ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"REDISEÑO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE POSVENTA DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A."

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

Viviana Michelle Celi Murillo

Directora:

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

Ambato – Ecuador

Julio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"REDISEÑO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE POSVENTA DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A."

Líneas de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.
Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

VIVIANA MICHELLE CELI MURILLO

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg. f. _____

CALIFICADORA

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg. f. _____

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg. f. _____

CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Mg. f. _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Julio 2018

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **VIVIANA MICHELLE CELI MURILLO**, con **CC. 092248399 – 5**, autora del trabajo de graduación intitulado: "REDISEÑO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE POSVENTA DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A.", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, julio 2018.

Viviana Celi M.

VIVIANA MICHELLE CELI MURILLO

CC. 092248399 – 5

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento es para Dios, porque todo lo que soy y tengo es gracias a su amor y protección.

A mi madre, Sonia Murillo, por su ejemplo y sabiduría que me enseña a caminar por la vida, siempre me ha impulsado a continuar en los momentos más difíciles, pero sobre todo porque no ha existido un día en el que no deje de creer en mí.

A mi hermana Gabriela, quien me otorgó el mejor título que he alcanzado hasta ahora, ser tía; y aunque la vida nos ha hecho crecer en diferentes direcciones siempre su apoyo ha sido incondicional.

A mi persona favorita en el mundo, mi hermano Israel. El pequeño de mi casa que siempre me ha hecho parecer la hermana menor. Por los incalculables momentos y secretos compartidos y porque verlo como el hombre en el que se ha convertido me llena de satisfacción y orgullo; Isra vas a llegar muy lejos.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, porque ha sido un verdadero honor formarme como profesional y ser parte de esta comunidad universitaria; a mis docentes de carrera, quienes con cariño, paciencia y profesionalismo me enseñaron a ser constructora de procesos de aprendizaje y conocimientos; y de manera especial, a mi querida directora de proyecto de investigación, Mg. Andrea González; gracias por el tiempo dedicado a este trabajo, por los conocimientos, por su paciencia e impulso y por brindarme su bonita amistad.

A la directivos fundadores y trabajadores de la empresa Megaprofer; porque su colaboración y apertura ha sido clave para el desarrollo de este proyecto.

Y en general, gracias a todos quienes forman parte de mi vida.

DEDICATORIA

A mi ejemplo, mi orgullo, mi mejor amiga, mi madre.

Por el amor y entrega sin medida,

Por ser mi fuente de inspiración diaria.

Por siempre darme la libertad necesaria para cada decisión que he tomado,

por dejar que me equivoque y recordarme que eso también es avanzar.

Porque dejaste que vaya, que vuelva, que cambie, que aprenda, que siga, que vuele.

Porque confiaste en mí como nadie y me impulsaste a lograr todos mis sueños,

por ser quien se sumó a mis alegrías y celebró mis éxitos,

y éste alcanzado hoy, es para ti.

VIVIANA

RESUMEN

Megaprofer es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería y materiales para la construcción desde hace más de 20 años. El presente trabajo de investigación propone el rediseño de la gestión administrativa del departamento de posventa de la empresa. La metodología implementada es descriptiva transversal, mediante un enfoque cualitativo –cuantitativo. La técnica de recolección de información es la encuesta, la cual fue adaptada a las necesidades departamentales a través del Modelo SERVQUAL; también se utiliza la entrevista efectuada a los colaboradores del área. El análisis e interpretación de resultados permite detectar los puntos críticos del área para proponer el rediseño del departamento en estudio; como resultado se obtiene una herramienta de gestión que mejora sustancialmente los mecanismos de operación, aumenta el nivel de satisfacción de los clientes mejorando la percepción del servicio que reciben y, por ende, contribuye al desempeño sostenible de la empresa con mejores prácticas administrativas.

Palabras claves: rediseño administrativo, posventa, clientes, reclamo.

ABSTRACT

Megaprofer has been a hardware store with construction materials for more than 20 years. This study proposes the redesign of the administrative management of the After-Sales Department of the company. The methodology that was used is descriptive and cross-sectional through a qualitative and quantitative approach. The data was collected using a survey which was adapted to the department's needs through the SERVQUAL Model and an interview was conducted with the area's employees. The analysis and interpretation of results makes it possible to detect critical points in the area to propose a redesign of the department in study. The obtained result is a management tool which substantially improves the operating mechanisms, increases customer satisfaction levels improving their perception of service, thus contributing to the company's sustainable performance with better administrative practices.

Key words: administrative, redesign, after-sales, customers, complaint.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....**¡Error! Marcador no definido.**

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

TABLA DE CONTENIDOS.....viii

TABLA DE GRÁFICOS xii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 3

EL PROBLEMA 3

1.1: Tema.....3

1.2: Planteamiento del problema 3

1.3: Contextualización 4

1.3.1: Macro Contextualización 4

1.3.2: Meso Contextualización.....6

1.3.3: Micro Contextualización 7

1.4: Análisis Crítico.....8

1.5: Antecedentes del Problema 9

1.6: Prognosis 9

1.7: Formulación del Problema 9

1.8: Delimitación.....10

1.8.1: Delimitación del Contenido.....10

1.8.2: Delimitación Espacial 10

1.8.3: Delimitación Temporal 10

1.9: Justificación 10

1.10: Objetivos.....12

1.10.1: Objetivo General 12

1.10.2: Objetivos Específicos 12

CAPÍTULO II 11

MARCO TEÓRICO 11

2.1: Estado del Arte 11
2.2: Fundamentación legal 13
2. 2.1: Ley Orgánica de Defensa al Consumidor 13
2.2.2: Directrices para la Protección al Consumidor 15
2.3: Fundamentación Teórica 16
2.3.1: Gestión Administrativa 16
2.3.2: Proceso 17
2.3.3: Rediseño de procesos 18
2.3.3.1: Logística operacional 18
2.3.3.2: Importancia del rediseño 18
2.3.4: Proceso Administrativo 21
2.3.4.1: Planeación 22
2.3.4.2: Organización 24
2.3.4.2.1: Diseño organizacional 26
2.3.4.3: Integración de personal 26
2.3.4.3.1: Administrar el cambio 27
2.3.4.4: Dirección 28
2.3.4.5: Control 31
2.3.4.5.1: El control como un sistema de realimentación 31
2.3.5: Servicio al cliente – posventa 32
2.3.5.1: Indicadores de gestión de servicio posventa 32
2.3.6: Modelo SERVQUAL 33
2.3.6.1: Metodología del modelo 34
2.3.6.2: Importancia del modelo 35
2.3.6.3: Dimensiones del modelo 35
2.3.6.4: Definiciones fundamentales del modelo 36
2.3.6.5: Ventajas del uso del modelo 36
2.3.6.6: Desventajas del uso del modelo 37

CAPÍTULO III 34

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 34

3.1: Fuentes de investigación 34
3.1.1: Fuentes primarias 34
3.1.2: Fuentes terciarias 34
3.2: Enfoque de la investigación 34
3.2.1: Cualitativo – Cuantitativo 34
3.3: Modalidad de investigación 35
3.3.1: Investigación Bibliográfica 35
3.3.2: Investigación de campo 35
3.4: Tipo de investigación 35
3.4.1: Investigación descriptiva transversal 35
3.5: Técnica de recolección de datos 36
3.5.1: Encuesta 36
3.5.2: Entrevista 37
3.6: Población 38
3.7: Muestra 38

CAPÍTULO IV 40

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 40

4.1: Análisis e interpretación de datos 40
4.1.1: Encuesta 40
4.1.2: Entrevista 48

CAPÍTULO V 50

PROPUESTA 50

5.1: Tema 50
5.2: Introducción a la empresa 50
5.3: Misión 51
5.4: Visión 51
5.5: Valores 51
5.6: Línea de productos 52
5.7: Antecedentes de la propuesta 52
5.8: Modelo de gestión para el departamento de posventa 53
5.8.1: Justificación del rediseño 53

5.8.2: Planificación 54
5.8.3: Levantamiento de la situación actual 55
5.8.4: Rediseño del proceso 64
5.8.4.1: Falencia 1: Organigrama estructural propuesto 64
5.8.4.2: Falencia 2: Organigrama funcional propuesto 65
5.8.4.3: Falencia 3: Descripción y análisis de puestos 67
5.8.4.4: Falencia 4: Manual de procesos del área 72
5.8.4.5: Funciones administrativas adaptadas 77
5.8.5: Identificación de oportunidades de mejora 87
5.8.5.1: Protocolo de atención y servicio al cliente 87

CAPÍTULO VI 90

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 90

6.1: Conclusiones 90
6.2: Recomendaciones 91

BIBLIOGRAFÍA 92

ANEXO 1 97

Evaluación del Servicio del departamento de posventa de Megaprofer S.A. 97

ANEXO 2 98

Tratamiento estadístico de la información 98

ANEXO 3. 101

Formato de entrevista semiestructurada 101

ANEXO 4. 103

Respuestas de la entrevista dirigida al personal del departamento de posventa 103

TABLA DE GRÁFICOS

Figuras

Figura 2.1: Metodología de rediseño N°1 19
Figura 2.2: Metodología de rediseño N°2 20
Figura 2.3: Metodología de rediseño N°3 20
Figura 2.4: Proceso Administrativo 21
Figura 2.5: Modelo del proceso de planeación estratégica 23
Figura 2.6: Proceso de organización 24
Figura 2.7: Modificar un equilibrio organizacional 28
Figura 2.8: Teorías de Motivación 29
Figura 2.9: Estilos básicos de liderazgo 30
Figura 2.10: Enfoque ruta - meta a la efectividad del liderazgo 30
Figura 2.11: Circuito de realimentación del control administrativo 31
Figura 2.12: Dimensiones del Modelo SERVQUAL 34
Figura 4.1: Promedio por pregunta 42
Figura 4.2: Promedio por dimensión 43
Figura 4.3: Brechas de dimensiones 45
Figura 4.4: Motivos de devolución 47
Figura 5.1: Ubicación de Megaprofer S.A. 51
Figura 5.2: Modelo de gestión para el departamento de posventa 53
Figura 5.3: Plan de Rediseño Administrativo 54
Figura 5.4: Organigrama estructural de Posventa 56
Figura 5.5: Organigrama estructural propuesto 65
Figura 5.6: Organigrama funcional propuesto 66
Figura 5.7: Diagrama de Flujo: Error de toma de pedido 74

Figura 5.8: Diagrama de Flujo: Producto averiado 75

Figura 5.9: Diagrama de Flujo: Retraso de entrega 76

Figura 5.10: Funciones administrativas adaptadas 77

Tablas

Tabla 2.1: Definición de Gestión Administrativa 16

Tabla 2.2: Tipos de departamentalización 25

Tabla 2.3: Cuadro Comparativo de ambiente externo – interno 27

Tabla 2.4: Definiciones servicio al cliente - posventa 32

Tabla 3.1: Personal de Departamento de posventa de Megaprofer S.A. 38

Tabla 4.1: Significado de Escala Likert 40

Tabla 4.2: Plan de aplicación de cuestionario 1 41

Tabla 4.3: Plan de aplicación de cuestionario 2 41

Tabla 4.4: Promedio general de dimensiones 44

Tabla 4.5: Brecha de dimensiones 45

Tabla 4.6: Cálculo de Índice de Calidad en Servicio - ICS 46

Tabla 5.1: Explicación de organigrama estructural 56

Tabla 5.2: Horario de Ingreso y Salida de Posventa 58

Tabla 5.3: Procedimiento de recepción de reclamo, garantía o devolución 61

Tabla 5.4: Descripción y análisis de cargo: Jefe de Posventa 67

Tabla 5.5: Descripción y análisis de cargo: Asistente de Devoluciones y Garantía .. 68

Tabla 5.6: Descripción y análisis de cargo: Asistente Administrativa 69

Tabla 5.7: Descripción y análisis de cargo: Asistente de Reclamos 70

Tabla 5.8: Descripción y análisis de cargo: Asistente de Control de Inventario 71

Tabla 5.9: Simbología de Diagrama de flujo propuesto 73

Tabla 5.10: Matriz de Verificación de desempeño del personal 81

Tabla 5.11: Protocolo de Atención y Servicio al Cliente 88

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación propone el rediseño de la gestión administrativa del departamento de posventa de la empresa Megaprofer; con el objetivo de mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y reducir el número de incidencias por reclamos existentes; el mismo que comprende los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: se reconoce el problema que ocasiona la deficiencia operativa del departamento; de la misma forma, se desarrolla el análisis crítico de lo acontecido, donde se establece la prognosis y objetivos a cumplir al finalizar el presente proyecto investigativo.

CAPÍTULO II: se recopila información sustentada con fuentes bibliográficas actuales y veraces que engloban el tema propuesto. Se inicia con los parámetros de fundamentación legal que contempla la Ley vigente en base al trabajo; posteriormente, se presenta el proceso administrativo universal y sus particularidades finalmente, se explica el proceso y técnica del modelo SERVQUAL aplicado, junto con las definiciones pertinentes en relación al departamento de posventa.

CAPÍTULO III: comprende la metodología de investigación implementada en el trabajo, la misma que describe las fuentes investigativas utilizadas, tipo de investigación, enfoques investigativos desarrollados y la técnica de recolección de información utilizada.

CAPÍTULO IV: se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la técnica de recolección de información implementada.

CAPÍTULO V: se desarrolla la propuesta del trabajo de investigación, donde se evalúa la situación actual del departamento en estudio y la aplicación de medidas correctivas para el rediseño administrativo del mismo, que permite dar una solución integral al problema detectado.

CAPÍTULO VI: se finaliza con la presentación de conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de cumplir los objetivos propuestos para el trabajo de investigación presente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

"Rediseño de la Gestión Administrativa del departamento de posventa de la empresa Megaprofer S.A."

1.2 Planteamiento del problema

Megaprofer S.A. incursiona en el mercado de comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción en el año 1997. Desde hace 20 años, la visión y perspectiva empresarial de su gerente - propietario ha permitido que la misma tenga presencia a nivel nacional y sea categorizada como una de las 500 mejores empresas, dentro del ranking empresarial del país, según la revista Ekos (2017). Sin embargo, de acuerdo a la publicación de la revista INCAE Business School (2017) el 65% de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en América Latina dejan rezagado al servicio de posventa.

La ineficiencia en el modelo de gestión aplicado actualmente, ocasiona una alta incidencia de quejas y reclamos por parte de los clientes y genera de un elevado número de notas de crédito. Kolsky (2015), gurú en experiencias de los clientes, señala en una de sus publicaciones que la pérdida de un cliente final por un mal servicio ofrecido, se puede evitar en un 85%.

Dada las condiciones anteriores, es necesario prestar mayor atención a la deficiencia operativa que ocasiona la devolución de mercadería de los clientes y reconocer las causas más representativas que originan las mismas.

A su vez, el departamento de posventa de la empresa carece de una guía de buenas prácticas para la interacción con los clientes; por lo que resulta oportuno proporcionar un manual de protocolo de atención y servicio al cliente que garantice la fidelización y resolución de las necesidades específicas de los mismos.

1.3 Contextualización

1.3.1 Macro Contextualización

Para la economía nacional, un elemento clave de desarrollo y dinamismo es el sector de la construcción. El mismo, durante los últimos periodos ha atravesado ciertos niveles de recesión; sin embargo, de acuerdo con el informe de estadística mensual N° 1986, publicado por el Banco Central del Ecuador, BCE (2017), el Producto Interno Bruto (PIB) de este sector representa USD 6483,336 millones, equivalente a un 10,1% del PIB Nacional total.

En ese mismo sentido, el BCE (2017) presenta a esta área en particular, con un crecimiento del 85,5%; ubicándose como la quinta industria con mayor desarrollo durante la última década. En efecto, lo anterior expuesto se vincula directamente en el mercado ferretero del país; el que integra a la empresa en estudio.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC (2016) en el país se reconoce un total de 4426 empresas establecidas en el sector ferretero, de cuales 3449 son pequeñas, 918 medianas y 59 grandes; así mismo, 2241 realizan sus actividades de venta al mayor y 2185 al por menor.

No obstante, resulta oportuno indicar que, en su boletín N° 19 la revista Fierros Ecuador (2016) señala que “El debilitamiento y reducción de la actividad económica actual genera un panorama poco alentador para la construcción; esto conllevará grandes desafíos para los grupos ferreteros en el 2016” (p.9).

Las consideraciones anteriores, sumadas a los pocos esfuerzos de empresas pequeñas y medianas para destinar recursos o brindar soluciones integrales a los clientes, generan que 7641 empresas hayan sido disueltas, de acuerdo con un estudio en cifras realizado por la Cámara de Comercio de Quito (2016).

Las reclamaciones recurrentes en cuanto al servicio al cliente proporcionado en Ecuador, se respaldan con el estudio presentado por INEC (2008); como últimos resultados obtenidos en cuanto a la calidad de los servicios en el país en donde se reconoce que de la población nacional entrevistada el 56,2% no obtuvo una resolución a su queja o reclamo hasta los 20 días posteriores a la solicitud.

Cabe agregar, que el estudio citado anteriormente también expone que la población encuestada ha efectuado una queja o reclamo en el 24,6% de los casos por desconocimiento del problema del ciudadano, 15,8% por falta de profesionalismo del trabajador y 14,3% por incorrecta o insuficiente información proporcionada.

Los datos e información recopilada crean una fuerte necesidad de aplicación de medidas y acciones favorables en las empresas a nivel nacional, que sirvan de fuentes generadoras de soluciones integrales de los clientes que se encuentran bajo la responsabilidad del departamento de posventa; con la finalidad de que las organizaciones se mantengan en el mercado y reflejen una solidez que contribuya a dinamización de la economía y porvenir de los ciudadanos que la integran.

1.3.2 Meso Contextualización

La provincia de Tungurahua es reconocida por sus altos niveles de comercialización; de acuerdo a los datos de la publicación N° l0 del INEC (2012), Tungurahua cuenta con el 4.9 % de establecimientos del sector de la construcción. En los procesos de comercialización el sector ferretero tiene una importante consideración.

A través de los años, las ferreterías en la provincia han ido en aumento; la Cámara de Comercio de Ambato CCA (2017) a través de su centro de servicio de información señala que al momento existen 48 ferreterías afiliadas en el cantón Ambato; donde se reconoce como principales a empresas como Grupo Ferretero El Constructor, Comercial Kywi S.A., Mega Ferretero Chimg, Importador Ferretero Trujillo y Megaprofer S.A. Las principales empresas ferreteras del cantón Ambato, han demostrado a lo largo del tiempo ser pioneras gracias a su favorable gestión y visión compartida de sus integrantes.

Las consideraciones anteriores se sustentan con la información proporcionada por el BCE (2017) en su informe estadístico mensual antes expuesto, en donde se presenta un Índice de Confianza del Consumidor del 42,9% para el mes de julio del 2017; dando como resultado niveles positivos que fomentan el consumo privado de la sociedad ambateña en general.

Sin embargo, el reconocimiento empresarial que ha ganado el sector del comercio en la provincia y en la ciudad de Ambato, no ha sido precisamente gracias a las herramientas utilizadas para el manejo de las buenas prácticas en la interacción con los clientes.

Las pequeñas y medianas empresas de la zona, no reconocen la necesidad de integrar a sus funcionalidades las operaciones de un departamento de servicio posventa que sirva de conducto y facilitador de las exigencias de sus clientes.

1.3.3 Micro Contextualización

Megaprofer S.A. ha logrado reconocimiento gracias a su fortalecida cultura empresarial que maneja la filosofía de prestar un mega servicio; una pequeña empresa que se instala como un negocio familiar ferretero en la ciudad de Ambato hace dos décadas atrás; los deseos de captación de mercado de sus visionarios dueños, se sustentan bajo información financiera altamente rentable.

ICRE del Ecuador Calificadora de Riesgos S.A. (2017) en su Resolución N° SC.IRQ.DRMV.2014.919 realizada en base a la información financiera auditada a diciembre del 2015 y no auditada a diciembre de 2016, proyecciones financieras e información adicional relevante, otorga la calificación en Categoría AA, a la Segunda Emisión de Obligaciones de la compañía Megaprofer S.A. Además, la Calificadora de Riesgos también presenta un Índice de Liquidez de Megaprofer de 1,54% para el primer trimestre del 2017.

Resulta oportuno también destacar que de acuerdo al ranking financiero anual proporcionado por la revista EKOS (2017) Megaprofer S.A. se encuentra en el puesto N° 253 de 1000 empresas más rentables del país; subiendo varias posiciones luego del puesto N° 274 del periodo 2016.

A pesar de la significativa aportación de la empresa a la productividad y economía de la provincia y del país; en la actualidad el empirismo en el manejo administrativo, la inoperancia en las relaciones con los clientes existentes , la falta de predisposición, y la capacidad de respuesta inoportuna de los colaboradores del departamento de

posventa de Megaprofer, ocasiona que para el periodo 2017 el Índice de Calidad en el Servicio – ICS, de acuerdo a los resultados obtenidos en el levantamiento de información en la empresa, sea de -1,67; valor negativo que refleja la deficiente brecha existente entre lo que los clientes esperan recibir versus la percepción real del servicio.

1.4 Análisis Crítico

La gestión administrativa es un pilar dentro de las operaciones fundamentales de cada departamento de una empresa. El buen manejo de la misma, es un fiel reflejo de la unión de esfuerzos coordinados del personal de una organización.

En ese mismo sentido, toda base administrativa está sujeta a mejora; las compañías están en la obligación de efectuar cambios constantes en el desarrollo de sus operaciones. Se reconoce en cuanto a la problemática del departamento de posventa de Megaprofer S.A. una organización departamental con un grado de empirismo considerable en su gestión , errores de despacho, errores de toma de pedidos, la falta de compromiso para la entrega de mercadería por parte de los transportistas y el desistimiento de pedidos de clientes; como las principales causas por las que se incide en la problemática; la misma que ocasiona disminución del nivel de satisfacción de los clientes por las inconformidades en el proceso de ventas.

Así también, se evidencia faltantes e incongruencias entre la bodega y el sistema de manejo de existencias y finalmente, ocasiona reprocesos de logística y distribución por el manejo inadecuado de los recursos disponibles. En general, se evidencia resultados desfavorables que afecta considerablemente a la rentabilidad de la organización.

1.5 Antecedentes del Problema

El departamento de posventa de Megaprofer S.A. mantiene una relación directa con las siguientes áreas de trabajo de la empresa; logística, pedidos y cobranza, ventas de cinco zonas comerciales que son: zona 1: Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, Pastaza, Napo, Morona Santiago, zona 2: Pichincha, Imbabura, Carchi, Orellana, zona 3: Azuay, Cañar, Zamora Chinchipe, Loja, El Oro, zona 4: Guayas, Santa Elena, Los Ríos y zona 5: Manabí, Esmeraldas, Santo Domingo, franquicias – Pro ferreterías.

Cada área mencionada anteriormente cumple funciones totalmente diferentes, sin embargo, deficiencias operativas en los procesos de estos dan como resultado los elevados niveles de reclamos por parte de los clientes. Por consiguiente, resulta indispensable reconocer los cuellos de botella más representativos que generan la problemática para la correcta aplicación de medidas correctivas y preventivas dentro del departamento.

1.6 Prognosis

La omisión de un rediseño de la gestión administrativa del departamento de posventa de la empresa Megaprofer S.A. ocasionará que los considerables niveles de insatisfacción de los clientes se mantengan y en un peor panorama, aumenten. A efecto de esto, la empresa continuará incurriendo en gastos representativos por devoluciones que afectan parcialmente la rentabilidad y el reconocimiento empresarial.

1.7 Formulación del Problema

¿De qué manera incide un rediseño de la gestión administrativa del departamento de posventa en la empresa Megaprofer S.A.?

1.8 Delimitación

1.8.1 Delimitación del Contenido

Campo: Administración

Área: Desarrollo Empresarial

Aspecto: Gestión administrativa

1.8.2 Delimitación Espacial

El presente trabajo se realiza en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en la empresa Megaprofer S.A., ubicada en el sector Huachi Belén, Panamericana Sur km 6½.

1.8.3 Delimitación Temporal

El trabajo de investigación se desarrolla en un lapso de 6 meses, a partir de la aprobación del plan.

