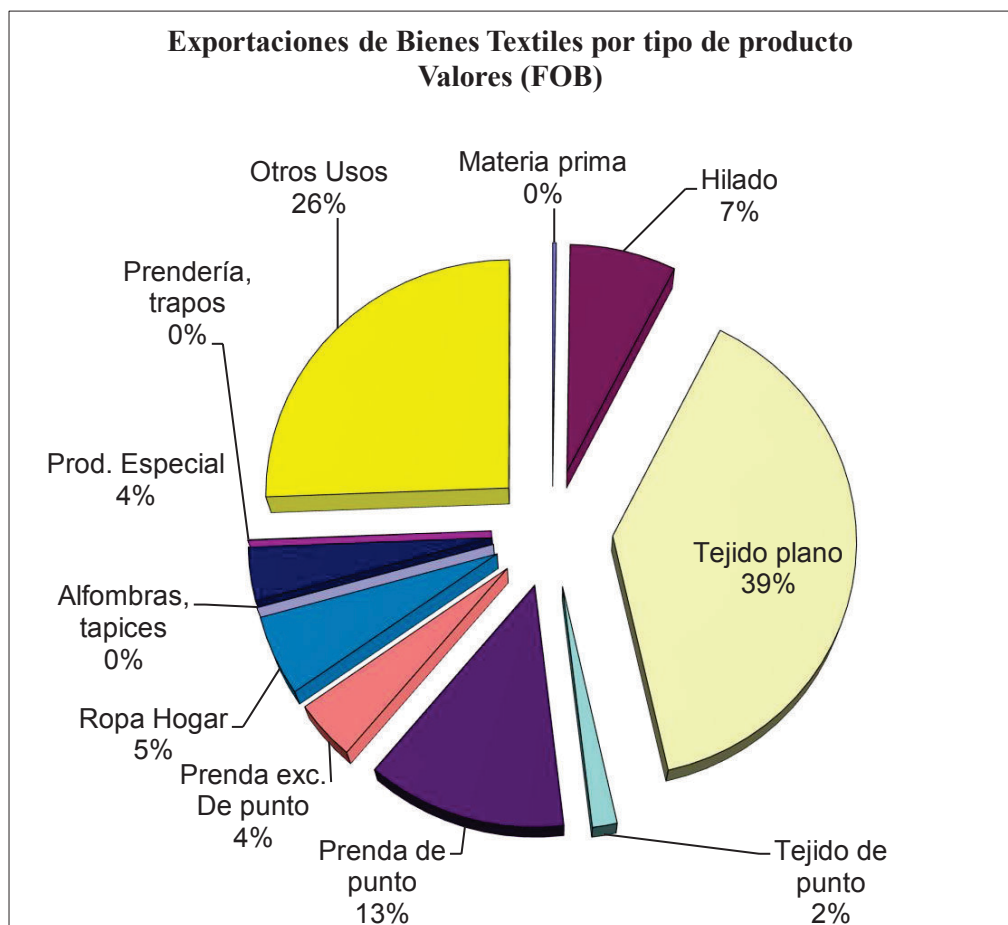


Figura 6. Descripción de las exportaciones textiles
Fuente: (AITE, Importaciones de textiles, 2015)

Los resultados señalan una mayor tendencia de apertura de mercados internacionales, no obstante desde el año 2011 las tasas señalan un decrecimiento en las exportaciones que revelan debilidades internas que ameriten un estudio profundo.

3.1.4 Evaluación de la calidad de servicio

La recuperación del sector textil se ha focalizado en sistemas de protección el mercado mediante medidas gubernamentales dirigidas a la restricción de las importaciones. Esto ha sido un paso fundamental dentro de la industria, misma que ha iniciado un proceso de internacionalización adecuado que permite fomentar el ingreso de divisas en la economía nacional. Sin embargo, las tasas decrecientes en la exportación desde el año 2011, revelan

debilidades con respecto a la aceptación del producto nacional que guardan relación con la calidad tanto del producto como del servicio existente.

Conforme la composición mostrada de las exportaciones, el 4,58% responde a prendas terminadas, señalando que el sector todavía no es competitivo a nivel internacional, aspecto que en gran medida depende de la calidad interna existente.

Analizando los estudios referentes a este sector, se observa que no existen investigaciones relacionadas a temas de calidad de servicio, siendo un ámbito poco estudiado y difundido. Esta situación afecta en gran medida a las empresas debido a que no disponen de mecanismos e instrumentos que les ayuden a mejorar sus procesos internos.

Desde el punto de vista académico, las diferentes universidades y escuelas politécnicas no ofertan carreras especializadas en el servicio industrial y corporativo, lo que afecta la disponibilidad de personal competente con perfiles especializados en temas que permitan impulsar un crecimiento de la empresa.

Lo expuesto revela que las medidas aplicadas en el sector textil son adecuadas pero no suficientes, encontrándose las empresas en un mercado globalizado altamente competitivo, en donde las falencias en cuanto a calidad pueden marcar la diferencia entre los resultados obtenidos.

Por esta razón, la identificación de los niveles de calidad de servicio de las PYMES debe ser evaluado desde la perspectiva del cliente.

3.1.5 Determinación del tamaño de muestra

Según datos del Directorio de Empresas INEC, a febrero del 2014 existían en el país 704.556 empresas, de este grupo el 40.7% se encuentran en Guayas y Pichincha, de las cuales el 47%

se encuentran en Quito. De las 134.774 empresas en Quito, el 30% se dedica a actividades textiles, lo que da una base de estudio de 40.432, lo que incluye a microempresas, pequeñas, medianas y grandes. De la misma fuente se recabó que el 89.6 % son microempresas, 8.2% pequeñas, 1.7 medianas y 0.5% grandes; por lo que se puede proyectar a un universo de 13.342 PYMES que se dedican a las actividades textiles en el Distrito Metropolitano de Quito. (INEC, 2014).

Según datos de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), se establece que existen 224 empresas afiliadas a este gremio y se estima que alrededor de 443 empresas pequeñas aún no se afilian a esta entidad que se dedican a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el DMQ. (CAPEIPI, 2014)

En base a lo anterior, la muestra de empresas para nuestro estudio será de 667 PYMES, cuyo valor lo aplicaremos en el cálculo del tamaño de muestra.

Para obtener el tamaño de muestra se utilizará la siguiente fórmula:

Ecuación 4. Cálculo del tamaño de muestra

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

Fuente: (Amat, 2009, pág. 83)

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población (667 PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en Quito)

P = probabilidad positiva (0.5)

q = probabilidad negativa (0.5)

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza, 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual)

e = Límite aceptable de error muestral (0.09)

Por tanto

$$n = \frac{667}{1 + \frac{0.09^2(667-1)}{1.96^2 * 0.5 * 0.5}} = 100.8 \approx 101 \text{ empresas}$$

Para realizar el trabajo de campo y seguir la metodología descrita en el ítem 3.1.2 de este estudio con el diseño DEXPLIS se encontró información de contacto de 35 PYMES objeto de estudio, las mismas que se describen en el Anexo D.

En la Tabla 9 se evidencia el resumen de las llamadas telefónicas realizadas para concertar las citas respectivas, como mecanismos aplicar el instrumento de entrevistas con encuesta. A continuación se muestran los resultados.

Tabla 9. Resultados de las llamadas realizadas a las PYMES objeto de estudio.

Resultados de las llamadas	No. de Empresas
Citas obtenidas y concretadas	11
No corresponde el # de teléfono	2
No tiene interés en participar	15
No se concretó la cita luego de 10 intentos	7
Total de llamadas	35

Fuente: Elaborado por el autor

Del número de citas obtenidas y concretadas mostrado en la Tabla 7, las empresas que aceptaron que se aborde únicamente a sus clientes y no a sus directivos fueron tres, mientras que las ocho empresas restantes aceptaron que se entreviste únicamente a sus directivos en una primera fase y luego a su personal de nómina en una segunda fase de preguntas; sin embargo no aceptaron que se entreviste a sus clientes; argumentando que por políticas internas de sus negocios que en gran mayoría resultaron ser familiares, no podían aceptar que se entreviste a clientes y personal conjuntamente, tal como se pretendía levantar en los instrumentos del presente estudio.

Las encuestas a los clientes de las empresas que aceptaron ser evaluados, se llevaron a cabo en varios puntos de venta ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad de Quito. Mientras que la entrevista a los directivos se la realizó en las fechas que se detallan más adelante previo a mostrar el resultado de cada una de ellas.

3.1.6 Identificación de los niveles de calidad de servicio desde la perspectiva del cliente

Para conocer los niveles de calidad de servicio, se consideró necesaria la aplicación de una ficha de calificación (Ver Tabla 10) a los clientes que asistieron y aceptaron ser entrevistados en los puntos de venta de fábricas productoras de prendas de vestir para niños en el DMQ.

En la Tabla 10, se establecieron los ejes que en el marco teórico fueron levantados en relación a los tipos de evaluación de calidad. Estos se describen a continuación:

- **Valor del servicio por el costo pagado:** Enfocado en determinar si el cliente al adquirir una prenda dispone de un servicio adecuado que contribuyó a su satisfacción por la adquisición de la prenda de vestir.
- **Cumplimiento de las condiciones ofertadas:** Enfocado en determinar si las condiciones ofertadas por la empresa en base a promociones, descuentos, entre otros se cumplen a cabalidad.
- **Seguimiento a los requerimientos del cliente:** Enfocado en determinar si el cliente dispone de un seguimiento sobre la prenda adquirida que le oriente para futuras adquisiciones.
- **Superación de sus expectativas:** Establecer el nivel de satisfacción obtenido con la prenda adquirida.

Conforme los ejes señalados, la identificación de la calidad de servicio se basó en un levantamiento desarrollado desde el 6 al 10 de julio del 2015. Se envió una carta a los directivos de tres PYMES objeto de estudio, con el fin de obtener el consentimiento respectivo y formalizar el acuerdo realizado vía telefónica para poder entrevistar a sus clientes en las afueras de sus puntos de venta en varios sectores de la ciudad.

De las tres empresas que aceptaron ser evaluadas, se obtuvo la información de 101 clientes que aceptaron ser encuestados.

El desarrollo de la ficha de observación se estableció en las siguientes empresas:

Tabla 10. Empresas donde se aplicó la ficha de observación

Empresa	Código CIU	Nombre	Clientes observados
	C1410.02	Empresas Pinto S.A	45
	C1410.02	Pasamanería S.A	34
	C1410.02	Confecciones Recreativas Fibran Cia. Ltda.	22

Fuente: Elaborado por el autor

Con el fin de avalar la selección de las PYMES descritas en la Tabla 10, se describe a continuación la resolución **No. SC.Q.ICL.CPAIFRS.11.01** que hace referencia a la definición de PYMES en el Ecuador. Al respecto Superintendencia de Compañías del Ecuador (2011), describe lo siguiente en su artículo primero:

“ARTÍCULO PRIMERO. Para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b) Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se considerará como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al período de transición”. (Superintendencia de Compañías, 2011, pag 22)

De acuerdo a lo informado por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), acerca de las empresas descritas en la Tabla 10, fue de que éstas se mantienen registradas en su base de datos como PYMES, siendo pioneras en el subsector de fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el DMQ, a pesar de que nos dieron cifras económicas ni financieras actuales por sigilo y políticas internas. (CAPEIPI, 2014)

La descripción de los elementos mostrados en la Tabla 11, fue realiza en función del marco teórico, en lo que tiene que ver con los tipos de evaluación de servicio que pueden ser aplicados por las PYMES objeto de estudio, con el fin de que cada factor tenga sus elementos asociados al momento de realizar la encuesta. Los resultados obtenidos de la identificación de los niveles de calidad medidos desde la perspectiva de los clientes se detallan a continuación:

Tabla 11. Identificación de los niveles de calidad por el número de clientes

Factor	Elemento calificado	Pinto (45 clientes)			Pasa (34 clientes)			Fibran (22 clientes)		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Valor de servicio por el costo pagado	El cliente fue recibido por un vendedor o asistente	2	9	34	3	4	27	2	2	18
	El cliente fue asistido en la identificación del producto deseado	5	13	27	4	7	23	3	3	16
	El cliente fue asistido para que pueda adquirir el producto	6	11	28	5	9	20	3	3	16
Cumplimiento de condiciones ofertadas	El cliente fue informado de las ofertas vigentes	1	16	28	5	14	15	5	2	15
	El cliente recibió beneficios en su adquisición acorde a las condiciones ofertadas	2	10	33	5	10	19	5	4	13
	El cliente cuenta con información visible sobre condiciones ofertadas	6	9	30	5	12	17	3	4	15
Seguimiento a los requerimientos del cliente	El cliente lleno alguna encuesta de servicio	6	9	30	4	11	19	2	3	17
	El cliente fue localizado después de la compra	7	8	30	3	5	26	3	4	15
	El cliente tuvo una asistencia amable durante su visita	7	14	22	4	9	21	1	6	15
Superación de sus expectativas	El cliente fue atendido oportunamente	11	9	25	6	7	21	1	7	14
	El cliente pudo adquirir el producto que necesitaba	5	9	31	3	9	22	2	7	13

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 12. Identificación de los niveles de calidad por el porcentaje (%) de clientes

Factor	Elemento calificado	Pinto (45 clientes)			Pasa (34 clientes)			Fibran (22 clientes)		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Valor de servicio por el costo pagado	El cliente fue recibido por un vendedor o asistente	4%	20%	76%	9%	12%	79%	9%	9%	82%
	El cliente fue asistido en la identificación del producto deseado	11%	29%	60%	12%	21%	68%	14%	14%	73%
	El cliente fue asistido para que pueda adquirir el producto	13%	24%	62%	15%	26%	59%	14%	14%	73%
Cumplimiento de condiciones ofertadas	El cliente fue informado de las ofertas vigentes	2%	36%	62%	15%	41%	44%	23%	9%	68%
	El cliente recibió beneficios en su adquisición acorde a las condiciones ofertadas	4%	22%	73%	15%	29%	56%	23%	18%	59%
	El cliente cuenta con información visible sobre condiciones ofertadas	13%	20%	67%	15%	35%	50%	14%	18%	68%
Seguimiento a los requerimientos del cliente	El cliente lleno alguna encuesta de servicio	13%	20%	67%	12%	32%	56%	9%	14%	77%
	El cliente fue localizado después de la compra	16%	18%	67%	9%	15%	76%	14%	18%	68%
Superación de sus expectativas	El cliente tuvo una asistencia amable durante su visita	16%	31%	49%	12%	26%	62%	5%	27%	68%
	El cliente fue atendido oportunamente	24%	20%	56%	18%	21%	62%	5%	32%	64%
	El cliente pudo adquirir el producto que necesitaba	11%	20%	69%	9%	26%	65%	9%	32%	59%

Fuente: Elaborado por el autor

En la Tabla 11 se muestra la identificación de los niveles de calidad del servicio en las tres PYMES seleccionadas, por el número de clientes; mientras que en la Tabla 12, se muestra la Identificación de los niveles de calidad por el porcentaje (%) de clientes. Se partió indicando al cliente observado que la puntuación numérica para para cada elemento consistía en Bajo (0), Medio (1) y Alto (3).

En base a los factores evaluados, se observa que los niveles de calidad de servicio desde la perspectiva del cliente son relativamente bajos, aspecto que es una debilidad que afecta el crecimiento empresarial de las PYMES.

Adicionalmente a la encuesta, los clientes supieron aportar con factores que integran la calidad del servicio, lo cual servirá de base en la elaboración de la encuesta para evaluar más adelante los factores que integran la calidad del servicio en las Tabla 28, 29 y 30.

El porcentaje mostrado en cada eje de estudio en el resultado de una media aritmética. De este modo a partir de datos cualitativos se obtuvieron datos cuantitativos. A continuación los resultados:

Valor de servicio por el costo pagado:

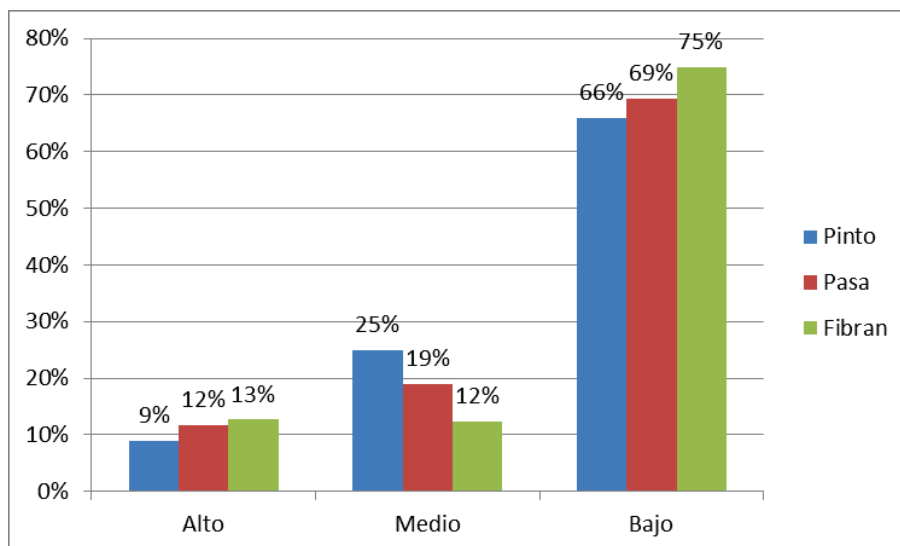


Figura 7. Valor del servicio por el costo pagado

Fuente: Elaborado por el autor

Se observa que el cliente no es recibido de manera adecuada cuando ingresa a los diferentes puntos de venta. No cuenta con una presentación adecuada del responsable de las ventas y una efectiva orientación que le permita identificar las prendas que requiere. En la mayoría de clientes, son estos los que deben directamente acercarse a las perchas, verificar los modelos y tallas existentes y verificar si desea o no el producto, no teniendo mayor información sobre los mismos referente a modelos, materiales, condiciones de lavado, entre otros. Finalmente, inclusive el proceso de cierre de ventas tiene serias falencias, siendo el mismo cliente quien debe determinar los puntos de cobro, sin que en la mayoría de casos tenga una asistencia efectiva. Esta situación afecta la calidad de servicio dando lugar a una despersonalización en el tratamiento al cliente, que impide desarrollar una relación que pueda transformarse en lealtad hacia la marca.

