



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DE VENTAS PARA MAXIMIZAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA INDUSTRIA DE ESTAMPADOS METÁLICOS S.A.C. EN EL DISTRITO DE LIMA, 2018”

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el título de:  
**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Bach. Evelyn Elena Huamani Bernardo

Bach. Roger Michael Leonard Quiroz

**Asesor:**

Mg. Emilio José Chocobar Reyes

Lima – Perú

2018

## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por la Bachiller Evelyn Elena Huamani Bernardo y el Bachiller Roger Michael Leonard Quiroz, denominada:

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DE VENTAS PARA  
MAXIMIZAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA INDUSTRIA DE  
ESTAMPADOS METÁLICOS S.A.C. EN EL DISTRITO DE LIMA, 2018”**

---

Mg. Emilio José Chocobar Reyes

**ASESOR**

---

Mg. Luis Edgar Tarmeño Bernuy

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

Mg. Manuel Ángel Horna Camero

**JURADO**

---

Lic. Juan Carlo Muñoz Fiore

**JURADO**

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres y hermanos que siempre nos brindan su incondicional apoyo, y que ha servido de estímulo e inspiración para poder lograr nuestros objetivos y demostrarnos que, con perseverancia, cooperación, comunicación se puede llegar lejos”

## AGRADECIMIENTO

“A Dios, por brindarnos cada día, un nuevo amanecer”

“A nuestra familia, por mantenernos perseverantes para lograr nuestras metas”

“A nuestros profesores, que impartieron su sabiduría y experiencias en sus enseñanzas para nuestra formación profesional”

“Un agradecimiento especial a la empresa IDEMSAC por brindarnos todas las facilidades que requerimos para el desarrollo de nuestra investigación”

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Descripción de la empresa.....	1
1.2 Realidad Problemática.....	6
1.3 Formulación del problema. ....	11
1.4 Justificación del problema.....	12
1.5 Objetivos .....	14
1.5.1 Objetivo General.....	14
1.5.2 Objetivos Específicos .....	14
1.5.2.1 Objetivo específico 1.....	14
1.5.2.2 Objetivo específico 2.....	14
1.5.2.3 Objetivo específico 3.....	14
1.5.2.4 Objetivo específico 4.....	14
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....	15
2.1 Antecedentes .....	15
2.2 Bases teóricas .....	25

<b>2.2.1</b>	<b>Gestión.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Procesos.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2.1</b>	<b>Tipos de procesos.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2.2</b>	<b>Diagrama de Flujo .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2.3</b>	<b>Diagrama de Pareto.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.2.4</b>	<b>Diagramas de causa y efecto .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.2.5</b>	<b>El Diagrama de Gantt .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2.6</b>	<b>Gestión por procesos .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2.7</b>	<b>Administración de operaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Plan de mejora.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Atención al cliente.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.4.1</b>	<b>Principios de la atención al cliente .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Calidad de atención .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.5.1</b>	<b>Dimensiones para medir la calidad de servicio .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.6</b>	<b>Calidad.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.6.1</b>	<b>Costos de calidad.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.7</b>	<b>Just in Time .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.8</b>	<b>Área de ventas.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.8.1</b>	<b>Capacitación en el área de ventas .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.8.2</b>	<b>Etapas del proceso de venta personal.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.9</b>	<b>Motivación .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3</b>	<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO 3 DESARROLLO .....</b>		<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Desarrollo del objetivo 1 .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2</b>	<b>Desarrollo del objetivo 2 .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3</b>	<b>Desarrollo del objetivo 3 .....</b>	<b>64</b>
<b>3.4</b>	<b>Desarrollo del objetivo 4 .....</b>	<b>71</b>

