



**Tecnología Superior en Administración**

**Título de la propuesta: Plan para la mejora de la satisfacción  
del cliente en la empresa Círculo Militar**

**Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar  
por el título de Tecnólogo/a Superior en Administración.**

**Autor: Estefanía Gabriela Pardo López**

**Tutor: Dr. Edgar Espinosa MSc.**

**DMQ-AGO-2023**

**Constancia de aprobación del tutor**

En mi calidad de Tutor del Proyecto Integrador, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico “Honorable Consejo Provincial de Pichincha”

**Certifico:**

Que el Proyecto Integrador: “Plan para la mejora de la satisfacción del cliente en la empresa Círculo Militar, ubicada en la Avenida Orellana E7-73- y Diego de Almagro”, presentado por la estudiante Estefanía Gabriela Pardo López, de la promoción TSADQ3, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Titulación que el señor Rector designe.

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los 17 días de agosto de 2023.

Dr. Edgar Espinosa A. MSc.

CI: 170250140-2

### **Declaratoria de responsabilidad**

Yo, Estefanía Gabriela Pardo López, declaro que el trabajo “Plan para la mejora de la satisfacción del cliente en la empresa Círculo Militar, ubicada en la Avenida Orellana E7-73- y Diego de Almagro”, es de mi autoría y no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, lo que indica que no existe institución o persona alguna que pueda tener interés en dicha obra, siendo absolutamente original y de exclusiva responsabilidad legal por parte de la autora.

El Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, para su divulgación con fines educativos-formativos.

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los 17 días de agosto de 2023.

Atentamente,

Nombre: Estefanía Gabriela Pardo López

Cédula: 1723016232

### **Dedicatoria**

A mis padres que, con su ejemplo, paciencia y perseverancia, supieron forjar en mí el deseo de superación y crecimiento. Seres maravillosos que la Divinidad escogió para engendrarme y concederme la bendición de la vida. A ellos, figuras sublimes que, desde la tierra y el cielo, iluminan esos senderos por los que, siguiendo su valioso y generoso ejemplo, habré de transitar para disfrutar cada instante de fructífera existencia y de vez en cuando por qué no, superar mis propias limitaciones y vicisitudes...

En especial a mi Madre, espejo en el que me miró cada día esperando calzar la huella de sus pasos; grandeza, soporte, guía y sostén de propios y ajenos, en la tierra y en el cielo...

A mi esposo y hermanos, puntuales de las horas felices y mucho más de las horas tristes.

A mis hijos, Dana, Niko y Marinita, principio y fin de mi existencia, razón de mi todo, alegría de mi vida y orgullo de mi ser de madre. Dulces e inocentes creaturas que, con sus sonrisas, revierten los más aciagos y complejos momentos de una transitoriedad forjada en el crisol de la solidaridad, la buena voluntad y la generosidad de sus almas puras y eternas...

*Estefanía Gabriela Pardo López.*

### **Agradecimiento**

A mis profesores, maestros y tutores; personal directivo y administrativo del Instituto Superior Tecnológico Pichincha quienes, con dedicación y esfuerzo, acrisoladas virtudes y total desprendimiento, vertieron todo su apostolado en mi alma...

A mis familiares, desinteresados colaboradores en la lucha para la consecución de las metas trazadas...

A mis amigos cercanos e incondicionales que, en lo material y espiritual, contribuyeron para la realización de los diferentes objetivos en el camino a la meta de excelencia fijada...

A mi otro yo, oasis renovador, horizonte infinito, fuerza inmensurable, remanso en medio de la prisa, motor impulsor y gestor de mis mejores ejecutorias...

*Estefanía Gabriela Pardo López.*

## Índice general

<i>Presentación</i>	9
<i>Planteamiento del problema:</i>	10
<i>Objetivo General. -</i>	10
<i>Objetivos específicos:</i>	10
<i>Idea a defender. -</i>	11
<i>Justificación. -</i>	11
<b>1. Marco Referencial</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Marco teórico</b>	<b>12</b>
<b>1.2 El Plan de Mejoras. -</b>	<b>12</b>
1.2.1 ¿Qué es un plan de mejoras?	12
1.2.2 Elementos de un plan de mejoras. -	13
1.2.3 Enfoque del plan de mejoras.-	14
1.2.4 Estructura para elaboración del plan de mejoras. -	14
<b>1.2.4.1 Identificar la necesidad o el problema que se espera mejorar. -</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4.2 Conocer el área que se va a mejorar. -</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4.3 Detectar las principales causas del problema.-</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4.4 Formular el objetivo del plan. -</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4.5 Desarrollar una Planificación integral.-</b>	<b>16</b>
<b>1.2.4.6 Selección de las acciones de mejora.-</b>	<b>16</b>
<b>1.2.4.7 Seguimiento y control del plan de mejoras.-</b>	<b>17</b>
<b>2. Cliente. -</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Tipos de clientes. -</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Cliente Interno. -</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Cliente Externo. -</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Cliente Corporativo. -</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Cliente Ocasional. -</b>	<b>18</b>
<b>2.6 Cliente Leal. -</b>	<b>18</b>
<b>2.7 Satisfacción al cliente. -</b>	<b>18</b>
<b>3. Servicio. -</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Servicio al cliente. -</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Atención al cliente:</b>	<b>21</b>

3.3	El Servicio como producto. - _____	22
3.4	Características específicas de los servicios. - _____	23
3.5	Entrega del servicio .- _____	24
3.6	Ambiente en el servicio _____	24
3.7	Calidad, como un todo. - _____	25
4.	<i>Marco conceptual.</i> - _____	26
5.	<i>Marco legal.</i> – _____	27
5.1	Reglamento interno Círculo Militar. - _____	28
<b>CAPÍTULO II _____</b>		<b>29</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL _____</b>		<b>29</b>
2.	<i>Análisis Interno</i> _____	29
2.1	Reseña Histórica _____	29
2.2	Misión.- _____ ¡Error! Marcador no definido.	
2.3	Visión.- _____ ¡Error! Marcador no definido.	
2.4	Objetivos Estratégicos. – _____ ¡Error! Marcador no definido.	
2.5	Valores institucionales. - _____ ¡Error! Marcador no definido.	
2.6	Organigrama _____	33
2.7	Orgánico Funcional. - _____	33
2.8	Logotipo _____	36
2.9	Ubicación _____	37
3.	<i>Matriz FODA.</i> – _____	37
3.1	¿Qué es? _____	37
3.2	¿Para qué sirve? _____	38
3.3	MATRIZ FODA: _____	38
4.	<i>Encuesta.</i> - _____	38
4.1	¿Para qué sirve? _____	39
4.2	Técnica de Investigación _____	39
4.3	Población y muestra _____	39
4.4	Interpretación y tabulación de resultados. - _____	42
4.5	Resultados del FODA y los aspectos negativos de la encuesta. _____	50

<b>CAPÍTULO III</b>	<b>51</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>51</b>
<b>3. Antecedentes. -</b>	<b>51</b>
<b>3.1 ¿Qué es la propuesta?</b>	<b>51</b>
<b>3.2 ¿Para qué sirve la propuesta?</b>	<b>51</b>
<i>Una propuesta sirve para determinar mecanismos de mejora a un problema identificado con el fin de plantear soluciones y estrategias en beneficio del cliente.</i>	<b>51</b>
<b>3.3 Desarrollo de la propuesta. –</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Capacitación del personal</b>	<b>53</b>
3.4.1 ¿Qué es la capacitación?	53
3.4.2 Importancia de la capacitación	53
3.4.3 Proceso de la capacitación	53
<b>4. Propuestas</b>	<b>53</b>
<b>4.1 Propuesta 1.- Capacitación personal y funcionarios Círculo Militar</b>	<b>53</b>
<b>Cronograma de los eventos de la capacitación</b>	<b>54</b>
<b>4.2 PROPUESTA 2.- Implementar procedimientos e indicadores de gestión de la calidad de los productos y servicios del Círculo Militar.</b>	<b>57</b>
4.2.1 ¿Qué son los indicadores de gestión de calidad?	57
4.2.2 Importancia de los indicadores de gestión de calidad.	57
4.2.3 Proceso para implementar los indicadores de gestión de la calidad.	58
<b>4.3 PROPUESTA 3.- Incrementar la calidad de los servicios ofertados, levantando estadísticas de uso de las instalaciones y áreas recreativas.</b>	<b>60</b>
4.3.1 ¿Qué es la calidad de los servicios ofertados?	60
4.3.2 Importancia de la calidad de los servicios ofertados.	60
4.3.3 Proceso para incrementar la calidad de los servicios	61
<b>Conclusiones. –</b>	<b>63</b>
<b>Recomendaciones.-</b>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<b>Bibliografía</b>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<b>Anexos</b>	<b>67</b>
<b>1. Encuesta.-</b>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<b>2. Publicidad</b>	<b>69</b>

## Presentación

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo, desarrollar las mejores estrategias de atención al cliente, con el propósito de brindar un servicio excelente al socio, el mismo que radica en ser consciente y consecuente con la planificación estratégica de la institución, utilizando las herramientas posibles para minimizar errores dentro del trato que se proporciona al usuario; además, se debe complementar con el compromiso y la responsabilidad de todas las partes involucradas, ya que el servicio al cliente implica realizarlo con eficacia, eficiencia y efectividad, para conseguir que las cosas se hagan bien y alcanzar la calidad con excelencia.

La presente investigación está compuesta de tres partes fundamentales que se explica a continuación:

**Marco teórico.** - El marco teórico se considera como una recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas que se utilizan para sustentar un proyecto de análisis, investigación e hipótesis sobre un tema.

Con la recopilación de información, podemos demostrar el aporte importante que un proyecto de investigación va a tener en el tema de atención al cliente, ya que este se caracteriza por establecer conceptos notables que se pretende analizar sobre la satisfacción y aceptación del cliente de los servicios que brinda la Institución, lo cual permite demostrar y justificar los resultados de una investigación de forma coherente y confiable.

**Diagnostico situacional.** - El Círculo Militar ha cumplido más de cien años de fundación y siempre se ha enfocado en buscar la satisfacción de sus clientes en las sucursales Quito, Guayaquil y Cuenca, teniendo la responsabilidad de atender, mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que se ha identificado ciertas debilidades en el servicio entregado a los clientes que son necesarias ser tratadas mediante indicadores de gestión relacionados a este proceso, además se considera necesario disponer de los recursos para mantener y mejorar el índice de satisfacción, mediante la recepción, atención y tratamiento de las quejas y reclamos de los clientes.

**Propuesta.** - Mediante el análisis de la información y considerando el plan de trabajo que se aplicará al tema tratado, podemos decir que uno de los pilares de una organización es la gestión, atención y satisfacción de los clientes; en tal razón y con la finalidad de mejorar los indicadores del proceso de atención al cliente, se espera ejecutar un plan integral de atención al socio, con el cual se trabajará para alcanzar y cumplir con los objetivos estratégicos y los objetivos del proceso.

Mediante dicho plan se espera tener un alcance en todas las áreas de la Institución que dan el servicio al socio, utilizando parámetros de calidad, oportunidad y satisfacción.

**Planteamiento del problema:**

Se ha identificado la necesidad de generar un Modelo Integral de Gestión de la atención al cliente para las sucursales de Quito, Guayaquil y Cuenca del Círculo Militar, ya que existe quejas y reclamos que son atendidos de manera informal y no se han establecido parámetros, procedimientos, políticas o indicadores que permitan medir la satisfacción de los clientes, como también no existe las herramientas para establecer y evaluar los planes de acción ejecutados sobre dichas quejas y reclamos.

**Objetivo General.** -

Implementar un Plan para la mejora de la satisfacción del cliente en la empresa Círculo Militar.

**Objetivos específicos:**

- Establecer estrategias para la mejora continua en el servicio al cliente del Círculo Militar.
- Identificar mediante herramientas de investigación que avalen mayor cobertura en las necesidades o problemática que presenta el proceso de atención al cliente.
- Establecer un plan de mejora enfocado al servicio al cliente en el Círculo Militar con el enfoque de generar mayores resultados.

**Idea a defender. -**

La idea de desarrollar este proyecto de investigación se basa en conocer, atender y satisfacer las necesidades de los clientes, superando sus expectativas, considerando que el socio y sus dependientes son lo más importante y prioritario para la organización, de allí que, el ofertar servicios de excelencia con calidez y a precios adecuados para el socio y también para el Círculo Militar, es la orientación y norte para seguir.

**Justificación. -**

La misión de la organización está enfocada a la satisfacción del cliente, porque éste es quien le permite acceder o no al cumplimiento de su visión, lo cual primará en cada proceso que ésta desarrolle.

La relación de los clientes con la organización debe fortalecer la alianza entre las partes, un nuevo modelo de mejoramiento ayuda y atención al cliente.

Un buen cliente sabe lo que quiere, una buena organización sabe lo que su cliente quiere, con lo que ésta espera superar sus expectativas.

## CAPÍTULO I

### 1. Marco Referencial

El presente trabajo se realizará con la finalidad de mejorar la atención al cliente del Círculo Militar.

#### 1.1 Marco teórico

#### 1.2 El Plan de Mejoras. -

El plan de mejoras es un conjunto de estrategias, métodos y herramientas que las instituciones establecen con la finalidad de mejorar su funcionamiento, para Saiz, M. (2018) constituye como un objetivo para el proceso de la mejora continua, por lo que es una de las importantes fases a ejecutar, para la implementación y elaboración de este plan se requiere la participación y compromiso de todos los implicados en el proceso de servicio.