Sólo el 9%, 12% y 13% respectivamente del total de clientes que visitaron los puntos de venta de las PYMES seleccionadas, en las fechas evaluadas tuvieron una asistencia adecuada, siendo una debilidad que afecta incluso el cierre de ventas, impidiendo un mayor crecimiento de las empresas.

Cumplimiento de las condiciones ofertadas:

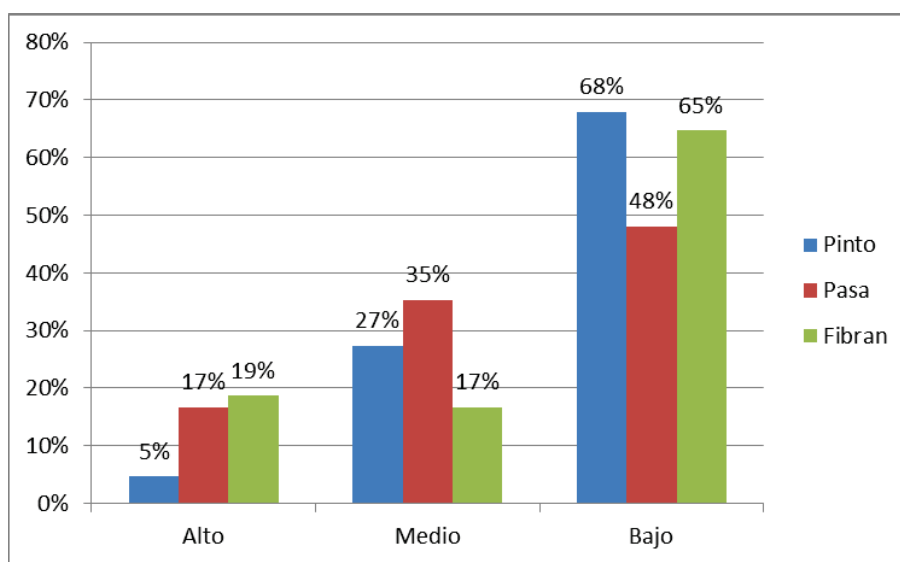


Figura 8. Cumplimiento de las condiciones ofertadas
Fuente: Elaborado por el autor

La definición de promociones y ofertas en las PYMES es parte de las estrategias que se han implantado para atraer la demanda. No obstante se observa que estas no son totalmente difundidas al cliente, siendo esta una situación que genera insatisfacción. En las PYMES evaluadas se pudo constatar que el cliente que ingresa al punto de venta sin conocer las ofertas no es informado de las mismas, por lo que no accede en varias ocasiones a los beneficios establecidos. Además, las ofertas existentes no siempre son accesibles al cliente, no existiendo mayor información sobre las mismas y datos que permitan determinar los beneficios a alcanzar.

La concentración de los resultados obtenidos en la ficha de calificación, se encuentra en su mayoría en la condición bajo, lo que revela serias debilidades que afectan la calidad de servicio y minimizan las estrategias aplicadas justamente para incentivar a la demanda.

Seguimiento a los requerimientos del cliente:

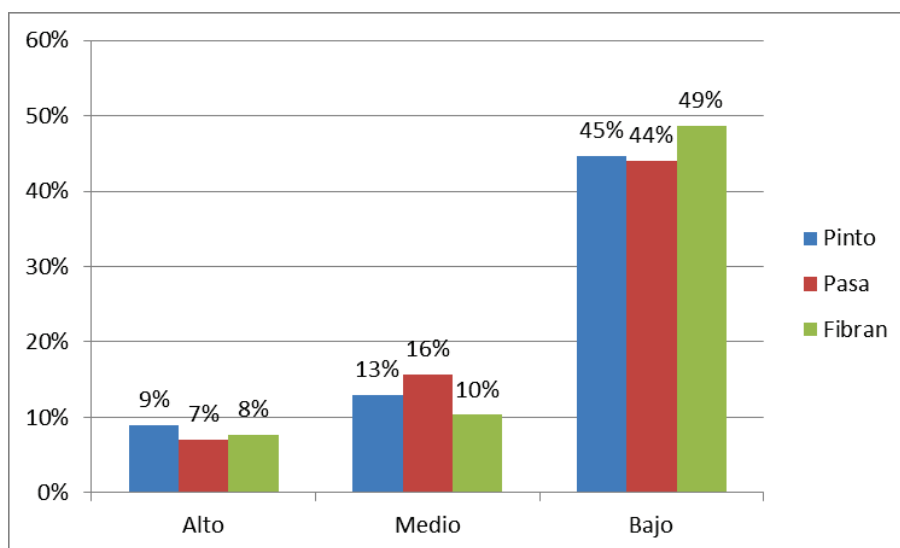


Figura 9. Seguimiento a los requerimientos del cliente
Fuente: Elaborado por el autor

Las estrategias postventa no son una fortaleza en el sistema de servicios que las PYMES que fabrican ropa de niños aplica. Los estudios señalan que los clientes no disponen de medios para dar a conocer sus experiencias, quejas y sugerencias dentro del negocio, afectando los

procesos de retroalimentación. Otra debilidad es la falta de seguimiento al cliente, por lo que este no es informado con promociones o lanzamientos que pudieran ser de su interés.

Las falencias en la calidad de servicio actual generan una desconexión entre la empresa y el cliente, impidiendo que se generen nuevas ventas, promocionadas por el seguimiento al cliente, la información sobre servicios y el mejoramiento de los procesos que no permitieron generar adecuadas expectativas.

Al igual que los factores anteriores, la concentración mayoritaria se encuentra en la calificación baja, siendo una situación que permite concluir que las estrategias en la mayoría de los casos no contemplan procesos de retención del cliente y afianzamiento de la marca. Esta situación provoca que los niveles de competitividad sean bajos, lo que guarda relación con las tendencias de crecimiento de las exportaciones anteriormente señaladas.

Superación de sus expectativas:

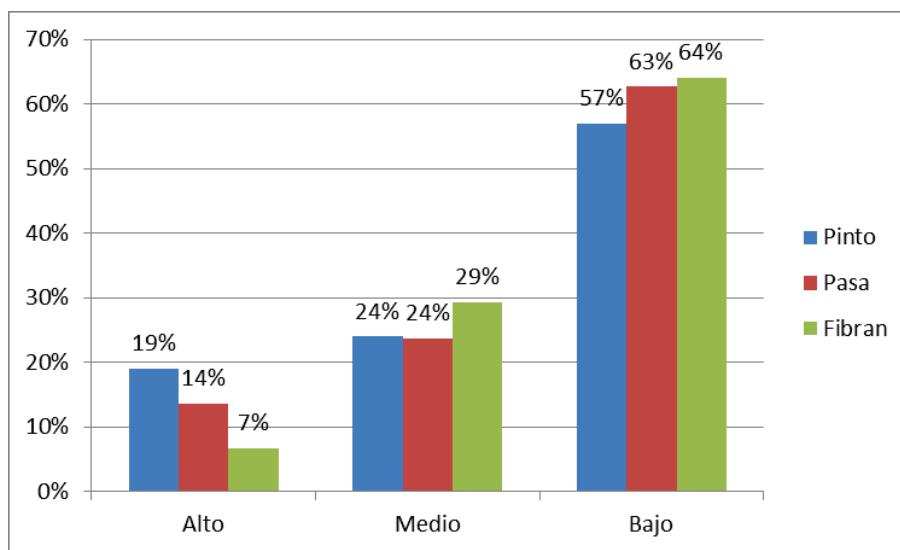


Figura 10. Superación de sus expectativas

Fuente: Elaborado por el autor

La sensación del cliente una vez que ha visitado un punto de venta determina si puede o no regresar a adquirir nuevos productos. Los resultados evidencian una falta de preparación del

personal de ventas, mismo que en la mayoría de casos no es especializado ni dispone de estudios formales e informales para atender al cliente. Por ello, se producen demoras en la atención, debiendo el cliente esperar para ser atendido, el servicio no le orienta para que pueda adquirir de mejor manera los productos o inclusive animarse a adquirir otros no considerados en su visita.

Los factores evaluados permiten determinar que desde la percepción del cliente la calidad de servicio no dispone de procesos totalmente definidos y generadores de valor. El cliente en la mayoría de casos no cuenta con una atención ágil, oportuna y completa que se mantenga después del cierre de la venta. Esta situación permite concluir aspectos puntuales que se detallan a continuación:

- La calidad de servicio se ve afectada por la falta de procesos definidos que permitan asistir desde el ingreso del cliente a los puntos de venta.
- La calidad de servicio no termina con el cierre de ventas, es necesario que la empresa disponga de procesos de retroalimentación que le ayuden a identificar falencias y promover mejoras internas.
- La calidad de servicio demanda de personal altamente calificado con competencias, habilidades, destrezas y conocimientos que le permitan asistir al cliente, orientarlo en su compra y brindarle una asistencia que incentive la demanda.
- La calidad de servicio se basa en permitir que el cliente conozca del producto, las ofertas, ventajas, características para que pueda establecer un proceso de evaluación acorde a su necesidad, dando lugar a una lealtad de marca.

3.2 ESTUDIO DE LAS BASES TEÓRICAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LOS PROCESOS DE MEJORA QUE APLICA A LAS PYMES OBJETO DE ESTUDIO

Las bases teóricas levantadas señalan que la calidad es un concepto que cada PYME debe reconocer y desarrollar. Para ello, la integración del cliente y el mejoramiento continuo comprenden procesos necesarios para que las PYMES adquieran un desarrollo permanente, elevando su nivel de competitividad y posicionando sus productos para alcanzar una lealtad del mercado.

La calidad de servicio implica la atención de varios factores analizados en el marco teórico basados en la agilidad, flexibilidad, celeridad, eficiencia, eficacia, y rentabilidad. Por otra parte, el mejoramiento continuo debe tener una visión integral en donde los ejes de finanzas, mercado, procesos y aprendizaje son requeridos debiendo cada uno de estos disponer objetivos que orienten su alcance.

Las preguntas relacionadas a las bases teóricas se basan en establecer el nivel de desarrollo de la calidad en el servicio, las cuales deben estar respaldadas por conceptos propios del conocimiento. Es decir, la calidad implica una serie de factores que deben ser identificados y gestionados a fin de que mediante la incorporación de conceptos se alcancen mejores resultados.

En base a lo expuesto, la identificación de la aplicación de estos factores se ha considerado cumplir mediante la aplicación de una encuesta enfocada en los directivos de las PYMES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir para niños del DMQ. Para acceder a entrevistar a los directivos se procedió a enviar una carta de invitación, de lo cual se obtuvo rechazo en la gran mayoría de ellos, ya que en algunos casos los directivos se negaban porque las empresas eran familiares y por otro lado tenía recelo de que se pueda filtrar información alguna. Aunque posteriormente se tuvo acceso, algunos de ellos pidieron mantener su identidad en reserva para evitar conflictos con los dueños de las empresas objeto de estudio. Los directivos que accedieron ser entrevistados, aceptaron voluntariamente nuestro requerimiento como parte fundamental en el desarrollo del presente estudio, obteniendo los siguientes resultados.

3.2.1 Levantamiento de criterios de los directivos de las PYMES seleccionadas

El proceso de identificación de las bases teóricas referentes a la calidad de servicio y mejoramiento continuo levantadas fue analizado desde la perspectiva de los directivos de las PYMES seleccionadas, proceso que se realizó identificando empresas y posteriormente solicitando autorización para poder aplicar el instrumento, logrando obtener información únicamente de las empresas mostradas en la Tabla 10 para entrevistar a sus directivos.

Para ampliar el proceso investigativo, la selección de las PYMES es diferente a las anteriormente seleccionadas en la ficha de calificación aplicada, aspecto que permitirá tener mayor información del mercado. A continuación se muestran las empresas seleccionadas para entrevistar a sus directivos con orientación a calidad de servicio y mejoramiento. Las preguntas que se aplicaron en el instrumento fueron obtenidas de las bases teóricas del capítulo 2.

Tabla 13. PYMES Productoras de prendas de vestir para niños levantadas en el DMQ

Empresa	Ubicación	Directivos Altos y Medios
Nilos	De los Aceitunos e 1-183 y Panamericana Norte km 5 ½ Sector parque de los Recuerdos	9
Greco	Centro Comercial Granados Plaza	7
Amerpages	Av. Quito y Tulcán	5
Angelito	Benalcázar 810 y Mejía, esq.	4
Alazán	Av. Jaime Roldos Aguilera E427 e Isidro Ayora (Carcelén)	5
Padua	Venezuela 628	6
Grupo Jossbell	Nazareth oe3-10 y Av. Real audiencia	5
Pericles	Av.10 de agosto n36-189 y naciones unidas	4

Fuente: Elaborado por el autor

La encuesta fue realizada durante el 13 al 18 de julio del 2015 aplicada en total a 45 directivos nivel medio y alto. Las primeras seis preguntas están ligadas a calidad de servicio y las siguientes seis preguntas se refieren a mejoramiento. Para comprender adecuadamente los criterios, se entiende que la frecuencia es la cantidad de personas que optaron por una

respuesta, mientras que la tasa es el porcentaje de estas. Los resultados se detallan a continuación:

- **Datos Generales**

Área de trabajo:

Tabla 14. Área de trabajo

Opción	Frecuencia	Tasa
Mercadeo	23	51,11%
Finanzas	8	17,78%
Operaciones	11	24,44%
Administración	3	6,67%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

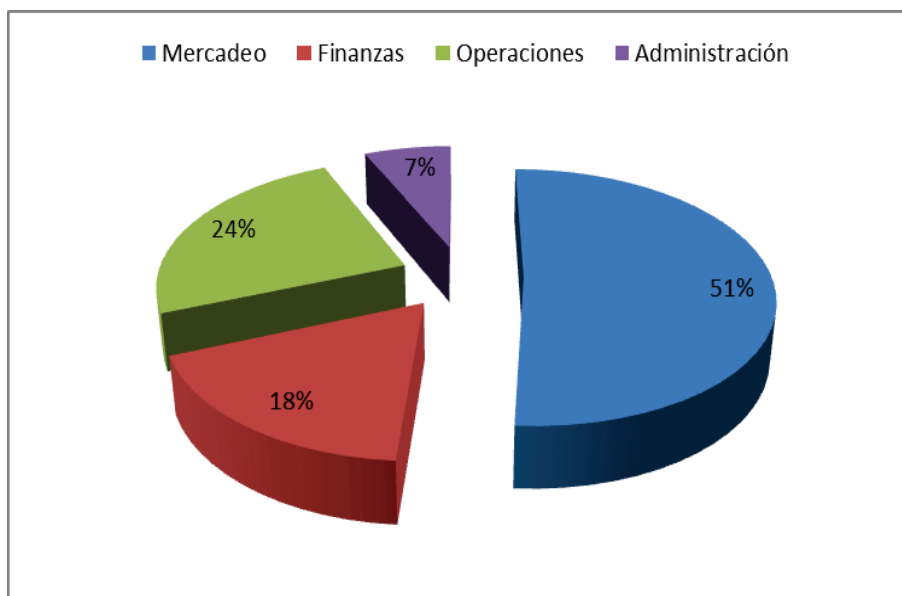


Figura 11. Área de Trabajo
Fuente: Elaborado por el autor

Para disponer de una visión amplia sobre la calidad de servicio y los procesos de mejoramiento implementados por las PYMES seleccionadas se consideró encuestar a directivos de todas las áreas internas. Los resultados obtenidos señalan que el 51% pertenecen al área de mercadeo, el 24% a operaciones, el 18% a finanzas y el 7% administración.

Con la distribución obtenida se mantendrá un enfoque amplio de los temas encuestados, permitiendo analizar fortalezas y debilidades de las empresas. A continuación los resultados:

Desarrollo Calidad del servicio:

1. ¿Cuenta la empresa con procesos definidos para garantizar una adecuada calidad de servicio?

Tabla 15. Pregunta No.1

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	16	35,56%
No	29	64,44%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

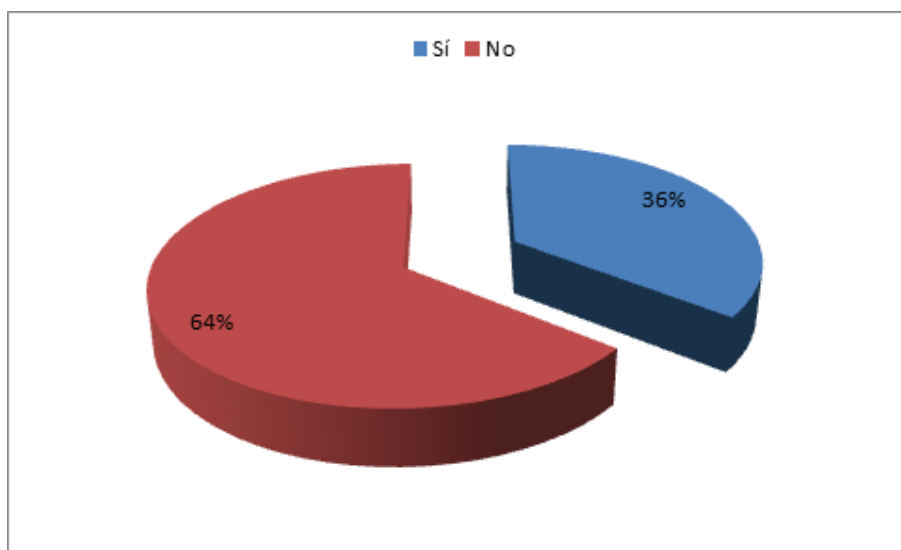


Figura 12. Pregunta No.1

Fuente: Elaborado por el autor

La calidad de servicio demanda de procesos definidos que permitan al personal cumplir actividades que orienten y asistan al cliente, permitiendo que este encuentre la prenda requerida y obtenga satisfacción en su visita.

