

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN  
EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MUNDIALO CÍA. LTDA.  
DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE CLARO EN SANTO DOMINGO, BASADO  
EN LA NORMA ISO/TS 10004: 2010**

**ING. VERÓNICA ANDREA TOAPANTA PAUTA**

**DIRECTOR: ECON. PABLO LÓPEZ CHIRIBOGA, MBA.**

**QUITO, 2015**

**DIRECTOR:**

Econ. Pablo López Chiriboga, MBA.

**INFORMANTES:**

Econ. Santiago Nájera Acuña, MSc.

Ing. Fernando Rosas Salas, MBA.

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño este logro se lo dedico a Dios por ser el forjador de mi camino y por todas sus bendiciones, a mis amados padres por impulsarme a querer ser cada día mejor persona y profesional, a mi hijo y esposo quienes han sido la inspiración fundamental en la consecución de todas mis metas, a mis tíos Genoveva y Mario, gracias a todos por el apoyo y confianza brindada durante esta etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Tec. Sandra Cadena y al personal de MUNDIALO CÍA. LTDA., por la confianza y colaboración en el desarrollo de la presente tesis, por las facilidades brindadas en la elaboración del modelo de atención al cliente.

A mi director de tesis Eco. Pablo López por su apoyo, orientación y asesoramiento brindado en la elaboración de este trabajo de investigación de cuarto nivel.

A la Lic. Teresa Riofrío por su apoyo incondicional durante el desarrollo de mis estudios de maestría.

## ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	xii
Introducción.....	1
<b>1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1. Misión.....	5
1.2. Visión.....	5
1.3. Imagen Corporativa.....	5
1.4. Estructura Organizacional.....	6
1.5. Servicios - Productos.....	12
1.6. Diagnóstico de la situación actual de Mundialo Cía. Ltda., respecto al servicio al cliente. ....	14
1.6.1. Diagnóstico Situacional Interno.....	14
1.6.1.1. Debilidades.....	15
1.6.1.2. Fortalezas .....	15
1.6.1.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	16
1.6.2. Diagnóstico Situacional Externo.....	18
1.6.2.1. Factores políticos.....	19
1.6.2.2. Factores económicos .....	23
1.6.2.3. Factor social .....	29
1.6.2.4. Factor tecnológico .....	33
1.6.3. Oportunidades .....	35
1.6.4. Amenazas .....	36
1.6.5. Matriz EFE .....	37
1.6.5.1. Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de MUNDIALO CÍA. LTDA.....	37
1.6.6. Matriz FODA .....	38
1.6.7. Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	40
1.6.7.1. Análisis de la matriz MPC .....	40

<b>2.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....</b>	<b>42</b>
2.1.	Concepto de procesos.....	42
2.2.	Concepto de procedimiento.....	42
2.3.	Diagrama del proceso de atención al cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA.....	43
2.3.1.	Descripción del procedimiento de atención al cliente.....	43
2.3.1.1.	Análisis del proceso de atención al cliente.....	49
2.4.	Análisis Causa Efecto (Ishikawa -Espina de pescado) del proceso .....	54
2.5.	Análisis de Pareto del proceso .....	56
<b>3.</b>	<b>NORMA ISO/TS 10004: GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DIRECTRICES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA DIRECCIÓN.....</b>	<b>58</b>
3.1.	Objeto y campo de aplicación .....	58
3.2.	Marco de trabajo para el seguimiento y la medición se la satisfacción del cliente .....	58
3.3.	Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente .....	59
3.3.1.	Definición del propósito y los objetivos .....	59
3.3.2.	Determinación del alcance y la frecuencia.....	59
3.3.3.	Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades.....	60
3.3.4.	Asignación de recursos.....	60
3.4.	Seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente .....	61
3.4.1.	Identificación de las expectativas del cliente .....	61
3.4.1.1.	Identificación de los clientes .....	61
3.4.1.2.	Determinación de las expectativas del cliente.....	62
3.4.2.	Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente.....	62
3.4.2.1.	Identificación y selección de las características relacionadas con la satisfacción del cliente .....	62
3.4.2.2.	Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente .....	63
3.4.3.	Mediciones directas de la satisfacción del cliente.....	64
3.4.3.1.	Selección del método para recopilar los datos de la satisfacción del cliente ....	64
3.4.3.2.	Selección del tamaño de muestra y del método de muestreo .....	65
3.4.3.3.	Desarrollo de las preguntas sobre la satisfacción del cliente .....	65
3.4.4.	Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente.....	66

3.4.5.	Análisis de los datos de la satisfacción del cliente.....	67
3.4.5.1.	Preparación de los datos para el análisis .....	67
3.4.5.2.	Determinación del método de análisis .....	67
3.4.5.3.	Realización del análisis .....	68
3.4.5.4.	Validación del análisis .....	68
3.4.5.5.	Informe de resultados y recomendaciones .....	69
3.4.6.	Retroalimentación a proporcionar para la mejora .....	69
3.4.7.	Seguimiento de la satisfacción del cliente.....	70
3.4.8.	Examen de los clientes seleccionados y de los datos recopilados.....	71
3.4.9.	Examen de la información sobre la satisfacción del cliente.....	71
3.4.10.	Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente.	71
3.4.11.	Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas .....	72
3.5.	Mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición.....	72
<b>4.</b>	<b>MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MUNDIALO CÍA. LTDA. DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE CLARO, BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010.</b> .....	<b>74</b>
4.1.	Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente. ....	74
4.1.1.	Definición del propósito y los objetivos .....	74
4.1.2.	Determinación del alcance y la frecuencia.....	75
4.1.3.	Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades.....	75
4.1.4.	Asignación de recursos.....	76
4.2.	Seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente .....	76
4.2.1.	Identificación de las expectativas del cliente .....	76
4.2.1.1.	Identificación de los clientes .....	76
4.2.1.2.	Determinación de las expectativas del cliente.....	77
4.2.1.3.	Identificación y selección de las características relacionadas con la satisfacción del cliente .....	78
4.2.1.4.	Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente .....	79
4.2.2.	Mediciones directas de la satisfacción del cliente.....	80
4.2.2.1.	Selección del método para recopilar los datos de la satisfacción del cliente ....	80
4.2.2.2.	Selección del tamaño de muestra y del método de muestreo .....	81
4.2.2.3.	Desarrollo de las preguntas sobre la satisfacción del cliente .....	82

4.2.2.4.	Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente.....	82
4.2.3.	Análisis de los datos de la satisfacción del cliente.....	83
4.2.3.1.	Preparación de los datos para el análisis .....	84
4.2.3.2.	Determinación del método de análisis .....	84
4.2.3.3.	Realización del análisis .....	84
4.2.3.4.	Validación del análisis .....	85
4.2.3.5.	Informe de resultados y recomendaciones .....	85
4.2.4.	Retroalimentación a proporcionar para la mejora .....	86
4.2.5.	Seguimiento de la satisfacción del cliente.....	87
4.2.5.1.	Examen de los clientes seleccionados y de los datos recopilados.....	87
4.2.5.2.	Examen de la información sobre la satisfacción del cliente.....	87
4.2.5.3.	Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente.	87
4.2.5.4.	Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas .....	88
4.3.	Mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición.....	88
4.4.	Beneficios de la implementación del modelo de atención al cliente.....	89
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>98</b>
5.1.	Conclusiones .....	98
5.2.	Recomendaciones.....	99
	Bibliografía.....	100
	Anexos.....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Fuentes de información MUNDIALO CÍA. LTDA.....	14
Tabla 2	Matriz EFI .....	18
Tabla 3	PIB.....	25
Tabla 4	PIB Comunicaciones .....	26
Tabla 5	Operadores Móviles .....	32
Tabla 6	Uso de tecnología (2010 al 2013) .....	34
Tabla 7	Matriz EFE .....	38
Tabla 8	Matriz de análisis FODA de MUNDIALO CÍA. LTDA. ....	39
Tabla 9	Matriz MPC.....	40
Tabla 10	Análisis del Valor Agregado (Teléfonos y Planes).....	51
Tabla 11	Análisis del Valor Agregado (Recargas, tarjetas y chips).....	52
Tabla 12	Análisis del Valor Agregado (Recargas por teléfono) .....	53
Tabla 13	Diagrama de Pareto del proceso de atención al cliente.....	56
Tabla 14	Clientes mayoristas por producto.....	76
Tabla 15	Propuesta para el cálculo del índice de satisfacción .....	90
Tabla 16	Propuesta del POA de la Unidad de Atención al Cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA. ....	92
Tabla 17	Capacidad real, utilización, eficiencia y productividad actual de MUNDIALO .....	94
Tabla 18	Capacidad real, utilización, eficiencia y productividad con la propuesta del nuevo modelo de atención al cliente de MUNDIALO.....	95
Tabla 19	Balance de P&G MUNDIALO CÍA. LTDA.....	96
Tabla 20	Indicador Financiero de MUNDIALO CÍA. LTDA. ....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Primer local de MUNDIALO.....	2
Figura 2	Nuevo local MUNDIALO CÍA. LTDA. ....	3
Figura 3	Instalaciones propias de MUNDIALO CÍA. LTDA. ....	4
Figura 4	Imagen corporativa.....	6
Figura 5	Organigrama estructural y funcional de MUNDIALO CÍA. LTDA.....	6
Figura 6	Producto Interno Bruto.....	25
Figura 7	PIB Comunicaciones .....	26
Figura 8	Índice de confianza del Consumidor (2010-2015).....	27
Figura 9	Evolución de la inflación anual.....	28
Figura 10	Alfabetismo en el Ecuador .....	30
Figura 11	Evolución del Mercado Laboral.....	31
Figura 12	PEA a nivel nacional, urbano y rural, marzo 2015 (En miles de personas).....	31
Figura 13	Participación mercado telefonía móvil.....	32
Figura 14	% Participación del Mercado MUNDIALO CÍA. TDA en Sto. Dgo. ....	33
Figura 15	Porcentaje de población con celular y redes sociales 2013.....	35
Figura 16	Flujograma de Atención al Cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA. (Teléfonos y planes postpago).....	46
Figura 17	Flujograma de Atención al Cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA. (Recargas, tarjetas y chips).....	47
Figura 18	Flujograma de Atención al Cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA. (Recargas por teléfono) .....	48
Figura 19	Diagrama Causa Efecto del proceso de atención al cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA .....	55
Figura 20	Diagrama de Pareto .....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A	Modelo conceptual de satisfacción del cliente.....	102
Anexo B	Identificación de las expectativas del cliente .....	104
Anexo C	Medición directa de la satisfacción del cliente.....	107
Anexo D	Análisis de los datos de la satisfacción del cliente.....	112
Anexo E	Utilización de la satisfacción del cliente .....	117
Anexo 2	Modelo de Encuesta .....	119
Anexo 3	Base de datos Red Autorizada Santo Domingo (clientes frecuentes).....	121
Anexo 4	Base de datos Red Autorizada Esmeraldas (clientes frecuentes).....	123
Anexo 5	Base de datos Red Autorizada El Carmen (clientes frecuentes).....	124
Anexo 6	Base de Datos Red Autorizada Quinde (clientes frecuentes).....	125
Anexo 7	Base de Datos Red Autorizada La Concordia (clientes frecuentes).....	126

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio fundamenta la investigación para establecer “El modelo de atención al cliente para MUNDIALO CÍA. LTDA., basado en la norma ISO/TS 10004:2010”, durante su desarrollo se realizó un diagnóstico situacional, respecto a la atención al cliente, así como el levantamiento de sus principales procesos, con la ayuda de herramientas de calidad tales como el Diagrama Causa-Efecto y Pareto.

La idea central es desarrollar sugerencias para el cumplimiento de las siguientes etapas: Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, Seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente y el Mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición, por medio de los cuales la empresa mejore la gestión de la calidad, administrativa y financiera.

## **INTRODUCCIÓN**

MUNDIALO CÍA. LTDA es un distribuidor autorizado de Claro, que ingresó al mercado Santodomingueño hace aproximadamente 17 años, cuenta con 5 sucursales localizadas en Pedernales, El Carmen, Esmeraldas, La Concordia y Quinindé. La empresa oferta el servicio de telecomunicaciones móviles y tecnología a través de su proveedor principal CONECEL, entre sus principales productos se encuentran los planes postpago, reventa de tiempo aire a través de cabinas telefónicas (LOCUTORIOS), recargas electrónicas, equipos celulares (Amigos Kit) , y accesorios.

Actualmente continúa con su fiel compromiso con el cliente ofreciendo sus servicios y productos en sus cinco sucursales, con el respaldo de la marca CLARO, promocionando el último producto de internet banda ancha móvil y el servicio de Internet Fijo y Televisión Digital (Claro TV HD).

En la actualidad no se ha aplicado un modelo de atención al cliente basado en normas ISO, debido a esta necesidad, se realizó la propuesta de un nuevo modelo de atención al cliente basado en la norma ISO/TS 10004:2010, para que sea ejecutada en primera instancia en la Unidad de Atención al Cliente, lugar principal donde acuden los clientes minoritas y mayoristas, para ser atendidos. Se considera importante que el servicio que se ofrece en esta unidad sea mejorado para lograr aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos.

En la presente investigación, se desarrollaron temas relacionados con el modelo de atención al cliente, según la norma ISO/TS 10004: 2010, enfocadas en el seguimiento y la medición de la satisfacción de los clientes de MUNDIALO CÍA. LTDA.

## 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

MUNDIALO CÍA LTDA., es un distribuidor autorizado de Claro, dedicada a la industria de telecomunicaciones móviles y tecnología, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, ciudad de Santo Domingo, cantón Santo Domingo de los Colorados fundada el 24 de julio de 1998, donde firma el primer contrato como persona natural con CONECEL (PORTA) para la instalación de cabinas con teléfonos celulares fijos de uso público.

El nombre de la Empresa fue creado por su gerente propietaria la Tec. Sandra Cadena conjuntamente con su hermano es ahí donde nace el nombre MUNDIALO (MUNDI porque desde una cabina telefónica se pueden comunicar con el resto del mundo y ALO porque hace referencia a la comunicación.)

El 19 de febrero del 2001 firmaron un segundo contrato con CONECEL para la distribución comercialización y venta de Tarjetas para Teléfonos instalados en cabina públicas donde realizaban la entrega oficial de 3 zonas: Santo Domingo y zonas aledañas, Pedernales, y Esmeraldas, por lo que se vieron en la necesidad de arrendar un local comercial y la contratación de una secretaria.



**Figura 1. Primer local de MUNDIALO**

**Fuente:** Investigación de campo

El 2 de septiembre del 2002 MUNDIALO pasa a ser MUNDIALO CÍA. LTDA., bajo la resolución No. 02.Q.I.T.3394.

El 25 de octubre del 2002 firman un tercer contrato como persona jurídica con CONECEL para ser Distribuidor Máster en la comercialización de los productos: Tarjetas de Prepago Amigo, Tarjetas de Telefonía Pública y Amigo Kit, donde realizaron la contratación de 3 vendedores y un asistente contable.

El 6 de agosto del 2004 firman un cuarto contrato con CONECEL ingresando a la comercialización de un nuevo servicio que son los planes postpago.

El 28 de octubre del 2004 se crean las sucursales en Esmeraldas y El Carmen, con el fin de posesionar la marca y prestar un mejor servicio para los clientes.

Y a su vez mejoró su estructura organizacional creándose los departamentos de Ventas, Operaciones, Contabilidad, Bodega y Recursos Humanos, por lo que se vieron en la necesidad de arrendar un local comercial más amplio para la oficina Matriz ubicado en Av. La Paz y 29 de Mayo sector “Y del Indio Colorado”



**Figura 2. Nuevo local MUNDIALO CÍA. LTDA.**

**Fuente:** Investigación de campo.

El 10 de octubre del 2004 firman un quinto contrato con CONECEL para la reventa de tiempo aire a través de cabinas telefónicas (LOCUTORIOS).

El 29 de diciembre del 2005 MUNDIALO CÍA LTDA pasa a ser contribuyente especial bajo la Resolución No. 636.

El 12 de noviembre del 2007 se crea la sucursal en la Concordia debido a la gran demanda que existe en esa zona de mercado.

El 28 de enero del 2008 se crean las sucursales en Quinindé y en el Paseo Shopping (Santo Domingo), con el fin de dar mejores soluciones y un servicio más personalizado al cliente.

El 3 de febrero del 2009 firman un sexto contrato con CONECEL donde se incrementa la distribución de recargas electrónicas.

En julio del 2010 cuenta con un local propio ubicado en la Av. Esmeraldas frente al Centenario a 50 mts., del Redondel Sueño de Bolívar donde funciona actualmente la oficina matriz, quedando el local anterior como Punto de Venta en la “Y del Colorado”.



**Figura 3. Instalaciones propias de MUNDIALO CÍA. LTDA.**

**Fuente:** Investigación de campo.

Hoy en día MUNDIALO continúa con su fiel compromiso con el cliente ofreciendo sus servicios y productos en sus cinco sucursales, con el respaldo de la marca CLARO, promocionando el último producto de internet banda ancha móvil, servicio de internet fijo y televisión digital.

### **1.1. Misión**

“Somos una compañía a nivel regional dedicada a la comercialización de productos y servicios de comunicación y tecnología, ofreciendo una excelente atención a nuestros clientes internos y externos con el fin de lograr objetivos financieros así como el bienestar del equipo humano”.(Mundialo Cía. Ltda. 2012)

### **1.2. Visión**

“Ser una empresa líder en la comercialización de tecnología móvil y fija en Santo Domingo y sus zonas aledañas, cuyo crecimiento y prestigio se basa en el compromiso de satisfacer a nuestros clientes con óptima calidad y excelente servicio, no solo en la localidad sino en varias plazas del país, mejorando el nivel de vida de quienes nos prefieren”. (Mundialo Cía. Ltda. 2012)

### **1.3. Imagen Corporativa**

La imagen corporativa de MUNDIALO CÍA. LTDA., es parte de una herramienta publicitaria que facilita el reconocimiento de la empresa por parte de los consumidores, permitiendo diferenciarlo de los otros distribuidores autorizados de Claro.

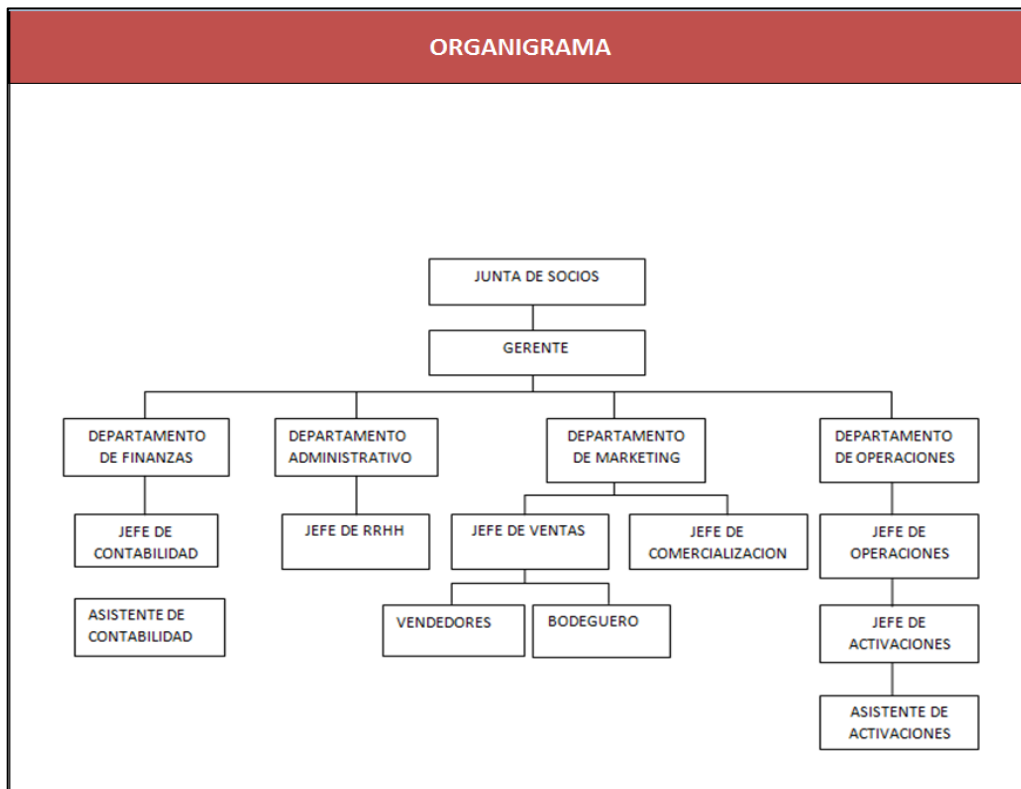


**Figura 4. Imagen corporativa**

**Fuente:** Investigación de campo

## 1.4. Estructura Organizacional

MUNDIALO CÍA. LTDA., es una empresa familiar, cuenta con 30 colaboradores en la que su propietaria como gerente/propietaria es la cabeza principal de la misma. A continuación se muestra el siguiente organigrama estructural de tipo vertical, el mismo que se maneja por orden jerárquico.



**Figura 5. Organigrama estructural y funcional de MUNDIALO CÍA. LTDA.**

**Fuente:** MUNDIALO CÍA. LTDA.

Las funciones y responsabilidades de cada cargo en la empresa están designadas de la siguiente forma:

### **Gerente**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos y actividades de la empresa.
- Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que tenga que intervenir.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Autorizar las transacciones financieras como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.
- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, insumos y productos.
- Autorizar las compras y pagos a proveedores.

### **Jefe de contabilidad**

- Dirigir el proceso contable, para que sea completo, oportuno y permanente.
- Analizar y coordinar el desarrollo y mantención del sistema de información financiero-contable, tanto de la matriz y sus sucursales.
- Realizar informes acerca de la situación patrimonial y resultados, tanto en conjunto como individualmente.
- Supervisar las funciones contables, control de activos fijos e inventarios.
- Elaborar los estados financieros (generales y de resultados).
- Preparar y sugerir normas financiero-contables y asesorar en estas materias y en otras de carácter tributario.

- Cotizar, evaluar y proponer alternativas para asegurar los bienes de la empresa, ejecutar y administrar los contratos correspondientes.

### **Asistente de contabilidad**

- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar los registros contables
- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas
- Archivar documentos contables para uso y control interno
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos
- Revisar y verificar planillas de retención de impuestos
- Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante
- Totalizar las cuentas de ingreso y egreso para posterior emisión de informe
- Participar en la elaboración de inventarios

### **Jefe de ventas**

- Preparar planes y presupuestos de ventas
- Establecer metas y objetivos
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas
- Seleccionar y capacitar a los vendedores
- Compensar, motivar y guiar al departamento de ventas
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas
- Monitorear a los vendedores para el cumplimiento de las metas en ventas

- Buscar lugares y eventos donde se pueda promocionar los productos de la empresa.

### **Vendedor**

- Vender todos los productos que la empresa determine, en orden de prioridades establecidas
- Facturar y cobrar los pedidos de los clientes minoristas y mayoristas
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo
- Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fueran convocados por la empresa
- Participar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a los clientes
- Llevar un control detallado de las ventas generadas
- Actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se los solicite.

### **Bodeguero**

- Tomar los pedidos de las diferentes sucursales
- Registrar en el sistema contable de los bienes materiales que se ingresen a bodega
- Almacenar físicamente, en los espacios dispuestos para el resguardo de bienes y materiales
- Efectuar salidas de bodega conforme a los requisitos de los vendedores o sucursales

- Realizar y reportar informes respecto de la cantidad y estado de las existencias

### **Jefe de Comercialización**

- Determinar los precios y definir las políticas de descuentos y bonificaciones
- Explorar permanentemente la zona para detectar clientes potenciales
- Visitar a clientes mayoristas en las zonas asignadas
- Evaluar nuevas necesidades de consumo de los clientes activos
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona

### **Jefe de Recursos Humanos**

- Entrevistar a los aspirantes a un puesto, de la rotación y despidos del personal
- Preparar y mantener los registros y estadísticas del personal
- Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal
- Calificar y evaluar al personal
- Preparar los contratos del personal
- Programar las capacitaciones: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores
- Organizar reuniones de integración
- Elaborar el presupuesto de gastos del personal
- Informar a las partes implicadas en la negociación de las remuneraciones
- Calcular remuneraciones y demás beneficios económicos
- Asegurar el cumplimiento de las normas correspondientes

**Jefe de Operaciones**

- Realizar las compras de todos los productos a CLARO
- Elaborar el cupo de ventas a cumplir de los vendedores
- Presentar los resultados de las ventas por cada producto, por vendedor y por sucursal en base a las cuotas de venta
- Realizar el pago de comisiones a vendedores y free lance
- Facturar las comisiones a CLARO
- Revisar de todas las comisiones y descuentos emitidos por CLARO
- Supervisar el área de activaciones
- Enviar la información sobre actualización de precios, promociones, descuentos, comisiones y bonos al personal.

**Jefe de Activaciones**

- Elaborar las carpetas para planes postpago
- Ingresar los planes al sistema Axis
- Realizar las pre-verificaciones de las solicitudes de los contratos
- Efectuar las post-verificaciones de las solicitudes de contratos aprobadas
- Controlar el envío de las carpetas postpago (regularización)
- Facturar y realizar los pagos de equipos en el sistema contable
- Archivar los contratos y documentos

Al momento MUNDIALO CÍA. LTDA. , no cuenta con una estructura organizacional y funcional definida que sea aprobado y elaborado por el departamento de RRHH, por lo que se recomienda crear el departamento de aseguramiento de la calidad y contar con un Jefe de Calidad en mismo que estaría a cargo de las siguientes funciones:

## **Jefe de Calidad**

- Apoyar a la alta dirección a definir, difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de la calidad.
- Asegurar que todos los componentes de la empresa conocen los requisitos del cliente.
- Realizar las auditorías internas de calidad y coordinar las acciones derivadas para la corrección de las no conformidades.
- Realizar los planes de mejora en base a los estudios de las necesidades de los clientes.
- Promover la activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos de la empresa.

## **1.5. Servicios - Productos**

La mayor parte del portafolio de productos que ofrece MUNDIALO CÍA. LTDA., es de su proveedor principal CONECEL, el mismo que establece el volumen de ventas en todas sus adquisiciones. Entre los principales productos se encuentran los siguientes:

### **Venta por mayor y menor**

- Recargas,
- Tarjetas Prepago
- Amigos Kit,
- Amigos Chip

### **Planes autocontrol**

- Ideales Jóvenes
- Empresariales y Pymes
- Recargas
- Banda ancha móvil, Tablet, Netbook, Localizadores
- Claro TV , Televisión Satelital (DH Direct home)

### **Teléfonos de todas las marcas y Accesorios**

Entre los teléfonos de gama baja y que son los más vendidos se encuentran:

- Alcatel 0T 1041                      BMOBILE K350
- Nokia 106                              Enspire M2318
- Doppio 1100                            Ring Lite

Los teléfonos importados de gama alta y que de igual manera ofrece MUNDIALO CÍA. LTDA., son:

- Nokia 220                      LG L30 D120                      Huawei G630
- Nokia 630                      LG L70 D 320                      Huawei Y330
- Nokia 530                      Samsung Fame GT-S6810      Alcatel Idol Mini 0T 6012
- Nokia 520                      Bmobile AX512                      Alcatel 0T4033
- Nokia 210                      Sony Xperia E.1                      Tablets y Blackberrys

## 1.6. Diagnóstico de la situación actual de Mundialo Cía. Ltda., respecto al servicio al cliente.

Para efectuar el diagnóstico situacional de Mundialo Cía. Ltda., se procedió a realizar entrevistas y observaciones tanto del personal como de los clientes y poder determinar la información relacionada con el servicio de atención al cliente (punto de venta).

**Tabla 1:**

### Fuentes de información MUNDIALO CÍA. LTDA.

FUENTES DE INFORMACIÓN	N° ENTREVISTAS
PERSONAL	10
CLIENTES	55
<b>TOTAL ENTREVISTAS</b>	<b>65</b>

**Fuente:** Personal de ventas y clientes de MUNDIALO CÍA. LDA.

Mundialo Cía. Ltda., no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido y por lo tanto no se han tomado ningún tipo de correctivos a las situaciones indeseables que se pueden presentar en un determinado momento.