Así mismo, para Alayo y Becerra (2018), indican que un plan de mejoras puede obtener un incremento de la productividad y eficiencia en el manejo de recursos de hasta el 30%, además de un ahorro de costos en un rango del 10 a 15 % dependiendo de la empresa, ya que este tiene como objetivo principal, mejorar el resultado de un proyecto o sistema de mediano o largo plazo.

De esta manera, el plan de mejora se convierte en la razón de ser de una empresa, ya que abarca sobre la estrategia que deben incorporarse a los diferentes procesos de la institución, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido (Saiz, M. 2018), en este contexto, se entiende que las estrategias de mejora continua no son improvisadas ni aleatorias, sino que son implementadas de manera sistémica y planificada.

##### 1.2.1 ¿Qué es un plan de mejoras?

El plan de mejoras al constituirse, en una herramienta estratégica fundamental para una empresa que busca la excelencia y buen funcionamiento de sus procesos es así como:

La metodología en elaborar el plan de mejora se sustenta en el método Kaizen, dónde el propósito es eliminar los desperdicios, buscando la mejora en la calidad de los productos y en los procesos en un tiempo muy corto, obteniendo los resultados positivos y rápidos (Barraza & Dávila, 2008).

De esta manera, se entiende que el plan de mejora busca la excelencia de una institución que se encuentra encaminada en la mejora continua de todos los procesos que gobiernan su

quehacer diario, es por ello que para la Agencia Nacional en la Evaluación de la Calidad y acreditación, ANECA (2017), el plan de mejoras se constituye como un objetivo del proceso de la mejora continua, de esta manera, para Cueva, J. (2021), integra la edición estratégica de identificar los cambios que deben se deben implementar en los procesos de las instituciones, para que los resultados sean, un mejor servicio de calidad percibido.

En este contexto, un proceso de mejora se da cuando una institución o empresa aprende de sí misma y de otras, es por ello por lo que para isotoools (2015), la mejora continua es un proceso fundamental para conseguir la Calidad Total y la Excelencia institucional. Constituyéndose de esta manera el plan de mejoras en un objetivo de la mejora continua, por lo tanto, integra la estrategia con los cambios que se debe incorporar a los diferentes procesos de la organización.

Dicho plan, debe favorecer para el control y seguimiento en las diferentes acciones a ejecutarse, relacionadas con la organización, Saiz. M (2018), menciona que; estas acciones de mejora continua tienen que ser sistemáticas, y no improvisadas, ni aleatorias, así mismo, se tienen que planificar minuciosa y cuidadosamente, llevarse a la ejecución y evaluar los efectos.

### **1.2.2 Elementos de un plan de mejoras. –**

Para elaborar un plan de mejoras la institución deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

- Fijar objetivos.
- Diseñar actuaciones.
- Nombrar responsables de cada actuación.
- Disponer recursos para llevar a efecto la medida.
- Prever procedimientos o métodos de trabajo.
- Establecer un calendario.
- Establecer indicadores.

### **1.2.3 Enfoque del plan de mejoras.-**

- Identificar las causas de las debilidades detectadas.
- Identificar y proponer acciones de mejora a desarrollar.
- Analizar y entender su viabilidad.
- Establecer prioridades y secuencias en las líneas de actuación y aplicación.
- Diseñar y disponer de un plan de trabajo a desarrollar en el tiempo, el mismo que debe evaluado en los avances.
- Coordinar y gestionar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia del proceso y gestionar los recursos de mejor manera.
- Motivar al entorno a cumplir el plan y conseguir resultados.

De esta manera el plan de mejoras permite tener las acciones de mejora de una manera organizada, priorizada y planificada por lo que, para Cueva, J. (2021), permite elaborarse acciones orientadas para la solución a las no conformidades existentes actualmente y/o a las potenciales, como también, facilita para proponer mejoras y detectar oportunidades a la vez.

### **1.2.4 Estructura para elaboración del plan de mejoras. -**

Para desarrollar y ejecutar un plan de mejoras, es importante seguir paso a paso y cumplir una estructura, para lo cual se detalla a continuación:

- Identificar la necesidad o el problema que se espera mejorar.
- Conocer el área que se va a mejorar.
- Detectar las principales causas del problema.
- Formular el objetivo del plan.
- Desarrollar una Planificación integral.
- Seleccionar las acciones de mejora.
- Seguimiento y control del plan de trabajo.

#### **1.2.4.1 Identificar la necesidad o el problema que se espera mejorar. -**

En una investigación es importante identificar la necesidad y el problema que se va a solucionar, y que sobre dicho problema se establecerá un plan de mejoras.

#### **1.2.4.2 Conocer el área que se va a mejorar. -**

Luego de realizado el diagnóstico, el proceso evaluado toma conocimiento de las fortalezas y de las debilidades en relación con el entorno que la rodea. Lo más importante es conocer a las áreas de mejora, tomando en cuenta que; se debe mejorar y superar las debilidades, apoyándose en las fortalezas institucionales.

#### **1.2.4.3 Detectar las principales causas del problema.-**

Es importante que se observe y se identifique las causas principales de un problema, al cual se dará atención y tratamiento, utilizando las diferentes herramientas y metodologías que se estimen necesarias.

Entre estas herramientas podemos destacar las siguientes:

- Diagrama de espina (causa - efecto).
- Diagrama de Pareto.
- Casa de la calidad.
- Tormenta de ideas.
- Kaizen.

La utilización de cualquiera de estas herramientas o sus similares permitirá analizar a profundidad cuál es el problema al que se enfrenta una organización, para de esta manera, preparar la información y los datos a la hora de definir las acciones de mejora sobre el problema.

#### **1.2.4.4 Formular el objetivo del plan. -**

Para desarrollar metas, una empresa u organización debe tener en cuenta que los resultados a alcanzar deben estar claramente expresados. Así mismo, deben cumplir las siguientes características, tal como indica ANECA:

- Realistas: posibilidades de cumplimiento.

- Planificados: tiempo y grado.
- Flexibles: capacidad de modificación.
- Comprensible: capacidad de hacerse entender.
- Obligatorio: voluntad de alcanzar lo necesario para su logro.

#### **1.2.4.5 Desarrollar una Planificación integral.-**

Una empresa que se encuentra comprometida en alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en su plan de mejoras desarrolla una planificación integral, es por ello por lo que para ANECA (2021), menciona que establecer orden de prioridad no es muy sencillo como proponer, la realización de aquellas acciones de mejora asociadas con los factores más emergentes, se deben tomar en cuenta otros criterios en las decisiones.

Para los cuales podemos encontrar:

- Dificultad de la implantación
- Tiempo de la implantación
- Impacto en la organización

Existirán acciones que necesiten realizar trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación, de un inmediato hasta un largo plazo.

#### **1.2.4.6 Selección de las acciones de mejora.-**

La determinación de los planes de acción de mejora es consecuencia y resultado del análisis del conocimiento de los problemas, de las causas y del objetivo establecido.

En la aplicando de la metodología y de las herramientas adecuadas, se pueden seleccionar las acciones y decisiones más apropiadas.

El número de los planes de acción dependerá de que tan complejo sea el problema y de la organización en la gestión interna, para la asignación de los recursos.

Es importante tomar en cuenta que este proceso se debe hacer con plena libertad, y las restricciones se tomará en cuenta en el paso siguiente, para la priorización.

#### **1.2.4.7 Seguimiento y control del plan de mejoras.-**

Para conseguir el objetivo planteado, se podría comenzar a ejecutar las actuaciones a implantar y de establecer los elementos que son necesarios.

Una vez establecidas las prioridades, se debe construir el plan de mejoras reuniendo los elementos que permitirán realizar el seguimiento del plan para avalar la eficacia y eficiencia.

El plan de mejora está formado por un conjunto de medidas de cambio, que se toman en una empresa para mejorar su rendimiento.

### **2. Cliente. -**

Uno de los actores primordiales por los cuales una empresa se ve en la necesidad de mantener una mejora continua en sus servicios y atención es el cliente:

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

Continuando con este arco argumental, se entiende de igual manera que un cliente es una persona física o persona jurídica, que compra un producto o percibe un servicio que mantiene algún tipo de relación comercial con la institución (Grupo editorial edebe, 2023, p. 206).

De igual manera para Kotler, P. y Armstrong, G. (2017), un cliente es una persona o entidad que adquiere productos o servicios de una empresa a cambio de un pago o una contraprestación, de esta manera cabe destacar que para las instituciones que ofertan servicios existen varios tipos de clientes de acuerdo con el tipo de compra o servicio que solicitan.

#### **2.1 Tipos de clientes. -**

Las instituciones existen gracias a sus clientes, ya que son quienes contribuyen al crecimiento económico de la empresa con sus acciones de consumo, entre los tipos de clientes se pueden identificar a dos principales, internos y externos.

#### **2.2 Cliente Interno. -**

Se refiere a los empleados y departamentos de una organización que proporcionan servicios, productos o información a otros departamentos o empleados dentro de la misma

empresa. Estos "clientes" internos son esenciales para el funcionamiento eficiente de la organización Gronroos, C. (1994).

### **2.3 Cliente Externo. -**

Individuo, empresa o entidad que compra productos o servicios de una organización y no forma parte de la empresa en sí. Los clientes externos son esenciales para el éxito y la supervivencia de una organización, ya que representan la fuente de ingresos y crecimiento Kotler, P., & Armstrong, G. (2008).

### **2.4 Cliente Corporativo. -**

Para Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990) un cliente corporativo, es una empresa o entidad que adquiere productos o servicios para el uso de la organización en lugar de para fines personales.

### **2.5 Cliente Ocasional. -**

Un cliente ocasional es aquel que realiza compras de forma esporádica o no tiene una lealtad constante hacia una marca o empresa (Sheth, J. N. y Mittal, B. 2004)

### **2.6 Cliente Leal. -**

Para Reichheld, F. y Sasser Jr, W. (1990), un cliente leal es aquel que muestra una fuerte preferencia por una marca o empresa y realiza compras repetidas con ellos a lo largo del tiempo.

Las instituciones ven sus esfuerzos comprometidos con sus clientes, porque son quienes contribuyen a lo que luego será la ganancia de la empresa, esto se encuentra ligado con el tipo de empresa o de producto, y dependiendo de la experiencia recibida en la atención que recibió por parte de la empresa se puede hablar de clientes satisfechos o insatisfechos, resultado del nivel en el que la empresa satisfizo sus necesidades.

### **2.7 Satisfacción al cliente. -**

La satisfacción del cliente es un indicador de rendimiento clave para las empresas ya que esta muestra en qué medida se logra atender las expectativas del cliente durante todo el proceso de adquisición de un servicio o producto (antes, durante y después).

En este contexto Gosso, (2008), afirma que satisfacción es el estado de ánimo que resulta en la comparación de las expectativas del cliente vs el servicio ofrecido por la institución, en este mismo marco contextual y tomando en consideración que la satisfacción del cliente se ha

convertido en una de las principales preocupaciones de la empresa, esto se debe como señala Dutka (1998) ya que los consumidores cada vez exigen y demandan que los productos y los servicios que se ofrecen, satisfagan y superen sus expectativas.

Para un cliente satisfecho, quien recibió por parte de la empresa una solución que superó sus expectativas, es altamente probable de convertirse en un promotor espontáneo de la institución y, promocionará sus productos o servicios en el mercado es por ello por lo que:

Podemos decir que, la satisfacción de los clientes se sustenta en las experiencias con el servicio y los resultados de este. las instituciones que honestamente satisfagan a los clientes y a su vez ayuden a los niveles más elevados de rentabilidad debido a la lealtad de los clientes”, (Marañón, 2013).

Cuando hablamos del concepto de satisfacción del cliente nos referimos a la evaluación subjetiva que una persona hace sobre la experiencia que tuvo al momento de adquirir un producto o servicio, en este contexto, para Kotler, P., & Keller, K. L. (2015) es la percepción que tiene un cliente sobre el grado en que sus expectativas y necesidades han sido cumplidas por los productos o servicios adquiridos, en comparación con lo que esperaba recibir.

### **3. Servicio. -**

En el diccionario de la Real Academia Española, define al servicio (del latín *servitium*), como acción y efecto de servir al cliente, además como servicio doméstico, y también como conjunto de sirvientes o criados, de igual manera, para Bon (2008), citado por la revista el buzón de Pacioli, el servicio suele ser un medio para la entregar de valor a los clientes, donde la facilidad de los resultados que los clientes desean conseguir sin asumir costos o riesgos.

Servicio es un concepto que muy amplio que va más allá ya que este se encuentra altamente ligado a la actividad, servicios y beneficios que se encuentran direccionados a satisfacer las necesidades de un consumidor, es por ello por lo que para Kotler (1997) citado por la revista de Ciencias Administrativas y Sociales, es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Por otro lado, se puede definir el servicio como un recurso intangible de la empresa que se encuentra destinada a satisfacer las necesidades de los clientes, es por ello que:

El servicio es una acción o conjunto de acciones intangibles realizadas para satisfacer las necesidades o deseos de una persona, empresa u organización. Los servicios suelen involucrar interacciones directas entre proveedores y clientes y pueden incluir actividades como asesoramiento, atención al cliente, reparaciones, entre otros (Kotler, P., & Keller, K. L. 2015).

### 3.1 Servicio al cliente. -

El servicio al cliente toma como base la preocupación constante de una empresa sobre las necesidades de sus clientes y consumidores, a todo nivel, para ello, el personal es responsable del buen relacionamiento con los clientes y de las decisiones que éstos toman; es por esto que el servicio al cliente no es considerado como una decisión optativa, sino un como un elemento necesario en la existencia de una institución, y además se constituye de interés importante como la clave de éxito o del fracaso, (Couso, 2005).