Los resultados obtenidos señalan que el 64% no dispone de procesos especializados en el servicio, mientras que el 36% sí. Como se puede observar, representa una debilidad de las PYMES el no contar con procesos efectivos, aspecto que se evidenció en la aplicación de la ficha de calificación y que puede ser calificada como una debilidad interna que afecta el posicionamiento de estas empresas.

La falta de procesos impide que el cliente disponga de una atención profesional, pudiendo afectar la rentabilidad y posicionamiento de la empresa aspecto que representa una barrera para su crecimiento. Esta debilidad resta la competitividad de las empresas, haciéndolas vulnerables a perder clientes y ver comprometido su desarrollo.

2. ¿Dispone la empresa de programas de entrenamiento al personal especializados en la calidad del servicio?

Tabla 16. Pregunta No.2

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	23	51,11%
No	22	48,89%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

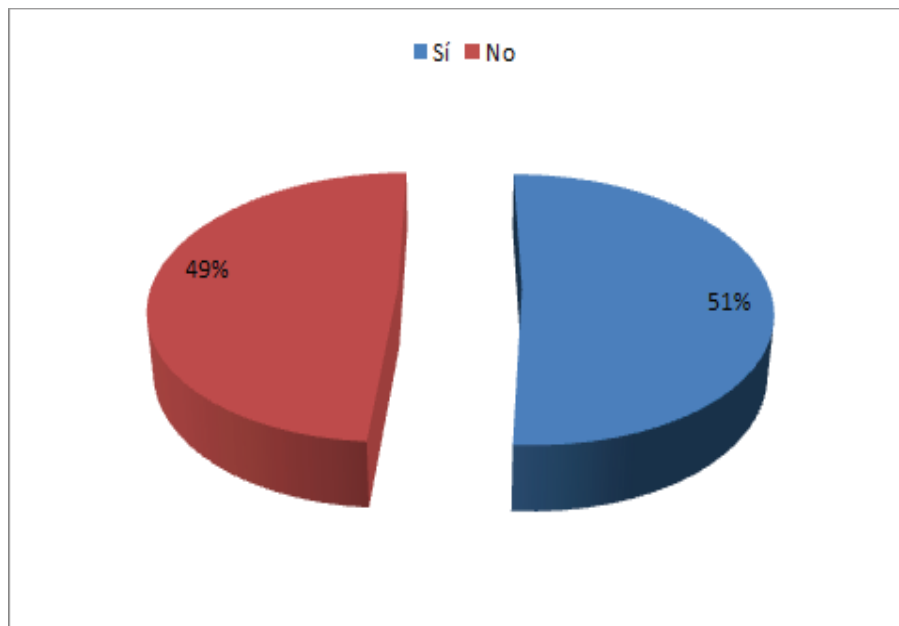


Figura 13. Pregunta No.2

Fuente: Elaborado por el autor

El entrenamiento constante permite un mejoramiento de las competencias del personal, permitiendo elevar la calidad de servicio prestado. El perfeccionamiento de los conocimientos debe ser reflejado en una mejor atención, aspecto que incentiva al cliente a adquirir la prenda requerida.

Los resultados señalan que el 51% si dispone de procesos de capacitación especializados, mientras que el 49% no. Esto implica que la mayoría de las PYMES levantadas consideran importante la capacitación y han establecido presupuestos para poder cumplirla a cabalidad, aspecto que es una fortaleza que debe mantenerse.

Es importante no obstante que la capacitación cumplida sea enfocada en temas que requiere el cliente, para que le personal pueda elevar la calidad de servicio prestado.

3. ¿Dispone la empresa de indicadores de eficiencia y eficacia especializados en la calidad de servicio?

Tabla 17. Pregunta No.3

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	8	17,78%
No	37	82,22%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

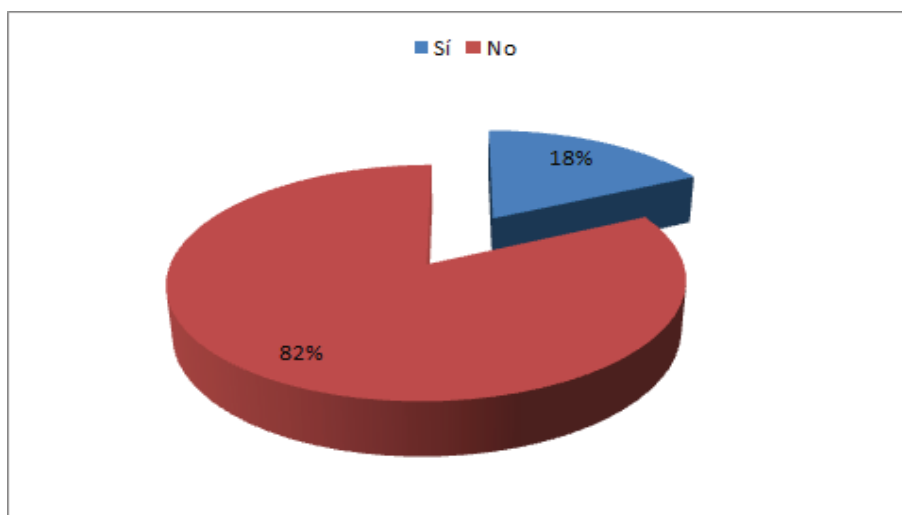


Figura 14. Pregunta No.3

Fuente: Elaborado por el autor

La calidad de servicio demanda de procesos de evaluación que permitan determinar su eficiencia y eficacia. El control permanente permite a la empresa proponer procesos que agreguen valor y permitan satisfacer las necesidades del cliente.

Los resultados señalan que el 82% de las PYMES levantadas no dispone de indicadores de evaluación sobre estos ámbitos siendo una debilidad que les impide mejorar sus servicios. Es evidente que existen falencias en cuanto a mejorar los sistemas referentes al servicio, aspecto que no favorece para que el cliente disponga de una buena experiencia que le permita generar lealtad. Esta situación da paso a que las prendas de vestir para niños importadas obtengan oportunidades de aceptación aun cuando existen restricciones en su importación. Como se observa, muchas empresas no aprovechan los esfuerzos cumplidos por el Gobierno Nacional, siendo una situación que incide en su crecimiento.

4. ¿Evalúa la empresa la agilidad, flexibilidad y celeridad del servicio prestado?

Tabla 18. Pregunta No.4

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	10	22,22%
No	35	77,78%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

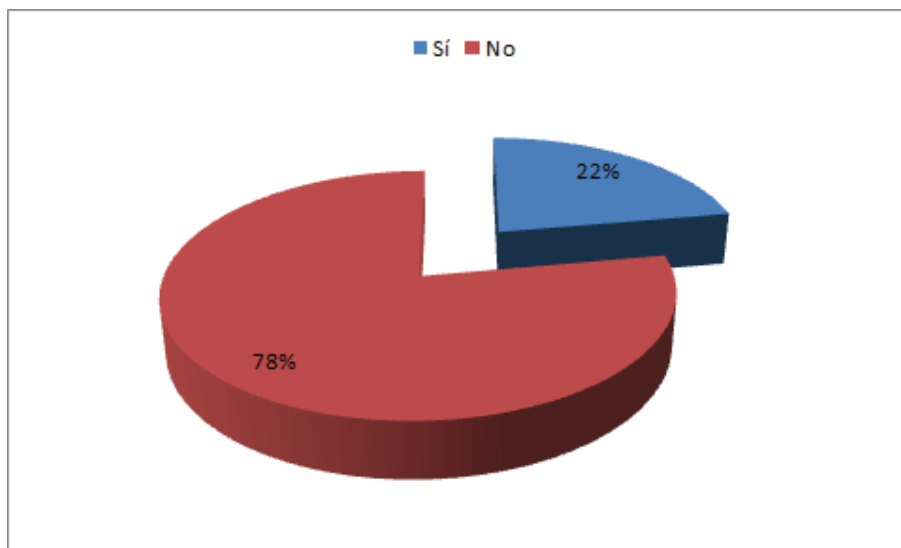


Figura 15. Pregunta No.4

Fuente: Elaborado por el autor

La constante evaluación de aspectos esenciales que determinan la calidad de servicio propone a la empresa una orientación hacia la generación de valor al cliente. Los resultados señalan

que las PYMES seleccionadas no disponen de un enfoque en temas de agilidad, celeridad y flexibilidad. El 78% indica que no aplica evaluaciones sobre estas características y el 22% sí.

Conforme a lo expuesto, es claro que las empresas tendrán altos riesgos de caer en falencias que afecten a calidad de servicio, en la medida que no disponen de procesos de retroalimentación efectivos que permitan establecer procesos adecuados relacionados a las necesidades existentes.

Las respuestas obtenidas permiten concluir que existen falencias en los procesos de servicio de las PYMES, lo que afecta la calidad de su servicio, impidiendo que las marcas puedan posicionarse eficientemente.

5. ¿Mantiene la empresa procesos de seguimiento postventa al cliente?

Tabla 19. Pregunta No.5

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	3	6,67%
No	42	93,33%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

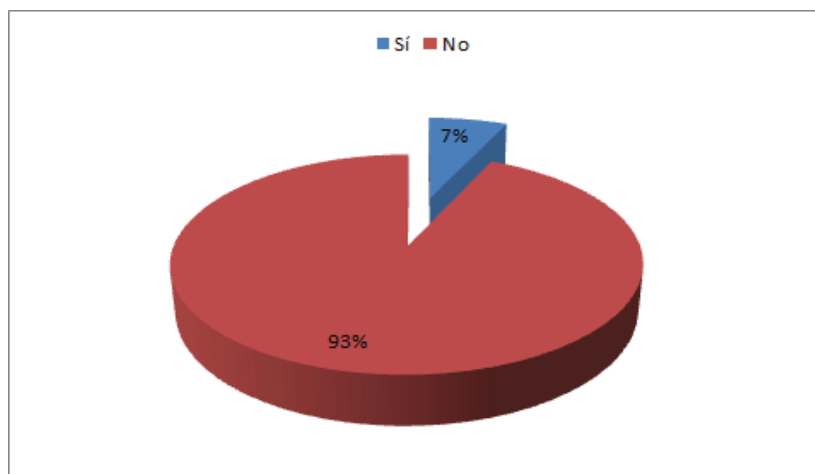


Figura 16. Pregunta No.5
Fuente: Elaborado por el autor

La calidad de servicio incluye la post venta, aspecto que en el estudio de la ficha de calificación se evidenció como una debilidad. Los resultados obtenidos confirman las

conclusiones anteriores, en donde el 93% de las empresas no dispone de procesos de seguimiento, lo que impide conocer la satisfacción generada en el cliente. Sólo el 7% dispone de seguimiento, siendo un área altamente descuidada que afecta el desarrollo empresarial.

Los resultados permiten concluir que la mayoría de las empresas productoras y comercializadoras de prendas de vestir para niños tienen un bajo criterio sobre los ámbitos que integran la calidad del servicio, dando lugar a errores y falencias que afectan al cliente y le impiden cubrir de manera adecuada las necesidades existentes.

De mantenerse esta situación, el crecimiento, rentabilidad y proyección a la apertura de mercados internacionales es complicada.

6. ¿Determina la empresa la relación entre la rentabilidad obtenida y la calidad de servicio?

Tabla 20. Pregunta No.6

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	3	6,67%
No	42	93,33%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

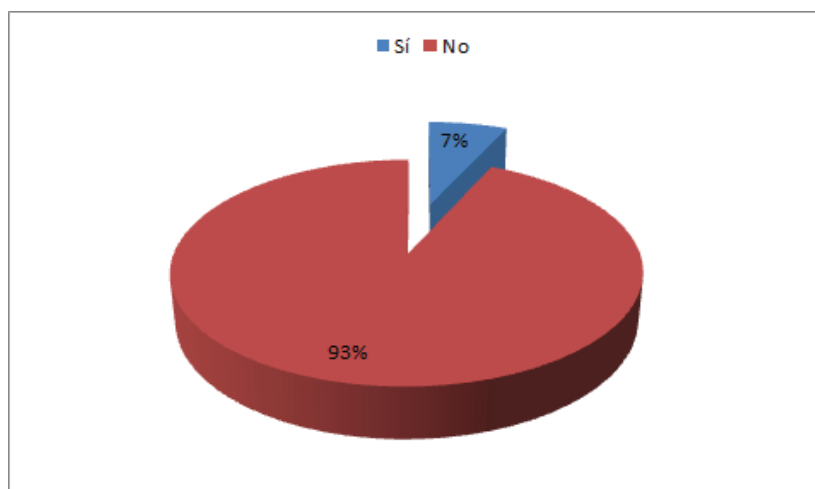


Figura 17. Pregunta No.6
Fuente: Elaborado por el autor

Conocer la relación entre la calidad del servicio y la rentabilidad obtenida establece la disponibilidad de parámetros que mejoren los procesos de servicio, impulsando un crecimiento en las empresas.

Los resultados obtenidos señalan que el 93% de las empresas no disponen de mecanismos de relación entre rentabilidad y calidad del servicio, desconociendo como el servicio prestado incide en los resultados obtenidos. Esta situación es una debilidad que afecta la estabilidad económica de las PYMES, pudiendo desencadenar pérdidas económicas que pongan en riesgo su propia estabilidad.

Como se observa, las PYMES seleccionadas no disponen de procesos técnicos que generen información y les permitan a sus directivos tomar decisiones efectivas que permitan alcanzar un mejor desarrollo. La administración del servicio es más empírico que profesional, lo que no permite generar mayores oportunidades de expansión.

Desarrollo Mejoramiento continuo:

7. ¿Dispone la empresa de medios de evaluación permanente que le permitan identificar falencias en el servicio prestado al cliente?

Tabla 21. Pregunta No.7

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	12	26,67%
No	33	73,33%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

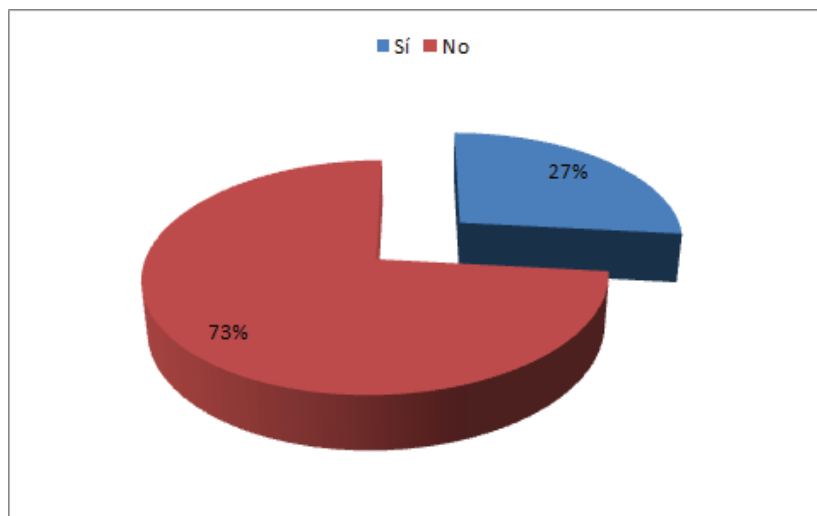


Figura 18. Pregunta No.7
Fuente: Elaborado por el autor

La calidad del servicio prestado encuentra en la evaluación un mecanismo para su perfeccionamiento. Los directivos requieren de información actualizada que le permitan gestionar acciones que impulsen una mejor calidad. Los resultados señalan que el 73% no dispone de procesos de evaluación especializados en la calidad de servicio, mientras que el 27% si los dispone.

Se evidencia que los procesos de mejoramiento continuo encuentran la primera falencia en la identificación de debilidades internas, siendo una situación que no permite plantear cambios que transformen las debilidades en fortalezas. Esta situación revela que el mejoramiento no es un tema ampliamente desarrollado ni apoyado con técnicas que permitan mejorar la calidad del servicio.

8. ¿Dispone la empresa de indicadores de control que brinden información sobre el desempeño alcanzado relacionado a la calidad de servicio?

Tabla 22. Pregunta No.8

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	6	13,33%
No	39	86,67%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

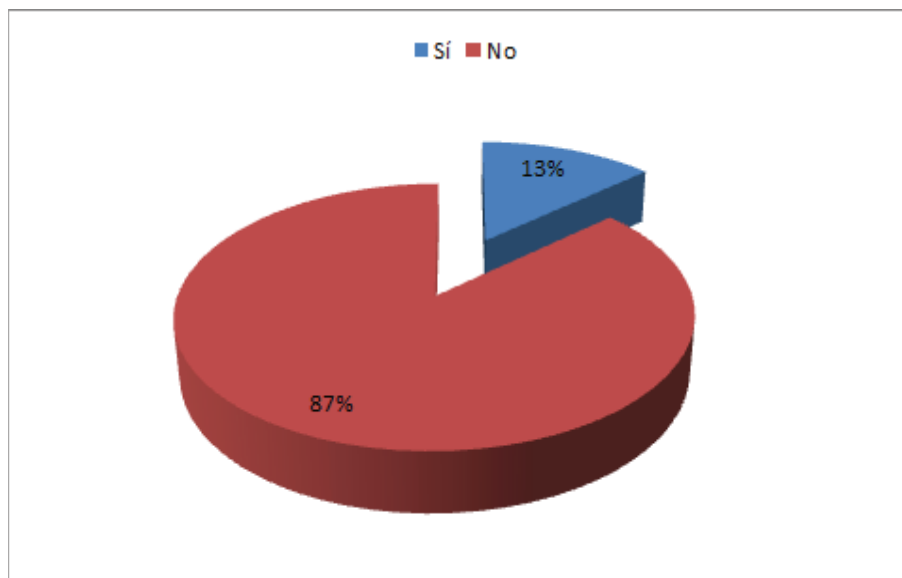


Figura 19. Pregunta No.8
Fuente: Elaborado por el autor

El mejoramiento continuo demanda de indicadores estructurados que permitan evaluar la gestión de servicio, dando lugar a procesos de mayor eficiencia. Los resultados señalan que el 87% no dispone de tablero de indicadores, mientras el 13% sí.

Como se observa, las PYMES evaluadas carecen de sistemas estructurados enfocados en el mejoramiento, lo que afecta la prestación de servicio e impide garantizar que el cliente desarrolle una adecuada percepción sobre la empresa, aspecto que no permite consolidar un crecimiento en la captación del mercado nacional y una futura apertura de mercados internacionales.