Toda empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, no solo con la información de sus productos, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

### 1.6.1. Diagnóstico Situacional Interno

Para realizar el diagnóstico interno de MUNDIALO CÍA. LTDA., se procedió a identificar las debilidades y fortalezas de la empresa en la Unidad de Atención al Cliente:

#### ***1.6.1.1. Debilidades***

Hellriegel (2002) expresa que las debilidades “son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente” (p.195).

A continuación se determinan las debilidades que posee MUNDIALO CÍA. LTDA., y que afectan directamente al departamento de atención al cliente:

- Personal con falta de amabilidad y cordialidad en el momento de atender o dirigirse a los clientes (no realizan contacto visual, ni saludo).
- Infraestructura inadecuada en la unidad de atención al cliente, su espacio físico no es el adecuado para el número de clientes que visitan las sucursales, especialmente cuando existen promociones o fechas festivas.
- Alta rotación del personal, en donde se pueden ver afectadas todas las unidades en especial el de servicio al cliente.
- No cuenta con políticas, manuales y procesos administrativos tales como el de atención y reclamos del cliente.
- Falta de asesoría y calidad de información suministrada, para lograr el convencimiento de la compra.
- Falta de capacitación al personal de ventas y atención al cliente.

#### ***1.6.1.2. Fortalezas***

Hellriegel (2002) afirma que “Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase” (p.195).

Se detallan las capacidades especiales que dispone MUNDIALO CÍA. LTDA., por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

- Proceso logístico adecuado, puesto que maneja un tiempo oportuno en la entrega de los pedidos, (optimización del servicio prestado) de acuerdo a su indicador diario que se realizan los vendedores al finalizar el día:

Total de Pedidos no Entregados a Tiempo	3	13%
Total de Pedidos Despachados a Tiempo	23	

- Adquisición de nueva tecnología para el departamento de atención al cliente (facturación electrónica), creación de la página web de la empresa.
- Tiempo oportuno en la transferencia de llamadas telefónicas realizados por los clientes.
- MUNDIALO CÍA. LTDA., es pionero en la distribución de productos de telecomunicaciones en la localidad, por lo que cuenta con prestigio empresarial y conocimiento de los productos ofertados por parte de los vendedores.
- Oferta de productos con marcas reconocidas a nivel mundial (Nokia, Samsun, Sony), su línea de productos se encuentra acorde a las necesidades de los clientes.
- Capacidad para resolver problemas por parte del personal de ventas en el momento que se presentan inquietudes de los clientes.

#### ***1.6.1.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)***

Esta herramienta permitió evaluar las fortalezas y debilidades para que la empresa pueda posteriormente formular nuevos objetivos en la etapa de Planificación del modelo de atención al cliente basado en la norma ISO/TS

10004:2010 del seguimiento y la medición de la atención al cliente. Como se muestra en la Tabla 2.

- **Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos de MUNDIALO CÍA. LTDA.**

Una vez realizada la Matriz de Factores Internos de MUNDIALO CÍA. LTDA., se puede observar que el promedio ponderado es de 2,48, lo que significa que está por debajo de la media de 2,5, es decir la posición estratégica de la unidad de atención al cliente es débil, no se encuentran aprovechando las fortalezas de la unidad para disminuir sus debilidades.

Se puede observar que los factores más importantes que afectan a la unidad de atención al cliente son los siguientes: Infraestructura inadecuada en la unidad de atención al cliente con un peso de 0,08, alta rotación del personal de ventas con un peso de 0,09, y que la empresa no cuenta con políticas, manuales y procesos de atención al cliente con un peso de 0,11, tal como lo indica la calificación de uno, las que deberán ser reducidas con la aplicación del nuevo modelo de atención al cliente según la norma ISO/TS 10004:2010.

Por otra parte sus fortalezas mayores son: Adquisición de nueva tecnología (facturación electrónica) con un peso de 0,10; conocimiento de los productos ofertados por parte de los vendedores con 0,09 y línea de productos en marcas reconocidas a nivel mundial acorde a las necesidades de los clientes con un peso de 0,07 tal como lo indica la calificación de cuatro.

**Tabla 2:****Matriz EFI**

	<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>1</b>	Tiempo oportuno en la entrega de los pedidos	0,12	3	0,36
<b>2</b>	Adquisición de nueva tecnología (facturación electrónica)	0,10	4	0,40
<b>3</b>	Tiempo de transferencia en las llamadas telefónicas	0,05	3	0,15
<b>4</b>	Capacidad para resolver problemas por parte del personal de ventas	0,07	3	0,21
<b>5</b>	Conocimiento de los productos ofertados por parte de los vendedores	0,09	4	0,36
<b>6</b>	Línea de productos en marcas reconocidas a nivel mundial acorde a las necesidades de los clientes	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>1</b>	Falta de amabilidad y cordialidad del personal	0,07	2	0,14
<b>2</b>	Infraestructura inadecuada en la unidad de atención al cliente	0,08	1	0,08
<b>3</b>	Alta rotación del personal de ventas	0,09	1	0,09
<b>4</b>	No cuenta con políticas, manuales y procesos de atención al cliente	0,11	1	0,11
<b>5</b>	Falta de asesoría y calidad de información suministrada.	0,09	2	0,18
<b>6</b>	Falta de capacitación al personal	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,48</b>
<b>Nota:</b> Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= Debilidad mayor, 2= Debilidad menor, 3= Fuerza menor, 4= Fuerza mayor				

**Fuente:** Investigación de Campo

### 1.6.2. Diagnóstico Situacional Externo

Para realizar el diagnóstico externo de MUNDIALO CÍA. LTDA., se procedió a identificar las oportunidades y amenazas que afectan al desarrollo o estancamiento de la empresa y que trascienden en la Unidad de Atención al Cliente de los cuales no tenemos ningún control.

### ***1.6.2.1. Factores políticos***

El Estado considera como sectores estratégicos la energía, las telecomunicaciones, recursos naturales no renovables, refinación de hidrocarburos, espectro radioeléctrico entre otros. Por lo tanto, se reserva el derecho exclusivo de administrar, regular, controlar y gestionar las Telecomunicaciones como sector estratégico.

La Constitución de la República del Ecuador es la norma de máxima jerarquía en el ordenamiento jurídico. Como tal, todas las normas inferiores, están subordinadas a la misma.

El sector de las telecomunicaciones se rige principalmente por:

- Ley Orgánica de Telecomunicaciones
- La Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada
- El Reglamento para los abonados/clientes – usuarios de los servicios de telecomunicaciones y de valor agregado
- Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones 2007 - 2012
- El Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009 – 2013
  
- **Ley Orgánica de Telecomunicaciones**

El objetivo principal del Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL) a través de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones es:

Impulsar el despliegue de las redes de nueva generación: fijas y móviles, ampliando su cobertura y masificando los servicios a todo el territorio nacional; y,

mejorar la oferta de servicios a los ciudadanos, con mayor calidad, a precios asequibles, impulsando condiciones efectivas de competencia (CONATEL, 2014).

- **La Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada**

La Ley Especial de Telecomunicaciones tiene por objeto normar en el territorio nacional la instalación, operación, utilización y desarrollo de toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, imágenes, sonidos e información de cualquier naturaleza por hilo, radio electricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos (CONATEL, 2013).

- **El Reglamento para los abonados/clientes – usuarios de los servicios de telecomunicaciones y de valor agregado**

“Este Reglamento tiene como propósito establecer los mecanismos para que los derechos de los abonados/clientes – usuarios sean garantizados y satisfechos por los prestadores de servicios de telecomunicaciones y de valor agregado, así como regular las relaciones entre ellos” (CONATEL, 2013).

- **Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones 2007 – 2012**

El objetivo principal de este plan es impulsar el sector de las telecomunicaciones en el Ecuador, y se basa en cuatro pilares fundamentales para su desarrollo:

- El usuario como el centro de atención y de recopilación de información sobre las tendencias y calidad de servicios
- Convergencia Tecnológica
- Globalización tecnológica y la permanente actualización y transferencia de las nuevas tecnologías a las redes y servicios públicos de telecomunicaciones
- Un nuevo concepto de administración integral de los recursos naturales del Estado, el espectro radioeléctrico en toda su dimensión

Este Plan, es una herramienta que establece las acciones que debe realizar el Estado Ecuatoriano para el correcto desarrollo de las telecomunicaciones y el uso de las TIC en forma integral, equitativa y justa, todo esto con la finalidad de alcanzar el bienestar de los ecuatorianos, mejorando su calidad de vida a través de una atención efectiva, y una regulación y control centrados en el usuario y en la sociedad en la que interactúan.

El ordenamiento jurídico vigente, que regula el sector de las telecomunicaciones dentro del sistema económico garantizado en la Constitución Política de la República del Ecuador, Título XII, Del Sistema Económico, Capítulo 1, Principios Generales, Artículo 249, en concordancia con el Artículo 244 dispone respectivamente:

Será responsabilidad del Estado la provisión de servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, fuerza eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, facilidades portuarias y otros de naturaleza similar.

Podrá prestarlos directamente o por delegación a empresas mixtas o privadas, mediante concesión, asociación, capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma contractual, de acuerdo con la ley.

El Estado garantizará que los servicios públicos, prestados bajo su control y regulación, respondan a principios de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios o tarifas sean equitativos (CONATEL, 2013).

La Ley para la Transformación Económica del Ecuador (Ley 2000-4), publicada en el suplemento del Registro Oficial No.34 del 13 de marzo del 2000, modifica la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada y determina que:

Todos los servicios de telecomunicaciones se brindarán en régimen de libre competencia evitando los monopolios, prácticas restrictivas o de abuso de posición dominante, y la competencia desleal, garantizando la seguridad nacional y promoviendo la eficiencia, universalidad, accesibilidad, continuidad y la calidad del servicio (CONATEL, 2013).

La Ley Especial de Telecomunicaciones en su Capítulo III, Artículo 24 establece que:

Plan nacional de desarrollo.- (Sustituido inc. 2 por el Art. 7 de la Ley 94, R.O. 770, 30-VIII-95).- El Plan nacional de desarrollo de las Telecomunicaciones tiene por finalidad dotar al país de un sistema de telecomunicaciones capaz de satisfacer las necesidades de desarrollo, para establecer sistemas de comunicaciones eficientes, económicas y seguras... (SENPLADES, 2013)

- **Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009 – 2013**

El Plan Nacional del Buen Vivir se lo plantea como un método de intervención para producir un cambio en la tendencia de la sociedad, propone el proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, el mismo que consta de 5 Revoluciones, Revolución Constitucional, Revolución Ética, Revolución Económica, Revolución Social y, Revolución por la Dignidad, como apuestas de cambio y a lo que se quiere llegar en cada una de ellas.

Para conseguir sus objetivos se plantean doce estrategias de cambio, cada una alineada con un Objetivo, cuya finalidad es garantizar el Buen Vivir de la Sociedad Ecuatoriana.

Dentro de las 12 estrategias planteadas, vamos a analizar la que hace mención a Conectividad y Telecomunicaciones.

- **Conectividad y telecomunicaciones para la sociedad de la información y el conocimiento**

La construcción de la Sociedad del Buen Vivir tiene implícito el tránsito hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento pero considerando el uso de las TIC, no solo como medio para incrementar la productividad del aparato productivo sino como instrumento para generar igualdad de oportunidades, para fomentar la participación ciudadana, para recrear la interculturalidad, para valorar nuestra diversidad, para fortalecer nuestra identidad plurinacional; en definitiva, para profundizar en el goce de los derechos y promover la justicia en todas sus dimensiones.

En consecuencia, la acción estatal en los próximos años deberá concentrarse en tres aspectos fundamentales: conectividad, dotación de hardware y el uso de TIC para la Revolución Educativa. El énfasis en tales aspectos implicará el apareamiento de externalidad es positivas relacionadas con el mejoramiento de servicios gubernamentales y la dinamización del aparato productivo.

El Estado debe asegurar que la infraestructura para conectividad y telecomunicaciones cubra todo el territorio nacional de modo que las TIC estén al alcance de toda la sociedad de manera equitativa.

Al mismo tiempo, la dotación de hardware a la población es complemento a la conectividad y aspecto determinante para garantizar niveles mayores de alistamiento digital; es decir, aumentar las capacidades generales para usar efectivamente las TIC. Para el efecto, se deben considerar dos acciones estratégicas claves: facilitar el acceso a computadores a todos los estudiantes de nivel básico y medio, así como, dotar de tecnología de punta a las Juntas Parroquiales Rurales y a las escuelas para convertirlas en catalizadores de los esfuerzos de alistamiento digital al transformarse en telecentros a disposición de la comunidad.

La conectividad total y la disponibilidad de hardware ponen a disposición de la Revolución Educativa herramientas poderosas que posibilitan trabajar a nivel de cobertura y de calidad; por ejemplo, las TIC permiten capacitar a distancia e incorporar programas de apoyo y tutoría para disminuir la deserción escolar. Es probable también, que las TIC posibiliten dar saltos enormes en relación a la calidad. En un primer momento por la capacitación continua de los maestros y por suplir la falta de material didáctico-educativo en sectores remotos; en un segundo momento, por la introducción y uso de nuevos materiales educativos de calidad, desarrollados localmente para la trasmisión de saberes desde nuestra propia perspectiva histórica y cultural.

Por otro lado, se hace prioritaria una transformación profunda del sistema de educación superior que posibilite la formación de profesionales y académicos para utilizar, explotar y producir las TIC evitando, así, el apareamiento de cuellos de botella que limiten la productividad sistémica.(Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013).

#### **1.6.2.2. Factores económicos**

En los últimos años el Ecuador ha presentado un crecimiento importante debido a la elevada inversión que ha destinado el sector público para mejorar la infraestructura del país trayendo no solamente bienestar para ciertos sectores como la construcción, sino también para la administración pública, el comercio y otras actividades, que demuestran un crecimiento debido al incremento de consumo como consecuencia al alza en los ingresos de las personas. (Unidad de Investigación Económica y de Mercado de Corporación Ekos, 2014).

A finales del año 2014 el precio del petróleo bajó a \$89,90 dólares; fortaleciendo el dólar, trayendo como consecuencia la devaluación de las monedas del mundo. El resultado de este suceso es que los productos que importamos, ingresan al país a competir con un valor menor al producto nacional. Por otro lado, las exportaciones también se ven afectadas ya que al salir del país con un valor más alto, afecta su desempeño en del mercado extranjero. (Ecuavisa, 2014). Cabe indicar que la inestabilidad económica ha afectado incluso a las remesas del extranjero, por tanto disminuye el poder adquisitivo de las personas, representando una amenaza para la empresa.

El cambio de la matriz productiva, de acuerdo con el SENPLADES, implica cuatro procesos: diversificar la producción, aumentar el valor agregado de la producción, sustitución de las importaciones y fomentar las exportaciones. El proceso de sustitución de importaciones tiene varias etapas: sustitución de bienes de consumo no durables; de durables, de bienes intermedios; y de bienes de capital. El país avanzó en la primera etapa para lo cual el SENPLADES plantea en el corto plazo reiniciar este proceso en la industria farmacéutica, tecnología y metalmecánica (El telégrafo, 2014), representando una oportunidad para industria.

Las importaciones de bienes de tecnología de la información y las comunicaciones incluyen los equipos de telecomunicaciones, audio y video; informático y afines; los componentes electrónicos; y demás bienes de la tecnología de la información y las comunicaciones. Se excluyen los programas informáticos.

El Gobierno ha debido tomar medidas para contrarrestar los efectos de la baja del petróleo que actualmente a la fecha se encuentra en \$60 dólares, como lo es el aumento de las salvaguardas en las importaciones, la disminución de los salarios en el sector público, la eliminación estatal del aporte del 40% a las pensiones de jubilación, restricción en el cupo de importaciones, afectan en el

desarrollo del negocio y provocan el alza de los precios en los productos que ofrece MUNDIALO CÍA. LTDA.

- **Producto Interno bruto**

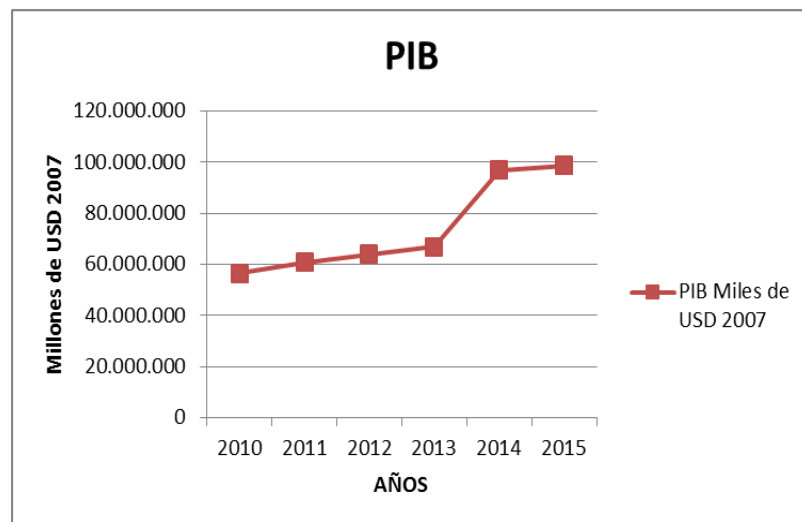
El producto interno bruto es un indicador que muestra el valor monetario de los bienes y servicios producidos en un período determinado dentro de una economía. Éste indicador puede mostrar el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas del país. A continuación se muestra el valor del PIB de los últimos 5 años del Ecuador.

**Tabla 3:**

**PIB**

Años	PIB Miles de USD 2007	% de crecimiento
2010	56.481.055	---
2011	60.882.626	7%
2012	64.009.534	5%
2013	66.879.415	4%
2014	97.020.430	3%
2015	98.863.818	1,9%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**Figura 6. Producto Interno Bruto**

**Nota Fuente:** Adaptado del BCE

### Análisis:

En el año 2013, el PIB se ubicó en USD 66.879.415 millones y el crecimiento fue del 3% con relación al 2014 y las proyecciones para el 2015 es de USD 98.863.818. El sector de comunicaciones, condiciona e influye, cada día más con la importancia de la economía del país, el porcentaje de participación en el PIB es aproximadamente de 9.3% y ha presentado un crecimiento del 6.7% a Diciembre de 2012 con respecto a Diciembre 2011.

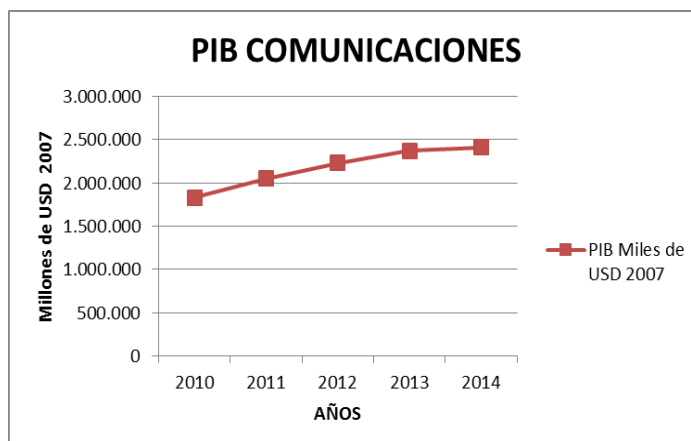
Con estos datos podríamos decir que se están creando más empresas por lo que hay mayor empleo, además el crecimiento del PIB representa un incremento en la recaudación de impuestos para el gobierno, lo cual es bueno para el desarrollo del país.

**Tabla 4:**

#### PIB Comunicaciones

Años	PIB Miles de USD 2007	% de crecimiento
2010	1.829.774	
2011	2.051.262	11%
2012	2.232.444	8,1%
2013	2.372.299	5,9%
2014	2.410.679	1,6%

Fuente: Banco Central del Ecuador



**Figura 7. PIB Comunicaciones**

Nota Fuente: Adaptado del BCE

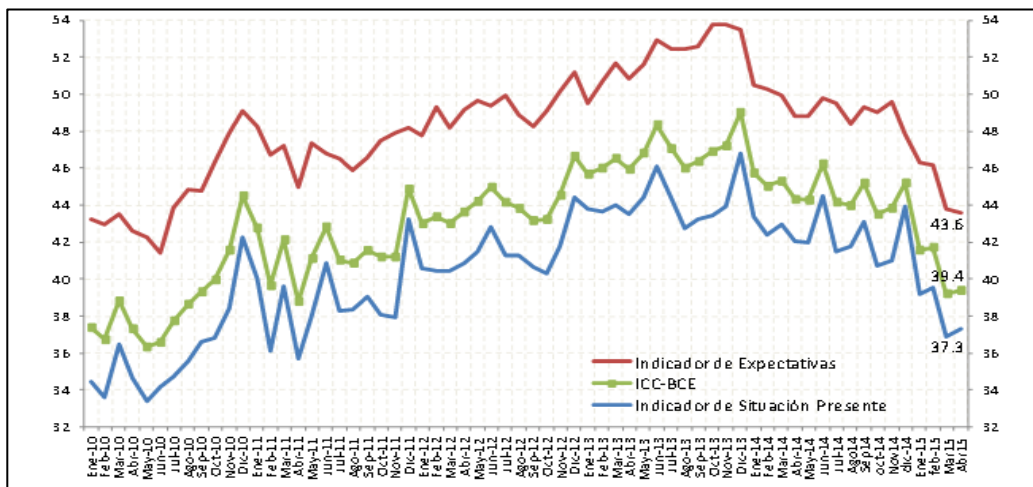
### Análisis:

El sector de comunicaciones, condiciona e influye en el porcentaje de participación del PIB en USD 2.410.679 millones para el año 2014 con una tasa de valoración anual de 1,6% según datos del Banco Central del Ecuador.

En el año 2012, las telecomunicaciones del Ecuador significaron 4.382 millones de dólares, equivalentes al 7,63% del Producto Interno Bruto (PIB); pero, su aporte indirecto para que los otros sectores productivos funcionen es básico y tiene una enorme importancia nacional. El aporte directo de las Telecomunicaciones al Producto Interno Bruto (PIB) es relativamente reducido, pero su aporte indirecto es invaluable. Se podría decir que nada se hace en ninguno de los sectores políticos, económicos y sociales, sin contar con el aporte de este servicio.

- **Índice de confianza del consumidor**

Este indicador es de suma importancia puesto que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y su situación financiera personal, para lo cual se muestra el siguiente gráfico:



**Figura 8. Índice de confianza del Consumidor (2010-2015)**

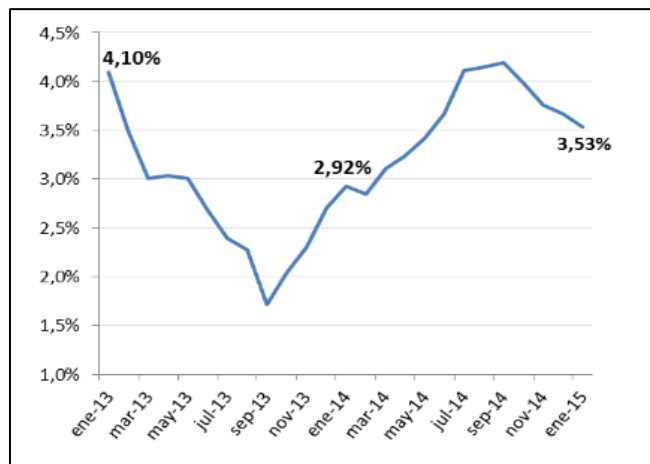
**Nota Fuente:** Adaptado del Banco Central del Ecuador

### Análisis:

El índice de confianza del consumidor presentó en abril de 2015 un aumento de 0,2 puntos con relación al mes anterior, situándose en 39,4 puntos, mientras que su componente el índice de situación presente registró un comportamiento positivo al aumentar en 0,4 puntos; finalmente el indicador de expectativas futuras disminuyó en -0,2 puntos. La tendencia de disminución de éstos tres índice a partir del año 2014 se debe a que las personas no se sienten tan seguras sobre la estabilidad de sus ingresos los mismos que determinan sus actividades de consumo, es decir tienden a ahorrar más de lo que gastan, lo que provoca contracciones en la economía. Se puede decir que los consumidores tienen una visión negativa sobre la capacidad para encontrar y conservar buenos empleos.

- **Inflación**

La inflación es el incremento de precios de bienes y servicios con relación a una moneda, es decir la variación porcentual de precios en un tiempo determinado. La inflación es la medida estadística a través de los precios al consumidor de una canasta básica de bienes o servicios, establecidos a través de una encuesta en hogares.



**Figura 9. Evolución de la inflación anual**

**Nota Fuente:** Adaptado del Banco Central del Ecuador

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico el índice anual según el Banco Central del Ecuador para inicios del año 2013 fue de 4,10%, en enero del 2014 de 2,92% y finalmente para enero de 2015 se registró un 3,53% y para el 31 de mayo de 2015 el índice inflacionario es del 4,55%.

- **Tasa de interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, son los porcentajes que cobran las entidades financieras por la utilización de una suma de dinero en un tiempo determinado.

Existen dos tipos de tasa de interés: tasa activa, que es el porcentaje que cobran las instituciones financieras a sus clientes por créditos otorgados y su valor es del 8,70%; y la tasa pasiva es el porcentaje que la institución financiera paga a las personas que realizan algún tipo de inversión, que al 30 de junio de 2015 se encuentra en 5,48%.

### ***1.6.2.3. Factor social***

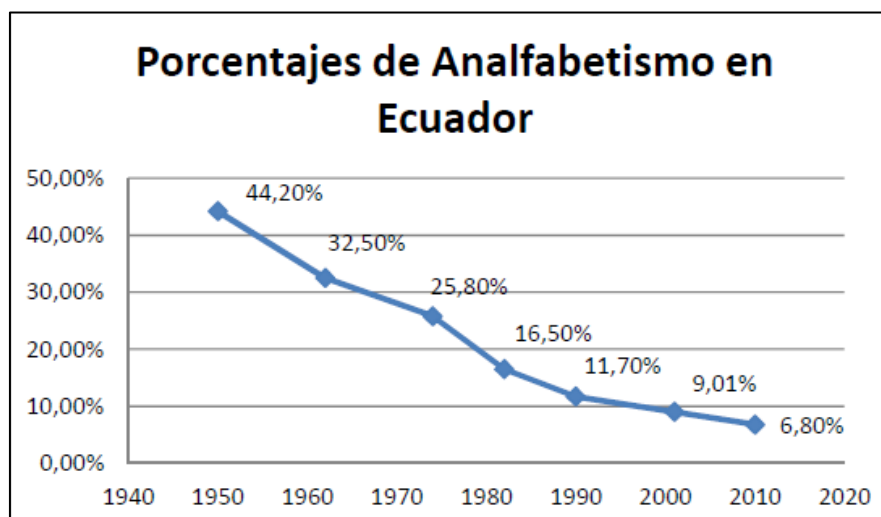
Los cambios en estilos de vida, patrones culturales, cambios en gustos y preferencias que pueden afectar o favorecer al consumo del producto o servicio que ofrece MUNDIALO CÍA. LTDA.

- **Alfabetismo en el Ecuador**

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC 2010), Ecuador registró en el último censo una tasa de alfabetismo del 6,80%, 2,2

puntos menor a lo que se registró en Censo de Población y Vivienda del 2001 cuando llegó al 9%.

A partir de estos datos el gobierno declara como tema prioritario el alfabetismo y crea programas como el EBJA (Educación Básica para Jóvenes y Adultos) establecidas en Plan Nacional del Buen y el Plan Decenal de Educación, con lo que se ha reducido la tasa de alfabetismo de manera progresiva a 1,8 puntos porcentuales hasta febrero de 2012 y 2,8 puntos porcentuales hasta septiembre de 2013 con una inversión de USD 68 684.257.