El servicio al cliente al es un proceso empresarial orientado a mejorar la experiencia de los consumidores, para Murillo, L. (2018), menciona que; el servicio a los clientes se entiende como el conjunto de las estrategias que una institución ejecuta en post del objetivo principal y de la misión que es encaminado a la organización y al mercado. Como se ejemplifica en la figura.



*Ilustración 1 Proceso para desarrollar servicio al cliente Fuente: Murillo Lida (2018)*

El servicio al cliente permite a la empresa brindar soluciones que el consumidor necesita, de manera efectiva, ya que Horowitz, J. (1990) indica que; es un conjunto de prestación que el cliente desea y espera, adicional del producto o servicio que recibe, como consecuencia del precio, la reputación y de la imagen.

Al entender que el servicio al cliente es un intangible que brindan las empresas con la finalidad de mantener la satisfacción de los clientes, para Peel, M., (1993), son aquellas actividades que relaciona a la institución con los clientes, a fin de que éstos queden satisfechos con las actividades.

Por otra parte, Duque, E. (2005), califica al servicio al cliente como, la gestión y establecimiento de la relación de satisfacción de las expectativas de los clientes y de las organizaciones, por ello se sustenta de la retroalimentación entre personas, en las etapas del proceso del servicio al cliente.

El servicio al cliente es el tipo de vínculo que establece la empresa con sus consumidores y este se trata de ofrecer un trato excepcional, atento y personalizado a los clientes con la finalidad de garantizar su satisfacción y fidelidad, generando relaciones positivas con estos con la finalidad que tengan una experiencia satisfactoria. (Lyusthaus, 2001), considera que el servicio al cliente es un factor competitivo, y su calidad se traduce en el número de usuarios o compradores en la industria.

### **3.2 Atención al cliente:**

El objetivo principal en cualquier actividad institucional es el cliente, por esto, las organizaciones, lo primero que deben ejecutar es; identificar y segmentar a sus clientes, según los productos ofertados, para saber cuáles son las expectativas cuando van a cubrir sus necesidades, (Carrasco Fernández 2017).

Consiste en una acción específica, como dar soporte técnico, atender inquietudes o manejar los reclamos de los clientes de forma efectiva.

La atención puede requerir del rol de un especialista, ya que esta es una acción específica, esta es comparable como dar soporte técnico, es por ello por lo que, para Velarde, E., (2014), la atención al cliente es; el inicio y el fin del ciclo básico en el servicio, ya que todos los servicios dependen de este importante factor, y está vinculado a:

- El momento verdadero y no crítico, que es la experiencia del cliente con el servicio.
- El momento, que es cuando sus expectativas no se han cubierto, sobre las necesidades no satisfechas y de la percepción de los servicios inconforme.

Carrasco, F. (2017), asegura que el área de atención al cliente de una institución tiene que cumplir con los objetivos muy importantes, de los cuales son:

- Mantener una relación muy directa con los clientes para observar sus comportamientos y lograr analizar los puntos exactos y precisos, que se pueden mejorar, así mismo, analizar la reacción, cuando las acciones de mejoras se hayan introducido.
- La atención a los reclamos que se dan para las soluciones rápidas, eficientes y efectivas.

### **3.3 El Servicio como producto. -**

El servicio es poco o nada tangibles. En muchos casos el cliente no puede demostrar su grado de satisfacción, hasta que lo consume.

El servicio comprende dos dimensiones propias; la prestación que esperaba el cliente (sus expectativas), y la experiencia que vive al momento en que hace uso del servicio, (satisfacción o insatisfacción).

En el mundo de los negocios y de la economía, un producto es un bien o servicio, obtenido al final de la cadena de producción, es decir, a partir de la transformación de las materias primas.

Lo que se encuentra a nuestro alrededor, ha sido producido de maneras diferentes. Incluso si esto se limita a la extracción o recolección. Por este motivo, en la actualidad, prácticamente todo es considerado como un producto, comparable con un bien.

En el medio comercial, los productos son elaborados, distribuidos y consumidos por las personas naturales o jurídicas que los necesitan, a cambio de un pago en dinero.

Por esta razón se debe competir con los productos de otras empresas. Por lo que la mercadotecnia o marketing se encargan de visibilizar, considerando que una de las (cuatro P) o los aspectos importantes: producto, plaza, precio y promoción.

Tipos de los productos.

Podemos decir que los productos se clasifican en; tangibles o intangibles.

Por otra parte, según la finalidad de estos “situación de adquisición”, se clasifican en:

- Los bienes para consumo.

- Los servicios.
- Los bienes de uso común.
- Los bienes de emergencia.
- Bienes durables.
- Bienes de especialidad.

Características del producto:

El Producto *packaging*.

El envase por el contenido y su presentación (imagen).

En la mayoría de los productos, reúnen algunos atributos, como los siguientes:

- Ingredientes y formulaciones.
- Dimensiones y características físicas.
- Componentes y funciones.
- Empaquetado y presentación.
- Finitud y escasez relativa.

### **3.4 Características específicas de los servicios. -**

Las características de un servicio son muy importantes en la institución, es por eso por lo que para, Matsumoto (2014) menciona que los servicios poseen características como:

- Intangibles: están definidos por acciones y no por objetos, por lo que se dificulta el exhibirlo o comunicarlo con facilidad.
- Heterogeneidad: servicios que no son iguales.
- De naturaleza perecedera: servicios tienen una sola vida, no pueden ser almacenados o devueltos.
- Producción y servicio simultáneo.
- Inseparabilidad: servicio que no se debe separar del personal que es brindado, ni del cliente que lo percibe.

- Tiempo en el servicio: característica muy importante y como tal, el tiempo debe ser el corto.

Los servicios no pueden ser reemplazados o ser observados como una segunda opción, ya que para la empresa deberán ser considerados como un valor adicional, así como Publicaciones Vértice S.L. (2008), indica que, el servicio dispone de aspectos tangibles que; para que el cliente pueda emitir críticas sobre los servicios, éste se ajusta a los aspectos que se puede valorar de inmediato como los siguientes:

- La apariencia física del lugar y del personal que labora en la institución.
- El precio de los servicios que compran.
- El nivel de riesgo que percibe en el momento de recibir un servicio, ya que puede faltar la información de respaldo o de ayuda.

Como lo menciona y Según Aniorte, (2013), varias de las características que deben cumplir y seguir para servicio de calidad correcto, son los siguientes:

- Se debe cumplir con los objetivos.
- El servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades
- Proporcionar los resultados.

### **3.5 Entrega del servicio .-**

Duque (2018), determina la forma en la que una organización presta un servicio al consumidor, en un determinado tiempo y lugar; es por eso por lo que la entrega de un servicio individualizado, atender las necesidades y dar una solución oportuna, esto generará que el cliente regrese.

### **3.6 Ambiente en el servicio**

Duque (2018), determina el ambiente donde se está brindando el servicio, y los subdivide en dos perspectivas, en interno (cultura organizacional) y el externo (ambiente físico).

La apariencia de la institución o empresa y es una de las primeras impresiones que tiene el cliente, es por eso que se debe cuidar y mejorar para brindar un mejor servicio.



*Ilustración 2 Dimensiones de servicio al cliente Fuente: Salazar Valerie; Solis Oscar 2022*

### **3.7 Calidad, como un todo. -**

De acuerdo con modelo del triángulo de los servicios de; Albrecht y Zemke, (citado en Pérez 2007); indican que es muy útil pensar en la institución, como en el cliente como aspectos vinculados en la relación triangular, en la que está representada por las estrategias de servicio, relacionada a la gente y a los sistemas, de los cuales, estas giran alrededor de los clientes en su interacción creativa, este modelo de calidad, utilizado para que el servicio se haga una estrategia de negocio, ya que muestra tres pasos primordiales claves para llegar a una calidad de servicio excelente.



*Ilustración 3 triángulo del servicio de Albrecht y Zemke (citado en Pérez, 2007)*

Con el fin de brindar un servicio de excelencia y satisfacer las necesidades de los clientes, para Salinas, J., y González, H. (2006), los principios de la calidad total incluyen:

- Gestión ejemplar
- Preocupación por la mejora continua
- Adhesión de todos los profesionales
- Los cambios en la cultura de la institución para compartir e introducir y compartir los valores de la ejecución de la mejora
- La evaluación y planificación de la calidad total.
- La rápida circulación con la información
- Incluir la incorporación de los puntos de vista de los clientes.
- Los aspectos importantes de los clientes internos.

Se puede concluir que, la calidad en el servicio al cliente es un tema importante que permite crear una cultura de atención al cliente, que contempla desde un saludo formal hasta tiempos de atención respuesta a sus pedidos o reclamos.

#### **4. Marco conceptual. -**

- Eficiencia: Capacidad de realizar tareas utilizando la menor cantidad de recursos.

- Eficacia: Capacidad de lograr cumplir los resultados, sin importar la cantidad de recursos utilizados.
- Efectividad: porcentaje de cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Indicadores: medidas que se utilizan para medir o cuantificar permiten la toma de decisiones.
- Cliente: persona o empresa que adquiere productos o servicios.
- Encuesta: herramienta para obtener información sobre un tema específico de investigación.
- Estrategia: acciones implementadas para alcanzar un objetivo específico a largo plazo.
- Calidad: es la medida en la que un producto o servicio cumple con los estándares o expectativas establecidas.
- Gestión: dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino.
- Misión: declaración que define el propósito o razón de ser de una organización.
- Visión: declaración a corto, mediano y largo plazo sobre el futuro deseado al cual la organización aspira a llegar.
- Servicio al cliente: acciones que una organización implementa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

##### **5. Marco legal. –**

El Círculo Militar como una corporación de derecho privado, sin fines de lucro y apolítica cuyo propósito primordial es fortalecer los lazos de amistad, solidaridad, camaradería y respeto entre sus socios miembros de las tres Fuerzas Armadas se rige conforme su Reglamentación Interna entre las que tenemos su Estatuto, Reglamento General al Estatuto y Reglamento Orgánico Funcional, mismos que gobiernan su quehacer institucional.

El accionar del Círculo Militar se encuentra dirigido por sus Jefaturas Administrativas mismas que funcionan en forma desconcentrada y en su Estatuto, en el CAPITULO VIII DE LAS JEFATURAS ADMINISTRATIVAS DE LAS SUCURSALES, artículo 51:

*Son estructuras administrativas, a través de las cuales se prestan servicios de recreación, alimentación, hospitalidad y otros, a los socios, dependientes e invitados, mediante gestiones desconcentradas, dependientes de la Gerencia General. (Estatuto del Círculo Militar 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>)*

Por su parte en el Reglamento General, en concordancia con su Estatuto, en el CAPÍTULO III DE LAS JEFATURAS ADMINISTRATIVAS, artículo 169:

*El jefe administrativo es el encargado de gestionar y administrar los recursos, humano, materiales, financiero e informático, destinados a la entrega de sucursal (Reglamento General al Estatuto 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>)*

### **5.1 Reglamento interno Círculo Militar. -**

Con la finalidad de regular el comportamiento y las actividades de los trabajadores y miembros del Círculo Militar cuenta con una serie de normas, políticas directrices y procedimientos los cuales se encuentran establecidos en el reglamento interno del Círculo Militar, TÍTULO II DE LOS DEBERES Y DERECHOS, CAPÍTULO I DE LOS DEBERES, artículo 21: *Son deberes de los trabajadores del Círculo Militar.* Se encuentra enmarcado en el accionar de los trabajadores que tendrán con el público interno y externo.

Por su parte en el TÍTULO IV DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN, CAPÍTULO I, artículo 48, señala:

*En el sistema de las capacitaciones; es el conjunto de las políticas, estrategias, metodologías, normas y procedimientos, orientados a desarrollar e integrar la capacitación del empleado del Círculo Militar, asignando y gestionando el uso de los recursos para optimizar los resultados. (Reglamento Interno Círculo Militar 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>)*

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2. Análisis Interno

##### 2.1 Reseña Histórica

La historia del Círculo Militar se remonta a inicios del siglo XX, como anhelo de un grupo de oficiales con el propósito de crear una sociedad Militar de protección mutua, es así que, el 19 de noviembre de 1916 se reunió en la ciudad de Quito, con el propósito de crear el Círculo Militar. Se instaló la sesión proponiendo al General José María Sarasti en calidad de director interino (Círculo Militar de las Fuerzas Armadas 100 años, 2016).

La idea de la creación del Círculo Militar tuvo como principal misión ser un lugar de resguardo para el soldado para que este pueda contar con un lugar de agradable reunión y se convierta en un punto de cita para deliberaciones y en un espacio cómodo para la discusión (Plan Estratégico del Círculo Militar, 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>).

Legalmente el Círculo Militar, se crea el 16 de diciembre de 1916, siendo su primer presidente el General Moisés Oliva, mismo que junto con su Directorio plasman su primer estatuto, el cual resalta, ser un centro social, recreo defensa de la institución militar y auxilios mutuos. Especifican también quienes eran sus miembros: oficiales en servicios activos y los de servicio pasivo que concurrieren a la fundación del Círculo Militar (Círculo Militar de las Fuerzas Armadas 100 años, 2016).

Junto con la creación del Círculo Militar, surge la necesidad de contar con un espacio físico en cual se dieran importantes conferencias y sirvan como centro de reunión de los señores oficiales socios de la institución, es por ello que el Presidente de la Republica Alfredo Baquerizo Moreno, en el año de 1916, dono la vieja casa sede de la primera zona militar, atendiendo el pedido de un grupo de visionarios oficiales, pioneros de la justa aspiración de contar con una sede social (Círculo Militar de las Fuerzas Armadas 100 años, 2016).

Para llevar a cabo de la primera sede del Club y aprovechando la presencia en Ecuador del Arquitecto Francisco Durini, se contrataron los servicios profesionales del mismo quien inicio la construcción en el año 1917 y la finalizo en año de 1936.

La creación de esta centenaria creación constituyó un acierto de sus gestores, que gracias a su sabiduría han logrado que el Círculo Militar perdure en el tiempo, englobando entre sus socios a los oficiales de las tres ramas de las Fuerzas Armadas, parte importante y razón de ser de la institución, actualmente:

El Círculo Militar es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, orientada exclusivamente a los fines para los que fue creada, pero con una visión integral y moderna de trabajo, que procura ofrecer a sus asociados servicios de la más alta calidad, en un ambiente confortable, propiciando de esa manera la integración de la familia militar y contribuir a una mejor calidad de vida de los oficiales en servicio activo y pasivo y de sus familias (Plan Estratégico del Círculo Militar, 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>).

En la Actualidad el Círculo Militar cuenta con tres agencias, en las principales provincias dentro del país, de las que son; Quito, Guayaquil y Cuenca, sus instalaciones son de primera categoría, que brindan servicios a sus socios en actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas.



## 2.2 Misión.-

Brindar servicios de recreación participativos en ambientes de camaradería y amistad, con cobertura nacional, con la finalidad de satisfacer las aspiraciones de la familia militar, en los ámbitos sociales, deportivos y culturales (Plan Estratégico del Círculo Militar, 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>)

## 2.3 Visión.-

Ser una institución reconocida por la familia militar en el área de recreación, por su calidez, calidad y cobertura nacional. (Plan Estratégico del Círculo Militar, 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>)

## 2.4 Objetivos Estratégicos. –

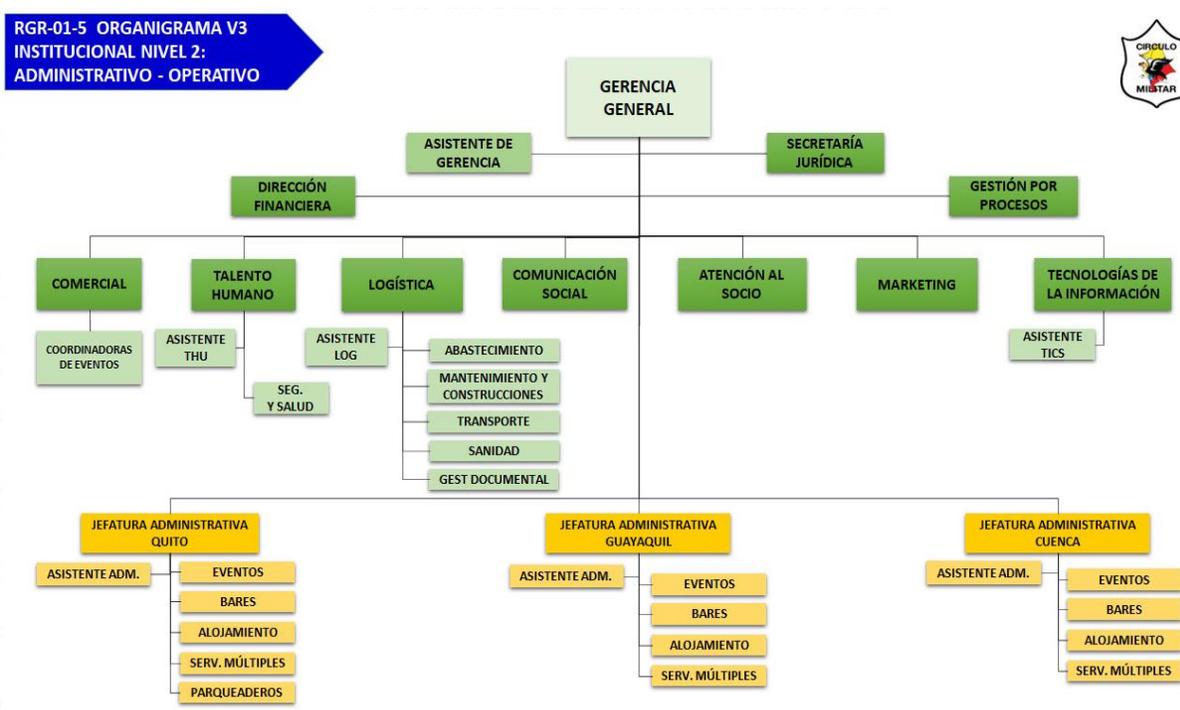
- Diseñar e implementar una estructura organizacional dinámica que permita la eficacia y eficiencia administrativa en procura de excelencia en el servicio.
- Fortalecer la interacción con los miembros del Círculo Militar, desarrollando un sistema comunicacional que optimice el uso de los medios tecnológicos y redes sociales existentes en el mercado.

- Implementar un sistema integrado de gestión (ERP) con el uso intensivo y extensivo de medios tecnológicos que permita una integración entre los niveles gerenciales y operativos (Sucursales).
- Establecer alianzas estratégicas con empresas de bienes y servicios que brinden satisfacción a los miembros del Círculo Militar, en pos de la consecución de los fines y objetivos de la organización.
- Mantener o incrementar la infraestructura física de las sucursales del Círculo Militar en óptimas condiciones, considerando conceptos de eficiencia energética, ambiental y de seguridad. (Plan Estratégico del Círculo Militar, 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>)

## 2.2 Valores institucionales. -

- Honestidad: Entendida como la transparencia y confiabilidad en todos los actos, así como también, la integridad en el cuidado de los recursos del Círculo Militar.
- Respeto: Consideración igualitaria a todas las personas, sin importar su condición social, económica, ni su inclinación sexual, religiosa o etnia. El respeto deberá ser recíproco para todos los socios, sus dependientes, los invitados, funcionarios y empleados, demostrando, ante todo, la cultura, educación y don de gentes.
- Responsabilidad Social: Entendida como la obligación y exigencia para con el entorno y los seres vivos, evitando dañar o contaminar este planeta; demostrando preocupación por un beneficio social para con la sociedad militar y general.
- Compromiso: Este valor implica la voluntad y deseo ferviente del socio, funcionarios y empleados; demandando y otorgando el mayor esfuerzo en el cumplimiento de las normas en beneficio de la institución.
- Espíritu de Servicio: Comprendido como la actitud y empeño para desarrollar acciones para brindar bienestar en todos los niveles, lo que se denotará en atención de calidad y calidez, siempre pensando en la satisfacción al socio, sus dependientes e invitados.
- Solidaridad: Entendida como el sentimiento y actitud de ayuda y de apoyo para con el socio y sus dependientes ante situaciones de necesidad, así como de desarrollo personal, profesional, social, económico, y otros, condición que deberá ser recíproca con la Institución. (Plan Estratégico del Círculo Militar, 2020, <https://www.circulomilitar.ec/>)

## 2.2 Organigrama



*Ilustración Objetivos Estratégicos Fuente. Área de Talento humano del Círculo Militar*

## 2.3 Orgánico Funcional. -

### Asamblea General

Emite resoluciones del más alto nivel para la buena marcha institucional, de cumplimiento obligatorio para todos sus miembros, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

### Comisión de Ética y Transparencia

Garantizar la transparencia en la gestión institucional y velar porque el comportamiento de socios e invitados esté acorde a los principios y valores morales. (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Comisiones Especiales**

Planificar, ejecutar y/o recomendar, sobre asuntos específicos dispuestos por la Asamblea General/Directorio. (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019)

**Presidencia del Directorio**

Liderar y guiar el desarrollo y fortalecimiento del Círculo Militar en procura de los objetivos estratégicos institucionales (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Asistente de Presidencia**

Ejecutar labores especializadas de asistencia a la gestión administrativa de la Presidencia del Directorio del Círculo Militar (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Comisión Administrativa**

Apoyar, asesorar, coordinar y controlar el cumplimiento de los objetivos institucionales en los campos administrativo, social, deportivo y cultural, así como, evaluar la aplicación y ejecución de las políticas y directrices emitidas por el Directorio en el ámbito administrativo (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Comisión Económica**

Apoyar, asesorar, coordinar y controlar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en los campos financiero y construcciones, así como, evaluar la aplicación y ejecución de las políticas y directrices emitidas por el Directorio en el ámbito financiero (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Gerencia General**

Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del Círculo Militar en procura de alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales, asegurando el mejor uso y aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Secretaría de Gerencia**

Gestionar la documentación física y digital que ingresa y egresa a la institución, a través del registro, trámite y archivo (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019)..

**Secretaría Jurídica**

Prestar asesoría legal a fin de que las actividades, decisiones de la Asamblea General, Directorio, Gerencia General y demás órganos, se enmarquen en la Constitución, la ley, el Estatuto del Círculo Militar, sus reglamentos (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Dirección Administrativa**

Administrar los recursos humanos y materiales del Círculo Militar, procurando la satisfacción de los socios, invitados y dependientes (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Talento Humano**

Administrar el talento humano de la Corporación, mediante la implementación de procesos y procedimientos que contribuyan al mejoramiento de la gestión del personal, en un adecuado entorno laboral (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Logística**

Proporcionar los bienes y servicios adecuados en el lugar apropiado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad del Círculo Militar (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Administración de socios**

Gestionar los requerimientos de los socios, dependientes e invitados (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

**Dirección Financiera**

Administrar en forma eficiente los Recursos Económicos y Financieros de la Corporación Círculo Militar en forma racional, equilibrada y transparente; establecer políticas para dirigir las

actividades financieras, presupuestarias-contables de las tres sucursales y asesorar en materia financiera al nivel directivo (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

### **Comunicación Social y Marketing**

Asistir técnicamente en el posicionamiento y mejoramiento permanente de la imagen institucional y corporativa del Círculo Militar, simultáneamente coordinar las relaciones públicas para alcanzar los objetivos institucionales propuestos (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

### **Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

Administrar y normar el desarrollo y aplicación de las tecnologías de la información y comunicaciones de la Corporación y propender a la estandarización e integración de la gestión en el ámbito tecnológico (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

### **Jefatura Administrativa Quito, Guayaquil y Cuenca**

Proporcionar servicios recreacionales, deportivos, culturales y sociales con estándares de calidad y calidez, satisfaciendo las necesidades e intereses de socios, invitados y dependientes (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

Proporcionar servicios recreacionales, deportivos, culturales y sociales con estándares de calidad y calidez, satisfaciendo las necesidades e intereses de socios, invitados y dependientes (Reglamento Orgánico Funcional del Círculo Militar, 2019).

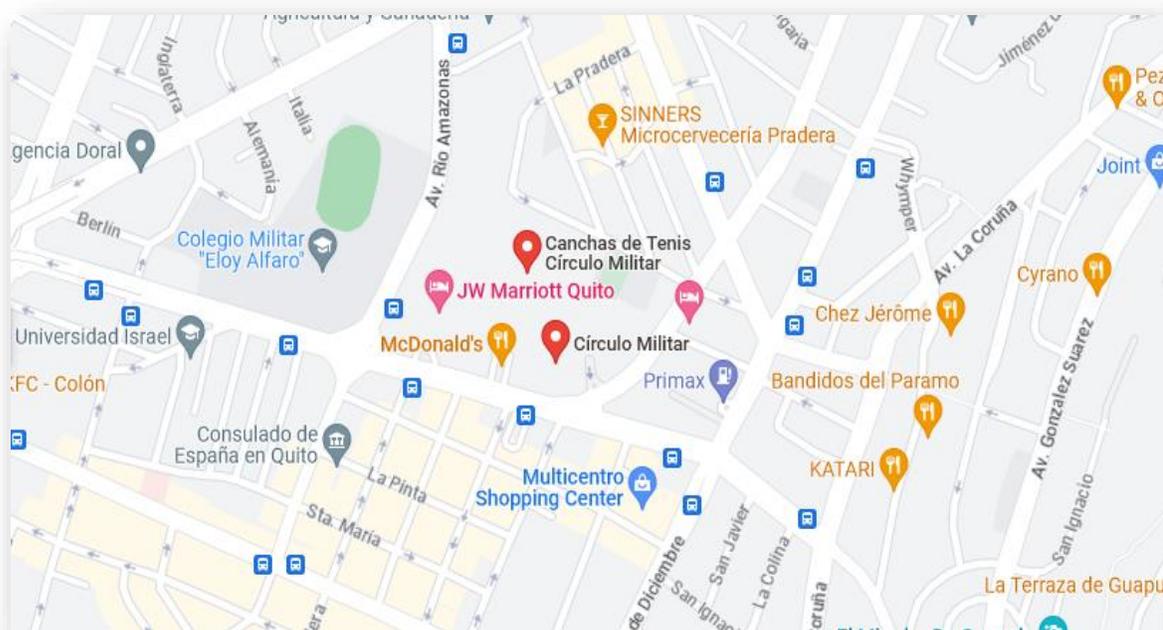
## **2.4 Logotipo.**



*Ilustración LOGO CÍRCULO MILITAR Fuente, [https:// www.circulomilitar.ec/](https://www.circulomilitar.ec/)*

## 2.5 Ubicación

El Círculo Militar se encuentra situada la provincia Pichincha, cantón Quito, en la Avenida Francisco Orellana E7-73 y Diego de Almagro.



*Ilustración 4 Ubicación Geográfica del Círculo Militar Fuente: Google Maps*

## 3. Matriz FODA. –

### 3.1 ¿Qué es?

Una herramienta la cual fue diseñada para percibir la situación de un negocio, empresa o institución, a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza, así como menciona (MindTools, 2015), las oportunidades y amenazas son internas mientras que las fortalezas y debilidades son externas, por lo que se le conoce también como análisis interno – externo, las fortalezas y oportunidades son positivas, por el contrario, las debilidades y amenazas son negativas.

### 3.2 ¿Para qué sirve?

Nos permite identificar, conocer y evaluar las cuatro categorías para comprender de mejor manera cuál es la situación de la organización, y de esta forma poder desarrollar las estrategias adecuadas con las cuales podemos tomar las decisiones actuales y futuras, que ayudan a la toma de decisiones estratégicas.

### 3.3 MATRIZ FODA:

F	O
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura moderna para servicios de: entretenimiento, eventos sociales, deportivos, culturales, empresariales, entre otros, a precios diferenciados.</li> <li>▪ Cobertura nacional e internacional a través de sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca; y, convenios institucionales nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nichos de mercado cautivos: instituciones y empresas públicas y privadas, relacionadas con las fuerzas armadas.</li> <li>▪ Empresas del ramo, tanto nacionales como internacionales; así como, Círculos Militares de otros países que, mediante convenios, contribuirían para incrementar la cobertura a los socios.</li> </ul>
D	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente disponibilidad de herramientas tecnológicas para la gestión de los procesos de atención al cliente.</li> <li>▪ Insuficiente personal capacitado en temas relacionados en atención al cliente y en servicio.</li> <li>▪ Alta rotación de personal ocasional que, por el giro del negocio y normativa legal, debe ser reemplazado frecuentemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situación de inseguridad que afecta en todos los niveles, la posibilidad de generar acciones de servicio y negocio.</li> <li>▪ Situación política y económica del país que no posibilita la inversión en bienes y servicios.</li> <li>▪ Desafiliación frecuente de socios por situación personal, económica, familiar o laboral.</li> </ul>

### 4. Encuesta. -

Es un método de recolección de datos de carácter investigativo que funciona a través de la formulación de preguntas o cuestionarios dirigidos a un grupo determinado de personas. objetivos que se deseen alcanza.

#### **4.1 ¿Para qué sirve?**

El propósito principal de la encuesta es obtener información de carácter cualitativo o cuantitativo acerca de las opiniones, actitudes y comportamientos relacionados con un tema de investigación en específico.

#### **4.2 Técnica de Investigación**

Con la finalidad de mejorar la atención al cliente, la técnica que empleará para este proyecto de investigación será de una Encuesta.

#### **4.3 Población y muestra**

La población debe delimitarse claramente en torno a sus características de contenido, por lo que el presente proyecto está dirigido a los socios que visitan las instalaciones del Círculo Militar Sucursal Quito, con la finalidad de determinar el grado de satisfacción de los servicios que oferta el club.

La población del Círculo Militar es alrededor de 5.600 socios; y, considerando que es imposible poder realizar la encuesta a la cantidad de socios de la institución, he resuelto solicitar información en la empresa a fin de que me indiquen cuántos clientes fueron el último sábado del mes de junio de 2023.

Universo: 5.600

U: 233

### **ENCUESTA**

Estimado socio su opinión es importante para seguir mejorando cada día.

Agradeceré se sirva contestar estas preguntas con cuyas respuestas armare un plan de mejoras para la atención en el CM

No le compromete de ninguna manera porque es un insumo que necesito para la realización de mi tesis en tecnología de administración.

1. **¿Considera que el personal que atiende en el Círculo Militar se encuentra debidamente capacitado para brindar el servicio al cliente?**  
SI   
NO
2. **¿La atención de los colaboradores del Círculo Militar, es cordial e inmediata que satisface sus inquietudes y/o necesidades?**  
SI   
NO
3. **¿Considera usted que los horarios de atención que ofrece el Círculo Militar son los adecuados?**  
SI   
NO
4. **¿Cómo califica usted el tiempo de atención a sus requerimientos en los centros de costos?**  
INMEDIATA   
MEDIANA   
LENTA
5. **¿Cómo califica usted la calidad de los productos y servicios que le ofrece el Círculo Militar?**  
BUENA   
MALA   
REGULAR
6. **¿La atención recibida para resolver sus dudas e inquietudes considera que son adecuadas?**  
SI   
NO

**7. ¿Considera que los precios de los productos que ofrece el Círculo Militar están acorde a la calidad de estos?**

SI

NO

**8. ¿Cree usted que las instalaciones del Círculo Militar se encuentran en óptimas condiciones?**

SI

NO

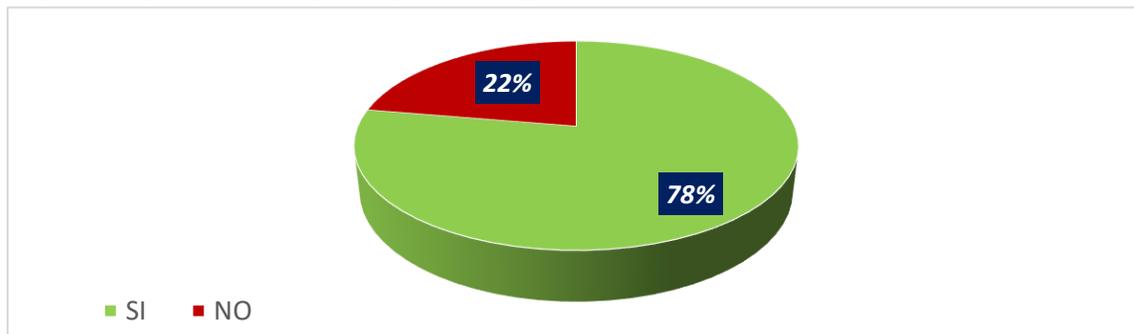
#### 4.4 Interpretación y tabulación de resultados. -

**Pregunta 1.** ¿Considera que el personal que atiende en el Círculo Militar se encuentra debidamente capacitado para brindar el servicio al cliente?

**Tabla 1.** ¿Considera que el personal que atiende en el Círculo Militar se encuentra debidamente capacitado para brindar el servicio al cliente?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	181	78%
NO	52	22%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

**Figura 1.** ¿Considera que el personal que atiende en el Círculo Militar se encuentra



*Fuente:* Investigación propia

**Conclusión.** - El 78% de Socios encuestados, opinan que el personal del Círculo Militar SI se encuentra capacitado y el 22% consideran que NO se encuentran capacitados.

**Recomendación.** - Con el fin de mejorar el índice de competencia del personal del Círculo Militar, que atiende a los Socios, se recomienda trabajar en un plan de capacitación al personal, en el cual se traten los temas de atención al cliente.

Se recomienda evaluar al personal de forma trimestral, para conocer el nivel de servicio que estos prestan al cliente, como también de su calidad.

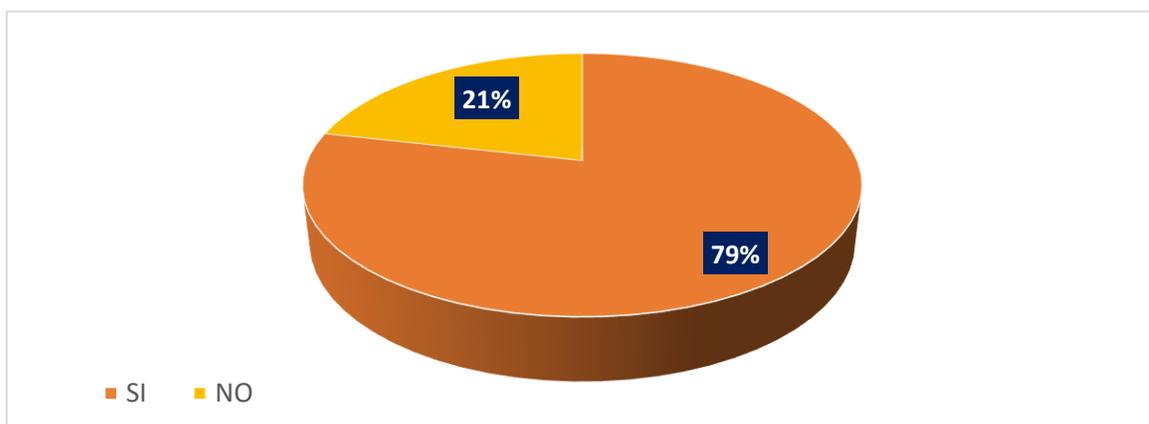
**Pregunta 2.** ¿La atención de los colaboradores del Círculo Militar es cordial e inmediata que satisface sus inquietudes y/o necesidades?

**Tabla 2.** ¿La atención de los colaboradores del Círculo Militar es cordial e inmediata que satisface sus inquietudes y/o necesidades?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	183	79%
NO	50	21%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Investigación propia

**Figura 2.** ¿La atención de los colaboradores del Círculo Militar es cordial e inmediata que satisface sus inquietudes y/o necesidades?



*Fuente:* Investigación propia

**Conclusión.** - El 79% de Socios encuestados, opinan que el personal del Círculo Militar SI atiende de manera cordial e inmediata y el 21% consideran que NO, que el personal no atiende de manera cordial e inmediata.

**Recomendación.** - Basados en los principios de atención al cliente, se recomienda implementar una herramienta y asignar los recursos para la recepción de quejas y reclamos, lo cual se puede hacer por medio de buzones físicos y digitales, en los cuales los clientes puedan exponer sus molestias y que estas sean dirigidas a los departamentos responsables, para que den los planes de acción y los correctivos necesarios.

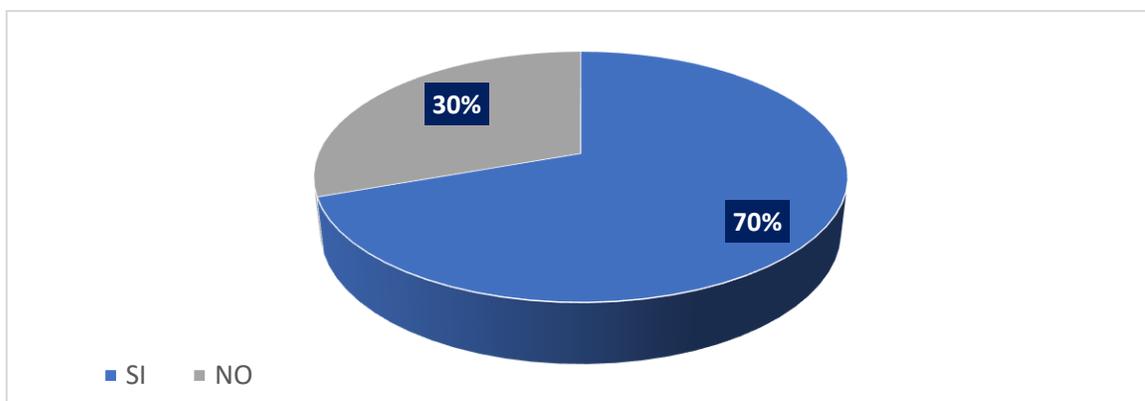
**Pregunta 3.** ¿Considera usted que los horarios de atención que ofrece el Círculo Militar son los adecuados?

**Tabla 3.** ¿Considera usted que los horarios de atención que ofrece el Círculo Militar son los adecuados?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	162	70%
NO	71	30%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Investigación propia

**Figura 3.** ¿Considera usted que los horarios de atención que ofrece el Círculo Militar son los adecuados?



*Fuente:* Investigación propia

**Conclusión.** - El 70% de Socios encuestados, opinan que los horarios de atención del Círculo Militar SI son los adecuados y el 30% consideran que NO son los adecuados.

**Recomendación.** - Con el fin de mejorar este indicador, se recomienda analizar entre los departamentos involucradas, los horarios de atención de cada centro de costos, es importante considerar los costos y recursos que esto demandaría y el beneficio para el cliente y para la Institución.

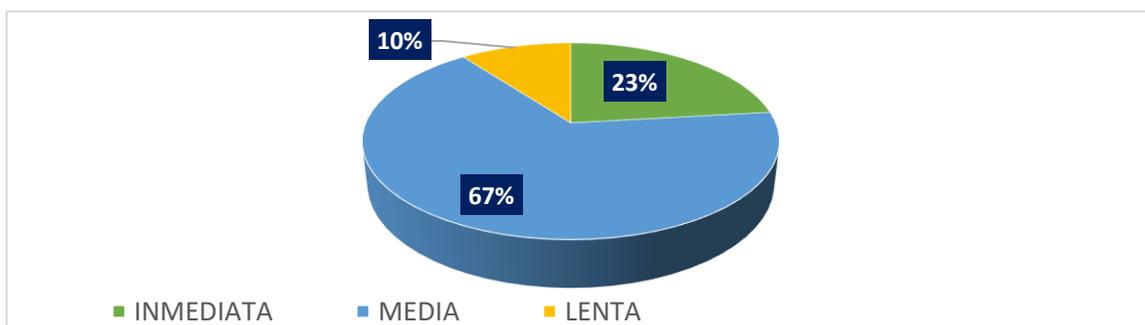
**Pregunta 4.** ¿Cómo califica usted el tiempo de atención a sus requerimientos en los centros de costos?

**Tabla 4.** ¿Cómo califica usted el tiempo de atención a sus requerimientos en los centros de costos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INMEDIATA	54	23%
MEDIA	155	67%
LENTA	24	10%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Investigación propia

**Figura 4.** ¿Cómo califica usted el tiempo de atención a sus requerimientos en los centros de costos?



*Fuente:* Investigación propia

**Conclusión.** - El 23% de Socios encuestados, opinan que el tiempo de atención a sus requerimientos es inmediata, el 67% opinan que el tiempo de atención es media y el 10% opinan que es lenta.

**Recomendación.** - Al hablar de tiempos de respuesta, tenemos que entender que esto se vuelve un valor corporativo, para lo cual se recomienda que se definan procedimientos y protocolos de atención al cliente, en los cuales se defina los tiempos de respuesta y la guía de atención de los colaboradores y funcionarios.

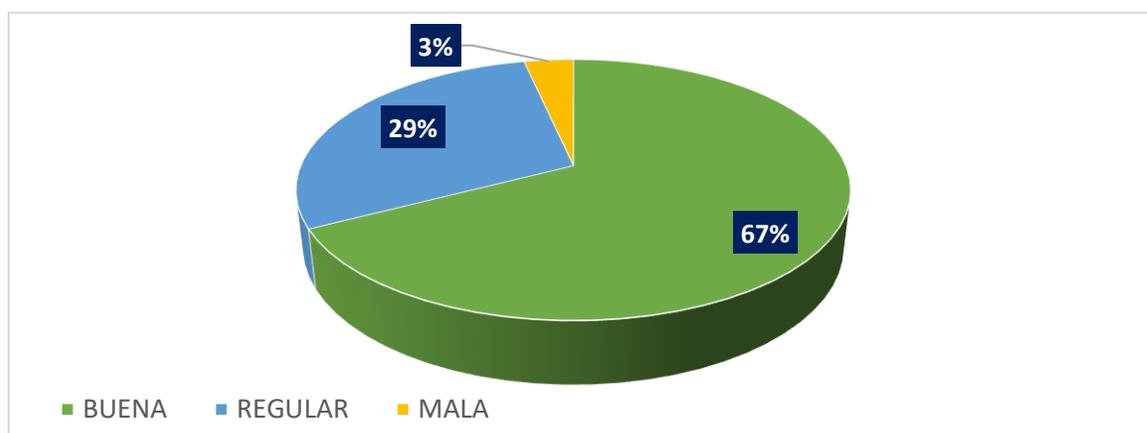
**Pregunta 5.** ¿Usted cómo califica calidad de los servicios, que se ofrece en el Círculo Militar?

**Tabla 5, ¿Usted cómo califica la calidad de los servicios que en el ofrece el Círculo Militar?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	157	67%
REGULAR	68	29%
MALA	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Investigación propia

**Figura 5. ¿Cómo califica usted la calidad de los servicios que le ofrece el Círculo Militar?**



*Fuente:* Investigación propia

**Conclusión.** - El 67% de Socios encuestados, opinan que el tiempo de atención a sus requerimientos es buena, el 29% opinan que el tiempo de atención es regular y el 10% opinan que es mala.

**Recomendación.** - La calidad es un factor importante en el proceso de atención al cliente, por tal razón se recomienda medir y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes del Círculo Militar, por medio de indicadores.

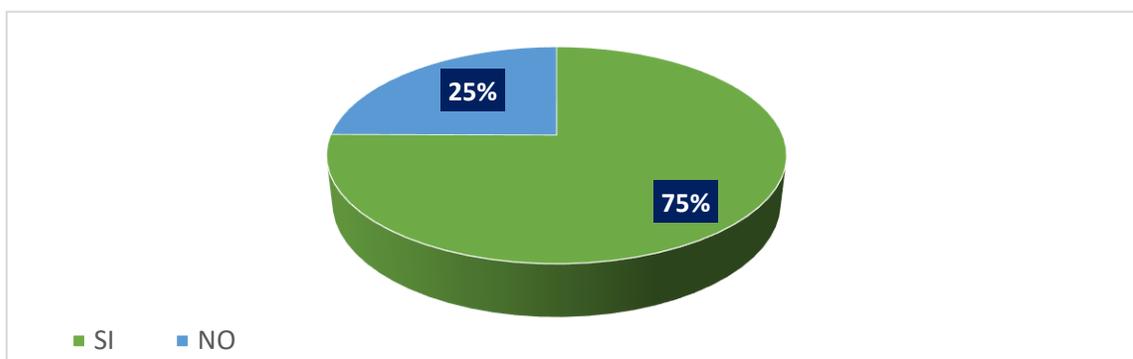
**Pregunta 6.** ¿La atención recibida para resolver sus dudas e inquietudes considera que son adecuadas?

**Tabla 6.** ¿La atención recibida para resolver sus dudas e inquietudes considera que son adecuadas?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	175	75%
NO	58	25%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Investigación propia

**Figura 6.** ¿La atención recibida para resolver sus dudas e inquietudes considera que son adecuadas?



*Fuente:* Investigación propia

**Conclusión.** - El 75% de Socios encuestados, opinan que la atención recibida para resolver sus dudas e inquietudes SI es adecuada, el 25% opinan que la atención recibida para resolver sus dudas e inquietudes NO es la adecuada.

**Recomendación.** - Se recomienda capacitar al personal sobre todos los productos y servicios que oferta el Círculo Militar a los clientes, para que en el momento que estos necesiten, se dé la información de manera clara y oportuna y en temas relacionados a la atención al cliente y trato social.

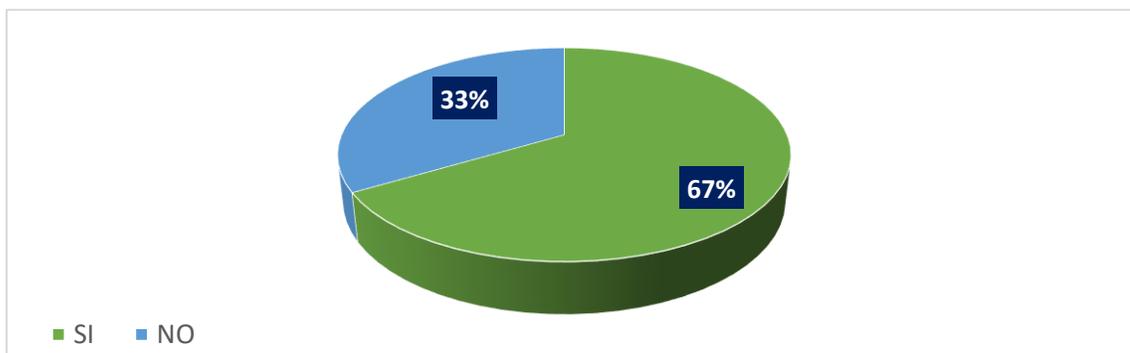
**Pregunta 7.** ¿Considera que el precio de los productos que ofrece el Círculo Militar, están acorde a la calidad de éstos?

**Tabla 7.** ¿Considera que el precio de los productos que ofrece el Círculo Militar, están acorde a la calidad de éstos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	155	67%
NO	78	33%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Investigación propia

**Figura 7.** ¿Considera que el precio de los productos que ofrece el Círculo Militar, están acorde a la calidad de éstos?



*Fuente:* Investigación propia

**Conclusión.** - El 67% de Socios encuestados, opinan que los precios de los productos que ofrece el Círculo Militar, SI están acorde a la calidad de estos, el 33% opinan los precios de los productos que ofrece el Círculo Militar, NO están acorde a la calidad de estos.

**Recomendación.** - Considerando que los precios son un factor muy importante para la satisfacción del cliente, pero a su vez también es un factor muy importante para el desarrollo de la institución, Se recomienda analizar los costos de operación y los costos de ventas, con la finalidad de determinar el alcance y los límites de los precios de los productos, por medio de un estudio de mercado, que permita conocer el comportamiento de la competencia, relacionada a los precios, calidad y servicio.

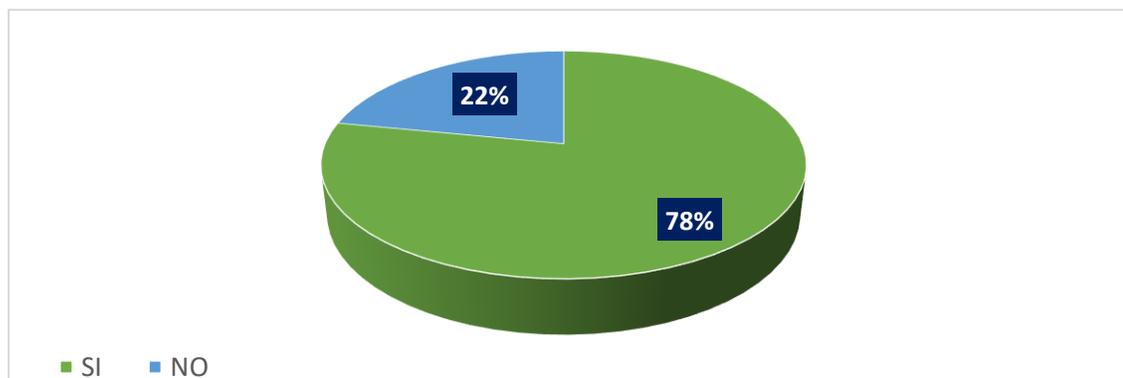
**Pregunta 8.** ¿Cree usted que las instalaciones del Círculo Militar se encuentran en óptimas condiciones?

**Tabla 8.** ¿usted cree que las instalaciones en el Círculo Militar se encuentran en óptimas y buenas condiciones?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	182	78%
NO	51	22%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Investigación propia

**Figura 8.** ¿ usted cree que las instalaciones en el Círculo Militar se encuentran en óptimas y buenas condiciones?



*Fuente:* Investigación propia

**Conclusión.** - El 78% de Socios encuestados, opinan que las instalaciones del Círculo Militar SI se encuentran en óptimas condiciones, el 22% opinan las instalaciones del Círculo Militar NO se encuentran en óptimas condiciones.

**Recomendación.** - Con el fin de garantizar y satisfacer la permanencia de los socios en el Círculo Militar, se recomienda desarrollar un plan de mantenimiento más minucioso, en el cual se priorice los mantenimientos de las instalaciones, por otra parte, se recomienda que el personal del Círculo Militar desarrolle actividades que permitan proveer y mantener las instalaciones en buenas condiciones para la atención de los socios.

#### 4.5 Resultados del FODA y los aspectos negativos de la encuesta.

FODA DEBILIDADES	ENCUESTA Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente personal capacitado en temas relacionados en atención al cliente y en servicio.</li> </ul>	<p>De los Socios encuestados, tienen una opinión que el personal del Círculo Militar NO se encuentra capacitados y la atención no es cordial e inmediata.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente disponibilidad de herramientas tecnológicas para la gestión de los procesos de atención al cliente.</li> </ul>	<p>Los Socios, opinan que la atención recibida para resolver sus dudas e inquietudes NO son adecuadas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta rotación de personal ocasional que, por el giro del negocio y normativa legal, debe ser reemplazado frecuentemente.</li> </ul>	<p>El 33% de Socios encuestados, opinan que el tiempo de respuesta a sus requerimientos es demasiado extenso</p>
PLANES DE ACCIÓN	
1. Capacitación del personal del Círculo en temas relacionados en atención al cliente.	
2. Implementar procedimientos e indicadores de gestión de la calidad de los productos y servicios del Círculo Militar.	
3. Incrementar la calidad de los servicios ofertados, levantando estadísticas de uso de las instalaciones y áreas recreativas.	

*Fuente:* Investigación propia

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA

#### **3. Antecedentes. -**

Se realizará el análisis para elaborar el Plan para la mejora de la satisfacción del cliente en la empresa Círculo Militar

He tomado los resultados del FODA y de la encuesta que fue aplicada a una muestra representativa del universo de clientes.

#### **3.1 ¿Qué es la propuesta?**

Una propuesta de investigación se sustenta en los resultados de la metodología aplicada para determinar las variables y los recursos que permitan cumplir con los objetivos planteados en la investigación, y que se pretende llevar a cabo.

#### **3.2 ¿Para qué sirve la propuesta?**

Una propuesta sirve para determinar mecanismos de mejora a un problema identificado con el fin de plantear soluciones y estrategias en beneficio del cliente.

#### **3.3 Desarrollo de la propuesta. –**

- Capacitación del personal del Círculo en temas relacionados en atención al cliente.
- Preparar un plan de capacitaciones para el personal, relacionado a la atención y trato al cliente, calidad de servicio, protocolo de atención, relaciones humanas.
- Evaluar el desempeño del personal, sobre los procesos capacitados.
- Implementación de herramientas y asignación de recursos para gestión de quejas y reclamos.
- Diseñar herramientas de gestión y control de quejas y reclamos.
- Levantar procedimientos de gestión de quejas y reclamos.
- Asignar responsabilidades de gestión de quejas y reclamos de los clientes.
- Coordinar y gestionar horarios adecuados para entregar servicios en cada categoría, según el centro de costos.
- Analizar el costo – beneficio de los horarios de atención al cliente, por cada centro de costos.

- Asignar los recursos que demande el proceso, para la readecuación de horarios, según sea su aprobación y según sea el beneficio para las partes.
- Establecer y coordinar con el personal directamente involucrado en la atención al cliente, tiempos de respuesta y protocolos de atención.
- Implementar indicadores de tiempo de servicio para el personal que ejecuta la atención al cliente.
- Implementar protocolos de atención al cliente.
- Establecer políticas de atención al cliente, en los procedimientos de este proceso.
- Establecer y evaluar indicadores de satisfacción al cliente.
- Hacer conocer y participar a la alta dirección, sobre los resultados e índices de satisfacción del cliente.
- Implementar procedimientos e indicadores de gestión de la calidad de los productos y servicios del Círculo Militar.
- Implementar procedimientos de gestión de la calidad sobre los procesos de servicio y atención.
- Instruir y difundir los procedimientos a las tres sucursales (UIO, GYE, CUE).
- Hacer un estudio de mercado, relacionado a los precios y analizar los costos de gestión.
- Desarrollar un plan de trabajo para realizar un estudio de mercado, de precios, competencia y costos, para definir los si los costos son los adecuados o si se pudiesen ajustar a la demanda de los clientes.
- Verificar y analizar los nichos de mercado de las tres sucursales (UIO, GYE, CUE)
- Implementar y evaluar la calidad de la infraestructura, donde se atiende al cliente.
- Verificar y actualizar el plan de mantenimiento de las instalaciones donde se presta o entrega los productos y servicios a los clientes.
- Asignar los recursos que se estimen necesarios para mejorar la calidad de las instalaciones, donde el cliente es atendido o permanece en las instalaciones del Círculo Militar.

### **3.4 Capacitación del personal**

#### **3.4.1 ¿Qué es la capacitación?**

La capacitación es una herramienta que está acompañada de metodologías y recursos que permiten formar al personal para el desarrollo de las funciones que a estos se les asigna, como también que permite que las organizaciones garanticen la aplicación del conocimiento adquirido en las capacitaciones hacia el cliente.

#### **3.4.2 Importancia de la capacitación**

Para el desarrollo de las organizaciones, una de las variables que influye en el crecimiento como en la atención a los clientes, es que el personal este capacitado en todas las líneas de gestión como también en los productos y servicios que estas ofertas a los clientes.

#### **3.4.3 Proceso de la capacitación**

El proceso de capacitación requiere que una empresa le permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este consta de 5 etapas que interactúan con acciones de mejora específicas:

- El análisis situacional de la organización.
- Detección de las necesidades.
- El plan y programa de capacitación.
- La operación de las acciones para la capacitación.
- La evaluación y el seguimiento de la capacitación

### **4. Propuestas**

#### **4.1 Propuesta 1.- Capacitación personal y funcionarios Círculo Militar**

Considerando la importancia que tiene el proceso de administración del personal, el Círculo Militar establecerá y aplicará un cronograma de capacitaciones que apunta a las líneas administrativas, operativas y comerciales para la formación y desarrollo del personal, lo cual se verá reflejado en la calidad del producto y de los servicios que se entrega a los clientes.

### Cronograma de los eventos de la capacitación

ORD.	TEMA	DIRIGIDO A	FECHA	N° DE HORAS	LUGAR	CAPACITADOR	COSTO
1	Estrategias de servicio y atención al cliente	Personal responsable del contacto permanente con los clientes.	Inicio: 30 agosto, 2023 Finaliza: 26 septiembre, 2023	48 horas	Modalidad virtual	Interno CM	Gratuito
2	Gerencia del servicio	Personal a cargo de diseñar el modelo de gerenciamiento del servicio al cliente.	Inicio: 30 agosto, 2023 Finaliza: 26 septiembre, 2024	48 horas	Modalidad virtual	CEC-EPN	USD \$140.00
3	Liderazgo de Alto Impacto	Personal gerencial, jefes administrativos, líderes de áreas corporativas.	Inicio: 11 octubre, 2023 Finaliza: 7 noviembre, 2023	48 horas	Modalidad virtual	CEC-EPN	USD \$140.00
4	Técnicas para Ventas Efectivas	Personal de ventas de todas las áreas y sucursales.	Inicio: 30 agosto, 2023 Finaliza: 12 septiembre, 2024	16 horas	Salones del Círculo Militar	CEC-EPN	USD \$79.00
5	Desarrollo de una cultura de servicio	Personal responsable del contacto permanente con los clientes.	Inicio: 30 agosto, 2023 Finaliza: 26 septiembre, 2023	16 horas	Salones del Círculo Militar	Dr. Gabriel Zambrano	USD \$140.00

6	Administración Eficiente de Bodegas	Jefes y Encargados de Bodegas, Administradores, Guardalmacenes.	Inicio: 3 julio, 2023 Finaliza: 12 julio, 2023	24 horas	Salones del Círculo Militar	CEC-EPN	USD \$99.00
7	Microsoft Excel Básico e Intermedio El entorno	Personal de las áreas de comercial, financiera, conjunto habitacional, servicios múltiples, logística, talento humano.	Inicio: 30 agosto, 2023 Finaliza : 26 septiembre, 2023	48 horas	Modalidad virtual	CEC-EPN	USD \$140.00
8	Dirección Comercial y Gestión de Equipos de Ventas	Gerente, jefes administrativos de las sucursales, líderes de áreas corporativas.	Inicio: 30 agosto, 2023 Finaliza: 3 octubre, 2023	64 horas	Modalidad virtual	CEC-EPN	USD \$64.00
9	Proceso de Compras y Cadena de Abastecimiento	Gerente, jefes administrativos de las sucursales, líderes de áreas corporativas.	Inicio: 30 agosto, 2023 Finaliza: 3 octubre, 2023	64 horas	Modalidad virtual	CEC-EPN	USD \$64.00

*Fuente:* Investigación propia

## Contenido de la capacitación

- Estrategias de servicio y atención al cliente
  - Fidelización del cliente
  - Incremento de las ventas
  - Mejora de la imagen de marca
- Gerencia del servicio
  - La Organización Como Un Sistema Orientado Al Cliente
  - El Proceso De Servicio Al Cliente
  - Las Personas Que Atienden Al Cliente
- Liderazgo de Alto Impacto
  - Las Lecciones de los pensadores tempranos
  - Los enfoques contingentes
- Técnicas para Ventas Efectivas
  - Técnicas de persuasión
  - El proceso de Venta
  - Cualidades de un buen vendedor
- Desarrollo de una cultura de servicio
  - Evitar y/o manejar conflictos
  - Desarrollo para analizar y realizar negociaciones exitosas
- Microsoft Excel Básico e Intermedio
  - Introducción al Excel
  - Manipulación de Datos
  - Manejo de Gráficos
- Dirección Comercial y Gestión de Equipos de Ventas
  - Plan Comercial, estrategias y seguimiento
  - Habilidades Sociales
  - Habilidades Comerciales
- Proceso de Compras y Cadena de Abastecimiento
  - Logística y Gestión de la Cadena de Abastecimiento
  - Gestión de Compras
  - Selección de Proveedores

## **4.2 PROPUESTA 2.- Implementar procedimientos e indicadores de gestión de la calidad de los productos y servicios del Círculo Militar.**

### **4.2.1 ¿Qué son los indicadores de gestión de calidad?**

Podemos decir que los indicadores de gestión calidad, son herramientas de medición que las empresas utilizan para evaluar los resultados de la calidad de sus productos y de sus servicios. Estas son herramientas importantes que mantienen los estándares en todos los procesos que se aplican en las organizaciones.

Los indicadores de gestión y resultados permiten cumplir con las expectativas de los clientes, esto es una tarea imprescindible, para el crecimiento de una empresa.

Permite que las personas que se encuentran como los responsables de la calidad total en las instituciones, puedan lograr la satisfacción de los clientes, gestionando estos indicadores de los procesos que se relacionan a la atención al cliente como en lo empresarial.

*Fuente: <https://www.unifikas.com/es/noticias/todo-lo-que-ienes-que-saber-sobre-los-indicadores-de-calidad>*

### **4.2.2 Importancia de los indicadores de gestión de calidad.**

Los indicadores de gestión cumplen una función muy importante dentro del desarrollo de las organizaciones, para lo cual podemos decir lo siguiente:

- Nos permiten llevar un control adecuado en los procesos
- Guían el diseño de medidas correctivas y preventivas en los procesos y procedimientos.
- Facilitan para conseguir y mantener los estándares de calidad en los productos, servicios y en los procesos.
- Permiten mejorar los niveles del servicio y del producto que se ofrece al cliente.
- Ayudan y contribuyen a conseguir para alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Permiten conseguir el compromiso y la mejora de los usuarios.

*Fuente: <https://www.unifikas.com/es/noticias/todo-lo-que-ienes-que-saber-sobre-los-indicadores-de-calidad>*

#### **4.2.3 Proceso para implementar los indicadores de gestión de la calidad.**

Realizar encuestas digitales a través de un código QR, esto permitirá ver la satisfacción y oportunidades del cliente después de cada atención recibida.

Esta implementación deberá ser coordinado con el área de TIC's, Marketing y Comunicación Social, con la finalidad de obtener mediante una tabulación los resultados para ser analizados y lograr la mejora continua.

OBJETIVOS OPERATIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	LÍNEA BASE	META	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Mejorar la productividad de los centros de costos.	Porcentaje de avance del Plan	Acciones implementadas/Acciones Planificadas.	0,8	0,9	Jefe comercial Jefe Administrativo
Gestionar la satisfacción del Socio	Satisfacción del cliente	Clientes atendidos satisfactoriamente / clientes recibidos	85%	100%	Encargada de atención al Socio
Disponer y gestionar la información integral del Círculo Militar	Efectividad de la información integrada	Módulos o procesos en ejecución/módulos o procesos implementados	90%	100%	Encargado de tecnología de la información
Conseguir auspicios y convenios económicos	Grado de aporte de nuestros auspiciantes	% de incremento de auspicios	50%	100%	Jefe Administrativo
Potencializar el uso de las instalaciones y publicitar los servicios.	Nivel de ocupación	% de ocupación	50%	100%	Encargado de comercialización
Diseñar eventos sociales, deportivos, acordes con las necesidades del mercado.	Rentabilidad por Centro de Costos	% de incremento de la rentabilidad	8%	12%	Encargado de comercialización
Mantener y garantizar el óptimo funcionamiento de las instalaciones.	Índice de efectividad del funcionamiento del CM	Mantenimientos ejecutados / mantenimientos planificados	90%	100%	Encargado de Logística
Ejecutar proyectos de mejora de infraestructura aprobados.	Capacidad instalada	Número de proyectos ejecutados / Número de proyectos presentados	90%	100%	Encargado de Logística
Analizar y solventar las necesidades y segmentos de los socios de la Corporación	Estudios realizados por áreas	Número de estudios realizados / número de estudios solicitados	4	4	Encargado de comunicación social y marketing
Disponer del sistema informático en óptimo funcionamiento	efectividad del funcionamiento del sistema informático	Aplicaciones funcionando correctamente / aplicaciones implementadas disponibles	80%	90%	Encargado de tecnología de la información
Actualizar la página web	Página actualizada	Cantidad de usuarios que visitan la página	80%	100%	Encargado de tecnología de la información

Fuente: Investigación propia

### **4.3 PROPUESTA 3.- Incrementar la calidad de los servicios ofertados, levantando estadísticas de uso de las instalaciones y áreas recreativas.**

#### **4.3.1 ¿Qué es la calidad de los servicios ofertados?**

Podemos decir que la calidad del servicio corresponde a un modelo de gestión para el diseño de estrategias, enfocadas a comprender y cumplir con la satisfacción de los clientes en el servicio, a través del proceso de compra y venta, mediante el análisis entre la experiencia del cliente y con los servicios prestados a los clientes, para cumplir sus expectativas.

Este concepto refiere a los aspectos en la entrega del servicio al cliente, en la cual se incluye la seguridad, las operaciones y la confiabilidad en los cumplimientos de las tarifas y en relaciones con los clientes; por ello cada empresa, tiene diferentes estándares de calidad para definir la calidad del servicio o del producto.

Razón por la cual se puede decir que la calidad del servicio es un punto de referencia de cómo una institución, comprende las necesidades de los clientes y cumple con las expectativas de estos. Al entender de que trata la calidad de los servicios y cómo mejorarla, la institución tiene en su poder un activo invaluable, para impulsar o promover el crecimiento del negocio.

#### **4.3.2 Importancia de la calidad de los servicios ofertados.**

La importancia de la calidad en las ventas permite el aumento en las ventas, ya que el buen servicio puede permitir que los clientes compren y gasten más de lo que habían planeado comúnmente.

Una de las maneras de ahorro de dinero para la institución, es retener a los clientes actuales, lo cual es más económico y rentable que atraer nuevos clientes.

Por otra parte, se observa que mayores recomendaciones positivas de boca en boca, como de persona a persona.

Mejorar de la reputación de la institución, como una empresa centrada en el cliente y su satisfacción.

### **4.3.3 Proceso para incrementar la calidad de los servicios**

Determinar las causales de la poca asistencia a ciertas áreas, consultando las preferencias de los usuarios habituales y potenciales.

Establecer precios razonables por los bienes y servicios proporcionados, revisando los valores de los insumos, costos, gastos y depreciaciones.

Extender los servicios a terceros referidos por los socios, verificando la capacidad de pago de las obligaciones contraídas.

Implementar una herramienta y asignar los recursos para la recepción de quejas y reclamos, en los cuales los clientes puedan exponer sus molestias y que estas sean dirigidas a los departamentos responsables de implementar los planes de acción y los correctivos necesarios.

Revisar los horarios de atención de cada centro de costos, considerando la mejora del servicio para el cliente y el beneficio para la corporación.

Al respecto, es imperativo conocer datos estadísticos sobre la afluencia de usuarios al Círculo Militar, quienes utilizan los servicios e instalaciones que se ofrecen tanto para hombres como para mujeres: saunas, turcos, hidromasajes, jacuzzis, polares, duchas, canceles, vestidores, piscinas para niños, piscina para adultos, canchas de Indorfútbol, canchas de tenis, canchas de vóley, canchas de básquet, parqueaderos, áreas verdes, áreas administrativas, restaurantes, cafeterías, bares, capilla y áreas de jardines, asistentes a los diferentes eventos que se realizan en los salones disponibles, en las tres sucursales: Quito, Guayaquil y Cuenca.

INSTALACIÓN	USUARIOS QUITO 2023							SUBTOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
Servicios múltiples	9.863	7.327	8.279	7.542	4.153	3.309	3.841	44.314
Canchas	600	600	600	600	600	600	600	4.200
Restaurantes	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	31.500
Eventos	1.819	4.147	2.979	3.434	3.348	4.220	4.752	24.699
Salas de estar	150	150	150	150	150	150	150	1.050
Otras áreas	300	300	300	300	300	300	300	2.100
<b>TOTAL</b>	<b>17.232</b>	<b>17.024</b>	<b>16.808</b>	<b>16.526</b>	<b>13.051</b>	<b>13.079</b>	<b>14.143</b>	<b>107.863</b>

Fuente: Investigación propia

INSTALACIÓN	USUARIOS GUAYAQUIL 2023							SUBTOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
Servicios múltiples	2.155	1.601	1.809	1.648	908	723	839	9.684
Canchas	131	131	131	131	131	131	131	918
Restaurante	983	983	983	983	983	983	983	6.884
Eventos	398	906	651	750	732	922	1.038	5.397
Bares	33	33	33	33	33	33	33	229
<b>TOTAL</b>	<b>3.700</b>	<b>3.655</b>	<b>3.607</b>	<b>3.546</b>	<b>2.786</b>	<b>2.793</b>	<b>3.025</b>	<b>23.112</b>

Fuente: Investigación propia

INSTALACIÓN	USUARIOS CUENCA 2023							SUBTOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
Servicios múltiples	220	164	185	168	93	74	86	989
Canchas	13	13	13	13	13	13	13	94
Eventos	100	100	100	100	100	100	100	703
Otras áreas	41	93	66	77	75	94	106	551
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>370</b>	<b>365</b>	<b>359</b>	<b>281</b>	<b>282</b>	<b>306</b>	<b>2.337</b>

Fuente: Investigación propia

<b>TOTAL CORPORATIVO 2023</b>	<b>21.307</b>	<b>21.049</b>	<b>20.781</b>	<b>20.431</b>	<b>16.119</b>	<b>16.153</b>	<b>17.474</b>	<b>133.313</b>
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación propia

### Conclusiones. –

- El personal que presta sus servicios en la Corporación Círculo Militar no se encuentra suficientemente capacitado para la atención al cliente y prestación de servicios en las actividades propias del club.
- Los horarios establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas del club no son los adecuados para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- El tiempo de respuesta a los requerimientos de los usuarios, tanto por parte del personal administrativo como del personal de los diferentes servicios, es demasiado extenso y no responde a las necesidades de los clientes.
- Los precios de los productos y servicios que proporciona el club no están acorde con la calidad de los mismos; no existe diferenciación con el mercado; y, no proporcionan una diferencia significativa que justifique el pago de las cuotas mensuales.
- Las instalaciones recreativas, deportivas, de alojamiento y de servicios, no se encuentran en óptimas condiciones para garantizar el bienestar y comodidad de los usuarios de éstas.

### **Recomendaciones. -**

- Desarrollar un plan de capacitación en las áreas de: Estrategias de servicio y atención al cliente; Gerencia del servicio; Liderazgo de Alto Impacto; Técnicas para Ventas Efectivas; Desarrollo de una cultura de servicio; Herramientas Informáticas; Dirección Comercial y Gestión de Equipos de Ventas; Proceso de Compras y Cadena de Abastecimiento; que permita mejorar el índice de competencias del personal del Círculo Militar.
- Implementar herramientas para la gestión de la información, quejas y reclamos por parte de los usuarios del club, a través de buzones de sugerencias, página web, aplicación para medios electrónicos, en los cuales los clientes puedan exponer sus molestias y que estas sean dirigidas a los departamentos responsables, para que formulen planes de acción y adopten los correctivos necesarios.
- Analizar entre los departamentos involucrados, la frecuencia de uso y requerimientos especiales presentados por los socios, sus dependiente e invitados, con la finalidad de adecuar los horarios a las necesidades presentes y futuras, privilegiando el beneficio de los actuales y potenciales clientes.
- Analizar los gastos, costos de operación, depreciaciones y otros costos y gastos relacionados con la administración y entrega de productos y servicios, con la finalidad de determinar el alcance y los límites de los precios de los productos que permita establecer una tabla de precios acorde la realidad del usuario y en congruencia con el mercado, conjugando precios, calidad y servicio.
- Desarrollar un plan de mantenimiento minucioso, priorizando las áreas de mayor uso y circulación, considerando a todo el personal como factor multiplicador para su conservación y adcentamiento, a fin de mantener las instalaciones en condiciones de satisfacer la permanencia confortable de los usuarios.

## Bibliografía

- Alayo, R, y A. Becerra, (2018). *Sobre la elaboración e implementación de el plan de mejora en el área de la producción de la Agroindustrias, Kaize, Escuela de Ingeniería Industrial*, 1-8. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>
- Saiz, M. (2018). *Elaboración de Planes de Mejora en Calidad de Servicios*. obtenido de: [https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/4888/Tema\\_2\\_elaboración\\_de\\_planes\\_d\\_e\\_mejora.pdf?se](https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/4888/Tema_2_elaboración_de_planes_d_e_mejora.pdf?se)
- Barraza, M. F. S, & J.A.M Dávila, (2008), *Encontrando al Kaizen: como un análisis teórico de la Mejora Continua. Pecynia: Revistas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresarial, Universidad de León (7)*, 285-311. Obtenido de: [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- ANECA. (2021). Guía para la elaboración de un Plan de Mejoras. Obtenido de: <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Cueva, J. (2021). *El plan de mejora justificado en gestión de los procesos para desarrollarse la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global*. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>
- ISOTOOLS (2015). Cómo elaborar un plan de mejora continua. Obtenido de: <https://www.isotools.us/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>
- Thompson, 2009. EL BUZÓN DE PACIOLI, Año XIII, No. 82, Julio-septiembre 2013. Importancia de la calidad del servicio al cliente. Obtenido de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Grupo editorial [edebe](https://www.edebe.com), 2023, p. 206. El Cliente. Obtenido de: [https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09\\_830030\\_LA\\_CEyAC\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf)
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. Obtenido de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamento\\_s%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamento_s%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

- Matsumoto, (2014). El desarrollo del Modelo Servqual en la medición de la calidad de servicio en la empresa de publicidad, Ayuda Experto. Perspectivas, 181 - 209. Obtenido de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24930/1/Trabajo%20de%20Integracion%20Curricular.pdf>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). Aspectos prácticos de la calidad en el servicio. Vértice. Obtenido de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24930/1/Trabajo%20de%20Integracion%20Curricular.pdf>
- Juran, Gryna, & Bingham, (2005), "la calidad es un conjunto de características que satisfacen las diferentes necesidades del consumidor. "obtenido de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9450/1/T-ESPE-048213.pdf>
- Bibliografía de Juran, J. Gryna, F., & Bingham, R. (2005), Manual de control de la calidad. Barcelona: Reverte. Obtenido de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9450/1/T-ESPE-048213.pdf>
- Bibliografía de Reyes, (2014), Calidad sobre el servicio para aumentar en la satisfacción del cliente, sobre la asociación share, Huehuetenango, recuperado el 19 de septiembre del 2019. Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>
- Thompson, I. (2006). La Satisfacción del Cliente. Promonegocios. Obtenido de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24930/1/Trabajo%20de%20Integracion%20Curricular.pdf>.
- Bon, (2008). Año XIII | Número 82| Julio - Septiembre 2013 Instituto Tecnológico en Sonora. Obtenido de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Murillo L. (2018). FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE. Obtenido de: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3523/93%20FUNDAMENTOS%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco Fernández, (2017). Atención al cliente. Obtenido de: <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/13445/1/UDLA-EC-TMDOP-2020-07.pdf>

## Anexos

## 1. Encuesta. -

1. ¿Considera que el personal que atiende en el Círculo Militar se encuentra debidamente capacitado para brindar el servicio al cliente?  
SI   
NO
  
2. ¿La atención de los colaboradores del Círculo Militar, es cordial e inmediata que satisface sus inquietudes y/o necesidades?  
SI   
NO
  
3. ¿Considera usted que los horarios de atención que ofrece el Círculo Militar son los adecuados?  
SI   
NO
  
4. ¿Cómo califica usted el tiempo de atención a sus requerimientos en los centros de costos?  
INMEDIATA   
MEDIANA   
LENTA
  
5. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos y servicios que le ofrece el Círculo Militar?  
BUENA   
MALA   
REGULAR

6. ¿La atención recibida para resolver sus dudas e inquietudes considera que son adecuadas?

SI

NO

7. ¿Considera que los precios de los productos que ofrece el Círculo Militar están acorde a la calidad de estos?

SI

NO

8. ¿Cree usted que las instalaciones del Círculo Militar se encuentran en óptimas condiciones?

SI

NO

## 2. Publicidad



Ilustración Publicidad Círculo Militar

### CONVENIOS NACIONALES

Procurando el bienestar de nuestros socios, dependientes e invitado ampliamos nuestros servicios a nivel nacional, mediante la firma de convenios de cooperación interinstitucional en las áreas de:

Recreacionales

Hoteleros

Salud

Educación

Automotriz

Exequiales

### CONVENIOS INTERNACIONALES

Mantenemos convenios con los mejores Círculos Militares de distintos países como:

Argentina	Brasil	Bolivia	Colombia	Chile	Perú
Uruguay	Venezuela	España	Francia	Rusia	

Ilustración Publicidad Círculo Militar



*Ilustración Publicidad Círculo Militar*



# PARDO LOPEZ ESTEFANÍA GABRIELA

## 2 4 TSADQ3 4to Antiplagio

2%  
Similitudes



< 1% Texto entre comillas  
< 1% similitudes entre comillas  
0% Idioma no reconocido

Nombre del documento: PARDO LOPEZ ESTEFANÍA GABRIELA 2 4 TSADQ3 4to Antiplagio.pdf  
ID del documento: ad750bbb02af4cc070f975fc5173bc91ea340f4  
Tamaño del documento original: 1,83 MB

Depositante: Evelyn Cadena  
Fecha de depósito: 3/10/2023  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 3/10/2023

Número de palabras: 12.418  
Número de caracteres: 84.678

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec">repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec</a> https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/418/1/TIGASI_TOAQUIZA_JESSL... 1 fuente similar	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (59 palabras)
2	<a href="https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec">repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec</a> https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/454/1/Guarnizo_Amaguaña_K... 1 fuente similar	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (43 palabras)
3	<a href="https://concepto.de">concepto.de</a>   Servicio al Cliente - Concepto, canales e importancia https://concepto.de/servicio-al-cliente/	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (44 palabras)
4	<a href="https://repositorio.puce.edu.ec">repositorio.puce.edu.ec</a>   Desarrollo de un modelo de medición de servicio al cliente... http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/bitstream/22000/6309/3/T-PUCE-6496.pdf.txt 4 fuentes similares	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (39 palabras)
5	<a href="https://dspace.ups.edu.ec">dspace.ups.edu.ec</a> https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (41 palabras)

### Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="#">Carvajal Avalos Estefanía Mercedes..pdf</a>   Carvajal Avalos Estefanía Mercedes... #3776eb 📌 El documento proviene de mi grupo	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
2	<a href="https://repositorio.utc.edu.ec">repositorio.utc.edu.ec</a> http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7423/1/MUTC-000892.pdf	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
3	<a href="https://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a>   Plan de mejora continua de la atención al cliente en la Co... http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13232/3/62T00244.pdf.txt	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
4	Plan estratégico para la producción de mobiliario metalmecánico en el Proyecto ... http://dspace/bitstream/15000/2540/6/CD-3224.pdf.txt	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (16 palabras)
5	<a href="http://localhost:8080/xmlui/bitstream/123456789/3484/1/46199_1.pdf">localhost</a>   Los recursos didácticos inciden en el aprendizaje de la matemática, pr... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/123456789/3484/1/46199_1.pdf	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)

### Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- <https://www.tecnologicopichincha.edu.ec/>
- <https://www.circulomilitar.ec/>
- <https://www.unifikas.com/es/noticias/todo-lo-que-tenes-que-saber-sobre-los>



Quito, 19 de julio de 2023  
OFICIO-00001-ITSUP-CA-HM-23

Señores  
**CÍRCULO MILITAR**  
En su despacho.

Distinguidos Señores:

Nos place extenderles un cordial saludo, el motivo del presente oficio es para comunicarles que la/el señor/a estudiante **ESTEFANÍA GABRIELA PARDO LÓPEZ**, portador/a de la cédula de ciudadanía, 1723016232, de la carrera de ADMINISTRACIÓN del Instituto Universitario Pichincha, ha presentado como tema de su trabajo de titulación ***“PLAN PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LA EMPRESA CÍRCULO MILITAR”***

Por ese motivo solicitamos que su prestigiosa institución facilite la información pertinente y su autorización para que la antes mencionada estudiante pueda desarrollar el tema antes descrito.

Mucho agradeceré se dignen responder este oficio para que el/la estudiante pueda continuar con su proceso de graduación.

Sin otro particular que solicitar me suscribo.

Atentamente,

MSc. Hanny Mancheno Jara Lcda.  
**COORDINADORA DE CARRERA ADMINISTRACIÓN**  
**INSTITUTO UNIVERSITARIO PICHINCHA**



Quito D.M., a 21 de julio de 2023  
Oficio N° 2023-1086-CCM-GG

**SEÑORA MSc.  
HANNY MANCHENO JARA LCDA.  
COORDINADORA DE CARRERA ADMINISTRACIÓN INSTITUTO  
UNIVERSITARIO PICHINCHA.  
PRESENTE. -**

De mi consideración:

Con un atento y cordial saludo me dirijo a usted, señora Magister, en mi calidad de Gerente General del Círculo Militar, con relación a la solicitud de la señora Estefanía Gabriela Pardo López, CC 1723016232, asistente de la Jefatura Administrativa del Círculo Militar sucursal Quito, para hacer uso de datos relacionados con la gestión corporativa, para el desarrollo de su trabajo de titulación.

En tal virtud, esta gerencia general autoriza el uso de los datos requeridos por la señora Gabriela Pardo, exclusivamente con FINES DIDÁCTICOS, para la elaboración de su trabajo de titulación.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



**Msc. SANTIAGO ARMAS BORDA  
CRNL. E.M.S. (SP)  
GERENTE GENERAL DEL CÍRCULO MILITAR**

gpl