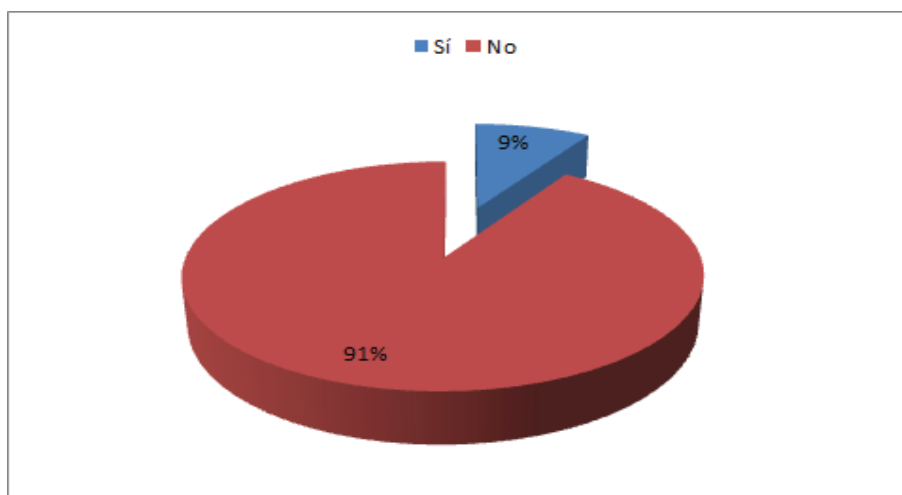
La falta de tableros de indicadores da lugar a que los posibles mejoramientos de los procesos enfocados en la calidad de servicio no sean efectivos, en la medida que su impacto puede ser leve, aun cuando se destinen recursos para su desarrollo.

9. ¿Dispone la empresa de medios que determinen las causas de los problemas ocurridos que afectan la calidad de servicio?

Tabla 23. Pregunta No.9

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	4	8,89%
No	41	91,11%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

**Figura 20.** Pregunta No.9

Fuente: Elaborado por el autor

Los problemas en la calidad del servicio se originan en varias causas que los directivos requieren conocer para orientar los cambios a ejecutarse. En este caso, el 91% de las PYMES levantadas señalan que no disponen de medios para identificar las causas, lo que confirma que las soluciones posibles a ejecutarse no sean efectivas.

Los resultados permiten determinar que las empresas no disponen de sistemas integrales de mejoramiento continuo, lo que dificulta la aplicación de cambios efectivos. La falta de identificación de los problemas y sus causas genera desconcierto en los directivos, no permitiéndoles establecer acciones que realmente mejoren el servicio prestado.

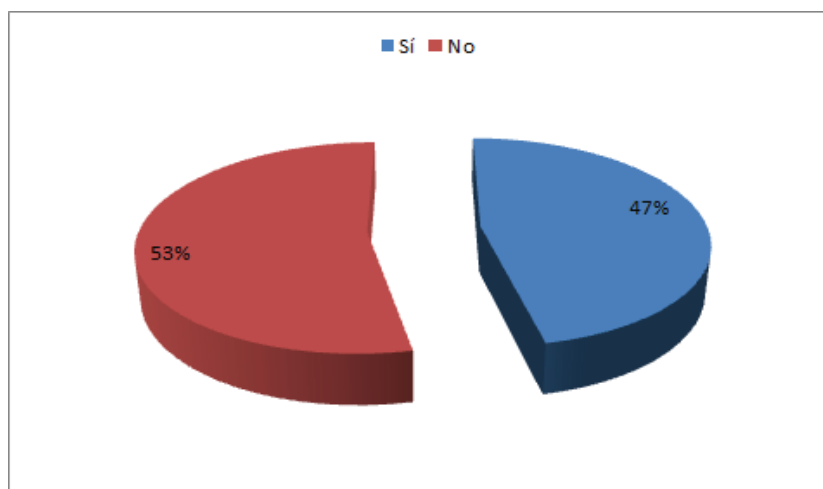
Se evidencia que el mejoramiento interno adolece de procesos efectivos que fortalezcan la calidad de servicio, siendo esta una situación que impide un mejor desarrollo empresarial.

10. ¿Se han fijado objetivos y metas referentes a los ejes de finanzas, mercado, procesos y aprendizaje?

Tabla 24. Pregunta No.10

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	21	46,67%
No	24	53,33%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

**Figura 21.** Pregunta No.10

Fuente: Elaborado por el autor

La calidad de servicio demanda de procesos de mejoramiento integrales que abarquen diferentes áreas relacionada a las finanzas, mercado, procesos y aprendizaje. Estos requieren de la fijación de objetivos y metas que permitan disponer de parámetros de cumplimiento.

Los resultados muestran que el 53% de las PYMES no han fijado objetivos y metas por lo que la orientación del servicio no dispone de directrices claras que permitan atender adecuadamente al cliente. El 47% restante indica que si ha fijado objetivos y metas que permitan mejorar el servicio.

Una debilidad identificada en la mayoría de empresas es la falta de integración de la calidad de servicio dentro de la planificación interna, lo que impide tener directrices claras que den lugar a mejoras constantes en los actuales procesos. Esta situación afecta a los directivos en el cumplimiento de sus obligaciones en la medida que estas no se pueden enfocar a temas que son indispensables para las empresas.

11. ¿Dispone la empresa de medios que impulsen cambios orientados en la mejora continua de la calidad de servicio?

Tabla 25. Pregunta No.11

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	17	37,78%
No	28	62,22%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

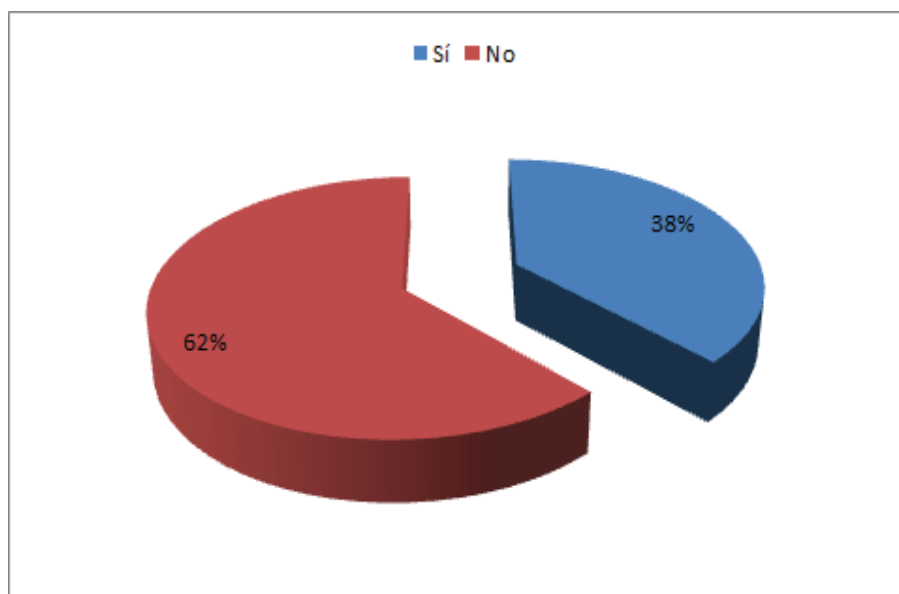


Figura 22. Pregunta No.11

Fuente: Elaborado por el autor

La mejora continua de la calidad de servicio prestado demanda de medios que permitan diseñar procesos efectivos, evaluar los resultados y promover cambios debidamente asistidos para que estos permitan atender mejor al cliente.

Los resultados obtenidos señalan que el 62% de las PYMES no cuentan con medios especializados siendo una debilidad que afecta la atención al cliente. El 38% restante señala que si se han implementado acciones referentes a mejorar la calidad de servicio.

Los directivos encuestados muestran que la calidad de servicio no dispone de mecanismos especializados que mejoren su gestión, por lo que tienden a cometer falencias que afectan la satisfacción del cliente y por ende la rentabilidad de la empresa.

12. ¿Dispone de la empresa de unidades de gestión responsables de evaluar las mejoras realizadas y su aporte en la empresa?

Tabla 26. Pregunta No.12

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	8	17,78%
No	37	82,22%
Total	45	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

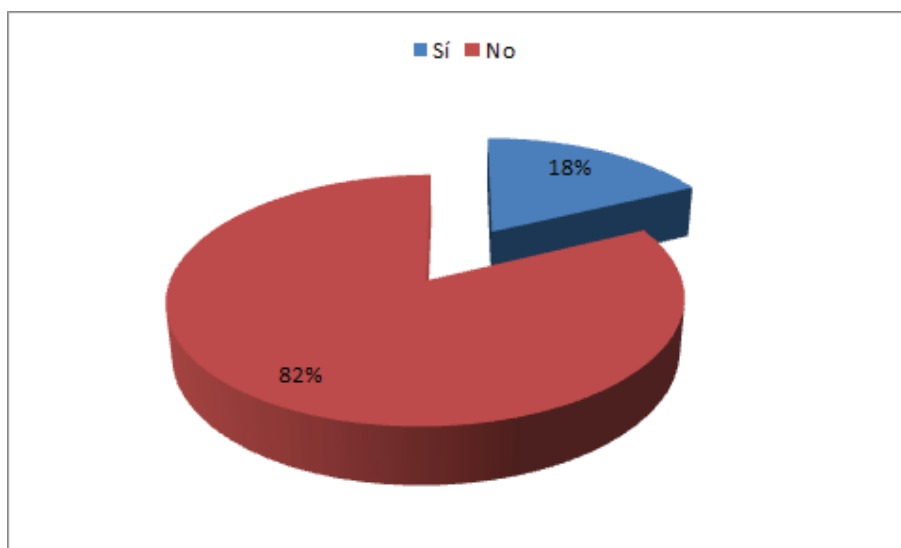


Figura 23. Pregunta No.12

Fuente: Elaborado por el autor

Las mejoras realizadas enfocadas en la calidad de servicio no siempre son útiles. Los directivos al no disponer de información adecuada pueden tomar decisiones equivocadas que no contribuyan a mejorar la satisfacción del cliente. Los resultados señalan que el 82% de las PYMES no cuenta con unidades especializadas que evalúen los cambios, por lo que se asumen altos riesgos en donde las aparentes soluciones implementadas den lugar a mayores problemas en el servicio.

Los estudios realizados referentes a las bases teóricas referentes a la calidad de servicio y el mejoramiento continuo, permiten concluir lo siguiente:

- Las PYMES en su mayoría no han establecido procesos orientados en el servicio lo que genera falencias que afecta el crecimiento empresarial.
- A nivel interno, los procesos de evaluación no permiten identificar oportunamente problemas en el servicio ni las causas que las originan por lo que las decisiones tomadas no siempre son efectivas.
- Se observa que la calidad de servicio no es apoyada con medios, instrumentos e indicadores que permita su constante supervisión, siendo esto una situación que no permite enfocarse en establecer un mejoramiento eficaz, pudiendo las empresas incurrir en gastos y costos innecesarios.
- La calidad de servicio no está relacionada con la rentabilidad por lo que las empresas desconocen los impactos que produce las falencias en la atención al cliente.

3.3 INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS PYMES.

La calidad de servicio en las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños comprende una serie de factores que fueron determinados en el marco teórico y que impactan en el servicio prestado. En este caso, cada empresa deberá identificar aquellos factores que son críticos en su negocio, entendiendo que de estos dependerá en nivel de satisfacción alcanzada.

Tomando como referencia la estructura metodológica propuesta, se desarrolló entrevistas a expertos en estrategias de servicios y en procesos de mercadeo a fin de establecer parámetros que permitan establecer la criticidad de los factores identificados para posteriormente determinar la incidencia en la satisfacción de los clientes. A continuación los resultados alcanzados

3.3.1 Desarrollo de entrevistas

El desarrollo de las entrevistas buscó la participación de expertos en la materia, permitiendo que con sus conocimientos aporten a la investigación. Analizando contactos disponibles se pudo localizar a diez expertos que fueron contactados telefónicamente para contar con su colaboración.

De los expertos contactados, dos estuvieron de acuerdo en participar en la investigación, procediéndose con estos a coordinar la fecha de su realización (Ver Anexos B y C). A continuación los resultados:

Entrevistado: Ing. Marcelo Paz Albuja
Cargo: ExGerente General Chichos
Título: Ingeniero en mercadeo
Master en Administración de empresas

1. ¿Según su criterio que factores determinan la calidad de servicio en una empresa productora y comercializadora de prendas de vestir para niños?

Respuesta:

La calidad de servicio implica el cumplimiento de procesos en los cuales se ha establecido una atención total al cliente, los cuales comprende la información sobre las prendas de vestir y sus características, las ventajas frente a otras, los servicios complementarios que la empresa dispone y las facilidades en cuanto a los procesos administrativos relacionados al pago.

El cliente debe experimentar una sensación de prioridad en la cual el asistente le permite direccionar su compra para satisfacer la necesidad. En este caso, el vendedor representa la imagen de la empresa y su servicio será parte de los parámetros que el cliente utiliza para determinar su grado de satisfacción. De esta manera, los criterios a tomarse en cuenta son:

- Preparación del personal a cargo
- Calidad de la información prestada
- Asistencia en cuanto a identificar la prenda
- Procesos que hagan accesible la prenda requerida

Análisis:

Como se puede observar, el servicio implica factores que el cliente percibe y que determinan su nivel de satisfacción. Acorde la respuesta obtenida, estos factores se relacionan a procesos de atención integral que inician cuando el cliente ingresa al local y terminan con el término

de su visita. Sobre esto, se ha establecido parámetros que se han delimitado y que a criterio del experto son esenciales para alcanzar la calidad.

En este caso, señala importante en primera instancia la preparación del personal responsable, la calidad de información que este entregue al cliente, la asistencia durante su visita y la facilidad para que identifique la prenda y pueda adquirirla. A nivel intrínseco se puede concluir que los factores que están inmersos en la calidad son:

- Atención oportuna
- Orientación eficiente
- Información del producto y los procesos

2. ¿Cómo se puede valorar la criticidad de los factores citados y su relación con la satisfacción de los clientes?

Respuesta:

Todos los factores señalados son de vital importancia debiendo las PYMES establecer procesos que permitan cumplirlos a cabalidad. La criticidad de los mismos varía de negocio a negocio en base al tipo de prenda, la marca, entre otros.

Considero que la valoración de la criticidad se basa en el pleno conocimiento del cliente y su necesidad. Por ello, se considera adecuado establecer parámetros evaluados por el mismo cliente, a fin de verificar que los procesos internos actuales los cumplan.

Análisis:

Como se observa, la criticidad es un término individual que cada PYME debe conocer. La sugerencia de establecer un contacto permanente con el cliente para que este sea quien lo defina es válida, siendo responsabilidad de cada empresa establecer un modelo que permite cuantificar la criticidad y establecer los factores de mayor relevancia para que los procesos internos sean ajustados a su cumplimiento.

Se resalta en la respuesta señalada la necesidad de que el cliente se encuentre en constante relación con la empresa, aspecto que permitirá contar con información que ayude al diseño y mejoramiento de los procesos.

3. ¿Identificados los factores críticos, cual es el siguiente paso?

Respuesta:

Los factores críticos que determinan la calidad de servicio permiten a los responsables de las PYMES tomar decisiones en los ámbitos financieros, mercadeo, operaciones y administración. Es responsabilidad de cada empresa a partir de la información establecida diseñar sus procesos de servicio para que el cliente disponga de una eficiente atención que le permita conocer el producto y adquirirlo.

Para la empresa el contar con acciones sobre la información levantada representa la oportunidad de crecimiento, entendiendo que la satisfacción se relaciona a una mayor rentabilidad. De no darse esta relación, deben revisarse los procesos actuales.

Análisis:

La respuesta del experto señala con claridad que el primer paso es identificar los factores críticos que determinan la calidad de servicio, estos sirven para diseñar procesos que aporten valor al cliente, debiendo estos generar una relación que permite el crecimiento empresarial. La relación señalada establece satisfacción el cliente y rentabilidad del negocio, aspectos que no pueden descuidarse.

Sobre lo expuesto, es claro que el crecimiento empresarial dependerá de si el cliente se encuentra satisfecho con la atención recibida y el producto adquirido y por otra parte la empresa obtiene rentabilidad de estos procesos.

Cuando existe un desequilibrio en esta relación, es fundamental una revisión de los procesos actuales, para evitar que la empresa se vea comprometida en su desarrollo.

4. ¿Cuál es la importancia que tiene la implementación de los factores críticos en los procesos internos de servicio y que consecuencias genera su omisión?

Respuesta:

La importancia es permitir que el cliente adquiera el producto y genere lealtad hacia la empresa, siendo elementos que ayudan a alcanzar un posicionamiento necesario para que la empresa cumpla con sus presupuestos de rentabilidad.

La omisión de la implementación de procesos de servicio afectará la calidad del mismo y por ende comprometerá la estabilidad de la empresa, afectada por la competencia vigente.

Análisis:

El experto destaca la necesidad de incorporar factores críticos en los procesos internos del servicio para fortalecer la empresa ante la competencia existente, la misma que establece que si una empresa tiene falencias en cuanto a su servicio, corre el riesgo de desaparecer. El cliente dispone de varias alternativas para adquirir prendas de vestir para niños y seleccionará aquellas que le brinden una total satisfacción. Esto implica que las empresas que no adopten mecanismos para garantizar un servicio de calidad, tienen los días contados.

Entrevistado: Lic. María José Cárdenas

Cargo: Gerente división Kids Carsoltex

Título: Ingeniera en Marketing

Master en negocios

1. ¿Es la calidad de servicio una estrategia de mercadeo?

Respuesta:

La calidad de servicio no es una estrategia de mercado es un requisito indispensable para que el cliente cubra eficientemente sus necesidades. Las estrategias tienen el objetivo de dar a conocer, incentivar a la demanda y fomentar el posicionamiento de marca, pero deben estar

complementadas con una atención oportuna y adecuada que permita al cliente adquirir el producto.