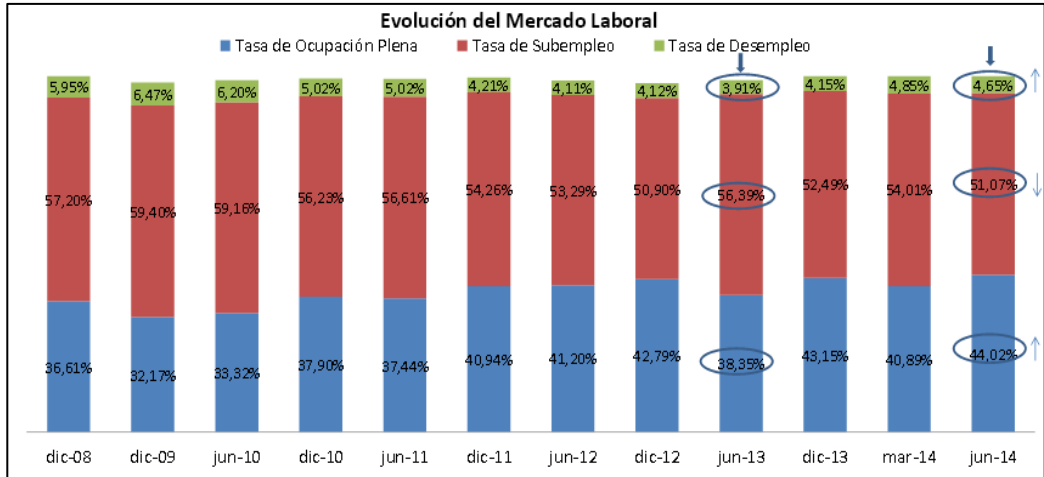


**Figura 10. Alfabetismo en el Ecuador**

Nota Fuente: Adaptado INEC

- **Empleo, Desempleo, y Subempleo**

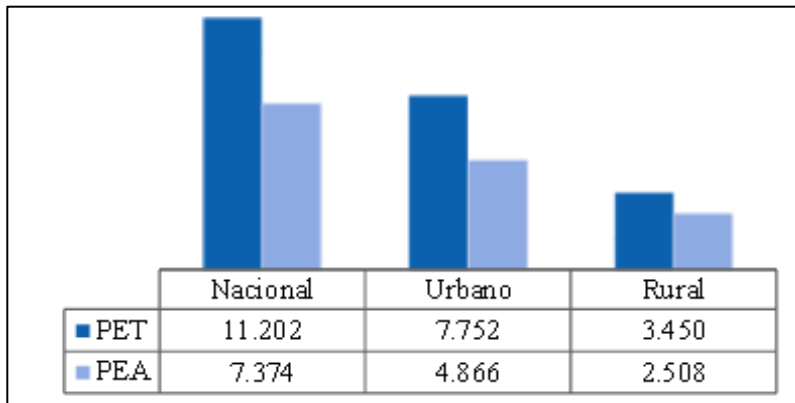
Según los datos que proporciona el INEC, indica que el Ecuador registró una tasa de subempleo del 51,07% y una tasa de desempleo del 4,65%, finalmente la tasa de empleo es de 44,02% a junio de 2014. Si comparamos con el mes del año anterior existe una disminución de 9 puntos porcentuales en el subempleo y un incremento de 19 puntos porcentuales en el desempleo.



**Figura 11. Evolución del Mercado Laboral**

Fuente: INEC

Como información adicional, el Ecuador consta de una población económicamente activa (PEA) de 7,4 millones de personas y la población en edad de trabajar (PET) a nivel nacional es de 11, 2 millones de personas.



**Figura 12. PEA a nivel nacional, urbano y rural, marzo 2015 (En miles de personas)**

Fuente: INEC

- **Gustos y preferencias de personas en telecomunicaciones móviles**

Los gustos y preferencias de los consumidores en telefonía móvil varían por diferentes factores como la cobertura, economía, y por preferencia de operadora,

como Conecel (Claro) que es preferido en la costa y Otecel (Movistar) en la sierra.

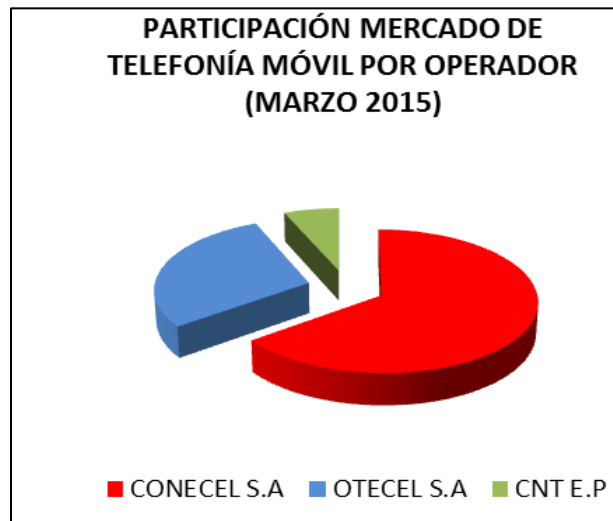
El siguiente gráfico describe: La distribución del mercado del Servicio Móvil Avanzado (telefonía celular), a nivel nacional con base en los prestadores del servicio: CNT EP (Cnt), CONECEL S.A. (Claro) y OTECEL S.A. (Movistar).

**Tabla 5:**

**Operadores Móviles**

OPERADORA	PARTICIPACIÓN MERCADO
CONECEL S.A	64,75%
OTECCEL S.A	28,91%
CNT E.P	6,35%

Fuente: ARCOTEL



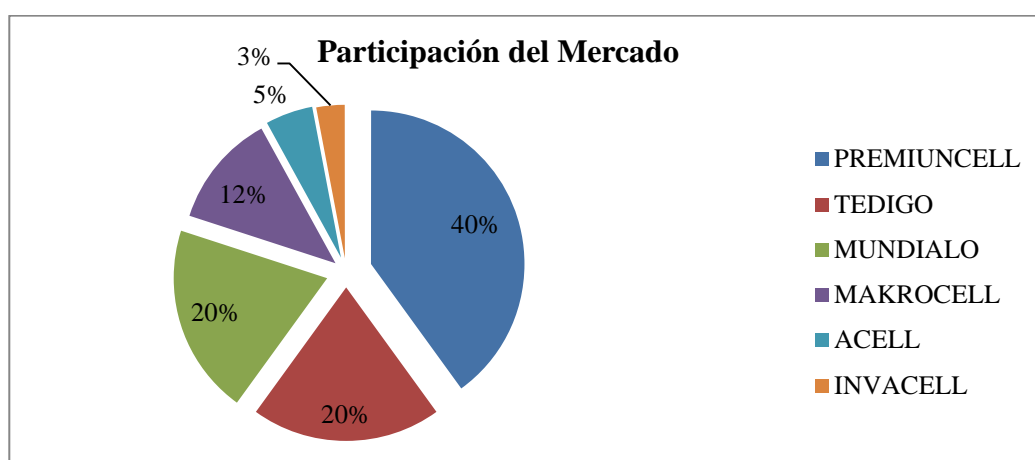
**Figura 13. Participación mercado telefonía móvil**

**Nota Fuente:** Adaptado de ARCOTEL

El Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones, S.A. (Conecel), cuya marca comercial es Claro, es una empresa privada operadora de telecomunicaciones inalámbricas en Ecuador. Su red celular utiliza tecnología digital TDMA y provee cobertura a más del 90% de la población local. La empresa entrega servicios inalámbricos de pre- y postpago y adicionalmente ofrece internet, servicios buscapersonas y de transmisión de datos, y actualmente con sus nuevos

servicios como es el Claro TV HD (televisión por cable) y sus productos relacionados como televisiones.

La participación del mercado por gustos y preferencias en telefonía móvil en Santo Domingo se distribuye de la siguiente manera: MUNDIALO CÍA. LTDA., alcanza el 20%, en relación a su principal competencia PREMIUNCELL (40%), TE DIGO (20%), MAKROCELL (12%), ACCELL (5%), INVACEL (3%).



**Figura 14. % Participación del Mercado MUNDIALO CÍA. TDA en Sto. Dgo.**

Fuente: CLARO Sto. Dgo.

#### **1.6.2.4. Factor tecnológico**

Los factores tecnológicos están relacionados con la inversión y desarrollo (I+D), desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

Como parte del Plan Nacional de Banda Ancha que ejecuta el MINTEL se promueve el acceso a las TIC, no solo, a través de la dotación de equipamiento y conectividad sino por medio de la capacitación en TIC a la población beneficiada, buscando la sinergia entre la educación y la tecnología.

Adicional el Estado ha realizado negociaciones de recursos no renovables en tecnología en el sector estratégico como es el caso de **espectro radioeléctrico** que constituye un subconjunto de ondas electromagnéticas fijadas convencionalmente por debajo de 3.000 gigahercios (GHz), medida de frecuencia que se propaga por el espacio sin necesidad de una guía artificial.

El ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Jaime Guerrero, explicó:

A través del espectro radioeléctrico es posible brindar una variedad de servicios de telecomunicaciones que tienen una importancia creciente para el desarrollo económico de un país. El ministro Guerrero destacó que con la nueva banda de 1.900 MHz, las operadoras podrán ofrecer un servicio de última tecnología, como el despliegue de la tecnología **4G** y de esta manera beneficiar a todos los ecuatorianos.

Con estas nuevas tecnologías los ecuatorianos actualmente ya se encuentran utilizando la red 4G (evolución a largo plazo, por sus siglas en inglés) con todas las operadoras móviles existentes en el país: Movistar, Claro y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

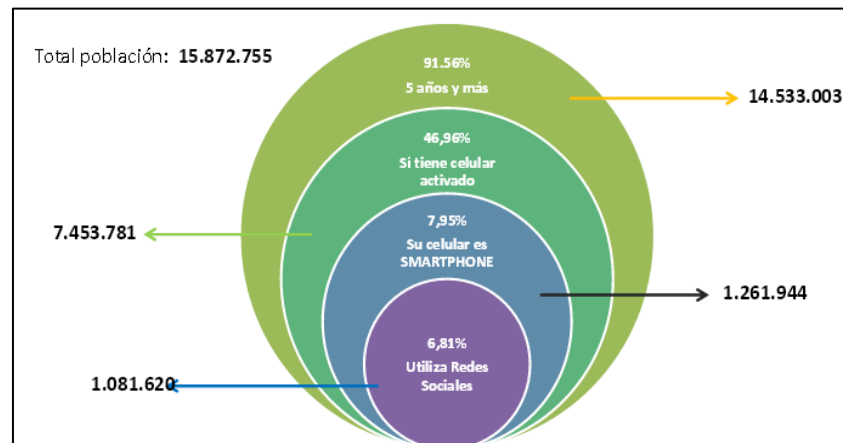
La actividad comercial a nivel nacional ha ido creciendo y desarrollándose conforme a los avances culturales, sociales, políticos y sobre todo tecnológicos, según datos que proporciona el INEC en relación al acceso de internet, tenencia de computadoras y teléfonos celulares ha ido incrementándose al pasar de los años.

**Tabla 6:**  
**Uso de tecnología (2010 al 2013)**

USO DE TECNOLOGÍA A NIVEL NACIONAL	AÑOS			
	2010	2011	2012	2013
Tenencia de computadoras portátiles	9,00%	9,80%	13,90%	18,10%
Tenencia de telefonía móvil	49,70%	78,80%	81,70%	86,40%
Acceso a internet	16,70%	23,70%	31,40%	37,00%
Uso de internet	7,60%	8,40%	20,10%	31,40%

Fuente: INEC

Otro dato importante en la evolución de la tecnología y que representa una oportunidad para el giro del negocio de MUNDIALO CÍA. LTDA., es la utilización de las redes sociales que se encuentran en boga tanto para los jóvenes, adultos, empresas, e instituciones que la utilizan para difundir y compartir información y son de mucha utilidad.



**Figura 15. Porcentaje de población con celular y redes sociales 2013**

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo - ENEMDU (2013)

### Análisis:

Como se puede observar para el año 2013 el 91,56% posee celular, el 7,95% tiene un celular Smartphone y el 6,81% del total de la población utiliza redes sociales; para el año 2014 se estima que 94% posea celular, el 15% tenga un celular Smartphone y que el 20% redes sociales, según proyecciones realizadas en base a los datos que proporciona el INEC.

### 1.6.3. Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

- Aumento en la demanda de tarjetas con tiempo aire, teléfonos celulares, accesorios y equipos de telecomunicaciones, en las zonas que comercializa la empresa.
- Es un segmento de mercado en expansión, porque se dispone de mayor cobertura celular en las diferentes zonas rurales.
- Constante renovación tecnológica con la importación de nuevos equipos.
- Futuros convenios con otras empresas para que nuestros productos tengan mayor aceptación.
- Temporadas especiales, porque se incrementa tanto la oferta como la demanda de nuestros productos y servicios, con el establecimiento de promociones.
- Cubrir el mercado de poblaciones aledañas a Santo Domingo.

#### **1.6.4. Amenazas**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada.

- Rivalidad entre competidores, las empresas del sector realizan continuas campañas publicitarias sobre precios y calidad, este proceso se encuentra ligado directamente a los canales de ventas, de esta manera el resultado de nuestra competencia es aún mayor que el de MUNDIALO CÍA. LTDA.
- Nuevas políticas de la Superintendencia de Telecomunicaciones, más exigencias o restricciones hacia la comunicación celular, así como también de su único proveedor CONECEL.
- Nuestros proveedores suministran equipos en ocasiones con defectos de fábrica, que crean malestar en los clientes al adquirir nuestros productos.

- Gustos y preferencias de los clientes, ya que el consumidor puede elegir entre las diversas alternativas que existe en el mercado.
- La Crisis Financiera ha dado paso a la inestabilidad de la economía mundial, la misma que ha afectado incluso las remesas del extranjero, por tanto disminuye el poder adquisitivo de las personas a nivel nacional e internacional.

### **1.6.5. Matriz EFE**

Una vez realizado el análisis externo de la empresa se procedió a resumir las amenazas y oportunidades en la matriz EFE. Como se muestra en la Tabla N°7.

#### ***1.6.5.1. Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de MUNDIALO CÍA. LTDA.***

Una vez realizada la matriz EFE, se ha obtenido como promedio ponderado el valor de 2,45, el mismo que está por debajo del promedio de comparación que es de 2,5, lo cual quiere decir que las estrategias actuales de MUNDIALO CÍA. LTDA., no aprovechan eficientemente las oportunidades existentes y no se está minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

Se puede observar claramente que los factores más importantes que afectan a esta industria son los siguientes: Aumento de la demanda con una calificación de 4 y un peso de 0,20, siendo el factor más relevante debido al alto crecimiento del mercado de la telefonía celular y la renovación tecnológica como lo señala la calificación de 3 con un peso de 0,16 porque MUNDIALO CÍA. LTDA., cuenta con productos y servicios de tecnología móvil.

La rivalidad entre competidores es una de las amenazas que pesa más en la industria, debido a la competencia desleal existente, por tal razón es la ponderación más alta de las amenazas, seguido de los gustos y preferencia de los clientes.

**Tabla 7:**  
**Matriz EFE**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso ponderado	
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Aumento en la demanda	0,20	4	0,80
2	Segmento de mercado en expansión	0,15	2	0,30
3	Renovación tecnológica	0,16	3	0,48
4	Futuros convenios con otras empresas	0,06	1	0,06
5	Insatisfacción de los usuarios por los servicios que brindan otras empresas de telefonía móvil	0,09	2	0,18
<b>AMENAZAS</b>				
1	Rivalidad entre competidores	0,14	2	0,28
2	Nuevas políticas de la Superintendencia de Telecomunicaciones	0,05	3	0,15
3	Equipos con defectos de fábrica	0,04	2	0,08
4	Gustos y preferencias de los clientes	0,09	1	0,09
5	Crisis Financiera ha dado paso a la inestabilidad de la economía mundial	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.45</b>
Nota Fuente: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias presentes de la empresa está respondiendo a cada factor, donde: 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por arriba de la media, 2=la respuesta es la media y 1=la respuesta es mala.				

**Fuente:** Investigación Propia


### 1.6.6. Matriz FODA

Fred (2003) sostiene que el análisis F.O.D.A., “consiste en una matriz que permite diagnosticar y evaluar sistemáticamente, las debilidades y fortalezas internas de una organización, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades”(p.151).

En la matriz FODA que a continuación se detalla están seleccionadas las variables que obtuvieron un peso ponderado a partir del 0.03 tanto para las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se encuentran representadas en la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y en la Matriz de evaluación de factores externos (EFE); la cual será vital para que la empresa pueda desarrollar los objetivos propuestos en la planificación del modelo de atención al cliente MUNDIALO CÍA. LTDA según la norma ISO/TS 10004:2010.

**Tabla 8:**

**Matriz de análisis FODA de MUNDIALO CÍA. LTDA.**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Tiempo oportuno en la entrega de pedidos 2. Adquisición de nuevas tecnologías (Facturación Electrónica) 3. Tiempo de transferencia en llamadas telefónicas 4. Capacidad para resolver problemas por parte del personal de ventas 5. Conocimiento de los productos ofertados por parte de los vendedores. 6. Líneas de productos con marcas reconocidas a nivel mundial acorde a las necesidades de los clientes.	1. Falta de amabilidad y cordialidad 2. Infraestructura inadecuada en la unidad de atención al cliente. 3. Alta rotación del personal de ventas 4. No cuenta con políticas, manuales y procesos de atención al cliente. 5. Falta de asesoría y calidad de información suministrada. 6. Falta de capacitación al personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Aumento en la demanda 2. Segmento de mercado en expansión 3. Renovación tecnológica 4. Futuros convenios con otras empresas 5. Insatisfacción de los usuarios por los servicios que brindan otras empresas de telefonía móvil	(F1; O1; O5) (F4; O1) (F5, F6; O4; O5) <b>Mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición</b>	(D1, D5, D6 ; O1; O5) (D2; O2; O5) (D3; O1) (D4; O2) <b>Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción al cliente</b>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Rivalidad entre competidores 2. Nuevas políticas de la Superintendencia de Telecomunicaciones 3. Equipos con defectos de fábrica 4. Gustos y preferencias de los clientes 5. Crisis Financiera ha dado paso a la inestabilidad de la economía mundial	(F1; A1; A4) (F2; A1) (F6; A4) <b>Mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición</b>	(D1; A1; A4) (D4; A2) <b>Seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente</b>

**Fuente:** Análisis interno y externo de MUNDIALO CÍA. LTDA.

### 1.6.7. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Es una herramienta de análisis que permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de la empresa MUNDIALO CÍA. LTDA., con respecto a sus principales competidores, sobre factores que se consideran como claves para el éxito de la industria en que se desenvuelve y que ayuda en la Unidad de Atención al Cliente de acuerdo a estudios de mercado realizado a la competencia por la empresa en el año 2013.

**Tabla 9:**

**Matriz MPC**

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	MUNDIALO CÍA. TDA.			PREMIUCCELL		TEDIGO	
	Peso	Calif.	Peso Ponder.	Calif.	Peso Ponder.	Calif.	Peso Ponder.
Participación en el mercado	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20
Tecnología de vanguardia	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Servicio y atención al cliente	0.14	4	0.56	2	0.28	1	0.14
Calidad y variedad del producto	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51
Lealtad del cliente	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.38</b>		<b>2.44</b>		<b>1.90</b>

Fuente: Investigación de campo

#### 1.6.7.1. Análisis de la matriz MPC

Al realizar la matriz MPC se puede observar que la MUNDIALO CÍA. LTDA., posee un peso ponderado de 2,38 lo que representa que la empresa tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor líder en la industria que es PREMIUCCELL con un peso de 2,44.

Además se analiza que la “competitividad de precios” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito en la industria, como señala el peso de 0.20 con

una calificación de 1 para MUNDIALO CÍA. LTDA., la misma que representa la mayor debilidad, en comparación de su principal competencia PREMIUNCELL que posee una calificación de 4, siendo esta una fortaleza y TEDIGO con una calificación de 3, representando una menor fortaleza, debido a que estas empresas venden la mayoría de sus productos al precio de costo.

En relación al factor **servicio y atención al cliente** se ha considerado un peso en la industria de 0,14, en la que MUNDIALO tiene una calificación de 4, lo que representa una mayor fortaleza en comparación de su competencia PREMIUNCELL y TEDIGO que por no contar un con un excelente servicio constituye una debilidad en el perfil competitivo del mercado de telefonía celular.

## **2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

En este capítulo se procedió a levantar el proceso actual que realiza MUNDIALO CÍA. LTDA., en relación a la atención al cliente, lo que permitió conocer las principales mudas del proceso, así como las causas y efectos del mismo.

Actualmente en la Unidad de Atención al Cliente, se encuentran 4 personas; las cuales están encargadas de proporcionar a los clientes toda la información de los productos ya sea personalmente o vía telefónica (exclusivamente recargas) para realizar la respectiva venta, cabe mencionar que diariamente se atiende un promedio de 225 clientes, los mismos que para ser atendidos deben esperar su turno de acuerdo a la manera en que fueron llegando en horario de lunes a viernes de 8h30 a 18h00 de manera ininterrumpida, los días sábados de 8h30 a 14h00 y los domingos de 8h00 a 13h00.

### **2.1. Concepto de procesos**

Según la norma (ISO 9000:2005) lo define: “Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elemento de entrada en resultados”.

### **2.2. Concepto de procedimiento**

La norma (ISO 9000:2005) lo define: “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”

## **2.3. Diagrama del proceso de atención al cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA.**

Para representar los diferentes elementos que intervienen en un proceso, se conoce una variedad de símbolos normalizados (normas ANSI) que sirven para representar formalmente los diagramas.

Actualmente la empresa no cuenta con un documento físico que demuestre el proceso de atención al cliente, para lo cual se realizó el levantamiento de información por medio de diagramas, de esta manera obtenemos una visión clara de las actividades que intervienen en el proceso de atención al cliente y en lo posterior realizar cambios o reestructuraciones en busca de mejores resultados.

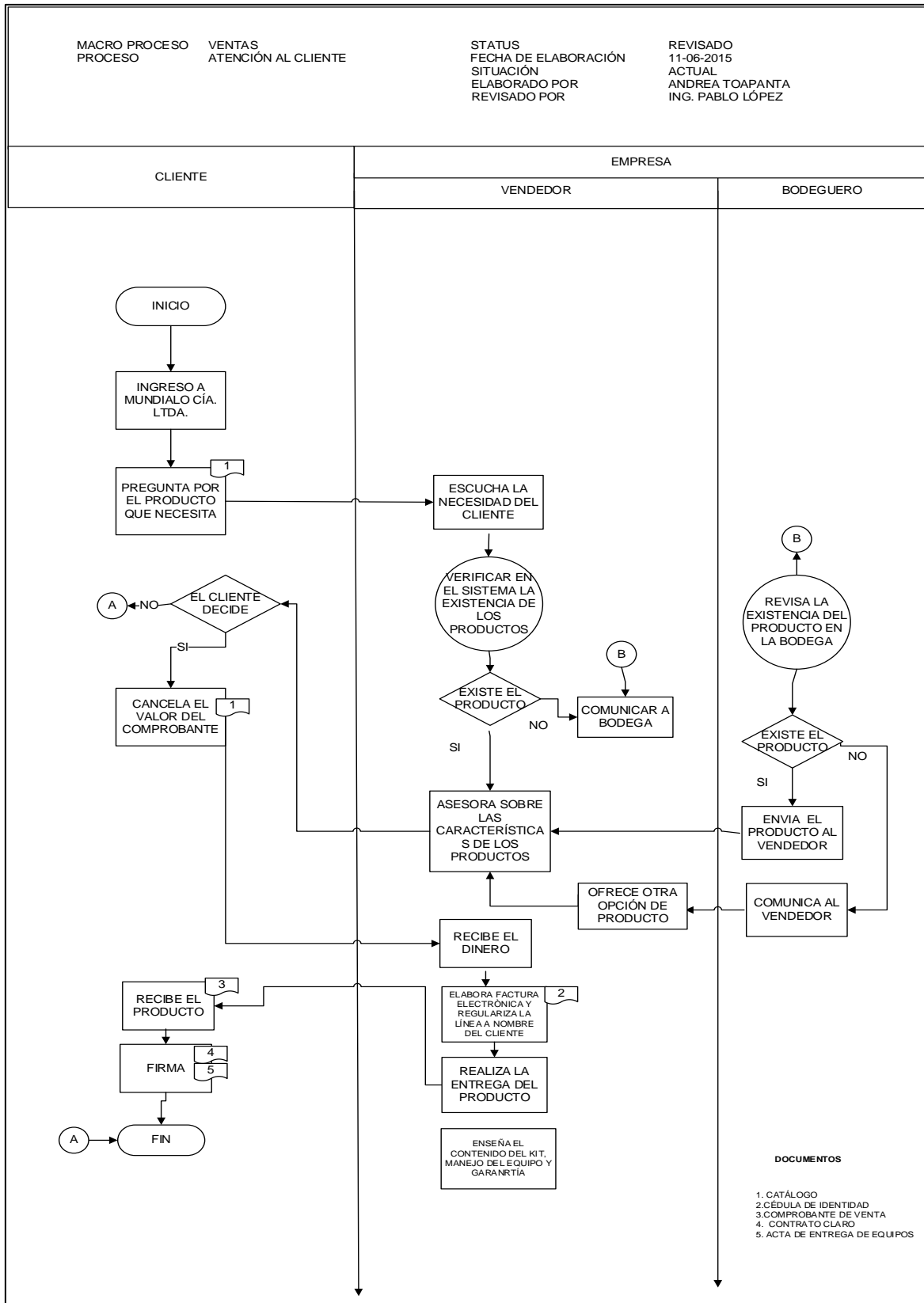
### **2.3.1. Descripción del procedimiento de atención al cliente**

- **Teléfonos y planes postpago (personalmente)**
- Ingreso del cliente a la Compañía. (Espera hasta que le toque su turno y ser atendido)
- El cliente pregunta por el producto que necesita.
- El vendedor escucha la necesidad del cliente.
- Verifica en el sistema la existencia del producto.
- Si no existe el producto se comunica a bodega.
- En bodega revisan la existencia del producto.
- Si existe, envían el producto al vendedor.
- El vendedor realiza el asesoramiento del producto: especificaciones, modelos y beneficios.

- Pero si no existe en bodega, se comunica al vendedor.
- El vendedor ofrece otra opción de producto al cliente.
- El cliente selecciona el producto.
- El vendedor solicita cédula de identidad y correo electrónico para elaborar la factura electrónica.
- Si el cliente no tiene correo electrónico, el sistema Axis le asigna un usuario y clave, ingresando por la página web :  
[www.mundialo.com.ec/facturaciónelectrónica](http://www.mundialo.com.ec/facturaciónelectrónica)
- El cliente cancela el valor del comprobante de venta.
- El vendedor recibe el dinero.
- El vendedor regulariza la línea a nombre del cliente
- Se realiza la entrega del producto, indicando el contenido del kit y que funcionen correctamente, realiza recomendaciones de manejo del equipo y garantías.
- Firma y entrega de contrato Claro y acta de entrega de equipos al cliente
- Registro de la venta.
- **Recargas, tarjetas y chips (personalmente)**
- Cliente solicita los productos
- El vendedor solicita los datos del cliente (Nombres y apellidos y número de la base)
- Verifica en el sistema los datos y productos
- Señala el valor de la factura con sus productos solicitados
- El cliente cancela
- El vendedor cobra y entrega los productos (tarjetas y chips) o envía recargas al número de base.

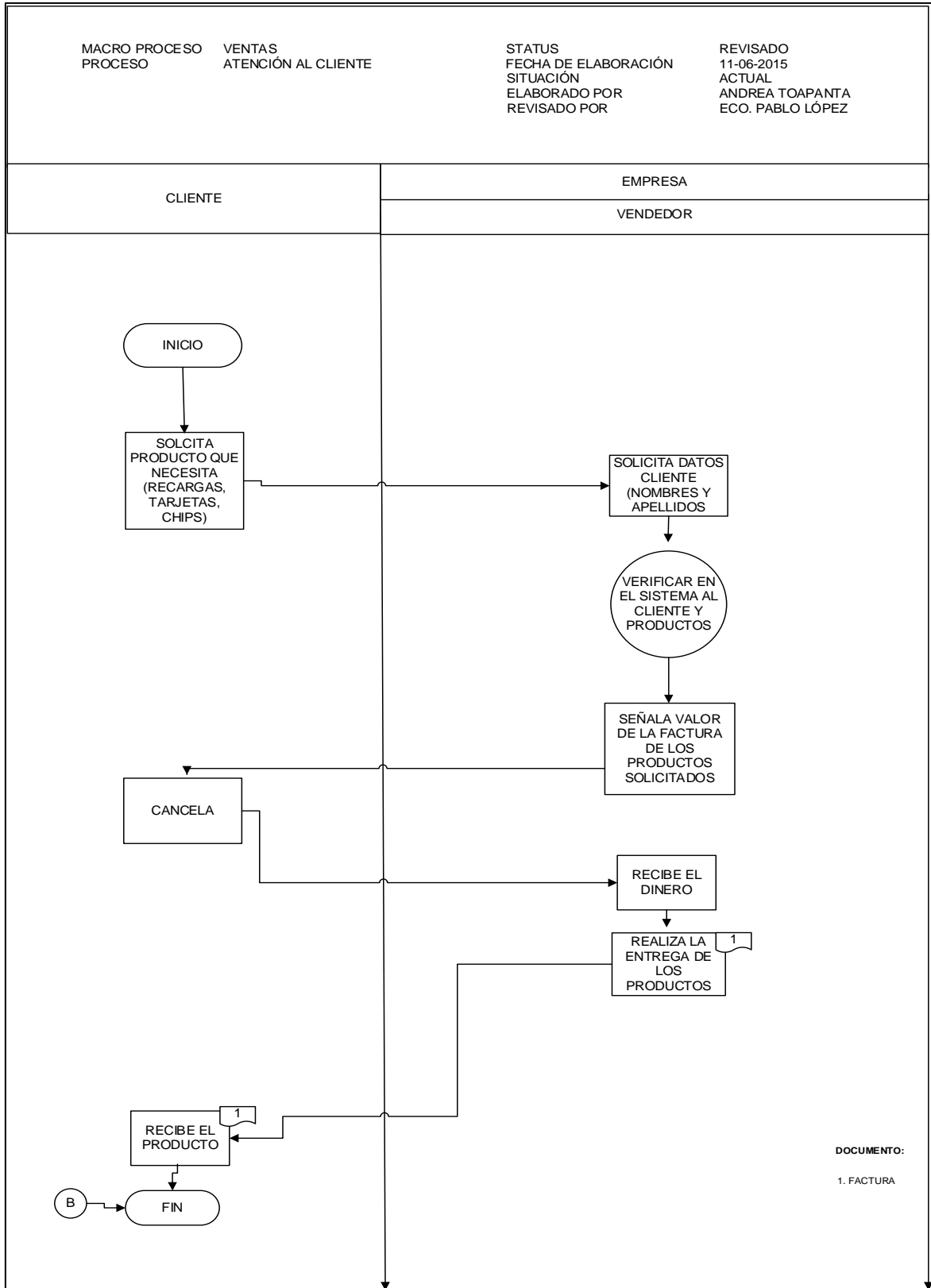
- Entrega la factura.
- **Recargas (telefónicamente)**
- Llamada del cliente
- Vendedor realiza el protocolo (Saludo, identificación y nombre de la empresa)
- El cliente solicita la recarga
- Vendedor solicita y registra físicamente los datos del cliente (Nombres y Apellidos, N° de depósito, valor del depósito, N° de la base)
- El vendedor finaliza la llamada
- Verifica en la banca virtual el depósito
- Realiza la factura electrónica, la misma que es enviada al correo electrónico del cliente
- Posterior realiza la recarga.

Cabe indicar que para los nuevos productos de MUNDIALO CÍA. LTDA., como es el caso del internet fijo y móvil y Claro TV HD; no se atienden en el punto de venta porque se está promocionando puerta a puerta a los actuales clientes. (Trabajo de campo por parte de los vendedores).



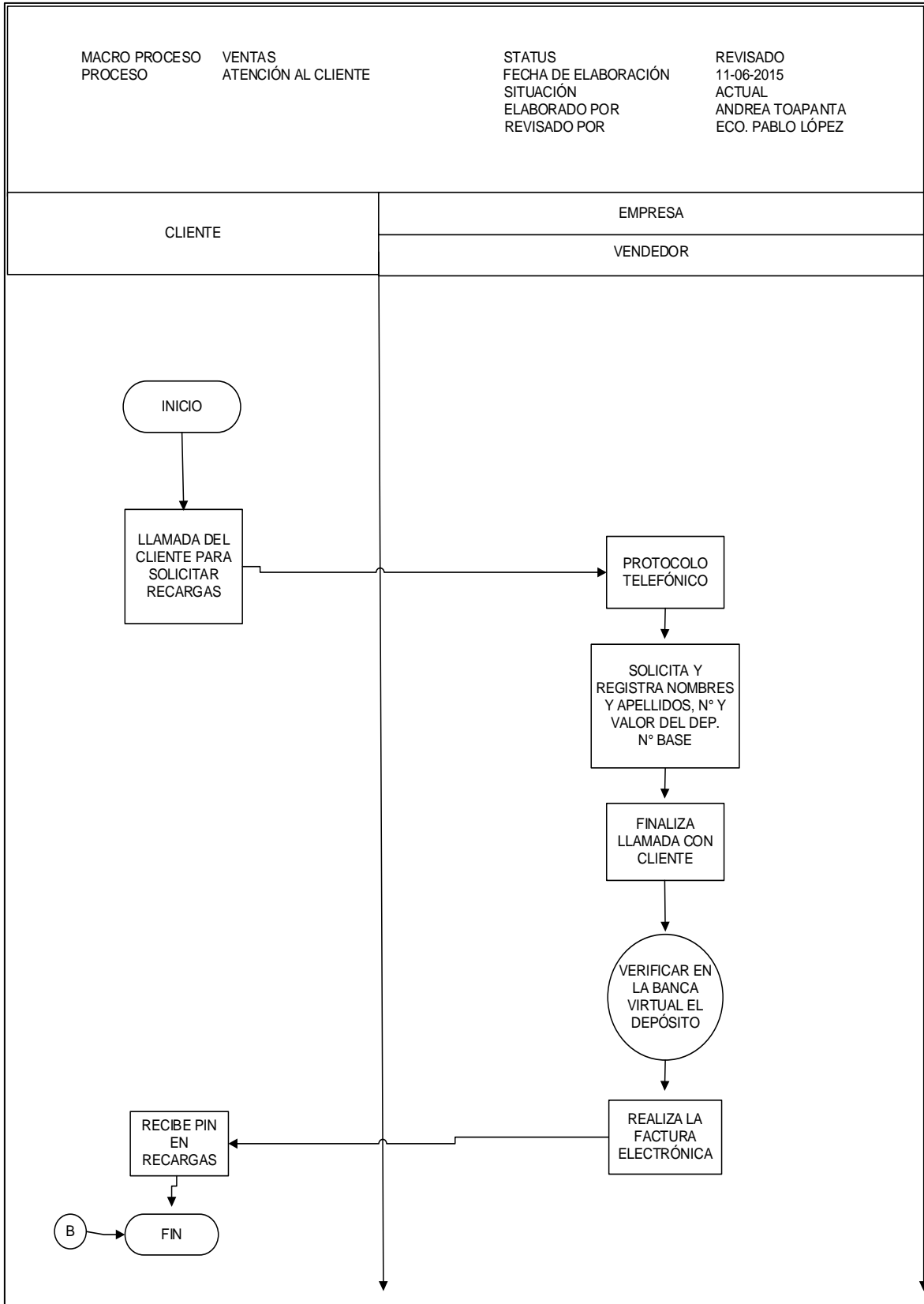
**Figura 16. Flujograma de Atención al Cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA. (Teléfonos y planes postpago)**

Fuente: MUDIALO CÍA. LTDA.



**Figura 17. Flujograma de Atención al Cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA. (Recargas, tarjetas y chips)**

Fuente: MUDIALO CÍA. LTDA.



**Figura 18. Flujograma de Atención al Cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA. (Recargas por teléfono)**

**Fuente:** MUDIALO CÍA. LTDA.

### ***2.3.1.1. Análisis del proceso de atención al cliente***

Para realizar el análisis de los procesos de atención al cliente se procedió a utilizar la herramienta de Análisis del Valor Agregado o AVA, la misma que nos ayuda a evaluar la eficiencia de los mismos, por medio de la evaluación de cada actividad. “De esta manera se puede medir el aporte de cada actividad hacia la satisfacción de las expectativas del cliente, además se espera poder optimizar las actividades y también minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado” (Harrington, 1993).

Por medio de éste análisis se puede conocer cuáles son las actividades que agregan valor al cliente (VAC), agregan valor al negocio (VAN) y las actividades que no agregan valor (NAV) en el proceso.

Como se muestra en la Tabla 10, el análisis del proceso de atención al cliente de teléfonos y planes en MUNDIALO CÍA. LTDA., así como el gráfico de pastel que totaliza las actividades del proceso en donde se obtuvo el siguiente resultado:

Las actividades con valor agregado para la empresa son de 4 minutos (7%) y para el cliente de 29,16 minutos (54%), las mudas que afectan al proceso es decir las actividades sin valor agregado y que representan 20,40 minutos equivalentes al 38% del total del proceso de atención al cliente, las mismas que deberán ser modificadas para que representen un valor agregado ya sea para la empresa o para el cliente.

- **Muda de transporte**

El movimiento del producto (teléfono) desde la bodega a la sucursal (punto de venta) no agrega valor y representa 10 min del total del proceso.

- **Muda de movimiento**

Cualquier movimiento del cuerpo de una persona que no se relacione directamente con la adición de valor, es improductivo; se identificó que los vendedores contestan llamadas telefónicas de índole personal durante el proceso de atención al cliente.


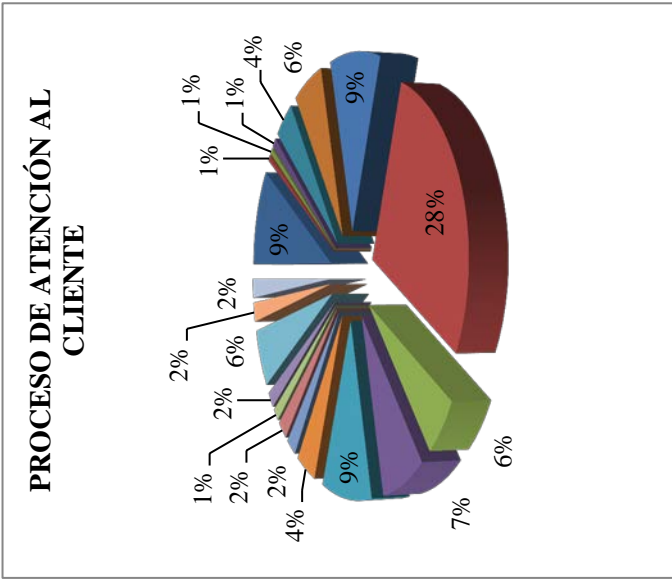
- **Muda de tiempo de espera**

Es la muda localizada en el vendedor que está inactivo, porque se detuvo el proceso hasta esperar la llegada del producto y en tiempo de ingreso de los clientes a la empresa para ser atendidos.

Como se muestra en la Tabla 11, se desarrolló el análisis del proceso de atención al cliente para las recargas, tarjetas, y chips que se desarrollan personalmente cliente- vendedor, en donde se pudo encontrar que las actividades que generan valor para la empresa representan el 8%, para el cliente el 56% y las actividades que no generan valor equivalen al 36% del total del proceso, la misma que se encuentra en el tiempo de espera del cliente para ser atendido, porque existe mucha afluencia de los mismos; determinándose que los motivos son la falta de personal de ventas en la Unidad de Atención al cliente, y el tiempo que se demoran los vendedores en contar el dinero en efectivo, que en la mayoría de los casos son monedas de pequeñas fracciones.

Finalmente, como se muestra en la Tabla 12, se levantó el proceso de atención al cliente que se desarrolla vía telefónica solo para los pines en recargas, en donde se determinaron que las actividades que generan valor para la empresa representa el 17%, para el cliente el 83% y las actividades que no generan son del 0%, es decir este proceso que maneja actualmente MUNDIALO CÍA. LTDA., para las recargas vía telefónica se encuentran realizando de manera óptima y se debe mantener para la satisfacción de los clientes que usan este servicio.

**Tabla 10:**  
**Análisis del Valor Agregado (Teléfonos y Planes)**

 <b>MUNDIALO</b> DISTRIBUIDOR AUTORIZADO		<b>PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE (TELÉFONOS Y PLANES)</b>				GRÁFICO
Empresa	Actividades con Valor Agregado Cliente	Actividades sin Valor Agregado	Actividades	Mínutos	%	
		5 min	Ingreso del cliente a la Compañía (espera para ser atendido)	5	10%	 <p><b>PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b></p>
		0,33 min	El cliente pregunta por el producto que necesita	0,33	1%	
	0,33 min		El vendedor escucha la necesidad del cliente.	0,33	1%	
		0,50 min	Verifica en el sistema la existencia del producto.	0,50	1%	
		2min	Si no existe el producto se comunica a bodega.	2	4%	
		3min	En bodega revisan la existencia del producto.	3	6%	
		5 min	Si existe, envía el producto al vendedor.	5	9%	
	15 min		El vendedor realiza el asesoramiento del producto: especificaciones, modelos y beneficios	15	28%	
		3min	Pero si no existe en bodega, se comunica al vendedor	3	6%	
	4 min		El vendedor ofrece otra opción de producto al cliente.	4	7%	
	5min		El cliente selecciona el producto.	5	9%	
2 min			El vendedor solicita cédula de identidad y correo electrónico para elaborar la factura electrónica	2	4%	
	1 min		Si el cliente no tiene correo electrónico, el sistema Axis le asigna un usuario y clave, ingresando por la página web : <a href="http://www.mundialo.com.ec/facturación">www.mundialo.com.ec/facturación</a> electrónica	1	2%	
		1 min	El cliente cancela el valor del comprobante de venta	1	2%	
		0,66 min	El vendedor recibe el dinero	0,66	1%	
	0,83 min		Regulariza la línea a nombre del cliente	0,83	2%	
		3min	Se realiza la entrega del producto, indicando el contenido del kit y que funcionen correctamente, realiza recomendaciones de manejo del equipo y garantías.	3	6%	
1 min			Entrega de contrato Claro y acta de entrega de equipos al cliente	1	2%	
1min			Registro de la venta	1	2%	
4 min	29,16 min	20,49 min		53,65	100%	

**Fuente:** Observación con cronómetro en el punto de venta de MUNDIALO CÍA. LTDA.

**Tabla 11:**  
**Análisis del Valor Agregado (Recargas, tarjetas y chips)**

Actividades con Valor Agregado		Actividades sin Valor Agregado	Actividades	Mínutos	%	GRÁFICO
Empresa	Cliente					
		1 min	Ingreso del cliente a la Compañía (espera para ser atendido)	1	36%	<p><b>PROCESO DE ATENCIÓN CLIENTE</b></p> <p>■ Ingreso del cliente a la Compañía (espera para ser atendido)</p> <p>■ El cliente solicita los productos</p> <p>■ El vendedor solicita los datos del cliente (Nombres y apellidos y número de la base)</p> <p>■ Verifica en el sistema los datos del cliente y productos</p> <p>■ Señala el valor de la factura de los productos solicitados</p> <p>■ El cliente cancela el valor solicitado en efectivo</p> <p>■ El vendedor cobra y entrega los productos (tarjetas y chips) y envía electrónicamente los PIN en recargas al número base.</p> <p>■ Entrega la factura</p>
		0,17min	El cliente solicita los productos	0,17	6%	
		0,16min	El vendedor solicita los datos del cliente (Nombres y apellidos y número de la base)	0,16	6%	
0,20 min			Verifica en el sistema los datos del cliente y productos	0,20	7%	
		0,03min	Señala el valor de la factura de los productos solicitados	0,03	1%	
0,02 min			El cliente cancela el valor solicitado en efectivo	0,02	1%	
	1 min		El vendedor cobra y entrega los productos (tarjetas y chips) y envía electrónicamente los PIN en recargas al número base.	1	36%	
		0,20 min	Entrega la factura	0,20	7%	
0,22 min	1,56 min	1 min		2,78	100%	

**Fuente:** Observación con cronómetro en el punto de venta de MUNDIALO CÍA. LTDA.

**Tabla 12:**  
**Análisis del Valor Agregado (Recargas por teléfono)**

MUNDIALO DISTRIBUIDOR AUTORIZADO		PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE (Recargas, por teléfono)				GRÁFICO
Actividades con Valor Agregado	Actividades sin Valor Agregado	Actividades	Minutos	%	<p><b>PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Llamada del cliente a MUNDIALO CÍA. LTDA.</li> <li>■ Vendedor realiza el protocolo telefónicamente</li> <li>■ El cliente solicita los PIN en recargas</li> <li>■ Vendedor solicita y registra físicamente los datos del cliente (Nombres y Apellidos, N° de depósito, valor del depósito, N° de la base)</li> <li>■ Vendedor finaliza la llamada</li> <li>■ Verifica en la Banca Virtual el número de depósito</li> <li>■ Realiza la factura electrónica, la misma que es enviada al correo electrónico del cliente</li> <li>■ Posterior se realiza el PIN en recargas</li> </ul>	
Empresa	Cliente	Actividades	Minutos	%		
	0,50 min	Llamada del cliente a MUNDIALO CÍA. LTDA.	0,50	23%		
0,01 min		Vendedor realiza el protocolo telefónicamente	0,01	0%		
	0,02 min	El cliente solicita los PIN en recargas	0,02	1%		
	1 min	Vendedor solicita y registra físicamente los datos del cliente (Nombres y Apellidos, N° de depósito, valor del depósito, N° de la base)	1	46%		
0,01 min		Vendedor finaliza la llamada	0,01	0%		
0,35 min		Verifica en la Banca Virtual el número de depósito	0,35	16%		
	0,12 min	Realiza la factura electrónica, la misma que es enviada al correo electrónico del cliente	0,12	6%		
	0,15 min	Posterior se realiza el PIN en recargas	0,15	7%		
<b>0,37 min</b>	<b>1,79 min</b>		<b>2,16</b>	<b>100%</b>		

**Fuente:** Observación con cronómetro en el punto de venta de MUNDIALO CÍA. LTDA.

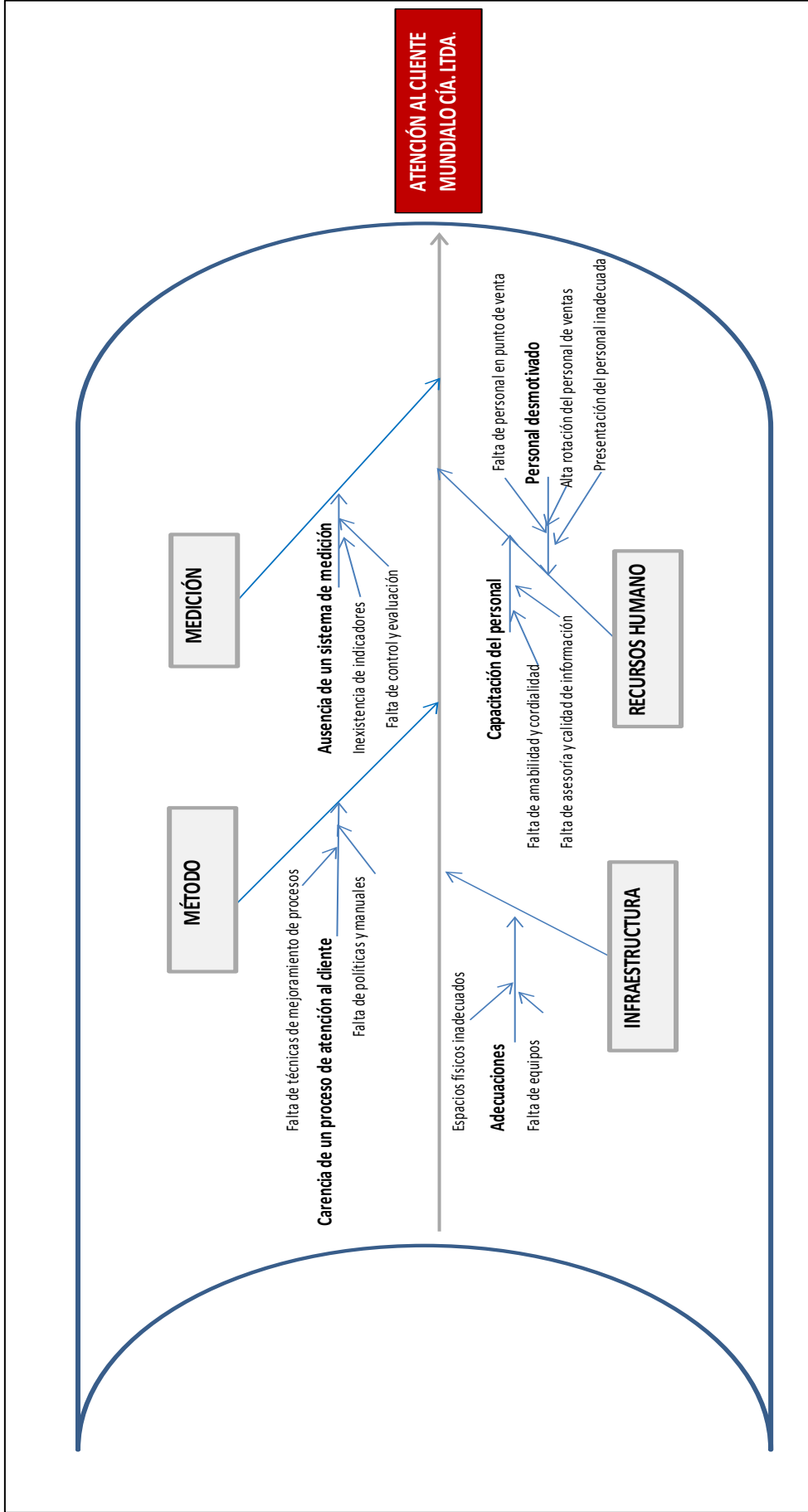
## 2.4. Análisis Causa Efecto (Ishikawa -Espina de pescado) del proceso

Una vez realizado el levantamiento del proceso de atención al cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA, y observado las debilidades en la matriz FODA, se procedió a realizar el análisis causa efecto, para establecer la ruta del mejoramiento o Método de Solución de Problemas (MSP) reales y potenciales y establecer los objetivos de Planificación del seguimiento y medición de la satisfacción del cliente con el modelo según la norma ISO/TS 10004:2010.

Para el problema analizado “**atención al cliente**” se describe cuatro categorías vinculadas a las causas, las mismas que son: método, medición, infraestructura y recursos humanos. Dentro de la categoría **método**, se encuentra la causa; como es la carencia de un proceso de atención al cliente y se describe el ¿por qué?, es decir; la falta de técnicas de mejoramiento, políticas y manuales del proceso. En la categoría **medición**, se describe la causa; ausencia de un sistema de medición y el ¿por qué?, inexistencia de indicadores y la falta de control y evaluación.

Podemos notar que en la categoría **infraestructura**, se encuentra la causa; adecuaciones y se describe el ¿por qué?, espacios físicos inadecuados y falta de equipos para la unidad, sobre todo por el número de clientes que visitan las instalaciones diariamente y resulta incómodo y molesto para los mismos. Finalmente en la categoría **recursos humanos** se encuentran o radican las causas del problema, que es la capacitación del personal y personal desmotivado, de la cual se describen los ¿por qué?, falta de amabilidad, calidad de información que se proporciona a los clientes, alta rotación del personal de ventas, y la presentación inadecuada del uniforme del personal y que afecta a la imagen de la empresa.

Cabe mencionar que Claro realiza constantes capacitaciones a sus distribuidores en temas relacionados con la atención del cliente, así como también MUNDIALO CÍA. LTDA., invierte en capacitaciones para sus vendedores, pero el problema radica en la alta rotación del personal de ésta unidad. Figura 19.



**Figura 19. Diagrama Causa Efecto del proceso de atención al cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA**

**Fuente:** Observación y entrevistas en la unidad de atención al cliente MUNDIALO CÍA. LTDA.

## 2.5. Análisis de Pareto del proceso

Para complementar el análisis de Causa – Efecto se realizó el análisis del diagrama de Pareto, que es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran quién aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20 (pocos vitales, muchos triviales) es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema.

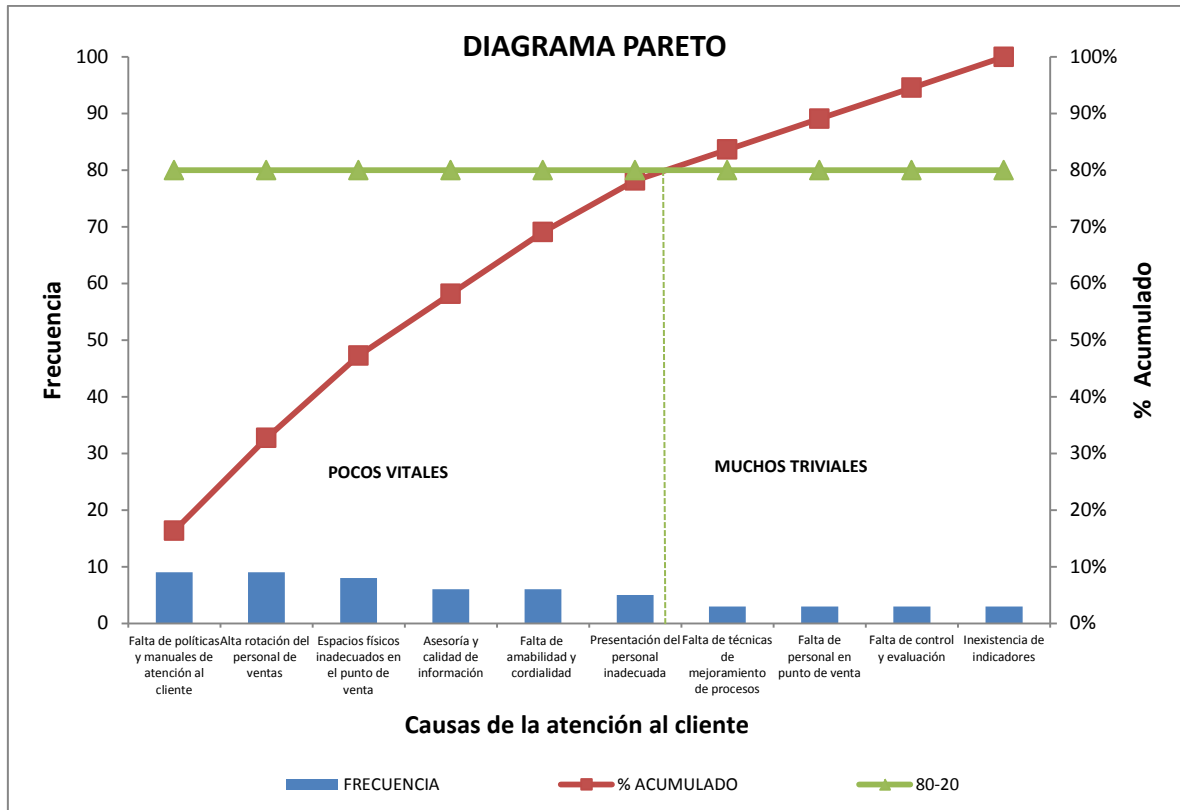
Para determinar las causas que tienen mayor incidencia en la eficiencia del proceso se toman como referencia la percepción de 55 clientes mayoristas y minoristas de MUNDIALO CÍA. LTDA que fueron seleccionados en los días que se realizó el levantamiento del proceso en las instalaciones de manera aleatoria como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 13:**

**Diagrama de Pareto del proceso de atención al cliente**

No.	CAUSAS	FRECUENCIA	% ACUMULADO	FRECUENCIA ACUMULADA	80-20
1	Falta de políticas y manuales de atención al cliente	9	16%	9	80%
2	Alta rotación del personal de ventas	9	33%	18	80%
3	Espacios físicos inadecuados en el punto de venta	8	47%	26	80%
4	Asesoría y calidad de información	6	58%	32	80%
5	Falta de amabilidad y cordialidad	6	69%	38	80%
6	Presentación del personal inadecuada	5	78%	43	80%
7	Falta de técnicas de mejoramiento de procesos	3	84%	46	80%
8	Falta de personal en punto de venta	3	89%	49	80%
9	Falta de control y evaluación	3	95%	52	80%
10	Inexistencia de indicadores	3	100%	55	80%
<b>TOTAL</b>		55			

Fuente: Investigación de campo



**Figura 20. Diagrama de Pareto**

**Fuente:** Investigación de campo

Las causas a las que se debe dar prioridad en la atención al cliente como lo podemos observar en el diagrama de Pareto son: la falta técnicas de mejoramiento de procesos, falta de personal en el punto de venta, falta de control y evaluación e inexistencia de indicadores con lo que evidenciamos la necesidad de desarrollar un modelo de satisfacción al cliente según la norma ISO/TS 10004:2010. Ésta propuesta facilita la orientación a la Unidad de Atención al Cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA, al establecer lineamientos eficaces para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, desarrollando sugerencias para el cumplimiento de las siguientes etapas: Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente y finalmente mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición.

### **3. NORMA ISO/TS 10004: GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DIRECTRICES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA DIRECCIÓN**

La ISO/TS 10004 es una especificación técnica preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176. *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 3, *Técnicas de apoyo*, proporciona orientación a la organización al establecer procesos eficaces para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente.

#### **3.1. Objeto y campo de aplicación**

Proporciona orientación al definir e implementar procesos para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente. Está prevista para su uso por organizaciones cualquiera que sea su tipo, tamaño o producto que proporciona. Esta especificación técnica se centra en los clientes externos a la organización.

No está prevista para fines de certificación ni contractuales, ni pretende cambiar los derechos ni obligaciones bajo los requisitos legales o reglamentarios aplicables. (Norma ISO/TS 10004, 2010).

#### **3.2. Marco de trabajo para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería establecer un enfoque sistemático para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente. Este enfoque debería estar respaldado por un marco de trabajo de la organización que permita la planificación, la operación, el mantenimiento y la mejora de los procesos para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente.

- La planificación incluye la determinación de los métodos de implementación, y la asignación de los recursos necesarios (ver apartado 3.3.).
- La operación incluye la identificación de las expectativas del cliente, recopilación y análisis de los datos sobre la satisfacción del cliente, proporcionando retroalimentación para la mejora y el seguimiento de la satisfacción del cliente (ver apartado 3.4).
- El mantenimiento y la mejora incluyen la revisión, evaluación y mejora continua de los procesos para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente (ver sección 3.5).

### **3.3. Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente**

#### **3.3.1. Definición del propósito y los objetivos**

Según lo expuesto en la norma ISO/TS 10004 (2010), como primer paso, la organización debería definir claramente el propósito y los objetivos del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente. El propósito y los objetivos influyen en qué, cuándo, cómo y de quién o quienes se recopilan los datos. También influyen en la manera de analizar los datos y en cómo se utilizará finalmente la información.

#### **3.3.2. Determinación del alcance y la frecuencia**

La norma ISO/TS 10004 (2010), basándose en el propósito y los objetivos, la organización debería determinar el alcance de las mediciones planificadas, en términos tanto del tipo de datos que se buscan como de dónde obtenerlos.

El tipo de información que se busca abarca desde datos relativos a una característica específica, hasta la evaluación de la satisfacción global. Asimismo, el alcance de la evaluación depende del tipo de segmentación:

- Por cliente,
- Por mercado o
- Por producto.

La organización también debería determinar la frecuencia de recopilación de los datos, que puede ser sobre una base regular, ocasional o ambas, según las necesidades del negocio o para eventos específicos (ver apartado 3.4.2.).

### **3.3.3. Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades**

Según lo indicado en la norma ISO/TS 10004 (2010), cierta información relativa a la satisfacción del cliente se podría obtener de manera indirecta de los procesos internos de la organización (por ejemplo: el tratamiento de las quejas de los clientes) o de fuentes externas (por ejemplo: informes en los medios de comunicación). Generalmente la organización necesita completar esa información con datos obtenidos directamente de los clientes.

La organización debería determinar cómo se va a obtener la información de la satisfacción del cliente y quién es responsable de esa actividad. La organización también debería determinar a quién se va a dirigir la información para que se tomen las acciones apropiadas. La organización debería planificar el seguimiento de los procesos para obtener y utilizar la información relativa a la satisfacción del cliente, así como de los resultados y la eficacia de estos procesos.

### **3.3.4. Asignación de recursos**

La organización debería determinar y proporcionar los recursos humanos competentes necesarios y de otro tipo para planificar, realizar el seguimiento y medir la satisfacción del cliente. (Norma ISO/TS 10004, 2010).

### **3.4. Seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente**

La norma ISO/TS 10004 (2010), explica que para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente la organización debería:

- Identificar las expectativas del cliente;
- Buscar datos sobre la satisfacción del cliente;
- Analizar los datos sobre la satisfacción del cliente;
- Proporcionar retroalimentación para la mejora de la satisfacción del cliente;
- Realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente de manera continua.

#### **3.4.1. Identificación de las expectativas del cliente**

##### ***3.4.1.1. Identificación de los clientes***

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería identificar a los clientes, tanto actuales como potenciales, cuyas expectativas se pretenden determinar.

Una vez que está definido el grupo “cliente”, la organización debería identificar a los clientes individuales cuyas expectativas se van a determinar. Por ejemplo, en el sector de los bienes de consumo, esos individuos podrían ser clientes habituales, o podrían ser clientes ocasionales. Cuando el cliente es una empresa, se deberían seleccionar a una o más personas de esa empresa (por ejemplo, de compras, gestión de proyectos o producción).

### **3.4.1.2. *Determinación de las expectativas del cliente***

La norma ISO/TS 10004 (2010), considera que para determinar las expectativas del cliente (ver en anexo A, la figura A.1) la organización debería identificar lo siguiente:

- Los requisitos establecidos por el cliente;
- Los requisitos implícitos del cliente;
- Los requisitos legales y reglamentarios;
- Otros deseos del cliente (“lista de deseos”)

Es importante reconocer que un cliente no siempre puede especificar explícitamente todos los aspectos del producto. Elementos que se presuponen podrían no especificarse.

Algunos aspectos podrían pasarse por alto o el cliente podría desconocerlos, como se describe en el modelo conceptual (ver el anexo A), es crucial que las expectativas del cliente estén claras y se entiendan completamente. El grado en que estas expectativas se cumplen influirá en la satisfacción del cliente. Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente.

## **3.4.2. Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente**

### **3.4.2.1. *Identificación y selección de las características relacionadas con la satisfacción del cliente***

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería identificar las características del producto, de su entrega y de la organización que tienen un

efecto significativo sobre la satisfacción del cliente. Por conveniencia, las características se pueden agrupar en categorías tales como:

- **Características del producto:** Ejemplo; el desempeño (calidad, fiabilidad); funcionalidad; estética; seguridad; soporte (mantenimiento, eliminación, formación), precio, valor percibido, garantía;
- **Características de la entrega:** Ejemplo; la entrega en plazo; entrega completa del pedido; tiempo de respuesta, información de operación; calidad del servicio de entrega;
- **Características de la organización:** Ejemplo; las características del personal (cortesía, competencia, comunicación); proceso de cobro; tratamiento de las quejas; seguridad; comportamiento de la organización (ética empresarial, responsabilidad social); imagen pública; transparencia.

La organización debería ordenar las características seleccionadas para reflejar su importancia relativa, según la percibe el cliente. En caso necesario se debería realizar una encuesta con un subconjunto de clientes para determinar o verificar su percepción de la importancia relativa de las características.

#### **3.4.2.2. *Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente***

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería examinar las fuentes de información de datos existentes que reflejan las características relativas a la satisfacción del cliente.

Tales datos pueden permitir comprender mejor las fortalezas y debilidades del producto y los procesos relacionados de la organización (por ejemplo, el apoyo al producto, el tratamiento de las quejas y la comunicación con el cliente). El análisis de estos datos puede ayudar a dar forma a los indicadores de la

satisfacción del cliente. También puede ayudar a confirmar o completar los datos de la satisfacción del cliente obtenidos directamente del cliente.

### **3.4.3. Mediciones directas de la satisfacción del cliente**

#### ***3.4.3.1. Selección del método para recopilar los datos de la satisfacción del cliente***

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería seleccionar un método para recopilar los datos que sea adecuado a la necesidad y al tipo de datos que se van a recopilar. El método generalmente más utilizado para recopilar tales datos es una encuesta, que puede ser tanto cuantitativa como cualitativa.

Las encuestas **cualitativas**; son las que generalmente están diseñadas para revelar características del producto, la entrega o la organización que son relevantes para la satisfacción del cliente. Generalmente se llevan a cabo para entender o explorar las percepciones y reacciones individuales, y para descubrir ideas y temas. Son relativamente flexibles en su aplicación pero pueden ser subjetivas.

Las encuestas **cuantitativas** son las que están diseñadas para medir el grado de satisfacción del cliente. Generalmente, se realizan para recopilar datos agregados, utilizando preguntas o criterios fijos. Se utilizan para determinar el estatus, realizar estudios comparativos con las mejores prácticas, o hacer el seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo.

En el anexo C, apartado C.2.4, se proporciona una breve descripción de estos tipos de métodos de encuesta y una comparación de sus ventajas y limitaciones relativas.

### **3.4.3.2. Selección del tamaño de muestra y del método de muestreo**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería determinar el número de clientes a encuestar (es decir, el tamaño de la muestra) y el método de muestreo para medir la satisfacción del cliente. El fin es obtener datos fiables al mínimo costo. La precisión de los datos obtenidos se rige por el tamaño de la muestra y por la manera en que se selecciona la muestra; es decir, el método de muestreo.

El tamaño de la muestra se puede determinar estadísticamente para asegurarse de la precisión y de los niveles de confianza requeridos en los hallazgos. Además, el método de muestreo utilizado debería asegurar que la muestra resultante representa correctamente a la población. Ambos aspectos se tratan en más profundidad en el anexo C, capítulo C.3.

### **3.4.3.3. Desarrollo de las preguntas sobre la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), el producto y las características sobre las que se tiene que hacer la encuesta deberían estar claramente definidos. Al desarrollar las preguntas a plantear, la organización debería determinar en primer lugar las áreas de interés general, y entonces el subconjunto de preguntas dentro de esas áreas, con suficientes detalles para proporcionar información sobre la percepción del cliente.

La escala de medición, que depende de cómo se redacten las preguntas, también debería estar definida claramente. En el anexo C, capítulo C.4, se proporciona más orientación para definir las preguntas y reunir las en un cuestionario.

#### **3.4.4. Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la recopilación de los datos debería ser sistemática, detallada y documentada. La organización debería especificar cómo se van a recopilar los datos.

Al determinar la frecuencia, periodo o desencadenante para recopilar los datos de la satisfacción del cliente, la organización debería considerar aspectos tales como los siguientes:

- El desarrollo o lanzamiento de un nuevo producto,
- Completar hitos significativos del proyecto,
- Cuando hay un cambio relevante en el producto o los procesos relacionados, o en el entorno de operación,
- Cuando hay una disminución en la satisfacción del cliente, o variabilidad en las ventas del producto (por región, por estación),
- Seguimiento y apoyo de las relaciones en curso con el cliente, y
- Tolerancia del cliente a la frecuencia de las encuestas.

La recopilación de datos podría realizarla la propia organización. Esto puede ser económico y, dado el conocimiento que la organización tiene del producto o del cliente, podría aportar mejor información. Esto también puede tener como resultado una relación más fuerte con el cliente, y un mejor entendimiento de los temas del cliente. Sin embargo, existe el riesgo de que los datos puedan tener sesgo por la relación de los individuos involucrados en la encuesta. Este riesgo puede evitarse si la recopilación de datos se realiza por una tercera parte independiente.

### **3.4.5. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), una vez que se ha recopilado los datos relativos a la satisfacción del cliente, deberían analizarse para proporcionar información relevante y que sean de utilidad para las organizaciones

Al analizar los datos de la satisfacción del cliente la organización debería considerar las actividades descritas en los apartados 3.4.5.1 a 3.4.5.5. En el anexo D se facilita más orientación sobre estas actividades.

#### ***3.4.5.1. Preparación de los datos para el análisis***

Los datos deberían comprobarse para que estén libres de errores, sean completos y precisos; y deberían agruparse en categorías definidas, en caso necesario. (Norma ISO/TS 10004, 2010).

#### ***3.4.5.2. Determinación del método de análisis***

Según a la norma ISO/TS 10004 (2010), el método o los métodos de análisis se deberían seleccionar dependiendo del tipo de datos recopilados y del objetivo del análisis. Los diversos métodos para analizar los datos se pueden clasificar como:

- a) **Análisis directo**, que implica el análisis de las respuestas del cliente a preguntas específicas, o;
  
- b) **Análisis indirecto** que implica el uso de diversos métodos analíticos para identificar factores potencialmente influyentes de un conjunto de datos.

Generalmente ambas categorías de análisis se pueden utilizar para extraer información útil de los datos de la satisfacción del cliente.

#### **3.4.5.3. Realización del análisis**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), los datos deberían analizarse para obtener información tal como:

- La satisfacción del cliente (global o por categoría de cliente), y tendencias,
- Las diferencias en el grado de satisfacción por categoría de cliente,
- Las posibles causas y sus efectos relativos sobre la satisfacción del cliente,
- La fidelidad del cliente, que es un indicador de que es probable que el cliente continúe demandando el mismo u otros productos de la organización.

#### **3.4.5.4. Validación del análisis**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), el análisis y sus conclusiones deberían validarse, lo que puede hacerse por diversos medios, por ejemplo:

- Segmentación de los datos para determinar posibles fuentes de variabilidad,
- Determinación de la relevancia de las características del producto; las características identificadas como potencialmente relevantes para el cliente, y su importancia relativa para el cliente (incluyendo posibles cambios en las características y en la importancia relativa de las características a lo largo del tiempo), influyen en gran medida en los resultados del análisis realizado;
- Evaluar la coherencia de los resultados, comparando con otros indicadores o tendencia en áreas que también reflejen la satisfacción del cliente, por ejemplo las ventas de productos y las quejas del cliente.

#### **3.4.5.5. Informe de resultados y recomendaciones**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), los resultados del análisis realizado deberían documentarse y comunicarse, junto con las posibles recomendaciones que ayuden a la organización a identificar áreas de mejora, con el fin último de potenciar la satisfacción del cliente.

El informe debería proporcionar un indicador claro y comprensible de la satisfacción del cliente. Además de los datos recopilados directamente de los clientes, podría haber otras características o mediciones que reflejen la satisfacción del cliente, por ejemplo como las citadas en el apartado 3.4.2.2.

Las mediciones clave de las características pertinentes se pueden combinar en un valor consolidado denominado “índice de satisfacción del cliente”. El índice de satisfacción del cliente podría, por ejemplo, ser una media ponderada del resultado de la encuesta de satisfacción del cliente y el número de quejas recibidas. Este índice puede ser una manera conveniente y útil de realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo o el espacio.

El informe también debería identificar las características y componentes relevantes de la satisfacción del cliente, así como las causas potenciales y los elementos que contribuyen a la insatisfacción del cliente.

#### **3.4.6. Retroalimentación a proporcionar para la mejora**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la información obtenida de la medición y el análisis de los datos de satisfacción del cliente deberían dirigirse a las funciones apropiadas de la organización, de manera que se puedan dar los pasos necesarios para

mejorar los productos, procesos o estrategias, para servir a los objetivos de la organización. Para ayudar a alcanzar esto, la organización puede:

- Identificar o establecer los foros y procesos para revisar la información de la satisfacción del cliente,
- Determinar qué información debería comunicarse y a quién (incluyendo a los clientes),
- Formular planes de acción para la mejora,
- Revisar la implementación de planes de acción y los resultados en los foros apropiados, por ejemplo, revisiones por la dirección.

La implementación continua de tales acciones puede potenciar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad de la organización.

La información sobre la satisfacción del cliente (tanto positiva como negativa) puede ayudar a guiar a la organización para tratar temas relacionados con cumplir los requisitos establecidos por el cliente. También puede ayudar a las organizaciones a entender y tratar las expectativas del cliente, o temas relacionados con la percepción que tiene el cliente del producto entregado por la organización, y de este modo potenciar la satisfacción del cliente. En el anexo E, se proporciona orientación genérica sobre algunas de las maneras en que se podría utilizar la información.

### **3.4.7. Seguimiento de la satisfacción del cliente**

En los apartados 3.4.8 al 3.4.11 proporcionan orientación sobre el seguimiento de la satisfacción del cliente, las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente, y la eficacia de tales acciones.

### **3.4.8. Examen de los clientes seleccionados y de los datos recopilados**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería verificar que el cliente o grupo de clientes seleccionado, está alineado con el propósito de la recopilación de datos, y que es completa y correcta. La organización debería examinar las fuentes de los datos sobre la satisfacción del cliente, tanto directos como indirectos, para comprobar su validez y relevancia.

### **3.4.9. Examen de la información sobre la satisfacción del cliente**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería realizar el seguimiento de la información sobre la satisfacción del cliente a intervalos definidos y por el nivel de dirección apropiado. La naturaleza y el alcance de la información objeto de seguimiento es única para las necesidades y metas de la organización y podría incluir, por ejemplo:

- Tendencias en los datos de la satisfacción del cliente (global, y por ejemplo por producto, región, tipo de cliente);
- Información comparativa o de un competidor;
- Debilidades y fortalezas del producto de la organización, de los procesos, de las prácticas o del personal;
- Retos u oportunidades potenciales.

### **3.4.10. Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería realizar el seguimiento del proceso o procesos mediante los que la información relevante sobre la satisfacción del cliente se proporciona a las funciones apropiadas, para tomar acciones

encaminadas a aumentar la satisfacción del cliente. La organización también debería realizar el seguimiento de la implementación de las acciones emprendidas, y el efecto de dichas acciones sobre la respuesta del cliente relativa a características específicas, o sobre la medición global de la satisfacción.

Por ejemplo, si la retroalimentación del cliente está relacionada con una “entrega pobre”, la organización debería verificar que se toman acciones para mejorar la entrega y que esto se refleja en la mejora de la satisfacción del cliente en siguientes retroalimentaciones del cliente.

#### **3.4.11. Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), para evaluar la eficacia de las acciones tomadas la organización debería verificar que la información obtenida sobre la satisfacción del cliente es coherente o está validada con otros indicadores de desempeño del negocio.

Por ejemplo, si las mediciones de la satisfacción del cliente de la organización muestran una tendencia positiva, generalmente también debería reflejarse en indicadores del negocio relacionados, tales como un aumento de la demanda, aumento de la participación en el mercado, aumento de los clientes que repiten y aumento de nuevos clientes. Si la tendencia de la medición de la satisfacción del cliente no se refleja en los otros indicadores de desempeño del negocio, podría significar una limitación o defecto en los procesos de medición de la satisfacción del cliente y de retroalimentación. Por otro lado, también podría indicar que la satisfacción del cliente no ha tenido en cuenta otros factores que influyen en la decisión del cliente.

### **3.5. Mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería revisar periódicamente sus procesos de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente para

asegurarse de que son eficaces y eficientes y que proporcionan información que es actual, pertinente y útil. Entre las acciones típicas a considerar se incluyen:

- Asegurarse de que hay un plan, un calendario y un proceso definido para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente;
- Revisar el proceso de selección de los clientes y de las características para asegurarse de que están alineados con las metas y prioridades del negocio;
- Asegurarse de que el proceso para captar las expectativas (implícitas o explícitas) del cliente tiene un alcance actualizado y amplio, e incluye la verificación (cuando sea posible) con el cliente;
- Revisar los indicadores indirectos de la satisfacción del cliente para asegurarse de que las fuentes están actualizadas, son extensas y pertinentes;
- Asegurarse de que los métodos y procesos para la medición directa de la satisfacción reflejan las condiciones cambiantes del cliente y de las metas del negocio;
- Verificar que los diversos componentes y sus pesos relativos reflejan las prioridades actuales del negocio, si los datos sobre la satisfacción del cliente se consolidan en un indicador como el índice de satisfacción del cliente;
- Revisar periódicamente el proceso para validar la información sobre la satisfacción del cliente frente a datos internos, u otros indicadores de negocio;
- Verificar que el foro y el proceso para la revisión continua de la información sobre la satisfacción del cliente son apropiados y adecuados;
- Verificar que el proceso para retroalimentar la información sobre la satisfacción del cliente a las funciones pertinentes es operativo y eficaz, por ejemplo, determinando si los receptores encuentran útil la información, o si la información se utiliza;
- Identificar impedimentos y ayudas a la comunicación de la información sobre la satisfacción del cliente para promover mejoras.

## **4. MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MUNDIALO CÍA. LTDA. DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE CLARO, BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010.**

En este capítulo se exponen lineamiento relacionados con la propuesta del modelo de atención al cliente para MUNDIALO CÍA. LTDA., puesto que uno de los elementos clave para obtener el éxito de las organizaciones, es la satisfacción del cliente con la organización y sus productos o servicios, por tal motivo como primera medida para el seguimiento y la medición se detalla la planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente (mayorista), posteriormente el seguimiento y la medición de las actividades de la satisfacción del cliente (mayorista) y para concluir se propone el mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición.

### **4.1. Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente.**

#### **4.1.1. Definición del propósito y los objetivos**

En base al análisis realizado en el capítulo 1 y 2, MUNDIALO CÍA. LTDA., tendrá que definir claramente el propósito y los objetivos del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, los cuales podrían ser:

- Obtener información sobre aspectos específicos tales como los procesos de apoyo, el personal o el comportamiento de MUNDIALO CÍA. LTDA.
- Realizar el seguimiento de las tendencias en la satisfacción de los clientes en relación a los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Comparar la satisfacción de los clientes con respecto a otras distribuidoras autorizadas de CLARO.

- Investigar las razones de las quejas de los clientes minoristas y mayoristas

#### **4.1.2. Determinación del alcance y la frecuencia**

La frecuencia de recopilación de los datos de MUNDIALO CÍA. LTDA, relacionada con los objetivos del seguimiento y medición de la satisfacción al cliente; deberán ser *anualmente*, debido a que se puede realizar un análisis consolidado y de esta manera evaluar y definir mejoras para la satisfacción de sus clientes; así mismo el alcance deberá ser:

- Por cliente (*mayorista o minorista*).
- Por productos (*Amigos Kit, recargas, tarjetas, chips*).
- Por Mercado (*Santo Domingo, El Carmen, Quinindé, Esmeraldas, La Concordia, Pedernales*).

Porque de acuerdo a su giro del negocio es importante establecer estudios de satisfacción con estos tipos de recopilación de datos.

#### **4.1.3. Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades**

La información relacionada con la satisfacción del cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA., lo podrán obtener de manera directa a través de encuestas a los clientes externos (minoristas y mayoristas) y de manera indirecta a través del levantamiento, seguimiento y evaluación de los procesos internos de la empresa.

MUNDIALO CÍA. LTDA deberá asignar al Jefe de Ventas del Departamento de Marketing para que coordine y tome las acciones apropiadas de las actividades que se realicen para el levantamiento de la información.

#### 4.1.4. Asignación de recursos

La empresa, debería determinar y proporcionar los recursos humanos, tecnológicos, físicos, financieros y de otro tipo para planificar y realizar el seguimiento y medir la satisfacción de sus clientes.

## 4.2. Seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente

Para el seguimiento y la medición de la satisfacción de los clientes MUNDIALO CÍA. LTDA., deberá:

### 4.2.1. Identificación de las expectativas del cliente

#### 4.2.1.1. Identificación de los clientes

Una vez identificados los clientes según la base de datos de la empresa se propone que los clientes actuales (frecuentes) de MUNDIALO CÍA. LTDA., son los clientes **mayoristas**, pues representan el mayor volumen de ventas de los productos que ofrece la empresa como se puede observar en la tabla N°10. Adicional la empresa deberá identificar a los clientes mayoristas, cuyas expectativas se van a determinar (Ver anexo N° 3).

**Tabla 14:**  
**Clientes mayoristas por producto**

PRODUCTO	N° CLIENTES	%
Recargas	250	54.95%
Tarjetas	100	21.98%
Celulares	80	17.58%
Chip	25	5.49%
<b>TOTAL</b>	455	100%

Fuente: Base datos MUNDIALO CÍA. LTDA.

#### **4.2.1.2. Determinación de las expectativas del cliente**

MUNDIALO CÍA. LTDA deberá identificar las expectativas de los clientes mayoristas los cuales podrían ser:

- **Los requisitos establecidos por el cliente mayorista**
  - Tiempo de atención
  - Calidad de los productos y servicio
  - Calidad en la atención
  - Infraestructura adecuada
  - Tiempo de entrega de los productos
  
- **Los requisitos implícitos del cliente mayorista**
  - Seriedad
  - Transparencia
  - Confianza
  - Motivación del vendedor
  - Catálogos de los productos y servicios CLARO
  
- **Los requisitos legales y reglamentarios del cliente mayorista**
  - Contrato CLARO
  - Garantías

- Facturas autorizadas por el S.R.I
- Acta de entrega de equipos

Algunos aspectos podrían pasarse por alto o el cliente mayorista podría desconocerlos, es decisivo que las expectativas del cliente mayorista estén claras y se entiendan completamente. El grado en que estas expectativas se cumplen, influirá en la satisfacción del mismo.

#### ***4.2.1.3. Identificación y selección de las características relacionadas con la satisfacción del cliente***

MUNDIALO CÍA. LTDA., debe identificar las características del producto / servicio, de su entrega y de la organización que tienen un efecto significativo sobre la satisfacción del cliente mayorista. Por conveniencia, las características se pueden agrupar en categorías tales como:

- Características del producto / servicio: El tipo de Plan Claro Plus, Claro TV HD (calidad, fiabilidad); funcionalidad de cada uno de los Modelos de Amigo Kit; seguridad; precio, valor percibido.
- Características de la entrega: Entrega completa de los productos de CLARO; tiempo de respuesta a los pedidos que los clientes mayoristas realizan ya sea personalmente, por página web o vía teléfono.
- Características de la organización: Las características del personal que atiende en MUNDIALO CÍA. LTDA. ya sea en el punto de venta, así como los freelance (cortesía, competencia, comunicación); tratamiento de las quejas; comportamiento de la empresa (ética empresarial, responsabilidad social); imagen pública; transparencia.

MUNDIALO CÍA. LTDA., debe ordenar las características seleccionadas para reflejar su importancia relativa, según la percibe el cliente mayorista. En caso necesario se debería realizar una encuesta con un subconjunto de clientes, para determinar o verificar su percepción de la importancia relativa de las características.

#### ***4.2.1.4. Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente***

MUNDIALO CÍA. LTDA., debe examinar las fuentes de información de datos existentes que reflejan las características relativas a la satisfacción del cliente mayorista, para así poder determinar los indicadores que se proponen a continuación:

- Frecuencia o tendencia en las quejas de los clientes mayoristas, fidelidad de los clientes, cumplimiento en los plazos de entrega.
- Frecuencia o tendencia en las devoluciones de los productos Claro, reparaciones del producto u otros indicadores del desempeño del producto o de la aceptación por parte del cliente mayorista, por ejemplo, informes de reparaciones, instalaciones o de inspección en campo.
- Datos obtenidos a través de la comunicación con los clientes mayoristas, durante la atención recibida.
- Informes en los medios de comunicación, páginas web, que podrían revelar cómo se percibe a MUNDIALO CÍA. LTDA., y los productos y servicios que oferta con el respaldo de la marca de CLARO, y que podrían a su vez influir en la percepción del cliente mayorista;
- Informes de encuestas al proveedor CONECEL, realizadas por los clientes., que podrían revelar cómo, se percibe a MUNDIALO CÍA. LTDA., en relación con otras distribuidoras autorizadas de CLARO.

Los datos antes mencionados, pueden permitir comprender mejor las fortalezas y debilidades del servicio y los procesos relacionados con la Unidad de Atención al cliente de la empresa. Asimismo el análisis de estos datos puede ayudar a dar forma a los indicadores de la satisfacción del cliente mayorista. También puede ayudar a confirmar o completar los datos de la satisfacción del cliente, obtenidos directamente.

#### **4.2.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente**

##### ***4.2.2.1. Selección del método para recopilar los datos de la satisfacción del cliente***

MUNDIALO CÍA. LTDA., debe seleccionar un método para recopilar los datos que sea adecuado a la necesidad y al tipo de datos que se van a recopilar.

Los métodos utilizados son las **entrevistas**, las **observaciones** directas en el punto de estudio y el más utilizado son las **encuestas** para recopilar tales datos, las que pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas.

Las encuestas **cualitativas**; son las que generalmente están diseñadas para revelar características del producto / servicio, la entrega o la organización que son relevantes para la satisfacción del cliente mayorista.

Las encuestas **cuantitativas** son las que están creadas para medir el grado de satisfacción del cliente mayorista, se realizan para recopilar datos agregados, utilizando preguntas o criterios fijos.

Se considera factible realizar una encuesta por correo electrónico, puesto que todos los clientes mayoristas poseen correo ya sea personal o institucional el

mismo que es asignado al momento de realizar una compra en la empresa y de esta manera sería más fácil y rápido obtener la información requerida.

#### 4.2.2.2. Selección del tamaño de muestra y del método de muestreo

MUNDIALO CÍA. LTDA., debería determinar el número de clientes mayoristas a encuestar (es decir, el tamaño de la muestra) y el método de muestreo para medir la satisfacción del cliente, con el propósito de obtener datos fiables al mínimo costo. La precisión de los datos obtenidos se rige por el tamaño de la muestra por lo que se propone la siguiente fórmula de cálculo de la muestra según Münch 2012, p. 100

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

**Z** = Nivel de confianza (95% = 1.96)

**N** = Universo o población (455)

**p** = Probabilidad a favor (0,50)

**q** = Probabilidad en contra (0.50)

**e** = Error de estimación (5%)

**n** = Tamaño de la muestra (?)

#### Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (455)}{(455) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

Dando como resultado: **208 encuestas** que se deberían realizar.

Se propone adicional utilizar el método de "**muestreo estratificado**", en el cual los clientes mayoristas se agrupan en varias categorías (o "estratos") de acuerdo con algún criterio, tales como: localización (Pedernales, Esmeraldas, El Carmen, La Concordia, y Quinindé), conocimiento o uso de los productos CLARO, actitud (tolerante/con quejas), género/edades, y valor potencial para MUNDIALO CÍA. LTDA. Se extraen entonces muestras proporcionales de cada uno de los estratos de la población, para obtener información de cada estrato.

#### ***4.2.2.3. Desarrollo de las preguntas sobre la satisfacción del cliente***

Al desarrollar las preguntas a plantear, MUNDIALO CÍA. LTDA., debe enfocarse a la Unidad de Atención al cliente, y el subconjunto de preguntas dentro de esta área, con suficientes detalles para proporcionar información sobre la percepción del cliente mayorista.

Es necesario que para la medición respecto al nivel de satisfacción que tienen los clientes mayoristas por el servicio recibido en la Unidad de Atención al Cliente, se utilice una escala de 4 puntos que se detallan a continuación: "Muy satisfecho"; "Satisfecho"; "Insatisfecho" ; "Muy Insatisfecho". De esta manera se obliga al encuestado a posicionarse en un casillero y evitar una respuesta neutral como se puede observar en el **ejemplo** según **anexo N°2**.

#### ***4.2.2.4. Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente***

La recopilación de los datos debe ser sistemática, detallada y documentada. MUNDIALO CÍA. LTDA., debe especificar cómo se van a recopilar los datos. Al seleccionar los métodos y las herramientas para recopilar los datos se debe considerar los siguientes aspectos:

- El tipo de cliente y la accesibilidad,
- Calendario para la recopilación de datos,
- Tecnología disponible (internet, google drive para realizar las encuestas, base de datos de los clientes mayoristas con sus respectivos correos electrónicos),
- Recursos disponibles (habilidades y presupuesto), y
- Privacidad y confidencialidad.

Al determinar la frecuencia, periodo o desencadenante para recopilar los datos de la satisfacción del cliente mayorista, MUNDIALO CÍA. LTDA., debe considerar lo siguiente:

- El desarrollo o lanzamiento de un nuevo producto de CLARO (Claro TV HD, internet móvil o fijo),
- Cuando hay un cambio relevante en el producto sobre todo en las recargas y planes Claro Plus, servicio o los procesos relacionados, o en el entorno de operación,
- Cuando hay una disminución en la satisfacción del cliente mayorista en relación a sus pedidos, a la atención, a sus reclamos, etc.
- Seguimiento y apoyo de las relaciones en curso con el cliente mayorista, a través del servicio postventa.
- Tolerancia del cliente mayorista a la frecuencia de las encuestas que realice la empresa.

#### **4.2.3. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente**

Una vez que MUNDIALO CÍA. LTDA., haya recopilado los datos relativos a la satisfacción del cliente mayorista, debe analizarlos para proporcionar la siguiente información:

- El grado de satisfacción del cliente mayorista y su tendencia,
- Aspectos del servicio o los procesos de la organización que podrían tener un impacto significativo sobre la satisfacción,
- Información pertinente sobre los productos, servicios y procesos de la competencia, y
- Fortalezas y aspectos de mejora continua en el servicio en base a los estudios realizados por la empresa.

#### ***4.2.3.1. Preparación de los datos para el análisis***

Es necesario que los datos se comprueben, para que estén libres de errores, sean completos y precisos; y se deben agrupar en categorías definidas, en caso de ser necesario. Los datos se los debe agrupar según las cinco sucursales que tiene MUNDIALO CÍA. LTDA.

#### ***4.2.3.2. Determinación del método de análisis***

MUNDIALO CÍA. LTDA., debería realizar el siguiente análisis de datos para extraer información útil de la satisfacción del cliente:

- **Análisis directo**, que implica el análisis de las respuestas del cliente mayorista a preguntas específicas.

#### ***4.2.3.3. Realización del análisis***

MUNDIALO CÍA. LTDA., debe analizar los datos para obtener la siguiente información:

- La satisfacción del cliente mayorista y tendencias,
- Las diferencias en el grado de satisfacción por cada una de las cinco sucursales,
- Las posibles causas y sus efectos relativos sobre la satisfacción del cliente mayorista, y
- La fidelidad del cliente mayorista con relación a otras distribuidoras autorizadas de CLARO.

#### **4.2.3.4. Validación del análisis**

Es de vital importancia que el análisis y sus conclusiones sean validados, lo cual puede hacerse por los siguientes medios:

- Segmentación de los datos para determinar posibles fuentes de variabilidad,
- Determinación de la relevancia de las características del servicio; las características identificadas como potencialmente relevantes para el cliente mayorista, y su importancia relativa, influyen en gran medida en los resultados del análisis realizado;
- Evaluar la coherencia de los resultados, comparando con otros indicadores o tendencia en áreas que también reflejen la satisfacción del cliente mayorista.

#### **4.2.3.5. Informe de resultados y recomendaciones**

Los resultados del análisis, los deben documentar y comunicar en un informe con indicadores claros y comprensibles como por ejemplo el índice de satisfacción del cliente mayorista, el número de quejas, adicional se debe incluir las posibles recomendaciones que ayuden a la Unidad de Atención al Cliente de

MUNDIALO CÍA. LTDA., identificando los aspectos de mejora, con el fin último de potenciar la satisfacción del cliente mayorista.

Asimismo el informe debería identificar las características y componentes relevantes de la satisfacción del cliente mayorista, así como las causas potenciales y los elementos que contribuyen a la insatisfacción del mismo.

#### **4.2.4. Retroalimentación a proporcionar para la mejora**

Con la información obtenida de la medición y el análisis de los datos de satisfacción del cliente mayorista, MUNDIALO CÍA. LTDA., debe dirigirse a las funciones apropiadas de la Unidad de Atención al Cliente, de manera que se puedan dar los pasos necesarios para mejorar la atención, procesos o estrategias, para servir a los objetivos de la unidad. Para ayudar a alcanzar esto, la empresa puede:

- Identificar o establecer los procesos para revisar la información de la satisfacción del cliente mayorista,
- Determinar qué información debería comunicarse y a quién (incluyendo a los clientes mayoristas),
- Formular planes de acción para la mejora,
- Revisar la implementación de planes de acción.

La información sobre la satisfacción del cliente mayorista (tanto positiva como negativa) puede ayudar a guiar a MUNDIALO CÍA. LTDA., para tratar temas relacionados con cumplir los requisitos establecidos por el cliente. También puede ayudar a la empresa a entender y tratar las expectativas del cliente, o temas relacionados con la percepción del mismo en relación con el servicio ofertado, y de este modo potenciar la satisfacción del cliente mayorista.

#### **4.2.5. Seguimiento de la satisfacción del cliente**

##### ***4.2.5.1. Examen de los clientes seleccionados y de los datos recopilados***

MUNDIALO CÍA. LTDA., debe verificar que los cliente mayorista seleccionados, estén alineados con el propósito de la recopilación de datos, y que es completa y correcta. La empresa debe examinar las fuentes de los datos sobre la satisfacción del cliente mayorista, tanto directas como indirectas, para comprobar su validez y relevancia.

##### ***4.2.5.2. Examen de la información sobre la satisfacción del cliente***

La empresa, debe realizar el seguimiento de la información sobre la satisfacción del cliente mayorista a intervalos definidos y por el nivel de dirección apropiado. La naturaleza y el alcance de la información, objeto de seguimiento es única para las necesidades y metas de la Unidad de Atención al cliente y puede incluir:

- Tendencias en los datos de la satisfacción del cliente mayorista (global, por cada sucursal o producto de MUNDIALO CÍA. LTDA);
- Información comparativa o de otro distribuidor autorizado de Claro;
- Debilidades y fortalezas del servicio, de los procesos, de las prácticas o del personal;
- Retos u oportunidades potenciales.

##### ***4.2.5.3. Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente***

MUNDIALO CÍA. LTDA., debe realizar el seguimiento el proceso mediante la información relevante sobre la satisfacción del cliente mayorista se proporciona

las funciones apropiadas, para tomar acciones encaminadas a aumentar la satisfacción del mismo.

La empresa, también debería realizar el seguimiento de la implementación de las acciones emprendidas, y el efecto de dichas acciones sobre la respuesta del cliente mayorista, o sobre la medición global de la satisfacción.

#### ***4.2.5.4. Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas***

Para evaluar la eficacia de las acciones tomadas MUNDIALO CÍA. LTDA, debe verificar que la información obtenida sobre la satisfacción del cliente mayorista es coherente o está validada con otros indicadores de desempeño de la empresa (informes internos de la empresa del departamento de ventas).

### **4.3. Mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición**

MUNDIALO CÍA. LTDA, debe revisar periódicamente sus procesos de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente mayorista para asegurarse de que son eficaces y eficientes y que proporcionan información que es actual, pertinente y útil. Entre las acciones típicas a considerar se incluyen:

- Asegurarse de que hay un plan, un calendario y un proceso definido para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente mayorista;
- Asegurarse de que el proceso para captar las expectativas (implícitas o explícitas) del cliente mayorista tiene un alcance actualizado y amplio, e incluye la verificación;
- Revisar periódicamente el proceso para validar la información sobre la satisfacción del cliente mayorista frente a datos internos, u otros indicadores de la empresa;

- Verificar que el proceso para retroalimentar la información sobre la satisfacción del cliente mayorista a las funciones pertinentes es operativo y eficaz,
- Identificar impedimentos y ayudas a la comunicación de la información sobre la satisfacción del cliente mayorista para promover mejoras.

#### **4.4. Beneficios de la implementación del modelo de atención al cliente**

Una empresa de telecomunicaciones móviles y de tecnología en el Ecuador, requiere contar con estrategias y herramientas que le permitan mejorar la atención al cliente, por ello es necesaria la implementación de la norma ISO/TS 10004:2010 ya que este reglamento técnico internacional brinda algunos beneficios que se detallan a continuación:

- Establecer planes para conseguir innovaciones internas y garantizar la mejora continua de MUNDIALO CÍA. LTDA.
- Mejorar el servicio que oferta la empresa al momento de la comercialización de todos los productos de CLARO.
- Lograr el mantenimiento de la fidelidad del cliente con la posibilidad de recompra y recomendaciones de los demás.
- Establecer compromisos de calidad e indicadores para su medición. (índice de satisfacción del cliente) Por ser considera a la calidad como la clave de diferenciación en mercados cada vez más competitivos y a la satisfacción del cliente como el punto central en la preocupación de todo tipo de empresas, se debe plantear la evaluación de la misma; a través del índice de satisfacción del cliente, el mismo que se propone en base a los diagnósticos establecidos en los capítulos anteriores como se muestra en la tabla N°13:

Tabla 15:

## Propuesta para el cálculo del índice de satisfacción

Componentes de la satisfacción	Operacionalización de los componentes	Escala de Calificación						
		Muy satisfecho		Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho
		10	9	8	7	6	5	Menos de 4
Empleados	Actitud de los empleados							
	Percepción general del servicio de los empleados							
Productos	Calidad							
	Variedad de categorías de productos							
	Variedad de marcas							
Servicios determinantes	Horarios							
	Ubicación							
	Formas de pago							
	Promociones en la distribuidora							
	Ambiente de la distribuidora							
Valor percibido	Relación precio/servicio							
	Relación precio/ambiente de la distribuidora							
	Relación precios de MUNDIALO/precios de la competencia							
Tangibles complementarios	Limpieza de las instalaciones de la empresa							
	Servicio de estacionamiento							
	Seguridad de las instalaciones							
Layout	Apariencia general de MUNDIALO CÍA. LTDA.							
	Pasillos							
	Localización de los departamentos							
	Señalización							
Insuficiencia del servicio	Tiempo de espera en las cajas							
	Número de empleados para atender a los clientes							
<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE MUNDIALO CÍA. LTDA</b>		<b>PROMEDIO DE COMPONENTES DE LA SATISFACCIÓN</b>						

Fuente: Norma ISO TS 10004:2010

- Disminuir los costos de operación a mediano y largo plazo a través de la mejora continua.

- Monitorear, dar seguimiento y medir los resultados obtenidos del modelo de atención al cliente, implementado.
- Se pronostica que el número de clientes se incrementen y por ende mejore su rentabilidad (**El servicio y su impacto en la rentabilidad de la relación con el cliente**) para que su ejecución sea realizado con éxito en el primer año se propone el POA de la Unidad de Atención al Cliente y para verificar los beneficios económicos para la empresa se realiza las proyecciones del Balance P&G.





Una vez que la empresa implemente el Plan Operativo propuesto del nuevo modelo de atención al cliente se presenta sus beneficios.

**Tabla 17:**

**Capacidad real, utilización, eficiencia y productividad actual de MUNDIALO**

# Puestos de trabajo	4	NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS POR UN VENDEDOR					57
# horas laborables	8						
días	5	NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS POR 4 VENDEDORES AL DÍA					228
semanas	4						
<b>CAPACIDAD NOMINAL</b>	<b>640</b>						
<b>Problemas utilización</b>		<b>Puestos de trabajo</b>	<b>días</b>	<b>horas</b>	<b>semanas</b>	<b>Total (h)</b>	
Sistema AXIS		4	5	0,17	4	13,33	
Inasistencia de vendedores		2	2	8	4	128	
<b>Total</b>						<b>141,33</b>	
TRT:		499					
Utilización:		78%					
<b>Problemas eficiencia</b>		<b>Puestos de trabajo</b>	<b>días</b>	<b>horas</b>	<b>semanas</b>	<b>Total (h)</b>	
Vendedores nuevos (Lunes a Viernes)		1	5	8	4	160	
Manipulación al contar monedas en las cajas		4	5	1	4	80	
<b>Total</b>						<b>240</b>	
CR:		259					
Eficiencia:		52%					
Utilización:		78%					
Eficiencia:		52%					
Productividad:		40%					

■	CN
■	TRT:
■	CR:

**Fuente:** Investigación de Campo en el punto de venta de MUNDIALO CÍA. LTDA.

**Análisis:**

En los diagnósticos realizados se pudieron encontrar falencias en la atención al cliente de MUNDIALO CÍA. LTDA., como era la atención en el punto de venta con 4 vendedores, se presentan fallas en el sistema Axis, existe la constante rotación de sus empleados o faltan sin previa comunicación, lo que hace que el proceso tenga problemas de eficiencia, con lo que se puede concluir que la empresa trabaja con el 40% de productividad en la atención

de 228 clientes en el día, este valor se obtuvo de la siguiente manera:

Capacidad nominal/puestos de trabajo  $640/4= 160$

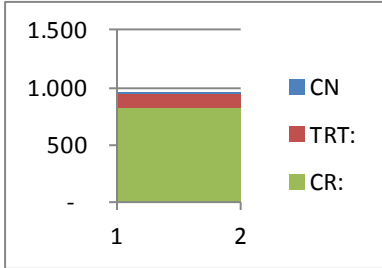
Capacidad por puesto de trabajo/tiempo del proceso  $160 / 2,78 = 57$  clientes atendidos por un vendedor

Total de clientes atendidos al día por 4 vendedores=  $57*4= 228$  clientes

**Tabla 18:**

**Capacidad real, utilización, eficiencia y productividad con la propuesta del nuevo modelo de atención al cliente de MUNDIALO**

# Puestos de trabajo	6	NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS POR UN VENDEDOR	80		
# horas laborables	8				
días	5				
semanas	4	NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS POR 6 VENEDORES AL DÍA	480		
<b>CAPACIDAD NOMINAL</b>	<b>960</b>				
<b>Problemas utilización</b>					
	Puestos de trabajo	días	horas	semanas	Total (h)
Sistema AXIS	6	5	0,17	4	20
<b>Total</b>					<b>20</b>
TRT:	940				
Utilización:	98%				
<b>Problemas eficiencia</b>					
	Puestos de trabajo	días	horas	semanas	Total (h)
Manipulación al contar monedas en las cajas	6	5	1	4	120
<b>Total</b>					<b>120</b>
CR:	820				
Eficiencia:	87%				
Utilización:	98%				
Eficiencia:	87%				
Productividad:	85%				



**Fuente:** Propuesta del nuevo modelo de atención al cliente.

**Análisis:**

Con la propuesta del nuevo modelo de atención al cliente como es el de incrementar el número de vendedores de 4 a 6 y de eliminar las mudas del proceso, se puede comprobar que la productividad de la empresa pasaría del 40% al 85% en la atención de 480 clientes en el día, este valor se obtuvo de la siguiente manera:

Capacidad nominal/puestos de trabajo  $960/6= 160$

Capacidad por puesto de trabajo/tiempo del proceso  $960 / 2,00 = 80$  clientes atendidos por un vendedor

Total de clientes atendidos al día por 6 vendedores=  $80*6= 480$  clientes


Adicional cabe indicar que al mejorar el servicio y los procesos en la Unidad de Atención al Cliente, se disminuirá el tiempo que necesita un vendedor para atender a un cliente y consecuentemente se incrementa el número de clientes atendidos como se pudo observar en las tablas 17 y 18; se estima que la cartera de clientes para el 2015 aumente un 15%, es decir de 455 a 523 C. mayoristas y para el 2016: tendrían 600 C. mayoristas. Este incremento de clientes se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa para lo cual se proyecta el Balance de P&G

**Tabla 19:****Balance de P&G MUNDIALO CÍA. LTDA.**

RUBROS	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
	31/12/2014		31/12/2015		31/12/2016	
VENTAS TOTALES	15.220.412	100%	17.503.474	100%	19.603.891	100%
(-) Costo de Ventas	14.536.438	96%	16.630.890	95%	17.462.435	89%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	683.974	4%	872.584	5%	2.141.456	11%
(-) Gastos de Ventas	558.643	4%	602.340	3%	590.293	3%
(=) Utilidad Neta en Ventas	125.331	1%	270.244	2%	1.551.163	8%
(-) Gastos Administrativos	85.715	1%	90.870	1%	91.779	0%
(-) Otros Gastos	8.452	0%	9.230	0%	9.230	0%
(=) Utilidad A. P. E	31.164	0%	170.144	1%	1.450.154	7%
(-) 15% Participación Empleados	4.675	0%	25.522	0%	217.523	1%
(=) Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	26.490	0%	144.622	1%	1.232.631	6%
(-) Impuesto a la Renta	6.622	0%	36.156	0%	308.158	2%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	19.867	0%	108.467	1%	924.473	5%

Fuente: Balances MUNDIALO CÍA. LTDA.

**Tabla 20:****Indicador Financiero de MUNDIALO CÍA. LTDA.**

		INDICADOR FINANCIERO	2014	2015	2016
MARGEN DE UTILIDAD=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$		0,13%	0,62%	4,72%

**Fuente:** Balances proyectados de Mundialo Cía. Ltda.

**Análisis:**

Al analizar el balance de P&G proyectado, observamos que la rentabilidad de MUNDIALO CÍA. LTDA., para el año 2014 era de 0,13%, para el 2015 sería de 0,62% y para el 2016 del 4,72%; lo que representaría un resultado favorable, ya que por cada dólar de las ventas netas existe 0,13, 0,62 y 4,72 centavos de utilidad en cada año respectivamente.

Las ventas crecerán el un 15% promedio, debido al mayor número de clientes, el costo de ventas para el 2015 pasará a representar menor valor en relación a las ventas; es decir en el 2014 por cada 100 dólares de venta, a la empresa le costaba 96 dólares, pero en el 2015 de cada 100 dólares de venta a la empresa le cuesta 95 dólares, es decir que las ventas crecerán más que su costo, lo que pasaría de igual forma para el año 2016.

Los gastos de ventas decrecen en porcentaje, ya que pasan del 4% de las ventas a 3% de ellas, es decir de cada \$100 de venta \$3 dólares representan gastos; este resultado favorable se debe a las capacitaciones patrocinadas por Claro, a la mejor planificación de las actividades que realizan a diario los vendedores, y a la concientización, socialización y talleres motivacionales realizadas por la empresa.

Finalmente la nueva utilidad percibida por cada empleado de MUNDIALO CÍA. LTDA., sería de \$6.215 para el 2016, \$850 para el 2015 en comparación del año 2014 que era de \$155, con lo que se puede concluir que mejoraría su motivación en permanecer dentro de la empresa y disminuir la rotación del personal que era es una de las causas de la inadecuada atención actual en la empresa.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- La adopción de un modelo de atención al cliente en base a la norma ISO/TS 10004:2010, favorecerá en los objetivos establecidos y competitividad en las empresas por el seguimiento y la medición de la satisfacción a sus clientes, creando valor agregado.
- La norma ISO/TS 10004:2010 se relaciona con la norma ISO 9001:2008 concretamente los siguientes apartados 5.2 (Enfoque al cliente); 6.1 (Gestión de los recursos); 8.2.1 (Satisfacción del cliente) y 8.4 (Análisis de datos). Esta norma contribuirá a empresa en estudio a encaminarse para una posible certificación en el futuro.
- En el análisis FODA se determinaron las fortalezas y debilidades de MUNDIALO CÍA LTDA, concluyendo que actualmente la empresa tiene un modelo de atención al cliente, que no satisface en su totalidad a una parte de los clientes que han recibido el servicio por la del personal de ventas de la empresa.
- Para controlar y medir la satisfacción de los clientes mayoristas, es necesario: Identificar las expectativas del cliente. Recopilar datos sobre la satisfacción del cliente. Analizar los datos de satisfacción de los clientes. Proporcionar información para la mejora de la satisfacción del cliente. Monitorear la satisfacción del cliente en curso.
- La atención al cliente, es la base de los sistemas de gestión de la calidad y como un elemento clave para el éxito de una organización o empresa.
- De acuerdo al análisis del proceso de atención al cliente por medio de la herramienta de Análisis del Valor Agregado o AVA se pudieron determinar las actividades que no generan valor para el cliente ni para la empresa; consideradas como mudas del proceso.
- El análisis de la espina de pescado, permitió determinar las principales causas que afectan a la atención del cliente de la empresa, y las prioridades que se consideraron para definir uno los objetivos en la planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción al cliente.

## 5.2. Recomendaciones

- MUNDIALO CÍA. LTDA, debe mejorar el modelo de atención al cliente, para aumentar la satisfacción de los mismos, utilizando medios tales como acciones preventivas, correctivas, y mejoras innovadoras.
- La empresa debe realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción de sus clientes por producto y por sucursales para poder conocer a profundidad las expectativas de los mismos y mejorar el servicio creando una ventaja competitiva en relación a otros distribuidores autorizados de Claro.
- Se debe mantener un enfoque orientado al cliente, para mantener una constante mejora continua, disminuyendo sus debilidades y aprovechando sus fortalezas.
- MUNDIALO CÍA. LTDA., debe determinar cómo se va a obtener la información de la satisfacción del cliente mayorista y quienes van a ser responsables de esa actividad, también debería determinar a quién se va a dirigir la información para que se tomen las acciones o estrategias apropiadas.
- La empresa, debe planificar el seguimiento de los procesos para obtener y utilizar la información relativa a la satisfacción del cliente, así como de los resultados y la eficacia de estos procesos.
- La implementación de un modelo de atención al cliente, en base a la norma ISO/TS, puede ser implantado en todo tipo de instituciones, sean pequeñas, medianas o grandes, para aumentar la eficacia, eficiencia y productividad, producir u ofertar bienes o servicios de calidad en función de las necesidades del cliente y promover el desarrollo de la comunidad.
- Esta especificación técnica no está prevista para fines de certificación ni contractuales, ni pretende cambiar los derechos ni obligaciones bajo los requisitos legales o reglamentarios aplicables a MUNDIALO CÍA. LTDA ni a su proveedor principal CONCEL (Claro); pero contribuye a crear valor agregado y mejoras continuas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Fred, D (2003). *Administración Estratégica* (9na Ed.) México: Prentice Hall.
- Hellriegel, J (2002) *Administración: un enfoque basado en competencias* (3ra Ed.) México: McGraw-Hill.
- Álvarez, S. (2013). *Manual para documentar sistemas de calidad*. (1ra. Ed.). México: Prentice Hall.
- Ongallo, C. (2012). *La atención al cliente y el servicio posventa*. España: Díaz de Santos
- Cantú, H. (2003). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Harvey, J. (2011). *La Complejidad de los Procesos de Entrega de Servicio, estrategia y operaciones*. USA: ASQ.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Münch, L. y Ángeles, E. (2012). *Métodos y Técnicas de Investigación*. (4ta ed.): México: Trillas.
- Norma ISO 9000:2005
- Norma ISO 9001:2008
- Norma ISO/TS 10004:2010

# **ANEXOS**

Los siguientes anexos han sido tomados de la norma ISO/TS 10004 (2010), para profundizar en las especificaciones técnicas que se han propuesto en la tesis.

## Anexo A. Modelo conceptual de satisfacción del cliente

### A.1 Generalidades

Este anexo proporciona más información sobre el modelo conceptual de la satisfacción del cliente, esto sirve de base para la orientación ofrecida en esta especificación técnica.

### A.2 Modelo conceptual de la satisfacción del cliente

La relación entre las perspectivas de la organización y del cliente con respecto a la calidad del producto se ilustra en el modelo conceptual de la figura A.1:



Figura A. 1 – Modelo conceptual de la satisfacción del cliente

En este modelo las **expectativas del cliente sobre el producto** caracterizan al producto que el cliente quisiera recibir. Las expectativas del cliente están formadas principalmente por la experiencia del cliente, la información disponible y las necesidades del cliente. Estas expectativas podrían reflejarse en requisitos definidos, o podrían darse por supuestas y no definirse.

El **producto planificado** caracteriza al producto que la organización tiene previsto entregar. En general es un compromiso entre la comprensión que tiene la organización de las expectativas del cliente, la capacidad de la organización, sus intereses internos, y las restricciones técnicas, legales y reglamentarias aplicables a la organización y al producto.

El **producto entregado**, caracteriza al producto que ha realizado la organización.

El **grado de conformidad**, que constituye la visión de la calidad de la organización, es el grado en que el producto entregado es conforme con el producto planificado.

La **percepción del producto**, caracteriza al producto como lo percibe el cliente. Esta percepción toma forma según las necesidades del cliente, su mercado y su entorno.

La satisfacción es un juicio, una opinión expresada por el cliente. El **grado de satisfacción** refleja las diferencias entre la visión del cliente sobre el producto esperado y la percepción del cliente acerca del producto entregado.

Por tanto debería prestarse atención a ambas dimensiones:

- a) Las mediciones **internas** de la calidad en los procesos de realización; y
- b) Las mediciones **externas** de la visión del cliente acerca de en qué medida la organización ha satisfecho las expectativas del cliente.

Como se ilustra en el modelo conceptual, a fin de mejorar la satisfacción del cliente la organización necesita estrechar las diferencias entre la calidad esperada por el cliente y la percepción del cliente de la calidad entregada. Para hacerlo, la organización debería abordar cada una de las etapas del ciclo del modelo conceptual, es decir:

- Entender en detalle las expectativas del cliente al definir el producto planificado, y asegurarse de que el cliente está completamente informado sobre las características y limitaciones del producto (este es el área de la captación de requisitos, comunicación y diseño del producto),
- Entregar un producto conforme con el producto planificado (este es el área de la gestión operacional y control de procesos), y
- Entender la percepción del cliente sobre el producto entregado, y potenciar la satisfacción del cliente mediante mejoras en el producto y con una mejor información sobre el producto y sus restricciones (este es el área de la comunicación, marketing y relaciones con el cliente).

La organización debería considerar que la satisfacción del cliente no solo se refiere a las características del producto y la entrega, sino también a las características de comportamiento de la organización.

## **Anexo B. Identificación de las expectativas del cliente**

### **B.1 Generalidades**

Este anexo proporciona más información y orientación sobre la identificación de las expectativas del cliente, presentadas en el apartado 3.4.1.

### **B.2 Identificación del cliente**

A continuación se presentan los diferentes tipos de clientes a encuestar (para determinar las expectativas del cliente o la satisfacción del cliente) ilustrados con ejemplos de clientes en diferentes sectores:

a) **Clientes actuales** son aquellos que han comprado recientemente productos de la organización. Podrían ser:

- Clientes frecuentes quienes compran productos o servicios de la organización. Ejemplo: Clientes de una panadería;
- Clientes ocasionales quienes compran periódicamente productos de la organización. Ejemplo: Clientes de una tienda de informática o una farmacia.

b) **Clientes directos** son aquellos que compran productos directamente de la organización. Tales clientes generalmente especifican sus expectativas directamente a la organización. Ejemplo: Clientes de un equipo de soldadura;

c) **Clientes indirectos** son aquellos que compran productos de la organización a través de un comerciante u otra organización. En estos casos es importante que la organización entienda las expectativas del comerciante, así como las expectativas del cliente objetivo. Ejemplo: Clientes de máquinas taladradoras portátiles.

d) **Clientes potenciales** son aquellos que podrían estar interesados en los productos de la organización, pero que aún no han comprado el producto. Las expectativas de estos clientes podrían estar influidas por la imagen de la organización, porque no tienen experiencia en tratar con la organización.

e) **Clientes perdidos** son aquellos que antes compraban los productos de la organización pero que han dejado de hacer compras. En estos casos la organización debería tratar de entender las razones del cambio en las preferencias del cliente.

### **B.3 Ayudas para comprender las expectativas del cliente**

La organización puede obtener un mayor entendimiento de las expectativas del cliente al considerar aspectos tales como:

- El papel que juega el cliente en el diseño y la entrega del producto,
- Asegurarse de que la retroalimentación del cliente está diseñada para revelar información sobre las expectativas del cliente y sobre el valor percibido del producto entregado,
- El papel de otras partes (como un tercero que hace la entrega, un socio, o ambos) que podrían afectar a la satisfacción del cliente, y
- La manera en que el cliente pretende utilizar o desplegar el producto.

La organización es la responsable de comprender las expectativas del cliente y traducirlas a requisitos.

#### B.4 Expectativas del cliente y satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente contiene los siguientes dos segmentos separados:

- La satisfacción con elementos o aspectos específicos del producto entregado;
- La satisfacción global del cliente, que no es la suma (ni el promedio) de los elementos individuales, y por tanto debería evaluarse por separado.

El cliente a menudo especifica ciertos elementos del producto que tienen un impacto directo sobre la satisfacción, Sin embargo hay otras características que afectan a la satisfacción, y sus relaciones se muestran en la figura B.1

NOTA: La figura B.1 se basa en el modelo de Kano.

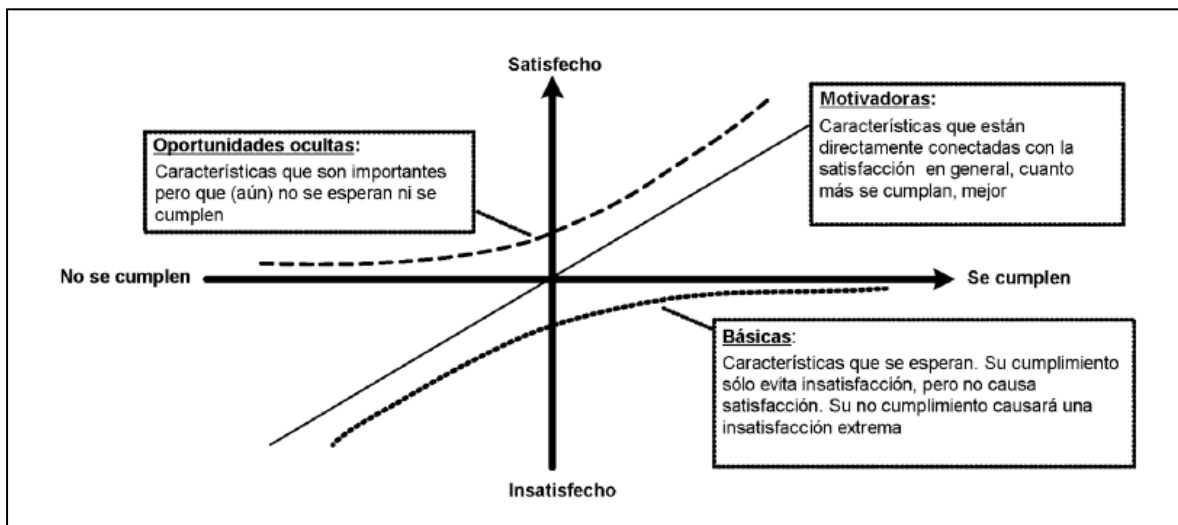


Figura B.1 – Relación entre diversas características y la satisfacción del cliente

El modelo de la figura B.1 vincula el grado de satisfacción con el cumplimiento de las expectativas. De él surgen diferentes categorías de características que tienen influencia, como se describe a continuación:

- **Características de infraestructura:** son características del producto que no influyen en la satisfacción del cliente, pero que son necesarias para el funcionamiento de la organización o del producto. Ejemplo: El plato en el que se sirve una pizza; frenos en un coche que funcionen.
- **Básicas:** son características del producto que el cliente espera. Su cumplimiento sólo previene la insatisfacción. Son características que habitualmente no se expresan explícitamente, pero que son importantes. Ejemplo: El hecho de que la pizza se sirva caliente; el sistema de antibloqueo de los frenos (ABS) de un coche nuevo.
- **Motivadoras:** son características del producto que afectan directamente a la satisfacción o insatisfacción del cliente, es decir, cuanto mejor se cumplan, mayor será la satisfacción del cliente. El cliente busca explícitamente estas características y las valora mucho. Ejemplo: El volumen de carga de un coche turismo; el consumo de gasolina; el tamaño de una pizza.
- **Oportunidades ocultas:** Son características del producto que potencialmente son muy importantes para el cliente, pero que todavía no se han expresado o previsto. Ofrecen ventajas competitivas y oportunidades de desarrollo futuras. Si dichas oportunidades no se cumplen, no causan insatisfacción, puesto que no estaban esperadas o previstas, pero su cumplimiento puede tener un efecto muy positivo en la satisfacción. Sin embargo, es importante notar que tales características están sujetas a cambios y podrían convertirse rápidamente en factores “esperados”. Ejemplo: Servir

una toallita húmeda a los clientes de un restaurante; las actualizaciones de servicio del software; dar apoyo adicional mediante formación en el uso del producto.

Debería hacerse seguimiento de manera regular de las características consideradas anteriormente, porque las expectativas de los clientes cambian continuamente. Por ejemplo, el aire acondicionado en los automóviles era un factor de motivación cuando se introdujo por primera vez, pero ahora se considera una característica estándar, es decir, ahora es un factor de básico.

La organización debería considerar estas características al definir el producto. Yendo más allá de las expectativas de cliente conocidas, la organización puede mejorar la satisfacción del cliente.

Las categorías descritas anteriormente pueden ayudar a la organización a priorizar las acciones potenciales de mejora que podrían resultar del análisis de los datos de cliente, como se describe en el apartado D.4.3.

## **Anexo C. Medición directa de la satisfacción del cliente**

### **C.1 Generalidades**

Este anexo proporciona más información y orientación sobre los pasos y actividades asociados a las mediciones directas de la satisfacción del cliente, presentadas en el apartado 3.4.3.

### **C.2 Métodos de encuesta de la satisfacción del cliente**

#### **C.2.1 Generalidades**

Los métodos de encuesta para la medición de la satisfacción del cliente pueden categorizarse ampliamente como cualitativos o cuantitativos. La organización debería seleccionar los métodos de encuesta que sean apropiados a los objetivos y al tipo de datos a recopilar.

#### **C.2.2 Encuestas cualitativas**

##### **C.2.2.1 Generalidades**

Los métodos principales utilizados para realizar las encuestas cualitativas son entrevistas personales en profundidad y grupos de debate.

##### **C.2.2.2 Entrevistas personales profundas**

Las entrevistas personales profundas pueden proporcionar abundancia de información sobre factores que influyen en la satisfacción y en su importancia relativa, así como comprensión con respecto a las expectativas y percepciones del cliente. Pueden realizarse cara a cara o vía telefónica.

Las entrevistas cara a cara permiten un entendimiento más profundo de las expectativas del cliente. Su duración varía de 45 min a 60 min, o más. La entrevista podría estructurarse parcialmente, es decir, basarse en un esquema que ayude a tratar ciertos temas básicos. Es importante permitir al encuestado que responda libremente, y registrar las respuestas literalmente.

Las entrevistas telefónicas cuestan menos y pueden proporcionar resultados más rápidos.

##### **C.2.2.3 Grupos de debate**

Los grupos de debate generalmente se componen de 5 a 10 participantes. Proporcionan menos información a nivel individual, pero el enfrentamiento e intercambio de opiniones en el grupo puede revelar opiniones comunes y percepciones respecto a las principales fortalezas y debilidades del producto de la organización, así como la importancia relativa de los factores de satisfacción. Los grupos de debate a menudo son una fuente rica de información, y de ideas para la mejora.

Los dos enfoques citados anteriormente podrían combinarse. Por ejemplo, las entrevistas profundas podrían continuarse con grupos de debate. El número de entrevistas o grupos depende del propósito específico de la encuesta, y del grado de similitud en los tipos de clientes.

#### **C.2.3 Encuestas cuantitativas**

Los métodos principales para obtener datos mediante encuestas cuantitativas son los siguientes:

- Entrevistas cara a cara o entrevistas telefónicas;
- Cuestionarios que podrían enviarse por correo o distribuirse junto con el producto, o proporcionarse en red (vía Internet).

Las entrevistas personales cara a cara son menos populares debido al costo y a la dificultad de conseguir entrevistas con clientes de la industria. Los métodos utilizados con mayor frecuencia son los cuestionarios proporcionados por teléfono y por correo.

#### **C.2.4 Métodos de comparación de encuestas**

Las ventajas relativas y las limitaciones de los diversos métodos de encuesta se resumen en la tabla C.1:

Tabla C.1 – Comparación de los métodos de encuesta

<b>Método</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Limitaciones</b>
Entrevista cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contacto y atención personal</li> <li>– Posibilidad de preguntas complejas y directas</li> <li>– Flexibilidad al realizar la entrevista</li> <li>– Disponibilidad inmediata de la información</li> <li>– Capacidad para verificar la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Requiere más tiempo, por lo que son más lentas</li> <li>– Cuestan más, especialmente si hay dispersión geográfica en los entrevistados</li> <li>– Riesgo de posible distorsión introducida por el entrevistador</li> </ul>
Entrevista telefónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menor costo que la entrevista cara a cara</li> <li>– Flexibilidad</li> <li>– Capacidad para verificar la información</li> <li>– Mayor velocidad de ejecución</li> <li>– Disponibilidad inmediata de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No pueden apreciar las respuestas no verbales (no hay contacto visual)</li> <li>– Riesgo de distorsión por el entrevistador</li> <li>– La información está limitada por la duración relativamente corta de la entrevista (20-25 minutos)</li> <li>– El cliente es reacio a participar</li> </ul>
Grupos de debate	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menor costo que las entrevistas individuales</li> <li>– Preguntas parcialmente estructuradas</li> <li>– Respuestas espontáneas como consecuencia de la interacción del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Requiere un facilitador con experiencia y el equipo relacionado</li> <li>– Los resultados dependen de la familiaridad que tengan los participantes con la técnica</li> <li>– Es difícil si los clientes están dispersos en una región amplia</li> </ul>
Encuesta por correo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo costo</li> <li>– Puede llegar a un grupo con una amplia dispersión geográfica</li> <li>– No hay distorsión por el entrevistador</li> <li>– Alta homogeneidad</li> <li>– Relativamente fácil de gestionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La tasa de respuesta puede ser baja</li> <li>– La auto-selección de encuestados podría dar lugar a una muestra sesgada que no reflejara la población</li> <li>– Posible dificultad con preguntas que no estén claras</li> <li>– Falta de control del comportamiento en las respuestas</li> <li>– Mayor tiempo para la recopilación de datos</li> </ul>
Encuesta en red (Internet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo costo</li> <li>– Preguntas preparadas con anterioridad</li> <li>– No hay distorsión por el entrevistador</li> <li>– Alta homogeneidad y facilidad de comparación</li> <li>– Rápida ejecución</li> <li>– Fácil evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baja tasa de respuesta</li> <li>– Falta de control del comportamiento en las respuestas</li> <li>– Retraso en la disponibilidad de los datos</li> <li>– Alta probabilidad de interrupción en caso de que haya preguntas que no estén claras</li> <li>– Asume que el cliente tiene el equipo y que está familiarizado con la tecnología</li> </ul>

Las ventajas y limitaciones indicadas en la tabla anterior suponen que la recopilación de datos la realiza la organización. Si la actividad de encuesta está subcontratada, algunos de los comentarios anteriores podrían no aplicar.

Finalmente, si la tasa de respuesta a la encuesta es baja, la organización debería considerar otras vías de complementar o verificar la información obtenida.

### **C.3 Tamaño de la muestra y método de muestreo**

#### **C.3.1 Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra debería determinarse estadísticamente para asegurar un nivel de confianza específico en los resultados, dentro de un margen de error definido.

Ejemplo: Si la organización no tiene información previa, y desea estimar el porcentaje de clientes que aprueban una característica del producto, a un nivel de confianza del 90% y con un margen de error del 2%, el tamaño de la muestra requerido es de 1 702 (asumiendo que la población es al menos cinco veces mayor). El tamaño de la muestra calculado estadísticamente podría ser mayor que el tamaño que la organización puede contactar. En la práctica, el tamaño de la muestra seleccionado es generalmente un compromiso entre la precisión deseada y el nivel de confianza, y el costo o la dificultad del muestreo.

En el caso de encuestas cualitativas, el tamaño de la muestra generalmente es pequeño y se basa en el juicio empresarial.

Si el número de clientes es relativamente pequeño, como en un contexto de negocio a negocio, podrían realizarse encuestas a la totalidad de la población. En tales casos, se podría seleccionar a varias personas de cada negocio.

#### **C.3.2 Método de muestreo**

La organización también necesita determinar cómo se va a seleccionar la muestra, de manera que los resultados sean representativos de la población cliente.

Un enfoque es seleccionar a los clientes mediante una "muestra aleatoria", es decir, cuando la probabilidad de seleccionar a cualquier cliente de la población es la misma. Este enfoque podría utilizarse cuando la población es relativamente homogénea, o cuando hay poca información o ninguna sobre la composición de la población.

Otro enfoque es utilizar el "muestreo estratificado", en el cual los clientes se agrupan en varias categorías (o "estratos") de acuerdo con algún criterio, tales como: localización, conocimiento o uso del producto, tamaño, actitud (tolerante/con quejas), género/edad de los clientes, y valor potencial para la organización. Se extraen entonces muestras proporcionales de cada uno de los estratos de la población, para obtener información de cada estrato.

### **C.4 Desarrollo de cuestionarios de satisfacción de cliente**

#### **C.4.1 Definición de las preguntas**

##### **C.4.1.1 Generalidades**

El diseño y contenido de las preguntas dependen del contexto y de la meta en cada caso, pero los pasos y consideraciones indicadas a continuación son generalmente aplicables.

##### **C.4.1.2 Determinación de la información necesaria**

La organización debería asegurarse de que la información buscada trata completamente todos los componentes del tema bajo estudio. Además de las características tradicionales de calidad, entrega, y precio, podría haber otras características importantes para el cliente por ejemplo, la comunicación, o el comportamiento de la organización o la postura de la organización acerca de temas públicos. También deberían considerarse las características demográficas y otras características pertinentes de la población objetivo.

#### **C.4.1.3 Selección el método para recopilar información**

El método seleccionado por la organización para recopilar información se ve influido por consideraciones logísticas para alcanzar a la población objetivo, y por el tipo de información que se busque. Por otra parte, el método influye en la manera en que se obtiene la información deseada.

#### **C.4.1.4 Definición del contenido de las preguntas individuales**

La organización debería formular las preguntas individuales para solicitar la información requerida, y asegurarse de que las preguntas son claras para el encuestado.

También es una buena práctica invitar al cliente a hacer comentarios y sugerencias cuando se formulen las preguntas, para evitar respuestas del cliente que sean ambiguas o confusas.

#### **C.4.1.5 Consideración de la persona a encuestar**

La manera de preguntar debería considerar la capacidad de expresión del encuestado, y cómo de bien informado o de familiarizado está con respecto al producto. La organización debería minimizar el esfuerzo requerido por el encuestado, y asegurarse de que la búsqueda de información se considera apropiada y legítima.

#### **C.4.1.6 Selección de las palabras de la pregunta**

La organización debería:

- Definir claramente el tema en términos de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo;
- Utilizar lenguaje corriente, es decir, palabras que se correspondan con el vocabulario de los encuestados;
- Evitar términos ambiguos (por ejemplo, “ocasional” o “profesional”);
- Evitar usar un lenguaje que pudiera dar pie o condicionar al encuestado indicándole las expectativas de la organización.

### **C.4.2 Diseño del cuestionario**

#### **C.4.2.1 Generalidades**

El cuestionario debería comenzar con unas instrucciones de uso claras. Si fuera apropiado, debería proporcionar orientación sobre la manera de tratar las cuestiones cuantitativas y/o cualitativas.

Al diseñar el cuestionario, las siguientes consideraciones pueden facilitar la recopilación de la información deseada.

#### **C.4.2.2 Elección de la estructura de las preguntas**

La organización debería organizar las preguntas en una secuencia lógica cuando sea posible y, utilizar más de una pregunta para hacérselo más fácil al encuestado si las respuestas implican muchas alternativas.

Las preguntas deberían hacerse en un orden lógico, comenzando con preguntas generales, seguidas de preguntas más específicas. Asimismo, la prioridad debería ser obtener primero la información básica, mientras que las preguntas relativamente difíciles, sensibles o complejas deberían ir a continuación.

#### **C.4.2.3 Determinación del formato y de la presentación**

El cuestionario debería ser fácil de seguir para el encuestado, por ejemplo conteniendo en cada sección preguntas numeradas y ordenadas lógicamente, con indicaciones o instrucciones claras. Asimismo, la presentación debería diseñarse para facilitar el análisis de los datos recopilados, por ejemplo utilizando, columnas alineadas verticalmente para las res- puestas.

#### **C.4.2.4 Establecimiento de la escala de medición**

La escala de medición depende del tipo de información buscada y debería definirse claramente. Al evaluar actitudes, a menudo se utiliza una escala de 5 puntos por categoría a lo largo de un continuo.

Ejemplo 1: “Totalmente de acuerdo”; “De acuerdo”; “Neutral”; “En desacuerdo”; “Totalmente en desacuerdo”.

Cuando se necesite mayor discriminación, puede utilizarse una escala más amplia (por ejemplo de 10 puntos).

Si es necesario obligar al encuestado a posicionarse y evitar una respuesta neutral, el cuestionario puede utilizar un número par de puntos en la escala (por ejemplo 4 ó 6).

Ejemplo 2: “Muy satisfecho”; “Satisfecho”; “Insatisfecho”; “Muy insatisfecho”.

#### **C.4.2.5 Validación realizando una “prueba piloto”**

Una “prueba piloto” es una encuesta preliminar realizada con un conjunto pequeño pero representativo de encuestados, para evaluar las fortalezas y debilidades del cuestionario. Es una práctica altamente recomendada, aunque podría no ser factible si el número de encuestados es limitado.

Cuando sea posible, deben ensayarse todos los aspectos clave del cuestionario, utilizando los mismos métodos (por ejemplo, el correo o el teléfono) que la encuesta real. Esto debería repetirse para cada revisión significativa del cuestionario.

Los resultados de la prueba piloto deberían analizarse para evaluar el método de encuesta, su alcance y claridad, así como la reacción de los encuestados, y para modificar la encuesta según sea apropiado. Por ejemplo, si el cuestionario resulta demasiado largo, podría dividirse en cuestionarios más cortos que llevaran menos tiempo.

## **Anexo D. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente**

### **D.1 Generalidades**

Este anexo proporciona más información y orientación sobre el análisis de los datos de la satisfacción del cliente, presentado en el apartado 3.4.5

### **D.2 Preparación de los datos para su análisis**

#### **D.2.1 Verificación de los datos**

La organización puede verificar los datos recopilados, comprobando, los siguientes aspectos:

- Errores o equivocaciones en los datos: podría ser necesario corregirlos o eliminarlos, para evitar conclusiones engañosas,
- Datos completos: es importante verificar si los datos obtenidos del cliente están completos, y decidir cómo se van a tratar las respuestas incompletas, y
- Precisión de los datos: si se utilizan técnicas de muestreo, es aconsejable confirmar que el método y tamaño de la muestra son coherentes con el nivel de confianza y el margen de error que podría haberse especificado.

#### **D.2.2 Categorización de los datos**

Cuando sea aplicable, los datos recopilados deberían prepararse para su análisis:

- Codificando las respuestas abiertas en categorías, y
- Codificando las respuesta en grupos o segmentos de encuestados.

### **D.3 Determinación de los métodos de análisis**

#### **D.3.1 Generalidades**

La organización puede seleccionar los métodos de análisis a utilizar, dependiendo de los datos recopilados y de los objetivos. Puede encontrarse orientación sobre el uso de algunas de las técnicas estadísticas citadas a continuación en los documentos ISO/TR 10017:2003 e ISO/TR 13425:2006.

#### **D.3.2 Análisis directo**

El objetivo de este análisis es describir o evaluar las respuestas de los encuestados ante preguntas específicas.

En la tabla D.1 se presentan algunos métodos de análisis usados comúnmente y sus objetivos.

Tabla D.1 – Métodos de análisis directo

Método	Objetivo	Ejemplo
Media	Determinar la respuesta promedio	En una escala de 1 a 10 si las respuestas son 4, 5, 7, 7 y 9, entonces la respuesta media es 6,4.
Mediana	Identificar la respuesta que está en el centro	Si todas las respuestas aparecen por orden numérico, la mediana es la respuesta que está en el centro. En el ejemplo anterior, la mediana es 7. <b>NOTA Para un número par de respuestas, la mediana es el promedio de las dos respuestas del centro.</b>
Rango	Determinar el intervalo entre el valor más pequeño y el más grande	La edad de los participantes en una reunión está en un rango de 20 a 65 años.
Desviación típica	Determinar el grado de variabilidad de los datos	La variabilidad de la temperatura durante 24 h en el desierto del Sáhara es mayor que en Barcelona.
Tabulaciones cruzadas	Resumir la distribución de respuestas según otra variable de interés	El 78% de los encuestados en Londres valoran la satisfacción global en un 9 o un 10, comparado con el 60% de los encuestados en París.
Análisis de Pareto	Clasificar los datos en categorías para ayudar a priorizar temas	En términos de calidad del producto, se observa que la mayoría de los problemas (80%) se deben a unas pocas causas clave (20%).
Análisis de tendencias	Identificar la dirección (mejorando, deteriorándose, etc.)	El número de quejas se ha incrementado en un 5% anual.
Gráficos de control estadístico	Realizar el seguimiento del desempeño e identificar la variación estadísticamente significativa (es decir, no aleatoria)	La tasa de error en los envíos entregados en el último cuatrimestre fue significativamente mayor de lo esperado.
Prueba t de Student	Identificar las diferencias estadística- mente significativas entre dos grupos independientes	Los encuestados de Londres están significativamente más satisfechos en conjunto que los encuestados de París.
Análisis de varianza	Identificar las diferencias estadística- mente significativas entre más de dos grupos independientes	La satisfacción global difiere significativamente entre los encuestados de Londres, los encuestados de París, y los encuestados de Berlín.

### D.3.3 Análisis indirecto

El propósito de este análisis es identificar factores que tienen un efecto significativo en la satisfacción, y en la relación entre factores. Algunos métodos de análisis utilizados comúnmente y sus objetivos se presentan en la tabla D.2.

Tabla D.2 – Métodos de análisis indirecto

Método	Objetivo	Ejemplo
Análisis de datos ponderados	Determinar la respuesta promedio ponderada	La valoración media de la satisfacción global es 7, considerando distintos tipos de clientes y su importancia relativa.
Correlación	Determinar si las respuestas a una pregunta pueden utilizarse para predecir la respuesta a otra pregunta, y medir la fuerza de la relación entre las variables	De los distintos aspectos de funcionamiento de la oficina, la satisfacción con la “limpieza” resulta la mejor manera de predecir la satisfacción global; es decir, los encuestados que están insatisfechos con la limpieza tienden a estar insatisfechos globalmente.
Regresión	Analizar la relación entre dos o más variables, y medir los efectos de una o más variables en una respuesta específica	A medida que disminuye la satisfacción con la limpieza, disminuye la satisfacción global.

#### D.4 Realización del análisis

##### D.4.1 Generalidades

Los resultados deberían procesarse de manera sistemática, de acuerdo con el tipo de análisis seleccionado.

##### D.4.2 Estratificación de los datos

Los datos pueden clasificarse en estratos o categorías definidos con anterioridad, antes de realizar el análisis. Esto puede revelar información útil, como diferencias en el grado de satisfacción del cliente por ejemplo, clientes frecuentes frente a compradores puntuales, el género del comprador, la edad del comprador, la ubicación del cliente; o según las características del producto como el precio o las funcionalidades.

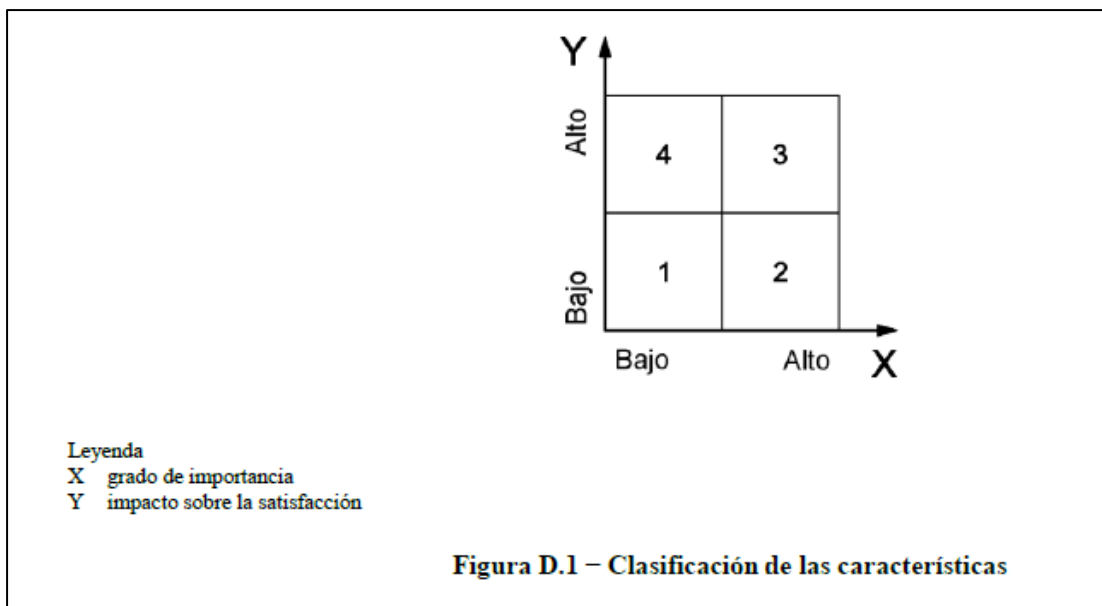
##### D.4.3 Priorización

La organización puede determinar y centrarse en aquellas características del producto cuya mejora podría tener un efecto más significativo sobre la satisfacción. Por tanto, es necesario conocer la importancia que el cliente vincula a características específicas, y el efecto de esas características sobre la satisfacción global (véase el capítulo B. 4).

- **Características de infraestructura:** Son las características para las que el cliente expresa un nivel bajo de importancia y que, si se mejoraran, tendrían un impacto pequeño sobre la satisfacción global. La organización puede considerar eliminarlas o reducir la inversión en ellas, para reducir costes o proporcionar mayor valor al cliente.

- **Básicas:** Son las características que son importantes para el cliente pero que, una vez que se alcanza un determinado umbral, tienen relativamente poco efecto sobre la satisfacción. Como sucede con las características de la infraestructura, la organización puede considerar reducir o eliminar la inversión en estas características básicas. Sin embargo, el desempeño de estas características no debería caer por debajo de un nivel aceptable, dado que eso podría tener un impacto negativo sobre la satisfacción global.
- **Motivadoras:** Son las características que son importantes para el cliente, y que tienen un efecto significativo sobre la satisfacción global. Son áreas obvias en las que centrarse. El nivel de desempeño en estas áreas debería mantenerse, o mejorarse más si se encuentra que es rentable.
- **Oportunidades ocultas:** son las características que el cliente actualmente no considera o reconoce como importantes, pero cuya mejora podría aumentar significativamente la satisfacción global. Tales características ofrecen el mayor potencial de mejora de la satisfacción. Para ayudar a priorizar las acciones de mejora, las diversas características pueden examinarse convenientemente mediante su clasificación en cuatro zonas según se ilustra en la figura D.1.

Las características en las zonas 3 y 4 ofrecen el mayor impacto potencial sobre la satisfacción global. Esta información puede ayudar a la organización a priorizar las acciones que podrían conducir a aumentar la satisfacción del cliente.



### D.5 Validación del análisis

La solidez de las conclusiones alcanzadas mediante los procesos de análisis de la satisfacción del cliente puede validarse comprobando los siguientes aspectos, entre otros:

- Segmentación:** si hay un alto grado de variabilidad en las respuestas, podría deberse a la variabilidad en la calidad de los productos entregados. Sin embargo, si otras mediciones indican que la calidad del producto es estable, la variabilidad en la respuesta podría apuntar a una pobre segmentación de clientes.
- Relevancia** de las características: una de las metas del análisis es identificar las características que puedan tener una influencia significativa en la satisfacción del cliente, así como su importancia, que podría permitir a

la organización centrar sus esfuerzos de mejora en las características clave. Si el análisis sugiere que las características con alta influencia sobre la satisfacción del cliente podrían haberse pasado por alto, podrían identificarse mediante las investigaciones apropiadas (por ejemplo, grupos de discusión, o preguntas abiertas). El efecto de tales características en la satisfacción del cliente debería tratarse en el siguiente ciclo de medición. Las características individuales que componen la satisfacción global, y su importancia relativa, pueden cambiar con el tiempo.

c) **Coherencia de los resultados:** la tendencia en las mediciones de la satisfacción del cliente debería ser coherente con otros indicadores que reflejen la satisfacción, por ejemplo compras repetidas o la participación en el mercado. Si una tendencia positiva en la satisfacción se contradice con una tendencia negativa por ejemplo en las ventas, esto podría deberse a varias razones, como por ejemplo:

- El punto de vista de las personas encuestadas no es compartido por el de aquellos que toman las decisiones de compra;
- Hay un aumento en la satisfacción del cliente con el producto de la competencia;
- La diferencia de precio pesa más que las mejoras en otras características.

## **D.6 Comunicación del análisis**

### **D.6.1 Generalidades**

Además de comunicar la satisfacción global del cliente y sus tendencias, la organización puede comunicar las causas y características relevantes, así como los componentes de la satisfacción o insatisfacción del cliente y los elementos que contribuyen a ella.

### **D.6.2 Presentación de los resultados**

La organización puede presentar los resultados del análisis ajustado a las necesidades de la audiencia. Es una buena práctica evitar identificar a clientes específicos. Cuando esté previsto realizar la identificación, es necesaria la aprobación previa del cliente entrevistado. Además, la identificación debería ser acorde con los requisitos y reglamentaciones aplicables, y con la política de privacidad de la organización.

Las representaciones gráficas son un medio eficaz de mostrar la información, y pueden considerarse al presentar los resultados, con el apoyo de datos recopilados en anexos.

El índice de satisfacción del cliente puede ser una herramienta eficaz para realizar el seguimiento, comunicar y analizar el desempeño de la organización o de sus aspectos específicos, con respecto a la satisfacción del cliente. El índice de satisfacción del cliente puede ser un elemento del “tablero de control” del desempeño de la organización, y también puede ser un componente del sistema de recompensa de la organización.

### **D.6.3 Formulación de conclusiones y recomendaciones**

Los resultados del análisis de los datos sobre la satisfacción del cliente pueden ayudar a que la organización identifique las principales áreas de mejora, y el impacto potencial de tales mejoras.

Al identificar áreas de mejora o al recomendar acciones específicas, la organización debería dar prioridad a tratar las causas de la insatisfacción del cliente.

La organización también debería intentar entender las razones de la diferencia entre la calidad del producto esperada por el cliente, y la calidad del producto entregado tal como la percibe el cliente (como muestra el modelo conceptual de la figura A.1), y debería tomar los pasos necesarios para reducir esa diferencia.

## **Anexo E. Utilización de la satisfacción del cliente**

### **E.1 Generalidades**

Este anexo proporciona orientación a través de ejemplos sobre cómo podría utilizarse la satisfacción del cliente para conducir la mejora de los procesos o del producto de la organización, como se presentó en el apartado 3.4.6.

### **E.2 Comunicación de la información sobre la satisfacción del cliente a las funciones apropiadas**

El análisis de los datos de satisfacción del cliente puede proporcionar comprensión de los factores que influyen en la satisfacción. Tal información debería revisarse por la dirección ejecutiva, y dirigirse a las funciones pertinentes dentro de la organización para tomar acciones que conduzcan a la mejora.

La función a la que debería dirigirse la información depende de la naturaleza de la información, como muestran los siguientes ejemplos a continuación:

Ejemplo 1: La información podría dirigirse a las funciones de diseño del producto o marketing de, si los datos indican insatisfacción del cliente con las prestaciones del producto, o si el cliente no valora las prestaciones proporcionadas.

Ejemplo 2: La información podría dirigirse a las funciones de compras o ingeniería, si el análisis indica que la insatisfacción del cliente está asociada con la calidad o la funcionalidad de los componentes adquiridos.

Ejemplo 3: La información podría dirigirse a la producción, si los datos indican insatisfacción del cliente con la calidad del producto entregado.

Ejemplo 4: La información podría dirigirse a la función de envasado de producto, si la insatisfacción se atribuye a temas relacionados con el embalaje.

Ejemplo 5: La información podría dirigirse al responsable de la planificación de la producción, si los datos indican insatisfacción con la puntualidad de las entregas.

Ejemplo 6: La información podría dirigirse a las funciones de ventas y a otras funciones pertinentes, si los datos indican insatisfacción con el desempeño o la actitud del personal en contacto directo o indirecto con el cliente, indicando la necesidad de una mejor formación.

Ejemplo 7: La información podría dirigirse a la función de tecnologías de la información (IT), si el cliente expresa insatisfacción con la información presentada, por ejemplo en un sitio de internet.

Ejemplo 8: La información podría dirigirse a la función de soporte al producto, si los datos indican insatisfacción con la velocidad o la calidad de la respuesta a las peticiones de ayuda del cliente.

Ejemplo 9: La información podría dirigirse a la función de interfaz con el cliente, si los datos indican que hay que responder a la retroalimentación negativa del cliente.

Ejemplo 10: La información podría dirigirse a la dirección ejecutiva, si se encuentra que el precio y el valor percibido son un tema significativo para el cliente.

Ejemplo 11: La información podría dirigirse a la dirección ejecutiva, si los datos revelan oportunidades potenciales para entrar en nuevos mercados o para adaptar el producto existente a una nueva base de clientes.

Ejemplo 12: La información podría dirigirse a los responsables de la planificación o medición de la satisfacción del cliente, para asegurarse de que la información obtenida es útil y válida, y para corregir los procesos relevantes según sea apropiado.

En los ejemplos anteriores, la información proporcionada a las funciones apropiadas puede orientar a la organización para tomar acciones de mejora, y puede conducir a una mayor satisfacción del cliente.

La organización también debería considerar compartir con el cliente la información pertinente de la satisfacción del cliente y las acciones de mejora resultantes. Esto puede demostrar la capacidad de respuesta de la organización ante los temas del cliente, y estimular la participación del cliente en futuras mediciones de la satisfacción.

### **E.3 Utilización de la información relativa a la satisfacción del cliente**

Puede ser útil referirse al modelo conceptual de la satisfacción del cliente (véanse el anexo A) para asegurarse de que la información obtenida se utiliza de manera plena y eficaz.

La satisfacción del cliente podría indicar vacíos en la comprensión de las expectativas del cliente. En este caso, la organización debería tomar acciones para asegurarse de que se entienden correctamente las expectativas del cliente, y de que esas expectativas son realistas (por ejemplo, que reflejen limitaciones de la tecnología).

Asimismo, la información de la satisfacción del cliente podría indicar vacíos en la percepción del cliente sobre de qué manera se han cumplido sus expectativas. La organización debería intentar comprender las razones de estos vacíos, y tomar acciones para tratarlos. Esto podría implicar mejorar los productos o procesos de la organización para cumplir de manera más ajustada las expectativas del cliente. Esto también podría implicar mejorar la percepción del cliente sobre los productos entregados informando al cliente sobre las características y capacidades del producto entregado, por ejemplo, mediante estudios comparativos con las mejores prácticas frente a datos de la industria o frente a los productos de la competencia. Tales análisis y acciones son elementos de la gestión de las relaciones con el cliente.

## Anexo 2. Modelo de Encuesta



CLISA (CLIENTE SATISFECHO)

MODELO DE ENCUESTA

**Objetivo:** Determinar el grado de satisfacción que poseen los clientes mayoristas de MUNDIALO CÍA. LTDA. , con respecto a la atención brindada.

**1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa, cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención ofrecida en MUNDIALO CÍA. LTDA.?:**

Muy satisfecho \_\_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_\_

Muy Insatisfecho \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la empresa en relación con:**

Aspecto	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Seriedad				
Respaldo				
Confianza				
Solidez				

**3. Con relación a la persona que lo atendió favor indicar según escala, el grado de satisfacción en los siguientes aspectos:**

Aspecto	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Cordialidad en el trato				
Presentación personal				
Ambiente ordeno y limpio				
Respuesta a todas las inquietudes y asesoría a sus necesidades				
Conocimiento de los productos				

**4. Considera usted que la línea de productos de la empresa se encuentra a la vanguardia de sus necesidades?**

SI \_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**5. Con respecto a los precios de la empresa y otros distribuidores autorizados de Claro, señale su grado de satisfacción?**

Muy satisfecho \_\_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_\_

Muy Insatisfecho \_\_\_\_\_

**6. Señale su grado de satisfacción en relación a las instalaciones de la empresa**

Muy satisfecho \_\_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_\_

Muy Insatisfecho \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuál es el grado de satisfacción referente al: Horario de atención en MUNDIALO CÍA. LTDA. ?**

Muy satisfecho \_\_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_\_

Muy Insatisfecho \_\_\_\_\_

***¡Gracias por su colaboración!***

**Anexo 3. Base de datos Red Autorizada Santo Domingo (clientes frecuentes)**



No.	CIUDAD	PROVINCIA	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE RESPONSABLE DE LOCAL	RESPONSABLE AGENCIA	DIRECCIÓN	No. CONVENCIONAL	No. CELULAR
1	ALLURIQUIN	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	LOCUTORIO OFICINA	DARWIN RAMIRO BARRIGA	DARWIN RAMIRO	VIA A QUITO KM 23 DIAGONAL AL SINDICATO DE CHOFERES	S / N	094-767305
2	ALLURIQUIN	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	LOCUTORIO OFICINA	CARMEN LIGIA DEL MOSQUERA ANDRADE	LIGIA MOSQUERA	AV QUITO DIAGONAL A CASA COMUNAL	02-2501725	S / N
3	ALLURIQUIN	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	LOCUTORIO OFICINA	TERESA ELIZABETH ULLOA RONQUILLO	BEATRIZ ULLOA	AV. QUITO 314 Y PASAJE ABRHAM CCALAZACON JUNTO CASA PARROQUIAL	02-2729371 / 2729089	096805328
4	LAS MERCEDES	PICHINCHA	OFICINA	ELIO NARCISO TORRES BENITEZ		VIA A QUITO KM 24 RECINTO LAS MERCEDES FRENTE AL PARQUE CENTRAL	02-2762339	091 -996074
5	LOS BANCOS	PICHINCHA	OFICINA	MARCIA ALEXANDRA CASTILLO VALLEJO	DAVID CHAVEZ	Av. 17 de Julio entre 6 de Diciembre y Paseo Primavera junto a la Policía	02-2770378	091656059
6	PEDRO VICENTE M.	PICHINCHA	LOCUTORIO OFICINA	CEVALLOS CARRILLO NELLY JUDITH	SOLEDA	Av. 29 de Junio y las Palmas	022392003	S / N
7	PUERTO LIMON	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA	FLOR CARMELA BUENAÑO PEREZ	FLOR BUENAÑO	26 DE JULIO Y ARTURO RUIZ MORA	02-764 257	S / N
8	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	LOCUTORIO OFICINA	Darwin Juvenal Chavez Marcellio	DARWIN JUVENAL	Av. Los Colonos By pass Chone Esmeraldas Coop. la Alborada junto a Parada a Taxi 8	S / N	099-691224/ 097-362003

9	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	LOCUTORIO OFICINA	/	Darwin Juvenal Marcellio	Chavez Juvenal	DARWIN JUVENAL	Av. Los Colonos By pass Chone Esmeraldas Coop la Alborada a 100 mts del semáforo	S / N	099 691224/ 0973 62003
10	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA		EDISON FERMIN QUIMIS	DONOSO FERMIN	EDISON DONOSO	AV. 3 DE JULIO ENTRE LOJA Y SAN MIGUEL LOCAL.35	S / N	097-215998
11	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	LOCUTORIO OFICINA	/	JAVIER CADENA MONTENEGRO	MAXIMILIANO CADENA MONTENEGRO	OLGA GUADALUPE	AV.29 DE MAYO Y TULCANESQUINA	02-2760-203 / 02-2759472	094-877167
12	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA		JOSE ANTONIO CRUZ	ALAVA ANTONIO	JOSE ALAVA	VIA QUEVEDO KM 3 PRIMERA ENTRADA DE LA VILLA FLORIDA	02-3703898 / 023710413	088553862
13	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA		MARTIN MACIAS GILER	ALEJANDRO MACIAS GILER	ANGEL	AV.LA PAZ Y STA ROSA FRENTE AL BCO PICHINCHA	02-2760-272	097-632260
14	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	LOCUTORIO OFICINA	/	MAURO VINICIO CELI	RAMIREZ VINICIO	MAURO RAMIREZ	Av. Tsáchila Y Guayaquil Esquina Diagonal A Colegio Republica De Cuba	02-2763295	085087853
15	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	LOCUTORIO OFICINA	/	NAPOLEON RUANO TOLEDO	RODRIGO TOLEDO	JONATHAN	CALLE COCANIGUAS 101 Y RIO PILATON	02-2742-600	093-433806
16	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA		ROSA HARO NARANJO	LUZMILA PIEDAD HARO NARANJO		AV. 3 DE JULIO N. 239 Y LATACUNGA	02-2746413	085-811118
17	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA		SANDRA CADENA MONTENEGRO	GENOVEVA CADENA MONTENEGRO		AV. LA PAZ Y 29 DE MAYO JUNTO AL BANCO DEL PICHINCHA	022740537 / 022740586	09 9476380
18	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA / ISLA		SANDRA CADENA MONTENEGRO	GENOVEVA CADENA MONTENEGRO	ALEX MENDOZA	Centro Comercial Paseo Shopping Av. Quito y Abraham Calazacón esq.	022744244	09 9476380
19	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA		SILVIA MAYORGA	GRACIELA ACOSTA MAYORGA	SILVIA ACOSTA	Calle Azogues entre 29 de Mayo y Guaranda	S / N	086678067
20	STO DGO	STO. DGO. DE LOS TSACHILAS	OFICINA		SONIA ORDOÑEZ	ESPERANZA CUII ORDOÑEZ	SONIA CUII	AV LAS PALMAS CALLE VENEZUELA Y ABRAHAM CALAZACON	02-3701 541	094-100466 / 098-904524

## Anexo 4. Base de datos Red Autorizada Esmeraldas (clientes frecuentes)



No.	CIUDAD	PROVINCIA	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE RESPONSABLE DE LOCAL	RESPONSABLE AGENCIA	DIRECCIÓN	Nº. CONVENCIONAL	Nº. CELULAR
1	ATACAMES	ESMERALDAS	OFICINA	ANA SALTOS VILLACIS	ANA SALTOS	Calle Juan Montalvo y Roberto Luis Cordero junto a Farmacia Economía	06-2731 161	204144-098
2	BORBON	ESMERALDAS	OFICINA	VANNESA PAOLA PLAZA DOMINGUEZ	VANNESA PLAZA	CALLE ELOY ALFARO Y 5 DE AGOSTO	S / N	091-391204
3	BORBON	ESMERALDAS	OFICINA	LUIS JAVIER ORDONEZ HERNANDEZ	JAVIER ORDONEZ	CALLE CONCEPCION Y RIO VERDE SECTOR LA ESTACION	062786172	091391207
4	ESMERALDAS	ESMERALDAS	OFICINA	ANA RAFAELA PEREZ MENDOZA	ANA PEREZ	SECTOR PALESTINA AV PRINCIPAL JUNTO A LA GASOLINERA	06-2744155	093-995245
5	ESMERALDAS	ESMERALDAS	OFICINA	AURITA LUCIA CASTRO BLACIO	ANITA CASTRO	SAN RAFAEL BARRIO LAS ACASIAS	06-2703996 / 06-2713809	S / N
6	ESMERALDAS	ESMERALDAS	CONVERSIÓN	DIEGO SANTIAGO PRECIADO GRANJA		SUCRE Y PIEDRAHITA JUNTO A COOP GILBERTO ZAMBRANO	06-2710918	S / N
7	ESMERALDAS	ESMERALDAS	OFICINA	SANDRA GENOVEVA CADENA MONTENEGRO	XAVIER MURILLO	CALLE 9 DE OCTUBRE Y OLMEDO	06-2728845	099-379372
8	LAGARTO	ESMERALDAS	OFICINA	ANA RAFAELA PEREZ MENDOZA	ANA PEREZ	CALLE PRINCIPAL JUNTO AL RETEN DE POLICIA	06-2744155	093-995245
9	MUISNE	ESMERALDAS	OFICINA	VIVIANA ANAVELA ULLAURI ZAMBRANO	VIVIANA	AV PRINCIPAL FRENTE A TRANSS OCCIDENTAL	06-2480681	S / N
10	ROCAFUERTE	ESMERALDAS	OFICINA	ANA RAFAELA PEREZ MENDOZA		CALLE PRINCIPAL DIAGONAL A FUNERARIA SAN NICOLAS	06-2744155	S / N
11	SAN RAMON	ESMERALDAS	OFICINA	JUAN RAMON ALCIVAR GARCIA	JUAN ALCIVAR	Recinto SAN RAMON FRENTE A LA IGLESIA SAN FRANCISCO	06-2736098	099-561 986

## Anexo 5. Base de datos Red Autorizada El Carmen (clientes frecuentes)



Nº.	CIUDAD	PROVINCIA	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE RESPONSABLE DE LOCAL	RESPONSABLE AGENCIA	DIRECCIÓN	Nº. CONVENCIONAL	Nº. CELULAR
1	EL CARMEN	MANABI	OFICINA	MANUEL RODRIGO ESPINOZA SERRANO	RODRIGO	AV CHONE Y 4 DE DICIEMBRE	05-2661 779	097-144001
2	EL CARMEN	MANABI	OFICINA	MANUEL RODRIGO ESPINOZA SERRANO	RODRIGO	CALLE VICTOR ASTUDILLO Y SALUSTIO GILER	05-2661 779	097-144001
3	EL CARMEN	MANABI	LOCUTORIO / OFICINA	SANDRA GENOVEVA CADENA MONTENEGRO	SANTIAGO SALTOS	AV. CHONE Y ROCAFUERTE A POCOS PASOS BANCO PICHINCHA	05-2660003	S / N
4	EL CARMEN	MANABI	LOCUTORIO	LENIN XAVIER MOREIRA ZAMBRANO	LENIN MOREIRA	AV LA ESPERANZA ENTRE CHONE Y PORTOVIEJO REDONDEL DEL MONTUBIO		094-940528
5	PEDERNALES	MANABI	OFICINA	CESAR ADALBERTO MACIAS SANTANA		LOPEZ CASTILLO # 502 Y PLAZA ACOSTA	S / N	094-538662 / 093-071 594
6	PEDERNALES	MANABI	OFICINA	GUIDO FRANCISCO CAIZAPANTA PURUNCAJAS		Av. Lopez Castillo entre Plaza Acosta y Garcia Moreno	S / N	097-372609
7	PEDERNALES	MANABI	OFICINA	TATIANA ELIZABETH MENA GOMEZ	TATIANA MENA	CALLE PLAZA ACOSTA Y VELASCO IBARRA DIAGONAL ALMAC. TIA	S / N	082-064776
8	ELCARMEN	MANABI	LOCUTORIO / OFICINA	EVELYN MARIANA MOROCHO RIVERA	EVELYN MOROCHO	Av. Chone y Carlos Alberto Aray frente a Arrefacta a pocos metros del Parque	05266067	89099267
9	ELCARMEN	MANABI	LOCUTORIO / OFICINA	JENNY LOURDES BASURTO RIVADENEIRA	JAVIER PINARGOTE	CALLE LUIS FELIX LOPEZ Y PORTOVIEJO A 3 CUADRAS DE SINDICATO CHOFERES		094297397
10	EL CARMEN	MANABI	LOCUTORIO / OFICINA	TERESA ELISABETH ZAMBRANO	TERESA ZAMBRANO	Carlos Alberto Aray y Eloy Alfaro Esq. Sector parque central	05-2661032	085119466

Anexo 6. Base de Datos Red Autorizada Quininde (clientes frecuentes)



Nº.	CIUDAD	PROVINCIA	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE RESPONSABLE DE LOCAL	RESPONSABLE AGENCIA	DIRECCIÓN	Nº. CONVENCIONAL	Nº. CELULAR
1	LAS GOLONDRINAS	ESMERALDAS	OFICINA	HILARION GUSTAVO CARREÑO ANGUETA	HILARIO	CALLE IBARRA Y MARINA DE JESUS	06-2670117	S / N
2	LAS GOLONDRINAS	ESMERALDAS	OFICINA	NANCY KARINA ABRIL CAGUA	NANCY	LAS GOLONDRINAS CALLE PRINCIPAL ARIAS GUERRERO E IBARRA	06-2670159	S / N
3	QUININDE	ESMERALDAS	OFICINA	CRUZ ANTONIO RODRIGUEZ VERA	MARTHA GALARZA	AV. 6 DE DICIEMBRE Y CALLE #13 A 50 MT DEL CEMENTERIO	06-2736-366	091336150
4	QUININDE	ESMERALDAS	OFICINA	MIRIAM ALEXANDRA LOZANO BRAVO	ANGEL MENDOZA	VIA A GUAYLLABAMBA FRENTE A GASOLINERA FANNY AMERICA	06-2736658	099-194270
5	QUININDE	ESMERALDAS	OFICINA	SANDRA GENOVEVA CADENA MONTENEGRO	ÓSCAR OYARVIDE	AV 6 DE DICIEMBRE # 410 Y VICTOR MANUEL VILLEGAS FRENTE AL COLEGIO SAGRADO CORAZON	06-2738684	S / N

## Anexo 7. Base de Datos Red Autorizada La Concordia (clientes frecuentes)



No.	CIUDAD	PROVINCIA	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE RESPONSABLE DE LOCAL	RESPONSABLE AGENCIA	DIRECCIÓN	No. CONVENCIONAL	No. CELULAR
1	LA CONCORDIA	ESMERALDAS	LOCUTORIO / OFICINA	LENIN FERNANDO PEÑA ALDIAN		Av. Simon Plata Torres # 421 a 100 Mts. Redondel Vía Villegas	02-2724242	099199907
2	LA CONCORDIA	ESMERALDAS	OFICINA	LUIS GONZALO MONAR ANCHAPAXI	NESTOR BAQUEDANO	VIA QUININDE Y LA NUEVA CONCORDIA JUNTO A LA POLICIA	02-2724100	099-446495
3	LA CONCORDIA	ESMERALDAS	OFICINA	MIGUEL ANGEL CHUNGA	MIGUEL ANGEL CHUNGA	CALLE PRIMERO DE MAYO Y LOJA	02-2725760	S / N
4	LA CONCORDIA	ESMERALDAS	OFICINA	SANDRA MARIA CURAY GUAMAN		Calle Iro DE MAYO Y SIMON PLATA TORRES	02-2727498	093-651128
5	LA CONCORDIA	ESMERALDAS	LOCUTORIO / OFICINA	STEPHANIE MARIVEL GUAMÁN BUÑAY		Av. 10 De Agosto # 867 y Carachi Junto Comercial Herrera	02-2724242	099199907
6	LA CONCORDIA	ESMERALDAS	LOCUTORIO / OFICINA	STEPHANIE MARIVEL GUAMÁN BUÑAY		Av. 10 De Agosto y Iro De Mayo Junto Mercado de Mariscos	02-2724242	099199907
7	LA INDEPENDENCIA	ESMERALDAS	LOCUTORIO / OFICINA	MARCIA MARIBEL TUMBACO MORALES	MARCIA TUMBACO	12 de Octubre y Cardenal fente la Iglesia Catolica Matriz en el centro	02-2726215	880995-094
8	LA INDEPENDENCIA	ESMERALDAS	OFICINA	ROBERT RAUL MERCHAN SUIN	ROBERT MERCHAN	KM 48 VIA A QUININDE Y ENTRADA A PUERTO QUITO	S / N	094-372582
9	LA UNION	ESMERALDAS	OFICINA	BERTA MARIANA ARCE REAL	BERTA ARCE	AV PRINCIPAL Y BELLA VISTA (FRENTE A CENTRO COMERCIAL LOPEZ)	06-2749522	S / N
10	LA UNION	ESMERALDAS	LOCUTORIO / OFICINA	HUGO MANUEL PALLO YUGCHA		Calle 10 de Agosto y Loja Esquina Diagonal al Mercado Central	06-2749453	086686562
11	LA UNION	ESMERALDAS	LOCUTORIO / OFICINA	NELSON FRANCISCO GUAMUSHING CHACI		Vía Esmeraldas y Av. De Maestro barrio Los Alpes	06-2749261	093978927