1.9 Justificación

El ritmo de crecimiento del sector comercial de la provincia de Tungurahua es acelerado; la empresa Megaprofer S.A. se encuentra en la obligación de fomentar el cambio positivo y periódico de sus procesos, para lograr una verdadera ventaja competitiva en el mercado ambateño y nacional.

En referencia al problema detectado en el departamento de posventa, el desarrollo del presente trabajo se justifica totalmente en el ámbito teórico, puesto que se respalda en fuentes bibliográficas autenticadas y vigentes. De igual manera, en el aspecto metodológico, ya que el uso de herramientas e instrumentos adecuados facilitan el reconocimiento real de las principales causas de la problemática previamente

explicada e indicadores de gestión empresarial permiten medir el verdadero grado de satisfacción de los clientes de la empresa.

En ese mismo sentido, el proyecto desarrollado se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 denominado Toda una Vida presentado por el Consejo Nacional de Planificación - CNP (2017); en donde hace mención en el objetivo número uno, política 1.16 que garantiza la protección de los derechos de consumidores y usuarios de bienes y servicios; así también, se respalda en el alineamiento con el objetivo número siete que busca incentivar la práctica de un sistema social y solidario, en donde la economía se encuentra al servicio de la población para garantizar los derechos y en ella interactúan los subsistemas público, privado, y popular y solidario; sustentado bajo las políticas comprendidas entre el apartado 7.1 al 7.7 del presente plan; que fomentan el mejoramiento de la calidad y las acciones sociales para la búsqueda de mecanismos de solución de conflictos en los sectores del país.

De la misma manera, se justifica el presente trabajo bajo el enfoque que el mismo conlleva en relación con el ambicioso y favorable cambio de la Matriz Productiva propuesto por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES (2012) que desde hace aproximadamente una década se encuentra en la búsqueda de potencializar las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); con la finalidad de generar valor agregado y ser fuente de conocimiento no solo en la explotación de recursos naturales del país, sino también en sectores que promueven el fortalecimiento de las capacidades intelectuales de los ciudadanos.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo General

Rediseñar el modelo de gestión administrativa del departamento de posventa de la empresa Megaprofer S.A.

1.10.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las condiciones actuales de la gestión administrativa del departamento.
- Fundamentar teóricamente los elementos de la gestión administrativa.
- Proponer un modelo de gestión administrativa para el departamento de posventa de Megaprofer S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

Para el desarrollo del presente trabajo se han revisado investigaciones previas relacionados al tema en estudio, resultando lo siguiente:

El manejo eficiente de las operaciones del departamento de posventa es una fuerza motora que impulsa la fidelización la creación de valor para los clientes, (Ibis & Roque Montes 2014) consideran en su estudio sobre el perfeccionamiento del proceso de servicio posventa los siguientes pasos: mejorar la interrelación de todo el personal declarado con funciones y responsabilidades dentro del proceso, rediseñar los procedimientos y cumplimentar los registros ya existentes como estrategias de mejora.

Así también, el manejo de un modelo establecido de gestión administrativa permite la simplificación de las operaciones del departamento y la empresa, por esto Vidal (2004) considera que es común encontrar en "nuestros países", que la gerencia se desarrolla de un modo extraordinariamente intuitivo y creativo, ocupándose poco de la teoría que sustenta su práctica, por esto propone desarrollar de manera indispensable modelos administrativos con herramientas que ayuden a mejorar la labor frente al conjunto de la empresa.

La efectividad operacional en las empresas depende del buen manejo de sus procesos, en donde es necesario que los mismos se revisen periódicamente a fin de mejorar la estructura organizacional existente, o en el mejor de los casos, crear nuevos mecanismos de trabajo. Los mismos, son sustanciales a la hora de buscar ofrecer estándares de calidad en el servicio a los clientes.

En el mismo sentido, Marquéz, Cardoso, Carreño, y Bobadilla (2017): "Gestión administrativa en MIPYMES sur Estado de México, 2016" señalan:

"Es indispensable que exista un proceso administrativo adecuado ya que está ligado a cada una de las áreas de la empresa, así como a las actividades de la misma, siempre en busca de los objetivos planteados" (p.11).

Cabe agregar "los resultados demuestran que este elemento es uno de los menos trabajados debido a la falta de comunicación y al débil control, lo que genera estrategias deficientes para el logro de ventajas competitivas" (p.12).

De los anteriores planteamientos se deduce la necesidad de identificar los posibles cuellos de botella que existen en la actualidad en las unidades departamentales de una empresa, con la finalidad de rediseñar los componentes, herramientas y directrices vigentes que se apliquen en los mismos.

De igual manera Duque et al. (2005) en su publicación: "Sistema de Gestión de las reclamaciones posventa en empresas de construcción" manifiestan que el servicio de atención al cliente luego de una venta se ha convertido en un requisito que toda empresa debe manejar, y generalmente se incurre en gastos que no son presupuestados; la falta de manejo de estrategias bien fundamentadas conlleva cambios negativos que afectan la calidad y el aumento de la demanda de atención posventa.

En relación con esto último, los reprocesos de un departamento posventa y específicamente, los niveles altos de reclamos por parte de clientes; además de implicar un problema de gastos de operación de una empresa; generan resultados de desprestigio organizacional, que afectan la filosofía y el reconocimiento que la misma pueda tener en el mercado en el que se desarrolla y compite agresivamente.

2.2 Fundamentación legal

El presente trabajo de investigación se sustenta en las normativas y reglamentos vigentes específicos expuestos en la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor y en el Manual de Directrices para la Protección al Consumidor – UNCTAD propuesto por las Naciones Unidas. A continuación, se detalla la base legal determinada.

2. 2.1 Ley Orgánica de Defensa al Consumidor

En base al Servicio Ecuatoriano de Normalización, INEN (2017) en materia de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor los artículos más representativos en cuanto al tema en estudio son:

Artículo 4.- Derechos del Consumidor. - Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar.
- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

Artículo 5.- Obligaciones del Consumidor. - Son obligaciones de los consumidores:

- Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Artículo 17.- Obligaciones del Proveedor. - Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Artículo 20.- Defectos y Vicios Ocultos. - El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños y perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que habitualmente se le destine, que, de haberlos conocido el consumidor, no la habría adquirido o hubiera dado un menor precio por ella.

Artículo 22.- Reparación Defectuosa. - Cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda.

2.2.2 Directrices para la Protección al Consumidor

De acuerdo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo – UNTAD (2016), se presenta un Manual de Directrices para la Protección al Consumidor, donde se contempla los siguientes principios con relación al tema de investigación:

Artículo. 9.- Todas las empresas deben acatar las leyes y reglamentos aplicables en los países en que realizan sus operaciones. Deben también acatar las normas internacionales pertinentes para la protección del consumidor que las autoridades competentes del país de que se trate hayan accedido a aplicar.

Artículo 11.- Los principios que establecen los parámetros de unas buenas prácticas comerciales en las actividades comerciales en línea y fuera de línea con los consumidores son los siguientes:

- Trato justo y equitativo
- Conducta comercial
- Divulgación y transparencia
- Protección de la privacidad
- Controversia y reclamaciones de los consumidores: las empresas deben poner a disposición de los consumidores mecanismos de reclamación que les permitan resolver controversias de manera rápida, justa, transparente, poco costosa, accesible y efectiva sin cargas ni costos innecesarios.

Artículo 32.- Los Estados Miembros deben examinar periódicamente las normas jurídicas sobre pesos y medidas y evaluar la eficacia de sus mecanismos de aplicación.

Artículo 35.- Los Estados Miembros deben fomentar y garantizar la disponibilidad de servicios para comprobar y certificar la seguridad, la calidad y el buen funcionamiento de los servicios y bienes de consumo esenciales.

Artículo 41.- Los Estados Miembros deben cooperar con las empresas y los grupos de consumidores a fin de que los consumidores y las empresas conozcan mejor cómo evitar las controversias, cuáles son los mecanismos de solución de controversias y de compensación de que disponen los consumidores y dónde pueden presentar reclamaciones los consumidores.

2.3 Fundamentación Teórica

En el mismo sentido, se hace referencia al marco conceptual del presente trabajo de investigación basado en los aportes significativos y actuales de diversos autores. A continuación se presenta las variables y elementos a tomar en consideración para sustentar las bases teóricas del tema en estudio.

2.3.1 Gestión Administrativa

Tabla 2.1: Definición de Gestión Administrativa

Administración	"Conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de personas y recursos. Para ello, se vale de ciertas labores esenciales como la planeación, la organización, la dirección, el control" (Anzola, 2010, p.52). "Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Chiavenato. 2004), p.10).
Gestión	"Capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles" (Fernández, 2017, p.163).
Control de Gestión	Amaya (2005) lo define como un centro de responsabilidad medición del ámbito administrativo, en un paradigma más integral, vinculado no solo a la dirección formal, sino a factores elementales como la cultura, el entorno, lo social y la calidad.

Gestión Administrativa	Caldas, Reyes & Heras (2017) afirman que la gestión administrativa se encarga de que el proceso de documentación administrativa se realice de manera oportuna, segura y bajo la minimización de los costos. Para Werther y Davis (2000) es la capacidad que tiene una organización para definir, alcanzar y evaluar los propósitos establecidos mediante la oportuna utilización de recursos. Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) la consideran como el hecho de que el hombre realice determinadas cosas, a fin de obtener resultados de manera más eficaz y económica posible. Afirman que la misma se centra en la consecución de objetivos, previsión e identificación de oportunidades y el buen manejo de los recursos disponibles para el proceso de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Las ideas expuestas por los autores citados son la base fundamental de todo proceso administrativo, el cual debe ser desarrollado imperativamente en cada área departamental de una organización. A través del buen manejo de la gestión administrativa se obtiene como resultado la consecución de un procedimiento ordenado y metódico que permite alcanzar los planes específicos, estrategias favorables y el mantenimiento sólido financiero de una unidad organizacional.

2.3.2 Proceso

De acuerdo con Juran (1990) un proceso es "una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo" (p. 227).

Por tanto, el desarrollo de todo proceso implica que el mismo esté encaminado en ser capaz de conseguir los fines propuestos y su vez, que se ejecute de una manera fundamentada y ordenada.

2.3.3 Rediseño de procesos

En su acepción más amplia, en el diccionario de la Real Academia Española (2017) se considera al rediseño como un esquema o configuración; de una planificación; de la idea o disposición original de algo; o de la forma que tiene una cosa. En el ámbito administrativo, el rediseño tiene una consideración aún más particular, el mismo de acuerdo con Hitt (2006) "implica el rediseño fundamental de los procesos de negocios con el propósito de lograr mejoras contundentes" (p.633).

2.3.3.1 Logística operacional

Salom (2004) en la publicación de la revista Inter Fórum define a la logística operacional como el proceso de planear, implementar y supervisar el flujo y almacenamiento de los productos e información de manera efectiva y oportuna, hasta alcanzar el eslabón final del consumo de los clientes, en base a sus necesidades.

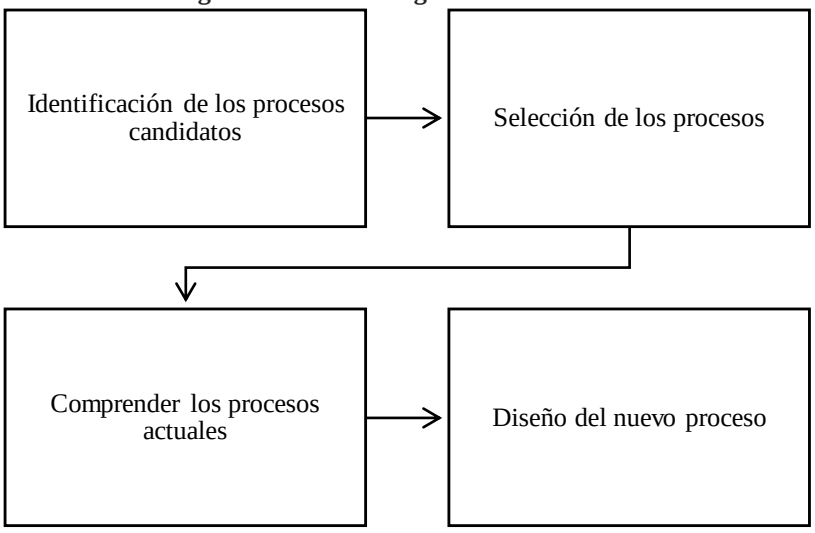
2.3.3.2 Importancia del rediseño

Para los procesos actuales de las compañías, la reingeniería juega un papel elemental y es un fiel reflejo de dinamismo y tolerancia al cambio; su importancia principalmente radica en que el rediseño busca encontrar las alternativas adecuadas o el camino correcto para que el cambio no resulte radical y ocasione descontento en los departamentos de una organización. Los departamentos de las empresas no trabajan de manera aislada, continuamente necesitan el buen manejo de información entre ellos, y aunque el rediseño se realiza desde hace décadas atrás; hoy en día, el objetivo fundamental del mismo es encontrar en primer lugar las fallas que permitan la aplicación de medidas correctivas en pro del porvenir de la empresa.

A continuación, se reconoce las siguientes metodologías de rediseño de procesos:

La metodología propuesta por Hammer & Champy (1994) es considera como una de las pioneras en relación al rediseño de los procesos; consta de cuatro etapas que involucran procesos globales de las organizaciones; su principal ventaja de aplicación es la rapidez del proceso para generar el cambio; no obstante, se direcciona hacia rediseños radicales donde se el proceso es cambiado desde el punto de partida y donde el nivel de riesgo aumenta. A continuación, se presenta el procedimiento de la metodología.

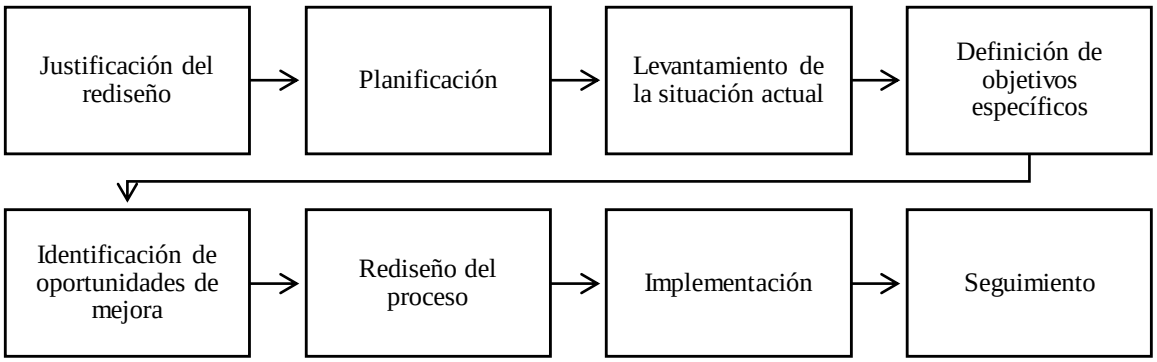
Figura 2.1: Metodología de rediseño N° 1



Fuente: Adaptado de Hammer & Champy (1994)

Por otro lado, Arata (2009) considera un rediseño de procesos más uniforme y consolidado que involucra la consecución de ocho etapas. La aplicación de esta metodología promueve un cambio progresivo del proceso a modificar o crear; sin embargo, su aplicación se direcciona a una restructuración específica, donde es posible que se descuide los procesos vinculados directamente al mismo. El autor propone las siguientes etapas para rediseñar un proceso:

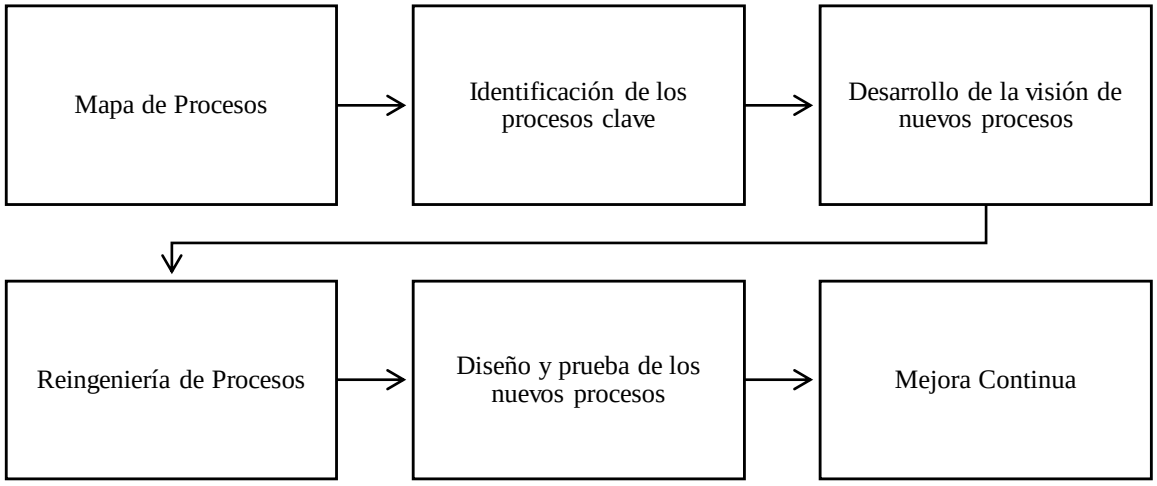
Figura 2.2: Metodología de rediseño N° 2



Fuente: Adaptado de Arata (2009)

Así también, Navarro (2003) propone un proceso sólido de reingeniería basado en seis fases que permite optimizar un proceso de manera global y no local. La aplicación de esta metodología resulta favorable para empresas dedicadas al sector industrial. La ventaja del presente modelo es el involucramiento del mejoramiento continuo en la reingeniería; por el contrario, su alcance se ve limitado a un sector empresarial en particular.

Figura 2.3: Metodología de rediseño N° 3



Fuente: Adaptado de Navarro (2003)

De la misma manera, a continuación, se aborda el proceso administrativo desde una perspectiva integral; con el objetivo de reconocer el cúmulo continuo de actividades interrelacionadas que componen la verdadera esencia de la gestión administrativa de las organizaciones.

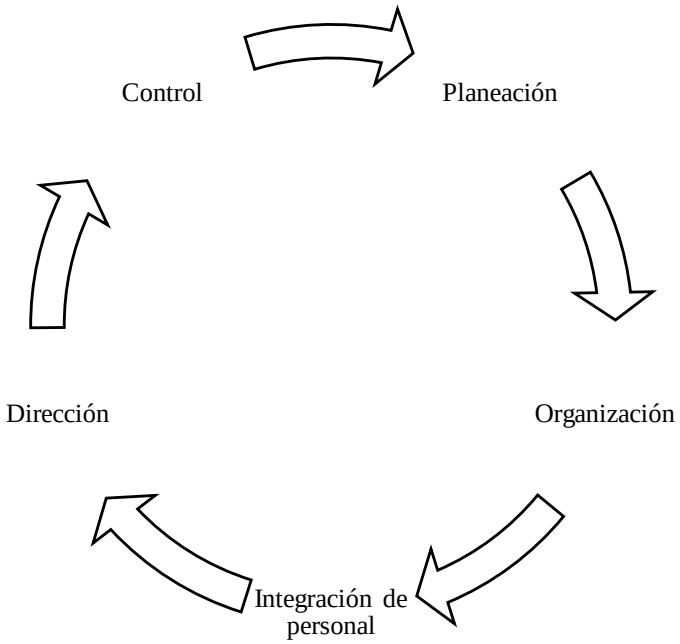
2.3.4 Proceso Administrativo

El proceso administrativo universal se manifiesta hasta la actualidad bajo la teoría clásica de Henry Fayol, el autor de las cuatro funciones vitales para la administración, con la necesidad de sistematizar los procesos de las organizaciones. Dentro de este proceso se reconoce a la planeación, organización, dirección y control.

Sin embargo, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) consideran incorporar una quinta función denominada integración de personal.

El proceso administrativo del presente trabajo se realiza en base a la metodología planteada por los autores citados anteriormente.

Figura 2.4: Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.3.4.1 Planeación

La planeación es la base de todas las funciones gerenciales, se señala que la misma es la "selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas" (Koontz, Weihrich, & Cannice ,2012, p.108).

Planear una determinada situación implica establecer el panorama del lugar dónde estamos y hacia dónde se quiere dirigir. Por lo mismo, una correcta planeación mantiene una relación directa y estrecha con la función de control.

Los planes pueden clasificarse como: 1) misiones o propósitos, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos. En el presente desarrollo se considera a los objetivos o metas y a las estrategias como parte elemental del proceso de planeación, y de acuerdo con los autores, su conceptualización es la siguiente:

Objetivos o metas: "los fines hacia los que se dirige la actividad no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control" (p. 110).

Estrategia: "determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos" (p. 111).

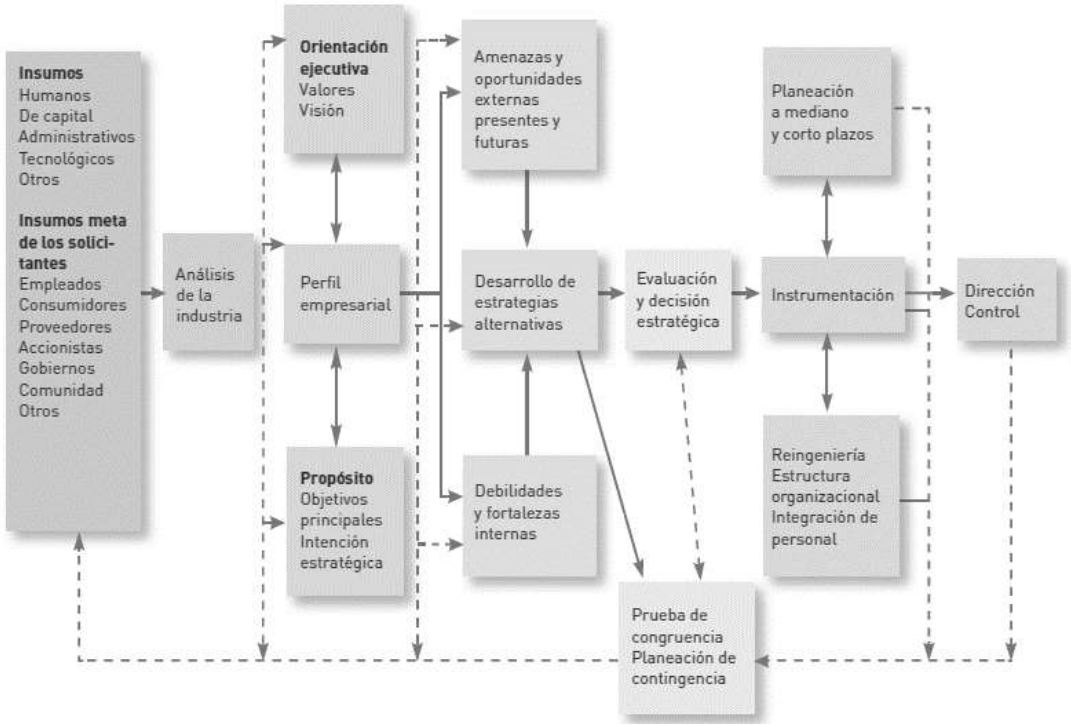
Se reconocen los siguientes pasos dentro de la función de planeación, los mismos que son de aplicación general:

1. Estar conscientes de las oportunidades
2. Establecer objetivos

3. Desarrollar premisas
4. Determinar cursos de alternativa
5. Evaluar cursos de alternativa
6. Seleccionar un curso
7. Formular planes derivados
8. Cuantificar planes mediante presupuestos (p. 112)

Los pasos para el desarrollo de la planeación pueden variar, sin embargo, para que la función resulta efectiva e integral se considera a la planeación estratégica como un modelo clave de aplicación.