Si la empresa no relaciona las estrategias con sus procesos de atención, el resultado será negativo, en la medida que el cliente se incentiva, visita el punto de venta, pero no adquiere el producto debido a que no encuentra una asistencia adecuada, lo que le impide conocer sus ventajas y características.

Análisis:

La calidad de servicio comprende procesos que cada empresa debe adoptar indispensablemente, los cuales se relacionan a las estrategias de mercadeo. En este caso, es fundamental marcar una relación efectiva que incentive al cliente y le motive a adquirir la prenda de vestir para niños, siendo estos elementos que permiten a las empresas desarrollarse.

La poca atención en la calidad de servicio de las empresas le impide mantener un alto posicionamiento en el mercado debido a que no aportan a satisfacer la necesidad del cliente.

2. ¿Cómo se puede mejorar la calidad de servicio en las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir?

Respuesta:

Conociendo la necesidad del cliente y definiendo procesos que le permitan satisfacerla. Cada empresa es responsable de diseñar sus estructuras orientadas hacia el servicio, permitiendo que el cliente pueda reconocer e identificar las ventajas del producto.

Las empresas productoras y comercializadoras de prendas de vestir deben comprender que el cliente es la persona que compra el producto, pero el usuario es el niño. En este sentido, el producto debe responder a las necesidades del niño brindándole comodidad, estatus, entre otros. Además, debe conocer los patrones de compra del adulto para establecer procesos que identifiquen el producto y le motiven a adquirirlo.

Análisis:

La respuesta permite entender una visión más extendida de la calidad de servicio en donde se debe conocer los patrones de comportamiento del adulto y del niño. El primero dirigido a diseñar los procesos de atención enfocados a identificar el producto y permitirle su

adquisición. El segundo enfocado a la calidad del producto el cual debe permitir que el niño lo use de manera efectiva.

En cuanto a la calidad del servicio, es importante que cada empresa establezca acciones que ayuden a quien adquiere el producto a conocer del mismo y por qué debe ser adquirido, aspecto que lo incentiva para su compra.

3. ¿Existen modelos que guíen a las PYMES para mejorar su calidad de servicio?

Respuesta:

Existen modelos administrativos referentes a sistemas de atención al cliente, los cuales parten de estructuras que permiten definir la filosofía corporativa y los procesos a implementarse. Su aplicación demanda de alta creatividad, conocimiento y originalidad para alcanzar ventajas competitivas que el cliente identifique y le permitan generar lealtad de marca.

Análisis:

Acorde a la respuesta obtenida es importante que los procesos relacionados a la calidad del servicio sean apoyados en estructuras en donde el conocimiento y la creatividad se relacionen. Emular o copiar modelos no es adecuado en la medida que estos no se ajustan siempre a los patrones de consumo y por ende pueden tener falencias que afecten la satisfacción.

Cada empresa debe establecer acciones que le permitan diferenciarse de las demás siendo la atención al cliente parte fundamental del crecimiento empresarial, promoviendo una relación permanente que dé lugar a un crecimiento en el mercado.

4. ¿Cómo se pueden identificar los factores críticos que conforman la calidad de servicio?

Respuesta:

Los factores críticos deben ser determinados en función del criterio del cliente. Por ello, es necesario disponer de mecanismos que permitan conocer su impresión y necesidad. Se recomienda diseñar instrumentos que sean accesibles para el cliente y que permitan retroalimentar los procesos. Dentro de estos deben tomarse en consideración fichas de observación, encuestas o preguntas directas.

Análisis:

La respuesta obtenida del experto se relaciona con la anterior en la medida que la identificación de los factores críticos que conforman la calidad del servicio deben ser proporcionados directamente por el cliente. Esto es un proceso individual que cada PYME debe realizar y que le permitirá contar con información útil para el diseño de su servicio.

Para ello, se debe conformar instrumentos de levantamiento, mismos que sean viables de levantarse y no afecten la tranquilidad del cliente. En este caso, la sugerencia se orienta a fichas de observación, encuestas o preguntas directas, mismas que se consideran adecuadas y que en su mayoría han sido utilizadas en la presente investigación.

Una vez analizados los criterios de los expertos, se ha concluido que es importante diseñar un instrumento que ayude a identificar los factores críticos que comprenden la calidad en las PYMES productoras y comercializadoras de prendas de vestir.

Este proceso debe ser individual por lo que a manera de estudio se ha aplicado a una empresa a fin de que este pueda servir de modelo para quienes se interesen en el mismo. A continuación se describen los resultados.

3.3.2 Factores críticos identificados

En la Tabla 27 se muestra la valoración numérica que se utilizó para la encuesta a los clientes de las PYMES descritas en la Tabla 10, las cuales si aceptaron que en las afueras de sus puntos de venta se aborde a sus clientes, por imagen externa de sus locales comerciales.

El número total de clientes de las empresas Pasa, Pinto y Fibrán fue en un número de 33, los mismos que aceptaron ser entrevistados para evaluar los factores críticos obtenidos del marco teórico. De los

Tabla 27. Parámetros de evaluación de los factores críticos

Valoración	Descripción	Puntaje
Alto	El factor es determinante para que el cliente tenga satisfacción.	3
Medio	El factor es medianamente importante para que el cliente tenga satisfacción	1
Bajo	El factor no es determinante para que el cliente tenga satisfacción	0

Fuente: Elaborado por el autor

Empresa:	Pasa
Fecha:	20 a 24 de julio del 2015
Muestra:	15 clientes
Instrumento:	Encuesta

Desarrollo

1. ¿Cuándo visita el punto de venta califique la importancia de los siguientes factores en relación a su necesidad?

A continuación se detallan los resultados:

Tabla 28. Valoración de los factores críticos para la empresa Pasa.

Factor	Cliente															Total	Tasa
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Atención inmediata una vez que ingresa al local	3	3	1	3	1	1	0	3	3	3	3	1	0	0	3	28	62%
Información sobre el producto que desea	1	3	3	0	0	3	1	0	0	3	0	1	1	1	1	18	40%
Comportamiento amable del vendedor	1	3	3	0	3	0	3	1	0	3	3	3	0	3	1	27	60%
Nivel de conocimiento del vendedor sobre el producto	1	0	3	0	3	3	0	1	0	0	0	1	1	0	3	16	36%
Asistencia sobre las ventajas de cada producto	0	3	0	3	0	0	1	1	0	3	3	0	3	0	1	18	40%
Explicación de tendencias de la moda y modelos	0	0	3	0	3	1	0	3	3	0	3	1	0	3	1	21	47%
Información sobre las ofertas vigentes	0	3	0	3	0	1	0	1	1	3	0	1	3	1	1	18	40%
Explicación de los procesos de pago	0	0	3	0	3	0	1	1	1	3	1	1	1	0	0	15	33%
Seguimiento posterior a la compra	1	1	0	1	3	0	1	3	0	1	1	0	3	0	0	15	33%

Fuente: Elaborado por el autor

Empresa:	Pinto
Fecha:	26 de febrero al 1 de marzo del 2016
Muestra:	10 clientes
Instrumento:	Encuesta

Desarrollo

2. ¿Cuándo visita el punto de venta califique la importancia de los siguientes factores en relación a su necesidad?

A continuación se detallan los resultados:

Tabla 29. Valoración de los factores críticos para la empresa Pinto.

Factor	Cliente										Total	Tasa	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Atención inmediata una vez que ingresa al local	1	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	16	53%
Información sobre el producto que desea	3	1	1	1	3	1	1	0	1	1	1	13	43%
Comportamiento amable del vendedor	1	0	1	3	0	3	1	0	1	1	1	11	37%
Nivel de conocimiento del vendedor sobre el producto	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	40%
Asistencia sobre las ventajitas de cada producto	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	16	53%
Explicación de tendencias de la moda y modelos	1	1	1	3	3	3	1	0	1	3	1	17	57%
Información sobre las ofertas vigentes	3	1	0	1	0	1	0	1	0	1	8	27%	
Explicación de los procesos de pago	3	0	1	0	3	0	1	1	3	1	13	43%	
Seguimiento posterior a la compra	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	4	13%	

Fuente: Elaborado por el autor

Empresa:	Fibran
Fecha:	26 de febrero al 1 de marzo del 2016
Muestra:	8 clientes
Instrumento:	Encuesta

Desarrollo

3. ¿Cuándo visita el punto de venta califique la importancia de los siguientes factores en relación a su necesidad?

A continuación se detallan los resultados:

Tabla 30. Valoración de los factores críticos para la empresa Fibran.

Factor	Cliente								Total	Tasa
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Atención inmediata una vez que ingresa al local	3	0	1	0	0	3	1	0	8	33%
Información sobre el producto que desea	1	1	1	1	3	1	1	0	9	38%
Comportamiento amable del vendedor	0	0	3	3	3	3	3	0	15	63%
Nivel de conocimiento del vendedor sobre el producto	1	1	1	1	1	1	1	3	10	42%
Asistencia sobre las ventajas de cada producto	0	1	1	1	1	1	0	1	6	25%
Explicación de tendencias de la moda y modelos	0	0	1	1	3	3	3	3	14	58%
Información sobre las ofertas vigentes	1	1	0	1	0	1	0	3	7	29%
Explicación de los procesos de pago	1	1	1	0	3	0	1	3	10	42%
Seguimiento posterior a la compra	1	0	1	0	0	0	0	1	3	13%

Fuente: Elaborado por el autor

Los factores priorizados, que consiste en obtener un promedio de todos los factores evaluados por el cliente de las empresas Pasa, Pinto y Fibran, se muestran a continuación:

Tabla 31. Factores priorizados

Factor	%
Atención inmediata una vez que ingresa al local	50%
Información sobre el producto que desea	40%
Comportamiento amable del vendedor	53%
Nivel de conocimiento del vendedor sobre el producto	39%
Asistencia sobre las ventajas de cada producto	39%
Explicación de tendencias de la moda y modelos	54%
Información sobre las ofertas vigentes	32%
Explicación de los procesos de pago	39%
Seguimiento posterior a la compra	20%

Fuente: Elaborado por el autor

Gráficamente los factores priorizados de las empresas Pasa, Pinto y Fibran, se muestran a continuación:

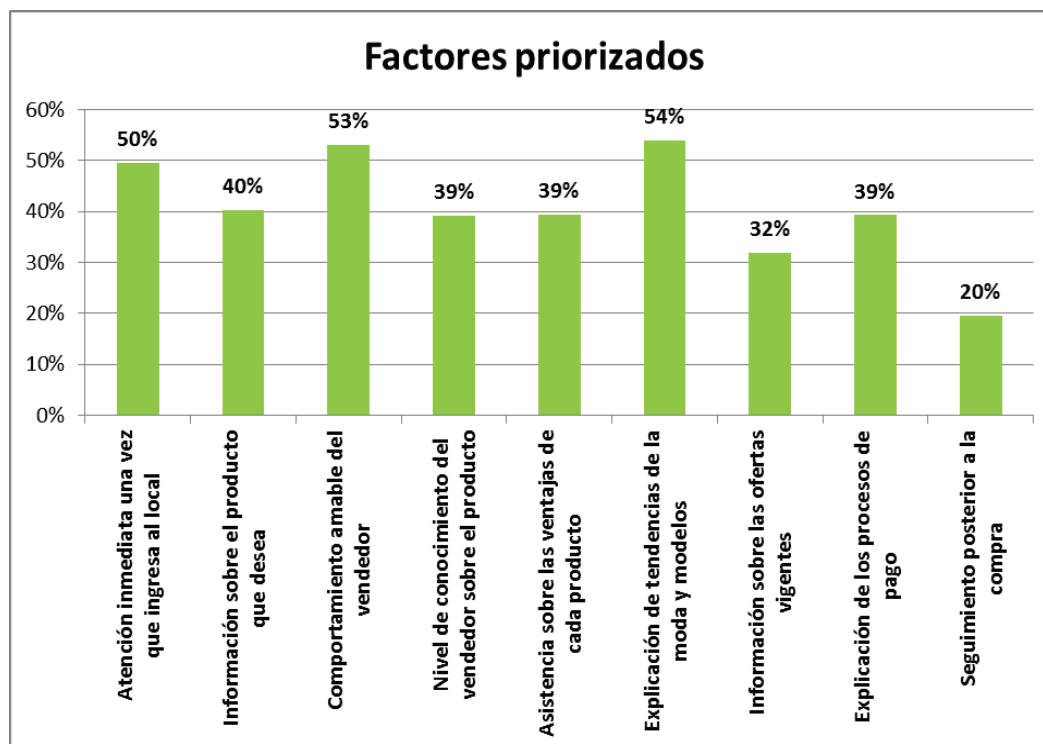


Figura 24. Factores priorizados - clientes Pasa, Pinto y Fibran

Fuente: Elaborado por el autor

La aplicación del instrumento en la PYME Pasa señala que los factores ordenados por su criticidad y clasificados en categorías son:

Tabla 32. Factores críticos que determinan la calidad del servicio

Criticidad	Factor	Valor
Alta	Explicación de tendencias de la moda y modelos	54%
	Comportamiento amable del vendedor	53%
	Atención inmediata una vez que ingresa al local	50%
Media	Información sobre el producto que desea	40%
	Asistencia sobre las ventajas de cada producto	39%
	Explicación de los procesos de pago	39%
	Nivel de conocimiento del vendedor sobre el producto	39%
Baja	Información sobre las ofertas vigentes	32%
	Seguimiento posterior a la compra	20%

Fuente: Elaborado por el autor

En la Tabla 32 se estableció el agrupamiento de los factores, considerando que en los valores obtenidos se reflejan tres rangos, Alta de 53% a 50%, Media de 40% a 39% y Baja de 32% a 20%.

En este caso, la atención inmediata, el comportamiento amable del vendedor y la explicación sobre las tendencias de la moda representan la calidad de servicio en la PYME evaluada. El proceso debe realizarse de manera individual en cada empresa para que puedan definir su concepto de calidad y orientar los procesos internos para que puedan ser alcanzados.

3.4 EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS PRODUCIDOS POR EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA DETERMINAR SI LA MEJORA HA SIDO EFECTIVA EN LAS PYMES OBJETO DE ESTUDIO

La calidad de servicio implica que cada PYME implemente ajustes, cambios y mejoras a sus procesos internos. Como se indicó anteriormente, los resultados señalan que para que estos sean efectivos es importante que los responsables dispongan de una información actualizada que identifique problemas existentes y las causas que los provocan a fin de establecer acciones de alto impacto.

Las empresas encuestadas y los expertos entrevistados son el resultado de un proceso de aceptación, en donde por la dificultad en su acceso, la muestra fue obtenida de una manera empírica. Es decir, una vez determinado el universo se consultó a las empresas la voluntad de participación, realizándose a quienes respondieron afirmativamente. De igual manera, en el caso de las entrevistas, se identificó a diez expertos de los cuales dos accedieron a su realización.

Conforme a los resultados levantados, en la actualidad los procesos de información interna en las PYMES estudiadas es deficiente, lo que hace complicada la tarea de mejoramiento interno.

Para poder evaluar los resultados, se tomó como base los ejes identificados en el marco teórico referentes a la evaluación desde la perspectiva del personal, los cuales son:

- Contar con un adecuado ambiente de trabajo
- Disponer de los recursos, insumos, equipos y herramientas que le permitan desenvolverse de manera efectiva
- Disponer de medios que le permitan mejorar sus competencias, habilidades y destrezas
- Contar con eficientes sistemas de comunicación
- Ser respetado en sus derechos

Los ejes descritos permiten orientar la investigación, la misma que debe analizar procesos relacionados a la comunicación, atención, recursos disponibles, procesos entre otros. La gestión que sobre cada uno de estos se realice permitirá conocer la calidad de servicio prestada.

Tal como se describió en el ítem 3.1.5 del presente estudio, para la obtención de la muestra se estableció un universo de 667 empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de

prendas de vestir para niños en Quito, la cual dio un resultado de 101 empresas a las que les debíamos de hacer las entrevistas y encuestas.

Luego de seleccionar a 35 empresas del sector en estudio, solo 11 de ellas aceptaron aplicar la entrevista con sus respectivas condiciones, recordando que 3 de ellas permitieron que sean únicamente evaluados sus clientes, y 8 de ellas aceptaron que únicamente sean sus directivos los abordados para aplicar el instrumento de la encuesta.

Si bien el estudio a través del universo determinado puede calcular una muestra detallando el nivel de confiabilidad, el acceso a los directivos medios y altos no fue sencillo, lo que obligó a presentar una carta dirigida a cada una a fin de contar con su colaboración nuevamente pero esta vez para abordar los efectos producidos por el mejoramiento de la calidad del servicio.

Adicionalmente, para evaluar los efectos producidos por el mejoramiento tuvimos acogida una vez más de las mismas empresas que fueron evaluadas en el estudio de las bases teóricas de esta tesis, ítem 3.2. Las empresas abordadas se describen a continuación:

Tabla 33. Personal por PYME participante en el estudio

Empresa	Ubicación	Personal
Nilos	De los Aceitunos e 1-183 y Panamericana Norte km 5 ½ Sector parque de los Recuerdos	24
Greco	Centro Comercial Granados Plaza	25
Amerpages	Av. Quito y Tulcán	12
Angelito	Benalcázar 810 y Mejía, esq.	18
Alazán	Av. Jaime Roldos Aguilera E427 e Isidro Ayora (Carcelén)	19
Padua	Venezuela 628	26
Grupo Jossbel	Nazareth oe3-10 y Av. Real	10

	audiencia	
Pericles	Av.10 de agosto n36-189 y naciones unidas	15

Fuente: Elaborado por el autor

Conforme a lo descrito, la muestra quedó establecida con 149 empleados o bien llamados personal, con el fin de evaluar el mejoramiento desarrollado de la calidad del servicio los cuales aceptaron el proceso investigativo (Ver Anexo A).