<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS</b> .....	<b>76</b>
<b>4.1 Resultados del Objetivo 1</b> .....	<b>76</b>
<b>4.2 Resultados del Objetivo 2</b> .....	<b>79</b>
<b>4.3 Resultados del Objetivo 3</b> .....	<b>81</b>
<b>4.4 Resultados del Objetivo 4</b> .....	<b>82</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>84</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>85</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>88</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1.1	Las 5 Fuerzas de Porter.....	3
Figura n.º 1.2	Organigrama de la empresa.....	5
Figura n.º 1.3	Diagrama de Ishikawa.....	8
Figura n.º 1.4	Diagrama de Pareto (resultado de encuestas).....	9
Figura n.º 2.1	Diagrama de Pareto sobre las deficiencias.....	16
Figura n.º 2.2	Nivel de satisfacción general respecto a la atención.....	17
Figura n.º 2.3	Ahorro en el traslado de envíos según la propuesta.....	18
Figura n.º 2.4	Interés en brindar atención.....	19
Figura n.º 2.5	Diagrama de barras de los defectos.....	23
Figura n.º 2.6	Procedimiento para la gestión de procesos.....	31
Figura n.º 2.7	Incremento de costos cuando / Localización de defecto.....	43
Figura n.º 2.8	Proceso de satisfacción de necesidades.....	49
Figura n.º 3.1	Diagrama de interacción de procesos.....	53
Figura n.º 3.2	Demora en los tiempos de entrega.....	54
Figura n.º 3.3	Diagrama de flujos del proceso de ventas.....	54
Figura n.º 3.4	Falta de stock (Envases y cuerpos).....	57
Figura n.º 3.5	Devolución de productos por defecto en la calidad.....	59
Figura n.º 3.6	Actividades por devolución (Detectados al instante).....	60
Figura n.º 3.7	Actividades por devolución (Detectados en días).....	61
Figura n.º 3.8	Comparativo de causas de devoluciones 2014-2017.....	62
Figura n.º 3.9	Comparativo de quejas por líneas 2014- 2017.....	63
Figura n.º 3.10	Etapas para el desarrollo del proceso de mejora.....	64
Figura n.º 3.11	Proceso de la propuesta para el plan de mejora.....	65
Figura n.º 3.12	Diagrama de Gantt.....	69
Figura n.º 3.13	Ventas mensuales en el año 2017 (1 galón).....	75



<b>Figura n.º 4.1 Comparativo en horas (Tiempo de entrega).....</b>	<b>76</b>
<b>Figura n.º 4.2 Proceso innecesario al consultar stock.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura n.º 4.3 Proceso mejorado al consultar stock.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura n.º 4.4 Comparativo de ventas no concretadas por falta de stock .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura n.º 4.5 Comparativo de incidencias por defectos en la calidad .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura n.º 4.6 Comparativo de devoluciones por línea.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura n.º 4.7 Proyectado de ventas aplicando el plan de mejora.....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.° 1.1	Resultados de las encuestas .....	9
Tabla n.° 1.2	Ranking anual de problemas de mayor incidencia.....	10
Tabla n.° 2.1	Nivel de satisfacción general respecto a la atención .....	17
Tabla n.° 2.2	Hoja de verificación del conteo de defectos .....	23
Tabla n.° 3.1	Tiempos del proceso de entrega (Hay stock) .....	55
Tabla n.° 3.2	Tiempos del proceso de entrega (No hay stock) .....	56
Tabla n.° 3.3	Devolución de productos por defecto en la calidad.....	59
Tabla n.° 3.4	Comparativo de causas de devoluciones 2014-2017 .....	62
Tabla n.° 3.5	Comparativo de quejas por línea 2014-2017 .....	63
Tabla n.° 3.6	Actividades y detalles del plan de mejora.....	66
Tabla n.° 3.7	Costos de actividades de la propuesta .....	71
Tabla n.° 3.8	Proyectado de ventas al 2018 (Datos ficticios).....	75
Tabla n.° 4.1	Comparativo en horas (Tiempo de entrega).....	76
Tabla n.° 4.2	Comparativo de ventas no concretadas por falta de stock .....	78
Tabla n.° 4.3	Comparativo de incidencias por defectos en la calidad .....	79
Tabla n.° 4.4	Comparativo de devoluciones por línea.....	80
Tabla n.° 4.5	comparativa aplicando el plan de mejora .....	81

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un plan de mejora en el área de ventas para maximizar la calidad de atención al cliente en la Industria de Estampados Metálicos S.A.C.; los resultados que arrojaron las encuestas que elabora la empresa anualmente para determinar la calidad de servicio que ofrece a sus clientes, no fueron favorables; debido a que, en los últimos años se ha registrado solo el 69% de satisfacción, frente a años anteriores que se logró alcanzar el 77%; es decir, que la calidad de atención y servicio de la empresa ha disminuido en 8%; por otro lado, en el mes de Julio del presente año, entrevistamos a 6 colaboradores de la empresa, según esta información se evidencia la existencia de problemas importantes que deben ser atendidos con celeridad. Con esta propuesta de mejora lograremos analizar e identificar las falencias que presenta la empresa y plantear posibles soluciones para maximizar la calidad de atención al cliente, de esta manera mejorar su reputación, y a la vez obtener un crecimiento del 14% de sus ingresos. Esta investigación emplea una metodología cualitativa, tipo descriptiva, no experimental, porque describimos la realidad y recopilamos datos para proponer mejoras, sin manipular las variables.

