

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMATICAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

EXAMEN COMPLEXIVO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

**“MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y
LA CALIDAD”**

TEMA

**“DISEÑO DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN AL USUARIO EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS”**

AUTOR:

MARÍA FERNANDA CHIRIBOGA ANDRADE

Guayaquil-Ecuador

AÑO

2016

DEDICATORIA

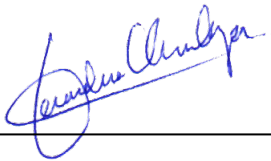
A mis padres y mi familia quienes son mi fuente de inspiración y apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, porque él lo hace todo posible. A mi familia, esposo y bebé, que con su amor y paciencia me han acompañado a alcanzar mis metas.

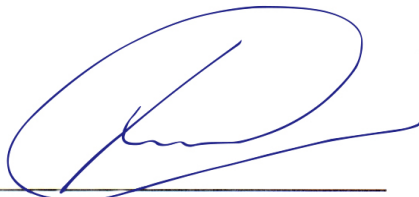
DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos y doctrinas expuestas en este proyecto de examen complejo, me corresponde exclusivamente; el patrimonio intelectual del mismo, corresponde exclusivamente a la Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas, Departamento de Matemáticas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.”

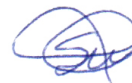


María Fernanda Chiriboga Andrade

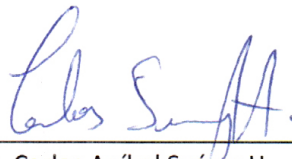
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Francisco Vera Alcívar, Ph.D.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

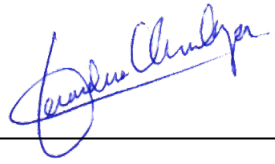


Sandra García Bustos, Ph.D.
DIRECTORA



M.Sc. Carlos Aníbal Suárez H.
EVALUADOR

AUTOR DE PROYECTO



María Fernanda Chiriboga Andrade

CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	x
Planteamiento del problema.....	xi
Justificación	xi
Alcance del proyecto.....	xi
Objetivo General.....	xii
Objetivos Específicos.....	xii
CAPÍTULO I	
1. MARCO DE REFERENCIA	
1.1 El Servicio	1
1.1.1 El servicio como factor clave del éxito.....	1
1.1.2 Aspectos a reforzar la relación con el servicio	1
1.1.3 Al Servicio del Cliente: Concepto de Servicio.....	2
1.2 Control Estadístico del Proceso	4
1.2.1 Diagrama De Pareto.....	4
1.2.2 Diagrama de Ishikawa.....	5
1.2.3 Histograma.....	6
CAPÍTULO II	
2 SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1 Situación Actual	7

	Pág.
2.2 Servicios.....	7
2.3 Equipo de Trabajo	7
2.4 Actividades.....	9
2.5 Mapa de Procesos.....	10
2.6 Diagrama de Flujo del área de Servicio.....	11
 CAPÍTULO III	
3 ANÁLISIS	12
3.1 Proceso de Área Atención al usuario.....	12
3.2 Determinación de Posibles Causas	14
 CAPÍTULO IV	
4 DISEÑO.....	15
4.1 Estrategias Propuestas.....	15
4.1.1 Estrategia 1.....	15
4.1.2 Estrategia 2.....	16
4.1.3 Estrategia 3	16
4.1.4 Estrategia 4	17
4.1.5 Estrategia 5.....	17
4.1.6 Estrategia 6.....	17
 CONCLUSIONES.....	 18
 RECOMENDACIONES.....	 19
 BIBLIOGRAFÍA.....	 20

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.Importancia de la Cultura organizacional	7
Figura 2. Personal de Servicio al Cliente según sexo.....	8
Figura 3. Personal de Servicio al Cliente según antigüedad laboral.....	8
Figura 4. Motivo de llamadas.....	10
Figura 5. Mapa de Procesos	10
Figura 6. Diagrama de Flujo del Área de Servicio.....	11
Figura 7. Diagrama de Pareto.....	13
Figura 8. Determinación De Posibles Causas	14

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cantidad de trámites atendidos.....	9
Tabla 2. Problemas de calidad detectados.....	12
Tabla 3. Programa de Capacitación anual	15
Tabla 4. Registro de atención al usuario	16
Tabla 5 Registro de quejas	16
Tabla 6. Indicador Porcentaje de Quejas por desconocimiento.....	17

INTRODUCCIÓN

La empresa ABC es una empresa que dedica a brindar servicios a la comunidad. Los procesos de la empresa ABC, se encuentra dividido en procesos de carácter estratégico, procesos de gestión y procesos de apoyo.