Figura 2.5: Modelo del proceso de planeación estratégica



Fuente: Adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

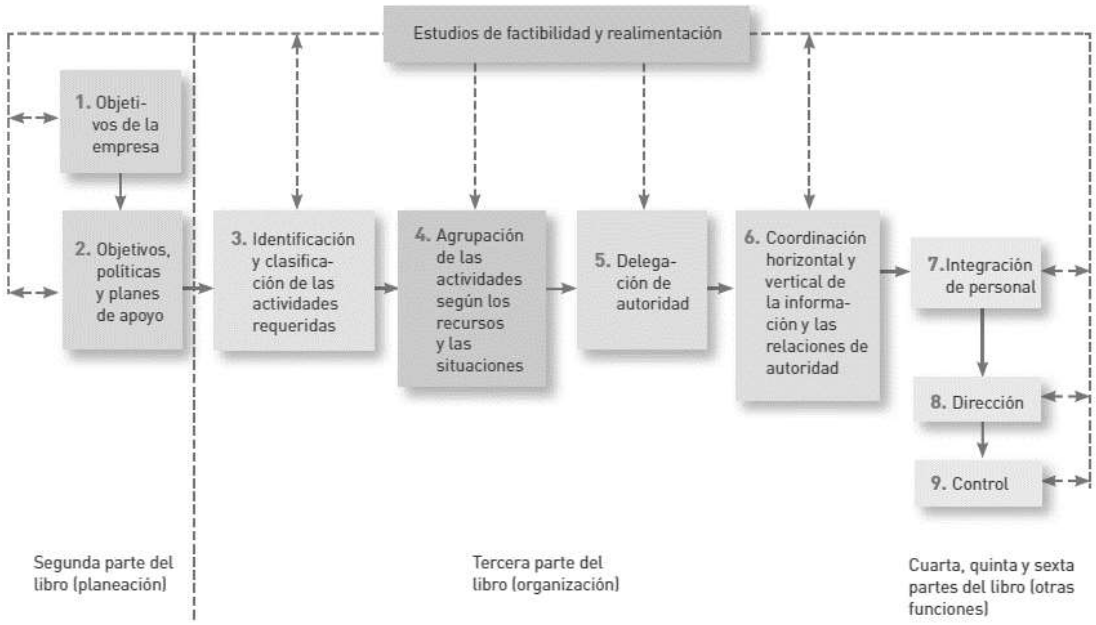
2.3.4.2 Organización

El término organización hace referencia a la "estructura intencional y formal de funciones o puestos" (p. 204).

El estudio en desarrollo se enfoca en una organización formal, la misma que se considera una estructura intencional de cada uno de roles que las empresas establecen y organizan formalmente.

La organización también requiere una serie de elementos claves, los mismos que van de la mano con la primera función gerencial explicada anteriormente. Se reconoce el siguiente proceso compuesto por seis pasos para la función de organización:

Figura 2.6: Proceso de organización



Fuente: Adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

Dentro de la estructura de la organización, se incluye a la departamentalización o el proceso de dividir y subdividir en unidades administrativas y roles independientes a los elementos básicos de una organización. Las organizaciones a pesar de no trabajar de manera aislada, necesitan estratificar cada uno de sus subprocesos con el objetivo de manejar una estructura organizacional sólida.

El tipo de departamentalización depende de factores como el tamaño de la empresa o giro de negocio; sin embargo, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) reconocen:

Tabla 2.2: Tipos de departamentalización

Tipo	Definición
Departamentalización por funciones	"Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas)" (p.218).
Departamentalización por territorio o geográfica	"La agrupación de actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias" (p.219).
Departamentalización por grupo de clientes	"Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes" (p.220).
Departamentalización por producto	"Agrupación de las actividades de una empresa según sus líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples" (p.221).
Organización matricial	"La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional" (p. 222).
Unidades estratégicas de negocio	"Empresas bien diferenciadas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertas líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente" (p. 223).

Fuente: Adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

2.3.4.2.1 Diseño organizacional

Arata & Furlanetto (2005) sostienen que el diseño organizacional se refiere a la estructuración formal de la compañía, en el cual se incluye parámetros como su planificación, sistemas de control, administración de recursos humanos y cultura organizacional.

2.3.4.3 Integración de personal

La función de integración de personal, también es conocida como *staffing*; y consiste en "cubrir y mantener cubiertas las posiciones estructurales de la organización" (p.398).

Debido a la relevancia del talento humano en las empresas en la actualidad; se considera a la integración de personal como un elemento clave dentro del proceso administrativo de las empresas; a fin de "identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, compensar y capacitar, a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad" (p. 284).

El proceso de integración de personal, implica factores externos e internos:

Tabla 2.3: Cuadro Comparativo de ambiente externo – interno

	Ambiente externo	Ambiente Interno
Implicación	Fuerzas del ámbito político, económico, sociocultural, legal y tecnológico.	Implicaciones internas de una organización, con personal dentro de la empresa.
Caracterización	Administradores necesitan estar orientados a una integración de personal basada en altos estándares éticos. Igualdad de oportunidades en el empleo, a fin de erradicar la discriminación al reclutar y seleccionar personal para la organización.	La promoción interna es una fuente de motivación clave para la fuerza laboral de toda organización. Los ejecutivos no deben depender de manera exclusiva a este tipo de integración de personal.

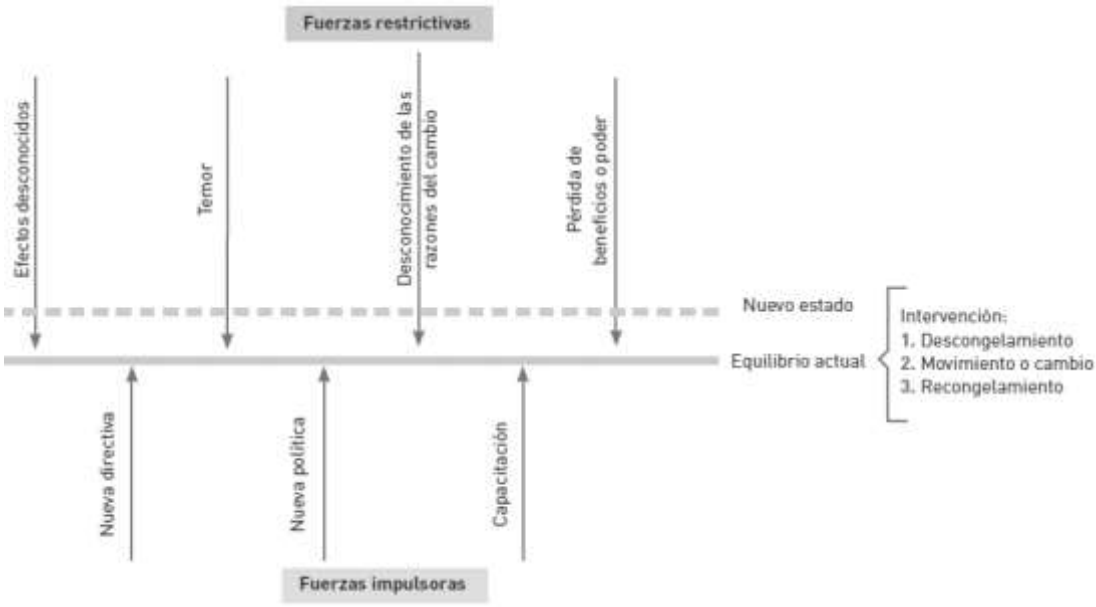
Fuente: Elaboración propia, adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

En referencia a lo antes expuesto, la integración del personal tanto interna como externa, debe ser manejada de completa responsabilidad; ya que generalmente, el reclutamiento externo fomenta la generación de resultados frescos y actualizados por un colaborador ajeno a la empresa; lo que no suele suceder con la promoción interna; donde el colaborador que asciende busca únicamente imitar a su superior.

2.3.4.3.1 Administrar el cambio

Los autores consideran a la Teoría de la fuerza de campo como una técnica para iniciar un proceso de cambio en una empresa; la misma fue propuesta por Kurt Lewin en el año 1951. “Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, con fuerzas que empujan hacia el cambio, por una parte, y fuerzas que se resisten a éste, al intentar mantener el *statu quo,* por otra” (p. 356); la explicación anterior del fenómeno de Lewis busca mantener un equilibrio entre fuerzas impulsoras y restrictivas e incluye un proceso de cambio de 1) descongelar, 2) mover o cambiar y 3) volver a congelar; como se ilustra a continuación:

Figura 2.7: Modificar un equilibrio organizacional



Fuente: Adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

2.3.4.4 Dirección

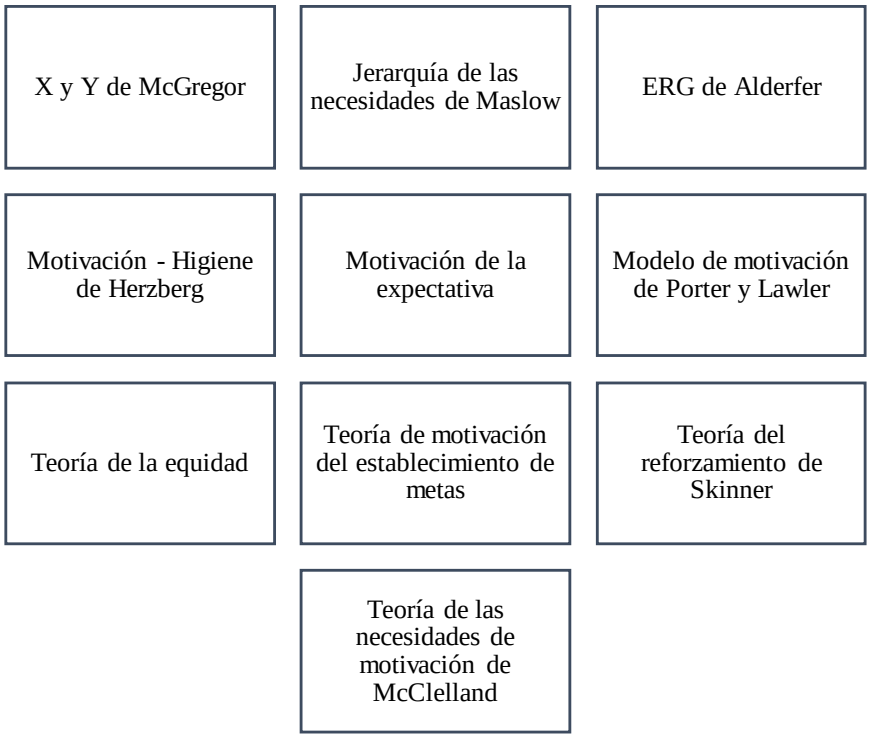
La función de dirigir se define como el "proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo" (p. 386).

Dentro de esta función se toma en consideración una gran variedad de factores humanos; entre los que se pueden reconocer la motivación y el liderazgo para la efectividad de la dirección.

En cuanto a la motivación, en su acepción más amplia, se define como "todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares" (p.388).

Lo anterior se refiere a que los gerentes y superiores en general, busquen formas oportunas de lograr cumplir esos impulsos, deseos o anhelos de sus subordinados. En cuanto a teorías de motivación se reconoce las siguientes:

Figura 2.8: Teorías de Motivación



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

En cuanto al factor humano liderazgo, en primer lugar, se considera como "el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo" (p. 413).

Dentro del proceso administrativo y específicamente en la dirección, el liderazgo es un elemento preponderante; ser líder es un sinónimo de tener la capacidad de dirigir con efectividad; las personas se disponen a seguir a quienes proporcionan los medios o recursos para alcanzar sus deseos o anhelos más específicos; es decir, el liderazgo y la motivación se encuentran totalmente interconectados.

Se conocen los siguientes estilos de liderazgo:

Figura 2.9: Estilos básicos de liderazgo

Líder autocrático	Líder democrático	Líder de rienda suelta	Autócratas benevolentes
• Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo. • Dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.	• También denominado líder participativo. • Consulta con sus subordinados y fomenta su participación.	• Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia.	• Escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión pero son ellos quienes deciden.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

En el mismo sentido, se reconoce un enfoque denominado Ruta – Meta a la efectividad del liderazgo que se sustenta bajo el supuesto de que el líder debe acalarar y establecer metas con su grupo de trabajo; donde sea canalizador para encontrar la mejor ruta que permitan el logro de dichas metas; tomando en consideración los factores situacionales que dan como resultado un liderazgo integral.

Figura 2.10: Enfoque ruta - meta a la efectividad del liderazgo



Fuente: Adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

2.3.4.5 Control

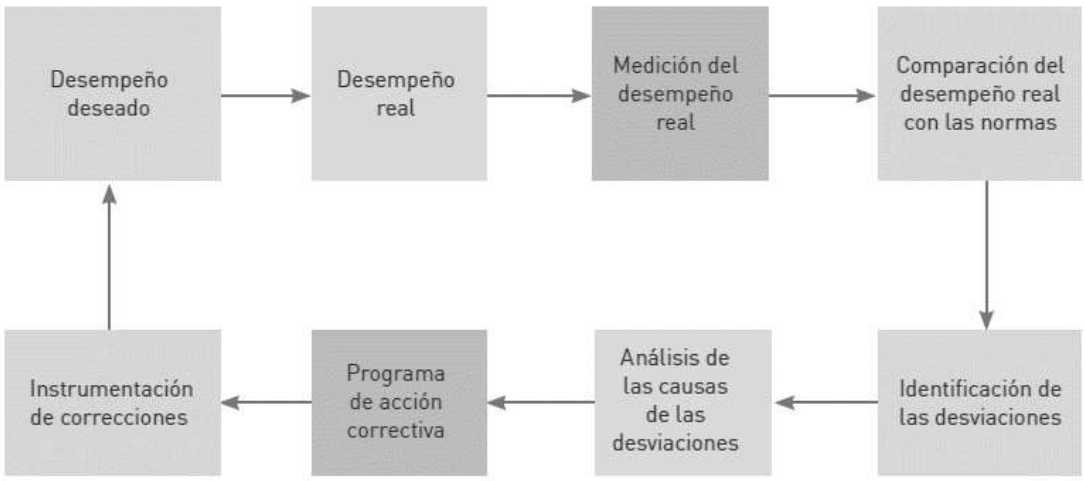
Todo proceso administrativo que ha sido planificado oportunamente, que toma en consideración todos los elementos a intervenir, necesita obligatoriamente un proceso de control. El mismo se define como "medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren" (p. 496).

Cada administrador está en la capacidad de reconocer con exactitud el lugar y momento donde deben aplicarse medidas correctivas, que permitan dar como resultado oportunas medidas preventivas ante futuros contigentes.

2.3.4.5.1 El control como un sistema de realimentación

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) consideran que cuando los gerentes miden el desempeño real de las unidades departamentales pueden identificar las desviaciones existentes. Para establecer medidas correctivas se propone el desarrollo del siguiente plan de acción:

Figura 2.11: Circuito de realimentación del control administrativo



Fuente: Adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

2.3.5 Servicio al cliente – posventa

Tabla 2.4: Definiciones servicio al cliente - posventa

Servicio	De acuerdo con Lovelock (2004) es una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo.
Servicio al cliente	"Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes" (Paz Couso, 2005, p.2)
Reclamo	Según Kofman (2012) es una expresión de la insatisfacción hecha a la organización, relativa a sus productos o servicios adquiridos.
Devolución	Acción del cliente, consumidor o comprador de devolver un producto o servicio, por ser defectuoso o no cumplir con las expectativas; se recibe dinero en efectivo o crédito por la misma.
Garantía	Respaldo o protección del cliente, consumidor o comprador al adquirir determinada mercancía o servicio.
Nota de crédito	Según Moreno (2014) es un comprobante de respaldo de movimientos de una venta cuando se realiza una devolución o se recibe un descuento especial.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.3.5.1 Indicadores de gestión de servicio posventa

De acuerdo con Publicaciones Vértice S.L. (2007) el proceso operativo desde la recepción de un pedido hasta la entrega del mismo o el servicio al cliente, tradicionalmente se han podido medir a través de indicadores financieros donde se busca analizar costos, presupuestos o desviaciones. Sin embargo, actualmente existen indicadores que permiten medir procesos operativos en relación a dimensiones de tiempo y calidad.

Dentro del servicio posventa, se reconoce los siguientes indicadores: tiempo de resolución de reclamaciones, solicitudes de clientes resueltas en una sola visita y coste de los recursos utilizados en el servicio posventa.

A continuación se expone el modelo SERVQUAL, un instrumento de investigación que pretende ser adaptado a las condiciones del área de empresa en estudio y se aplica en la fase de Metodología que se desarrolla en el capítulo III del presente trabajo de investigación.

2.3.6 Modelo SERVQUAL

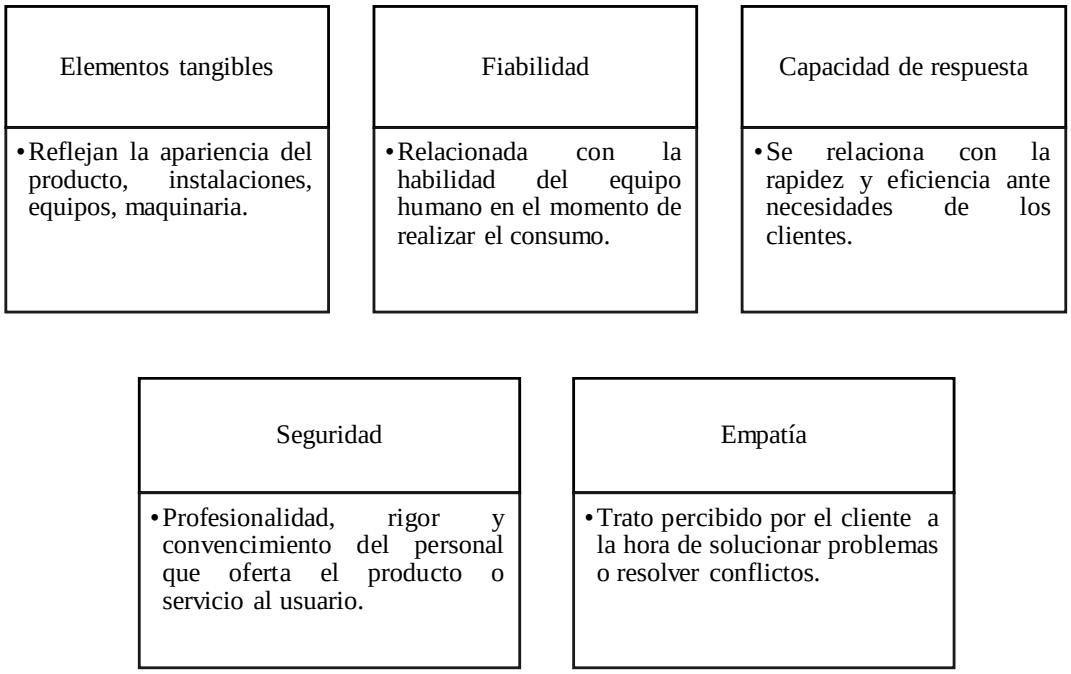
Uno de los principales modelos de evaluación y de los más extendidos a nivel mundial, a la hora de evaluar los procesos de calidad de los servicios de las organizaciones, es el modelo SERVQUAL propuesto en el año 1985 por los profesores Parusaraman, Zeithaml y Berry, también conocido como Modelo PZB por los apellidos de los autores.

De acuerdo con Checa (2014) el presente modelo tiene como objetivo basar la calidad del servicio entre las expectativas de los clientes o consumidores y la percepción real de un determinado servicio.

2.3.6.1 Metodología del modelo

El autor citado anteriormente sostiene que el modelo se realiza mediante un cuestionario en base a 22 puntos que se resumen en cinco dimensiones:

Figura 2.12: Dimensiones del Modelo SERVQUAL



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Así también, Encinas, Quintero y Rodríguez (2008) propone los siguientes pasos para la correcta aplicación del cuestionario SERVQUAL.

1. Identificar las áreas y el servicio que ofrecen
2. Adaptar el cuestionario a cada área
3. Aplicar prueba piloto
4. Determinar el tamaño de la muestra
5. Determinar la frecuencia de aplicación
6. Organizar la información
7. Interpretar resultados
8. Obtener el Índice de Calidad en el Servicio (ICS)

2.3.6.2 Importancia del modelo

La fidelización de los clientes es el verdadero motor de toda organización; sin la actividad de éstos, las empresas no tendrían rentabilidad y, por ende, ningún sentido de operación alguno. A través del modelo expuesto se consigue medir los niveles de satisfacción de los clientes y la capacidad de retorno de los mismos; de esta manera se obtiene resultados del desempeño real de la unidad administrativa que se estudie.

2.3.6.3 Dimensiones del modelo

Así también, según Zeithaml, Bitner , & Gremler (2009) el modelo SERVQUAL integra cinco dimensiones para medir la calidad del servicio

Fiabilidad: Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

Sensibilidad: Disposición para ayudar a los usuarios o prestar un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas e inquietudes de los clientes.

Seguridad: Es el conocimiento y atención de los empleados para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.

Elementos tangibles: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

2.3.6.4 Definiciones fundamentales del modelo

Matsumoto (2014) reconoce las siguientes definiciones como parte integral del modelo SERVQUAL:

Expectativa: son las creencias acerca de la entrega final del servicio, las cuales sirven de estándares o de punto de referencia para generar juicios de valor acerca del desempeño de una empresa. Lo que espera el cliente de un servicio.

Percepción: representa la valoración real de las personas sobre los servicios; cómo reciben el mismo. Se encuentran enlazadas con las dimensiones del modelo aplicado.

Brecha: representa el grado de discrepancia real que existe entre las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

2.3.6.5 Ventajas del uso del modelo

De acuerdo con Rilo (2015) el uso del presente instrumento en las empresas da como resultado las siguientes ventajas:

- La empresa tiene la capacidad de evaluar la calidad de la atención al cliente en cada unidad departamental.
- La empresa puede efectuar análisis periódicos para verificar la evolución del servicio de la calidad del servicio prestado; así también el análisis de los cambios efectuados en la misma.
- Fomenta la comparación de la calidad del servicio de la empresa respecto de otras del sector.
- Permite analizar la percepción de la calidad por parte de los agentes internos de la compañía.

- Facilita la detección de errores y problemas que puedan mejorarse o erradicarse.
- Recopila información detallada sobre los niveles de satisfacción de los clientes, por parte de los trabajadores de la organización.

2.3.6.6 Desventajas del uso del modelo

En el mismo sentido, el autor citado en el epígrafe anterior reconoce las siguientes desventajas del uso del modelo SERVQUAL:

- Determinados estudios no confían en la validez de las cinco dimensiones que integran el modelo.
- Ciertos autores consideran que el presente modelo no es una herramienta que pueda ser aplicada en todos los sectores de las empresas.
- Existen autores que afirman que los cálculos de los diferentes puntajes del modelo fomentan la generación de problemas relacionados con la validez y confiabilidad de la medición.

El cuestionario SERVQUAL adaptado a la empresa en estudio se puede visualizar en el anexo 1 del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Fuentes de investigación

En el desarrollo del presente capítulo se expone las fuentes, enfoques, modalidades, tipo de investigación e instrumentos y técnicas que se utilizan para la recopilación de información en relación al tema en estudio aplicado en la empresa Megaprofer S.A.

3.1.1 Fuentes primarias

Información recopilada de primera mano en el área de posventa de la empresa; la cual se sustenta en documentos directos y primarios como libros, artículos de revistas científicas, tesis y disertaciones internacionales relacionadas al tema en particular.

3.1.2 Fuentes terciarias

Documentos de instituciones, bancos de datos bibliográficos y reportes con información gubernamental que sirven de guía para facilitar la ubicación y el direccionamiento a fuentes primarias pertinentes.

3.2. Enfoque de la investigación

3.2.1 Cualitativo – Cuantitativo

Con el objetivo de lograr una perspectiva más amplia y exhaustiva del fenómeno de estudio, el presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo. El primero se sustenta a través de narrativas, elementos visuales y percepciones u opiniones de clientes internos y externos del departamento en estudio. El segundo, bajo las mediciones pertinentes de variables numéricas sujetas a análisis, la aplicación de un cuestionario, además de fórmulas implementadas para el establecimiento de

indicadores de gestión empresarial, para reconocer las causantes más significativas de reprocesos del departamento.

3.3 Modalidad de investigación

3.3.1 Investigación Bibliográfica

La elaboración del marco teórico y revisión de la literatura pertinente está conformada por las bases teóricas o fuentes de información extraídas de libros, revistas científicas, entre otros documentos. Así también, se sustenta bajo antecedentes investigativos que se han realizado previamente sobre el tema en estudio.