**Palabras Claves:**     **Calidad, plan de mejora, atención al cliente, área de ventas, procesos.**

## ABSTRACT

This investigation has as its objective to elaborate an improvement in sales in order to maximize the quality of service customer of the Industria de Estampados Metálicos S.A.C., due to the fact that results of previous annual polls, the company does in order to determine the quality of services offered to their clients, were not favorable; being that polls from the previous year show that in the past, its customer services valuation had reached a 77%; which means that its service has decreased 8%. For example, in the month of July, this year, we interviewed 6 coworkers, according to the information received, the existence of significant problems was identified and should be addressed with brevity. With this proposition of improvement, we will be able to and analyze and identify the shortcomings and suggest possible solutions in order to improve the reputation, quality and client satisfaction of the company, and at the same time reach a growth of 14% of annual income.

This investigation employs a qualitative methodology, of descriptive type, non-experimental, because we describe the reality and compile data to propose improvements, without variables manipulation.

**Key words:**            **Quality, improvement, customer service, sales area, proceedings.**

## **NOTA DE ACCESO**

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.

## REFERENCIAS

- Alonso, J. (2008). *Flujo en Redes y Gestión de Proyectos*. Obtenido de <https://bit.ly/2ntoJif>
- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (2010). *Administración de Ventas 2da Edición*. Obtenido de <https://bit.ly/2kXOu9d>
- Banco Mundial Doing Business. (Junio de 2017). *Doing Business*. Obtenido de <https://bit.ly/2jOwh0y>
- Bloom, B. (1956). Taxonomía de Bloom. En B. Bloom. Obtenido de <https://bit.ly/2KIARik>
- Botia, O., & Rivera, D. (2008). *Propuesta de Mejoramiento al Servicio al Cliente del Grupo UNIPHARM, Bogotá*. Obtenido de <https://bit.ly/2OY0dTe>
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia) Versión resuminda*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://xurl.es/anvum>
- Bravo, R., & García, T. (2013). *Control del Proceso de Reposición para la Gestión de Stocks y su Impacto en el Nivel de Servicio al Cliente en una Empresa de Comercialización Masiva*. Obtenido de <https://bit.ly/2MjFoTC>
- Cantón, I. M. (2010). *Introducción a los Procesos de Calidad*. Obtenido de <https://bit.ly/2OphMdx>
- Cárdenas, L. (2007). *Propuesta de un Modelo de Gestión para PYMEs, Centrado en la Mejora Continua*. Obtenido de <https://bit.ly/2MBxUbl>
- Carnero, A., & Carrillo, R. (2013). *Autoevaluación de Habilidades Investigativas e Intención de Dedicarse a la Investigación en Estudiantes de Primer año de Medicina de una Universidad Privada en Lima, Perú*. Obtenido de <https://bit.ly/2Mfj91b>
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (Julio de 2017). *Gestión por Procesos- Un Principio de Gestión de la Calidad - Primera Edición*. Recuperado el 2018, de <https://bit.ly/2LIRUcd>
- Cóndor, B., & Gonzáles, F. (2017). *Influencia de la Calidad del Servicio en la Satisfacción De Los Usuarios Del Gimnasio Iron Gym Huancayo - 2013*. Obtenido de <https://bit.ly/2NBLht6>
- Cortez, E. (2016). *Propuesta de Mejora del Proceso de Atención de Reclamos en una Empresa de Prensa Escrita*. Obtenido de <https://bit.ly/2MvDSL6>
- Corzo, J. (2005). *Mejora de Procesos de Liquidación Aduanera*. Obtenido de <https://bit.ly/2vxMs5o>
- Delgado, N., Martínez, G., & Covas, D. (2015). *Procedimiento para la Mejora del Servicio de Envíos de Mensajería DHL EXPRESS, perteneciente a la Empresa de Correos Cienfuegos. Visión de Futuro*. Obtenido de <https://bit.ly/2w1FERG>
- Deming, E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad la Salida de la Crisis*. Obtenido de <https://bit.ly/2M5kCHW>
- Diario Gestión. (15 de 02 de 2018). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://bit.ly/2nn1F4W>
- Díaz, J. (Abril de 2014). *CONEXION ESAN - La Importancia de Prestar un Buen Servicio a los Clientes*. Obtenido de <https://bit.ly/2vTmsRm>
- Escudero, J. S. (2011). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Obtenido de <https://bit.ly/2MxTs90>
- Evans, Lindsay. (2008). *Administración y Control de la Calidad 7ed*. Santa Fe - México: Cengage Learning Editores S.A de C.V.
- Fernández, C., Baptista, M., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación - 5ta Edición*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- García, D. (2002). *Taller de Lectura y Redacción: un Enfoque Hacia el Razonamiento Verbal*.
- González, C., Espilco, L., & Aragón, E. (Diciembre de 2003). *Análisis de Estrategias Competitivas en Sectores Industriales del Perú*. Obtenido de <https://bit.ly/2Op4oWY>
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2010). *Administración de Ventas - Relaciones y Sociedades con el Cliente*. (C. L. S.A, Ed.) Obtenido de <https://bit.ly/2MyYCS4>
- Hay, E. (1987). *Justo a Tiempo: La Técnica Japonesa que genera mayor ventaja Competitiva*. Norma. Obtenido de <https://bit.ly/2wvePBH>
- IBM. (2018). *IBM Knowledge Center*. Obtenido de <https://ibm.co/2vyTPJP>
- INEI. (2015). Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Población 2000 al 2015*. Obtenido de <https://bit.ly/2FC2QUV>
- IUNT. (2009). *Herramientas para la Mejora de la Calidad*. Obtenido de <https://bit.ly/1HHZOZP>
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- López, Z., & Michelena, E. (2014). Mejora del Proceso de Prestación del Servicio en una Instalación de Servicios Gastronómicos. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae - Facultad de Ingeniería Industrial*. Obtenido de <https://bit.ly/2vwiejm>
- Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional basado en procesos*. Distrito Federal - México: Cengage Learning Editores S.A.
- MAP. (2014). *Guía para la Elaboración e Implementación del Plan de Mejora Institucional*. Obtenido de <https://bit.ly/2MlodkM>
- Martínez, E. (2007). *Gestión de Compras - Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento*. Obtenido de <https://bit.ly/2Myh2Cv>
- Medina, A., Dianelys, N., & Hernández, A. (s.f.). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Obtenido de <https://bit.ly/2KGGXpR>
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (s.f.). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Obtenido de <https://bit.ly/2MCWqJ6>
- Molina, A. D. (2012). *Plan de Mejoramiento Continuo del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Cooperativ de Ahorro y Crédito Indígena SACPELILEO*. Obtenido de <https://bit.ly/2AW2LOW>
- Moliner, C. C. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Obtenido de <https://bit.ly/2AZKJuU>
- Moreno, E. C. (Octubre de 2009). *Propuesta de Mejora de Operación de un Sistema de Gestión de Almacenes en un Operador Logístico*. Obtenido de <https://bit.ly/2KH5D1f>
- Najul, J. (2011). El Capital Humano en la Atención al Cliente y la Calidad de Servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 32, 34. Obtenido de <https://bit.ly/1hUbaHI>
- Navarro, M. M. (2012). *Técnicas de Ventas*. Obtenido de <https://bit.ly/2MewuXj>
- Ongallo, C. (2012). *La Atención al Cliente y el Servicio Post-Venta*. Obtenido de <https://bit.ly/2AYNQDr>
- Pérez, C. (Abril de 2014). *La Calidad del Servicio al Cliente y su Influencia en los Resultados Económicos y Financieros de la Empresa Restaurante Campestre -Chiclayo- Periodo Enero a Septiembre 2014 y 2012*. Obtenido de <https://bit.ly/2xPL8KP>
- Pérez, Pérez, López, Caballero. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid- España: McGraw- Hill / Interamericana de España, S.L.
- Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. Obtenido de <https://bit.ly/2M3t4aR>

- Pineda, L., Del Carpio, J., Edgardo, C., Vergara, A., Morales, S., Flores, M., & Lamas, L. (2013). La Satisfacción y la Calidad del Servicio en Organizaciones Públicas y Privadas de Lima Metropolitana. *IIPSI Facultad de Psicología de UNMSM*. Obtenido de <https://bit.ly/2AZCmiO>
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). *Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua*. Obtenido de <https://bit.ly/2O6zqUh>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Obtenido de <https://bit.ly/2w1FiY8>
- Summers. (2006). *Administración de la Calidad*.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Obtenido de <https://bit.ly/2MyZqGA>
- UPN. (2016). *Glosario de Investigación*.
- Urzelai, A. (2006). *Manual Básico de Logística Integral*. Obtenido de <https://bit.ly/2MBG9nU>
- Vidal, S. (2007). *Estrategia Logística del Justo a Tiempo para crear Ventajas Competitivas en las Organizaciones*. Obtenido de <https://bit.ly/2N1X3Q5>