El proyecto contempla de forma específica la mejora del servicio de atención al usuario, como parte de sus principales objetivos.

El proyecto tiene la finalidad de mejorar el servicio antes mencionado mediante la propuesta de mejora continua integral. La mejora del diseño del servicio de atención al cliente, se basa también en la optimización de los tiempos de respuestas ante las consultas que son realizadas por los usuarios, así como también en la eficiencia de atención por parte de los proveedores de éste servicio, mediante procedimientos que establezcan los controles adecuados. El mejoramiento está enfocado en establecer como prioridad la satisfacción de los clientes a través de un monitoreo constante de sus requerimientos y brindando confiabilidad en los resultados.

Tal diseño además está orientado a que los usuarios puedan percibir realmente los servicios que brinda la empresa, que es dar a conocer a la comunidad los requisitos para los diferentes tipos de trámites

De tal manera que los servicios a brindarse eviten pérdidas de tiempo al usuario, falta de entendimiento al proporcionársele el servicio, duplicidad de información e información errónea.

Como parte del proyecto, en lo que respecta al servicio de atención al usuario, se realizo el levantamiento de la información de las actividades principales, se identificaron los problemas y se elaboraron las respectivas propuestas de planes de acción para mejorar la calidad del servicio. y diseño para la solución los problemas actuales, a través de un análisis causa efecto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El servicio de atención al usuario se ha realizado en la empresa por unos años, sin embargo la percepción que tienen los usuarios con el servicio prestado en muchas ocasiones es negativa.

Las medidas de control han sido insuficientes, existe la necesidad de identificar los puntos a controlar y establecer estrategias que aumenten la satisfacción al cliente.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto se presenta en una empresa que brinda servicios a los usuarios, sobre trámites ciudadanos. Entre los objetivos principales de la empresa, está en brindar sus servicios con calidad y eficiencia.

Este proyecto se ha elaborado para proponer estrategias y así poder brindar mejoras en la calidad de servicio.

La metodología aplicada han sido las herramientas de control de calidad, con el objetivo de determinar las causas de la insatisfacción de los usuarios y plantear posibles soluciones.

ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto comprende el diseño de la mejora de los procesos del área de atención al usuario en la empresa ABC.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a mejorar la calidad en la atención del servicio al cliente, determinando las causas que inciden en el proceso de una empresa prestadora de servicios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el proceso de actual de atención al cliente en la empresa ABC.
- Determinar los puntos críticos de mejora del proceso de atención al cliente.
- Elaborar propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos.
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Establecer como prioridad la satisfacción de los clientes a través de un monitoreo constante de sus requerimientos y brindando confiabilidad en los resultados.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

La competitividad de una empresa está determinada por la búsqueda de proceso que conlleven a la eficiencia y la mejora continua. En este marco de referencia se considera las siguientes definiciones y conceptos relacionados con este proyecto sobre servicio al cliente

1.1. EL SERVICIO

1.1.1 El servicio como factor clave del éxito

La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general.

La calidad no tiene nada de misterioso. Es un reencuentro con el cliente o público usuario, desarrollado gracias a nuestra capacidad de entendimiento, de oír su voz, su clamor, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio. La orientación hacia el cliente o público usuario, permite que las organizaciones tiendan a otorgar un mejor servicio pensado en sus diferentes necesidades, gustos y deseos. [1]

1.1.2 Aspectos a reforzar la relación con el servicio

Servicio Interno: Son los procesos que se desarrollan dentro de la institución para que el servicio refleje una norma de excelencia.

Servicio Externo: Es el mensaje que se proyecta al exterior en relación con el servicio proporcionado por la institución y que difícilmente puede ser superado. [1]



Fig. 1. Importancia de la Cultura organizacional

Fuente: Página de internet. Servicio y Atención Al Cliente

Autor:: Williams Estrada Vera

1.1.3 Al Servicio del Cliente: Concepto de Servicio

Es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial.

Prestar un servicio implica el interés que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes o público usuario, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no podemos llevarlo en nuestros maletines, se encuentra en nuestro interior, tiene consecuencias favorables en el cliente/público usuario y brinda satisfacción profesional a quien lo proporciona.

a) Evolución del Concepto de Servicio

- Servicio como algo que toca hacer
- Servicio como concepto funcional
- Servicio como la estrategia de la organización

En la elaboración de la Visión, Misión, Valores y Diseño de la organización se encuentra incluido el concepto de servicio.

b) Características del Servicio

El servicio como resultado final de un proceso, tiene las siguientes características

- No genera propiedad
- Es indivisible
- No es re procesable
- No se puede almacenar
- Está asociado a la satisfacción de una necesidad temporal
- El cliente siempre interviene en su generación

c) La Calidad de Servicio se manifiesta en dos frentes:

Diseño y Realización

El **diseño** es el servicio básico que se ofrece al cliente, las condiciones que permitirán brindar el servicio. Por ejemplo, en una oficina, el diseño podría ser la adecuación física del área: El acceso fácil a oficinas, áreas.