3.3.2 Investigación de campo

La aplicación de una investigación de campo se sostiene bajo el estudio de situaciones vivenciales que se ha realizado y observado en el lugar del caso de estudio.

3.4 Tipo de investigación

De acuerdo a la finalidad que tiene el desarrollo del presente estudio, se busca medir, evaluar y analizar determinadas cuestiones en el ámbito de la gestión administrativa del departamento de posventa de la empresa Megaprofer S.A.; por tal motivo se realiza una investigación descriptiva transversal.

3.4.1 Investigación descriptiva transversal

Se considera el estudio descriptivo transversal puesto que se ha diagnosticado las condiciones actuales del departamento de posventa de la empresa, así como también, la selección oportuna de datos; de esta manera se han descrito los fenómenos y componentes de estudio de forma independiente en un solo momento temporal dado.

3.5 Técnica de recolección de datos

3.5.1 Encuesta

Se ha considerado la adaptación de un instrumento de cuestionario denominado Modelo SERVQUAL, el mismo que consta de 10 preguntas dirigidas a los clientes de la organización con el fin de comprender el criterio de las perspectivas que esperan recibir de un servicio versus el servicio real obtenido; las preguntas del cuestionario se distribuyen en cuatro dimensiones: fiabilidad (N°1 a N°4), capacidad de respuesta (N°5 a N°6), seguridad (N°7) y empatía (N°8 a N°10).

El cuestionario adaptado Modelo SERVQUAL se aplica en un 50% mediante llamadas telefónicas y el otro50% de forma presencial; el mismo se puede visualizar en el anexo 1 del presente trabajo.

Así también, resulta oportuno mencionar que la validación del presente instrumento para la recolección de datos se realiza bajo el Método Delphi, donde se ha efectuado el análisis e valoración del presente instrumento por medio de consulta a especialistas en el área.

La herramienta SERVQUAL original se maneja bajo una escala de respuestas de siete niveles, siendo el número 1 fuertemente en desacuerdo y el número 7 fuertemente de acuerdo. Para el desarrollo de este proyecto se utiliza la escala Likert, en los cuestionarios aplicados; la misma se maneja bajo 5 puntos, siendo el número 1 totalmente insatisfecho y el número 5 totalmente satisfecho.

El cuestionario a su vez incluye una pregunta de selección de los motivos por los que un cliente ha realizado una devolución anteriormente, permitiendo tabular y analizar los resultados que indica los puntos críticos que necesitan mayor atención.

Los resultados promedio alcanzados de la aplicación del modelo permiten calcular brechas (percepciones - expectativas) para observar la diferencia que existe entre las mismas dentro de cada dimensión aplicada; así también, se obtiene el Índice de Calidad en el Servicio (ICS) para las cuatro dimensiones tomadas en consideración, a través de la siguiente fórmula:

$$ICS = importancia * (Percepciones – Expectativas)$$

Por último, se calcula el Índice Global de la Calidad en el Servicio, utilizando la misma fórmula anterior o la sumatoria de los resultados de los ICS de cada dimensión.

$$ICS\ global = \Sigma\ i\ ICS$$

Los resultados alcanzados permiten analizar el ICS, donde un número negativo muestra que las expectativas son mayores a las percepciones de los clientes y un número positivo, muestra que percepciones son superiores a las expectativas y por donde ende, la empresa si estaría cumpliendo con las expectativas de los clientes.

3.5.2 Entrevista

Se efectúa una entrevista semiestructurada de nueve preguntas abiertas en las instalaciones de la empresa, dirigida al jefe departamento de posventa de Megaprofer S.A., así como también, a los tres asistentes de departamento, para obtener información relevante del proceso administrativo del área en estudio, desde la perspectiva de los colaboradores directos del mismo.

3.6 Población

Para la presente investigación se ha tomado en consideración dos universos de estudio. En primer lugar, se efectúa un censo aplicado a la población finita del departamento de posventa, la cual está constituida por cuatro colaboradores de la empresa compuesto de la siguiente manera de acuerdo al organigrama estructural de la misma, como se observa en la tabla 3.1:

Tabla 3.1: Personal de Departamento de posventa de Megaprofer S.A.

Cargo	Número
Jefe de departamento	1
Asistente administrativa	1
Asistente de devoluciones / garantía	1
Asistente de reclamos / inventario	1
Total	4

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

3.7 Muestra

Así también, se ha considerado una población del total de 2499 clientes de las cinco zonas distribuidas a nivel nacional de Megaprofer S.A., información proporcionada por la empresa en base al parámetro de clientes más representativos según niveles de ventas, para la aplicación del instrumento de cuestionario adaptado Modelo SERVQUAL.

Para la obtención de la parte representativa del conjunto universo de clientes de la empresa en estudio, se utiliza un tipo de muestreo al azar, a través de una tabla estadística y se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \,.\, p \,.\, q \,.\, N}{N \,.\, e^2 + z^2 . \, p . \, q}$$

Dónde:

n = Muestra

z = Nivel de confianza, 95%: 1.96

p= Probabilidad de ocurrencia: 50%

q = Probabilidad de no ocurrencia: 50%

N = Población o universo: 2499

e = Error de estimación: 9 %

$$n = \frac{z^2 \,.\, p \,.\, q \,.\, N}{N \,.\, e^2 + z^2 . \, p . \, q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * \ 0.5 * \ 0.5 * 2499}{2499 * (0.09)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 114$$

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de datos

Con el objetivo de diagnosticar la situación actual del departamento de posventa de la empresa Megaprofer S.A. en materia de gestión administrativa, se han implementado técnicas de recopilación de información tales como la entrevista, observación directa y encuesta. A lo largo del presente capítulo se analiza la información obtenida y se identifican los factores críticos en las operaciones diarias del departamento.

4.1.1 Encuesta

Como se explica en el marco metodológico del presente trabajo, la interpretación de los resultados del cuestionario adaptado Modelo SERVQUAL, se realiza bajo la escala Likert, la cual ha sido reducida a cinco puntos o niveles de calificación, con el objetivo de simplificar el llenado e interpretación de la misma.

Tabla 4.1: Significado de Escala Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango de porcentaje de satisfacción del cliente
1	Totalmente insatisfecho	0 – 20
2	Insatisfecho	20 – 40
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	40 – 60
4	Satisfecho	60 – 80
5	Totalmente satisfecho	80 – 100

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014)

En la tabla 4.1 se observa los distintos niveles de la escala Likert y el significado que obtiene cada uno. Cada nivel abarca un veinte por ciento y los mismos establecen el grado o rango de satisfacción en el área en estudio.

La aplicación del cuestionario se realiza en un horario variado y en diferentes días, en un periodo de dos semanas; con la finalidad de obtener resultados más veraces. En la tabla 4.2 y 4.3 se puede visualizar la distribución de horarios efectuado y el número de instrumentos aplicados.

Tabla 4.2: Plan de aplicación de cuestionario 1

Horario	DIA 1	DIA 2	DIA 3
08H00	15		36
09H00		23	
10H00			
11H00			
12H00			
13H00			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 4.3: Plan de aplicación de cuestionario 2

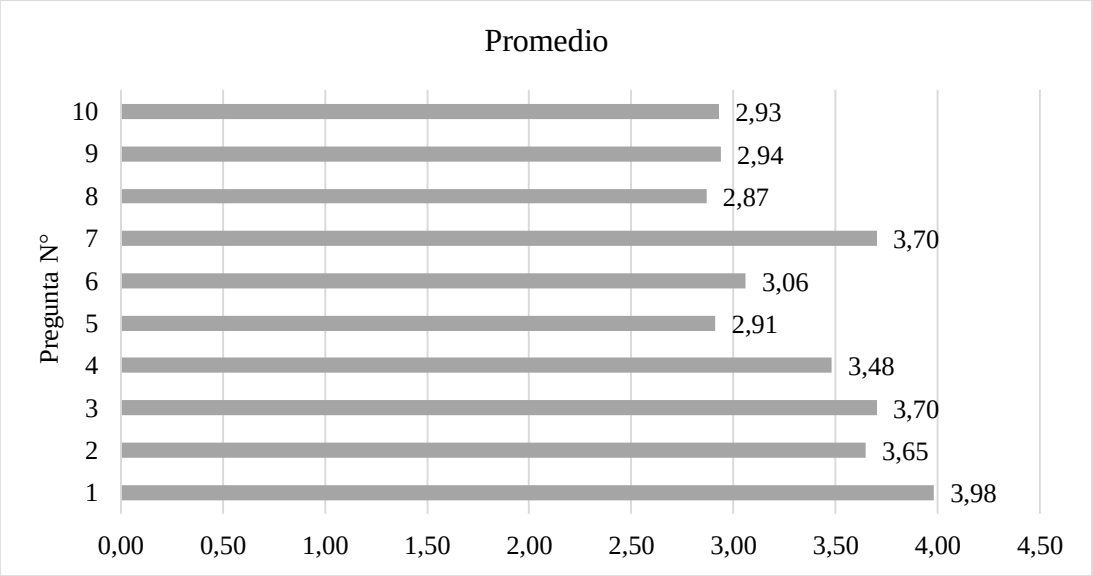
Horario	DIA 4	DIA 5	DIA 6
14H00		15	
15H00			
16H00			
17H00	10		15
18H00			
19H00			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Una vez aplicado el instrumento, el mismo que consta de 10 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones; fiabilidad (N°1 a N°4), capacidad de respuesta (N°5 a N°6), seguridad (N°7) y empatía (N°8 a N°10), los datos recopilados de los cuestionarios, se obtienen de manera manual y se implementa el software estadístico de MS Office Excel 2016 para el cálculo y generación de gráficos de tipo barras.

En una tabla estadística de Excel se coloca la información obtenida y analizada de cada dimensión en estudio del cuestionario aplicado (ver anexo 2), con base en la metodología de escala Likert; posterior a esto, se calcula el promedio estadístico de cada una de las diez preguntas del cuestionario, donde se obtiene el siguiente resultado:

Figura 4.1: Promedio por pregunta



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

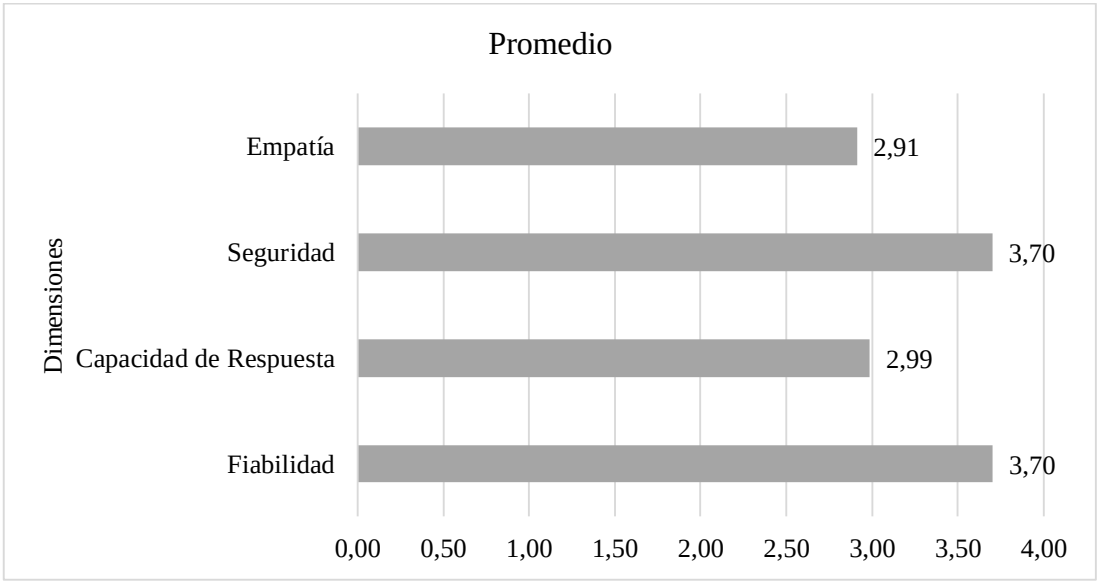
Análisis e interpretación:

Del total de diez preguntas analizadas se reconoce que la pregunta N° 8 presenta el menor promedio con un 2.87 de resultado, que equivale a 57.4% del nivel de porcentaje de satisfacción del 0 - 100 en la escala Likert; mientras que la pregunta N°1 presenta un promedio de 3.98 que equivale a 79.6% del nivel de la misma escala. Tal

resultado permite determinar que la atención brindada por el departamento de posventa no es de carácter personal; sin embargo, los servicios que se ofrece realizar, son cumplidos en su mayoría.

Una vez analizado el cuestionario de manera general, se procede al estudio en conjunto de cada dimensión que se aplica; efectuando el mismo procedimiento estadístico anterior por cada dimensión; donde se obtiene el siguiente resultado:

Figura 4.2: Promedio por dimensión



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Análisis e interpretación:

De las cuatro dimensiones tomadas en consideración en la Ilustración 4.2 se visualiza que fiabilidad presenta un promedio de 3.70, que equivale a 74% del nivel de porcentaje de satisfacción del 0 - 100 en la escala Likert; la dimensión de capacidad de respuesta muestra 2.99 o 59.8% de satisfacción; por otro lado, seguridad muestra un promedio de 3.70 o 74% de nivel en la escala y la última dimensión de empatía presenta un 2.91 o 58.2% del nivel de porcentaje de satisfacción del 0-100 en la escala Likert.

En efecto a lo anterior expuesto, se determina que la dimensión de empatía y capacidad de respuesta son puntos críticos a evaluar en materia de servicio al cliente; los mismos tienen una amplia gama de oportunidades de mejora para el ofrecimiento de un servicio especializado y en el tiempo oportuno a los clientes de la empresa.

A su vez, el cálculo estadístico de cada dimensión en estudio permite obtener el promedio general de nivel de satisfacción del total de clientes; en la tabla 4.4 se presenta el nivel de rango porcentual de satisfacción en la escala Likert.

Tabla 4.4: Promedio general de dimensiones

	Fiabilidad	**Capacidad de Respuesta**	**Seguridad**	**Empatía**
Promedio por dimensión	3,70	2,99	3,70	2,91
Promedio general	3,33 ~ 67% (Satisfecho)			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Análisis e interpretación:

La aplicación del instrumento Modelo SERVQUAL permite determinar que las percepciones reales del servicio que han recibido los clientes de Megaprofer se encuentran ubicadas en un rango de carácter satisfecho o satisfactorio; resultando evidente la necesaria aplicación de medidas correctivas que permitan lograr un escenario ideal o totalmente satisfactorio desde la percepción del cliente.

Los resultados promedio y consideraciones anteriores alcanzadas permiten el cálculo de las brechas (percepciones – expectativas), diferencia existente en cada dimensión entre lo que espera (expectativas) versus lo que el cliente recibe (percepciones).

Tomando en consideración, que dentro del cuestionario Modelo SERVQUAL el índice idóneo o máximo de expectativas es de 5, el cual equivale al 100% del nivel de

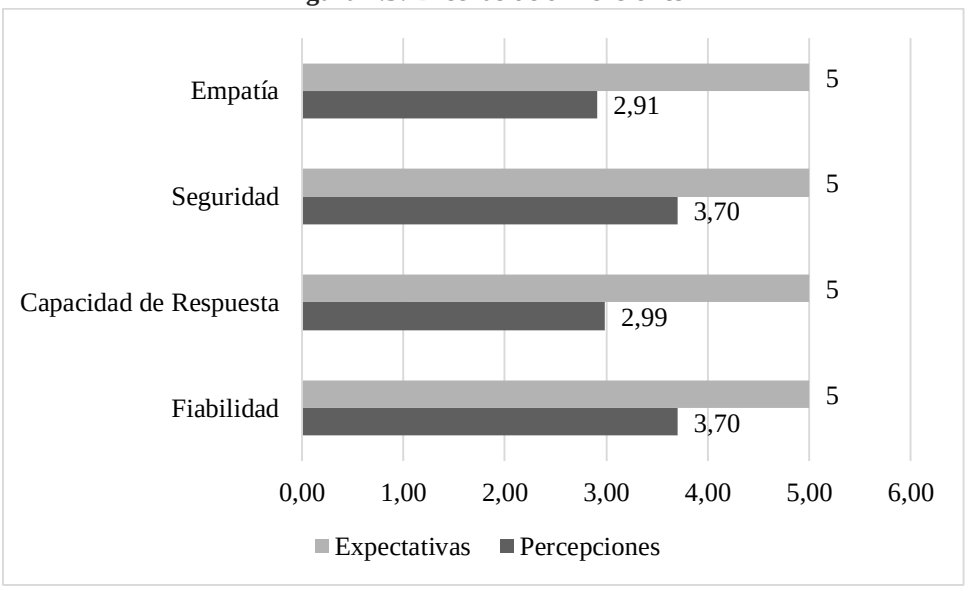
porcentaje de satisfacción en la escala Likert; se puede establecer las diferencias entre percepciones y expectativas, que se presenta a continuación en la tabla 4.5.

Tabla 4.5: Brecha de dimensiones

	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Percepciones	3,70	2,99	3,70	2,91
Expectativas	5	5	5	5
Brecha	-1,30	-2,01	-1,30	-2,09

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Figura 4.3: Brechas de dimensiones



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Análisis e interpretación:

La tabla 4.5 muestra que todas las brechas obtenidas en cada una de las dimensiones aplicadas son negativas; es decir que existen fallas en el proceso total del servicio al cliente y que sus percepciones están por debajo de sus expectativas; siendo fiabilidad la dimensión más cercana a cero, se determina que ésta es el menor fallo que debe considerarse para lograr la plena satisfacción de los clientes y que sí existe un alto grado de predisposición por prestar el servicio por parte de los colaboradores del

departamento; en contraste con las otras tres dimensiones presentadas donde se debe prestar mayor atención a las fallas, al encontrarse más lejanas a cero.

Así también, la ilustración 4.3 muestra gráficamente la misma brecha, en donde se puede observar gráficamente como la dimensión real más cercana a las expectativas de los clientes de Megaprofer S.A. es fiabilidad, seguido de seguridad, capacidad de respuesta y finalmente empatía.

Finalmente, se procede al cálculo del Índice de Calidad en el Servicio (ICS) para las cuatro dimensiones consideradas, que se obtiene

Tabla 4.6: Cálculo de Índice de Calidad en Servicio - ICS

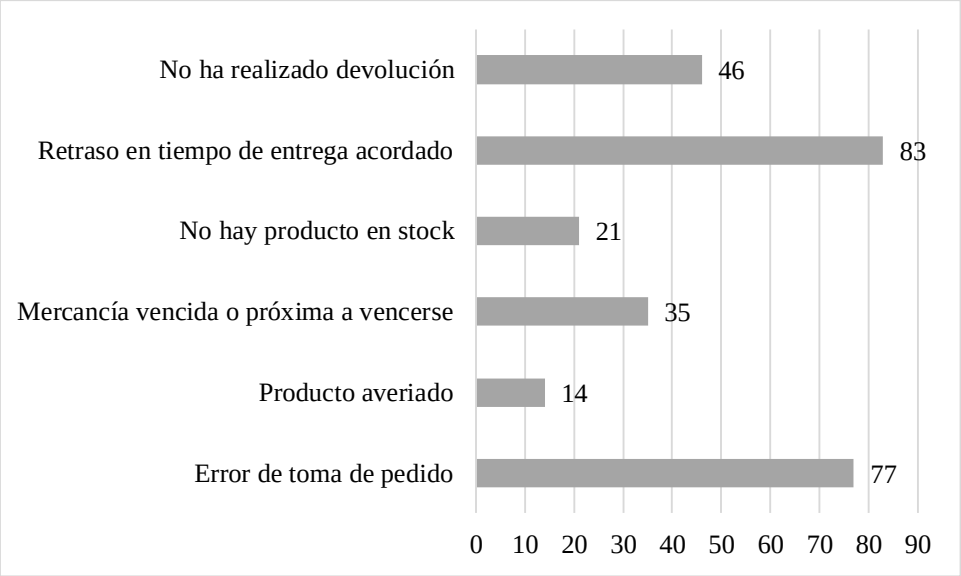
	Fiabilidad	**Capacidad de Respuesta**	**Seguridad**	**Empatía**
Percepciones	3,70	2,99	3,70	2,91
Expectativas	5	5	5	5
Brecha	-1,30	-2,01	-1,30	-2,09
Índice de calidad en servicio - ICS	-1,67			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Análisis e interpretación:

La presente tabla muestra el resultado alcanzado en el Índice de calidad en servicio total en materia de satisfacción de los clientes; siendo -1.67 un valor negativo se determina que las expectativas son mayores a lo que verdaderamente perciben los clientes.

Figura 4.4: Motivos de devolución



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Análisis e interpretación:

De acuerdo con la ilustración 4.4 se reconoce al retraso en tiempo de entrega acordado como el mayor motivo de devolución por parte de los clientes con un total de 83 incidencias; información que indica falencias en la gestión operacional de transporte que maneja la empresa Megaprofer S.A. Seguido de esto, se encuentran los errores al momento de la toma de pedidos por parte de los agentes comerciales con un total de 77 incidencias y que motiva a la necesaria capacitación continua de los mismos para la disminución de las devoluciones de los clientes de la empresa.

4.1.2 Entrevista

Para efectuar la entrevista al jefe del departamento de posventa y los tres colaboradores del mismo, se elaboran nueve preguntas desarrolladas de acuerdo al proceso administrativo de toda organización, a fin de reconocer la situación actual del departamento en materia de gestión administrativa a partir del punto de vista de cada uno de sus actores. El formato de preguntas de la presenta entrevista se puede visualizar en el anexo 3.

Una vez analizada la información recolectada, se considera más representativo las siguientes respuestas obtenidas:

Las actividades del departamento son únicamente planificadas para los procesos de inventario de bodegas y pro ferreterías que se encuentran bajo la responsabilidad de este; dicha planificación se lleva mediante un cronograma mensual de los ítems diarios a ser inventariados. De igual manera, el departamento pone mayor énfasis en la elaboración y presentación de informes a gerencia sobre la cantidad de notas de crédito aplicadas por descuentos y no se toma mayor consideración a las notas de crédito por devoluciones.

Así también, a pesar de tener una sub área asignada a cada uno de asistentes del departamento, existe confusión y repetición de las responsabilidades; además de descontente por el exceso de carga laboral que tienen unos con respecto de otros colaboradores.

Por otro lado, la supervisión departamental se efectúa mensualmente mediante una evaluación, que mide el desempeño en sus puestos de cada colaborador y que otorga una bonificación económica; la misma es realizada por el jefe de área; sin embargo, no se evidencia un esquema de supervisión diario de cumplimiento de funciones. De

igual manera, se realiza una evaluación por competencias denominada 360 grados, aplicada anualmente por el jefe departamental al final de cada año.

El total de la población entrevistada reconoce que el mayor error e incidencia negativa es en el proceso de devolución de mercadería a las bodegas, se afirma una incorrecta digitación de las notas de crédito; debido a los procesos manuales de registro de los formularios de devolución físicos por parte de los transportistas. También se reconoce, los errores de cálculo de descuentos a aplicar para cada cliente, bajo la responsabilidad única del jefe del departamento de posventa.

Al ser un departamento de tamaño reducido, se afirma que se trabaja en un ambiente positivo; existe trabajo en equipo y se da apoyo de actividades cuando se requiere.

Se reconocen oportunidades de mejora en el departamento, como la necesidad de una mayor atención a la gestión de los transportistas, quienes integran el último eslabón de la cada de distribución de mercadería de la empresa Megaprofer S.A. y quienes actualmente, prestan un servicio tercerizado a la misma. Finalmente, se menciona la oportunidad de una equiparación de las actividades y funciones de cada asistente del departamento de posventa.

Los resultados de la entrevista dirigida se pueden visualizar en el anexo 4.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Tema

Rediseño de la Gestión Administrativa del departamento de posventa de la empresa Megaprofer S.A.