3.4.1 Resultados de la evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento

Una vez levantados los datos, se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) ¿Los cambios implementados por la empresa en relación a la calidad de servicio le permitieron contar con:

Ambiente de trabajo:

Tabla 34. Ambiente de trabajo

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	46	30,87%
No	103	69,13%
Total	149	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

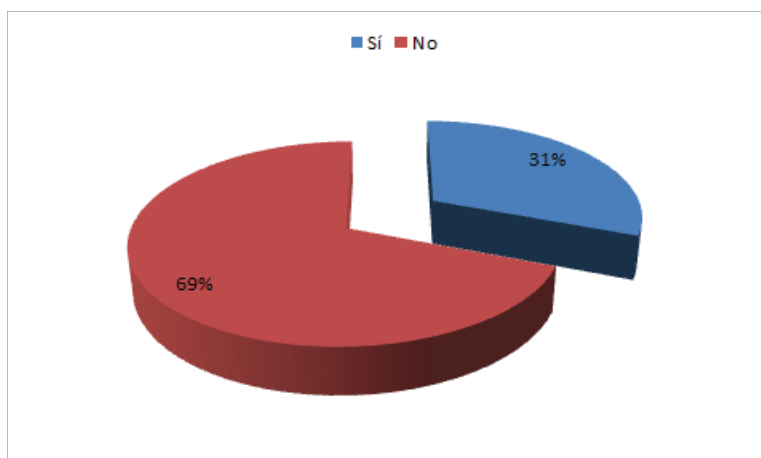


Figura 25. Ambiente de trabajo

Fuente: Elaborado por el autor

Se observa que los mejoramientos en cuanto a los procesos del servicio prestado por las PYMES estudiadas no se han concentrado en brindar al personal un entorno adecuado que le permita desenvolverse de manera efectiva. Esto afecta la prestación del servicio por lo que el impacto del mejoramiento es bajo.

Los resultados señalan que el 69% no ha permitido un mejoramiento del entorno, mientras el 31% sí. Esta situación no permite que el personal pueda concentrarse de manera efectiva en los factores críticos determinados, lo que incide en la calidad de servicio afectando el nivel de satisfacción del cliente.

b) Disponer de los recursos, insumos, equipos y herramientas necesarias para brindar un buen servicio.

Tabla 35. Recursos disponibles

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	88	59,06%
No	61	40,94%
Total	149	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

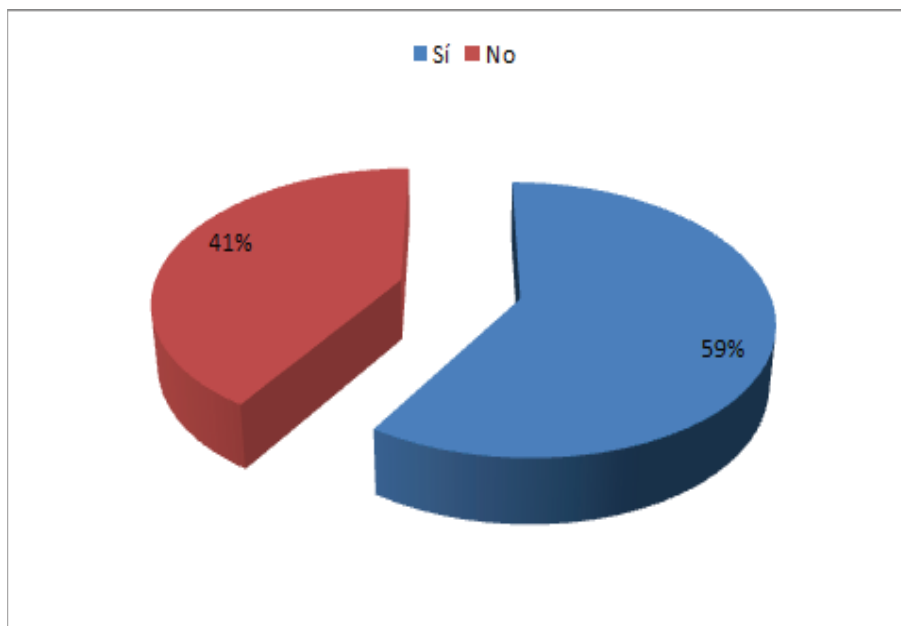


Figura 26. Recursos disponibles

Fuente: Elaborado por el autor

Los planes de mejoramiento deben comprender aspectos relacionados a brindar los insumos y materiales necesarios para que el personal pueda atender de manera efectiva a cada cliente.

Los resultados señalan que el 59% si ha mejorado este elemento lo que implica además un alto impacto en la calidad del servicio prestado. El 41% no ha considerado este factor siendo un tema que afecta a las empresas.

Se entiende que si el personal cuenta con mejores herramientas su desempeño será mejor, aspecto que debe comprender los planes de mejoramiento de los procesos, entendiendo que la mayoría de las PYMES si lo ha alcanzado.

c) Disponer de medios que le permitan mejorar sus competencias, habilidades y destrezas

Tabla 36. Mejorar sus competencias

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	25	16,78%
No	124	83,22%
Total	149	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

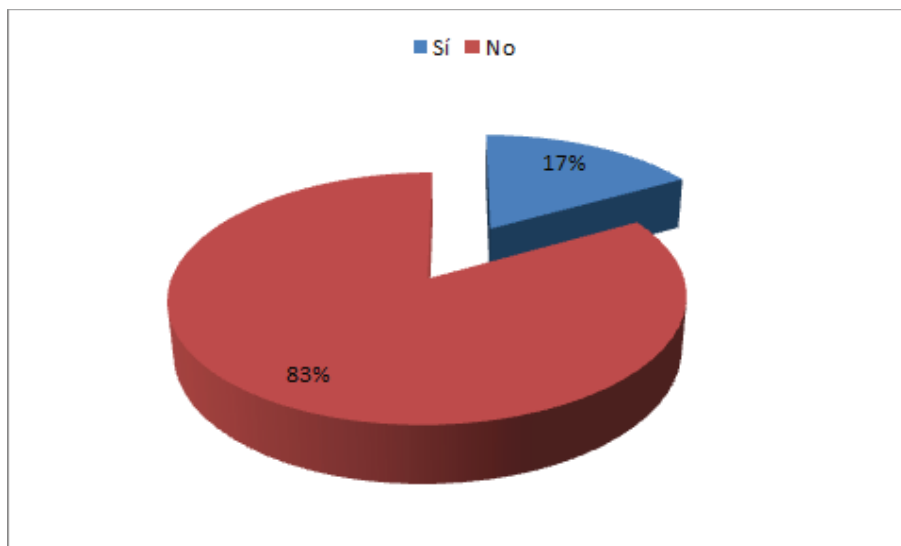


Figura 27. Mejorar sus competencias

Fuente: Elaborado por el autor

El conocimiento y comportamiento del personal son factores críticos determinados dentro de la calidad de servicio prestado. Por ello, es importante que los planes de mejoramiento impliquen programas que mejoren las competencias del personal a fin de que este pueda desenvolverse de mejor manera con el cliente.

Los resultados obtenidos muestran que el 83% del personal señala que no se han establecido programas enfocados a sus competencias, mientras el 17% sí.

Se evidencia falencias en cuanto al mejoramiento del perfil del personal, aspecto que incide en la calidad de servicio y afecta la satisfacción del cliente. Este elemento debe ser considerado a fin de que se establezcan mejores mecanismos y se cuente con personal calificado para que pueda atender de manera efectiva al cliente.

d) Contar con eficientes sistemas de comunicación

Tabla 37. Medios de comunicación

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	91	61,07%
No	58	38,93%
Total	149	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

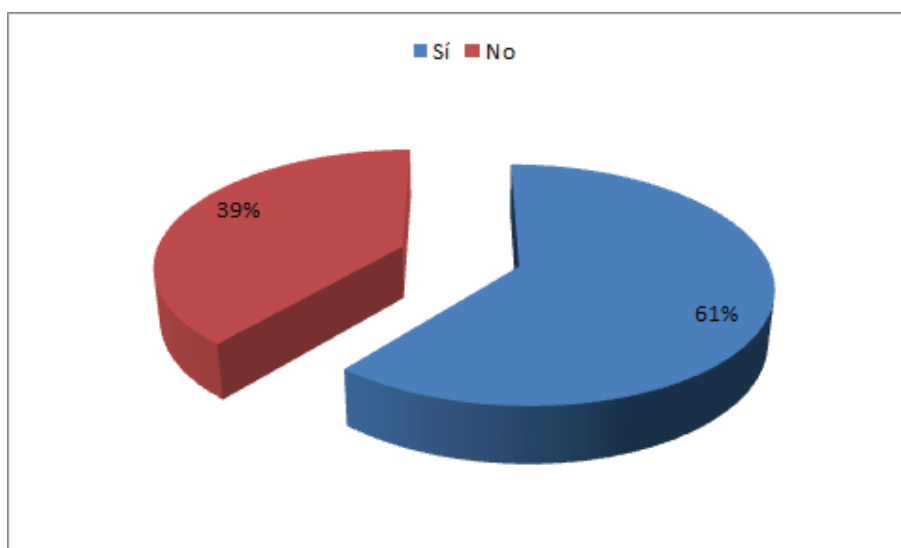


Figura 28. Medios de comunicación

Fuente: Elaborado por el autor

El avance de la ciencia y tecnología promueve la disponibilidad de mejores sistemas de comunicación que el personal puede utilizar para brindar un servicio de calidad. Los planes de mejoramiento deben comprender aspectos que faciliten la comunicación efectiva, dando lugar a mejores relaciones entre el empleado y el cliente.

Los resultados señalan que el 61% de los programas de mejoramiento desarrollados si se han concentrado en este elemento, mientras que el 39% no.

La implementación de sistemas de comunicación da lugar a mejores herramientas que el personal puede utilizar para que su desempeño cause una buena experiencia en el cliente, siendo este factor determinante en la calidad del servicio.

e) Ser respetados sus derechos para estar motivado y transmitir su motivación al cliente

Tabla 38. Ser respetados sus derechos

Opción	Frecuencia	Tasa
Sí	102	68,46%
No	47	31,54%
Total	149	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

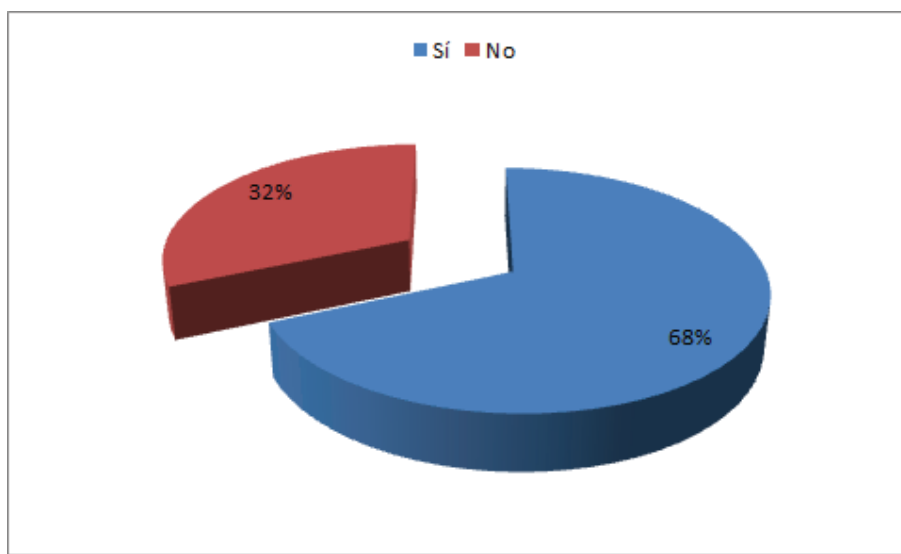


Figura 29. Ser respetados sus derechos

Fuente: Elaborado por el autor

El mejoramiento de los procesos de calidad de servicio debe partir del respeto a los derechos del trabajador, aspecto que es una obligación que toda empresa debe cumplir y acatar. En este caso, los programas de mejoramiento deben orientarse a garantizar los derechos brindando una adecuada estabilidad que permita al trabajador desenvolverse de manera efectiva.

En el país, las normativas referentes a los derechos laborales contenidas en el Código del Trabajo cuentan con procesos de mayor agilidad para que quienes se sientan afectados realicen las reclamaciones correspondientes.

Sobre esto, los resultados señalan que el mejoramiento que las empresas han iniciado si ha considerado este factor. Los resultados muestran que el 68% del personal indica que las PYMES respetan sus derechos e incorporan mejoras sobre este tema. Por el contrario el 32% señala que no.

Es importante citar que la calidad del servicio es viable en la medida que el trabajador cuente con todas las garantías y seguridades que le permitan actuar adecuadamente. Las empresas deben cumplir con sus obligaciones, creando un entorno adecuado que permita de igual manera exigir eficiencia en los procesos.

Los resultados señalan directrices referentes a la cobertura del mejoramiento de la calidad de servicio, en donde es fundamental generar condiciones de trabajo adecuadas que permitan al personal desenvolverse. Según los resultados se puede concluir lo siguiente:

- Las PYMES levantadas no se han preocupado en establecer mejores entornos de trabajo lo que puede afectar en las relaciones interpersonales, evidenciándose en falencias referente a los factores críticos que el cliente demanda en el servicio recibido.

- Los programas de mejoramiento no se han concentrado en mejorar las competencias del personal, aspecto que afecta su capacidad de atención al cliente, pudiendo el cliente no ser atendido de manera adecuada.
- El mejoramiento desarrollado por las PYMES se ha preocupado por mejorar los sistemas de comunicación y garantizar los derechos del personal, siendo aspectos positivos que deben mantenerse a fin el personal de que el personal disponga de las condiciones adecuadas para poder desenvolverse de manera efectiva.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La calidad de servicio que prestan las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños depende de varios factores cuya criticidad es un proceso individual que cada empresa debe identificar para orientar mejoras a sus procesos.

El estudio de estos factores requiere de varias perspectivas las cuales ameritan ser relacionadas para contar con una visión integral que permita consolidar procesos más eficientes.

Por ello, los análisis realizados abordaron diferentes perspectivas apoyados en instrumentos que fueron aplicados a los clientes de las PYMES, sus directivos, personal y expertos en el área a fin de disponer de amplia información.

Una vez aplicados los instrumentos, es importante establecer una relación de los mismos que dé lugar a una mejor interpretación de los resultados, a fin de aportar con información que oriente los cambios que cada una de las empresas requiere.

De esa manera, para su desarrollo se ha considerado evaluar los diferentes parámetros consultados en los estudios, calificándolos como altos, medios o bajos para posteriormente disponer de un tablero cuantificado que permita mediante las técnicas estadísticas descritas en el marco teórico relacionarlas, disponiendo de una interpretación que dé lugar a conclusiones útiles para quienes se interesan en el tema. A continuación los resultados obtenidos:

4.1.1 Resultados de la identificación de los niveles de calidad de servicio

Calificando los resultados obtenidos en la identificación de los niveles de calidad del servicio medidos desde la perspectiva del cliente, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 39. Resultados de la identificación de los niveles de calidad de servicio

Descripción	Calificación	Puntaje
Valor del servicio por el costo pagado	Bajo	0
Cumplimiento de las condiciones ofertadas	Bajo	0
Seguimiento a los requerimientos del cliente	Bajo	0
Superación de las expectativas	Bajo	0

Fuente: Elaborado por el autor

La calificación Bajo significa que la descripción mantiene series debilidades. En este caso, el valor del servicio no se justifica con el precio pagado, afectando la satisfacción de los clientes. En cuanto al cumplimiento de las condiciones, estas se consideran no se cumplen adecuadamente lo que no permite mantener mejores relaciones que permitan a las PYMES crecer.

El seguimiento a los requerimientos del cliente estos no se atienden de mejor manera, lo que da paso a que la competencia tenga oportunidades de abarcar el mercado ganado. Finalmente, el cliente no considera que sus necesidades hayan sido adecuadamente cubiertas, siendo una situación que no permite su crecimiento.

Acorde a la tabla de ponderación, la calificación Bajo no permite tener puntaje por lo que se califica con cero puntos. Esto justamente para al final obtener los valores correspondientes a cada elemento.

Como se observa los resultados en cuanto a la calidad del servicio obtenida desde la perspectiva del cliente son bajos, los clientes observan que existen falencias graves en los procesos actuales de las PYMES levantadas, siendo una situación que afecta sus niveles de satisfacción.

El levantamiento realizado señala que las PYMES no disponen en su mayoría de una visión y diseño de procesos especializados en el servicio por lo que no permiten al personal mejorar su gestión, afectando la imagen de sus negocios y su posicionamiento en el mercado.

Esta situación señala que las PYMES se encuentran en un estado de vulnerabilidad, debido a que son superadas por las grandes empresas y productos importados, afectando las medidas de protección vigentes. En este caso, los clientes tienden a la compra de productos importados que cuentan con respaldo de empresas en donde la calidad de servicio es un tema de constante análisis y perfeccionamiento.

De no cambiarse la situación actual, muchas PYMES correrán el riesgo de desaparecer, porque aun cuando sus productos tengan calidad, la falta de servicio incide en la decisión de compra, no permitiendo que el cliente desarrolle lealtad.

4.1.2 Resultados del estudio de las bases teóricas

Identificado el marco teórico cumplido, se pretende relacionar y evaluar el enfoque que tienen los directivos con respecto a la evaluación de la calidad del servicio, a los tipos de evaluación que pueden ser aplicadas por las PYMES objeto de estudio, a los factores que integran la calidad del servicio. A los directivos entrevistados se le explicó que para la encuesta la valoración del puntaje iba a ser numérico en el siguiente orden: Alto (3), Medio (1) y Bajo (0). A continuación se muestran los resultados:

Tabla 40. Resultados del estudio de las bases teóricas

Descripción	Calificación	Puntaje
Procesos definidos para brindar un adecuado servicio	Medio	1
Programas de entrenamiento al personal	Alto	3
Indicadores internos de evaluación	Bajo	0
Agilidad, Flexibilidad y celeridad en el servicio	Medio	1
Procesos de seguimiento postventa	Bajo	0
Relación entre rentabilidad y servicio	Bajo	0
Medios de evaluación permanente del mejoramiento de la calidad del servicio	Medio	1
Información sobre los problemas	Bajo	0

Identificación de las causas de problemas en el servicio	Bajo	0
Fijación de objetivos y metas de la calidad del servicio	Medio	1
Medios internos para impulsar cambios que mejoren la calidad del servicio	Medio	1
Unidades de gestión responsables de los cambios	Bajo	0

Fuente: Elaborado por el autor

Desde la perspectiva de los directores, se observa que existen falencias en cuanto a la implementación de modelos de evaluación efectivos que apoyados en indicadores de eficiencia y eficacia que permitan identificar falencias que afectan la calidad del servicio prestado. En este caso, los directores no cuentan con una información oportuna y actualizada que les permita tomar decisiones eficientes, siendo una situación que afecta a las PYMES.

La falta de información impide que los directivos puedan optar por decisiones más efectivas que mejoren el rendimiento alcanzado. Esto limita la gestión y afecta la calidad en la atención al cliente, lo que se traduce en una contracción en el mercado.

Otra debilidad existente identificada en la calidad de servicio es la falta de seguimiento postventa que las PYMES cumplen. Esto impide retroalimentar los procesos, no conociendo las experiencias que el cliente tuvo con los actuales procesos implementados. Esta situación no permite gestionar acciones tendientes al fortalecimiento de los procesos, siendo una situación que incide en la calidad de servicio prestado.

Como se observa, la mayoría de las PYMES no identifican los problemas existentes, pero tampoco sus causas, lo que puede dar lugar a mejoramientos de bajo impacto que no aporten al desarrollo interno de los procesos.

Finalmente, son pocas las PYMES que disponen de unidades estratégicas especializadas en el mejoramiento de la calidad de servicio, aspecto que no permite controlar si los cambios ejecutados han contribuido a un mejoramiento real de las empresas.

Es importante señalar que los diferentes criterios analizados se encuentran en niveles medios y bajos, lo que implica la necesidad de cambios que las PYMES deben iniciar para poder mejorar sus resultados.

4.1.3 Resultados de la investigación de los factores críticos

Los resultados de los instrumentos aplicados señalan que los factores críticos en la calidad del servicio no son generales, sin embargo si brinda una panorámica de la tendencia que tienen estos factores en la percepción del cliente. Es decir, cada PYME producto de sus procesos, estructura, filosofía corporativa, estrategias y demás debe identificar lo que el cliente demanda y como poder satisfacerlo.

La investigación basada en expertos permitió conocer que se deben definir instrumentos propios en los cuales cada PYME identifique lo que el cliente requiere y diseñe sus procesos generando valor.

En este caso, se procedió a estudiar a 3 PYMES, las mismas que aceptaron que sus clientes sean evaluados en las afueras de sus puntos de venta, para investigar su percepción son respecto a los factores que determinan la calidad del servicio, los mismos que son la atención inmediata al cliente cuando ingresa al punto de venta, el comportamiento amable el vendedor y la explicación de las tendencias de moda y modelos disponibles de las prendas de vestir que ayuden a tomar la decisión de compra. A continuación, se muestran los resultados de los factores que determinan la calidad del servicio, medidos desde la perspectiva de 33 clientes:

Tabla 41. Factores críticos medidos desde la perspectiva del cliente

Factor	Calificación	Puntaje
Atención inmediata una vez que ingresa al local	Alto	3
Información sobre el producto que desea	Medio	1
Comportamiento amable del vendedor	Alto	3
Nivel de conocimiento del vendedor sobre el producto	Medio	1
Asistencia sobre las ventajas de cada producto	Medio	1
Explicación de tendencias de la moda y modelos	Alto	3
Información sobre las ofertas vigentes	Bajo	0
Explicación de los procesos de pago	Medio	1
Seguimiento posterior a la compra	Bajo	0

Fuente: Elaborado por el autor

En base a lo expuesto, es evidente considera necesario contar con la asistencia de personal altamente calificado que le ayude a decidir su compra, disponiendo de una orientación que permita fortalecer la relación satisfacción-rentabilidad. En este caso, la satisfacción del cliente permitirá que este se convierta en un cliente frecuente, dando lugar a mayores ventas que permiten a la PYME alcanzar rentabilidad.

Como se indicó anteriormente, la criticidad de los factores es un tema variable, por lo que no se puede establecer un criterio único y universal, siendo importante que cada PYME establezca en base a los factores identificados cuales son los que mayor importancia tengan para el cliente.

4.1.4 Resultados de la evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento

El mejoramiento aborda el constante perfeccionamiento de los procesos internos referentes al servicio prestado. Los estudios realizados determinan que el proceso es lógico y sistemático, pudiendo ser expresado mediante la siguiente figura:

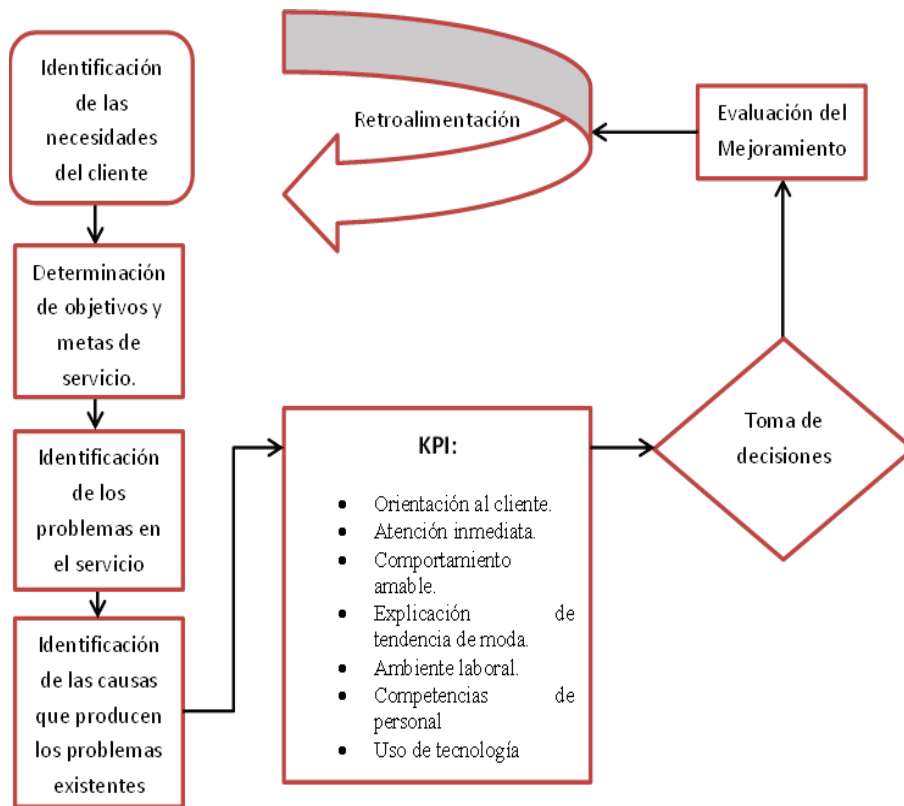


Figura 30. Proceso de mejoramiento de la calidad del servicio

Fuente: Elaborado por el autor

El proceso de mejoramiento requiere de la identificación de las necesidades del cliente, la determinación de objetivos y metas que permitan posteriormente evaluar el desempeño alcanzado. Los procesos de servicio al cliente deben ser monitoreados permanentemente, identificando problemas y causas que brinden información a los directivos facultándoles la toma de decisiones que generen un impacto positivo en el cliente.

La disponibilidad de procesos constantes de retroalimentación permite a las PYMES elevar la calidad del servicio prestado y fomentar cambios que sean adecuados en la consolidación de un mejor crecimiento.

En la actualidad, los instrumentos aplicados al personal de las PYMES evidencian que los procesos de mejora que han sido aplicados tienen diversos resultados, los cuales han sido clasificados de la siguiente manera:

Tabla 42. Resultados de la evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento desarrollado

Descripción	Calificación	Puntaje
Ambiente de trabajo	Medio	1
Recursos disponibles	Alto	3
Medios para mejorar competencias	Bajo	0
Sistemas de comunicación	Alto	3
Respeto a los derechos del trabajador	Alto	3

Fuente: Elaborado por el autor

La falencia principal detectada en el mejoramiento que las PYMES que ha estado relacionada a la calidad de servicio es la falta de mejoramiento el entorno de trabajo, que no le permite al personal sentirse a gusto, por lo que su gestión puede verse afectada. Aspectos como la motivación, el empoderamiento y la relación adecuada con los compañeros de trabajo pueden

afectar la calidad de servicio, siendo temas que deben ser analizados en los programas de mejoramiento que se desarrollen.

Pese a que los directores señalaron en los estudios previos que si se incorporan procesos de perfeccionamiento de competencias, los resultados desde la perspectiva del personal señala que no existen mayores mecanismos que permiten mejorar los conocimientos, lo que afecta en gran medida la calidad de servicio. En este caso, si se relaciona los resultados de los factores críticos identificados, se puede conocer que la preparación del personal es determinante para que el cliente sea bien atendido, aspecto que es una debilidad que amerita su revisión.

También se determinaron fortalezas en el estudio, en donde el mejoramiento desarrollado se ha concentrado en temas de alta importancia como el mejoramiento en cuanto a la asignación de recursos y herramientas que el personal requiere para desenvolverse. También las PYMES han incorporado mejores sistemas de comunicación, con los cuales pueden informar y asistir al cliente, incentivando la compra de las prendas de vestir que requieren.

Otra fortaleza alcanzada es el respeto de los derechos al trabajador aspecto esencial que permite alcanzar mejores procesos de servicio, siendo este un requerimiento que toda PYME debe mantener.

Los resultados de los estudios muestran que la calidad en el servicio depende de varios elementos que las PYMES deben incorporar a sus procesos. El estudio de los criterios del cliente para conocer los factores críticos, acompañados de mecanismos que mejoren la condición laboral del personal y la incorporación de mecanismos que permitan disponer de información para la toma de decisiones son elementos trascendentales que los estudios han identificado.

4.1.5 Estudio comparativo de los resultados

Las diferentes perspectivas evaluadas deben ser comparadas para poder mantener una visión general que dé lugar a conclusiones válidas y útiles para quienes se interesen en el tema. El proceso comparativo se ha considerado realizarlo apoyado en técnicas estadísticas, obteniendo los siguientes resultados.

4.1.4.1 Determinación de los rangos de calidad obtenidos

En base a la calificación asignada a los diferentes factores evaluados, mediante la desviación estándar se conoce los rangos generales obtenidos.

A continuación los resultados:

Tabla 43. Rangos de calidad obtenidos

Descripción	Calificación	x	x-prom	(x-prom) ²
Valor del servicio por el costo pagado	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Cumplimiento de las condiciones ofertadas	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Seguimiento a los requerimientos del cliente	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Superación de las expectativas	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Procesos definidos para brindar un adecuado servicio	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Programas de entrenamiento al personal	Alto	3	1,9666667	3,86777778
Indicadores internos de evaluación	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Agilidad, Flexibilidad y celeridad en el servicio	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Procesos de seguimiento postventa	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Relación entre rentabilidad y servicio	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Medios de evaluación permanente del mejoramiento de la calidad del servicio	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Información sobre los problemas	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Identificación de las causas de problemas en el servicio	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Fijación de objetivos y metas de la calidad del servicio	Medio	1	0,0333333	0,00111111

Medios internos para impulsar cambios que mejoren la calidad del servicio	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Unidades de gestión responsables de los cambios	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Atención inmediata una vez que ingresa al local	Alto	3	1,9666667	3,86777778
Información sobre el producto que desea	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Comportamiento amable del vendedor	Alto	3	1,9666667	3,86777778
Nivel de conocimiento del vendedor sobre el producto	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Asistencia sobre las ventajas de cada producto	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Explicación de tendencias de la moda y modelos	Alto	3	1,9666667	3,86777778
Información sobre las ofertas vigentes	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Explicación de los procesos de pago	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Seguimiento posterior a la compra	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Ambiente de trabajo	Medio	1	0,0333333	0,00111111
Recursos disponibles	Alto	3	1,9666667	3,86777778
Medios para mejorar competencias	Bajo	0	1,0333333	1,06777778
Sistemas de comunicación	Alto	3	1,9666667	3,86777778
Respeto a los derechos del trabajador	Alto	3	1,9666667	3,86777778
Promedio		1,0333333	Suma	40,9666667

Fuente: Elaborado por el autor

El estudio de la desviación estándar señala que los rangos resultantes de los factores evaluados son:

Tabla 44. Resultados de la desviación estándar

Desviación estándar	1,17
Rango Mayor	2,20
Rango Menor	0,14

Fuente: Elaborado por el autor

Como se puede observar, los rangos permiten tener una visualización del comportamiento de cada variable, aspecto que facilita la interpretación de la calidad de servicio prestado en la

medida que cuantifica la gestión permitiendo su interpretación en base a los parámetros establecidos. Su desarrollo permite tener información numérica, con la cual se pueda estandarizar el criterio interpretativo, evitando información sin sustento que derive a conclusiones inadecuadas.

El rango resultante se encuentra entre 0,14 a 2,20 lo que confirma que es baja la gestión de las PYMES con respecto a la calidad de servicio. Esto describe una situación de alto riesgo, en la medida que el cliente al no contar con una atención pertinente puede no incentivarse para adquirir las prendas de vestir para niños que ofrecen las PYMES, tomando la decisión de comprar productos importados o pertenecientes a empresas grandes.

4.1.4.2 Determinación de la relación de los factores

Los estudios realizados comprendieron varios elementos que fueron analizados desde la perspectiva del cliente, directores, expertos y personal de las PYMES. A continuación en base a la covarianza y coeficiente de Pearson se relacionan a fin de conocer como estos generan incidencia unos de otros. Siguen a continuación los resultados obtenidos:

Tabla 45. Variables con los datos obtenidos en la desviación estándar
Variable No.1 (ejes de calidad del servicio - perspectiva de clientes)

Variable No.1 (ejes de calidad del servicio - perspectiva de clientes)	
Valor del servicio por el costo pagado	1,06777778
Cumplimiento de las condiciones ofertadas	1,06777778
Seguimiento a los requerimientos del cliente	1,06777778
Superación de las expectativas	1,06777778

Variable No 2 (elementos de calidad y mejoramiento - perspectiva de directivos)	
Procesos definidos para brindar un adecuado servicio	0,00111111
Programas de entrenamiento al personal	3,86777778
Indicadores internos de evaluación	1,06777778
Agilidad, Flexibilidad y celeridad en el servicio	0,00111111
Procesos de seguimiento postventa	1,06777778
Relación entre rentabilidad y servicio	1,06777778

Medios de evaluación permanente del mejoramiento de la calidad del servicio	0,00111111
Información sobre los problemas	1,06777778
Identificación de las causas de problemas en el servicio	1,06777778
Fijación de objetivos y metas de la calidad del servicio	0,00111111
Medios internos para impulsar cambios que mejoren la calidad del servicio	0,00111111
Unidades de gestión responsables de los cambios	1,06777778

Variable No.3 (factores que determinan la calidad del servicio - perspectiva de clientes)	
Atención inmediata una vez que ingresa al local	3,86777778
Información sobre el producto que desea	0,00111111
Comportamiento amable del vendedor	3,86777778
Nivel de conocimiento del vendedor sobre el producto	0,00111111
Asistencia sobre las ventajas de cada producto	0,00111111
Explicación de tendencias de la moda y modelos	3,86777778
Información sobre las ofertas vigentes	1,06777778
Explicación de los procesos de pago	0,00111111
Seguimiento posterior a la compra	1,06777778

Variable No.4 (perspectiva de personal o empleados)	
Ambiente de trabajo	0,00111111
Recursos disponibles	3,86777778
Medios para mejorar competencias	1,06777778
Sistemas de comunicación	3,86777778
Respeto a los derechos del trabajador	3,86777778

Fuente: Elaborado por el autor

Las desviaciones de las variables 1, 2, 3 y 4 presentadas muestran los niveles de cambio que se han presentado en cada uno de los ámbitos estudiados. Esto implica la gestión que cada PYME cumple. De esta manera, se puede inferir que a mayor desviación mayor inestabilidad o cambio en los rubros, lo que describe reacciones que han tenido las empresas en el mercado. Por el contrario, si la desviación es baja se entiende que el rubro estudiado no ha tenido mayor cambio, mostrando un poco atención en el mismo.

Como se observa, la Variable No.1 (Identificación de los niveles de calidad desde la perspectiva de clientes) se mantiene en un nivel bajo por lo que no existe variación. Esta situación permite determinar que la baja atención incide en la calidad del servicio afectando la satisfacción del cliente.

En el caso de la Variable No.2 (calidad y mejoramiento desde la perspectiva de directivos) el cálculo del coeficiente de Pearson se aplicó por factores obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 46. Calidad y mejoramiento

	Calidad	Mejoramiento
Procesos definidos para brindar un adecuado servicio	0,00111111	0,00111111
Programas de entrenamiento al personal	3,86777778	1,06777778
Indicadores internos de evaluación	1,06777778	1,06777778
Agilidad, Flexibilidad y celeridad en el servicio	0,00111111	0,00111111
Procesos de seguimiento postventa	1,06777778	0,00111111
Relación entre rentabilidad y servicio	1,06777778	1,06777778

Coeficiente de Pearson	0,635573732
------------------------	-------------

Fuente: Elaborado por el autor

El resultado obtenido señala que la calidad del servicio existente en la actualidad tiene una relación nula conforme a lo expuesto en las bases teóricas del ítem 2.6.3, con el mejoramiento desarrollado; aspecto que puede explicarse de la siguiente manera:

- Las PYMES no disponen de mecanismos de evaluación especializada en la calidad de servicio por lo que no cuentan con mayor información que oriente los procesos de mejoramiento continuo.
- Las PYMES no identifican los problemas ni sus causas con facilidad por lo que el mejoramiento obtenido no siempre es adecuado.
- Las PYMES no disponen de indicadores que identifiquen y retroalimenten los procesos por lo que el mejoramiento desarrollado no es totalmente efectivo.
- Cada PYME debe realizar un análisis de los factores críticos en función de lo descrito por los expertos y el estudio realizado a los clientes de una PYME en particular, lo cual evidenciar buenas oportunidades de mejora en la calidad del servicio.

Con respecto a la Variable No.3 (factores que determinan la calidad del servicio), los niveles de cambio mostrados, permiten visualizar que la calidad del servicio definida en la variable primera como Baja requiere que las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños en el DMQ incluyan en sus procesos internos los siguientes factores:

- La atención inmediata al cliente cuando ingresa al punto de venta.
- El comportamiento amable el vendedor y,
- La explicación de las tendencias de moda y modelos disponibles de las prendas de vestir que ayuden a tomar la decisión de compra y a satisfacer a los clientes.

Los otros elementos que conforman la tercera variable siguen siendo parte de los factores que los clientes definieron como determinantes en el logro de una buena calidad de servicio, por lo que es necesario evaluarlos en cada PYME de este subsector textil, sin descuidarlos en la inclusión de sus procesos internos, luego de haberlos encontrado a partir del tratamiento cualitativo y cuantitativo que sugiere el diseño DEXPLIS utilizado en este estudio; y que aportarán significativamente en la mejora del nivel bajo de calidad de servicio que tienen las PYMES estudiadas en esta tesis.

Con respecto a la Variable No.4, los datos muestran que el mejoramiento desarrollado no ha sido efectivo a cabalidad. Se debe mejorar el ambiente laboral y las competencias del personal. Se observan elementos positivos con respecto a los recursos disponibles, sistemas de comunicación y el respeto a sus derechos laborales, sin embargo no son suficientes para lograr un crecimiento sostenido y alcanzar un posicionamiento claramente diferenciador y generador de lealtad de compra en los clientes de las PYMES objeto de estudio.

Una vez concluidos los estudios, se puede observar que las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños han sido beneficiadas por las políticas gubernamentales enfocadas al fortalecimiento de la industria. Sin embargo, su

crecimiento depende exclusivamente de los procesos internos, dentro de los cuales participan aquellos enfocados en la calidad del servicio.

Conforme a los estudios aplicados, se pudo evidenciar que los procesos de servicio no son especializados en las PYMES levantadas, por lo que sus programas de mejoramiento no son totalmente efectivos. Desde la perspectiva del cliente, existen varias falencias de atención que afectan la calidad de satisfacción del cliente, siendo una debilidad que debe ser mejorada.

La dificultad que tienen las PYMES en identificar los factores críticos de calidad, los problemas y causas en los servicios hacen que sus programas de mejoramiento implementados no sean totalmente efectivos. Sin embargo como se ha indicado han existido importantes avances en el tema de los sistemas de comunicación, respeto a los derechos, entre otros que son importantes pero no suficientes.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se formulan las siguientes conclusiones en relación a los objetivos planteados:

- Desde la perspectiva del cliente, los niveles de calidad en el servicio que prestan las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños es baja. El estudio reveló que existen problemas en la atención oportuna al cliente, la información sobre el producto, el seguimiento post venta, el cumplimiento de las ofertas existentes y la superación de las expectativas del cliente. Cada uno de estos elementos afecta la satisfacción impidiendo que las PYMES alcancen un mayor posicionamiento. Comparando estos resultados con los expuestos referentes a las exportaciones e importaciones de ropa de vestir, se observa que es complicada la apertura de marcas internacionales, en la medida que los procesos internos tienen amplias falencias que no permiten alcanzar un mayor desarrollo. Conforme lo expuesto, se concluye que la calidad de servicio actual es baja siendo esto una debilidad que afecta a este sector.
- En cuanto al estudio de las bases teóricas referentes a la calidad del servicio y mejoramiento los estudios realizados enfocados desde la perspectiva de los directores, señala que tienen dificultades en disponer de información actualizada sobre los problemas y sus causas, aspecto que no permite tomar decisiones efectivas. La mayoría de las PYMES no cuenta con sistemas de evaluación basados en indicadores de eficiencia y eficacia lo que no les permite tener una efectiva retroalimentación que impulse un mejoramiento en la calidad del servicio. Se concluye que la falta de sistemas de evaluación impide disponer de información que impulse un mejoramiento de sus servicios.
- Con respecto a los factores críticos que determinan la calidad del servicio, los estudios orientados por los expertos entrevistados señalan que no es posible establecer sistemas universales y generales. Cada PYME debe analizar acorde a sus productos y clientes los elementos que determinen los procesos de servicio. En el estudio

realizado a las PYMES seleccionadas, se pudo identificar que la atención inmediata, el comportamiento amable y la explicación de tendencia de moda son elementos que el cliente requiere por lo que deben ser considerados en el diseño de los procesos de servicio. Se concluye que es fundamental que cada PYME disponga de medidas que le permitan alcanzar una calidad efectiva, atendiendo las necesidades y requerimientos de sus clientes, esto se alcanza con el diseño de procesos que generen valor al cliente y permitan una diferenciación del mercado.

- En cuanto a los efectos producidos por los programas de mejoramiento de la calidad que han impulsado las PYMES, los resultados señalaron fortalezas y debilidades. Dentro de las primeras, se pudo identificar que se ha trabajado en los sistemas de comunicación y en el respeto a los derechos del trabajador, elementos que son indispensables no solo para satisfacer al cliente sino para que las empresas no sean sujetas a demandas. En cuanto a las debilidades, se observó que no se ha trabajado en el ambiente laboral y en los medios para mejorar las competencias del personal, siendo estos elementos que no permiten impulsar una mejor gestión. Dentro de este estudio, la aplicación de técnicas estadísticas señaló que una de las razones por lo que el mejoramiento no es efectivo es justamente la falta de información, dando lugar a que la calidad del servicio no tenga un alto impacto en base al mejoramiento alcanzado, siendo temas que deben ser mejorados.

5.2 RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones presentadas, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que las PYMES pertenecientes al sector evaluado conformen asociaciones especializadas en el desarrollo e implementación de modelos que les permitan identificar de mejor manera los niveles de calidad que tienen, aspecto que solventará los problemas de información que actualmente fueron evidenciados, permitiéndoles tener una mejor gestión en cuanto al diseño y ejecución de procesos orientados en la calidad del servicio.

- Se recomienda que las universidades y escuelas politécnicas a través de sus programas de vinculación con la colectividad diseñen procesos que permitan a los directivos desarrollar mejores procesos de atención al cliente, facultando una mejor calidad y mejoramiento interno. Esta situación puede solventar también la falta de programas de capacitación al personal, mismos que permitan un mejoramiento de sus perfiles para que puedan apoyar en la gestión de servicio, alcanzando mejores resultados.
- Se recomienda que mediante la asociación anteriormente propuesta se desarrollen modelos que ayuden a las PYMES a determinar los factores críticos del servicio para que puedan disponer de información que les permita gestionar acciones de alto impacto. El instrumento propuesto en la investigación puede ser una base para que cada empresa inicie su determinación de calidad, debiendo estos ser acompañados de sistemas de evaluación constante que retroalimenten los procesos.
- Para mejorar el impacto del mejoramiento de los procesos de calidad de servicio se recomienda que las PYMES implementen unidades especializadas en su gestión que se encarguen de identificar los problemas, las causas, promover soluciones en base a la participación de todos quienes conforman la empresa, diseñar estrategias de implementación y evaluar los resultados. Este proceso permitirá que la calidad del servicio mejore, impulsando el crecimiento de estos negocios.

REFERENCIAS

- AITE, E. (2015). *Datos Estadísticos*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>
- AITE, E. (2015). *Importaciones de texties*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/estadisticas-de-comercio-exterior-textil-77288.html>
- Al, R. (2009). *Guerra de Mercadotécnica*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Amat, O. (2009). *Estadística aplicada en las organizaciones*. Madrid-España: Omega.
- Banco Central del Ecuador, E. (2015). *Tasa Arancelaria*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14058/2/03.%20Diapositivas%20a%20presentar.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito, (02 de 02 de 2014). <http://www.lacamaradequito.com>. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de <http://www.lacamaradequito.com/cam/documentos-legales/>
- CAPEIPI, C. (2014). *Empresas por tipo de hiladura*. Quito: 2014.
- Castillo, S. (2011). *Mejoramiento continuo*. Madrid-España: Panorama Editorial.
- Chandezon, G. (2010). *Hacia la Calidad Total*. Madrid-España: Granica.
- CIIU, R. 4. (2015). *Clasificación de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Crosby, P. (2007). *Calidad sin lágrimas* (16 ed.). México: Patria.
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la Calidad* (Tercera ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Deming, E. (1989). *La Calidad Total*. Estados Unidos: Pentago.
- Directorio de Empresas y Establecimientos, (2014). (15 de 02 de 2014). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Ferrando, M. (2008). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia* (Segunda ed.). Funcación Confemetal.
- Gutierrez, M. (2009). *Administrar para la calidad*. México-México: LIUSA.
- Hansen, B. (2011). *Control de calidad*. Madrid-España: Diaz de Santos.
- Harrington, J. (2008). *Administración del mejoramiento continuo*. Estados Unidos: MacGraw Hill.

- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- INEC, (2014). (02 de 02 de 2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y censos*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Noticias: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Krajewski, L. (2011). *Administración de Operaciones*. México-México: Pearson Educación.
- Miguel, F. (2008). *Calidad Total*. Madrid-España: FC Editorial.
- Palma, C. (2010). *Ejercicios de Introducción a la Economía*. San José: Guayacán.
- Pérez, J. (2009). *Gestión de calidad empresarial*. Madrid-España: ESIC.
- Plan Nacional del Buen Vivir, 2. (2014). <http://documentos.senplades.gob.ec>. Recuperado el 29 de 02 de 2016, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- SRI, (2015). (31 de 01 de 2015). *Inicio/Pymes*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Suarez, M. (2011). *El Kaizen*. México-México: Panorama.
- Summers, D. (2010). *Administración de la calidad*. México-México: Pearson Educación.
- Superintendencia de Compañías, (2014), (07 de 10 de 2011). www.supercias.gob.ec. Recuperado el 28 de 02 de 2016, de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/14b.pdf
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente* (Quinta ed.). Minneapolis: Service Quality Institute.
- Verdoy, P. (2012). *Control estadístico de calidad*. Bogotá-Colombia: Universitat.

ANEXOS

ANEXO A – Formato de evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento

Evaluación de los efectos producidos por el mejoramiento

Favor responder con una X en la opción u opciones que mejor expresen los resultados

a) ¿Los cambios implementados por la empresa en relación a la calidad de servicio le permitieron contar con:

Ambiente de trabajo:

Opción	Frecuencia
Sí	
No	

b) Disponer de los recursos, insumos, equipos y herramientas necesarias para brindar un buen servicio.

Opción	Frecuencia
Sí	
No	

c) Disponer de medios que le permitan mejorar sus competencias, habilidades y destrezas

Opción	Frecuencia
Sí	
No	

d) Contar con eficientes sistemas de comunicación

Opción	Frecuencia
Sí	
No	

e) Ser respetados sus derechos para estar motivado y transmitir su motivación al cliente

Opción	Frecuencia
Sí	
No	

GRACIAS

Fuente: Elaborado por el autor

ANEXO B - Formato de entrevista No.1

Entrevistado
Cargo
Título
1. ¿Según su criterio que factores determinan la calidad de servicio en una empresa productora y comercializadora de prendas de vestir para niños?
2. ¿Cómo se puede valorar la criticidad de los factores citados y su relación con la satisfacción de los clientes?
3. ¿Identificados los factores críticos, cual es el siguiente paso?
4. ¿Cuál es la importancia que tiene la implementación de los factores críticos en los procesos internos de servicio y que consecuencias genera su omisión?

Fuente: Elaborado por el autor

ANEXO C - Formato de entrevista No.2

Entrevistado
Cargo
Título
1. ¿Es la calidad de servicio una estrategia de mercadeo?
2. ¿Cómo se puede mejorar la calidad de servicio en las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir?
3. ¿Existen modelos que guíen a las PYMES para mejorar su calidad de servicio?
4. ¿Cómo se pueden identificar los factores críticos que conforman la calidad de servicio?

Fuente: Elaborado por el autor

ANEXO D - Lista de PYMES escogidas para realizar las llamadas telefónicas

#	EMPRESA	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	TELEFONO	CORREO
1	ALCOETE XIL CIA. LTDA.	JAMIE EDUARDO	LA INDUSTRIAL 067-147 Y LEONOR STACEY COCHAPAMBA ALTO	3316923	alcotev@andina.net
2	AMAN GAVIDIA KATYA EVELYN	KATYA EVELYN	TURIBAMBA BAO SP.M2.H PSUE-238-A-0E2-85	267696	kayvee@hotmail.com
3	ASO CIA. LTDA.	GERDA PEISACH	ORELLANA E 1-43 Y 10 AGOSTO	2234889	omigeta@hotmail.com
4	CHAGNAY ROAS MARTHA DORIS	MARTHA DORIS	AV. AMAZONAS N47-303 Y RIO TOPO	2274100	mb@sublimhouse.com
5	CONFECCIONES BAL CIA. LTDA.	CARLOS ERNESTO	PRENSA N69-221 Y EZEQUIEL MARQUES JUNTO A L CENTRO D DEL MUCHACHO TRABAJADOR	2293049	ventas@fabricaartes.net
6	DISMODAS CIA. LTDA.	TERESTIA ELIZABETH	PAN NORTE KM. 6 1/2 BODEGAS PARKENOR 60-43...	2483613	mb@dismodas.com
7	DURANGO TEX CIA LTDA	Diego EDUARDO	REPUBLICA 17-25 Y AZUAY	2246985	sumerte@transitbo.ec
8	FRANKIMPORT CIA. LTDA	FRANKLIN ANDRES	AV. REPUBLICA E2-59 Y ATAHUALPA	2241152	frankimportes@frankimport.com
9	GARZON RIVADENEIRA ROSA	ROSA	ITALIA N32-213 Y ALEMANIA	3237410	eduardomera@hotmail.com
10	IBOHER CIA LTDA	ANA ISABEL	JUAN BARRAZUELA N70-71 Y MOBIS LUNA	2477985	iboher@andina.net
11	INDUIGL AMUR S.A. INDUSTRIAS GLAMOUR	MIRIAN DE LOURDES	EL PEDREGAL N35-167Y HERNADEZ DE JIRON - PASAJE A - POR EL COLEG. SAN GABRIEL	2495500	gerencia@induglamour.com
12	JACOME ALVARADO GIOVANNA RAQUEL	EDWIN RAFAEL	ZOTA URCO 0E19-131 Y HUAPACAPAC LA MAGDALENA...	3105067	confeccionerlaelfia@gmail.com
13	JUNG HYUN LEE NA	JUNG HYUN	NIUESTRA SEÑORA DE SANTA ANA S2-66 Y SECUNDARIA	2884166	lund_55@yahoo.es
14	ONA GUALOTUNA MARIA GRACIELA	MARIA GRACIELA	AV. SAN PEDRO TABOADA E8-290 Y AV. GRIBALDO MIÑO (CONCOCOTO)	2348226	milons26@hotmail.com
15	PAEZ GOMEZ COELLO FREDY WILLIAMS	FREDY WILLIAMS	DIEGO VASQUEZ DE CEPEDA N73-28 PONCEANO	2472121	frim@fimolection.com
16	SALAZAR ORTIZ EDWIN AARON VIDAL	EDWIN AARON	ALEMANIA N31-91 Y MARIANA D.E. JESUS	2504639	arec4@gmail.com
17	SARAUZ COBOS DANIEL ANDRES	DANIEL ANDRES	AV. DIEGO DE VASQUEZ N75-16 Y OESA JOSE PONCE.	2805484	daniel.sarauz@gmail.com
18	TORRES FLORES LILIA YOLANDA	LILIA YOLANDA	FRANCISCO GOMEZ S9-412 Y MALDONADO SECTOR VILLAFLORA	2654432	lizano@ffizano.torres.com
19	UNIPUNTO CIA. LTDA.	AMPARITO DEL CARMEN	RUMPAMBA 0E2-67 Y BURGEOS	3316676 ext. 105	unipuntec@hotmail.com
20	VALLEJO & TORO CIA LTDA	RITA XIMENA	GASPAR DE VILLARROEL EK-37Y SHIRYS	3320053	ximena.ve@hotmail.com
21	VILLOTA PEREZ CARLOS FERNANDO	CARLOS FERNANDO	CESAR BORJA LAVALLÉN 0E-367 Y REAL AUDIENCIA...	2416731	fernandovillota@gmail.com
22	YAGUE NUÑEZ ALFREDO (DISEÑOS Y & B)	ALFREDO	ALFAR N 50-49Y CAPITAN C. SANDOVAL ANTIGLU AEROPUERTO.	2433898	gerencia@camisajerome.com
23	EMPRESAS PINTO	NA	KI VIA A SELVA ALEGRE Y ANDRES CANDO	62921216	NA
24	PASAMERIA SA	NA	HUAYNA CAPAC N35-461 Y PISO BRAVO	2832388	NA
25	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN	NA	PANA NORTE KM.5.5 N66-177 Y CALLE 3	22483914	NA
26	NILOS	NA	DE LOS ACHITUNOS E 1-183 Y PANAMERICANA NORTE KM 5 SECTOR PARQUE DE LOS RECUERDOS	NA	NA
27	GRECO	NA	CENTRO COMERCIAL GRANADOS PLAZA	2240478	NA
28	AMERPAGES	NA	AV. QUITO Y TULCAN	2448680	NA
29	ANGELITO	NA	BENALCÁZAR 8.00 Y MEJÍA, ESQ.	22955024	NA
30	ALAZAN	NA	AV. JAIME ROLDOS AGULLERA E47 E ISIDRO AYORA (CARCELÉN)	22803184	NA
31	PADUA	NA	VENEZUELA 628	22281568	NA
32	GRUPO JOSSBEL	NA	NAZARETH 0E3-10 Y AV. REAL AUDIENCIA	22295376	NA
33	PERICLES	NA	AV. 10 DE AGOSTO N36-189 Y NACIONES UNIDAS	22457021	NA
34	CREACIONES DAP S.A.	NA	DE LOS EUCALIPTOS E1-175 Y JUNCAL	23464108	NA
35	HILACRIIL S.A.	NA	AV. ORELLANA E1065 Y CORUNA	22044004	NA

Fuente: Elaborado por el autor