- Las ventanillas disponibles / Áreas de atención
- La información / Rotulación de los servicios.
- Disponibilidad de personal
- Disponibilidad de equipos y/o materiales (Ej. Formularios).
- Horario (adecuado).

Por otra parte, la **realización** consiste en hacer adecuadamente el trabajo, es decir se concentra en cómo se ejecutó el servicio y está relacionada con:

- La experiencia que tiene el cliente cuando usa el servicio
- Si recibió la atención adecuada.
- Solucionar los requerimientos/ problemas
- Si la atención fue rápida.
- Si pudieron hacer los cambios sin molestias.
- Si fueron amables y corteses.
- Si hubo tranquilidad.
- Si el cliente percibió el interés por atenderlo.

d) La adecuación del diseño y la realización requiere dominar dos clases de **Capacidades de Gestión**: la Capacidad Estratégica y la Capacidad Operativa, que veremos más adelante.

La Capacidad Estratégica consiste en ofrecer un servicio bien diseñado. Para lograrlo se debe valorar correctamente las expectativas de los clientes y crear un conjunto de servicios que las satisfagan a la altura de la calidad preconcebida por el cliente. [1]

1.2. CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO

El control estadístico del proceso abarca, generalmente, los siguientes métodos: Diagrama de Pareto, Diagrama de causa y efecto, hoja de comprobación, diagrama de flujo de proceso, diagrama de dispersión, histogramas, gráficas de control y gráficas de corrida [2]

1.2.1 Diagrama De Pareto

También llamado **curva cerrada** o **Distribución A-B-C**, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos y rebotes internos del pronosticado.

El principal uso que tiene el elaborar este tipo de diagrama es para poder establecer un orden de prioridades en la [toma de decisiones](#) dentro de una organización. Evaluar todas las fallas, saber si se pueden resolver o mejor evitarla. [3]

1.2.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas o outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control. [4]

1.2.3 HISTOGRAMA

En estadística, un histograma es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados, ya sea en forma diferencial o acumulada. Sirven para obtener una "primera vista" general, o panorama, de la distribución de la población, o la muestra, respecto a una característica, cuantitativa y continua, de la misma y que es de interés para el observador (como la longitud o la masa).. [5]

CAPÍTULO II

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. SITUACIÓN ACTUAL

El fin de los servicios que brinda la empresa está orientado a que los usuarios se informen de los requisitos que requieren para los diferentes tipos de trámites que gestiona y así puedan dar cumplimiento a los mismos.

Actualmente en el área de servicio de atención a usuarios existe poca satisfacción en cuanto a los procesos que se ejecutan.

Entre los inconvenientes que suelen darse por la deficiencia del servicio, provocan malestares en el comportamiento del usuario, inclusive pre disponibilidad del usuario al mal comportamiento antes de ser atendidos, preocupación en usuarios por tardanzas en los trámites, teniendo la percepción de obstáculos en sus emprendimientos de negocios, hasta pérdidas financieras.

2.2. SERVICIOS

La empresa brinda los siguientes servicios, entre los cuales tenemos:

- Trámites para la obtención de permisos habilitantes
- Trámites para la obtención certificaciones de calidad productos de uso y consumo humano
- Trámites para la autorización de importaciones de productos de uso y consumo humano

2.3. EQUIPO DE TRABAJO

El servicio de atención al usuario que existe en la empresa está conformada por un equipo de 4 personas, todos los integrantes son profesionales



Fig. 2. Personal de Servicio al Cliente según sexo

Fuente: Área Atención al usuario

Autor:: María Fernanda Chiriboga

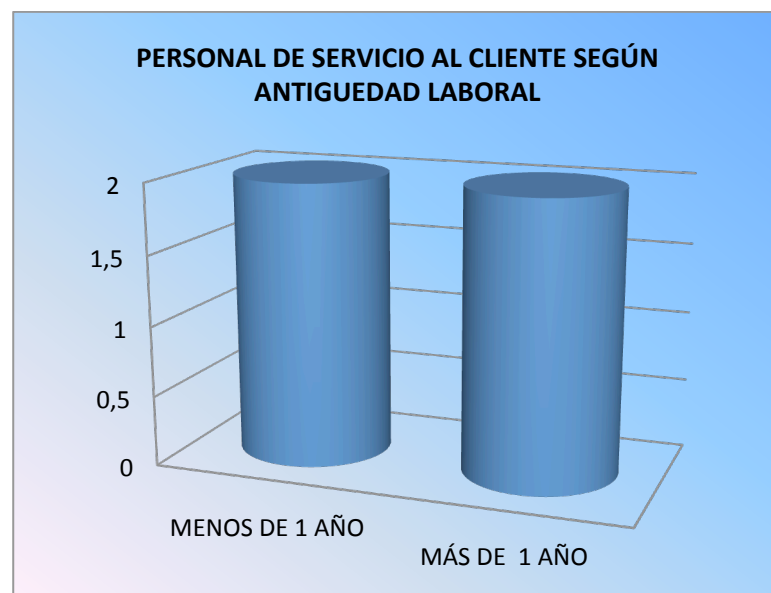


Fig. 3. Personal de Servicio al Cliente según antigüedad laboral

Fuente: Área Atención al usuario

Autor:: María Fernanda Chiriboga

2.4. ACTIVIDADES

Entre sus actividades consiste en proporcionar información como:

- Información sobre los requisitos para los de obtención de certificaciones de calidad , permisos y autorizaciones
- Responder Consultas
- Verificar estado de trámite el cual puede estar :
 - En proceso
 - Finalizado
 - Rechazado

La atención de estas actividades es atendida mediante:

- A través de counters de manera personal,
- Correos electrónicos , y
- Llamadas telefónicas.

2015	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV
COUNTERS	200	250	182	198	230	205
CORREOS	200	220	210	230	205	190
LLAMADAS TELEFONICAS	140	156	138	120	167	146

Tabla 1 Cantidad de trámites atendidos

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

Con respecto al motivo de las llamadas:

El 70% de las llamadas corresponden a consultas de usuarios para conocer el estado del trámite

El 30% de las llamadas corresponden a información de requisitos para los diferentes tipos de trámites que realiza la empresa

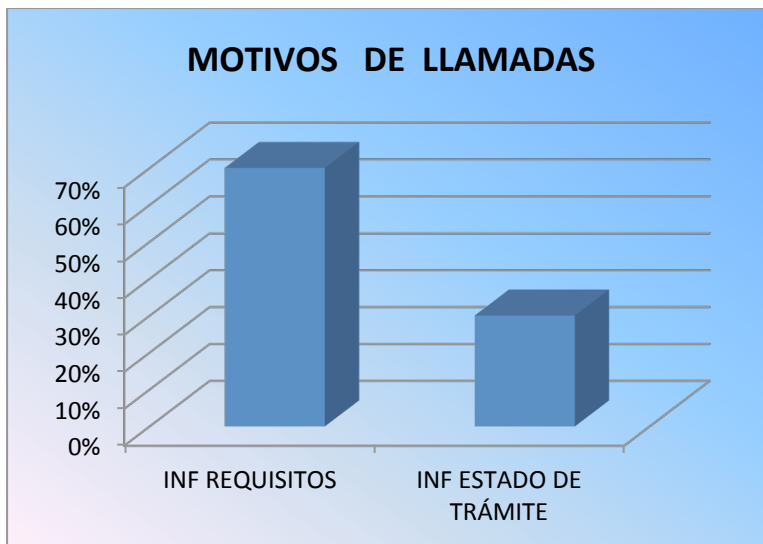


Figura 4 Motivos de llamadas

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

2.5. MAPA DE PROCESOS

La empresa presenta el siguiente mapa de procesos:

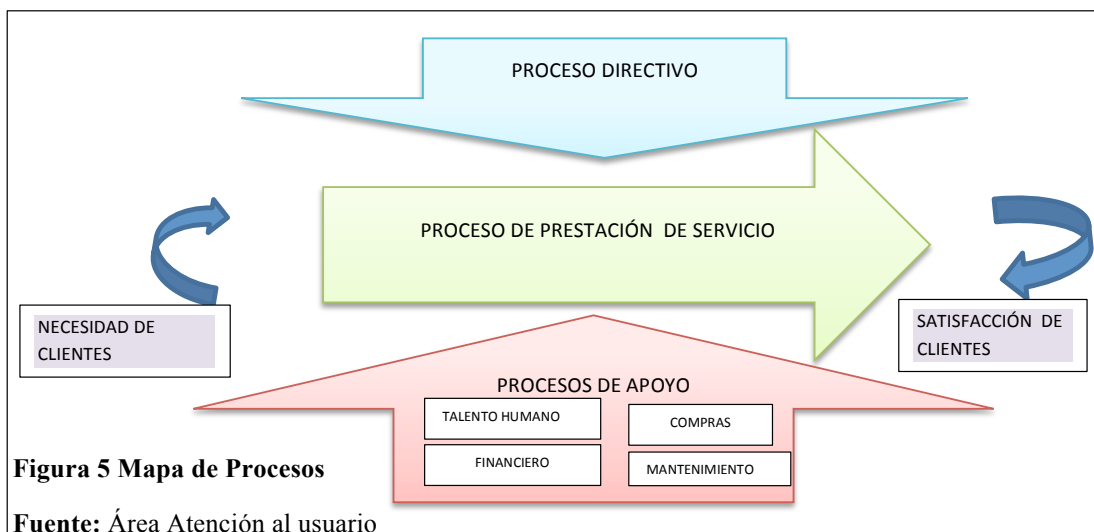


Figura 5 Mapa de Procesos

Fuente: Área Atención al usuario

2.6. DIAGRAMA DE FLUJO DEL ÁREA DE SERVICIO

A continuación se presenta el diagrama de flujo correspondiente al área de servicio

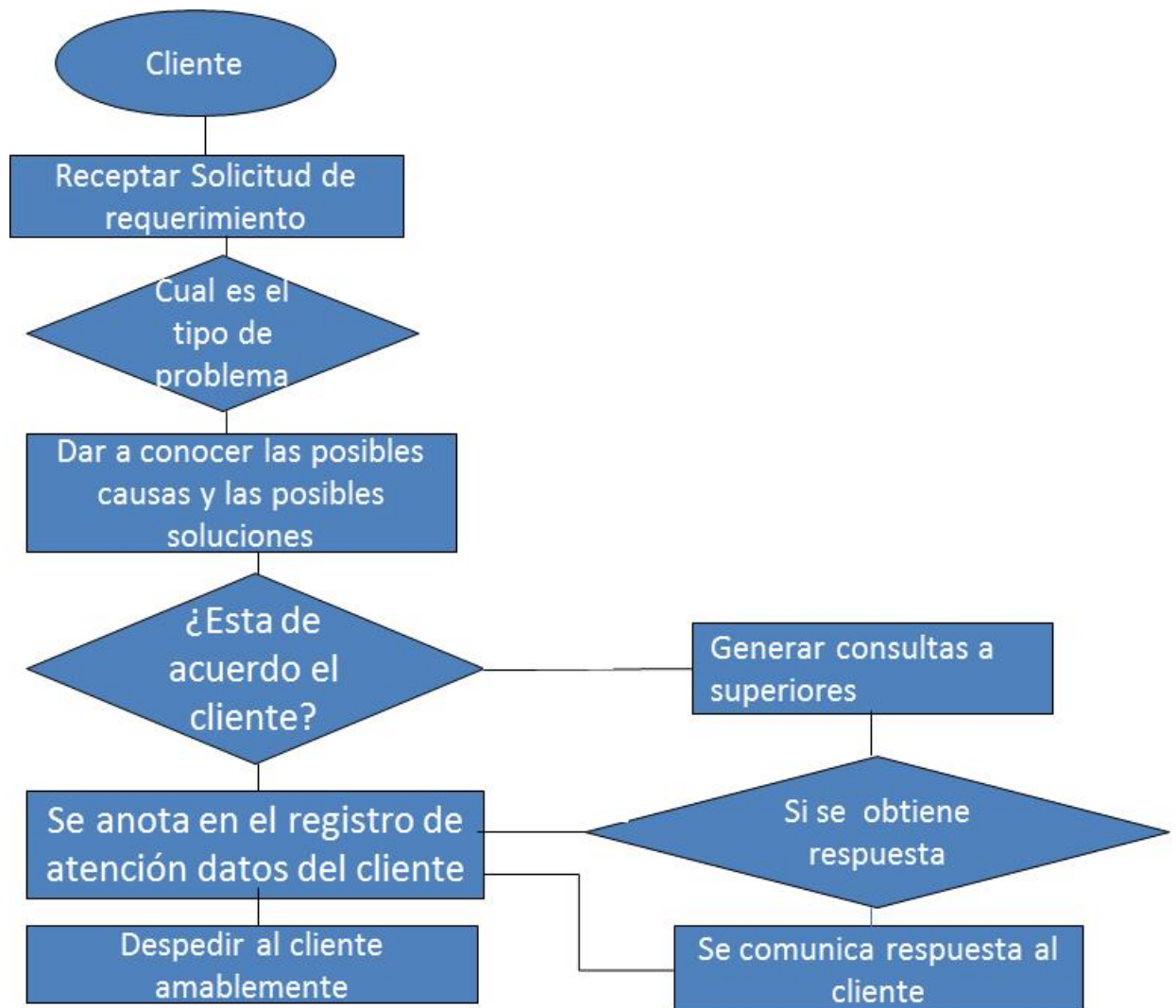


Figura 6 Diagrama de flujo

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS

3.1. PROCESO AREA DE ATENCIÓN AL USUARIO

Sobre el resultado del análisis de lluvia de ideas, se ha calificado en orden de importancia los inconvenientes de calidad que afectan al área. Para lo cual se presenta el siguiente Diagrama de Pareto.

Problemas de calidad detectados	Frecuencia Abdoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Quejas y reclamaciones	40	33,33%	33,33%
Fallas en el sistema informático	28	23,33%	56,67%
Se realizan trámites innecesarios	24	20,00%	76,67%
Dependencia de respuestas a nivel superior	18	15,00%	91,67%
Mal comportamiento de usuarios	10	8,33%	100,00%
	120	100,00%	200,00%

Tabla 2 Problemas de calidad detectados

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

Luego de realizado el diagrama de Pareto, podemos observar que los inconvenientes que tienen mayor incidencia son:

- Quejas y reclamaciones
- Fallas en el sistema informático
- Realización de trámites innecesarios

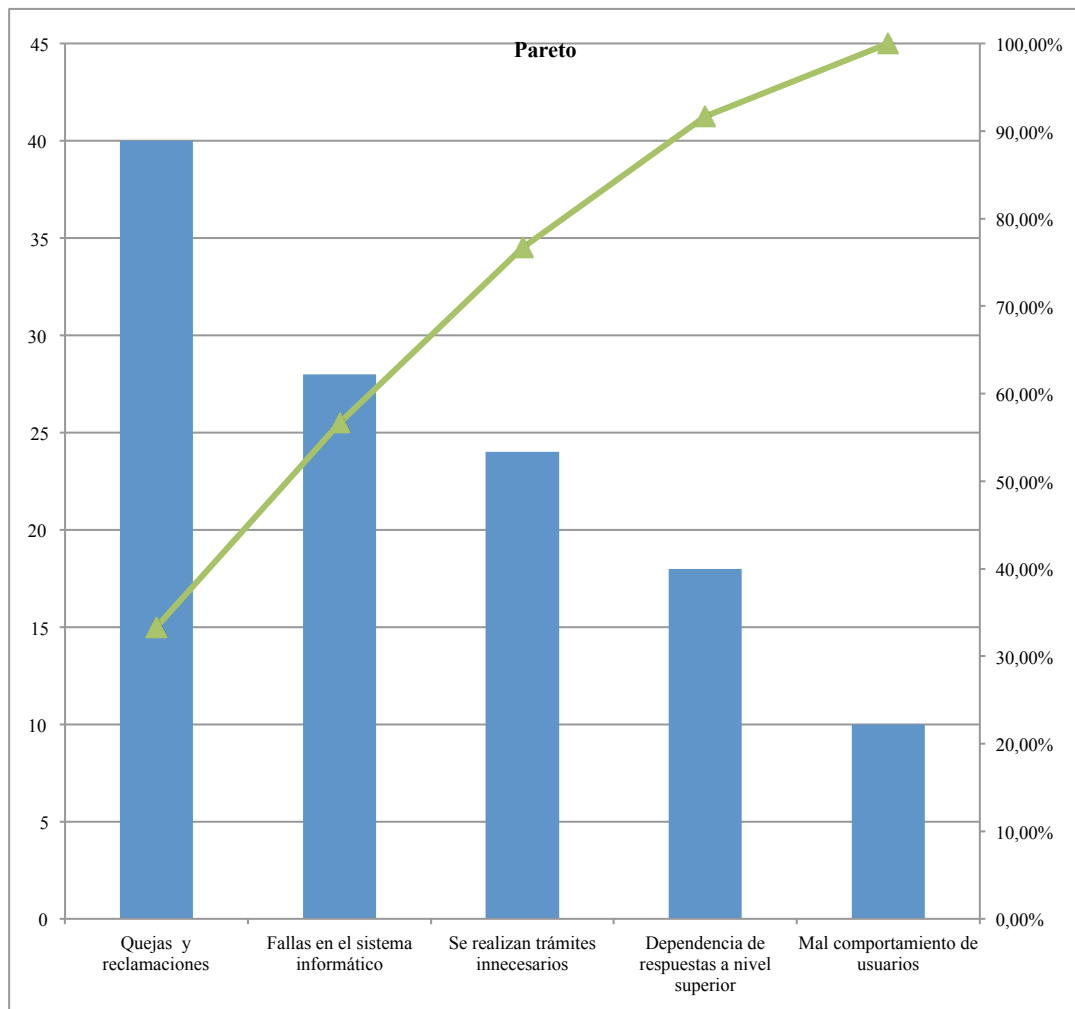


Figura 7 Diagrama de Pareto

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

Para efecto de este proyecto, se ha elegido la Quejas y reclamaciones, por considerarse como uno de los inconvenientes del servicio que requiere mayor prioridad en atenderse.

3.2. DETERMINACIÓN DE POSIBLES CAUSAS

En base a la información anterior se elabora un diagrama de causa y efecto para determinar las principales causas que intervienen en las Quejas y reclamaciones.

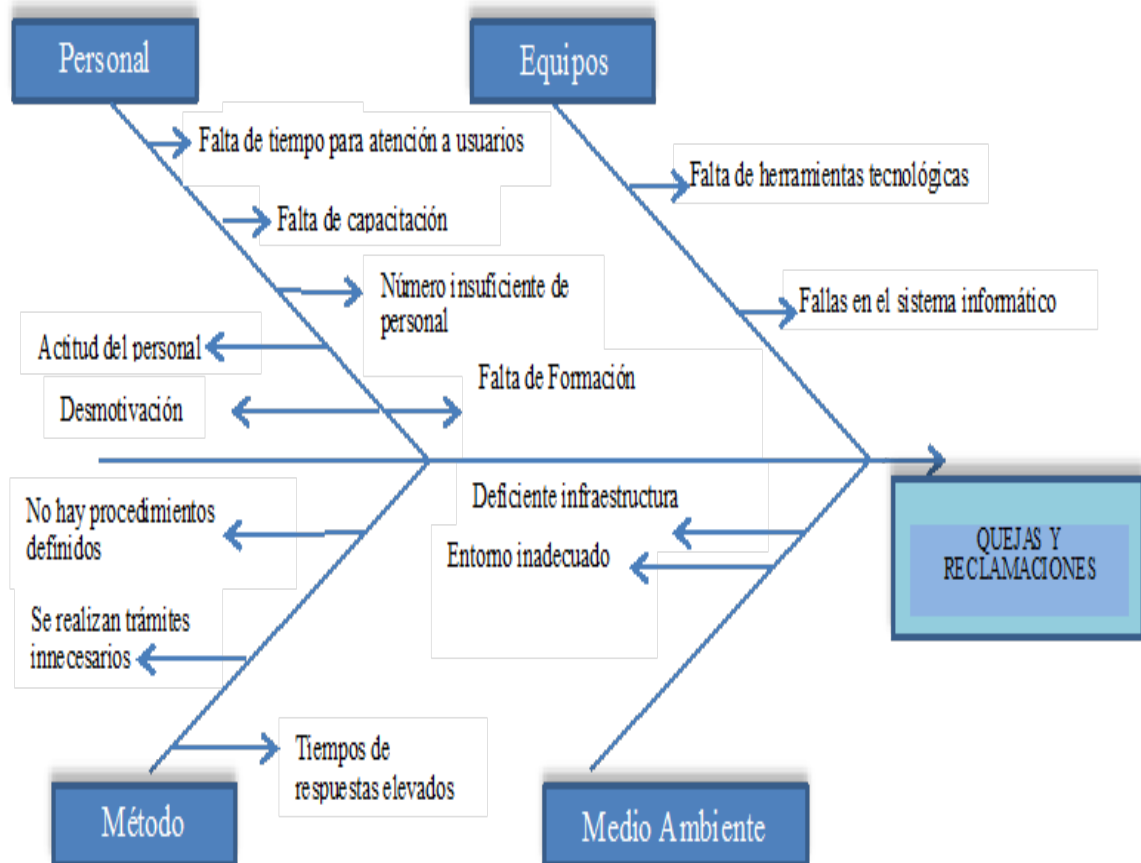


Figura 8 Diagrama Determinación De Posibles Causas

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO

En virtud del análisis realizado en el capítulo anterior, para determinar las posibles causas que inciden en la Quejas y Reclamaciones, se ha elegido como prioridad atender a la causa de la “Falta de Capacitación” por considerarse de suma importancia y por ser motivo clave como parte de la información que se le proporciona al usuario.

4.1. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

4.1.1. Estrategia 1.-

Elaborar un programa de capacitación anual, que involucre a todos los profesionales que forman parte del área de atención al usuario. En este programa se incluirá inicialmente capacitaciones sobre Servicio al cliente, el correcto trato que debe darse al usuario para lograr una comunicación efectiva y adecuada. Además capacitar al personal sobre los servicios que brinda la empresa de manera continua, y se evaluará la efectividad de dichas capacitaciones.

CAPACITACIONES	2016											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Capacitación #1 Servicio al Cliente		X										
Evaluación Capacitación #1		X										
Capacitación #2, Información de normativas y leyes para la certificación de calidad de los productos de uso y consumo humano				X								
Capacitación #3 Información de normativas y leyes para la certificación de permisos habitantes				X			X					
Evaluación Capacitación #3							X					
Capacitación #4 . Actualizaciones de normativas y requisitos adicionales en la gestión del servicio al cliente		X		X		X		X		X		X
Evaluación Capacitación #4 .		X		X		X		X		X		X

Tabla 3 Programa de Capacitación anual

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

4.1.2 Estrategia 2.-

Elaborar una hoja de registro para el servicio de atención al usuario que incluya la calificación del servicio dado, ya en la hoja de registro de atención que se lleva al momento sólo consta la fecha, el nombre del usuario, cedula de identidad, teléfono, y firma.

					ATENCIÓN		
FECHA	USUARIO	C.I	TELEFONO	FIRMA	MUY BUENA	BUENA	REGULAR

Tabla 4 Registro de atención al usuario

Fuente: Área Atención al usuario

4.1.3 Estrategia 3.-

Elaborar un registro específicamente de quejas, ya que actualmente las quejas que son realizadas no cuentan con un monitoreo de respuestas. En este documento se registrará si el medio de respuesta elegido se realizará por vía electrónica, telefónica o través del counter.

				MEDIO DE RESPUESTA		
FECHA	USUARIO	TELEFONO	MOTIVO DE LA QUEJA	VÍA CORREO	VIA TELEFÓNICA	A TRAVES DEL COUNTER

Tabla 5 Registro de quejas

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

4.1.4 Estrategia 4.-

Designar a uno de los cuatro profesionales que laboran en el área de atención al usuario como encargado de recopilar los registros de atención, y de dar seguimiento a las quejas dadas por los usuarios.

4.1.5 Estrategia 5-

Designar a uno de los cuatro profesionales que laboran en el área de atención al usuario como encargado de recopilar los registros de atención, y de dar seguimiento a las quejas dadas por los usuarios. Las quejas tendrán que ser analizadas y categorizadas por motivo.

4.1.6 Estrategia 6.-

Determinar un indicador con la finalidad de monitorear las quejas que son realizadas por Falta de desconocimiento de los servicios

UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	LINEA BASE	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	FUENTE
Porcentaje	Número de quejas por desconocimiento de los servicios/Número de quejas totales recibidas *100	Por determinarse	Encargado de receptor total de quejas	Trimestral	Trimestral	Área de atención al usuario

Tabla 6 Indicador Porcentaje de Quejas por desconocimiento de los servicios

Fuente: Área Atención al usuario

Autor: María Fernanda Chiriboga

CONCLUSIONES

- Podemos observar que al realizar un diagrama de Pareto, de acuerdo a los problemas del servicio, que se generan en el área de atención al usuario, se logró determinar que las causas que más afectan al servicio son: Las Quejas y reclamaciones, las fallas del sistema informático, y la realización de trámites innecesarios.
- Para efecto de este proyecto se eligió como problema las Quejas y Reclamaciones, como parte de la búsqueda de soluciones para mejorar el servicio
- Mediante la aplicación del diagrama causa y efecto, se pudo identificar las posibles causas que inciden en las Quejas y reclamaciones. Esta herramienta fue idónea para motivar el análisis y la discusión con el equipo de trabajo, logrando identificar como prioritaria la causa “falta de capacitación”
- Se elaboró 6 propuestas como parte de las estrategias a aplicarse en la empresa para mejorar la calidad del servicio, que incluye las capacitaciones al personal, hoja de registros, asignación de responsables de áreas e indicadores para el monitoreo y seguimiento de las quejas y reclamaciones que se generen en el área de atención al usuario de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Realizar un análisis de los resultados recopilados de la implementación de las propuestas para conocer la efectividad de las mismas.
- En el caso que los resultados obtenidos no fueran los esperados, replantear las estrategias para mejorar la calidad del servicio, e implementar un plan de mejora continua una vez identificadas las nuevas causas.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Williams Estrada Vera, Servicio Y Atención Al Cliente <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf>. 2007, Perú .Página 9,10,11,12,13

[2] Dale H. Besterfield, Ph.D., P.E., Control de Calidad. Octava Edición, Pearson Educación, México, 2009. Página 78

ISBN:978-607-442-121-7

[3] https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Pareto

[4] https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

[5] <https://es.wikipedia.org/wiki/Histograma>