5.2 Introducción a la empresa

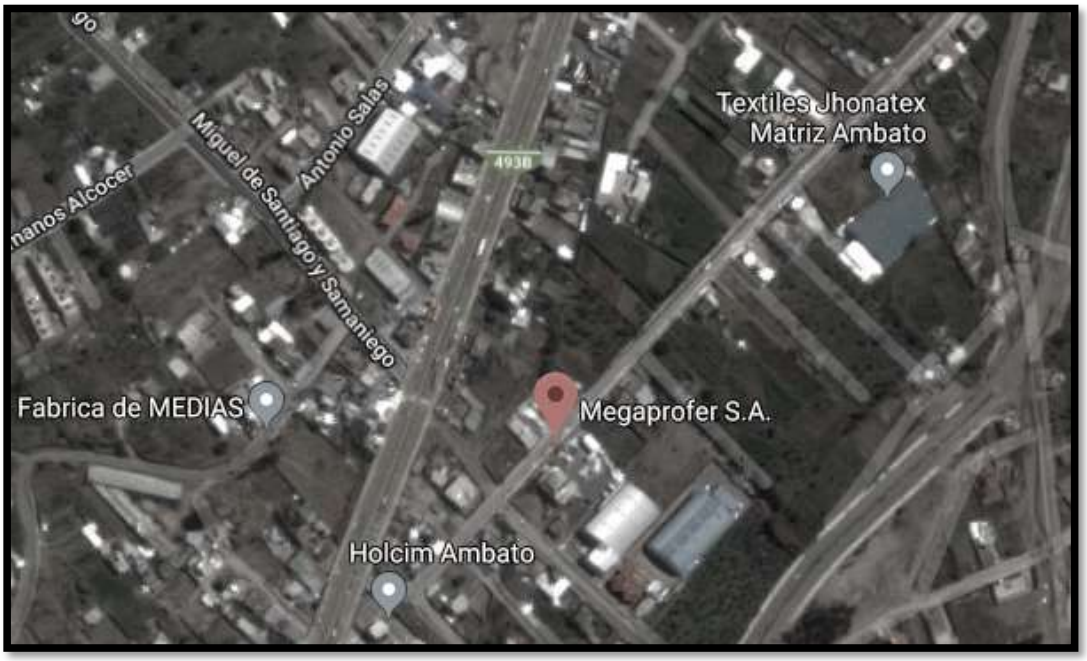
Megaprofer S.A. es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción al por mayor, con presencia a nivel nacional desde hace más de 20 años.

La perspectiva empresarial de sus fundadores y propietarios ha permitido a la compañía avanzar a pasos agigantados en el mercado comercial ecuatoriano; la misma ha fortalecido de manera continua cada uno de sus procesos y su reconocimiento empresarial son el fiel resultado de la unión de esfuerzos coordinados para el manejo de sus operaciones; de acuerdo al ranking financiero anual proporcionado por la revista EKOS (2017) en la actualidad se encuentra ubicada en el ranking de las 500 mayores empresas del país.

Sin embargo, la fuerza competitiva exige a la empresa el desarrollo e implementación continuo de estrategias viables que permitan lograr un crecimiento sostenible y equilibrado.

Su segmentación para la comercialización se encuentra enfocada en proveer y llegar a ferreterías de todo el país, desde un solo punto de distribución, ubicado en la ciudad de Ambato, de donde opera toda su logística.

Figura 5.1: Ubicación de Megaprofer S.A.



Fuente: Google Maps

5.3 Misión

Satisfacer las necesidades del mercado, brindando un megaservicio, a través de una atención personalizada, precios competitivos y talento humano competente.

5.4 Visión

Ser la mejor comercializadora de América brindando un megaservicio.

5.5 Valores

La cultura Megaprofer se destaca por fomentar y practicar los siguientes valores:

- Te mega – servimos
- Somos lo que decimos
- Sentimos la camiseta
- Luchamos hasta lograrlo
- Nos apasiona ser mejores día a día
- Hacemos más trabajando juntos

- Nuestra familia es importante
- Somos humildes

5.6 Línea de productos

La empresa maneja una amplia gama de productos que abarca la comercialización de acero y materiales para la construcción, baterías, conductores eléctricos, cables de energía y telecomunicaciones, productos y herramientas de ferretería en general. Se reconoce a 3M, Abro, Fandeli, Sika, Incable, Ideal Alambrec, Plastigama, Travex, Franz Viegener, Condor, Zinc, Cablec, como las líneas comerciales más representativas de la empresa.

5.7 Antecedentes de la propuesta

Dentro de los compromisos que conlleva el funcionamiento de una organización, evaluar las posibles fallas que exista en cada proceso, es una estrategia elemental de aplicación correctiva para el alcance de la excelencia empresarial. Por esta razón, en el presente capítulo se busca proponer un modelo de gestión administrativa para el departamento de posventa de la empresa en estudio, el cual contenga las alternativas más adecuadas y menos radicales posibles para reducir de forma gradual los resultados de niveles de insatisfacción de los clientes, obtenidos en el capítulo que antecede.

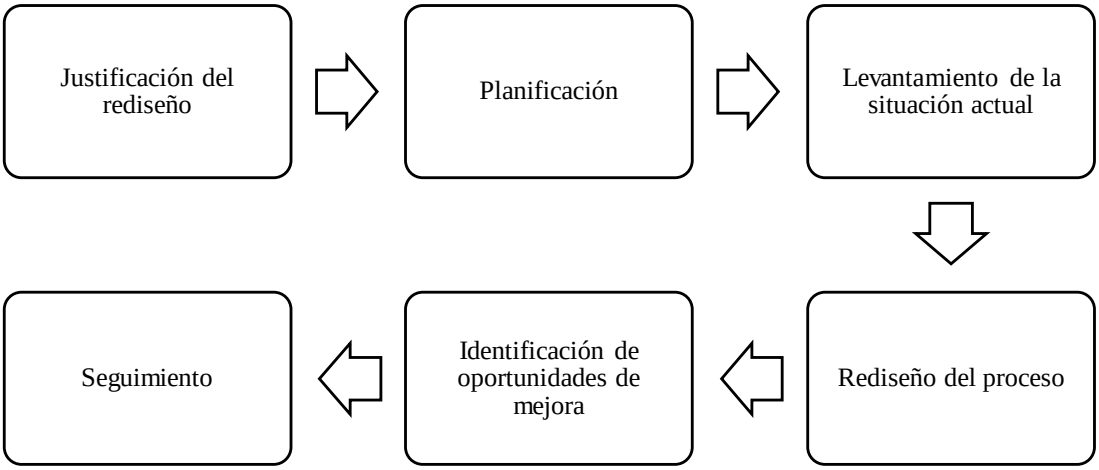
Sobre la base de las consideraciones anteriores, mejorar el proceso del servicio de posventa se centra en disminuir la complejidad de las operaciones ordinarias del área y minimizar las probabilidades involuntarias de error humano en el momento que el colaborador del área se relaciona con el cliente; es decir, un modelo de total adaptabilidad a los procesos administrativos actuales del departamento.

A continuación, se describe las etapas para rediseñar un proceso aplicable a las singularidades del departamento en estudio.

5.8 Modelo de gestión para el departamento de posventa

En lo que se refiere a los siguientes epígrafes el modelo del rediseño propuesto por Arata (2009), dado que comprende una metodología integral de un proceso de rediseño y resulta flexible de adaptar al modelo aplicado actualmente en la empresa en estudio.

Figura 5.2: Modelo de gestión para el departamento de posventa



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

5.8.1 Justificación del rediseño

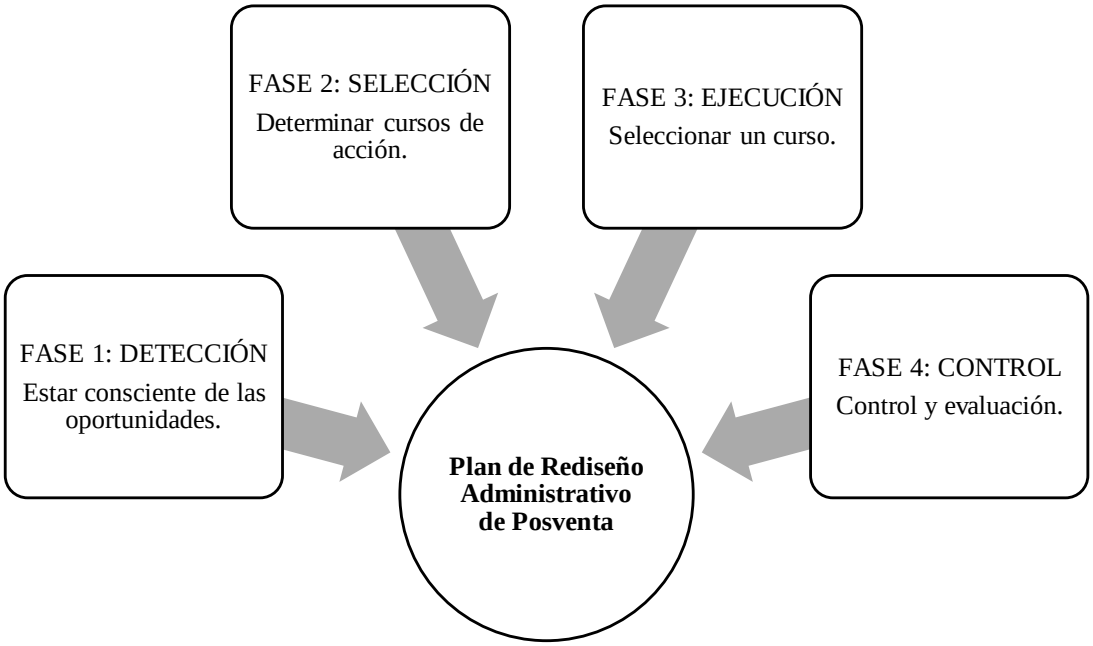
Rediseñar la gestión administrativa de posventa de Megaprofer tiene como fin fundamental reducir la alta incidencia de quejas y reclamos que representa un proceso crítico departamental y genera un elevado número de notas de créditos; además de lograr un aumento del nivel de satisfacción del cliente; sirve como una herramienta de administración y gestión basada en los resultados obtenidos en cuanto a lo que espera el cliente que ocurra versus lo que realmente sucede.

Significa entonces que el cliente desde siempre ha sido la fuerza motora de toda unidad organizacional; es en quien se debe centrar todos los propósitos del trabajo y las empresas no pueden ocuparse únicamente en el proceso anterior a una venta; sino por el contrario; invertir esfuerzos en lo que sucede luego de la misma (fidelización).

La estructura departamental de la empresa en estudio no maneja información aislada; posventa se relaciona con el área de logística, pedidos y cobranza, ventas de cinco zonas comerciales y franquicias – Pro ferreterías; por tal razón si en la actualidad, el departamento apuesta por un manejo más sistematizado de sus procesos administrativos; logrando estar en la capacidad de mejorar la productividad en general de la empresa; en definitiva, la solución a un problema da como resultado una oportunidad de mejora.

5.8.2 Planificación

Figura 5.3: Plan de Rediseño Administrativo



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

5.8.3 Levantamiento de la situación actual

Los procesos del área de posventa integran lo siguiente:

- Dirección del departamento
- Asistencia administrativa
- Asistencia de devoluciones – garantías
- Asistencia de reclamos - control de inventario

Con respecto a la situación actual del departamento en estudio y gracias a la investigación de campo y la técnica de recopilación utilizada, se ha podido detectar falencias y determinadas carencias en los procesos anteriormente mencionados.

Se puede determinar, que posventa es considerada una de las áreas de menor tamaño en la compañía; por tal motivo, dentro los procesos administrativos globales no se destina mayormente recursos y esfuerzos en las operaciones del mismo; hechas las observaciones anteriores, se reconoce las siguientes falencias en sus procesos:

1. Organigrama estructural mal elaborado
2. Carencia de organigrama funcional
3. Carga laboral no equiparada
4. Carencia de manual de procesos del área

Falencia 1:

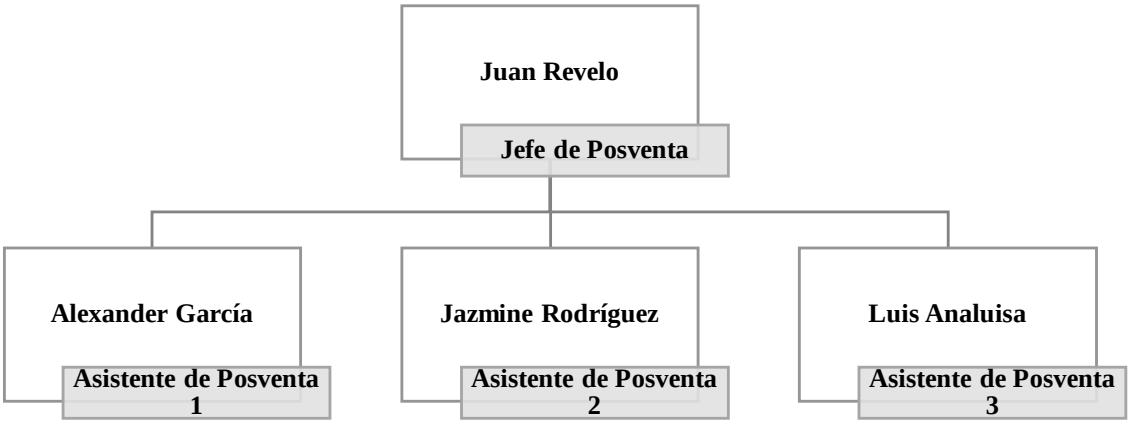
El primer punto crítico a tratar se basa en la estructura organizacional del departamento. La ilustración 5.4 es el organigrama estructural del área proporcionado por la empresa; en donde los nombres de los puestos de trabajo de los tres subordinados de jefatura únicamente se reconocen como asistentes y no existe diferencia de responsabilidades; además se observa otro error en su elaboración en cuanto al nombre de los cargos; puesto que la construcción de un organigrama se realiza en base al puesto

y no para las personas. Dicho esto, se reconoce una falencia desde la estructura formal teórica de los puestos de trabajo.

Falencia 2:

Resulta importante agregar que tampoco se cuenta con un organigrama funcional; la misma que se conoce como segunda falencia del proceso.

Figura 5.4: Organigrama estructural de Posventa



Fuente: Megaprofer S.A.

Dado la falta de precisión de desarrollo del organigrama anterior presentado, es necesario realizar una breve diferenciación de la responsabilidad principal de los puestos de trabajo de cada asistente del departamento.

Tabla 5.1: Explicación de organigrama estructural

Nombre del puesto	Responsabilidad
Jefe de Posventa	Jefatura
Asistente de Posventa 1	Asistencia Devoluciones - Garantías
Asistente de Posventa 2	Asistencia Administrativa
Asistente de Posventa 3	Asistencia Reclamos – Control Inventario

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Falencia 3:

Como tercera falencia, se determina que, al encontrar deficiencias desde la estructura formal jerárquica del departamento, se propone desarrollar la descripción y análisis de cada puesto de trabajo de manera estructurada y en base a las necesidades que se tome en consideración para la aplicación del estudio y en relación a los requisitos, responsabilidades y condiciones de cada uno de ellos; este punto se desarrolla en el epígrafe de la presentación del rediseño como tal.

Por otro lado, como ya se ha mencionado, posventa es un área de tamaño reducido; sin embargo, la misma tiene a su mando una de las mayores responsabilidades de toda organización, el control del inventario existente en bodega; al ser una operación de exhaustivo control, dada la cantidad de líneas de productos e ítems inventariados; justifica la inconformidad y descontento de la carga laboral de los colaboradores del área.

A continuación, se procede a explicar la logística operacional que se efectúa diariamente para realizar el control de inventario; el jefe departamental es la persona encargada de desarrollar el cronograma de ítems que se debe auditar cada día en bodega; éste entrega cada mañana el listado al asistente de posventa 3; quien es responsable del conteo junto con un trabajador de bodega asignado; sin embargo, para clarificar la tercera falencia encontrada en la gestión administrativa de posventa, es necesario primero presentar los horarios de ingreso y salida de cada colaborador.

Tabla 5.2: Horario de Ingreso y Salida de Posventa

Nombre del puesto	Responsabilidad	Horario de Ingreso	Horario de Salida
Jefe de Posventa	Jefatura	8H00	17H00
Asistente de Posventa 1	Asistencia Devoluciones - Garantías	8H00	17H00
Asistente de Posventa 2	Asistencia Administrativa	9H30	18H30
Asistente de Posventa 3	Asistencia Reclamos – Control Inventario	8H00	17H00

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Con referencia a la información anterior, se puede observar como tres de los colaboradores del departamento tienen uniformidad de horario en su jornada laboral; sin embargo, el asistente de posventa 2 ingresa y sale una hora más tarde.

Desde una perspectiva general, la diferencia de una hora y media no representaría mayor complicación; ahora bien, se reconoce que el control del inventario, se realiza cada día durante la jornada de la mañana (8H00 a 12H00); y al tener en consideración que el asistente de posventa 1 se desempeña en sus funciones directamente en la bodega y no el espacio físico de posventa; la hora y media más tarde que ingresa el asistente de posventa 2 representa una falencia para el proceso de recepción de quejas y reclamos.

En otras palabras, de acuerdo con los razonamientos que se han realizado, existe una hora y media en la jornada de la mañana (8h00 A 9h30) en la que el departamento de posventa no se encuentra disponible para atender las sugerencias, inconformidades o devoluciones de los clientes y es de suma relevancia hacer notar que no es hasta las 12h00 del día que el asistente de posventa 3 se incorpora a su puesto de trabajo y puede

empezar a cumplir con su responsabilidad de asistencia de reclamos por parte de los clientes.

La poca coordinación de los puestos de trabajo genera que la atención de quejas y reclamos sea atendida por cualquiera de los asistentes que se encuentren en el momento que se recibe la llamada o porque existe apoyo del jefe inmediato para receptar la misma.

No obstante, el proceso de recepción de una queja o reclamo, conlleva un seguimiento que, al ser receptado por una persona en particular del área, no puede ser atendida por un segundo colaborador, quien no cuenta con la suficiente información de la logística de la misma.

Todo lo expuesto anteriormente, es el reflejo del resultado obtenido en el análisis e interpretación del Capítulo IV del presente trabajo, donde gracias al sistemático modelo SERVQUAL se pudo determinar que la dimensión de empatía; que se entiende como la manera en que el cliente percibe el trato del colaborador a la hora de solucionar un queja o reclamo, mostró un nivel de satisfacción del 58.2% en la escala de Likert, seguido de dimensión de capacidad de respuesta; considerada como la percepción ante la rapidez y eficiencia de un colaborar para atender una necesidad del cliente, donde se obtuvo un 59.8% de nivel de satisfacción en la escala de Likert. (ver Ilustración 4.2)

Los porcentajes obtenidos de nivel de satisfacción presentados en el párrafo anterior, representan los promedios más bajos de las cuatro dimensiones aplicadas para el estudio; es decir, los reprocesos administrativos del departamento dan como resultado los índices insatisfactorios de empatía y capacidad de respuesta que un cliente espera recibir en comparación con lo que realmente obtiene.

Falencia 4:

Para finalizar la detección de la deficiencia operativa actual en la gestión administrativa del área; generadora de inconformidad, alta incidencia de quejas y reclamos y elevado número de notas de crédito por devoluciones; se procede a presentar la cuarta falencia. Megaprofer no cuenta con un manual de procesos para posventa; sus operaciones se realizan en base a las responsabilidades por las que cada asistente fue contratado para su puesto de trabajo; pero no existe un flujograma como herramienta que permita diferenciar, representar y visualizar gráficamente las diferentes etapas e interconexiones que se producen en el momento de la recepción de una queja o reclamo y posterior devolución de un producto por parte del cliente.

En el epígrafe del rediseño del proceso administrativo de posventa se presenta los flujogramas desarrollados por el autor.

A continuación, se procede a explicar el procedimiento de recepción de una queja o reclamo que tiene la posibilidad de solución o cambio de la mercadería o la generación de una nota de crédito a favor del cliente por desistimiento del producto; bajo el supuesto que cada colaborador se encuentra en su puesto de trabajo, en condiciones y horario favorable de atención de la solicitud.

Tabla 5.3: Procedimiento de recepción de reclamo, garantía o devolución

MEGAPROFER S.A.	
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE RECLAMO, GARANTÍA O DEVOLUCIÓN	**PAG. 1 de 3**

1. OBJETIVO:

Explicar el tratamiento de las quejas, reclamos, devoluciones o sugerencias expresadas por los usuarios.

2. ALCANCE:

El proceso se inicia con la recepción de la queja, reclamo, devolución o sugerencia del usuario y finaliza con la favorable atención o solución completa a la solicitud.

3. RESPONSABLES:

Jefe de Posventa: Ejecutivo responsable de liderar y encaminar los procesos integrales del departamento.

Asistencia de Posventa 1: Colaborador encargado de las devoluciones físicas que reingresan a bodega y de la gestión de garantías con los proveedores de la empresa.

Asistencia de Posventa 2: Colaborador encargado de brindar apoyo administrativo general a los procesos del área, ingreso de Formularios Únicos de Devolución (FUD); para efectos de abreviación se utilizará FUD en adelante; y notas de crédito, gestión logística de transporte y seguimiento de cierre de solicitud del usuario.

Asistencia de Posventa 3: Colaborador encargado de receptar los reclamos de los usuarios e ingresar las solicitudes al sistema, gestión logística de transporte y control diario de inventario de bodega.

MEGAPROFER S.A.	
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE RECLAMO, GARANTÍA O DEVOLUCIÓN	**PÁG. 2 de 3**

4. PROCESO:

4.1. El asistente de posventa 3 atiende la llamada y solicita el número de factura de la cual se presenta la inconformidad.

4.2. El mismo asistente digita en el sistema el número receptado y procede a preguntar el motivo de la llamada; el cual puede ser por error en característica del producto o cantidad, periodo de expiración próximo o cumplido, producto averiado, error de pedido, inconformidad en el precio, entre otros.

Una vez determinado el motivo, se ingresa la solicitud al sistema; desde ahora el procedimiento varía dependiendo el motivo presentado.

4.3. Si la solicitud es por un cambio por característica de producto, cantidad, periodo de caducidad completado, se verifica disponibilidad en inventario y se coordina vía telefónica el retiro de la mercancía. Si, por el contrario, es por inconformidad de precio, se revisa en el caso de existir algún error y de no llegarse a una aceptación por parte del usuario se ingresa solicitud por devolución, se coordina vía telefónica con el transportista, se realiza una baja de saldo en la factura correspondiente.

4.4. El transportista retira la mercadería en el lugar acordado con un FUD, en el que consta el código del ítem, cantidad y motivo de retiro.

4.5. Si la solicitud es por un producto averiado, el procedimiento es diferente; una vez efectuado los pasos 4.1 y 4.2; el asistente puede informar al usuario si el producto presenta o no garantía. Cabe recalcar, que son solo determinadas líneas de productos las que cuentan con garantía de 30 días, una vez efectuada la compra.

MEGAPROFER S.A.	
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE RECLAMO, GARANTÍA O DEVOLUCIÓN	**PÁG. 3 de 3**

En el caso de que no presente garantía se procede a la devolución normal explicada en el paso 4.3 y 4.4. En el caso de existir garantía, es el asistente de posventa 1, la persona encargada de gestionar con la empresa proveedora del producto para el cambio del producto.

4.6. Bajo el supuesto que las solicitudes sean generadas por los motivos explicados en paso 4.3; una vez gestionado el retiro, el asistente de posventa 1 recibe en bodega la mercadería devuelva, comprueba su buen estado y procede a entregar la mercadería con una copia del FUD para proceder a percharla nuevamente.

4.7. El mismo asistente de posventa 1, entrega al asistente de posventa 2 el original del FUD para que éste proceda a efectuar la nota de crédito correspondiente a la factura; información que mediante el sistema se refleja para el departamento de cobranzas.

4.8. Finalmente, en el caso de haber acordado reponer al usuario un determinado producto, se procede a llamar después de 3 días laborables posteriores al reclamo y a cerrar la solicitud.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Autora del proyecto	Directora del proyecto	Jefe de Posventa

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

5.8.4 Rediseño del proceso

El presente trabajo propone presentar como propuesta el denominado Modelo de Rediseño para Posventa, el mismo que tiene como objetivo fundamental entregar las herramientas necesarias y factibles al departamento en estudio para evitar reprocesos, brindar al usuario una solución óptima e integral de sus requerimientos y disminuir los índices de insatisfacción del mismo que se han generado el presente periodo en la empresa Megaprofer S.A.

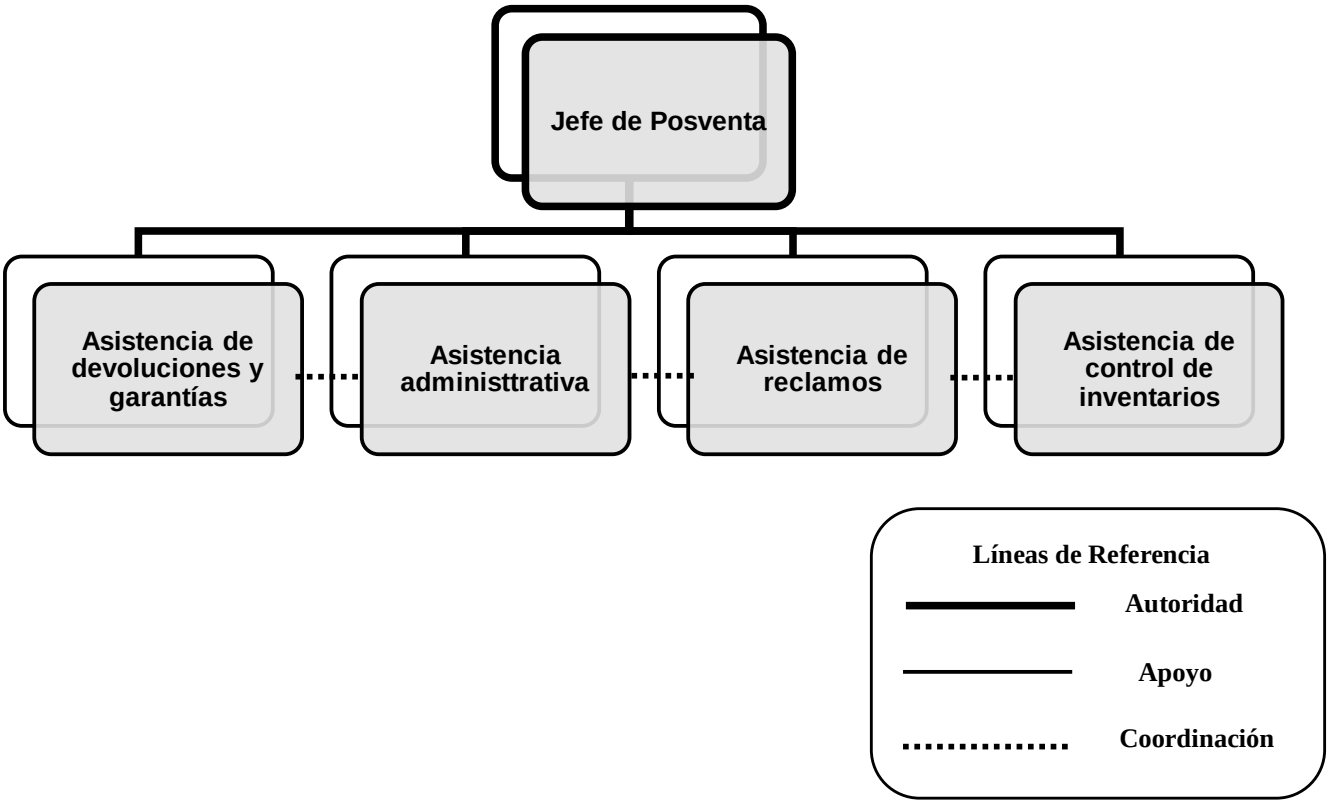
A continuación, se presenta los rediseños efectuados en el proceso administrativo general del departamento:

5.8.4.1 Falencia 1: Organigrama estructural propuesto

Dadas las consideraciones presentadas en el levantamiento de la situación actual del departamento y en general de las cinco deficiencias operativas detectadas en el área, se propone como primer cambio la incorporación de un puesto de Asistente de Posventa 4 (ver Ilustración 5.5.) encargado explícitamente del control del inventario; de tal manera que cada una de las sub áreas se cubran de manera absoluta y no se genere ausentismo de atención al cliente en la jornada laboral matutina, ni inconformidad en cuanto a la cantidad de responsabilidad laboral que maneja cada colaborador.

La estructura formal del organigrama actual se mantiene en la propuesta, puesto que es un tipo de representación gráfica plana, específica, vertical y claramente diferenciado en la organización de la unidad.

Figura 5.5: Organigrama estructural propuesto



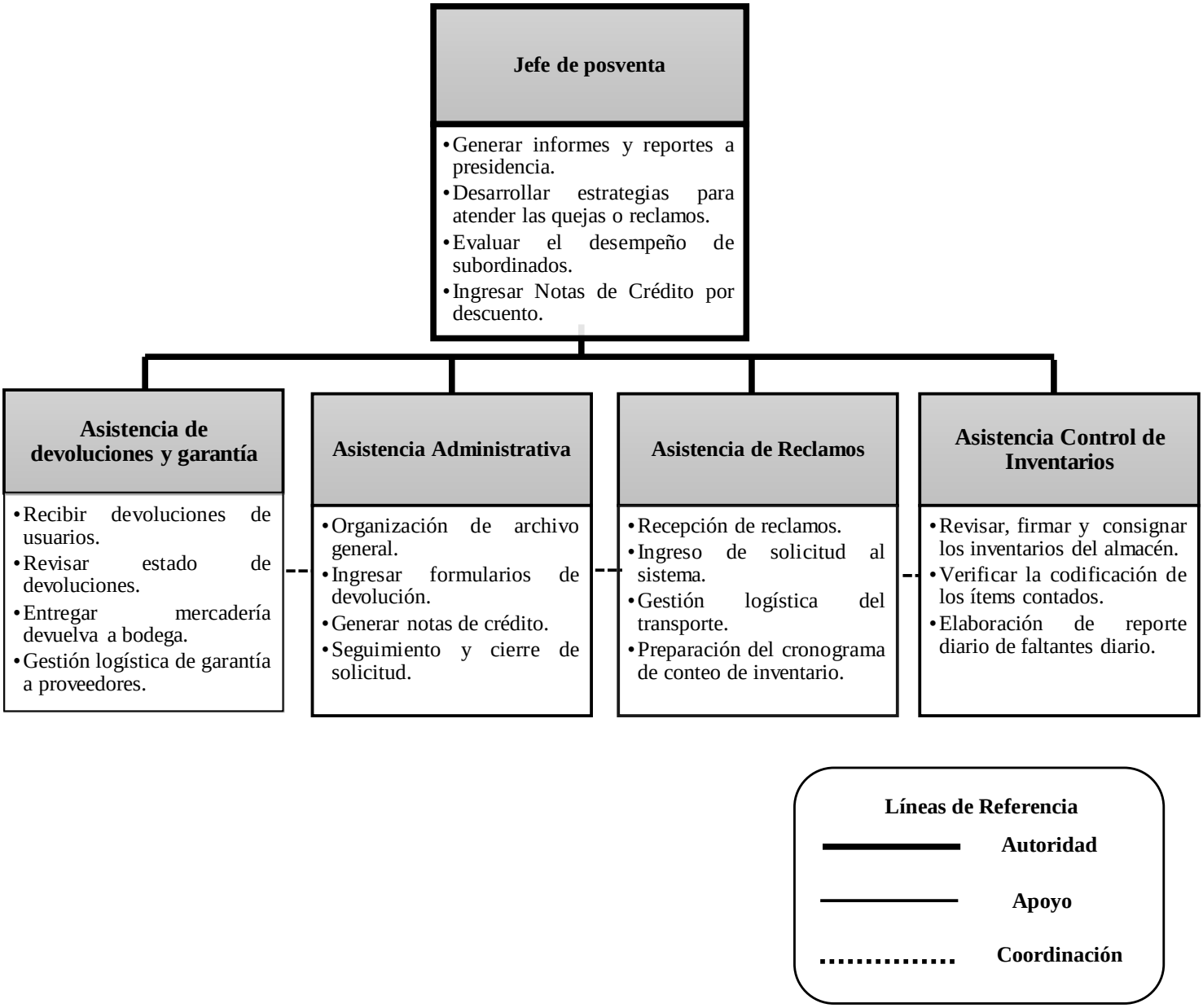
Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

5.8.4.2 Falencia 2: Organigrama funcional propuesto

A su vez, se propone una estructura de organigrama formal funcional que permite reconocer las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo y en donde se puede ver reflejada la equiparación de la carga laboral propuesta.

Contar con un organigrama funcional permite que cada colaborador visualice a través de una representación gráfica las actividades que se encuentran bajo su responsabilidad; no con el objetivo de deslindarse de las responsabilidades ajenas; sino más bien, para evitar duplicidad de funciones, descontento laboral y servir de apoyo a las demás de sub áreas.

Figura 5.6: Organigrama funcional propuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

5.8.4.3 Falencia 3: Descripción y análisis de puestos

En relación con esto último, a continuación, se presenta el desarrollo de la descripción y análisis de cargo propuesto para los cinco colaboradores del departamento.

Tabla 5.4: Descripción y análisis de cargo: Jefe de Posventa

MEGAPROFER S.A. **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO**	
CARGO: JEFE DE POSVENTA	
Propósito o misión del cargo:	Colaborador responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones integrales relacionadas con el servicio de posventa, fomentando acciones correctivas orientas hacia el logro de la satisfacción del cliente.
Perfil del cargo:	
Sexo: Indistinto	**Estado Civil:** Indistinto
Descripción del cargo	
• Generar informes semanales y mensuales de seguimiento a la trazabilidad de las devoluciones. • Proponer restructuraciones internas de la empresa, en pro de mejorar la interacción con los usuarios. • Controlar los tiempos de respuesta de los subordinados en la búsqueda de solución ante una queja. • Revisar el cronograma de control de inventario diario y gestionar faltantes detectados. • Conciliar el reporte físico de inventario con el listado digitalizado del sistema. • Realizar el cálculo de los descuentos a clientes para la generación de notas de crédito por descuento. • Velar por la solidez de contacto con los clientes para atender oportunamente los reclamos de los mismos. • Participar activamente en las reuniones departamentales semanales. • Proporcionar la información clara y veraz a las áreas relacionadas con el departamento. • Hacer cumplir las políticas institucionales y valores de la cultura organizacional a sus subordinados.	
Análisis del puesto:	
Formación académica:	Profesional universitario en carreras de administración de empresas o afines. Especialización: No necesaria
Experiencia:	Preferible de 6 meses a 1 año en operaciones de servicio al cliente. Se valora experiencia de 1 año en conocimientos de productos de la ferretería.
Aptitudes adicionales:	Persona adaptable, productiva, responsable, versátil y visionaria, con buenas relaciones interpersonales y con capacidad de liderazgo.
Jefe inmediato superior:	Gerencia general
Condiciones de trabajo:	Ambiente de trabajo: • Labores en oficina, con temperatura al ambiente, iluminación adecuada y condiciones normales de sonido. Riesgo de trabajo: • Enfermedades profesionales, desgaste mental.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 5.5: Descripción y análisis de cargo: Asistente de Devoluciones y Garantía

<table>
<tr><td colspan="2">MEGAPROFER S.A.
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="2">CARGO: ASISTENTE DE DEVOLUCIONES Y GARANTIA</td></tr>
<tr><td>Propósito o misión del cargo:</td><td>Colaborador responsable de las operaciones de recepción, verificación, clasificación y entrega a bodega de las devoluciones de mercadería efectuada por los usuarios.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Perfil del cargo:</td></tr>
<tr><td>Sexo: Masculino</td><td>Estado Civil: Indistinto</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción del cargo</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales en bodega.
• Recibir la mercadería devuelta por los clientes, con su respectivo FUD.
• Comprobar el buen estado de la mercadería receptada.
• Clasificar la mercadería devuelta de acuerdo a la línea de producto.
• Gestión de trámite de garantía con proveedor de la empresa.
• Elaboración de reporte de devolución con su respectiva factura.
• Preparar y coordinar los despachos de mercadería de reposición a clientes.
• Apoyo en gestión logística de transporte.
• Brindar una atención oportuna y personalizada a las devoluciones efectuadas directamente en la empresa.
• Cumplir con toda tarea adicional encomendada por el jefe inmediato superior.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Análisis del puesto:</td></tr>
<tr><td>Formación académica:</td><td>Título: Bachiller o técnico.
Especialización: No necesaria</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Preferible de 6 meses a 1 año en operaciones de servicio al cliente. Se valora experiencia en conocimientos de productos de ferretería.</td></tr>
<tr><td>Aptitudes adicionales:</td><td>Persona adaptable, productiva, responsable, versátil y con capacidad de trabajar bajo presión.</td></tr>
<tr><td>Jefe inmediato superior:</td><td>Jefe de Posventa</td></tr>
<tr><td>Condiciones de trabajo:</td><td>Ambiente de trabajo:
• Labores en oficina, con temperatura al ambiente, iluminación adecuada, condiciones normales de sonido y equipamiento para prevención de salud laboral.
Riesgo de trabajo:
• Enfermedades profesionales, desgaste mental.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 5.6: Descripción y análisis de cargo: Asistente Administrativa

<table>
<tr><td colspan="2">MEGAPROFER S.A.
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="2">CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA</td></tr>
<tr><td>Propósito o misión del cargo:</td><td>Colaborador responsable de receptar, análisis y elaborar la documentación y archivo del departamento de posventa.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Perfil del cargo:</td></tr>
<tr><td>Sexo: Femenino</td><td>Estado Civil: Indistinto</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción del cargo</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales en bodega.
• Gestionar y tramitar entradas y salidas de documentación en valija.
• Atender llamadas de información general al cliente.
• Preservar el equipo y materiales de oficina del departamento.
• Generar las notas de crédito por devoluciones en la empresa.
• Elaboración de presentaciones de documentos en el formato que solicite el jefe inmediato superior.
• Apoyo en atención de gestión de solicitudes de reclamo.
• Apoyo en gestión logística de transporte.
• Realizar seguimiento al cumplimiento oportuno de las solicitudes de los clientes, actuando en orden de la satisfacción del mismo.
• Apoyo al jefe inmediato en tareas de asistencia administrativa encomendadas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Análisis del puesto:</td></tr>
<tr><td>Formación académica:</td><td>Título: Profesional universitario o técnico en carreras de administración de empresas o afines.
Especialización: No necesaria</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Preferible de 6 meses a 1 año en operaciones de servicio al cliente. Se valora experiencia en conocimientos de productos de ferretería.</td></tr>
<tr><td>Aptitudes adicionales:</td><td>Persona responsable, organizada y proactiva, con buenas relaciones interpersonales y capacidad de don de gente para la interacción con el cliente.</td></tr>
<tr><td>Jefe inmediato superior:</td><td>Jefe de Posventa</td></tr>
<tr><td>Condiciones de trabajo:</td><td>Ambiente de trabajo:
• Labores en oficina, con temperatura al ambiente, iluminación adecuada y condiciones normales de sonido.
Riesgo de trabajo:
• Enfermedades profesionales, desgaste mental.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 5.7: Descripción y análisis de cargo: Asistente de Reclamos

<table>
<tr><td colspan="2">MEGAPROFER S.A.
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="2">CARGO: ASISTENTE DE RECLAMOS</td></tr>
<tr><td>Propósito o misión del cargo:</td><td>Colaborador responsable de receptar y gestionar las quejas, reclamaciones, sugerencias, devoluciones o felicitaciones efectuadas por los clientes, mediante un trato favorable y resolutivo.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Perfil del cargo:</td></tr>
<tr><td>Sexo: Indistinto</td><td>Estado Civil: Indistinto</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción del cargo</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales en bodega.
• Atender las llamadas telefónicas para la recepción y gestión de las quejas, reclamos, sugerencias, devoluciones o felicitaciones de los clientes.
• Ingresar oportuna y efectivamente las solicitudes de los clientes al sistema.
• Garantizar y fomentar un trato cordial en la interacción con los clientes.
• Elaborar el cronograma diario del control de inventario en bodega.
• Coordinación logística de transporte: retiro y reposición de mercadería.
• Cumplir con toda tarea adicional encomendada por el jefe inmediato superior.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Análisis del puesto:</td></tr>
<tr><td>Formación académica:</td><td>Título: Profesional universitario o técnico en carreras de administración de empresas o afines.
Especialización: No necesaria</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Preferible de 6 meses a 1 año en operaciones de servicio al cliente. Se valora experiencia en conocimientos de productos de ferretería.</td></tr>
<tr><td>Aptitudes adicionales:</td><td>Persona responsable, organizada y proactiva, con buenas relaciones interpersonales y capacidad de don de gente para la interacción con el cliente.</td></tr>
<tr><td>Jefe inmediato superior:</td><td>Jefe de Posventa</td></tr>
<tr><td>Condiciones de trabajo:</td><td>Ambiente de trabajo:
• Labores en oficina, con temperatura al ambiente, iluminación adecuada y condiciones normales de sonido.
Riesgo de trabajo:
• Enfermedades profesionales, desgaste mental.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 5.8: Descripción y análisis de cargo: Asistente de Control de Inventario

<table>
<tr><td colspan="2">MEGAPROFER S.A.
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="2">CARGO: ASISTENTE DE CONTROL DE INVENTARIO</td></tr>
<tr><td>Propósito o misión del cargo:</td><td>Colaborador responsable de contar, supervisar y custodiar las existencias patrimoniales en la bodega de la empresa.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Perfil del cargo:</td></tr>
<tr><td>Sexo: Masculino</td><td>Estado Civil: Indistinto</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción del cargo</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales en bodega.
• Detectar y reportar faltantes de líneas de productos.
• Elaborar reporte diario de novedades en conteo.
• Brindar apoyo general al área de logística – bodega.
• Revisar codificación y localización de línea de productos en la sección correspondiente.
• Elaborar informes técnicos finales de los resultados inventariados.
• Cuidar y preservar la mercadería existente en bodega.
• Cumplir con toda tarea adicional encomendada por el jefe inmediato superior.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Análisis del puesto:</td></tr>
<tr><td>Formación académica:</td><td>Título: Profesional universitario o técnico en carreras de administración de empresas o afines.
Especialización: No necesaria</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Preferible de 6 meses a 1 año en operaciones de servicio al cliente. Se valora experiencia de 1 año en conocimientos de productos de ferretería.</td></tr>
<tr><td>Aptitudes adicionales:</td><td>Persona responsable, organizada y proactiva, con buenas relaciones interpersonales y capacidad numérica para el buen manejo del proceso de inventarios.</td></tr>
<tr><td>Jefe inmediato superior:</td><td>Jefe de Posventa</td></tr>
<tr><td>Condiciones de trabajo:</td><td>Ambiente de trabajo:
• Labores en bodega, con temperatura al ambiente, iluminación adecuada, condiciones normales de sonido y equipamiento para prevención de salud laboral.
Riesgo de trabajo:
• Enfermedades profesionales, desgaste mental.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

5.8.4.4 Falencia 4: Manual de procesos del área

Por lo que refiere al faltante de un manual de procesos del departamento para la atención de un reclamo; se propone un diagrama de flujos de operación que brinda un claro panorama de las actividades de intervención de cada sub área del departamento.

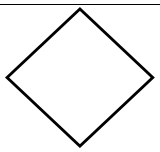
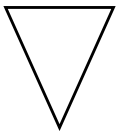
A través de esta representación gráfica; la empresa en estudio cuenta con una herramienta elemental para el proceso operativo de toda organización; y, hay que hacer notar, que en el diagrama propuesto no se incluye el puesto de asistencia de control de inventario, dado que esta responsabilidad es parte del área de posventa, sin embargo, el desarrollo de sus actividades no gira en torno a los requerimientos de un usuario.

Así mismo, cabe destacar que, para efectos de practicidad en el desarrollo del flujograma, el escenario planteado es la atención de una llamada efectuada por un usuario al departamento de posventa; donde se ingresa los motivos de devolución que resultaron más representativos que se obtuvo en la aplicación de la herramienta SERVQUAL adaptada (ver Ilustración 4.4); los cuales son error en toma de pedidos y retraso en tiempo de entrega acordado. Así también, se incluye el motivo de producto averiado, a pesar no resultar motivo representativo, con la finalidad de explicar el proceso de una devolución por una garantía en la mercadería.

En ese mismo sentido, se tiene que mencionar que, para toda actividad efectuada por el asistente de devoluciones, en el ingreso a la bodega física de la empresa, se utiliza los implementos de protección y seguridad laboral.

Para finalización con las condiciones que anteceden a la presentación del diagrama de flujo se presenta un breve esquema de simbología del diagrama de flujos propuesto, para lograr un entendimiento integral del proceso.

Tabla 5.9: Simbología de Diagrama de flujo propuesto

SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Inicio o fin	Hace referencia al comienzo y finalización de un proceso.
	Proceso o actividad	Representa cualquier operación rutinaria del proceso.
	Decisión	Se refiere al proceso de decisión, con base en valores de “SI” o “No”
	Línea de flujo	Indica la dirección de las operaciones del proceso.
	Documento	Representa todo documento que se utilice en el proceso.
	Archivar	Indica la acción de archivar cualquier documento.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

A continuación, se presenta el diagrama de flujos propuesto:

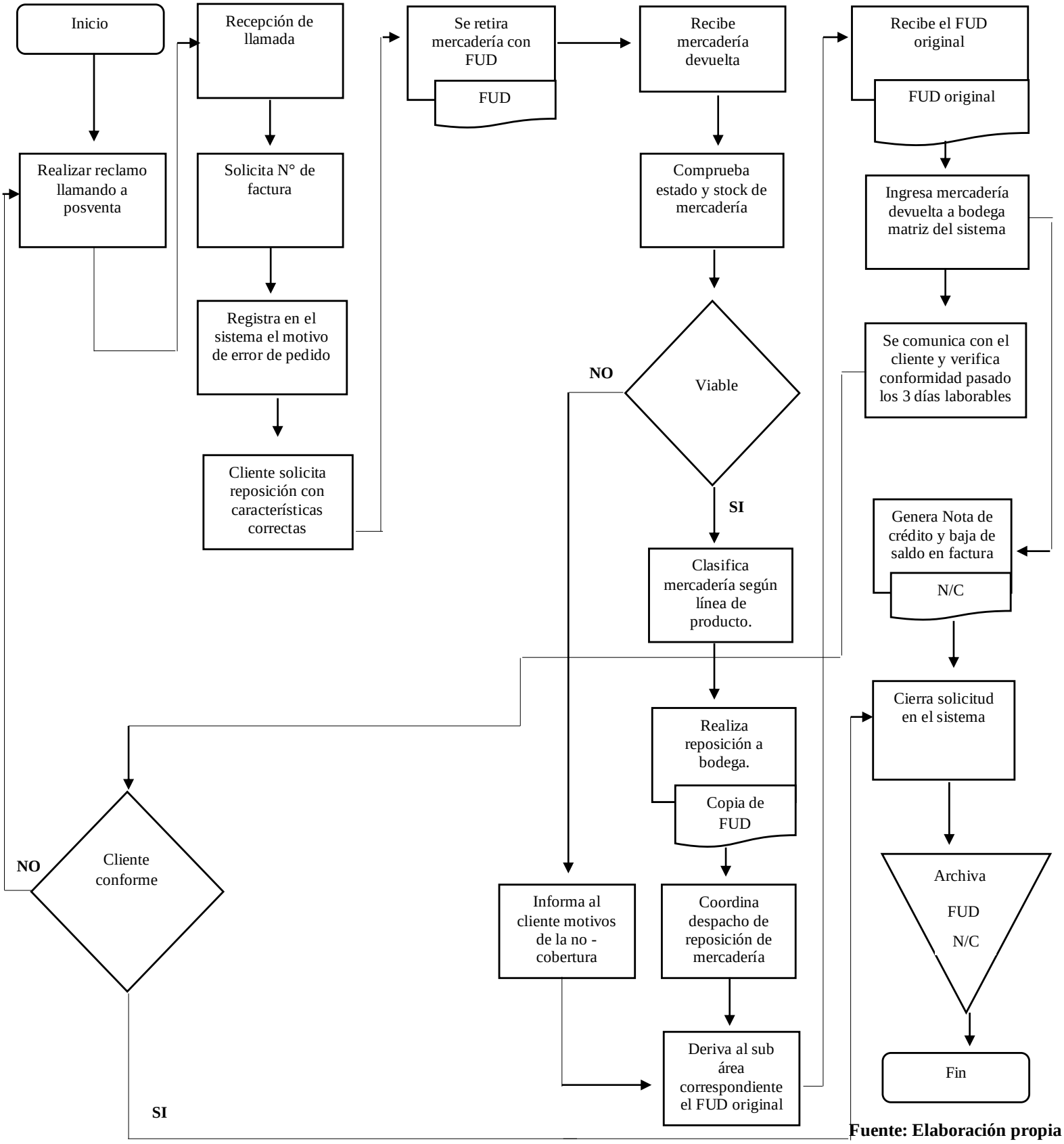
Figura 5.7: Diagrama de Flujo: Error de toma de pedido

PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y GESTIÓN DE RECLAMO POR ERROR EN TOMA DE PEDIDO PARA EL DEPARTAMENTO DE POSVENTA

PÁG. 1 DE 1

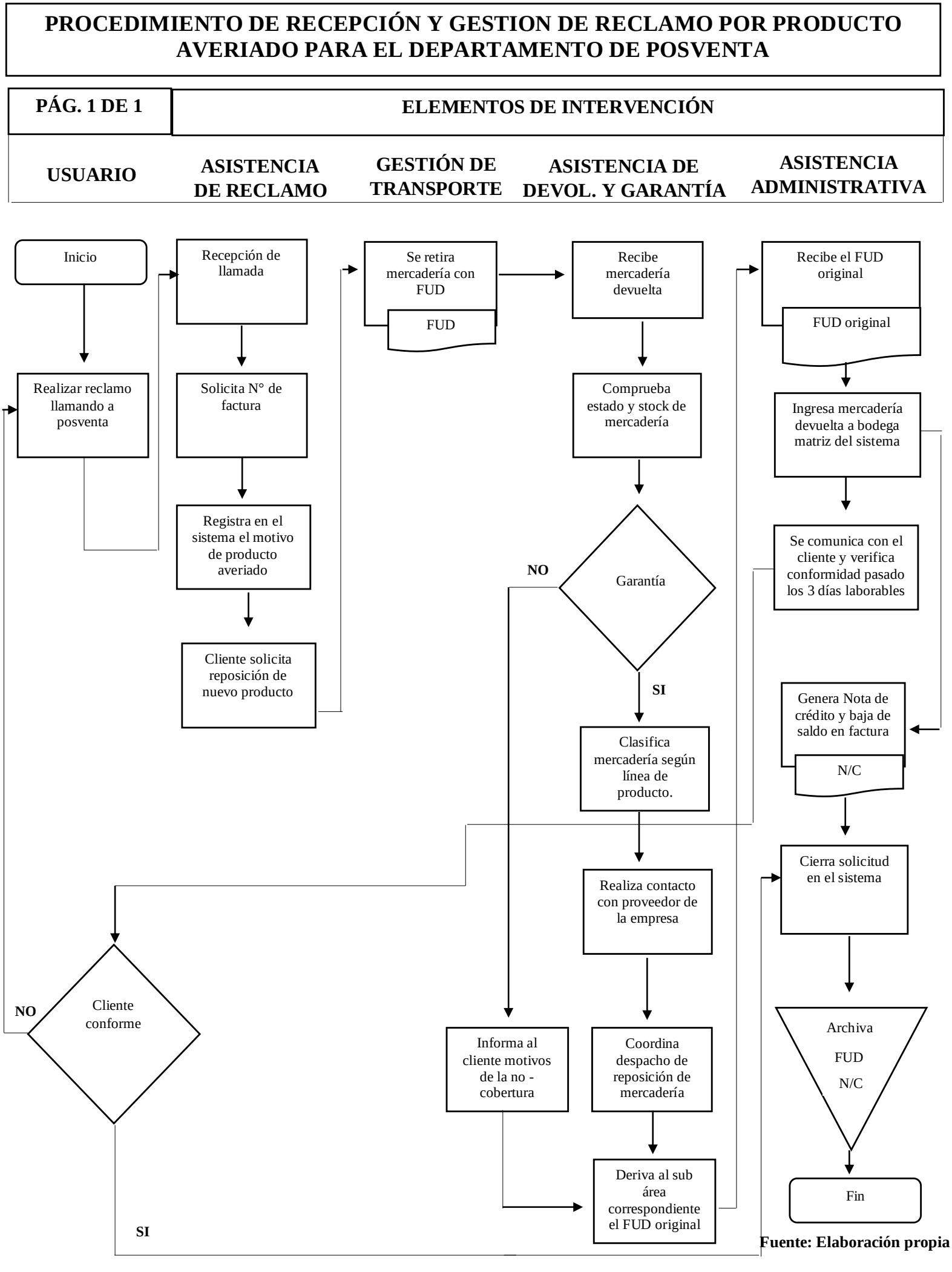
ELEMENTOS DE INTERVENCIÓN

USUARIO	ASISTENCIA DE RECLAMO	GESTIÓN DE TRANSPORTE	ASISTENCIA DE DEVOL. Y GARANTÍA	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.8: Diagrama de Flujo: Producto averiado



Fuente: Elaboración propia

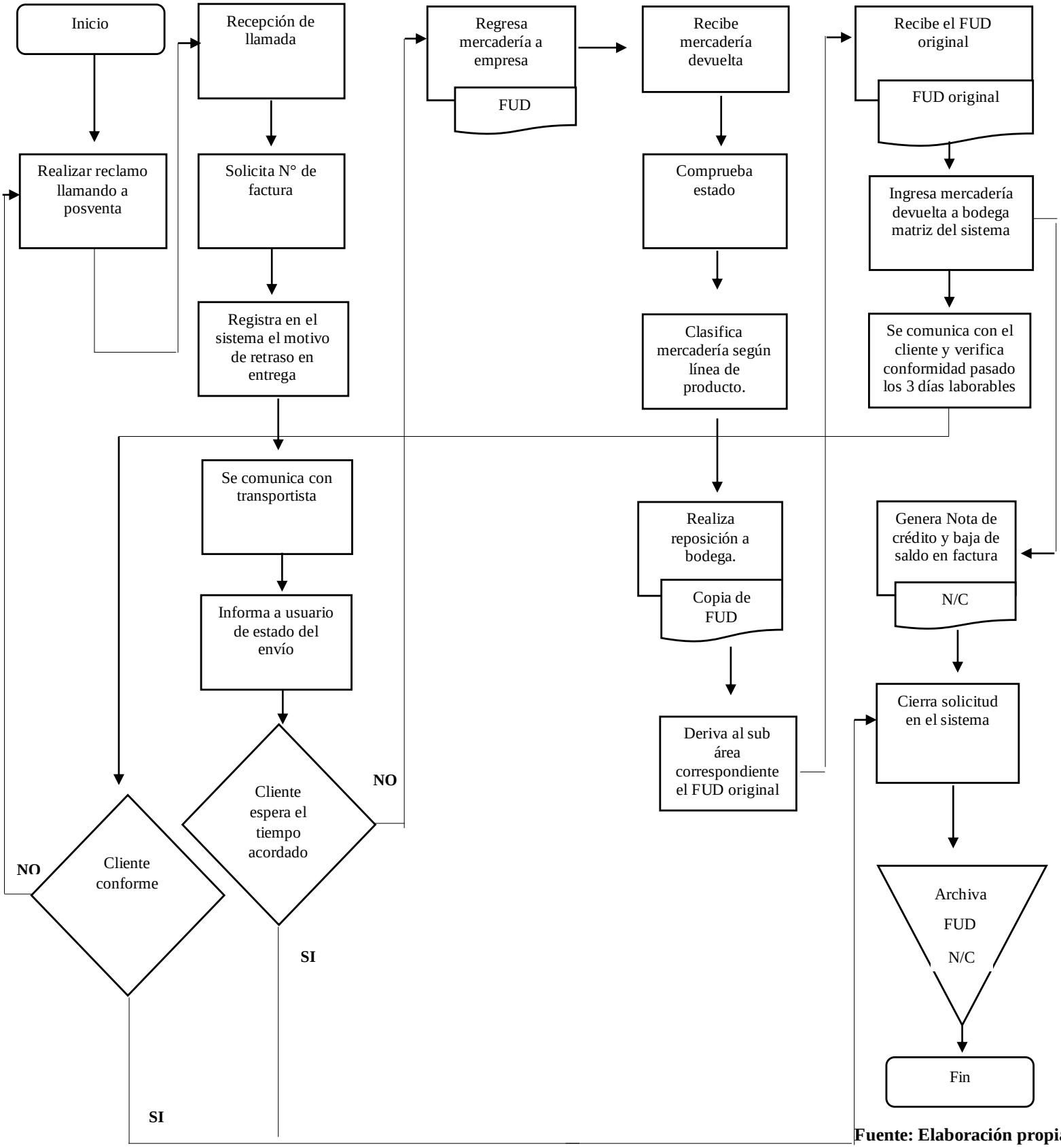
Figura 5.9: Diagrama de Flujo: Retraso de entrega

PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y GESTION DE RECLAMO POR RETRASO EN TIEMPO DE ENTREGA PARA EL DEPARTAMENTO DE POSVENTA

PÁG. 1 DE 1

ELEMENTOS DE INTERVENCIÓN

USUARIO	ASISTENCIA DE RECLAMO	GESTIÓN DE TRANSPORTE	ASISTENCIA DE DEVOL. Y GARANTÍA	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

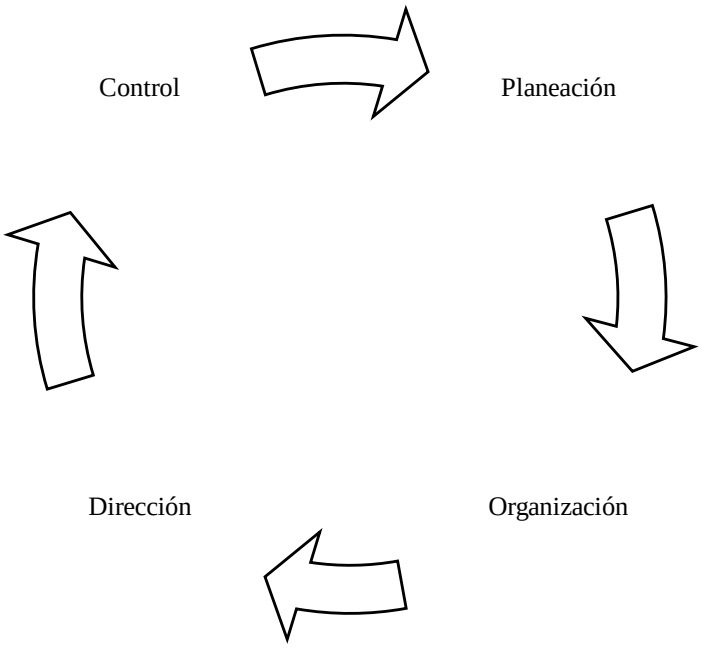


Fuente: Elaboración propia

5.8.4.5 Funciones administrativas adaptadas

Para concluir el rediseño de la gestión administrativa del departamento y dados los planteamientos realizados; se ha visto la necesidad de implementar las bases del proceso administrativo universal, basado en cinco funciones gerenciales adaptadas a las necesidades de cambio del departamento.

Figura 5.10: Funciones administrativas adaptadas



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Planeación:

Es importante indicar, que la primera fase de planeación del modelo del rediseño ha sido la metodología de desarrollo de todo el presente trabajo de titulación; en otras palabras, la primera función administrativa que se refiere al establecimiento de objetivos, acciones y caminos a seguir, elección entre varias alternativas y el establecimiento del panorama actual y hacia donde se busca llegar, es el proceso integral que implica la construcción de cada uno de los capítulos elaborados en todos los epígrafes de la tabla de contenido correspondiente.

Organización:

En cuanto a la fase de organización, se hace referencia a la estructura organizativa formal expuesta en epígrafes anteriores. En los mismos se identifica detalladamente las actividades para los puestos existentes y propuestos para el departamento de posventa; con el objetivo de equiparar la carga laboral del área y ofrecer un trato más cordial y personalizado al cliente.

Dirección:

Toda dirección departamental debe sustentarte bajo dos factores humanos esenciales; la motivación y el liderazgo.

Dado las consideraciones de tamaño y condiciones del departamento en estudio se propone la aplicación de la Teoría de Motivación del Establecimiento de Metas; a través de esta se puede reconocer que las metas específicas planteadas como la equiparación de la carga laboral del área y el manejo y comprensión del diagrama de flujo de procesos internos; y metas más difíciles de manejar como el buen uso de la guía del protocolo de atención y servicio al cliente estandarizado, permite alcanzar el desempeño óptimo que busca toda organización y sirven de fuentes motivadoras que impulsar hacer siempre lo mejor.

Por otro lado, resulta oportuno también indicar que a través de la aplicación de esta teoría práctica y sencilla los colaboradores del área están en la capacidad de evaluar las brechas existentes entre el trabajo que desean realizar y el que realmente han efectuado; y no existe mayor fuente de motivación que la auto retroalimentación.

Se reconoce un estilo de liderazgo democrático y participativo actualmente en la empresa y se sugiere continuar fomentando el interés por las ideas de los subordinados.

Control:

Sobre las bases de las consideraciones del epígrafe anterior en relación con la auto retroalimentación; se puede afirmar que la actualidad, las empresas solicitan cada vez más a sus colaboradores que asuman mayor cantidad de responsabilidades como ente mediador entre la empresa y el cliente; su buen desempeño y actitud positiva frente al puesto de trabajo es un fiel reflejo de los valores y cualidades de un trabajador; es decir, la única manera de que una empresa alcance un desempeño laboral sostenible es manteniendo personal con una continua interiorización del valor de la calidad personal.

Por tal motivo, para el proceso de seguimiento y control del rediseño se ha tomado en consideración dos aspectos que engloban el modelo de rediseño propuesto.

- Verificación de desempeño del personal
- Indicadores de gestión de posventa

En primer lugar, la dirección departamental debe enfocarse en medir el desempeño de los colaboradores de área una vez implementado los procesos administrativos pertinentes propuestos; cabe destacar que la organización realiza una evaluación de desempeño departamental de manera anual denominada Evaluación 360°; sin embargo, no se reconoce un esquema de cumplimiento de funciones diarias.

Por tal motivo, para efectuar este control se propone una matriz de verificación de administración de desempeño del personal, que se centra en dar seguimiento diario al cumplimiento de las actividades generales de posventa; este control es efectuado por el jefe del departamento.

El mecanismo de ejecución de la matriz se centra en el manejo de una matriz semanal por cada cargo del área; y con periodicidad diaria se marca con un visto o una X únicamente los parámetros o novedades que cada colaborador ha incumplido.

A su vez, se incluye un parámetro personal enfocado en factores individuales que se considere oportuno mencionar en el día. Se opta por agregar un parámetro adicional de número de notas de créditos diarias ingresadas; ya que a pesar de que el sistema operativo de la empresa permite obtener la cuantificación de las mismas; resulta oportuno tener a la mano la contabilización diaria para conocimiento de todo el departamento.

Con base en lo anterior, se presenta la matriz de verificación de desempeño laboral propuesta para el área en estudio:

Tabla 5.10: Matriz de Verificación de desempeño del personal

MEGAPROFER S.A.
MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
DEPARTAMENTO DE POSVENTA

PERIODO: _____ **ELABORADO POR:** _____

CARGO: _____

OPORTUNIDAD DE MEJORA	L	M	X	J	V	S	TOTAL
Error en la coordinación de actividades							
Demora en los tiempos de respuesta a la solicitud del cliente							
No responder un email o solicitud de dirección en 24 horas.							
No atención de una solicitud de cliente por más de 3 horas.							
Buscar algo extraviado o perdido por un periodo de más de 20 minutos.							
No brindar apoyo a las demás sub áreas.							
N° Notas de Crédito							
Parámetros personales:							

Activar Windows
Ve a Configuración para acti

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Por otro lado, como acertadamente lo afirmaba Peter Drucker, padre de la administración moderna; todo aquello que tiene la capacidad de medición, puede ser gestionado. Debido a esto, para alcanzar y conocer el desempeño de una organización, siempre es necesario la medición constante del rendimiento de sus operaciones. Si bien es cierto, con la herramienta de recopilación de información implementada en el presente trabajo, se pudo obtener un Índice de Calidad en el Servicio – ICS de -1,67 (ver tabla 4.6), valor negativo que expresaba la necesidad de reconocer que las exceptivas de los clientes son superiores a lo que verdaderamente perciben; pero a su vez, se pretende profundizar en la medición de otras variables relacionadas con el departamento de posventa que permitan clarificar más detalladamente su desempeño. A continuación, se presenta los siguientes indicadores de gestión de posventa con datos obtenidos en el periodo comprendido entre enero y diciembre del año 2017 y el primer trimestre del año 2018.

Índice porcentual de generación de solicitudes:

El objetivo del presente indicador es establecer el porcentaje de clientes que, durante el periodo de medición antes mencionado, han generado una petición, reclamo, queja o sugerencia (PRQS) en el departamento de posventa; en donde se establece que:

$$\text{PRQS} = \frac{\text{n}}{\text{N}}\ x\ 100$$

Donde:

- n = número de clientes que han generado un PRQS en el periodo.
- N = conjunto total de clientes de la empresa en el periodo.

Cálculo al 2017:

$$\text{PRQS} = \frac{\text{n}}{\text{N}}\ x\ 100$$

$$\text{PRQS} = \frac{323}{4237}\ x\ 100$$

$$\text{PRQS} = 7{,}62\%$$

Un resultado de 7,62 % en generación de PRQS representa un índice relativamente normal en cuanto al nivel de satisfacción de los clientes en el periodo aplicado. Sin embargo, con la restructuración de la gestión administrativa departamental se espera reducir en un 5% puntos en número de incidencias de solicitudes generadas para el último trimestre del presente año; es decir que para el periodo de septiembre a diciembre del 2018 se espera reducir a 111 solicitudes en un año o un promedio de 9 solicitudes máximas por mes aproximadamente.

Índice porcentual de devoluciones recibidas en dólares:

Este indicador busca establecer el porcentaje de devoluciones representadas en dólares, que durante el periodo de medición del año 2017 han generado los clientes de la empresa; en donde se establece que:

$$\text{Devoluciones recibibas} = \frac{\text{x}}{\text{y}}\ x\ 100$$

Donde:

- x = volumen en dólares de devoluciones en el periodo.
- y = volumen en dólares de ventas en el periodo.

Cálculo al 2017:

$$\text{Devoluciones recibibas} = \frac{\text{x}}{\text{y}}\ x\ 100$$

$$\text{Devoluciones recibibas} = \frac{\$430.670{,}80}{\$62´\,380.490{,}00}\ x\ 100$$

$$\text{Devoluciones recibibas} = 0{,}69\%$$

A pesar de presentar un porcentaje de menos del 1% en márgenes generales de devoluciones, ha sido necesario el análisis en volúmenes de dólares con la finalidad de visualizar la magnitud que presenta ese pequeño porcentaje para la empresa; puesto que la revista Ekos (2017) establece que sus utilidades para el mismo periodo aplicado fueron de 2,65 USD millones de dólares.

Con la presente propuesta se pretende efectuar una disminución de 25% del monto en dólares de devoluciones durante el último trimestre del periodo 2018, lo que equivale a un valor en incidencias de devolución de USD 323.003,10 monto que representa el valor total anual del periodo por notas de crédito generadas a los clientes.

Índice porcentual de nivel de atención de reclamos:

La medición del nivel de atención de reclamos o capacidad de respuesta de los colaboradores es el fin que busca este indicador; durante el periodo del primer trimestre del año 2018; en donde se establece que:

$$\text{Nivel de atención de reclamos} = \frac{\text{n}}{\text{N}}\ x\ 100$$

Donde:

- n = número de reclamos atendidos y resueltos que cumplieron con los requerimientos del cliente.
- N = conjunto total de reclamos receptados en el periodo.

Cálculo al primer trimestre del 2018:

$$\text{Nivel de atención de reclamos} = \frac{\text{n}}{\text{N}}\ x\ 100$$

$$\text{Nivel de atención de reclamos} = \frac{385}{480}\ x\ 100$$

$$\text{Nivel de atención de reclamos} = 80{,}21\%$$

El indicador anterior permite determinar que existe un nivel de atención de los reclamos en la empresa de un 80,21%; esto quiere decir, que actualmente se reconoce un nivel de satisfacción de los clientes bueno o satisfactorio; sin embargo, a través de los factores de cambio propuestos, se pretende lograr un nivel de categorización muy satisfactoria o de 90% de percepción de los clientes para el último trimestre del 2018.

Índice porcentual de felicitaciones:

El presente indicador tiene como finalidad medir las felicitaciones o solicitudes positivas que se receptan en el departamento de posventa; la periodicidad de cálculo es semanal, puesto que se efectúa en base a la utilización de la técnica de observación en el periodo del primer trimestre del año 2018; en donde se establece que:

$$\text{Felicitaciones recibidas} = \frac{\text{n}}{\text{N}}\ x\ 100$$

Donde:

- n = número de felicitaciones semanales receptadas.
- N = número total de llamadas semanales receptadas en el departamento.

Cálculo al primer trimestre del 2018:

$$\text{Felicitaciones recibidas} = \frac{\text{n}}{\text{N}}\ x\ 100$$

$$\text{Felicitaciones recibidas} = \frac{6}{52}\ x\ 100$$

$$\text{Felicitaciones recibidas} = 11{,}54\ \%$$

Este indicador relacionado con el número de felicitaciones que recibe la empresa, es una fiel muestra de la escasez de comentarios positivos que recibe el departamento. Si bien es cierto, este resultado es un poco impredecible de medir, debido a una problemática cultural. Generalmente, un cliente invierte recursos y esfuerzos para expresar una inconformidad; pero le resulta más complicado extender una felicitación hacia un proceso logístico adecuado.

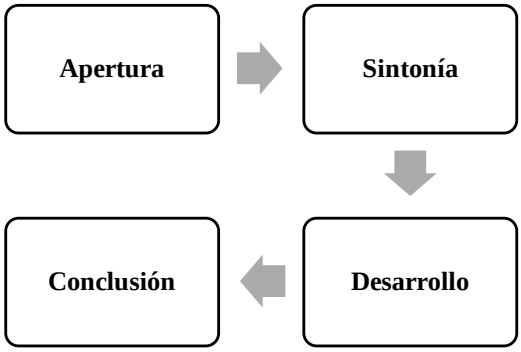
No obstante, el rediseño administrativo propuesto pretende incrementar el índice porcentual de felicitaciones en un 10% en puntos para el último trimestre del presente año.

5.8.5 Identificación de oportunidades de mejora

5.8.5.1 Protocolo de atención y servicio al cliente

Dada las consideraciones del Capítulo IV del presente proyecto en donde se observa en la Ilustración 4.2 que las dimensiones de empatía y capacidad son puntos críticos en relación con la percepción real de los clientes; además del resultado obtenido de 67% de nivel de satisfacción de los clientes, según escala Likert o categoría de satisfecho de acuerdo a los significados de la Tabla 4.1; se propone un manual de protocolo de atención y servicio al cliente que proporcione las herramientas elementales para servir de guía de buenas prácticas que garanticen la satisfacción y resolución a los requerimientos de los mismos; se presenta a continuación:

Tabla 5.11: Protocolo de Atención y Servicio al Cliente

<table>
<tr><th colspan="2">MEGAPROFER S.A.</th></tr>
<tr><th>PROTOCOLO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DEPARTAMENTO DE POSVENTA</th><th>PÁG.
1 de 4</th></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Ofrecer una guía de buenas prácticas para mejorar la calidad de atención e interacción del cliente con el cliente.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Todo punto de contacto o interacción con el usuario o cliente.</td></tr>
<tr><td>Aspectos generales</td><td>Los clientes representan el motor de toda organización formal; la calidad del servicio que deben percibir los mismos, se considera un insumo elemental para el mejoramiento continuo de los procesos. Por esto, además de un buen trato y búsqueda de soluciones favorables a un requerimiento de los usuarios, es necesario establecer determinadas pautas protocolarios a la hora del proceso de servicio de atención; con el objetivo de mejorar la confianza de éstos y lograr confianza y fidelidad de los mismos en las diferentes fases que se presentan a continuación.</td></tr>
<tr><td>Fases</td><td>
</td></tr>
<tr><td>Apertura</td><td><u>¿Qué hacer?</u>
• El primer contacto con el cliente es fundamental para que el procedimiento de atención del servicio resulte satisfactorio.
• Iniciando con una actitud positiva y predispuesta, damos la bienvenida al usuario y lo saludamos.
• Seguido a esto, de manera cordial ofrecemos nuestra ayuda.
<u>¿Cómo hacerlo?</u>
• “Buenos días / tardes, bienvenido al departamento de posventa de Megaprofer, soy _____. ¿En qué puedo ayudarle?”</td></tr>
</table>

MEGAPROFER S.A.	
PROTOCOLO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DEPARTAMENTO DE POSVENTA	**PÁG. 2 de 4**

Sintonía

¿Qué hacer?

- Se procede a escuchar activamente al usuario, sin ninguna interrupción, mostrando en todo momento el interés y comprensión de la llamada efectuada.
- Es necesario, transmitir un lenguaje de seguridad y positivismo al usuario.
- En el caso de que el usuario se muestra preocupado o exaltado, es indispensable intentar tranquilizarlo haciéndole comprender que su trabajo es la búsqueda de la solución integral a su requerimiento.
- Realice las preguntas necesarias del caso e indague en la mayor cantidad de información posible para resolver la solicitud.
- Finalmente, se repite lo medular de la llamada para demostrar al usuario la comprensibilidad de la llamada y necesidades del misma.

¿Cómo hacerlo?

Información General

- "Sí, le entiendo, efectivamente…"
- "Entonces, lo que usted necesita es…"
- "Si no le he entendido mal, usted quiere decir…"

Información Técnica

- "Sería tan amable de ayudarme con el N° de factura…"
- "Lamentamos el error en toma de pedido, ¿desearía usted el cambio de producto…?"
- "Le pido me regale unos minutos para explicarle los valores correspondientes que han sido facturados…"
- "Por favor, permanezca un momento en la línea para comprobar el estado de su envío…"

<table>
<tr><td colspan="2">MEGAPROFER S.A.</td></tr>
<tr><td>PROTOCOLO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DEPARTAMENTO DE POSVENTA</td><td>PÁG.
3 de 4</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Desarrollo</td><td><u>¿Qué hacer?</u>
• Cuando se concreta la necesidad del usuario, explique el procedimiento a seguir.
• Ofrezca toda la información complementaria y necesaria que considere oportuna de entregarle.
• En el caso de no conseguir resolver la necesidad inmediata al usuario, es elemental ofrecer una disculpa y explicarle la solución alternativa a efectuar.
• Es importante transmitir la información completa de manera oportuna, sencilla y en un tono de voz que refleje predisposición.
<u>¿Cómo hacerlo?</u></td></tr>
<tr><td>Información General
• “Sí, le entiendo, efectivamente…”
• “Entonces, lo que usted necesita es…”
• “Si no le he entendido mal, usted quiere decir…”</td></tr>
<tr><td>Información Técnica
• “Tendría la gentileza de indicarme el ítem que desea cambiar de su factura…”
• “Se ha facturado ____ unidades / cajas / galones de _____ (descripción de producto), podría indicarme la cantidad que desea devolver…”
• “El señor transportista me confirma que se encuentra en ruta de entrega, tendría la gentileza de esperarlo _____ (tiempo que indica el transportista) …”</td></tr>
<tr><td>Conclusión</td><td><u>¿Qué hacer?</u>
• Al finalizar el proceso de atención se debe comprobar la conformidad del usuario con relación al servicio que ha percibido.
• Se debe resumir la información brindada a la solución del requerimiento.
• Es importante preguntar si el usuario tiene alguna otra inquietud y si se ha cumplido con la resolución de su solicitud.
• Finalmente, nos despedimos de manera cordial.</td></tr>
</table>

MEGAPROFER S.A.	
PROTOCOLO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DEPARTAMENTO DE POSVENTA	**PÁG. 4 de 4**

¿Cómo hacerlo?

- "Tal y como le he indicado, usted debe…"
- "Señor /a _____, ¿tiene alguna consulta adicional?"
- "Si necesita cualquier otra aclaración…"
- "Muchas gracias por su atención, recuerde que en Megaprofer estamos para servirle…"
- "Muchas gracias por su consulta, que pase un buen día…"

Recomendaciones puntuales

Intentar	**Evitar**
• Utilizar un tono de voz claro y cordial. • Acoger al usuario de manera amable. • Resolver el requerimiento en la primera llamada. • Hablar siempre de Usted, no olvidar las palabras mágicas (por favor y gracias) en todo momento. • Mantener el interés en la conversación.	• Tutear, el tono de voz de una persona puede engañar. • Interrumpir al usuario, el hecho de que realice una pausa, no significa que haya terminado. • Sacar conclusiones precipitadas, anteponerse a los hechos sin consultar. • Decir al usuario que se le devolverá la llamada, ocasiona descontento y disminuye nivel de capacidad de respuesta.

Recuerde que sus modales son su carta de presentación, éstos representan una imagen positiva o negativa, tanto de usted como del servicio que ofrece Megaprofer.

"Ofrece experiencias de valor a tus clientes y nunca te olvidarán"

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Autora del proyecto	Directora del proyecto	Jefe de Posventa

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Megaprofer es una compañía que tiene un proceso administrativo muy estructurado en cada una de sus principales áreas; esto le ha permitido posicionarse y liderar mercados de comercialización en productos de ferretería; no obstante, los esfuerzos de la empresa, son invertidos en aquellos departamentos potencializados y se destina menos recursos a áreas de un tamaño estructural menor como lo es posventa, pero en donde, sin embargo, manejan responsabilidades altas para la consecución de los planes operacionales y financieros de la empresa.
- Toda reclamación por parte de un cliente debe ser considerado como una oportunidad de mejorar cualquier proceso; gracias a los resultados obtenidos en la aplicación de herramientas de recolección de información, se puede priorizar las expectativas y percepciones de los clientes; además de determinar la existencia de falencias en la actual gestión administrativa del departamento; que dan como resultado la alta incidencia de reclamos y considerables niveles de insatisfacción de los clientes.
- La puesta en marcha del modelo de rediseño de gestión en el área de posventa de Megaprofer permite conseguir resultados prósperos como la equiparación de carga laboral del departamento o el buen uso del protocolo de atención al cliente; sin embargo, los indicadores de gestión propuestos a lograr dependen de la flexibilidad y tolerancia al cambio por parte de los colaboradores del área.

6.2 Recomendaciones

- La implementación del modelo propuesto requiere la inducción pertinente de sensibilización al cambio en los colaboradores; en donde se perciba la necesidad de reevaluar procesos existentes que ocasionan deficiencia operativa y puntos críticos en el área.
- La actualización periódica de los indicadores de gestión de posventa propuestos que garanticen el monitoreo real de los procedimientos del servicio de posventa y que proporcionen una guía de sustento para los rendimientos financieros generales de Megaprofer.
- Estudios universales demuestran que la probabilidad de vender un producto a un cliente existente es mayor a la ejecución de una nueva venta; se sugiere a Megaprofer destinar mayor inversión de recursos para retener clientes; a fin de alcanzar la fidelización de los mismos.
- Para la aplicación del modelo de rediseño de gestión administrativa, se sugiere efectuar un reclutamiento de tipo interno en relación el cargo propuesto en la fase de organización. Al ser una sub área crítica, resulta oportuno ascender o transferir un colaborador del departamento de logística con amplia experiencia en caracterización y localización de líneas de productos.
- Evaluar la posibilidad de restructuración logística del transporte de Megaprofer; proceso que representa el último eslabón de contacto personal con el cliente; y el cual en la actualidad se realiza bajo subcontratación de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia.* Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.

Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.

Arata, A. (2009). *Ingeniería y gestión de la confiabilidad operacional en plantas industriales* (Primera ed.). Santiago de Chile: RIL Editores.

Arata, A., & Furlanetto, L. (2005). *Organización liviana y gestión participativa.* Santiago: RIL Editores.

Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2017). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

Caldas, E., Reyes, C., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora).* Editorial Editex.

Cámara de Comercio de Ambato CCA. (2017). Obtenido de http://www.cca.org.ec/

Cámara de Comercio de Quito. (2016). Obtenido de https://www.ccq.ec/

Checa, E. (2014). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo.* IC Editorial.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarollo UNCTAD. (2016). Obtenido de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ditccplpmisc2016d1_es.pdf

Consejo Nacional de Planificación - CNP. (2017). Obtenido de www.planificacion.gob.ec/wp-content/.../PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Duque, M., Arango, N., Morales, M., Ortíz, J., Bernal, C., & Aldana, J. C. (2005). Sistema de Gestión de las reclamaciones posventa en empresas de construcción. *Revista EIA*(4), 67-80. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n4/n4a07.pdf

Editorial Vértice S.L. . (2011). *Contabilidad básica.*

Encinas, M. d., Quintero, D., & Rodríguez, A. (2008). SERVQUAL: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de catastro e ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme (Tesis de pregrado) Instituto Tecnológico de Sonora. México. Obtenido de SERVQUAL: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de catastro e ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme .

Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos.* La Rioja, España: Editorial Tutor Formación.

Fierros Ecuador. (2016). Proyecciones Ferreteras 2016. *Fierros Ecuador*. Obtenido de http://www.fierros.ec/pageflip/edicion_19/pdf/fierros19-163765.pdf

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería de la empresa.* Barcelona, España: Ediciones Parragón.

Hitt, M. A. (2006). *Administración* (Novena ed.). México: Pearson Educación.

ICRE del Ecuador Calificadora de Riesgos S.A. (31 de Marzo de 2017). Obtenido de http://www.icredelecuador.com/adjuntos/INFORME%20FINAL_REVISI%C

3%93N%20SEMESTRAL_SEGUNDA%20EMISI%C3%93N%20DE%20OBLIGACIONES%20MEGAPROFER%20S.A._MARZO.pdf

INCAE Business School. (7 de Agosto de 2017). A las PYMES de América Latina les falta "mundo". *Executive Education INCAE*. Obtenido de https://revistaincae.com/

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC . (2012). La Industria de la Construcción es el mayor empleador del mundo. *Info Economía*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (6 de Febrero de 2017). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/

Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Kofman, F. (2012). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores.* Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.

Kolsky, E. (13 de Abril de 2015). *ThinkJar LLC.* Obtenido de http://estebankolsky.com/2015/04/getsatisfaction-the-controversy-cannot-hide-the-facts/

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectivs global y empresarial* (Segunda ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill Educación.

Lovelock, C. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.* Madrid, España: Pearson Educación.

Marquéz, J., Cardoso, D., Carreño, L., & Bobadilla, S. (2017). Gestión administrativa en MIPYMES sur Estado de México, 2016. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, VI*(11), 11-12. doi:http://dx.doi.org/10.23913/ricea.v6i11.87

Matsumoto , R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Scielo*(34). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005

Montés, N., Ibis, A., & Roque, E. (Junio de 2014). Perfeccionamiento del proceso de servicio posventa. *Revista cubana de farmacia, XLVIII*(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75152014000200011

Moreno , J. (2014). *Contabilidad Básica* (Cuarta ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Navarro, E. (2003). Gestión y Reingeniería de Procesos. *Revista Improven*, 1-2. Obtenido de sgpwe.izt.uam.mx/files/users/...Gestion.../Gestion_y_reingenieria_de_procesos.pdf

Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores integrales de gestión.* Bogotá: McGraw-Hill.

Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente* (Primera ed.). Vigo, España: Ideas Propias Editorial S.L.

Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Control de gestión.* España: Editorial Vértice.

Ranking Financiero 2017. (2017). *EKOS.* Obtenido de https://issuu.com/ekosnegocios/docs/278

Real Academia Española RAE. (Octubre de 2017). Obtenido de http://www.rae.es/

Rilo, C. (2015). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo.* España: Editorial Elearning, S.L.

Salom, G. (2004). Logística Operacional. *Publicación Inter Forum*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2012). Obtenido de www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/.../matriz_productiva_WEBtodo.pd

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2017). *Ley Orgánica de Defensa al Consumidor*. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf

Vidal, E. (22 de Junio de 2004). *Diagnóstico organizacional.* Colombia: Editorial Ecoe Ediciones. Obtenido de file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Dialnet-LaGestionAdministrativaYFinanciera-5603313.pdf

Werther , W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* Mexico: Mc Graw Hill.

Zeithaml, V., Bitner , M., & Gremler. (2009). *Marketing de servicios* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

ANEXO 1.

Evaluación del Servicio del departamento de posventa de Megaprofer S.A.

El siguiente cuestionario es con fines académicos, por favor responder con total veracidad. Este cuestionario es anónimo. Conteste 1 como mínima satisfacción y 5 como máxima.

Criterio	Indicador	1	2	3	4	5
Fiabilidad	1. Cuando el empleado de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.					
	2. Cuando un cliente tiene un problema, el empleado muestra un sincero interés en solucionarlo.					
	3. El empleado realiza bien el servicio la primera vez.					
	4. El empleado concluye el servicio en el tiempo prometido.					
Criterio	**Indicador**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Capacidad de respuesta	5. El tiempo que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio.					
	6. Hay disponibilidad del empleado para atenderle y resolver sus dudas.					
Criterio	**Indicador**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Seguridad	7. El empleado tiene suficientes conocimientos para responder sus preguntas.					
Criterio	**Indicador**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Empatía	8. Usted recibió una atención personalizada.					
	9. El empleado se preocupa por los intereses del cliente.					
	10. El empleado comprende las necesidades específicas del cliente.					

Del siguiente listado indique uno o varios de los motivos por lo que usted ha realizado una devolución:

Error de toma de pedido		No hay producto en stock / bodega	
Producto averiado		Retraso en tiempo de entrega acordado	
Mercancía vencida o próxima a vencerse.		No ha realizado devolución	

Fuente: Elaboración propia adaptado del cuestionario SERVQUAL

ANEXO 2.

Tratamiento estadístico de la información

	FIABILIDAD				CAP. RESPUESTA		SEGURIDAD	EMPATÍA		
CLIENTE / N° PREG.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1
8	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1
9	3	1	2	2	1	1	2	2	2	1
10	4	1	2	2	1	1	2	2	2	1
11	4	1	2	2	1	1	2	2	2	1
12	4	1	2	2	1	1	2	2	2	2
13	4	2	2	2	1	1	2	2	2	2
14	4	3	2	2	1	1	2	2	2	2
15	4	3	2	2	1	1	2	2	2	2
16	4	3	2	2	1	1	2	2	2	2
17	4	3	3	2	1	1	2	2	2	2
18	4	3	3	2	1	1	2	2	2	2
19	4	3	3	2	1	1	3	2	2	2
20	4	3	3	2	1	1	3	2	2	2
21	4	3	3	3	1	1	3	2	2	2
22	4	3	3	3	1	1	3	2	2	2
23	4	3	3	3	1	1	3	2	2	2
24	4	3	3	3	1	1	3	2	2	2
25	4	3	3	3	1	1	3	2	2	2
26	4	3	3	3	1	1	3	2	2	2
27	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
28	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
29	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
30	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
31	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
32	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
33	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
34	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
35	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
36	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2

37	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
38	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2
39	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2
40	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2
41	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2
42	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2
43	4	4	3	3	2	2	4	2	2	2
44	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3
45	4	4	4	3	2	2	4	2	2	3
46	4	4	4	3	2	2	4	2	2	3
47	4	4	4	3	2	2	4	2	2	3
48	4	4	4	3	2	2	4	2	3	3
49	4	4	4	3	2	2	4	2	3	3
50	4	4	4	3	2	2	4	2	3	3
51	4	4	4	3	2	3	4	2	3	3
52	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3
53	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3
54	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3
55	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3
56	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
57	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
59	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
60	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
61	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
63	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
64	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
65	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
66	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
67	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
68	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
69	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
70	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
73	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
75	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
77	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
78	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
79	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3

81	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
82	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
83	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
84	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
85	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
86	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
87	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
88	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
89	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
90	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
91	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
92	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
93	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
94	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
95	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
96	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
97	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
98	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
99	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
100	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
101	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
102	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
103	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
105	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
106	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
107	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
108	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
109	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
TOTAL	454	416	422	397	332	349	422	327	335	334
PROMEDIO	3,9825	3,6491	3,7018	3,4825	2,9123	3,0614	3,7018	2,8684	2,9386	2,9298
	FIABILIDAD				**CAP. RESPUESTA**		**SEGURIDAD**	**EMPATÍA**		
PROMEDIO	3,703947				2,986842		3,701754	2,912281		
	PROMEDIO GENERAL									
	3,326206									

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

MEGAPROFER S.A.
PROVEEDOR FERRETERO

ANEXO 3.

Formato de entrevista semiestructurada

Objetivo: Reconocer la gestión administrativa del departamento de posventa de Megaprofer S.A., bajo la percepción de los colaboradores directos del mismo.

Instrucciones: La presente entrevista se realiza únicamente con fines académicos, se solicita responder con total veracidad.

Duración: 20 minutos c/u (Dirigida a 4 colaboradores)

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

2. ¿Cómo se planifican las actividades dentro del departamento?

3. ¿Qué efecto considera usted que tiene su trabajo dentro del departamento?

4. ¿Cómo afecta su trabajo a los otros procesos de la organización?

5. ¿Cuál es la principal forma de supervisión departamental?

6. ¿Cuáles considera usted que son los errores más frecuentes que se producen en el departamento?

7. ¿Cómo describiría su relación con sus superiores y compañeros de trabajo?

8. ¿De qué manera considera usted que se puede otorgar una atención personalizada a los clientes de la empresa?

9.Finalmente, a su criterio ¿qué oportunidades de mejora tiene el departamento de posventa?

ANEXO 4.

Respuestas de la entrevista dirigida al personal del departamento de posventa

	Respuestas de la entrevista dirigida al personal del departamento de posventa de la empresa Megaprofer			
	Jefe de Posventa	**Asistencia de devoluciones y garantías**	**Asistencia administrativa**	**Asistencia de reclamos**
1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?	"Las principales funciones que se me han asignado son las notas de crédito en motivo ajuste de precios y descuentos; este proceso es sólo ejecutado por mí; también la organización del personal de mi área y el inventario de bodega."	"Yo tengo dos funciones, recibir devoluciones, entrega de devoluciones y recuperar garantías."	"Mis funciones directamente son realizar notas de crédito tanto de devolución como por descuento. Las responsabilidades son altas porque existen una gran demanda de notas de crédito."	"Mis funciones de mi proceso está el control de inventarios, la solución de reclamos de los clientes y las notas de crédito por descuento."
2. ¿Cómo se planifican las actividades dentro del departamento?	"En función de las actividades distribuidas a cada cargo; tengo una agenda de trabajo donde chequeo el avance de los colaboradores y en el tema inventarios se realiza un cronograma de trabajo."	"Hay una persona encargada de recibir las devoluciones de la noche en bodega y recibe por bultos y me deja tanto bultos y al día siguiente yo reviso si se acepta la devolución."	"Somos tres asistentes y cada uno tiene sus funciones de acuerdo como tramitamos, entonces el día a día se efectúa de acuerdo a la carga de cada uno y los reclamos se atienden de acuerdo a como van llegando."	"Yo me organizo, voy haciendo proceso tras proceso. Primero realizo una actividad, luego voy por la siguiente hasta el transcurso del día."
3. ¿Qué efecto considera usted que tiene su trabajo dentro del departamento?	"Como cabeza del área reporto al presidente ejecutivo por los resultados del monto de notas de crédito por descuento, no devoluciones. Si no me encuentro por, esta función se afectaría."	"Si tiene importancia, porque yo recibo y entrego la mercadería y a veces por error puedo poner mal un código o a veces mal la cantidad y eso afecta a bodega porque yo manejo lo físico."	"Si lo ponemos en medida, sería alto. Porque vienen devoluciones y en el caso de no hacerlas genera demora y malestar al cliente."	"Sí, el control de inventario es muy importante porque evitamos que haya errores en los inventarios y la mercadería sea enviada incompleta a los clientes."

	Respuestas de la entrevista dirigida al personal del departamento de posventa de la empresa Megaprofer			
	Jefe de Posventa	**Asistencia de devoluciones y garantías**	**Asistencia administrativa**	**Asistencia de reclamos**
4. ¿Cómo afecta su trabajo a los otros procesos de la organización?	"Yo veo los dos lados; dentro de lo positivo cuando el proceso fluye el resto de áreas no generan afectación; cuando sucede lo contrario, genera problemas con los clientes en cartera, el cliente no puede comprar porque aparece como cartera morosa."	"Claro, a bodega afecta más porque les afecta en stock y en descuentos."	"De la misma manera es alto, porque no hay una baja de saldo y afecta al área de ventas para cobrar y afecta al área de bodega."	"Si afecta, por ejemplo, en los inventarios. Si se envía incompleta el asesor llama molesto. Especialmente yo pienso que al área comercial."
5. ¿Cuál es la principal forma de supervisión departamental?	"Tenemos una evaluación de desempeño que sirve para hacerle llegar al trabajador un bono económico por desempeño; se mide el desempeño y los errores que generamos cada cargo. También la empresa realiza una evaluación 360°."	"Mi jefe directo me supervisa en la plataforma las garantías, yo debo estar pendiente que no se me acumulen y no tener más de 20. Me revisa si es que estoy trabajando y moviéndome y así."	"Directamente nos supervisan en base a las actividades; por ejemplo, tenemos cada uno un bono que nos entregan si cumplimos los tiempos."	"En este caso, claro. Por ejemplo en los controles de inventario por ejemplo los ajustes de ingreso y egreso, eso es supervisado por el jefe inmediato."
6. ¿Cuáles considera usted que son los errores más frecuentes que se producen en el departamento?	"Donde yo veo la mayor incidencia de errores es en el proceso de devolución de materiales hacia la bodega por parte de la asistencia administrativa."	"El rato de aplicar la nota de crédito, eso es lo más frecuente. De ahí nada más porque el mismo trabajo lo hacemos todo. "	"Principalmente errores de digitación, la información también muchas veces no es verídica por parte del transportista."	"Errores en las notas de crédito, por los malos ingresos en los códigos, porque los FUD son manuales."

	Respuestas de la entrevista dirigida al personal del departamento de posventa de la empresa Megaprofer			
	Jefe de Posventa	**Asistencia de devoluciones y garantías**	**Asistencia administrativa**	**Asistencia de reclamos**
7. ¿Cómo describiría su relación con sus superiores y compañeros de trabajo?	"Al ser un grupo reducido, el tema de las relaciones interpersonales se las maneja bien y es muy bueno."	"Tenemos una buena relación, si alguien tiene mucho trabajo, nos apoyamos."	"En este caso se puede decir que es buena, se coordina las actividades en equipo y se tiene apoyo de la jefatura."	"En el tiempo que he estado, no me puedo quejar. No hay conflictos y nos apoyamos."
8. ¿De qué manera considera usted que se puede otorgar una atención personalizada a los clientes de la empresa?	"Lo que yo puedo aportar es que al tener diferente tipología de clientes, tal vez lo que ha hecho falta es darle más atención al área de logística y a los señores transportistas al entregar la mercadería."	"Eso ya me pasó, cuando un cliente me devolvió unas cosas pero no se procedió rápido y se enojó y vino a reclamar directamente a posventa y todo el mundo se enteró."	"Se hablado anteriormente con el área de jefatura de logística para capacitar a los transportistas que son nuestro puente para llegar al cliente."	"La atención al cliente porque son varios puntos que se debe cambiar."
9. A su criterio ¿qué oportunidades de mejora tiene el departamento de posventa?	"Sería importante revisar la carga laboral de los compañeros de esta área; en el tema de relaciones veo que la relación ha estado un poco desgastada con el área comercial, la relación se encuentra friccionada."	"Yo pienso que no sería necesario cambios, o a lo mejor la capacitación a los transportistas."	"Se podría mejorar los tiempos para realizar notas de crédito."	"Yo pienso que, en sí el proceso, pero ya no dependería de nuestro departamento sino de las áreas relacionadas con nosotros. Y también las actividades que hacemos que sean mejor distribuidas."

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación