PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA. BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004: 2010

ING. CARLOS ALBERTO PEÑALOZA ROMAN

DIRECTOR: MBA. EDGAR BAYARDO FLORES TAPIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mba. Edgar Bayardo Flores Tapia

INFORMANTES:

Mba. Juan Carlos Piñuela Espín

Mba. José Luis Piñeiros Mendoza, MBA.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con mucho cariño y dedicación a Dios mi padre y redentor que me ha guiado por caminos de luz brindándome fortaleza para superar las adversidades, a mis padres que me han apoyado en todo momento para alcanzar mis metas y objetivos, a mis hermanos Diana y David que han estado junto a mí como artífices de este sueño.

Carlos

AGRADECIMIENTO

A todos quienes conforman la Pontifica Universidad Católica del Ecuador, por darme la oportunidad de ascender un escalón más en mis propósitos profesionales. A mi director de tesis Ing. Bayardo Flores, por su apoyo total en mi trabajo de titulación. A mis padres que me han brindado todo el apoyo para la realización de este trabajo. A los colaboradores de la empresa CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA. que contribuyeron en la mejora del proceso de atención al cliente.

Carlos

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO ..... **xiii**

INTRODUCCIÓN **1**

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL **5**

1.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 5
1.1.1 Aspectos generales de la organización **5**
1.2 PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE 17
1.2.1 Análisis del proceso actual de atención al cliente **25**
1.2.2 Análisis interno de la organización **26**
1.2.3 Análisis externo de la organización **28**
1.3 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE 32
1.3.1 Clientes de la organización **32**
1.3.2 Encuestas al cliente **34**
1.3.3 Análisis encuestas cliente mayorista **37**
1.3.4 Análisis de encuestas a clientes minoristas **38**
1.3.5 Análisis causa efecto del proceso de atención al cliente **40**

2. NORMA ISO/TS 10004: GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DIRECTRICES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN **43**

2.1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN 44
2.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 44
2.3 MARCO DE TRABAJO PARA EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 44
2.4 PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 45
2.4.1 Definición del propósito y los objetivos **45**
2.4.2 Determinación del alcance y la frecuencia **45**
2.4.3 Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades **45**
2.4.4 Asignación de recursos **46**
2.5 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 46
2.5.1 Identificación de las expectativas del cliente **47**
2.5.2 Mediciones directas de la satisfacción del cliente **49**
2.5.3 Análisis de los datos de la satisfacción del cliente **51**
2.5.4 Retroalimentación a proporcionar para la mejora **53**
2.5.5 Seguimiento de la satisfacción del cliente **53**

2.6 MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN 54
2.7 ANÁLISIS DE LA NORMA ISO/TS 10004:2010 55

3. MODELO DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA., BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010 57

3.1 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE 57
3.2 PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE 62
3.2.1 Objetivos 62
3.2.2 Determinación del alcance y la frecuencia 64
3.2.3 Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades 64
3.2.4 Asignación de recursos 64
3.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE 66
3.3.1 Identificación de los clientes 66
3.3.2 Determinación de las expectativas del cliente 67
3.3.3 Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente 68
3.3.4 Mediciones directas de la satisfacción del cliente 71
3.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 74
3.4.1 Preparación de los datos para el análisis 75
3.4.2 Determinación del método de análisis 75
3.4.3 Realización del análisis 76
3.4.4 Validación del análisis 76
3.4.5 Informe de resultados y recomendaciones 77
3.5 RETROALIMENTACIÓN A PROPORCIONAR PARA LA MEJORA 78
3.6 SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 79
3.6.1 Examen de los clientes seleccionados y de los datos recopilados 79
3.6.2 Examen de la información sobre la satisfacción del cliente 79
3.6.3 Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente 80
3.7 MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN 81

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA., BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010 82

4.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA 82
4.2 EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES 85
4.2.1 Análisis encuestas finales a clientes mayoristas 85
4.2.2 Análisis de encuestas finales a clientes minoristas 100

4.3 COMPARACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INICIAL VERSUS MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE IMPLEMENTADO 117
4.3.1 Comparación y análisis de encuestas finales a clientes mayoristas 117
4.3.2 Comparación y análisis de encuestas finales a clientes minoristas 129
4.4 EVALUACIÓN DEL MODELO IMPLEMENTADO DE ATENCIÓN AL CLIENTE 141

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 147

5.1 CONCLUSIONES 147
5.2 RECOMENDACIONES 149

BIBLIOGRAFÍA 151

ANEXOS 153

ANEXO 1. Formato de cuestionarios de satisfacción al cliente 154
ANEXO 2. Listado de clientes mayoristas y minoristas encuestados 155
ANEXO 3. Calendario con responsables 162
ANEXO 4. Formato de encuestas del nivel de satisfacción del cliente 163
ANEXO 5. Informe de los datos recopilados 164
ANEXO 6. Ficha de devolución de producto 166
ANEXO 7. Entrevista al Gerente de la Empresa 167
ANEXO 8. Informe Focus Group para determinar las características relacionadas con la satisfacción al cliente 169
ANEXO 9. Tabulaciones de encuestas de diagnóstico del proceso de atención a clientes mayoristas 171
ANEXO 10. Tabulaciones de encuestas de diagnóstico del proceso de atención a clientes minoristas 186
ANEXO 11. Informe de mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición 201
ANEXO 12. Mediciones de diagnóstico de tiempos de atención a clientes 202
ANEXO 13. Fichas de medición de cargas de trabajo para el diagnóstico del servicio de atención al cliente 204
ANEXO 14. Mediciones de tiempos de atención a clientes con el nuevo proceso 206

ANEXO 15. Fichas de medición de cargas de trabajo una vez que se ha implementado el nuevo proceso..... 208
ANEXO 16. Fotos de capacitaciones brindadas a los empleados..... 210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Instalaciones de almacén relacionado a Cardidam 6
Figura 2: Instalaciones de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 7
Figura 3: Organigrama de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 9
Figura 4: Logotipo empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 11
Figura 5: Reporte de análisis de carga de trabajo del vendedor 1. 21
Figura 6: Reporte de análisis de carga de trabajo del vendedor 2. 22
Figura 7: Reporte de análisis de carga de trabajo del cajero. 23
Figura 8: Mapa de procesos de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 24
Figura 9: Proceso de atención al cliente de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 25
Figura 10: Diagrama causa efecto del Proceso de atención al cliente de Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 41
Figura 11: Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente 46
Figura 12: Relación entre diversas características y la satisfacción del cliente 47
Figura 13: Nuevo proceso de atención al cliente de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 61
Figura 14: Tabulación pregunta 1 encuestas a clientes mayoristas 86
Figura 15: Tabulación pregunta 2 encuestas a clientes mayoristas 87
Figura 16: Tabulación pregunta 3 encuestas a clientes mayoristas 88
Figura 17: Tabulación pregunta 4 encuestas a clientes mayoristas 89
Figura 18: Tabulación pregunta 5 encuestas a clientes mayoristas 90
Figura 19: Tabulación pregunta 6 encuestas a clientes mayoristas 91
Figura 20: Tabulación pregunta 7 encuestas a clientes mayoristas 92
Figura 21: Tabulación pregunta 8 encuestas a clientes mayoristas 93
Figura 22: Tabulación pregunta 9 encuestas a clientes mayoristas 94
Figura 23: Tabulación pregunta 10 encuestas a clientes mayoristas 95
Figura 24: Tabulación pregunta 11 encuestas a clientes mayoristas 96
Figura 25: Tabulación pregunta 12 encuestas a clientes mayoristas 97

Figura 26: Tabulación pregunta 13 encuestas a clientes mayoristas 98
Figura 27: Tabulación pregunta 14 encuestas a clientes mayoristas 99
Figura 28: Tabulación pregunta 15 encuestas a clientes mayoristas 100
Figura 29: Tabulación pregunta 1 encuestas a clientes minoristas 102
Figura 30: Tabulación pregunta 2 encuestas a clientes minoristas 103
Figura 31: Tabulación pregunta 3 encuestas a clientes minoristas 104
Figura 32: Tabulación pregunta 4 encuestas a clientes minoristas 105
Figura 33: Tabulación pregunta 5 encuestas a clientes minoristas 106
Figura 34: Tabulación pregunta 6 encuestas a clientes minoristas 107
Figura 35: Tabulación pregunta 7 encuestas a clientes minoristas 108
Figura 36: Tabulación pregunta 8 encuestas a clientes minoristas 109
Figura 37: Tabulación pregunta 9 encuestas a clientes minoristas 110
Figura 38: Tabulación pregunta 10 encuestas a clientes minoristas 111
Figura 39: Tabulación pregunta 11 encuestas a clientes minoristas 112
Figura 40: Tabulación pregunta 12 encuestas a clientes minoristas 113
Figura 41: Tabulación pregunta 13 encuestas a clientes minoristas 114
Figura 42: Tabulación pregunta 14 encuestas a clientes minoristas 115
Figura 43: Tabulación pregunta 15 encuestas a clientes minoristas 116
Figura 44: Comparación pregunta 1 encuestas a clientes mayoristas 117
Figura 45: Comparación pregunta 2 encuestas a clientes mayoristas 118
Figura 46: Comparación pregunta 3 encuestas a clientes mayoristas 119
Figura 47: Comparación pregunta 4 encuestas a clientes mayoristas 120
Figura 48: Comparación pregunta 5 encuestas a clientes mayoristas 121
Figura 49: Comparación pregunta 6 encuestas a clientes mayoristas 122
Figura 50: Comparación pregunta 7 encuestas a clientes mayoristas 123
Figura 51: Comparación pregunta 8 encuestas a clientes mayoristas 124
Figura 52: Comparación pregunta 9 encuestas a clientes mayoristas 125
Figura 53: Comparación pregunta 10 encuestas a clientes mayoristas 125
Figura 54: Comparación pregunta 11 encuestas a clientes mayoristas 126
Figura 55: Comparación pregunta 12 encuestas a clientes mayoristas 127
Figura 56: Comparación pregunta 13 encuestas a clientes mayoristas 128
Figura 57: Tabulación pregunta 14 encuestas a clientes mayoristas 128
Figura 58: Comparación pregunta 15 encuestas a clientes mayoristas 129
Figura 59: Comparación pregunta 1 encuestas a clientes minoristas 130

Figura 60: Comparación pregunta 2 encuestas a clientes minoristas..... 131
Figura 61: Comparación pregunta 3 encuestas a clientes minoristas..... 132
Figura 62: Comparación pregunta 4 encuestas a clientes minoristas..... 133
Figura 63: Comparación pregunta 5 encuestas a clientes minoristas..... 134
Figura 64: Comparación pregunta 6 encuestas a clientes minoristas..... 134
Figura 65: Comparación pregunta 7 encuestas a clientes minoristas..... 135
Figura 66: Comparación pregunta 8 encuestas a clientes minoristas..... 136
Figura 67: Comparación pregunta 9 encuestas a clientes minoristas..... 136
Figura 68: Comparación pregunta 10 encuestas a clientes minoristas..... 137
Figura 69: Comparación pregunta 11 encuestas a clientes minoristas..... 138
Figura 70: Comparación pregunta 12 encuestas a clientes minoristas..... 138
Figura 71: Comparación pregunta 13 encuestas a clientes minoristas..... 139
Figura 72: Comparación pregunta 14 encuestas a clientes minoristas..... 140
Figura 73: Peñaloza..... 140
Figura 74: Comparación pregunta 15 encuestas a clientes minoristas..... 140
Figura 75: Reporte de análisis de carga de trabajo con el nuevo proceso de atención al cliente del vendedor 1. 142
Figura 76: Reporte de análisis de carga de trabajo con el nuevo proceso de atención al cliente del vendedor 2. 143
Figura 77: Reporte de análisis de carga de trabajo con el nuevo proceso de atención al cliente del bodeguero. 144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA del proceso de atención al cliente 26
Tabla 2: De clientes de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 32
Tabla 3: Tabulación Encuestas clientes mayoristas Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 37
Tabla 4: Tabulación encuestas clientes minoristas Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 39
Tabla 5: Comparación de los métodos de encuesta 50
Tabla 6: Análisis costo – beneficio de contratar al bodeguero 58
Tabla 7: Calendario de capacitaciones de la empresa Cardidam autopartes Cía. Ltda. para el año 2016 62
Tabla 8: Análisis costo – beneficio de realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción al cliente 65
Tabla 9: # De clientes a abril 2016 de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 82
Tabla 10: Tabulación Encuestas finales clientes mayoristas Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 85
Tabla 11: Tabulación final de encuestas clientes minoristas Cardidam Autopartes Cía. Ltda. 101

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en la implementación de un proceso de atención al cliente basado en la ISO/TS 10004:2010; inicia con un diagnóstico para determinar el estado inicial del proceso de atención al cliente con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades, a continuación, se implementó el nuevo proceso de atención al cliente con el objetivo de que el servicio establecido por la organización brinde altos niveles de satisfacción a los clientes.

Se realizaron encuestas de diagnóstico a los dos grupos de clientes que tiene la organización (clientes mayoristas y clientes minoristas), con el objetivo de evaluar luego de seis meses de implementado el nuevo proceso a las mismas categorías de clientes para verificar sus efectos y obtener las respectivas conclusiones.

La implementación del nuevo proceso de atención al cliente contribuyó con la mejora de la satisfacción de los clientes de la organización. La empresa redujo el tiempo de atención al cliente con el nuevo proceso implementado, contrató a un nuevo empleado que colabora con la bodega y facilita el trabajo de los vendedores reduciendo el tiempo inicial de atención al cliente minorista de 3.01 minutos a 1.55 minutos y el tiempo de atención de los clientes mayoristas de 8.30 minutos a 5.6 minutos en promedio. Se asignaron funciones específicas a cada empleado, por lo que los vendedores se pueden encargar de brindar atención personalizada a los clientes atendiendo cada uno de los requerimientos que se presenten. La empresa estableció la documentación de los reclamos, por lo que la mayoría de quejas de los clientes se resuelven inmediatamente, los formularios de solución de reclamos son

analizados por el Gerente de Comercialización, para verificar que sucedió en cada caso y posteriormente tomar las respectivas acciones. La organización capacitó a los colaboradores en relaciones sociales y aspectos relacionados con los productos que se ofertan para que los clientes brinden asesoría para cada uno de sus requerimientos contribuyendo a mejorar los índices de satisfacción de los clientes.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es fundamental para una organización dar a los clientes un servicio de calidad ya que existe mucha competencia y el precio o la calidad de los servicios o productos ya no bastan para cubrir las necesidades de los compradores.

En el mundo cambiante, globalizado y tecnológico que vivimos, las organizaciones deben adecuar sus procedimientos para actuar de acuerdo a las necesidades de los clientes atendiendo los requerimientos en tiempos cortos, con asesorías completas, precios competitivos y productos o servicios de calidad, que brinden credibilidad, fidelidad y prestigio a las empresas.

La calidad implica que las empresas hagan lo que sus clientes demandan y para eso se requiere un programa de educación continua que inicia con los gerentes de las organizaciones hasta los operarios de producción o personal de limpieza de las empresas, con el objetivo de que cada uno de los actores pueda aportar lo mejor de sí mismo a fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.

El proceso de atención al cliente empieza desde que el comprador siente la necesidad de adquirir un bien de la organización hasta cuando hace uso del producto. (Carrasco, 2012, p. 31)

El investigador del presente trabajo como socio y empleado de la empresa busca mejorar el proceso de atención al cliente de tal forma que las necesidades de los clientes sean cubiertas brindándoles un servicio de calidad, por lo que el nuevo proceso que se implemente tiene relación directa con la Norma ISO/TS 10004:2010 debido a que permitirá definir e implementar técnicas para el seguimiento y la medición de la satisfacción de los compradores de tal forma que la empresa pueda determinar constantemente lo que hace mal o hace bien en el proceso.

Si la empresa da seguimiento y mide la satisfacción de los clientes, entonces la organización puede mantener una mejora continua dentro del proceso de atención al cliente, innovando sus métodos y mecanismos de atención a los compradores.

El seguimiento que se dé a quejas y problemas puede contribuir a que los índices de satisfacción de los compradores mejoré ya que se sentirán respaldados por la entidad.

De acuerdo a lo descrito en los párrafos anteriores, es que la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. decidió mejorar su proceso de atención al cliente basado en la ISO/TS 10004:2010 con el objetivo de brindar un servicio de calidad.

Los objetivos de este trabajo, por lo tanto, comprenderá:

- Definir la situación actual del proceso de atención al cliente.
- Establecer los aspectos fundamentales de la norma ISO/TS 10004:2010 a ser aplicados
- Diseñar y evaluar la implementación del modelo de atención al cliente basado en la norma ISO/TS 10004:2010

Cardidam Autopartes Cía. Ltda. es una empresa ya consolidada en el mercado del sur de Quito, pero aún tiene problemas en el servicio de atención al cliente ya que existen varias inconformidades en los clientes plasmadas en reclamos verbales que han ocasionado que algunos compradores tengan una mala imagen de la organización ocasionando pérdida de competitividad y que el crecimiento de la entidad se haya detenido, es por ello que el mejoramiento del proceso de atención al cliente permitirá mitigar los reclamos de los clientes y aumentar los índices de satisfacción.

El presente trabajo contiene cinco capítulos, se inicia con el diagnóstico del proceso de atención al cliente, luego se establece un nuevo proceso de atención al cliente, se evalúa la implementación y en la parte final se detallan las conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo especifica aspectos generales y un diagnóstico situacional de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda., además se evalúa el proceso actual de atención al cliente con el objetivo de verificar cual es el nivel de satisfacción de cliente antes de la implementación del nuevo proceso.

El segundo capítulo, establece aspectos teóricos que se aplicaran en el trabajo, así como la Norma ISO/TS 10004:2010 que aborda temas relacionados con la satisfacción del cliente y el establecimiento de directrices para el seguimiento de los procesos relacionados con la atención a los compradores.

El tercer capítulo, presenta el nuevo proceso de atención al cliente de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. basado en la ISO/TS 10004:2010.

El cuarto capítulo evalúa el nuevo proceso de atención al cliente basado en la ISO/TS 10004:2010 después de seis meses de implementado el modelo para compararlo con los datos obtenidos en el diagnóstico y poder obtener conclusiones del nuevo proceso.

El quinto capítulo detalla las conclusiones que se han producido una vez concluido el trabajo, así como también las recomendaciones que se da a la organización.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1.1 Aspectos generales de la organización

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. abrió sus puertas el 9 de septiembre de 1993 en la ciudad de Quito, en la ciudadela la ecuatoriana, bajo el nombre de Lubrirepuestos Carlitos, cuyo giro de negocio inicial fue comercialización de lubricantes al por menor, con el transcurso de los años la empresa se ha posicionado y ha ganado prestigio en el sector, constituyéndose como una de las más reconocidas distribuidoras de repuestos, accesorios y lubricantes en el sur de Quito.

El nombre de la organización viene de la combinación de los nombres de los hijos del matrimonio Peñaloza Román (Carlos, Diana y David) como homenaje a ellos.

A partir del año 2000 la organización tiene un crecimiento vertiginoso en ventas por lo que amplía las instalaciones, contribuyendo a un crecimiento importante en ventas y a un posicionamiento vital en el sector que se ubica la entidad.

En el año 2007 la organización contribuye a la apertura de otro almacén en el sector de Quitumbe, uno de los sectores con mayor proyección de Quito, el almacén hoy en día brinda el servicio de cambios de aceite, además consta de un local comercial de 50 metros cuadrados con amplios espacios de exhibición. En los próximos meses se abrirá una sala de espera para los clientes que se acerquen a realizar sus mantenimientos en la organización.

La empresa empezó a importar algunos productos con marca propia denominada MAXCAR a partir del año 2014, la primera importación fue de bombas de gasolina universales las cuales han tenido buena acogida en el mercado y hoy en día son muy requeridas en el sector.



Figura 1: Instalaciones de almacén relacionado a Cardidam
Fuente: Carlos Peñaloza

Los productos que actualmente oferta la empresa son repuestos para vehículos japoneses, coreanos, brasileros y chinos, lubricantes y accesorios con garantía del fabricante de tal forma que los artículos comercializados son de calidad.



Figura 2: Instalaciones de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.
Fuente: Carlos Peñaloza

Misión

Comercializar con innovación accesorios, repuestos y lubricantes para vehículos, generando lealtad en los clientes basado en un servicio de calidad. (Cardidam, 2016)

La razón de ser de la organización es la comercialización de partes para vehículos, por lo que la empresa considera necesario brindar un servicio de calidad, el nuevo proceso de atención al cliente basado en la ISO/TS 10004:2010 establecerá lineamientos para que la relación con los compradores sea la mejor y que se cumplan con sus necesidades.

Visión

Constituirnos como la más completa comercializadora de repuestos automotrices, accesorios, llantas, baterías y lubricantes en la ciudad de Quito, generando valor agregado para nuestros clientes y la sociedad. (Cardidam, 2016)

El brindar una amplia gama de repuestos y accesorios para vehículos es uno de los objetivos principales de la organización a través de un servicio diferente al ofertado por la competencia, ese valor agregado es un servicio de calidad que genere confianza en los clientes. La implementación del nuevo proceso contribuirá a medir el índice de satisfacción de los compradores, establecer necesidades de los compradores y a través de la norma ISO/TS 10004:2010 dar lineamientos de seguimiento y medición de la satisfacción de quienes compran en la organización para mantener la mejora continua en el proceso.

Valores corporativos

De acuerdo a (Cardidam, 2016) los valores de la organización son:

- Solidaridad
- Honestidad
- Esfuerzo
- Compañerismo
- Equidad

Un servicio de calidad basado en un proceso de atención al cliente adecuado puede fomentar el cumplimiento de los valores corporativos de la organización, por ejemplo, la honestidad se puede distinguir al brindar un producto de calidad a bajo costo con un servicio al comprador que cubra todas sus necesidades en cuanto a características y garantías de los bienes comercializados.

Estructura Organizacional

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. actualmente cuenta con 8 empleados, el organigrama de la entidad se presenta a continuación:

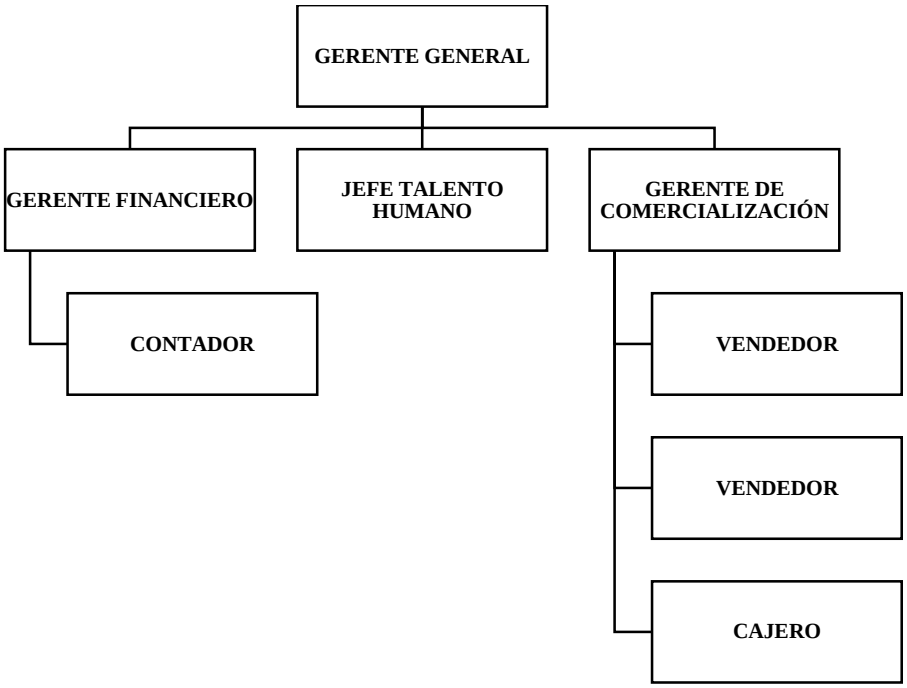


Figura 3: Organigrama de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.
Fuente: Carlos Peñaloza

- El Gerente General de la organización es el encargado de tomar todas las decisiones de la organización previa socialización con los socios de la empresa.

- El Gerente financiero de la empresa trabaja en conjunto con el contador, dirige la organización de la parte contable, revisa y autoriza los pagos de la empresa.

- El Jefe de Talento Humano se encarga de la selección del personal idóneo para la empresa, así como la organización de eventos y capacitaciones.

- El Gerente de comercialización se encarga de la parte más importante de la organización, la relación de la empresa con el cliente, además es la persona encargada de los pedidos de la organización, establece políticas de precios.

- Los vendedores son los encargados de brindar el servicio de atención al cliente, son responsables de resolver las necesidades con un servicio amable y cortés. Además, se encargan de receptar los pedidos, buscar los productos en las bodegas y ponerlos a disposición del cajero para que sean cobrados.

La empresa mantiene una estructura organizacional centralizada en forma de pirámide, lo que indica que el Gerente General es el encargado de tomar cualquier decisión en la entidad.

El organigrama se encuentra conformado de acuerdo a las necesidades de la organización, el Gerente Financiero revisa que las actividades que realiza el Contador sean acordes a los objetivos de la empresa y el Gerente de

Comercialización verifica que los vendedores y el cajero lleven brinden un buen servicio de atención al cliente.

El nuevo proceso puede modificar la presente estructura organizacional con el objetivo de que el servicio se desarrolle de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Logotipo

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. ha establecido como herramienta publicitaria un logotipo que permite la identificación grafica de la organización por parte de los clientes.



Figura 4: Logotipo empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.
Fuente: (Cardidam, 2016)

Productos que comercializa la empresa

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. comercializa repuestos, accesorios y lubricantes para vehículos coreanos, japoneses, chinos y brasileros.

El sistema informático brinda información relevante con respecto a los artículos que comercializa la empresa, ya que detalla la participación de cada familia y marca de productos en las ventas mensuales.

Se ha tomado la información del software para detallar la participación de cada una de las familias y marcas en las ventas mensuales de la empresa.

A continuación, se detallan los productos de la organización clasificados por familias o categorías con sus respectivas marcas y participación mensual en las ventas de la empresa:

- **Lubricantes:** Esta línea de productos es una de las más importantes de la empresa, ya que representa el 50% de las ventas mensuales. El 85% de las ventas mensuales a clientes mayoristas corresponde a esta familia de productos. Las presentaciones de esta categoría de artículos son, litro, galón, canecas de dos galones y medio y canecas de 5 galones. Las marcas de los bienes comercializados son:

  - Amalie representa el 35% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - Golden representa el 30% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - Texaco representa el 15% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - Castrol representa el 10% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - Mobil representa el 10% de las ventas mensuales de esta categoría.

- **Eléctrico:** Esta categoría representa el 20% de las ventas mensuales de la organización y es la segunda más importante de la entidad. Las marcas que la empresa comercializa son:
  - MAXCAR representa el 20% de las ventas mensuales de esta categoría.

- BOSCH representa el 30% de las ventas mensuales de esta categoría.
- REGITAR representa el 15% de las ventas mensuales de esta categoría.
- TRIFORMANCE representa el 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
- UNIPONT representa el 15% de las ventas mensuales de esta categoría.

- **Rodamientos**: La empresa comercializa esta familia de productos para rueda, embrague, alternador, cigüeñal, caja de cambios y motor de vehículos japoneses, coreanos, brasileros y chinos. Esta línea de repuestos representa el 3% de las ventas mensuales de la entidad. Las marcas comercializadas son:

  - KOYO representa el 30% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - NTN representa el 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - NSK representa el 10% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - GMB representa el 10% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - SKF representa el 10% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - INA representa el 6% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - TIMKEN representa el 5% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - CMB representa el 3% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - ICHIBAN representa el 2% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - FAG representa el 2% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - VALEO representa el 2% de las ventas mensuales de esta categoría.

- **Amortiguadores:** Son comercializados para ruedas delanteras y posteriores, representa el 5% de las ventas mensuales de la organización, las marcas vendidas son:

  - MONROE representa el 3% de las ventas mensuales de esta categoría
  - G-CONTROL representa el 30% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - IZUMO representa el 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - TOKICO representa el 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - KYB representa el 2% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - KOYOBO representa el 10% de las ventas mensuales en esta categoría.
  - KUBOSHI representa el 5% de las ventas mensuales en esta categoría.
  - MANDO representa el 10% de las ventas mensuales en esta categoría.

- **Filtros**: Esta categoría de productos incluye filtros de aceite, aire y combustible, representa el 10% de las ventas mensuales de la empresa y se comercializan las siguientes marcas:

  - FRAM representa el 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - REDFIL representa el 40% de las ventas mensuales de esta categoría
  - SAMURY representa el 5% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - MAX representa el 2% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - PENTIUS representa el 2% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - SHOGUN representa el 15% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - SAKURA representa el 3% de las ventas mensuales de esta categoría.

- KUBOSHI representa el 3% de las ventas mensuales de esta categoría.
- TECFIL representa el 10% de las ventas mensuales de esta categoría.

- **Faros y lunas:** Esta categoría representa el 3% de las ventas mensuales de la organización, las marcas que pone la empresa a disposición de los clientes son:

  - DEPO representa al 80% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - ALLPARTS representa al 10% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - MULTIPARTS representa al 10% de las ventas mensuales de esta categoría.

- **Crucetas:** Esta categoría representa el 2% de ventas mensuales de la empresa, las marcas comercializadas son:

  - GMB representa al 65% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - CMB representa al 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - TOYO representa al 2% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - GMGR representa al 2% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - PRECISION representa al 11 % de las ventas mensuales de esta categoría.

- **Aditivos**: Esta categoría representa el 2% de las ventas mensuales de la empresa y las marcas que se comercializan son:

  - TARGET representa al 3% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - TMT representa al 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - BARDAHL representa al 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - SONAX representa al 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - ABRO representa al 20% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - CYCLO representa al 2% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - SIMONIZ representa al 10% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - RALLY representa al 5% de las ventas mensuales de esta categoría.

- **Limpiadores:** Esta categoría representa el 5% de las ventas mensuales, la empresa comercializa dentro de esta línea de productos varios productos líquidos como spray limpia carburador, limpia frenos y limpia contactos en las marcas:

  - WAGNER representa el 40% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - ATE representa el 25% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - BOSCH representa el 15% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - ABRO representa el 10% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - CYCLO representa el 5% de las ventas mensuales de esta categoría.
  - SIMONIZ representa el 5% de las ventas mensuales de esta categoría.

1.2 PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El proceso actual de atención al cliente es realizado por dos personas encargadas de receptar y despachar los pedidos de los clientes y una persona que se encarga de cobrar en caja. El proceso de atención al cliente empieza cuando el comprador ingresa en el punto de venta hacia un vendedor para realizar su requerimiento, si el cliente está de acuerdo con las especificaciones (marca, procedencia, calidad) y precio del producto, el vendedor indica al cliente que en caja se le entregaran los productos y el vendedor recoge del almacén o bodega los productos para llevarlos a caja y que el cliente los cancele. La atención al cliente se desarrolla de lunes a sábado de 8:00 – 18:00.

El proceso de atención al cliente fue medido por los vendedores a través de una hoja de cálculo diseñada para ingresar la hora y salida de los clientes en todas las ventas que se hicieron el día 11 de noviembre del 2015 de 8:00 a 18:00. Los tiempos fueron medidos de acuerdo al tipo de comprador (mayorista y minorista). Se adjunta Anexo 12 con el detalle de los tiempos.

Después de haber medido el tiempo que demora el proceso de atención al cliente se determinó que el promedio para clientes minoristas es de 3.01 minutos y clientes mayoristas es de 8.30 minutos.

Para determinar si el tiempo de trabajo de quienes forman parte del proceso de atención al cliente es el idóneo para sus funciones, se realizó el análisis de cargas.

El análisis de cargas se lo realizo en base al artículo de (Ríos, 2016), utilizando la metodología cuantitativa de estimación de tiempos que permite analizar el uso de

tiempo dedicado a cada actividad clasificándolas de acuerdo a su relación con la función principal.

Se verificaron los puestos de trabajo que están involucrados dentro del proceso de atención al cliente: 2 vendedores y un cajero.

La empresa no cuenta con un manual de funciones y tampoco se detallan las funciones específicas de cada empleado, solamente se describe que la empresa cuenta con dos personas encargadas de atender al cliente y una persona encargada de cobrar.

Para llenar la ficha de análisis de cargas se verificó cada una de las actividades que realizan los empleados dentro de la cadena del proceso las cuales se detallan a continuación:

- Vendedor 1:
  - Atender al cliente en el mostrador (Tipo A)
  - Ordenar las estanterías (Tipo B)
  - Realizar el inventario físico del almacén (Tipo B)
  - Recibir mercadería (Tipo C)
  - Limpiar el almacén principal (Tipo D)

- Vendedor 2:
  - Atender al cliente en el mostrador (Tipo A)
  - Ordenar las estanterías (Tipo B)
  - Realizar el inventario físico del almacén (Tipo B)

- Recibir mercadería (Tipo C)
- Rotular mercadería recibida (Tipo C)
- Cobrar y facturar en ausencia del cajero (Tipo B)

- Cajero
  - Facturar los productos (Tipo A)
  - Cobrar al cliente (Tipo A)
  - Realizar el inventario físico del almacén (Tipo C)
  - Ingresar al sistema facturas de compras (Tipo C)
  - Imprimir etiquetas de productos recibidos (Tipo C)

El Tipo es la clasificación de la actividad de acuerdo a su naturaleza y relación con la actividad principal. Existen 4 niveles (A: relación fuerte, B: relación media, C: poca relación, D: ninguna relación)

El vendedor 1 se encuentra en su posición de trabajo de lunes a sábado de 8:00-13:00 y de 13:30-18:00, el vendedor 2 trabaja de lunes a sábado de 8:00-13:30 y de 14:00-18:00 y el cajero realiza sus funciones de 8:00-14:00 y de 14:30-18:00. La empresa no cierra a la hora de almuerzo los empleados se turnan para salir.

Las fichas de análisis de cargas contienen las siguientes variables:

- Actividades: se detallan cada una de las actividades que realizan los empleados.

- Tipo: detalla las actividades de acuerdo a su naturaleza y su relación con la función principal.

- F: se especifica si la actividad se la realiza a diario, quincenal, mensual, semestral o anual.

- Vol.: se detalla las veces que se realiza la actividad de acuerdo a F. Ejemplo: Actividad: Cobrar; F: Diario; Vol.: 50 (# de veces que cobra en el día)

Para la relación de los vendedores y el cajero con el cliente, esta variable se determinó en base al promedio de facturas diarias emitidas del 1 de noviembre 2015 al 15 de noviembre del 2015.

- t: establece el tiempo en minutos que toma cada actividad.

- T: indica el tiempo total de cada actividad. Es el resultado de la multiplicación de (f), por el (Vol.), y por (t).

Una vez que la tabla se completa, se realiza el análisis de cargas con el EPE (Eficiencia Parcial Estimada), el cual determina si un puesto está o no sobrecargado y si la sobrecarga corresponde a las actividades directas de la función del empleado.

Ríos (2016) en su artículo especifica que, si el resultado de EPE es mayor a 110% el empleado esta sobrecargado, si es menor a 90% el colaborador no tiene las funciones necesarias para completar su tiempo de trabajo y si esta entre el 90% y el 110% su volumen de actividades esta balanceado.

El tiempo real total es la multiplicación del tiempo real en horas (suma T de la ficha de análisis de cargas) por el tiempo suplementario (tiempo que tienen las personas en el trabajo para ir al baño, tomar agua, comer, etc.) medido en porcentaje.

La Eficiencia Parcial Estimada se la determina a través de la división del tiempo real total en horas para el tiempo de trabajo mensual según horario (tiempo de trabajo de acuerdo al contrato) medido en horas.

A continuación, se evalúan los reportes de análisis de carga de trabajo. En el Anexo 13 se encuentran las fichas de mediciones.

Vendedor 1:

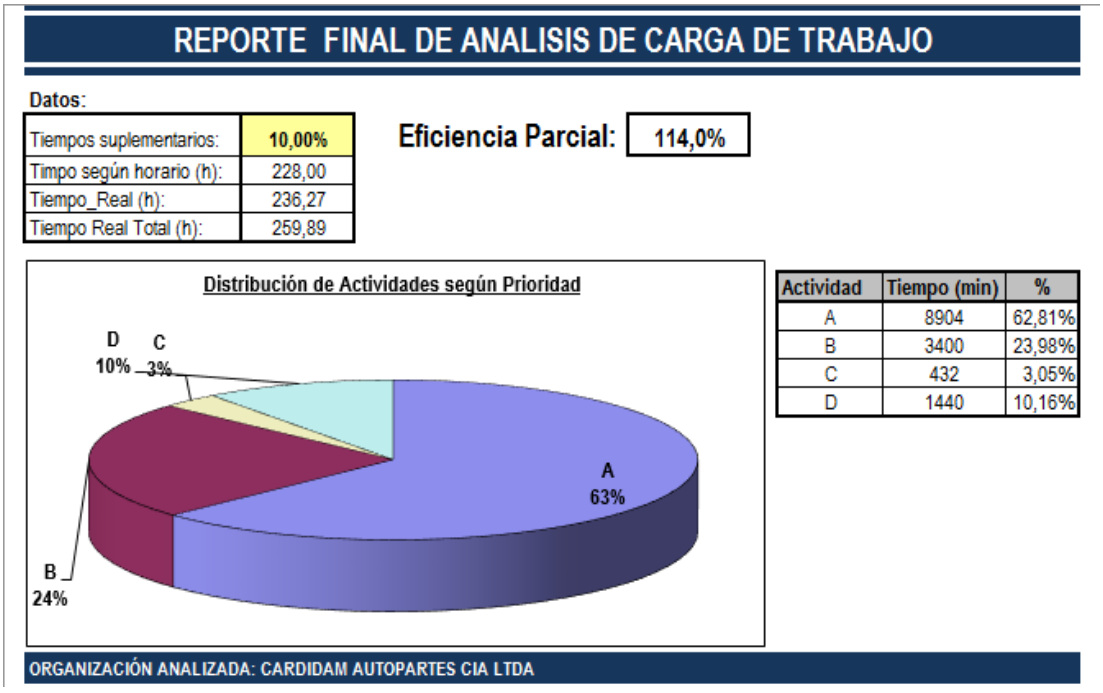


Figura 5: Reporte de análisis de carga de trabajo del vendedor 1.
Fuente: Carlos Peñaloza

El vendedor 1 se encuentra sobrecargado en su puesto, su eficiencia parcial es del 114% cuando el valor normal máximo es de 110%. Tiene funciones de tipo C (Recepción de mercadería) y D (Limpieza del almacén) que ocupan el 13.21% de su tiempo. Si el vendedor se concentrará en actividades de tipo A (Atender al cliente en el mostrador) podría brindar un mejor servicio a los clientes.

Vendedor 2:

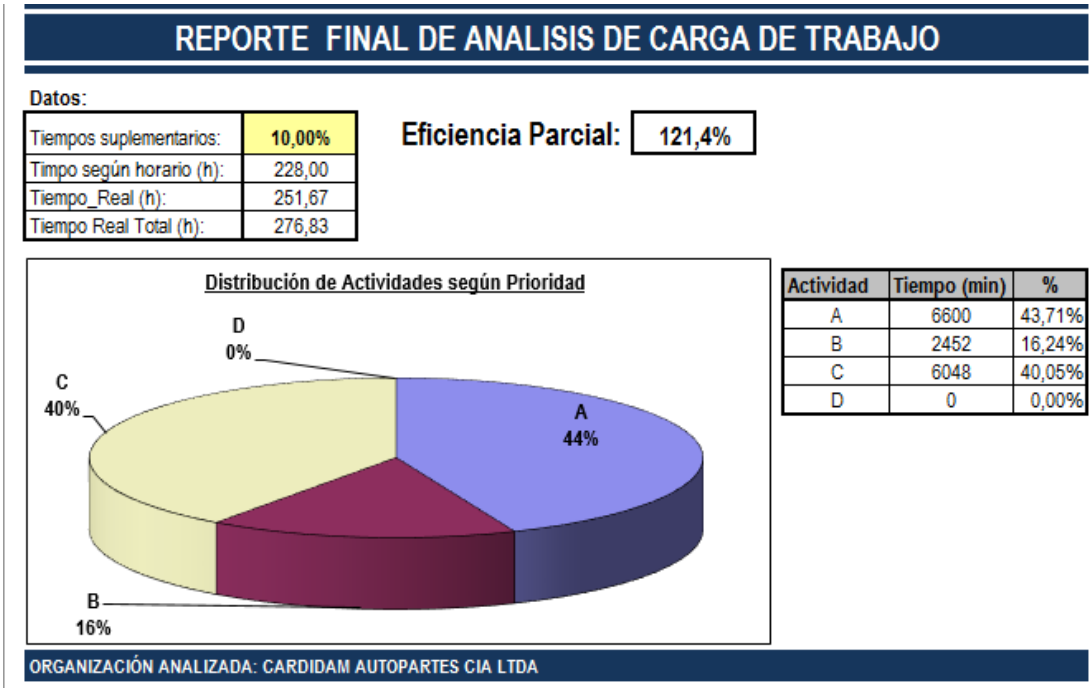


Figura 6: Reporte de análisis de carga de trabajo del vendedor 2.
Fuente: Carlos Peñaloza

El vendedor 2 tiene una eficiencia parcial del 121% lo que indica que su función esta sobrecargada. El empleado tiene funciones de tipo B (Ordenar las estanterías, realizar inventario físico del almacén, cobrar y facturar en ausencia del cajero) y funciones de tipo C (Recibir y rotular mercadería) que no están directamente relacionadas con su asignación principal. El empleado puede brindar más atención a las actividades de

tipo A (Atender al cliente en el mostrador) con el objetivo de dar un servicio más personalizado a los clientes.

Cajero:

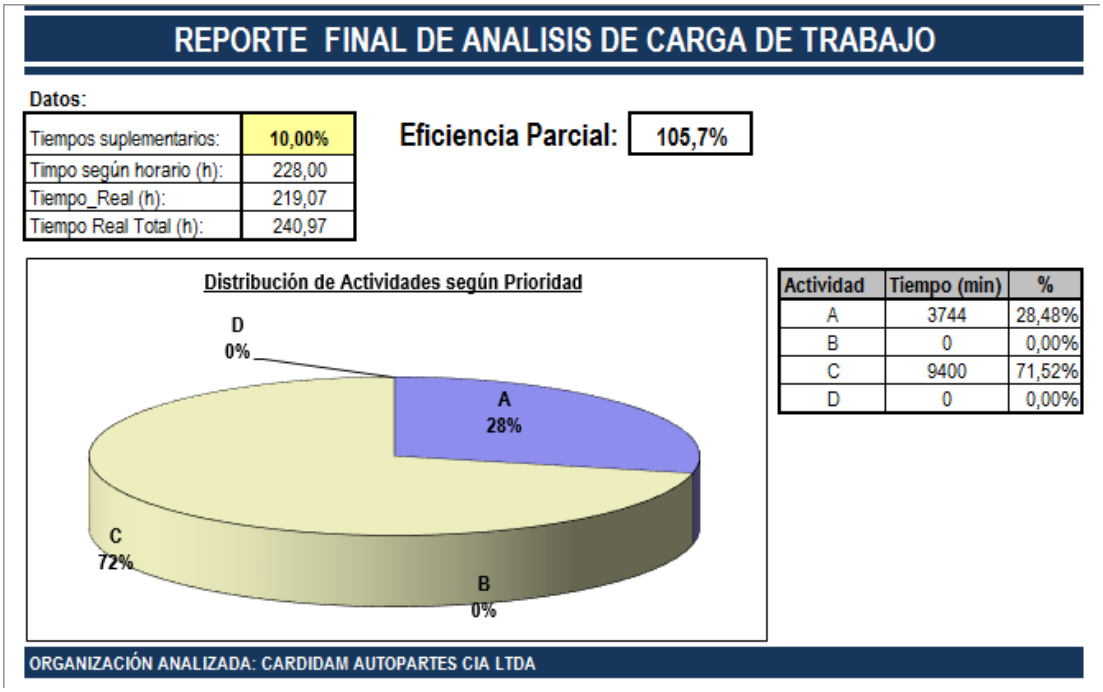


Figura 7: Reporte de análisis de carga de trabajo del cajero.
Fuente: Carlos Peñaloza

El empleado tiene una eficiencia parcial del 106%, lo que indica que se encuentra balanceada la carga del cajero. El funcionario tiene actividades de tipo C (Realizar inventario físico del almacén, ingresar al sistema facturas de compras e imprimir etiquetas de los productos recibidos) que no están directamente relacionadas con su asignación principal, pero las puede llevar a cabo ya que los tiempos de su trabajo se lo permiten.

Mapa de procesos de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.

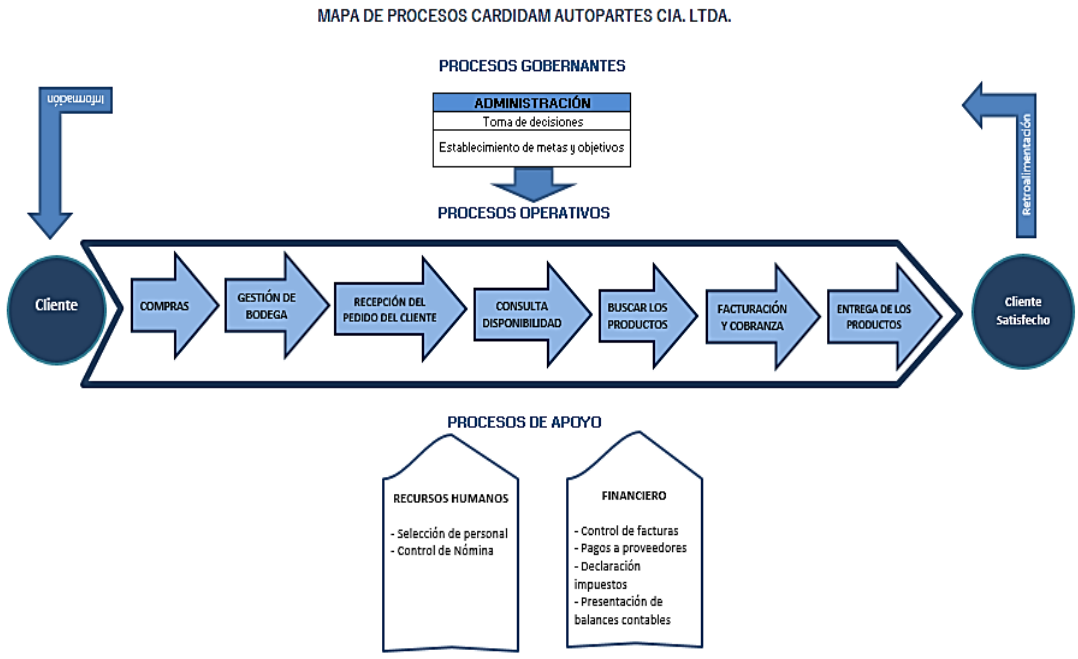


Figura 8: Mapa de procesos de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.
Fuente: Carlos Peñaloza

El proceso de atención al cliente es el eje operativo de la organización, en la figura se establece que del servicio que se brinde al cliente depende la satisfacción de los clientes.

El proceso inicia con las compras y el aprovisionamiento de mercadería para que los vendedores atiendan y cumplan los requerimientos de los clientes con el objetivo de brindarles satisfacción.

En la siguiente figura se muestra el desarrollo actual del proceso de atención al cliente.

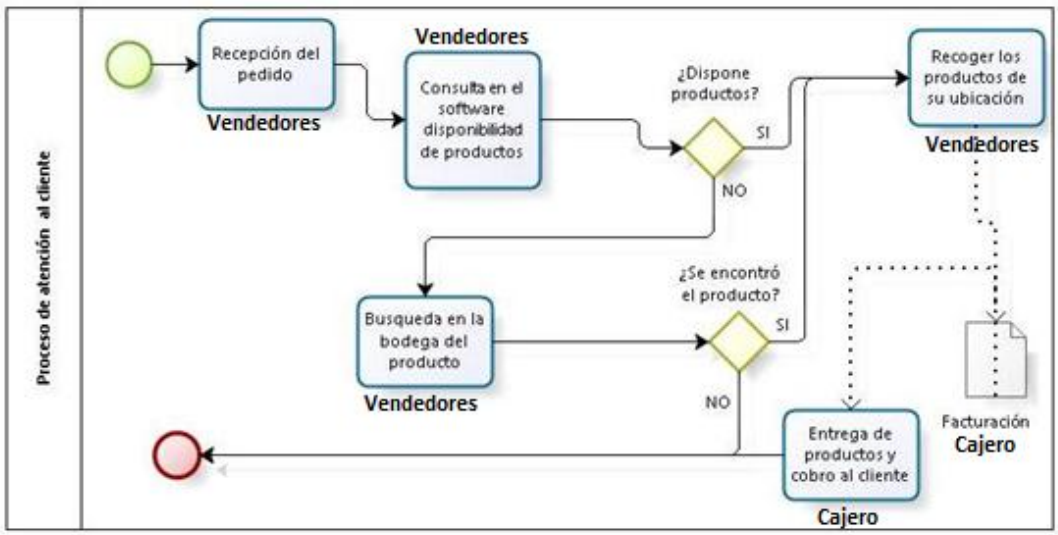


Figura 9: Proceso de atención al cliente de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.
Fuente: Carlos Peñaloza

1.2.1 Análisis del proceso actual de atención al cliente

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda., no tiene evidencias de que se ha evaluado la calidad del servicio ofrecido, por lo tanto, no se han efectuado correctivos a situaciones que puedan estar presentando problemas.

Es importante que la organización ponga énfasis en el servicio que brinda al cliente, ya que de este aspecto depende el prestigio de la empresa, internamente se procedió a entrevistar al personal y a observar como se ha venido desarrollando el proceso para determinar en qué estado se encuentra.

1.2.2 Análisis interno de la organización

Análisis FODA del proceso de atención al cliente

Tabla 1: Análisis FODA del proceso de atención al cliente

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Productos de calidad • Amplia gama de productos • Precios bajos y competitivos • Infraestructura del punto de venta • Sistema de información rápido y veraz • Buena relación con clientes mayoristas	• Los vendedores se tienen sobrecarga en sus funciones. • Los empleados no han recibido capacitaciones • Los vendedores realizan actividades que no están relacionadas con su función principal • La empresa no mide la satisfacción al cliente • Las bodegas de la empresa se encuentran desorganizadas
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Comercialización de repuestos para vehículos con nuevas tecnologías • Expansión del canal a la web e-commerce • Auge de las redes sociales para mantener contacto constante con el cliente	• Entorno político, económico, social cambiante • Aumento de competidores con mayor variedad de productos en el sector

Fuente: Carlos Peñaloza

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. se ha posicionado en el mercado que incursiona por la calidad y precios de los productos que actualmente oferta, además la infraestructura con la que cuenta en su punto de venta ha sido otro factor importante para que los clientes sientan confianza para constituirse como clientes de la entidad.

Existe una buena relación con los clientes mayoristas que permiten que se generen buenas alianzas para el crecimiento de las dos partes.

Como debilidades de la organización se puede determinar que los empleados se encuentran sobrecargados en sus funciones lo que provoca que no se pueda atender a los clientes en un tiempo óptimo, además no existe capacitaciones a los vendedores con temas relacionados a la atención al cliente, por lo que en ocasiones la relación entre vendedor y cliente minorista no se desarrolla adecuadamente afectando a la imagen de la organización.

La falta de organización en las bodegas genera que el tiempo de atención al cliente se retarde debido a que en algunas ocasiones no se encuentran en su lugar los productos.

Los vendedores no tienen funciones específicas, por lo que cada empleado realiza otras actividades que no están relacionadas directamente con la atención al cliente, descuida requerimientos específicos de los compradores.

La empresa puede aprovechar las tecnologías de la información para abrir nuevos canales de comercialización que permitan entrar hacia nuevos mercados, además se puede aprovechar el auge de las redes sociales para mantener un contacto constante con los clientes.

1.2.3 Análisis externo de la organización

La dolarización y la libre importación de vehículos han sido factores fundamentales en el crecimiento de la comercialización de vehículos los últimos 20 años. En el año 2011 el sector llegó a vender 139.893 autos constituyéndose como una cifra histórica de ventas. (Andrade, 2014, p. 52).

Las ventas de vehículos nuevos han decaído los últimos años, en el 2014 el sector vendió 120.060 unidades, lo que representó una caída del 14.2% frente al número de autos que se vendieron en el 2011. En el primer semestre del 2016 las ventas del sector se redujeron un 38.61% frente al mismo periodo del 2015 (AEADE, 2016).

Las restricciones de importaciones e incremento de los aranceles para vehículos importados han frenado considerablemente este sector. (Andrade, 2014, p. 52).

La reducción de cupos para importaciones, el incremento de salvaguardias y aranceles han afectado extensamente el sector automotriz. A continuación, se detallan las medidas tomadas por el gobierno:

- 2008: ICE, se fijó una tabla gradual del 5% al 35% para los vehículos de acuerdo a su precio de venta al público. (Andrade, 2014, p. 54).

- 2009: Arancel equivalente al 12% e implementación de salvaguardias cambiarias. (Andrade, 2014, p. 55).

- 2010: Arancel a vehículos híbridos de acuerdo al cilindraje a través de una tabla porcentual con variaciones del 5% al 35%, también se añadió un arancel del 5% a todos los vehículos importados. (Andrade, 2014, p. 55).

- 2011: Registro de importadores automotrices en el COMEX para controlar las importaciones de vehículos, incluyen CKD (Vehículos desarmados, neumáticos y materiales de reencauche). (Andrade, 2014, pp. 66-67).

- 2012: Restricción de cupos para la importación de vehículos. (Andrade, 2014, p. 55).

- 2014: Resolución N° 50 del COMEX incluye la aplicación de un derecho aduanero ad valorem equivalente al 7% (como máximo) para los productos originarios del Perú y del 21% (como máximo) para los originarios de Colombia. (AEADE, 2016, pág. 16).

- 2015: De acuerdo a la resolución N° 51 del COMEX se incrementa el valor de los aranceles para ciertos tipos de vehículos que van desde el 5% al 15%.

Según Salinas, (2015, p. 19) en la actualidad los concesionarios de vehículos nuevos no cuentan con una diversa gama de vehículos a disposición de los clientes, además los costos de importación son transferidos al consumidor final, por lo que el mercado de autos usados ha tenido un repunte en el sector automotriz.

Salinas (2015, p. 19) menciona que “las restricciones arancelarias impuestas por el Estado Ecuatoriano han impulsado la venta de vehículos usados, pues los concesionarios de vehículos nuevos no cuentan con el stock adecuado al momento que el cliente lo requiere”. El empresario transfiere el costo de importación al comprador final aumentando el precio de venta, todos los clientes no están dispuestos a pagar costos más altos, razón por la cual se ha dado un crecimiento sostenible en la comercialización de vehículos usados por sus precios más asequibles.

Debe considerarse que mientras el precio de un automotor nuevo aumenta, los vehículos usados también experimentan un incremento en sus precios, por ejemplo, si sube un 10% el valor de un auto nuevo, también el vehículo usado de ese modelo y marca crecerá en el mismo porcentaje (Salinas, 2015, p. 46)

El Comercio (2015), manifiesta que varios concesionarios del país han creado o han fortalecido sus divisiones para la comercialización de vehículos usados, incluso las negociaciones entre USD 10.000 y 20.000 son al contado brindando mayor solvencia a las empresas.

El interés de los concesionarios de vehículos nuevos por vender autos usados genera confianza en los clientes para adquirir este tipo de bienes. (AEADE, 2016, p. 97) informa que el parque automotor del Ecuador tiene 2’267.344 vehículos en circulación, solo en Pichincha hay 750.716, este aspecto genera que la comercialización de partes y accesorios sea un buen negocio y sea aprovechado por la organización para expandir su portafolio de productos.

El crecimiento del mercado automotriz y las nuevas tendencias en el sector propician que la empresa implemente nuevos productos en sus stocks adelantándose a la competencia.

Existen nuevos competidores que se están consolidando en la zona como son Repuestos el original, Repuestos JH, Repuestos Parra, Repuestos Guaranda Figueroa Hermanos, por lo que si la empresa no innova sus procedimientos la captación o aseguramiento de clientes se podría ver afectada.

Las políticas fiscales que se ha venido aplicando en el Ecuador los últimos 10 años también son un aspecto que afecta el posicionamiento de la organización, indica que en una década han existido 22 reformas tributarias generando incertidumbre en la sociedad ya que no se sabe cuándo volverán a cambiar las reglas del juego. (El Comercio, 2016)

La Resolución N° 51 del COMEX emitida en el año 2014 establece un aumento del arancel para partes de vehículos que oscila entre el 5% y el 15%, además según el (COMEX, 2015) en el año 2015 se impusieron salvaguardias del 25% para neumáticos, el cual es un producto de comercialización de la empresa. Todas estas medidas han contribuido a que los clientes se limiten a comprar únicamente lo necesario para su vehículo afectando los volúmenes de venta de la organización.

1.3 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1.3.1 Clientes de la organización

La organización tiene registrados 1483 clientes recurrentes en la base de datos de su sistema informático. La empresa considera clientes recurrentes aquellos que tienen un registro de 2 o más facturas en 45 días, todos los clientes que cumplen con ese requerimiento son almacenados en la base de datos como compradores habituales.

Los clientes se clasifican en dos categorías (mayoristas y minoristas) y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2: De clientes de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.

CATEGORÍA	# CLIENTES
Mayorista	33
Minorista	1450

Fuente: Carlos Peñaloza

La empresa actualmente presta mayor atención a los clientes mayoristas ya que representan el 60% de las ventas mensuales, por lo que la organización ofrece una atención personalizada al pequeño grupo de clientes.

Para diagnosticar el proceso de atención al cliente se realizará un conjunto de encuestas, las cuales serán entregadas a cada cliente minorista recurrente para

que la remitan a la organización posteriormente llenas con el objetivo de determinar lo que está sucediendo con el proceso.

En la categoría mayoristas se encuestará a los 33 clientes para obtener información exacta y completa de los requerimientos y percepción del servicio actual del cliente debido a que esta categoría es muy importante para la organización. La encuesta se la realizará cuando el comprador se acerque a adquirir la mercadería mientras espera que sea despachado.

En la categoría minoristas se realizará un muestreo estadístico de los 1450 clientes recurrentes para determinar las expectativas y percepciones actuales del servicio al cliente, una vez que se haya determinado la muestra se escogerán aleatoriamente de la base de datos los clientes que serán encuestados.

De acuerdo a Rodríguez (2005, pp. 81-82) la fórmula para encontrar la muestra en poblaciones finitas es:

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

Donde,

- n = Tamaño de la muestra
- e = Error de estimación
- Z = Valor tablas distribución normal
- N = Tamaño de la población

- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1450}{1450 * 0.05^2 + 1.96^2 + 0.5 * 0.5}$$

$$n = 180$$

El número total de encuestas a clientes minoristas a aplicar es 180.

1.3.2 Encuestas al cliente

Para evaluar el servicio actual de atención al cliente se utilizará encuestas cerradas que permitan establecer las necesidades y expectativas de los clientes, con el objetivo de compararlos luego de tres meses una vez que el modelo se haya implantado.

Las preguntas de las encuestas que se realizaran en todo el trabajo están basadas en el modelo SERVQUAL, el cual de acuerdo a (ABC-Calidad, 2015) es una técnica para medir la calidad de los servicios prestados que identifica cinco indicadores de dimensionamiento de calidad que son:

- Aspectos tangibles (Infraestructura, Apariencia de empleados)
- Fiabilidad (Brindar el servicio con cero errores y productos ofertados de calidad)

- Sensibilidad o capacidad de respuesta (Brindar el servicio de forma ágil)
- Seguridad (Conocimiento del servicio prestado y cortesía al cliente)
- Empatía (Comprensión de lo que requiere el cliente)

Se adaptaron cada una de las preguntas del modelo SERVQUAL acorde a la situación de la organización para determinar lo que piensa el cliente del servicio que brinda la empresa con el objetivo de diagnosticar el proceso y determinar lo que piensan los compradores del servicio.

A continuación, se detallan cada una de las preguntas escogidas:

- Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.
- Los productos que ofrece la empresa son de calidad.
- El precio de los productos ofrecidos es conveniente.
- La empresa comercializa productos de marcas reconocidas.
- El tiempo de espera de entrega de los productos es reducido.
- La empresa muestra interés para solucionar los problemas.
- Las estanterías de productos están siempre llenas.
- Se atienden a tiempo las quejas y los reclamos.
- Los empleados ofrecen atención rápida.
- Los empleados tienen conocimiento y responden sus preguntas.
- Los empleados son siempre amables.
- La empresa tiene horarios de atención convenientes.
- Los empleados ofrecen atención personalizada a sus clientes.
- La empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos.

- ¿Qué espera del servicio de la empresa?
  - Confort
  - Tiempo de atención
  - Tecnología avanzada
  - Atención personalizada
  - Calidad de los productos
  - Precio de los productos (Setó, 2004, p. 46):

La última pregunta de la encuesta brinda varias opciones de respuesta al encuestado con el objetivo de que la empresa conozca cuales son los aspectos del servicio que el cliente desea que la empresa mejore.

Para todas las encuestas del presente trabajo se utilizará una escala de 4 puntos por categoría con el objetivo de evitar una respuesta neutral del encuestado. La escala va de 4-1 donde:

- **4. Muy satisfecho** (El cliente cree que lo que se le pregunta excede sus expectativas)
- **3. Satisfecho** (El cliente cree que lo que se le pregunta está bien, pero la empresa podría hacer algo mejor)
- **2. Insatisfecho** (El cliente considera que lo que se le pregunta se cumple parcialmente)
- **1. Muy Insatisfecho** (El cliente considera que lo que se le pregunta no se cumple)

1.3.3 Análisis encuestas cliente mayorista

A continuación, se presenta la tabla correspondiente a la tabulación de encuestas a clientes mayoristas de la organización. En cada una de las categorías de puntuación se detallan el número de clientes que respondieron a cada pregunta. En el Anexo 2 se adjunta base de datos de clientes mayoristas y minoristas encuestados.

Tabla 3: Tabulación Encuestas clientes mayoristas Cardidam Autopartes Cía. Ltda.

#	PREGUNTA	4	3	2	1	TOTAL
1	LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA SON VISUALMENTE ATRACTIVAS	30	1	1	1	33
2	LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA SON DE CALIDAD	29	2	2		33
3	EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS ES CONVENIENTE	28	5			33
4	LA EMPRESA COMERCIALIZA PRODUCTOS DE MARCAS RECONOCIDAS	31	2			33
5	EL TIEMPO DE ESPERA DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS ES REDUCIDO	6	7	8	12	33
6	LA EMPRESA MUESTRA INTERÉS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS	32	1			33
7	LAS ESTANTERÍAS DE PRODUCTOS ESTÁN SIEMPRE LLENAS	20	12	1		33
8	SE ATIENDEN A TIEMPO LAS QUEJAS Y RECLAMOS	20	10	3		33
9	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN RAPIDA	10	12	6	5	33
10	LOS EMPLEADOS TIENEN CONOCIMIENTO Y RESPONDEN SUS PREGUNTAS	14	9	8	2	33
11	LOS EMPLEADOS SON SIEMPRE AMABLES	30	3			33
12	LA EMPRESA TIENE HORARIOS DE ATENCIÓN CONVENIENTES	32	1			33
13	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN PERSONALIZADA A SUS CLIENTES	28	5			33
14	LA EMPRESA SE PREOCUPA POR SUS INTERESES Y REQUERIMIENTOS	30	3			33
15	¿QUÉ ESPERA DEL SERVICIO DE LA EMPRESA?:					
	CONFORT	12				
	TIEMPO DE ATENCIÓN	31				
	TECNOLOGÍA AVANZADA	6				
	ATENCIÓN PERSONALIZADA	11				
	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	29				
	PRECIO DE LOS PRODUCTOS	31				

NIVELES DE EVALUACIÓN
4. MUY SATISFECHO/3. SATISFECHO/2. INSATISFECHO/1. MUY INSATISFECHO

Fuente: Carlos Peñaloza

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 33 clientes mayoristas se presentan gráficamente en el Anexo 9.

Los resultados obtenidos de las encuestas a clientes mayoristas se pueden resumir en los siguientes problemas:

- El tiempo de espera de entrega de los productos es alto debido a que los clientes les toma en promedio 8 minutos en pasar por todo el proceso ya que no existe el personal necesario para realizar los despachos en un menor tiempo.

- Los empleados de la organización no ofrecen una atención rápida a los clientes debido a que tienen otras funciones adicionales que no les permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.

- Los clientes mayoristas consideran que los vendedores no tienen los conocimientos necesarios para responder sus inquietudes, por lo que la empresa debería brindar capacitaciones para mejorar la formación y el servicio de los empleados.

- Las quejas y reclamos no se atienden a tiempo debido a que la empresa depende de los proveedores para resolver los inconvenientes.

1.3.4 Análisis de encuestas a clientes minoristas

A continuación, se presenta la tabla correspondiente a la tabulación de encuestas a clientes minoristas recurrentes de la organización. En cada una de las

categorías de puntuación se detallan el número de clientes que respondieron a cada pregunta.

Tabla 4: Tabulación encuestas clientes minoristas Cardidam Autopartes Cía. Ltda.

#	PREGUNTA	4	3	2	1	TOTAL
1	LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA SON VISUALMENTE ATRACTIVAS	160	15	5		180
2	LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA SON DE CALIDAD	174	5	1		180
3	EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS ES CONVENIENTE	171	8	1		180
4	LA EMPRESA COMERCIALIZA PRODUCTOS DE MARCAS RECONOCIDAS	164	12	4		180
5	EL TIEMPO DE ESPERA DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS ES REDUCIDO	128	21	20	11	180
6	LA EMPRESA MUESTRA INTERÉS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS	172	7	1		180
7	LAS ESTANTERÍAS DE PRODUCTOS ESTÁN SIEMPRE LLENAS	165	12	3		180
8	SE ATIENDEN A TIEMPO LAS QUEJAS Y RECLAMOS	172	6	2		180
9	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN RAPIDA	133	22	15	10	180
10	LOS EMPLEADOS TIENEN CONOCIMIENTO Y RESPONDEN SUS PREGUNTAS	164	12	4		180
11	LOS EMPLEADOS SON SIEMPRE AMABLES	148	23	9		180
12	LA EMPRESA TIENE HORARIOS DE ATENCIÓN CONVENIENTES	164	12	4		180
13	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN PERSONALIZADA A SUS CLIENTES	148	23	9		180
14	LA EMPRESA SE PREOCUPA POR SUS INTERESES Y REQUERIMIENTOS	165	15	0		180
15	¿QUÉ ESPERA DEL SERVICIO DE LA EMPRESA?:					
	CONFORT	72				
	TIEMPO DE ATENCIÓN	176				
	TECNOLOGÍA AVANZADA	38				
	ATENCIÓN PERSONALIZADA	69				
	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	164				
	PRECIO DE LOS PRODUCTOS	171				

NIVELES DE EVALUACIÓN
4. MUY SATISFECHO/3. SATISFECHO/2. INSATISFECHO/1. MUY INSATISFECHO

Fuente: Carlos Peñaloza

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes minoristas se presentan gráficamente en el Anexo 10.

Una vez que se ha realizado las encuestas a los clientes minoristas se han encontrado los siguientes problemas que son críticos en el proceso de atención al cliente:

- El tiempo de espera de entrega de los productos no es reducido porque a los clientes les toma en promedio 3.01 minutos en pasar por todo el proceso debido a que no existe el personal necesario para realizar la entrega en un menor tiempo.

- Los empleados de la organización no ofrecen una atención rápida a los clientes debido a que tienen otras funciones adicionales que no les permite concentrarse directamente a la atención al cliente.

- Las quejas y reclamos no se atienden adecuadamente debido a que la empresa depende de los proveedores para resolver los inconvenientes. Es importante para la organización tener un margen muy bajo de quejas y reclamos con el objetivo de brindar confianza en los clientes.

1.3.5 Análisis causa efecto del proceso de atención al cliente

Tomando en cuenta las encuestas realizadas al personal, a las entrevistas con la gerencia (Anexo 7) y la observación del proceso de atención al cliente se presentará a continuación un diagrama de Ishikawa con el objetivo de analizar lo que sucede con el servicio de atención al cliente.

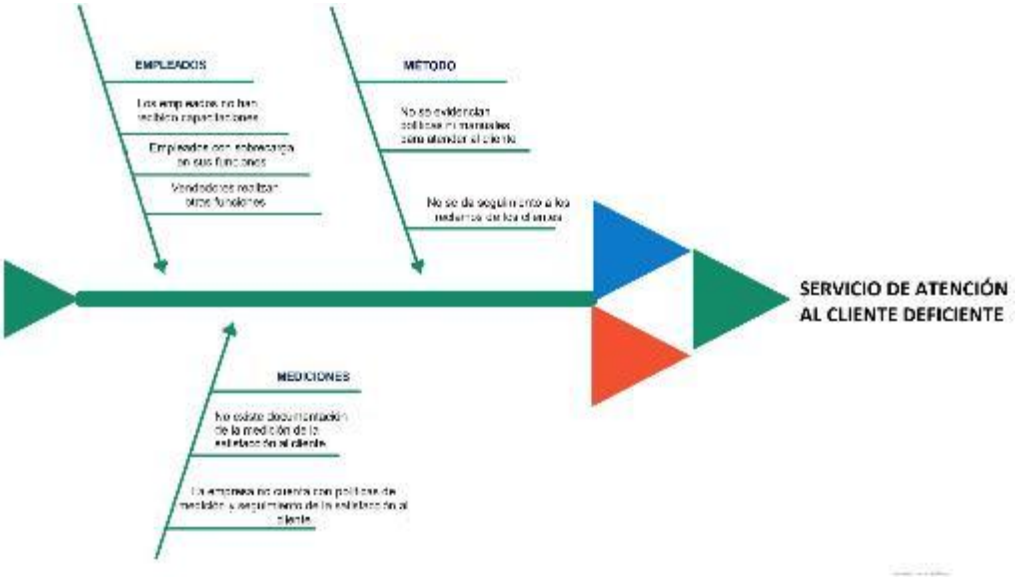


Figura 10: Diagrama causa efecto del Proceso de atención al cliente de Cardidam Autopartes Cía. Ltda.
Fuente: Carlos Peñaloza

El servicio de atención al cliente deficiente es causado por los siguientes factores:

- **Empleados:** No existen registros en la empresa de capacitaciones brindadas a los colaboradores, además en las encuestas se encontró que los empleados no cuentan con el conocimiento necesario para asesorar a los clientes. En los análisis de cargas realizados a los 2 vendedores se determinó que se encuentran sobrecargados en sus funciones debido a que no se dedican solamente a resolver las necesidades de los clientes sino también a realizar actividades secundarias.

  Este aspecto muestra las fallas dentro proceso de atención al cliente, ya que, empleados sin los conocimientos necesarios, sin inducción para atender al cliente y sobrecargados de funciones provocan insatisfacción en los clientes.

- **Reclamos:** De acuerdo a las encuestas los clientes mayoristas no se encuentran conformes con la forma en la que la empresa resuelve los reclamos, por lo que el seguimiento a quejas y reclamos puede mejorar esta percepción del servicio ya que en la actualidad no se lo realiza.

- **Mediciones:** No existen políticas de medición y seguimiento de la satisfacción al cliente, además no existe evidencia física de que la empresa haya medido el servicio, por lo que no se conoce cuál es el grado de atención a los compradores. La implementación de un conjunto de políticas basadas en la ISO/TS 10004:2010 puede mejorar la satisfacción de los compradores.

- La empresa no cuenta con manuales o políticas documentadas para atender al cliente. Las encuestas a los clientes muestran la insatisfacción de los clientes con respecto al tiempo que les toma comprar en la organización, además los empleados se encuentran sobrecargados en sus funciones ya que realizan otras actividades que pueden desviar la atención de su puesto principal provocando que los clientes tengan que esperar más tiempo para adquirir un bien de la organización.

Algunos clientes desisten de comprar la entidad debido a que los vendedores se encuentran atendiendo a otros compradores.

2. NORMA ISO/TS 10004: GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DIRECTRICES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN

En el presente capítulo se detalla aspectos importantes de la norma ISO/TS 10004:2010 con el objetivo de establecer un marco de referencia para el desarrollo del conjunto de lineamientos del nuevo proceso de atención al cliente.

Los conceptos que se detallan en este capítulo han sido tomados de la norma española experimental UNE-ISO/TS 10004 EX la cual es idéntica a la Especificación Técnica ISO/TS 10004:2010, el motivo por el que se tomó la información de la norma europea se debe a que se encuentra gratuitamente en el internet, mientras que la ISO (Organización Internacional de Normalización) comercializa la norma.

De acuerdo a (Grupo CRASA y Asociados, 2012) la especificación técnica ISO/TS 10004 forma parte del conjunto de normas ISO 10000 relacionadas con la Satisfacción al cliente que proporcionan guías para la planificación, diseño, desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora de la satisfacción al cliente cubriendo temas como tratamiento de quejas, resolución de problemas y códigos de conducta.

La Norma ISO/TS 10004:2010 fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176. Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 3, Técnicas de apoyo, y se publicó en el año 2010 para orientar a las organizaciones en el establecimiento de procesos adecuados para dar seguimiento y medir la satisfacción del cliente.

2.1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

La Norma ISO/TS 10004:2010 establece por objeto y campo de aplicación la orientación para determinar procesos para el seguimiento de la satisfacción del cliente. La norma está dirigida hacia los clientes externos de las entidades. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 6)

2.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del comprador se produce a través de la relación entre lo que espera el cliente del producto y/o servicio y lo que finalmente recibe de la organización. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 7)

2.3 MARCO DE TRABAJO PARA EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las organizaciones deberían establecer un procedimiento planificado y ordenado para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente a través de la programación, la operación, el sostenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición de la satisfacción de los clientes.

La programación debe definir los mecanismos de implementación del modelo, así como la forma en que se asignarán los recursos.

La operación debe identificar las necesidades y lo que requieren los clientes para analizar la información y proporcionar la correspondiente retroalimentación mejorar y dar el seguimiento necesario a los requerimientos de los clientes.

El mantenimiento y mejora debe incluir todos los pasos anteriores para establecer los mecanismos de mejora para el seguimiento y mejora de la satisfacción al cliente. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 7)

2.4 PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2.4.1 Definición del propósito y los objetivos

La organización debe definir los objetivos del seguimiento y medición de la satisfacción del cliente de acuerdo a lo establecido por UNE-ISO/TS 10004 EX (2010, p. 8).

2.4.2 Determinación del alcance y la frecuencia

Los objetivos establecidos por la organización deben contribuir a determinar el alcance y la frecuencia de las mediciones. El alcance de la evaluación depende del tipo de segmentación de los clientes de acuerdo a lo que establecido en UNE-ISO/TS 10004 EX (2010, p. 8).

2.4.3 Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades

La organización debería determinar los mecanismos y responsables de obtención de información relacionada con la satisfacción del cliente. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 8)

2.4.4 Asignación de recursos

La entidad debería establecer quienes serán los empleados con las competencias necesarias para que realizar cada uno de los procedimientos definidos en el marco de trabajo. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 9)

2.5 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La organización debería identificar las necesidades y deseos de los clientes, así como indagar datos relativos a la satisfacción de los clientes para analizarlos con el objetivo de mejorar continuamente los índices de satisfacción del cliente. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 9)

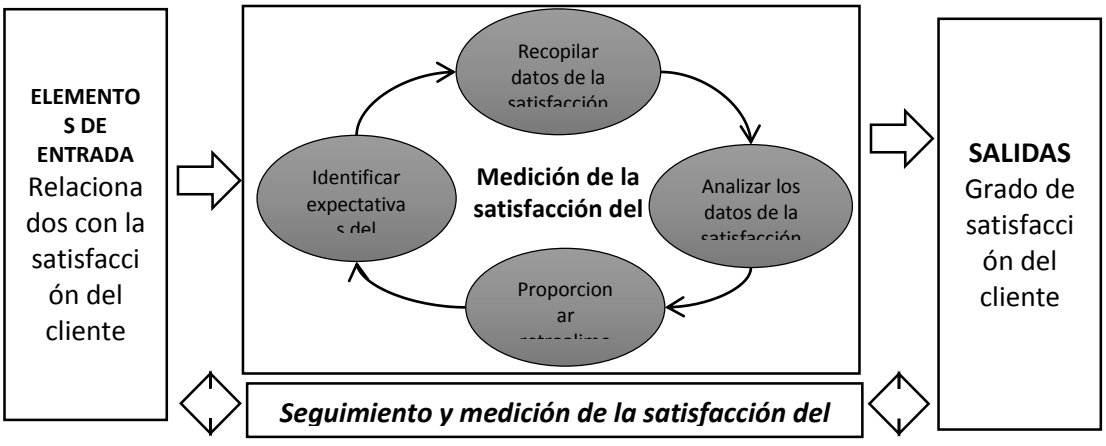


Figura 11: Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente
Fuente: (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 9)

2.5.1 Identificación de las expectativas del cliente

Caracterización de los clientes

La entidad debe identificar a los clientes y categorizarlos de acuerdo al giro de negocio de la organización. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 9)

Determinación de las expectativas del cliente

La organización debe buscar y analizar los deseos y necesidades de sus clientes para mejorar los índices de satisfacción con respecto al servicio que la entidad brinda. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 10)

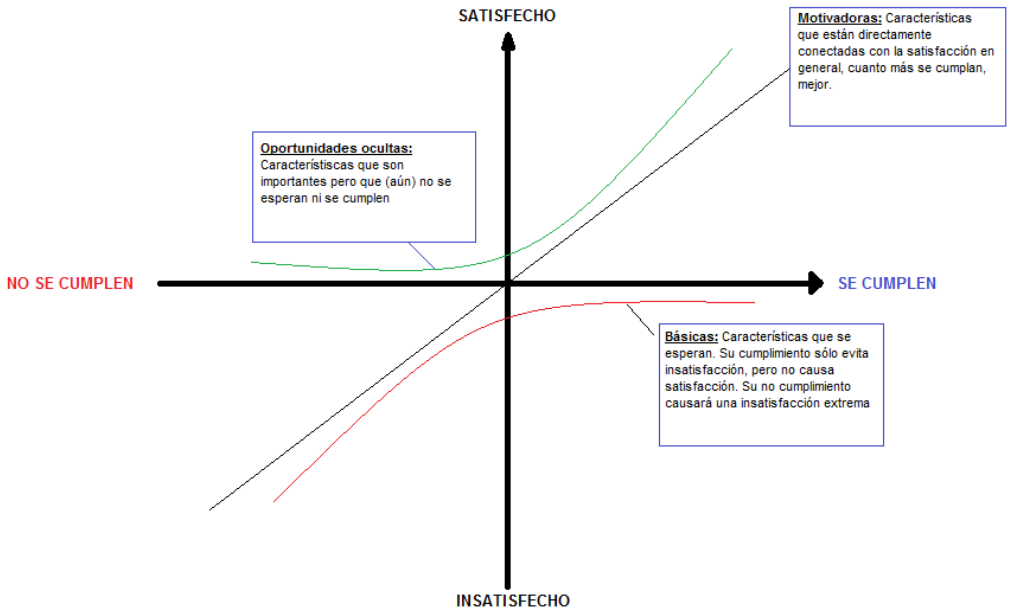


Figura 12: Relación entre diversas características y la satisfacción del cliente
Fuente: (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 20)

La figura 12 establece el grado de satisfacción del cliente con el cumplimiento de las expectativas, se basa en el modelo de Kano.

De acuerdo a (Home, 2016) el modelo se basa en el desarrollo de productos estudiando previamente las características que se les va a añadir, con el objetivo de conseguir los niveles más altos de satisfacción posible del cliente, y sin añadir características que no aporten valor.

Del modelo se establecen varias categorías de características:

- **Características de infraestructura:** son necesarias para el funcionamiento de la organización, pero no influyen en la satisfacción del mismo.

- **Básicas:** son características que no se expresan explícitamente, previenen la insatisfacción, simplemente es lo que el cliente espera.

- **Motivadoras:** tienen influencia directa con la satisfacción o insatisfacción del cliente, es decir, cuanto mejor se cumplan, mayor será la satisfacción del cliente.

- **Oportunidades ocultas:** son aspectos que no son esperados o previstos, son muy importantes para el cliente ya que no lo esperan y pueden tener un efecto muy importante para la satisfacción del cliente.

Identificación y selección de las características relacionadas con la satisfacción del cliente

La empresa debe establecer las características del servicio que brinda la organización en las que hay que considerar la forma de atención del personal, plazos de entrega del producto, funcionalidad, precio, garantía de los bienes comercializados. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 10)

Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente

La organización debe revisar y analizar toda la información que pueda ser recopilada con respecto a la satisfacción del cliente con el objetivo de comprenderlas expectativas de los clientes. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 10)

2.5.2 Mediciones directas de la satisfacción del cliente

Generalidades

Los datos de satisfacción de los clientes deben ser directamente recopilados de ellos. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 11)

Selección del método para recopilar los datos de la satisfacción del cliente

Existen dos métodos para la recopilación de los datos de satisfacción del cliente, encuestas cualitativas que permiten determinar las percepciones de los clientes

y las encuestas cuantitativas que permiten medir el grado de satisfacción al cliente. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 11)

Tabla 5: Comparación de los métodos de encuesta

Método	Ventajas	Limitaciones
Entrevista cara a cara	– Contacto y atención personal – Posibilidad de preguntas complejas y directas – Flexibilidad al realizar la entrevista – Disponibilidad inmediata de la información – Capacidad para verificar la información	– Requiere más tiempo, por lo que son más lentas – Cuestan más, especialmente si hay dispersión geográfica en los entrevistados – Riesgo de posible distorsión introducida por el entrevistador
Entrevista telefónica	– Menor costo que la entrevista cara a cara – Flexibilidad – Capacidad para verificar la información – Mayor velocidad de ejecución – Disponibilidad inmediata de la información	– No pueden apreciar las respuestas no verbales (no hay contacto visual) – Riesgo de distorsión por el entrevistador – La información está limitada por la duración relativamente corta de la entrevista (20-25 minutos) – El cliente es reacio a participar
Grupos de debate	– Menor costo que las entrevistas individuales – Preguntas parcialmente estructuradas – Respuestas espontáneas como consecuencia de la interacción del grupo	– Requiere un facilitador con experiencia y el equipo relacionado – Los resultados dependen de la familiaridad que tengan los participantes con la técnica – Es difícil si los clientes están dispersos en una región amplia
Encuesta por correo	– Bajo costo – Puede llegar a un grupo con una amplia dispersión geográfica – No hay distorsión por el entrevistador – Alta homogeneidad – Relativamente fácil de gestionar	– La tasa de respuesta puede ser baja – La auto-selección de encuestados podría dar lugar a una muestra sesgada que no reflejara la población – Posible dificultad con preguntas que no estén claras – Falta de control del comportamiento en las respuestas – Mayor tiempo para la recopilación de datos
Encuesta en red (Internet)	– Bajo costo – Preguntas preparadas con anterioridad – No hay distorsión por el entrevistador – Alta homogeneidad y facilidad de comparación – Rápida ejecución – Fácil evaluación	– Baja tasa de respuesta – Falta de control del comportamiento en las respuestas – Retraso en la disponibilidad de los datos – Alta probabilidad de interrupción en caso de que haya preguntas que no estén claras – Asume que el cliente tiene el equipo y que está familiarizado con la tecnología

Fuente: (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p.23)

En la tabla 5 se establecen las ventajas y desventajas de los diversos tipos de encuestas especificados por la Norma ISO/TS 10004:2010.

Selección del tamaño de muestra y del método de muestreo

La muestra a utilizar en el estudio se la debe determinar estadísticamente. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 12)

Desarrollo de las preguntas sobre la satisfacción del cliente

Las preguntas de los cuestionarios deben ser claras y precisas con relación al producto y/o servicio y a las características del mismo. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 12)

Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente

La organización debe llevar la recopilación de datos ordenada y documentadamente, así como se debe especificar los mecanismos y herramientas de recopilación de información. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 12)

2.5.3 Análisis de los datos de la satisfacción del cliente

Los datos recopilados serán analizados por la organización con el objetivo de determinar, el grado de satisfacción de los clientes, aspectos relacionados con los productos o procesos de la organización, las fortalezas y áreas de mejora de la entidad. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 13)

Preparación de los datos para el análisis

Los datos que serán utilizados por la organización para el análisis deben ser verificados y comprobados que estén libres de error y sean completos y precisos. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 13)

Determinación del método de análisis

Existen dos tipos de análisis: análisis directo el cual está relacionado con las respuestas de los clientes a las preguntas y el análisis indirecto que permite identificar factores influyentes de un conjunto de datos. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 13)

Realización del análisis

Los datos deberían ser analizados para determinar, la satisfacción del cliente con respecto al servicio que brinda la organización, la fidelidad del cliente, etc. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 13)

Validación del análisis

Para la validación del análisis la organización debe determinar la relevancia de las características del producto para el cliente y evaluar si los resultados son reales comparándolos que otros indicadores que indiquen la satisfacción del cliente. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 13)

Informe de resultados y recomendaciones

Los resultados del análisis tienen que ser documentados con las recomendaciones para que la entidad identifique las áreas de mejora y las posibles causas de insatisfacción de los clientes. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 14)

2.5.4 Retroalimentación a proporcionar para la mejora

La información del análisis debe ser dirigida a las funciones adecuadas de la organización para que se impulse la mejora de los procesos relacionados con la satisfacción del cliente y contribuyan para alcanzar los objetivos de la organización. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 14)

2.5.5 Seguimiento de la satisfacción del cliente

En los siguientes apartados, se establecen las guías para el seguimiento de la satisfacción del cliente, las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente, y la eficacia de tales acciones.

Examen de los clientes seleccionados y de los datos recopilados

La organización debe comprobar que los clientes seleccionados están alineados a los objetivos de la recopilación de información. La entidad debe examinar los datos directos e indirectos recopilados para que no existan conclusiones erróneas en el proceso. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 15)

Examen de la información sobre la satisfacción del cliente

La entidad debe revisar periódicamente la información relacionada con la satisfacción del cliente. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 15)

Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente

La entidad debe mantener el seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 15)

Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas

Los resultados que se han generado por los correctivos que ha realizado la organización deben ser evaluados una vez que la información obtenida sobre la satisfacción del cliente ha sido validada con otros indicadores de la organización. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 15)

2.6 MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La organización debe comprobar periódicamente sus procesos de seguimiento y medición de la satisfacción al cliente para ratificar que los procesos son eficaces y eficientes y que brindan información actual, oportuna, veraz y útil. (UNE-ISO/TS 10004 EX, 2010, p. 16)

2.7 ANÁLISIS DE LA NORMA ISO/TS 10004:2010

La norma ISO/TS 10004:2010 establece un conjunto de lineamientos para la medición y satisfacción al cliente con el objetivo de que la organización defina políticas que permitan determinar el estado del servicio al cliente y se desarrollen acciones para mantener la mejora continua de la atención al cliente.

La Especificación técnica ISO/TS 10004:2010 determina que la empresa debería planificar, medir, dar seguimiento y mejorar las acciones relacionadas con la satisfacción del cliente.

Al planificar el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, la empresa debe definir claramente los objetivos, el alcance y la frecuencia para que la organización tenga una guía de lo que quiere lograr con la aplicación de la norma. La definición de responsables y la disposición de recursos, es importante para la consecución de los objetivos planteados.

En el seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción al cliente, la empresa debe tener identificados los clientes hacia los cuales está dirigida la aplicación de la norma, además la especificación técnica ISO/TS 10004:2010 establece que la organización debe definir indicadores para evaluar la satisfacción del cliente, también da varias alternativas para la recopilación de la información (encuestas, entrevistas, etc.) de los compradores con el objetivo de evaluar los resultados de la información recopilada.

Finalmente, para dar seguimiento y mantener la mejora continua, la norma ISO/TS 10004:2010 determina la elaboración de un informe de análisis y recomendaciones para que se establezcan un conjunto de medidas posibles a ser aplicadas y evaluarlas en el futuro con el objetivo de verificar si se han llevado a cabo las acciones de mejora y han contribuido a mantener altos índices de satisfacción del cliente.

3. MODELO DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA., BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010

3.1 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Para analizar las acciones a tomar con respecto a la mejora del proceso de atención al cliente se reunieron todos los colaboradores de la organización con el objetivo de generar una lluvia de ideas y determinar los mecanismos que se llevaran a cabo.

Del conjunto de ideas surgidas se planteó contratar un empleado con el cargo de bodeguero para que contribuya a realizar las actividades que generan sobrecarga a los vendedores y para que los clientes puedan ser atendidos en un tiempo menor.

A continuación, se presenta el análisis costo-beneficio realizado para analizar si contratar al bodeguero es una decisión económica correcta para la organización.

Tabla 6: Análisis costo – beneficio de contratar al bodeguero

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO			
Detalle de costos	**Costos**	**Detalle de beneficios**	**Beneficios económicos**
Sueldo bodeguero (mensual) Décimo Tercero (mensual) Décimo Cuarto (mensual) Vacaciones (mensual) Aporte patronal (mensual)	380,00 31,67 30,50 15,83 46,17	Ingresos estimados mensuales adicionales provenientes de las ventas por contratar al bodeguero	960,00
Total costos	**504,17**	**Total de beneficios**	**960,00**
BENEFICIOS TOTALES		**455,83**	

Fuente: Carlos Peñaloza

El análisis se lo realizo en base a un mes laboral, los costos que implicaría contratar un bodeguero como son, sueldo mensual, beneficios sociales y el aporte patronal suma un total de 504,17 dólares. Como beneficios se considera los ingresos estimados mensuales adicionales provenientes de las ventas que se dejan de hacer mientras los vendedores realizan otras actividades, se estima que la empresa deja de percibir aproximadamente 40,00 dólares diarios por los 24 días al mes que la empresa trabaja, sumando un total de 960,00 dólares.

Los USD 40,00 son los ingresos adicionales aproximados mensuales que los vendedores resignan al no brindar el tiempo necesario a su actividad principal (vender), al enfocarse prioritariamente a su actividad los empleados de mostrador podrían ofertar más productos y cubrir su atención a un mayor número de clientes.

La empresa podría obtener un beneficio total de 455,83 dólares mensuales si contrata al bodeguero, ya que se encargaría de realizar las actividades adicionales que realizan los vendedores, para que ellos sean los encargados de disponer más tiempo para despachar a los clientes brindándoles un mejor servicio.

La utilidad neta en ventas sería aproximadamente de USD 1640,00 anuales por contratar al nuevo empleado, la ganancia generada no es representativo para la organización, pero el contratar al bodeguero permitirá mejorar el proceso y contribuir a la satisfacción y fidelidad de los clientes promoviendo el prestigio de la empresa.

La Gerencia de comercialización estableció las funciones de los encargados del proceso de atención al cliente:

- Vendedor 1:
  - Atender al cliente en el mostrador (Actividad principal)
  - Participar en el inventario físico anual del almacén
  - Recibir mercadería: el empleado receptará la mercadería despachada por los proveedores.

- Vendedor 2:
  - Atender al cliente en el mostrador (Actividad principal)
  - Realizar el inventario físico del almacén
  - Recibir mercadería
  - Rotular mercadería recibida
  - Cobrar y facturar en ausencia del cajero

- Cajero:
  - Facturar los productos
  - Cobrar al cliente
  - Realizar el inventario físico del almacén
  - Ingresar al sistema facturas de compras
  - Imprimir etiquetas de productos recibidos

- Bodeguero
  - Ordenar las estanterías: Almacenar los productos recibidos, mantener los artículos en sus ubicaciones de acuerdo a las codificaciones del sistema informático.
  - Despachar pedidos: Cuando los vendedores emitan órdenes de despacho, el empleado se encargará de disponerlas en caja para que sean facturadas y cobradas.
  - Participar en el inventario físico anual
  - Recibir mercadería enviada por los proveedores
  - Rotular mercadería recibida
  - Limpiar almacén principal

El proceso de atención al cliente debe ser modificado de acuerdo a las necesidades actuales de la organización con el objetivo de brindar altos índices de satisfacción al cliente y disminuir el tiempo de atención al mismo.

En la misma reunión que se describe siete párrafos atrás, se llegó a la conclusión de modificar los pasos para atender al cliente en base a las ideas surgidas de los

vendedores, cajero y gerente de comercialización con el objetivo de optimizar el proceso.

En el nuevo proceso el bodeguero forma parte de la atención al cliente ya que cuando los vendedores confirman que la empresa dispone los productos requeridos, entregan una orden para que el bodeguero busque en bodega los bienes requeridos y los dispongan en caja para que sean facturados y cobrados, finalmente se incorpora encuestas de satisfacción al cliente para determinar el nivel del servicio. Los formatos de las encuestas se encuentran en el Anexo 4.

El diagrama del proceso de atención al cliente implementado se detalla a continuación:

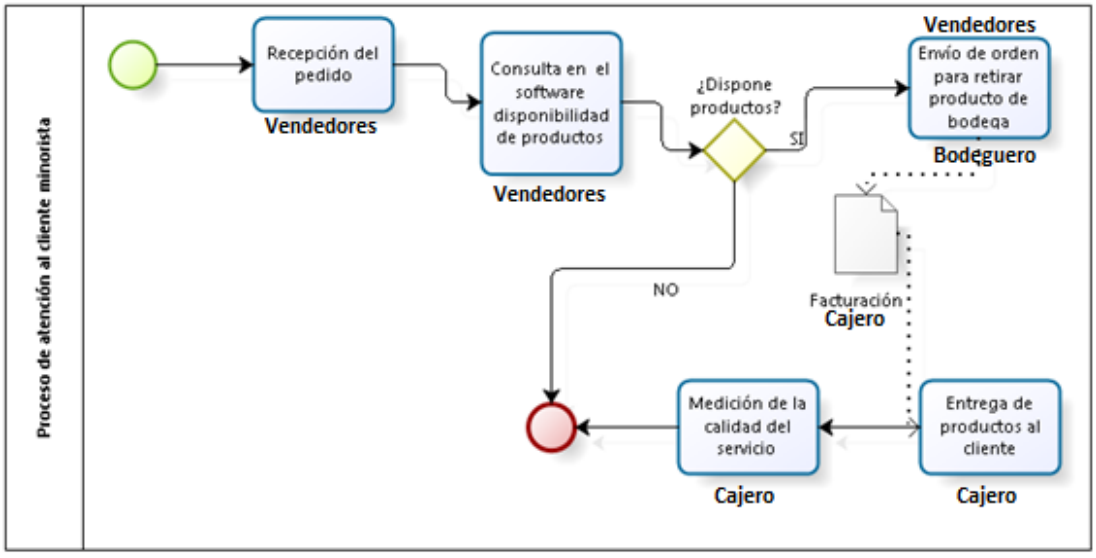


Figura 13: Nuevo proceso de atención al cliente de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.
Fuente: Carlos Peñaloza

El objetivo principal de este modelo es brindar una mejor atención al cliente y resolver sus dudas adecuadamente.

El mejoramiento del proceso de atención al cliente involucra personal capacitado, por lo que la Gerencia de Comercialización detalló un calendario de capacitaciones para el año 2016:

Tabla 7: Calendario de capacitaciones de la empresa Cardidam autopartes Cía. Ltda. para el año 2016

Fecha	Encargado	Tema	Participantes	Lugar
18/02/2016	María Roman	Servicio al cliente	Todo el personal	Instalaciones de la organización
15/03/2016	German Morillo	Baterías/Lubricantes Mobil	Todo el personal	Instalaciones de la organización
05/04/2016	Santiago Salvador	Amortiguación IZUMO	Vendedores y Bodeguero	Instalaciones de la organización
19/07/2016	María Roman	Atención y empatía con el cliente	Todo el personal	Instalaciones de la organización
04/08/2016	Edgar Ordoñez	Neumáticos Michellin	Vendedores y Bodeguero	Salón conferencias empresa Italcauchos

Fuente: Fuente: Carlos Peñaloza

En el Anexo 16 se adjuntan fotos de las capacitaciones.

3.2 PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

3.2.1 Objetivos

Los objetivos del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. son:

- Evaluar los requerimientos actuales de los clientes con respecto a los productos que la empresa comercializa en la actualidad;

- Las encuestas permitirán determinar los requerimientos de los clientes con respecto a los productos (calidad, marca reconocida). Los vendedores podrán conocer las necesidades de los clientes diariamente y las transmitirán a la gerencia de comercialización.

- Investigar aspectos que puedan influir en la satisfacción del cliente;

  - Las encuestas a los clientes contribuirán a la organización en la determinación de aspectos que influyan en la satisfacción al cliente. Los vendedores pueden tomar aspectos importantes que son considerados por el cliente en el proceso de atención al cliente con el objetivo de que sean comunicados a la gerencia de comercialización.

- Determinar los motivos de las quejas de los clientes;

  - Los formularios de devoluciones y quejas contribuirán a determinar los motivos de las quejas de los clientes y dar soluciones a los problemas. El gerente de comercialización se encargará de verificar este aspecto.

- Seguir las tendencias relacionadas con la satisfacción del cliente;

  - Las tendencias relacionadas con la satisfacción al cliente se las evaluaran a través de las encuestas a los clientes. La evaluación está a cargo del gerente de comercialización.

3.2.2 Determinación del alcance y la frecuencia

El alcance de las mediciones planificadas de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. se lo realizara por la segmentación del cliente.

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. debe recopilar anualmente los datos relacionados con los objetivos del seguimiento y medición de la satisfacción al cliente con el propósito de que la información que se llegue a obtener sea consolidada y de esta manera evaluar y definir mejoras para satisfacer al cliente de acuerdo a sus necesidades.

3.2.3 Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades

La información relacionada con la satisfacción de los clientes de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. se la obtendrá de manera directa a través de encuestas a los clientes y al personal de la organización.

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. designará al Gerente de Comercialización para que se encargue del seguimiento y medición de la satisfacción al cliente.

3.2.4 Asignación de recursos

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda., establecerá los recursos necesarios para planificar, realizar el seguimiento y medir la satisfacción de los clientes.

El análisis costo-beneficio para realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción al cliente se detalla a continuación:

Tabla 8: Análisis costo – beneficio de realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción al cliente

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO			
Detalle de costos	**Costos**	**Detalle de beneficios**	**Beneficios económicos**
Suministros de oficina (papel bond) Horas extras Ger. Comercialización Impresiones *Costos mensuales	20,00 180,00 20,00	Ingresos estimados mensuales adicionales provenientes de ventas	900,00
Total costos	**220,00**	**Total de beneficios**	**900,00**
BENEFICIOS TOTALES		**680,00**	

Fuente: Carlos Peñaloza

Los costos de la medición y el seguimiento de la satisfacción al cliente involucran suministros de oficina (hojas de papel bond) e impresiones para documentar la planificación, informes y las encuestas para medir el servicio después de cada compra. En el Anexo 4 se detalla el formato de los formularios. El Gerente de Comercialización será el encargado de realizar la planificación y el seguimiento, por lo que requeriría una hora extra diaria para complementar su trabajo. El total de costos mensuales suma 220,00 dólares.

La empresa estima un incremento del 1% de ventas mensuales por medir y dar seguimiento a la satisfacción del cliente, debido a que los compradores

aumentarían la confianza en la organización, incluso recomendarían a otros posibles clientes el servicio y los bienes comercializados contribuyendo a mejorar el prestigio de la entidad.

Se estima que la empresa obtendría un beneficio total de 680,00 dólares mensuales por dar seguimiento y medir la satisfacción al cliente.

La utilidad neta en ventas llegaría a los USD 2400,00 anuales aproximadamente por implementar políticas para dar el seguimiento y medir la satisfacción al cliente, la ganancia no es representativa para la organización, pero la medición de la satisfacción del cliente y la mejora continua del servicio contribuirá a mantener la fidelidad de los clientes.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

3.3.1 Identificación de los clientes

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. cuenta con un total de 1483 clientes recurrentes en la base de datos de la organización, de los cuales 1450 son minoristas y 33 son mayoristas.

Los clientes aumentarán periódicamente, la actualización de la base de datos para la evaluación de la satisfacción al cliente se la realizará cada mes.

Los clientes mayoristas de la organización son aquellos que adquieren la mercadería por volúmenes (Ejemplo: 1 caja lubricantes) para revenderlos o para

corporaciones que tienen flotas de vehículos, esta categoría de compradores tiene un precio especial.

Los clientes minoristas son todos los compradores que adquieren los bienes de la organización para un consumo final.

Todos los clientes de la organización son clientes directos es decir especifican sus expectativas directamente a la organización.

3.3.2 Determinación de las expectativas del cliente

Las expectativas de los clientes de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. se han identificado en base a las encuestas de diagnóstico del proceso, determinación de los motivos que tienen los clientes para comprar en la organización y aspectos legales requeridos por los compradores.

- **Los requisitos establecidos por el cliente:** Estos requisitos han sido establecidos en base a las encuestas de diagnóstico del proceso de atención al cliente. Para que los clientes adquieran los productos en la organización esperan:
  - Atención rápida
  - Productos de calidad
  - Servicio de atención al cliente de calidad.
  - Infraestructura adecuada, este requisito se añadió ya que los clientes se encuentran satisfechos con las instalaciones de la organización, por lo

que se convierte en un requisito importante en caso de que la entidad decida establecer una sucursal.

- **Los requisitos implícitos del cliente:** El posicionamiento y el prestigio de la empresa en el sector los últimos 23 años, se resume en los siguientes aspectos:
  - Seriedad
  - Transparencia
  - Confianza

- **Los requisitos legales y reglamentarios:** Los clientes esperan que la organización mantenga en regla sus documentos tributarios, así también requieren que la empresa disponga de documentos legales claros que establezcan devoluciones o cambios en casos de productos defectuosos:
  - Garantías y contratos
  - Facturas autorizadas por el SRI

3.3.3 Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente

Identificación y selección de las características relacionadas con la satisfacción del cliente

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. realizó un "focus group" (Anexo 8) con 10 clientes escogidos al azar con el objetivo de identificar las características relacionadas con la satisfacción del cliente, a continuación, se detallan las características de acuerdo a la prioridad de los clientes:

a) **características del producto:**

   Precio, seguridad, duración, garantía, funcionalidad, desempeño del personal que atiende (calidad, fiabilidad)

b) **Características de la entrega:**

   Despachos completos en el menor tiempo posible con la mejor calidad del servicio.

c) **Características de la organización:**

   Empleados corteses, competentes y con las habilidades necesarias para atender al cliente, procesos de manejo de quejas, infraestructura de la empresa, seguridad de la organización.

Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente

La información que tenga la empresa y que refleje las características relacionadas con la satisfacción del cliente en la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. son las siguientes:

- **Periodicidad en las devoluciones del producto:** Este indicador se lo medirá a través del análisis de formularios de devoluciones de productos (Formato en Anexo 6) anualmente con el objetivo de analizar las causas de los retornos y verificar si se han resuelto todos los casos presentados.

  Los formularios de devoluciones serán llenos por los vendedores cuando la empresa tenga quejas o inconvenientes, para luego entregarlos a la

gerencia de comercialización y se dé solución y seguimiento a los problemas.

En el periodo noviembre 2015 – abril 2016 la empresa ha recibido 2 quejas y 10 devoluciones que han sido resueltas el mismo día de los inconvenientes contribuyendo a satisfacer al cliente ante sus inconformidades.

Ocho devoluciones sucedieron por productos con defectos de fábrica, los cuales se cambiaron a los clientes por bienes nuevos. Las 2 devoluciones restantes ocurrieron por instalación incorrecta de los productos, los bienes fueron sustituidos por ítems nuevos debido a que el costo no sobrepasaba los $10,00 y los proveedores cumplen con la garantía.

Las quejas ocurrieron porque el bodeguero despacho incorrectamente la mercadería, ocasionando insatisfacción en los clientes. La empresa decidió entregar un descuento del 5% adicional a los clientes por el error cometido. El bodeguero fue llamado la atención.

- **Datos obtenidos a procedentes de la comunicación con los clientes mediante las ventas:** A través del dialogo en el proceso de atención al cliente de los vendedores con los compradores se obtendrán conclusiones de las necesidades y expectativas de los clientes.

  Los datos recolectados contribuirán a la organización a establecer que aspectos son positivos y negativos relacionados al servicio, producto y

proceso. El análisis de los datos contribuye a la determinación de los indicadores de la satisfacción del cliente.

3.3.4 Mediciones directas de la satisfacción del cliente

Selección del método para recopilar los datos de la satisfacción del cliente

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. recopilará los datos a través de los siguientes métodos:

Encuestas cualitativas: a través de entrevistas cara a cara con el gerente de comercialización encargado del proceso de ventas y con uno de los vendedores de mostrador para revelar características del producto, la entrega, la organización y el proceso de atención al cliente que son relevantes para la satisfacción del cliente.

Encuestas cuantitativas: a través de cuestionarios a clientes que permitan medir el grado de satisfacción del cliente y recopilar datos agregados sobre los productos, infraestructura de la organización y todo lo que involucre una atención al cliente de calidad. La empresa también medirá la calidad del servicio después de cada venta a través de formularios que permitan identificar el nivel del servicio.

En el Anexo 4 se detalla el formato de las encuestas. En el capítulo 1 se evalúa el servicio al cliente con el objetivo de diagnosticar el estado del proceso. En el

capítulo 4 se analiza las encuestas realizadas a los clientes seis meses después para determinar si el nuevo proceso ha contribuido a mejorar la satisfacción del cliente.

Selección del tamaño de muestra y del método de muestreo

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. ha clasificado a los clientes en dos categorías (mayoristas y minoristas), el tamaño de la muestra para clientes minoristas será calculado del total de clientes de la organización, se aplicará muestreo estadístico aleatorio simple para poblaciones finitas, el cual asegura que la muestra resultante representa correctamente a la población. Para los clientes mayoristas la entidad encuestará a todos debido a que representan un alto monto de ventas y son pocos.

La fórmula de la muestra en poblaciones finitas a aplicar en la organización será: (Rodríguez, 2005, pp. 81-82)

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

Donde,

- n = Tamaño de la muestra
- e = Error de estimación
- Z = Valor tablas distribución normal
- N = Tamaño de la población
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso

En el capítulo 1 se evalúa el servicio al cliente con el objetivo de diagnosticar el estado del proceso. En el capítulo 4 se analiza las encuestas realizadas a los clientes seis meses después para determinar si el nuevo proceso ha contribuido a mejorar la satisfacción del cliente.

Desarrollo de las preguntas sobre la satisfacción del cliente

En el Anexo 1 se encuentra el formato del cuestionario de satisfacción al cliente basado en el modelo SERVQUAL. Las preguntas a aplicar son las mismas que se utilizaron en el diagnóstico del capítulo 1.

La escala de medición que se utilizará es una escala de cuatro puntos como se detalla a continuación: “Muy satisfecho”; “Satisfecho”; “Insatisfecho”; “Muy insatisfecho”.

Obtención de la información relacionada con la complacencia del cliente

La información debe ser recolectada en forma metódica, detallada y documentada. La entidad especifica que los datos se deben recopilar de la siguiente forma:

a) **Tipo de cliente**, se mantendrá la clasificación de los clientes (mayoristas y minoristas) y se clasificará a los clientes por el volumen de ventas. La información se la obtendrá de la base de datos de clientes de la empresa, el responsable será el gerente de comercialización. En el punto 3.3.1 se detalla los clientes y su clasificación.

b) Calendario para la recopilación de datos, se establecerá un calendario para la recopilación de los datos del cliente y los responsables de la recolección. Ver Anexo 3.

c) Tecnología disponible, se utilizará hojas de cálculo para tabular la información recopilada y mantener actualizada la base de datos de clientes.

La recopilación de la información se la realizará anualmente, cuando la empresa desarrolle un nuevo servicio y cuando haya un cambio relevante en el proceso.

3.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Una vez que la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda., haya recogido la información relacionada con la satisfacción del cliente, la analizará para proporcionar la siguiente información:

- El índice de satisfacción de los clientes:

- El gerente de comercialización determinará el índice de satisfacción de los clientes en base a la formula descrita en el punto 3.4.5.

- Aspectos relacionados con el servicio, producto o procesos de la organización que podrían tener un impacto significativo sobre la satisfacción:

- Las encuestas de satisfacción al cliente y los aspectos comunicados relacionados con los clientes (calidad de productos, precios, calidad del servicio, etc.) por los

vendedores a la gerencia de comercialización contribuirán a realizar un análisis de los aspectos relacionados con el servicio, producto o procesos.

- Fortalezas y áreas de mejora que necesitan atención.

- Las encuestas a los clientes contribuirán a determinar las fortalezas del proceso de atención al cliente y las áreas de mejora que necesitan atención.

3.4.1 Preparación de los datos para el análisis

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. agrupara los datos de los clientes mayoristas y minoristas y verificará que se encuentren libres de errores y que la información se encuentre completa. En el Anexo 2 se encuentran clasificados los clientes mayoristas y minoristas, los cuales han sido verificados por el gerente de comercialización.

3.4.2 Determinación del método de análisis

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. utilizará el siguiente análisis de acuerdo al tipo de datos recopilados:

a) **Análisis directo**, se analizará las respuestas de los clientes a preguntas específicas establecidas en los cuestionarios. También se analizará el resultado de las encuestas de satisfacción al cliente entregadas después de cada venta. En el Anexo 5 y en el capítulo 4 se realiza el análisis de las

encuestas con el objetivo de verificar si la satisfacción del cliente ha mejorado.

3.4.3 Realización del análisis

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. analizará a través del informe los datos recopilados con el objetivo de obtener información de:

- La satisfacción del cliente
- Hechos que pueden influir en la satisfacción del cliente
- La lealtad del cliente y aspectos que generan que el cliente vuelva

3.4.4 Validación del análisis

El análisis y conclusiones serán validadas a través de:

- Las prioridades en la calidad del servicio;
  - La gerencia de comercialización analizará las conclusiones obtenidas por los vendedores en el proceso de ventas con respecto a lo que esperan los clientes del servicio.

- Las características identificadas como potencialmente relevantes para el cliente, y su importancia;
  - Las encuestas de satisfacción a los clientes permitirán a la organización identificar las características relevantes para los clientes con respecto a

la calidad del servicio. (Productos de calidad, tiempo de atención, infraestructura, etc.)

3.4.5 Informe de resultados y recomendaciones

La organización debe documentar y comunicar los resultados de los análisis, además se debe incluir recomendaciones que ayuden a la empresa a identificar los aspectos que se pueden mejorar, con la finalidad de potenciar la satisfacción del cliente.

El informe debe brindar información sobre las encuestas (Formato de encuestas en Anexo 1) realizadas para determinar en qué aspectos el proceso de atención al cliente tiene problemas, así como también se incluirá el análisis de las encuestas de medición de servicio (Formato en Anexo 4) para determinar el nivel de atención al cliente a través de un indicador claro y comprensible.

Las características de la satisfacción al cliente están combinadas en un conjunto de datos denominado "índice de satisfacción del cliente". El índice de satisfacción del cliente que se lo determinará de la siguiente formula:

$$\mathrm{ISC} = \frac{\mathrm{TMS} + \mathrm{TS} * 0.75}{\mathrm{TE}}$$

Donde,

- ISC = Índice de satisfacción al cliente
- TMS = Total encuestas muy satisfactorias

- TS = Total encuestas satisfactorias
- TE = Total encuestas

Entre más cerca de 1 sea el resultado del índice, mejor será la satisfacción de los clientes.

El informe identifica los aspectos principales que influyen en la satisfacción del cliente. En el Anexo 5 se desarrolla el informe.

3.5 RETROALIMENTACIÓN A PROPORCIONAR PARA LA MEJORA

Los informes (Anexo 5) permitirán que la gerencia de comercialización obtenga las conclusiones pertinentes para mejorar los productos, procesos o estrategias, para alcanzar los objetivos de la organización. La organización debe:

- La información será revisada por el gerente de comercialización, quien se encargará de llamar a una reunión a las gerencias correspondientes para abordar los aspectos que la empresa debe mejorar para contribuir a aumentar la satisfacción del cliente,

- Las gerencias de la organización serán quienes reciban la información por parte del gerente de comercialización,

- Después de las reuniones entre las gerencias, el gerente de comercialización planificará los procedimientos a ser implementados, los mismos que serán revisados por todos los gerentes antes de tomar alguna decisión.

- La organización analizará y planificará los procedimientos a ser tomados en la evaluación anual de la satisfacción al cliente, con el objetivo de verificar el estado del proceso de atención al cliente en un periodo más amplio ya que el presente trabajo analiza el proceso seis meses después de la implementación de los cambios.

- En las recomendaciones del presente trabajo se detallan varios aspectos que pueden ser tomados en consideración por la organización para mantener la mejora continua en sus procesos.

3.6 SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.6.1 Examen de los clientes seleccionados y de los datos recopilados

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda., debe verificar que los clientes seleccionados, están alineados con el propósito de la recopilación de datos. Los datos de los clientes se obtendrán de la base de datos de la organización, el gerente de comercialización es el encargado de revisar que los clientes se encuentren clasificados (mayoristas y minoristas).

3.6.2 Examen de la información sobre la satisfacción del cliente

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda., a través de la gerencia de comercialización debe realizar el seguimiento de los datos de satisfacción del cliente cada año o de acuerdo a lo que disponga la gerencia de comercialización. El examen deberá incluir:

- Información comparativa;

- La gerencia de comercialización debe comparar las mejoras que existan de periodo a periodo en base a las encuestas realizadas a los clientes.

- Debilidades y fortalezas del servicio y/o de los procesos

- La gerencia de comercialización analizará las debilidades y fortalezas del proceso de atención al cliente en base a las encuestas realizadas a los clientes y a los comentarios verbales de los compradores recogidos por los vendedores. En el capítulo 1 se evaluó el proceso de atención al cliente con el objetivo de determinar las debilidades y fortalezas.

3.6.3 Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente

El seguimiento de los procesos sobre la satisfacción del cliente en la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda., debe darse de tal forma que la información relevante sobre la satisfacción del cliente se entrega por parte de la gerencia de comercialización hacía las funciones necesarias para tomar acciones encaminadas a aumentar el índice de satisfacción del cliente.

La gerencia de comercialización deberá realizar el seguimiento de las acciones que se han tomado y el análisis de las reacciones de los clientes frente a esos cambios.

3.7 MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. debe revisar cada año 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.

La gerencia de comercialización debe:

- Elaborar un plan con fechas y encargados del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente (Anexo 3);

- Asegurarse que el alcance del proceso de mejora de atención al cliente se encuentra actualizado y acorde a las necesidades de la organización; (Anexo 11)

- Verificar los métodos y procesos para determinar la satisfacción del cliente incluyen la verificación de las necesidades de los clientes y los objetivos de la organización; (Anexo 11)

- Revisar la información sobre la satisfacción del cliente frente a datos internos, u otros indicadores de negocio; (Anexo 11)

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA., BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010

El nuevo proceso ha sido implementado en la organización, se modificaron los pasos de atención al cliente, con el objetivo de dar seguimiento y medición a la satisfacción del cliente se tomaron como políticas lo estipulado en la Norma ISO/TS 10004:2010.

En el presente capítulo se evaluarán los resultados del nuevo proceso, seis meses después del diagnóstico, con el objetivo de verificar si los cambios que se han realizado han contribuido a aumentar la satisfacción del cliente.

4.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La organización incrementó sus clientes a 1815 en seis meses, se mantiene la misma clasificación de dos categorías (mayoristas y minoristas):

Tabla 9: # De clientes a abril 2016 de la empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.

CATEGORÍA	# CLIENTES
Mayorista	40
Minorista	1775

Fuente: Carlos Peñaloza

La empresa actualmente presta mayor atención a los clientes mayoristas ya que representan un volumen alto de ventas, por lo que la organización ofrece una atención personalizada al pequeño grupo de clientes.

Los clientes minoristas llegan a 1775 y los mayoristas llegan a los 40 clientes.

Para diagnosticar el proceso de atención al cliente se realizará un conjunto de encuestas para determinar lo que está sucediendo con el proceso y poder evaluar comparando la situación actual con la situación inicial.

En la categoría mayoristas se encuestará a los 40 clientes para obtener información exacta y completa de los requerimientos y percepción del servicio actual del cliente debido a que esta categoría es muy importante para la organización.

En la categoría minoristas se realizará un muestreo estadístico de los 1775 clientes para determinar las expectativas y percepciones actuales del servicio al cliente.

De acuerdo a Rodriguez, (2005, pp. 81-82) la fórmula para encontrar la muestra en poblaciones finitas es:

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

Donde,

- n = Tamaño de la muestra
- e = Error de estimación

- Z = Valor tablas distribución normal
- N = Tamaño de la población
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1775}{1775 * 0.05^2 + 1.96^2 + 0.5 * 0.5}$$

$$n = 200$$

El número total de encuestas a clientes minoristas a aplicar es 200.

4.2 EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES

4.2.1 Análisis encuestas finales a clientes mayoristas

Tabla 10: Tabulación Encuestas finales clientes mayoristas Cardidam Autopartes Cía. Ltda.

#	PREGUNTA	4	3	2	1	TOTAL
1	LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA SON VISUALMENTE ATRACTIVAS	38	1	1		40
2	LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA SON DE CALIDAD	36	3	1		40
3	EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS ES CONVENIENTE	37	3			40
4	LA EMPRESA COMERCIALIZA PRODUCTOS DE MARCAS RECONOCIDAS	37	3			40
5	EL TIEMPO DE ESPERA DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS ES REDUCIDO	28	7	5	0	40
6	LA EMPRESA MUESTRA INTERÉS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS	40				40
7	LAS ESTANTERÍAS DE PRODUCTOS ESTÁN SIEMPRE LLENAS	35	5			40
8	SE ATIENDEN A TIEMPO LAS QUEJAS Y RECLAMOS	36	4			40
9	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN RAPIDA	32	7	1		40
10	LOS EMPLEADOS TIENEN CONOCIMIENTO Y RESPONDEN SUS PREGUNTAS	37	3			40
11	LOS EMPLEADOS SON SIEMPRE AMABLES	38	2			40
12	LA EMPRESA TIENE HORARIOS DE ATENCIÓN CONVENIENTES	40				40
13	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN PERSONALIZADA A SUS CLIENTES	39	1			40
14	LA EMPRESA SE PREOCUPA POR SUS INTERESES Y REQUERIMIENTOS	37	3			40
15	¿QUÉ ESPERA DEL SERVICIO DE LA EMPRESA?:					
	CONFORT	20				
	TIEMPO DE ATENCIÓN	32				
	TECNOLOGÍA AVANZADA	12				
	ATENCIÓN PERSONALIZADA	27				
	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	40				
	PRECIO DE LOS PRODUCTOS	40				

NIVELES DE EVALUACIÓN
4. MUY SATISFECHO/3. SATISFECHO/2. INSATISFECHO/1. MUY INSATISFECHO

Fuente: Carlos Peñaloza

A continuación, se representan gráficamente los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 40 clientes mayoristas recurrentes:

Pregunta 1 Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas

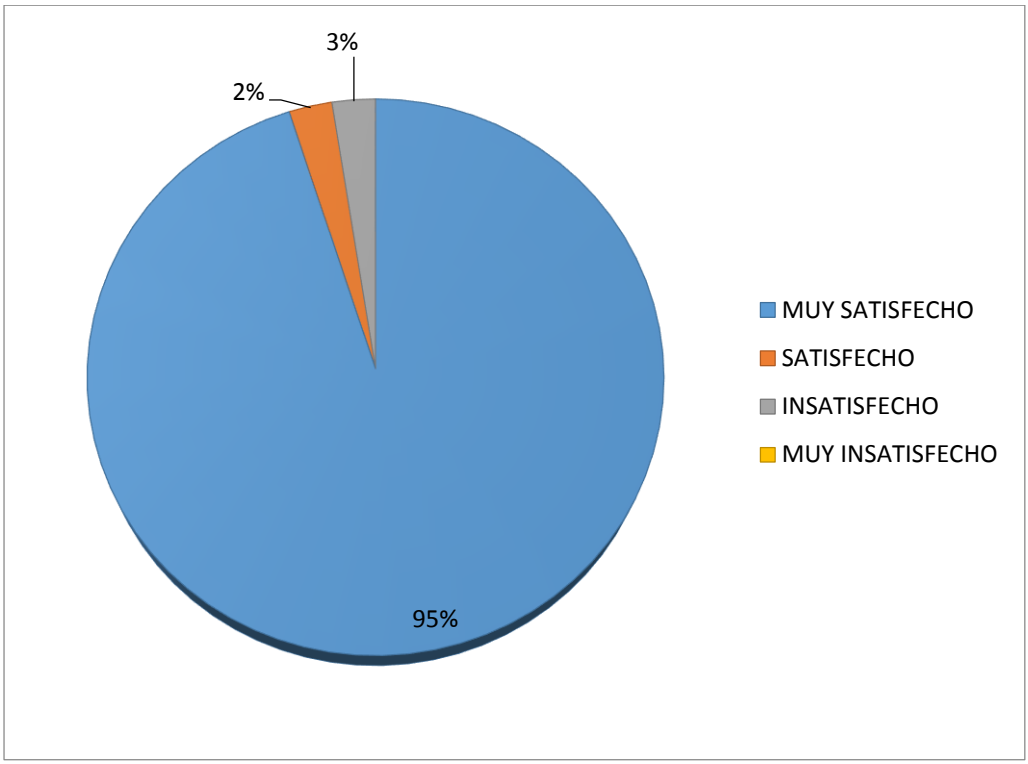


Figura 14: Tabulación pregunta 1 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La empresa no ha realizado cambios en las instalaciones durante la implementación del nuevo proceso de atención al cliente. Es importante para la organización determinar si las instalaciones son visualmente atractivas para los clientes, ya que este aspecto podría dar una ventaja competitiva sobre los competidores. La infraestructura de la organización puede brindar confianza y seguridad a los compradores.

Los clientes mayoristas muestran un alto grado de satisfacción con respecto a las instalaciones de la organización.

Pregunta 2 Los productos que ofrece la empresa son de calidad

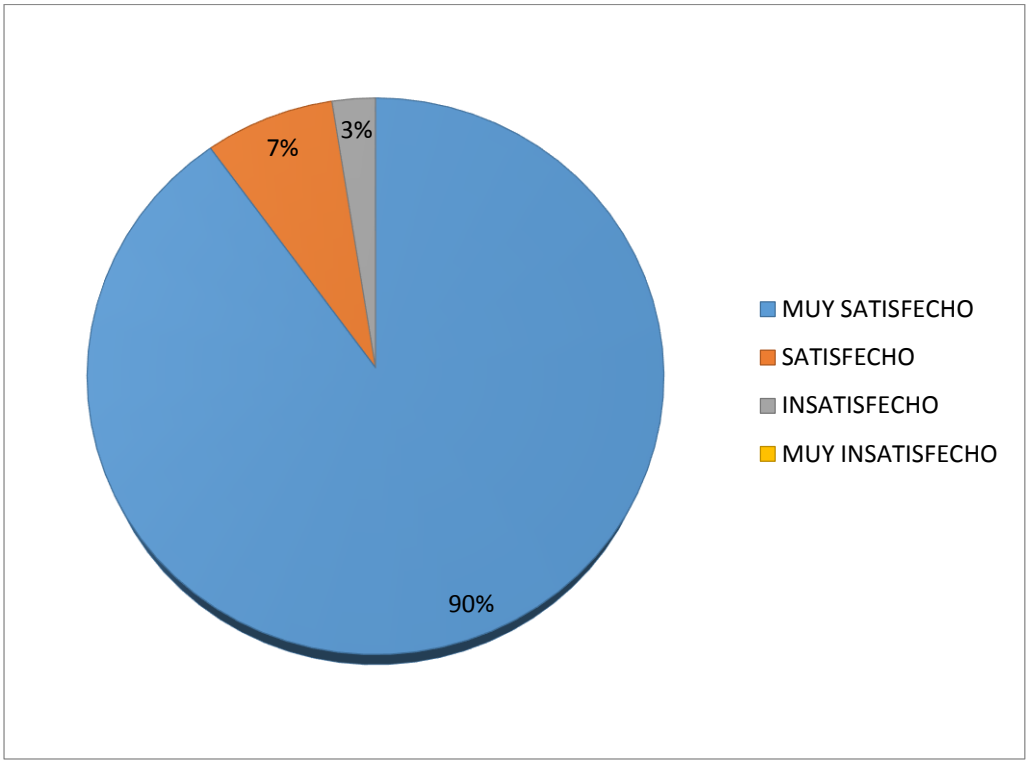


Figura 15: Tabulación pregunta 2 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

De acuerdo a las encuestas realizadas en el diagnostico a calidad de los productos es un aspecto importante para los clientes, por lo que la empresa tiene que cuidar la calidad de los bienes que comercializa.

La mayoría de clientes mayoristas se encuentran satisfechos con la calidad de los productos. Los compradores mayoristas adquieren la mercadería para re venderla en sus negocios o para el uso en flotas grandes de vehículos, por lo que procuran obtener bienes de la mejor calidad con el objetivo de no tener problemas. La organización cuida a esta categoría de clientes cumpliendo con sus requerimientos en cuanto a calidad se refiere.

Pregunta 3 El precio de los productos ofrecidos es conveniente

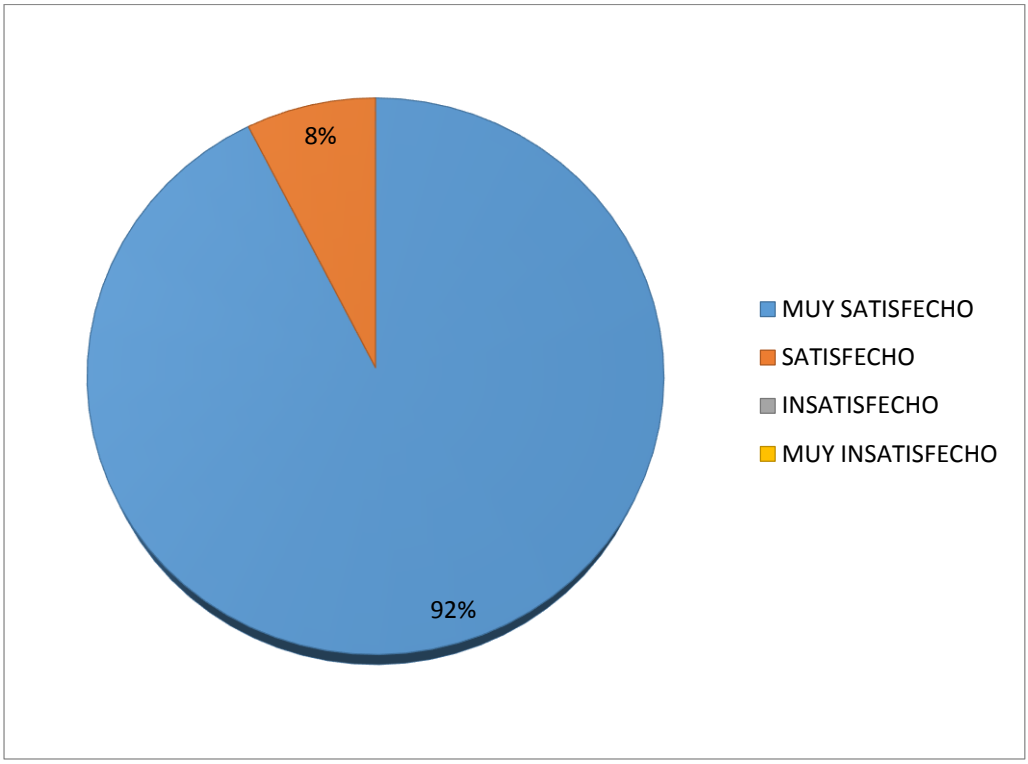


Figura 16: Tabulación pregunta 3 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los clientes mayoristas que re venden los productos de la organización buscan preciosa bajos y competitivos que les permita posicionarse en el mercado. Los clientes que adquieren la mercadería en la entidad para usarlos en grandes flotas de vehículos (cooperativas de buses, taxis, camiones, etc.) investigan el mercado con el afán de encontrar bienes con un costo bajo.

Los clientes mayoristas de la entidad se encuentran conformes con los precios de la organización. El precio es importante para la satisfacción al cliente, por lo que para la empresa es indispensable medir este aspecto.

Pregunta 4 La empresa comercializa productos de marcas reconocidas

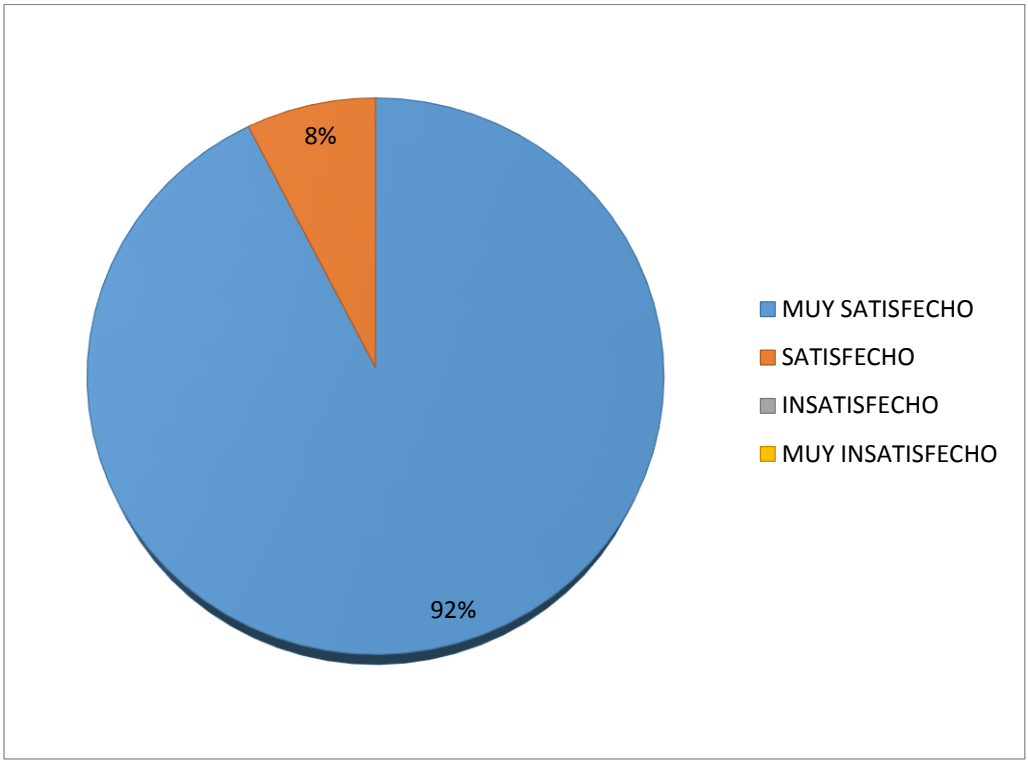


Figura 17: Tabulación pregunta 4 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Para los clientes mayoristas es importante la marca de los productos, la exigencia que tienen frente a este aspecto es alta, ya que la empresa debe disponer en su portafolio de productos las marcas que ellos exigen.

La empresa tiene en su portafolio productos de alta calidad y con prestigio internacional como es el caso de la categoría lubricantes que dispone al cliente las marcas: Mobil, Amalie, Castrol, Texaco.

Los clientes de la organización consideran que la empresa mantiene productos de calidad en el portafolio de la organización.

Pregunta 5 El tiempo de entrega de los productos es reducido

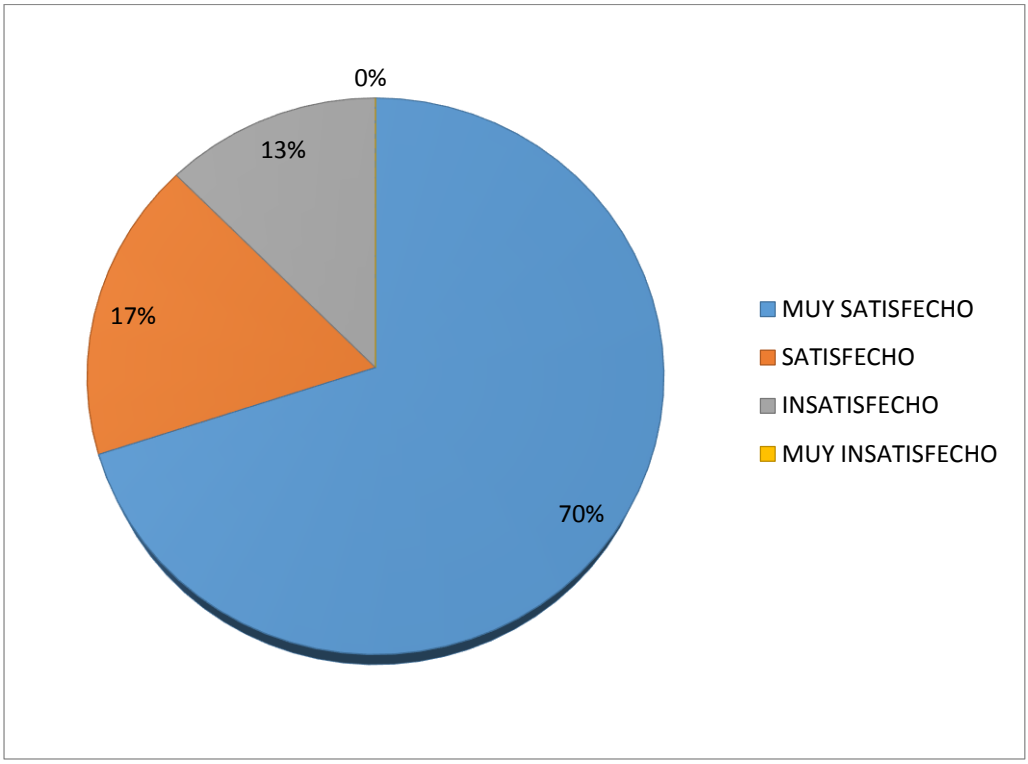


Figura 18: Tabulación pregunta 5 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La capacidad de respuesta que tiene la organización frente a los clientes mayoristas tiene que ser oportuna. La empresa cuida al grupo de clientes mayoristas con el objetivo de mantener la fidelidad ya que el monto de ventas a este pequeño grupo clientes llega al 60% del total de ventas mensuales.

Los clientes mayoristas de la organización consideran que no tienen que esperar mucho tiempo para que sean atendidos, pero todavía existen algunos compradores que exigen que el tiempo sea más corto.

Pregunta 6 La empresa muestra interés para solucionar los problemas

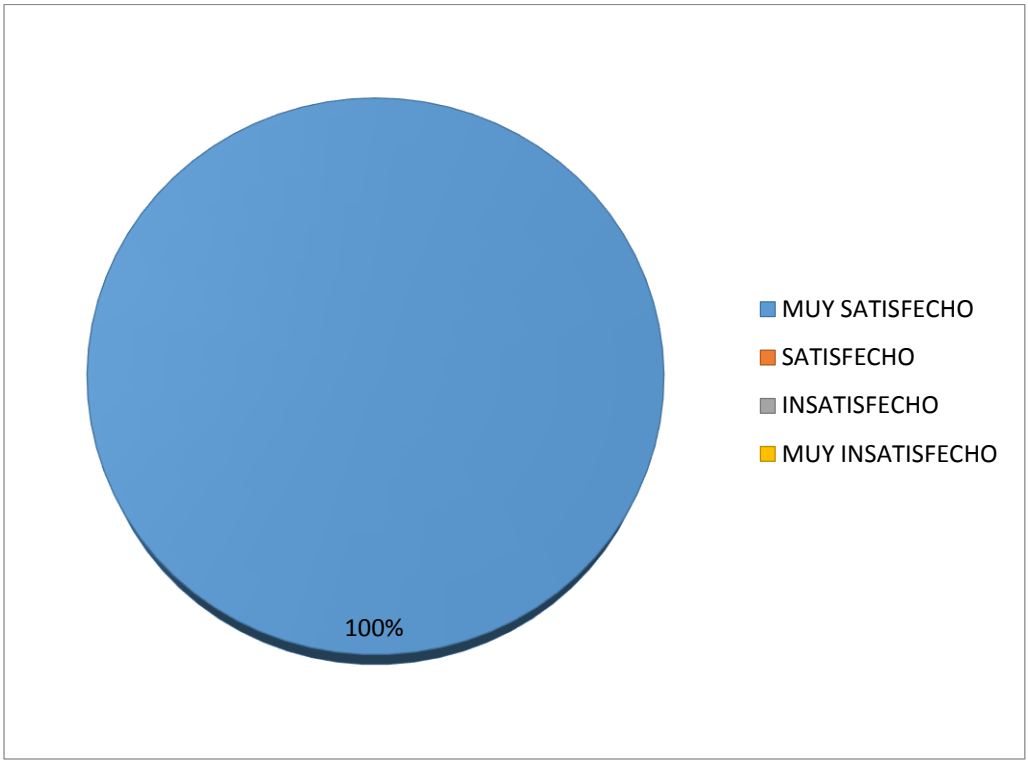


Figura 19: Tabulación pregunta 6 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

El 100% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con la forma en la que la organización soluciona los problemas. La empresa mejoró sus procedimientos para resolver los problemas, por lo que el seguimiento de devoluciones y reclamos contribuyó a verificar las razones de las devoluciones, documentarlas y dar soluciones rápidas a los clientes.

El grupo de clientes mayoristas es importante para la entidad por lo que la resolución de cualquier inconveniente tiene que efectuarse en un corto tiempo para mantener la satisfacción de los clientes.

Pregunta 7 Las estanterías de productos están siempre llenas

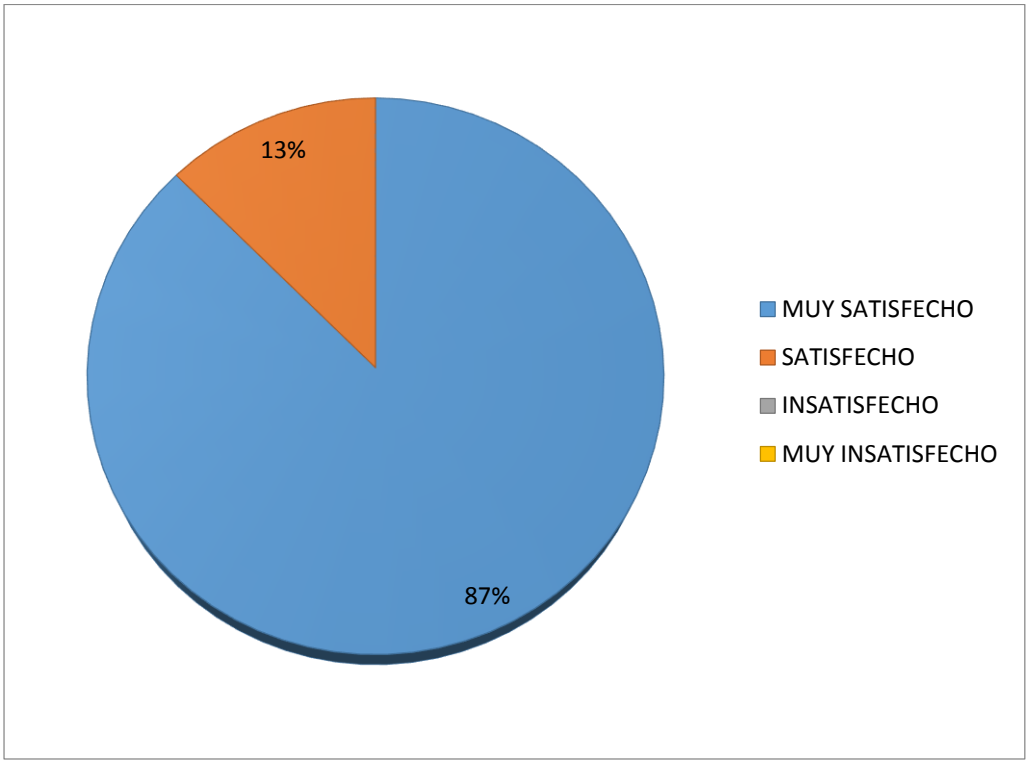


Figura 20: Tabulación pregunta 7 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Un mostrador o una estantería ordenada y llena de productos genera confianza en los compradores ya que sienten que la empresa puede cumplir con todas sus expectativas y necesidades en cuanto a productos requeridos.

Los clientes mayoristas consideran que la empresa mantiene sus estanterías llenas de productos, esto brinda confianza a los compradores con el objetivo de mantener la fidelidad de los clientes.

Pregunta 8 Se atienden a tiempo las quejas y reclamos

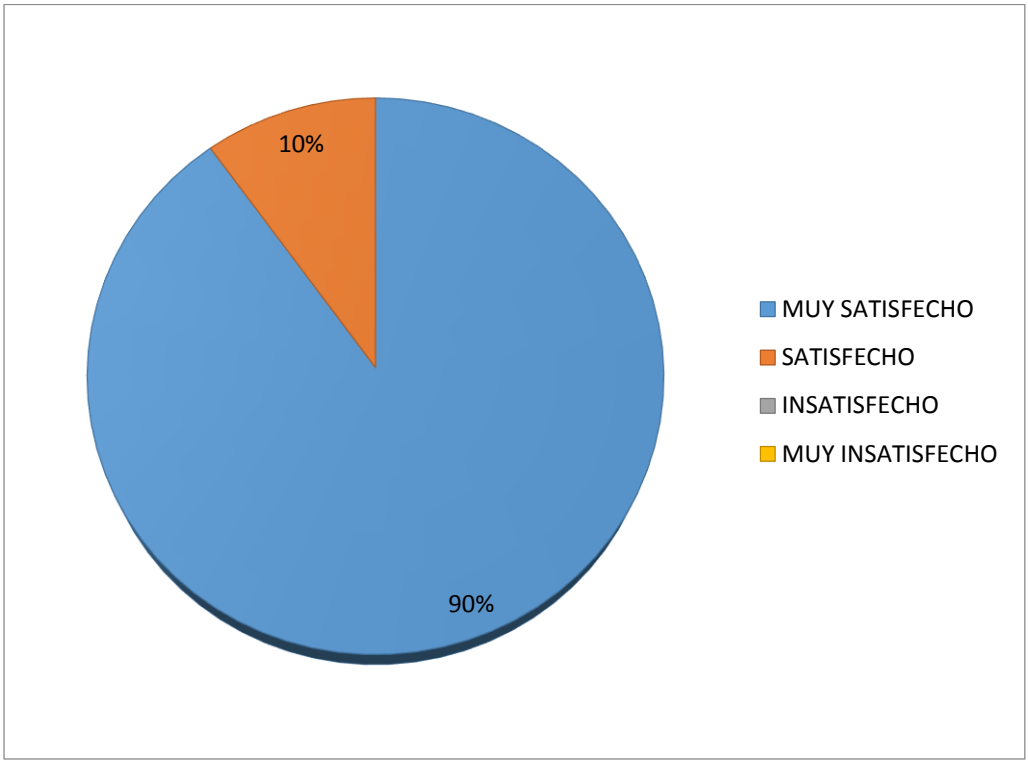


Figura 21: Tabulación pregunta 8 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los clientes mayoristas demuestran satisfacción con los mecanismos de resolución de problemas adoptados por la empresa, los problemas son resueltos oportunamente a través de los formularios de devoluciones y reclamos.

Las quejas y reclamos deben ser atendidos inmediatamente para garantizar un buen servicio a los clientes, por lo que las decisiones tomadas por la organización con relación a este aspecto han sido acertadas manteniendo un alto grado de aceptación.

Pregunta 9 Los empleados ofrecen atención rápida

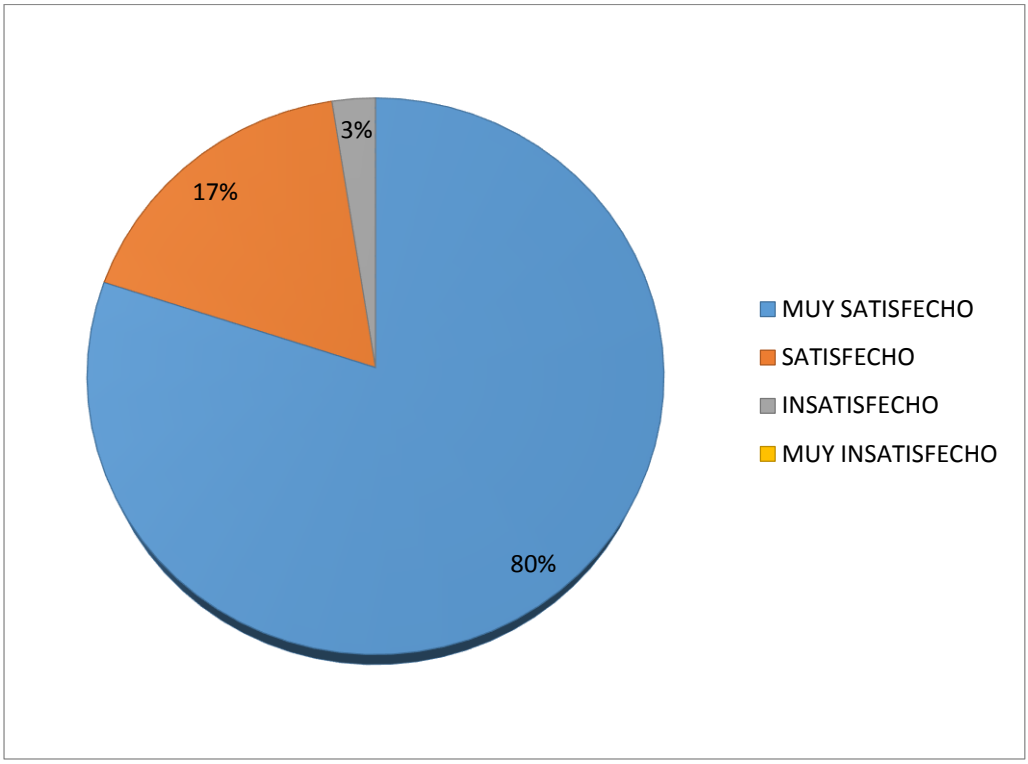


Figura 22: Tabulación pregunta 9 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los clientes mayoristas consideran que la atención brindada por los empleados de la organización es rápida. La capacidad de respuesta de la organización para los clientes es importante ya que dar el servicio en un tiempo corto, reduciendo la espera en la entidad permite que los compradores realicen sus actividades personales sin ninguna afectación en su tiempo.

El nuevo proceso de atención al cliente contribuyó a reducir el tiempo de atención al cliente, de 8.3 a 5.6 minutos en promedio, fomentando satisfacción en los clientes de esta categoría.

Pregunta 10 Los empleados tienen conocimiento y responden sus preguntas

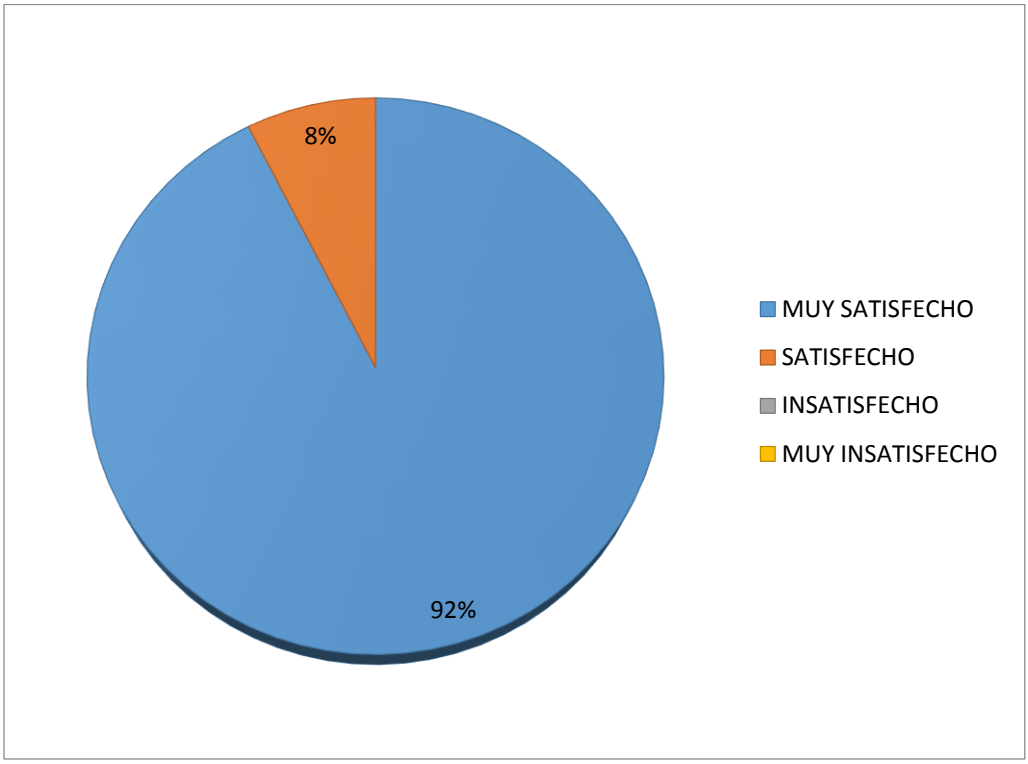


Figura 23: Tabulación pregunta 10 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los clientes mayoristas se encuentran satisfechos con el conocimiento de los empleados para resolver sus dudas. Los empleados fueron capacitados con el objetivo de que puedan resolver las inquietudes de clientes con respecto a características de los productos.

Un valor agregado que la empresa puede brindar al cliente es la asesoría con respecto a las características de los productos, quizás muchos usuarios utilizan algún repuesto, lubricante o aditivo desconociendo las propiedades que tiene el ítem que están adquiriendo.

Pregunta 11 Los empleados son siempre amables

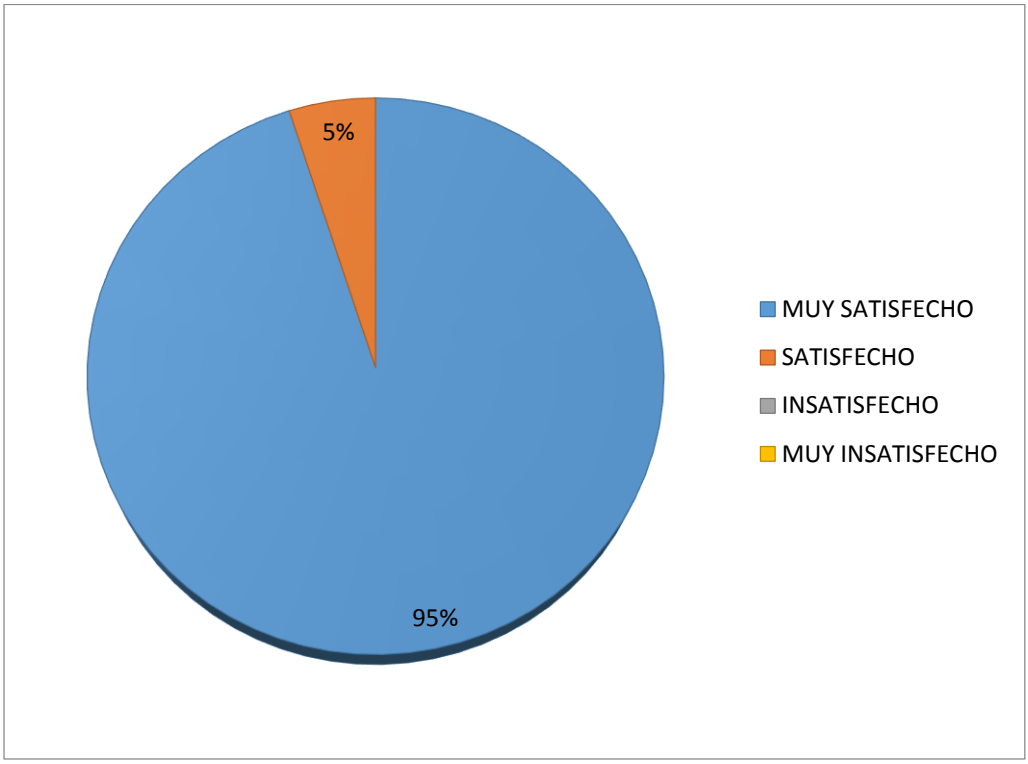


Figura 24: Tabulación pregunta 11 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los empleados han sido capacitados con temas relacionados a servicio al cliente, contribuyendo a que la relación, vendedor – comprador sea la más adecuada y se mantengan altos índices de satisfacción al cliente.

Un empleado amable genera fidelidad en los clientes ya que se genera confianza en los clientes fomentando el prestigio y buen de nombre de la organización.

Pregunta 12 La empresa tiene horarios de atención convenientes

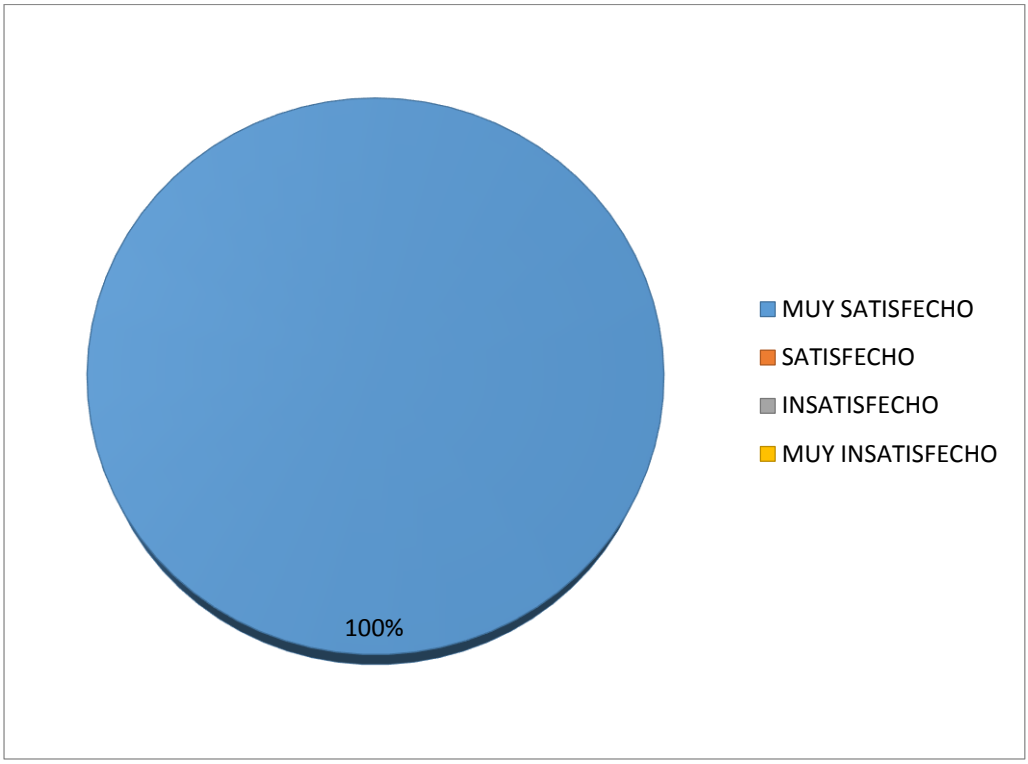


Figura 25: Tabulación pregunta 12 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Al brindar horarios de atención convenientes, se genera empatía con los clientes, ya que los compradores pueden adquirir los bienes cuando los necesiten.

Para los clientes mayoristas es importante este aspecto ya que dependen de la empresa para el funcionamiento de sus negocios o de los vehículos de sus compañías, por lo que el establecimiento de horarios de atención adecuados fomenta su fidelidad debido a que la organización estará disponible para resolver sus requerimientos.

Pregunta 13 Los empleados ofrecen atención personalizada a sus clientes

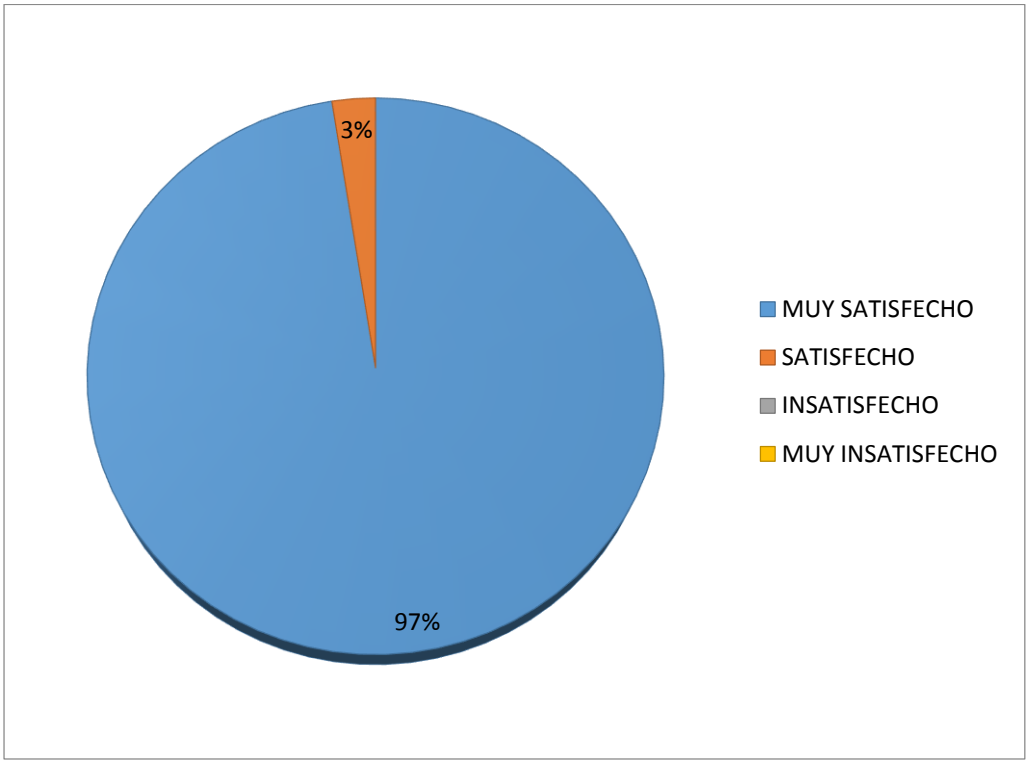


Figura 26: Tabulación pregunta 13 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los clientes mayoristas son importantes para la empresa por lo que darles una atención personalizada en la que los vendedores se dediquen a cubrir todos sus requerimientos.

El contexto de atención personalizada se da con relación a brindar un servicio en el que el vendedor se encargue de resolver los requerimientos, problemas e inquietudes que tengan los compradores.

En el diagnóstico del proceso se determinó que los vendedores estaban sobrecargados en sus funciones, por lo que al liberarlos en sus funciones pueden involucrarse más con los clientes mayoristas y resolver todos sus requerimientos.

Pregunta 14 La empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos

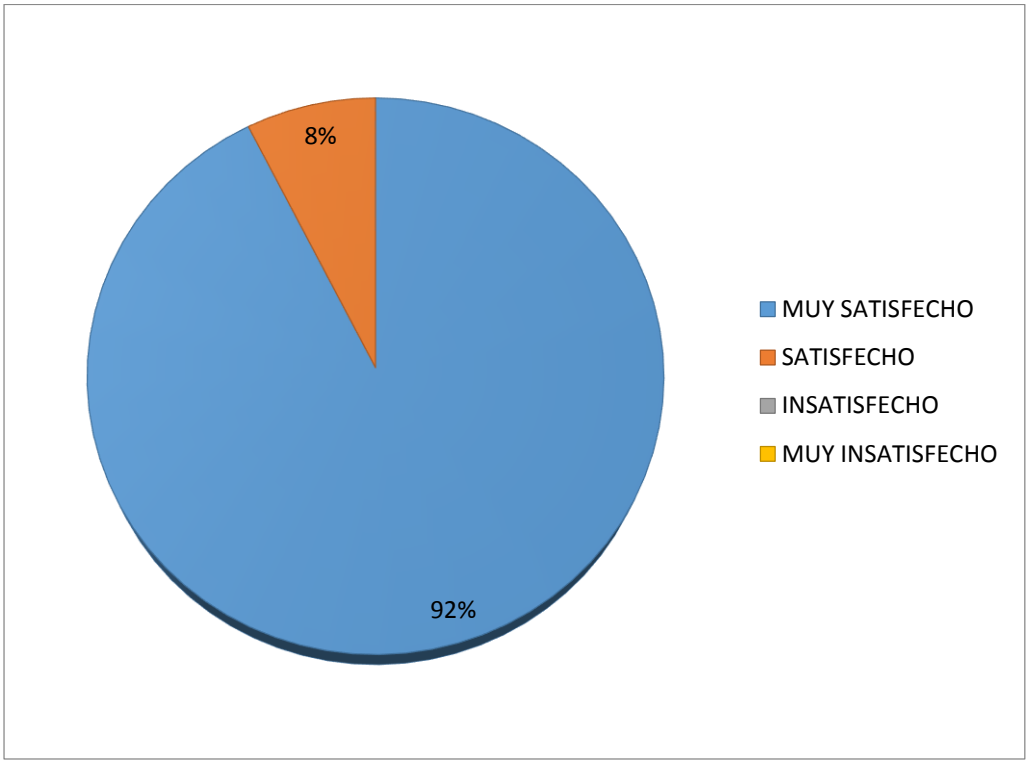


Figura 27: Tabulación pregunta 14 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los requerimientos e intereses surgen de la relación cliente – vendedor en la que los compradores indican intereses y requerimientos futuros con el objetivo de que la empresa los cumpla. Este aspecto genera empatía con los clientes a través del cumplimiento de esos requerimientos solicitados.

Los clientes mayoristas se encuentran satisfechos con el interés que muestra la entidad por cumplir con sus intereses, esto demuestra que existe una adecuada comunicación entre comprador y vendedor.

Pregunta 15 ¿Qué espera del servicio de la empresa?

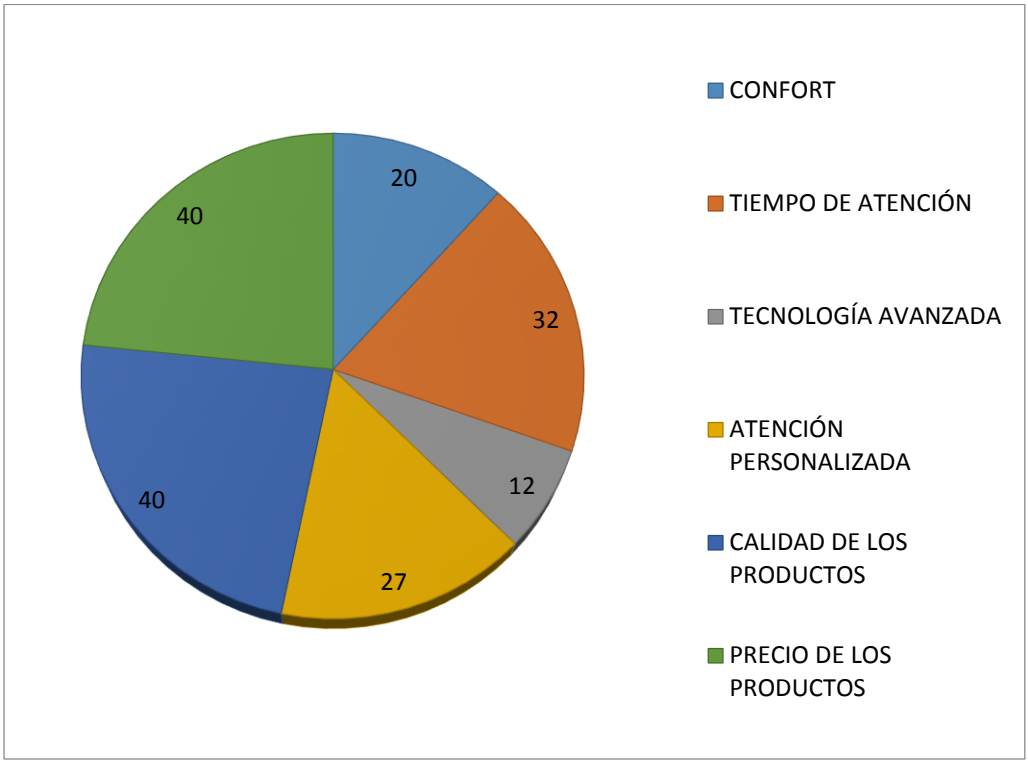


Figura 28: Tabulación pregunta 15 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

El éxito de una organización está en la calidad y los precios de los productos que comercializa, los clientes mayoristas han expresado en las encuestas realizadas que esos son aspectos fundamentales para considerar a la organización como proveedor de sus productos.

4.2.2 Análisis de encuestas finales a clientes minoristas

En la siguiente tabla se encuentra detallada la tabulación de las encuestas realizadas a los compradores minoristas recurrentes con el objetivo de determinar si el nuevo proceso de atención al cliente y las políticas basadas en

la Norma ISO/TS 10004:2010 han contribuido a mejorar el servicio al comprador.

Tabla 11: Tabulación final de encuestas clientes minoristas Cardidam Autopartes Cía. Ltda.

#	PREGUNTA	4	3	2	1	TOTAL
1	LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA SON VISUALMENTE ATRACTIVAS	191	4	5		200
2	LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA SON DE CALIDAD	195	5			200
3	EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS ES CONVENIENTE	194	3	3		200
4	LA EMPRESA COMERCIALIZA PRODUCTOS DE MARCAS RECONOCIDAS	193	6	1		200
5	EL TIEMPO DE ESPERA DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS ES REDUCIDO	189	9	2		200
6	LA EMPRESA MUESTRA INTERÉS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS	190	10			200
7	LAS ESTANTERÍAS DE PRODUCTOS ESTÁN SIEMPRE LLENAS	191	9			200
8	SE ATIENDEN A TIEMPO LAS QUEJAS Y RECLAMOS	195	5			200
9	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN RAPIDA	194	3	3		200
10	LOS EMPLEADOS TIENEN CONOCIMIENTO Y RESPONDEN SUS PREGUNTAS	195	3	2		200
11	LOS EMPLEADOS SON SIEMPRE AMABLES	196	2	2		200
12	LA EMPRESA TIENE HORARIOS DE ATENCIÓN CONVENIENTES	198	2			200
13	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN PERSONALIZADA A SUS CLIENTES	192	4	4		200
14	LA EMPRESA SE PREOCUPA POR SUS INTERESES Y REQUERIMIENTOS	196	4			200
15	¿QUÉ ESPERA DEL SERVICIO DE LA EMPRESA?:					
	CONFORT	183				
	TIEMPO DE ATENCIÓN	170				
	TECNOLOGÍA AVANZADA	50				
	ATENCIÓN PERSONALIZADA	88				
	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	192				
	PRECIO DE LOS PRODUCTOS	190				

NIVELES DE EVALUACIÓN
4. MUY SATISFECHO/3. SATISFECHO/2. INSATISFECHO/1. MUY INSATISFECHO

Fuente: Carlos Peñaloza

A continuación, se detalla gráficamente los resultados de las tabulaciones de las encuestas de clientes minoristas:

Pregunta 1 Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas

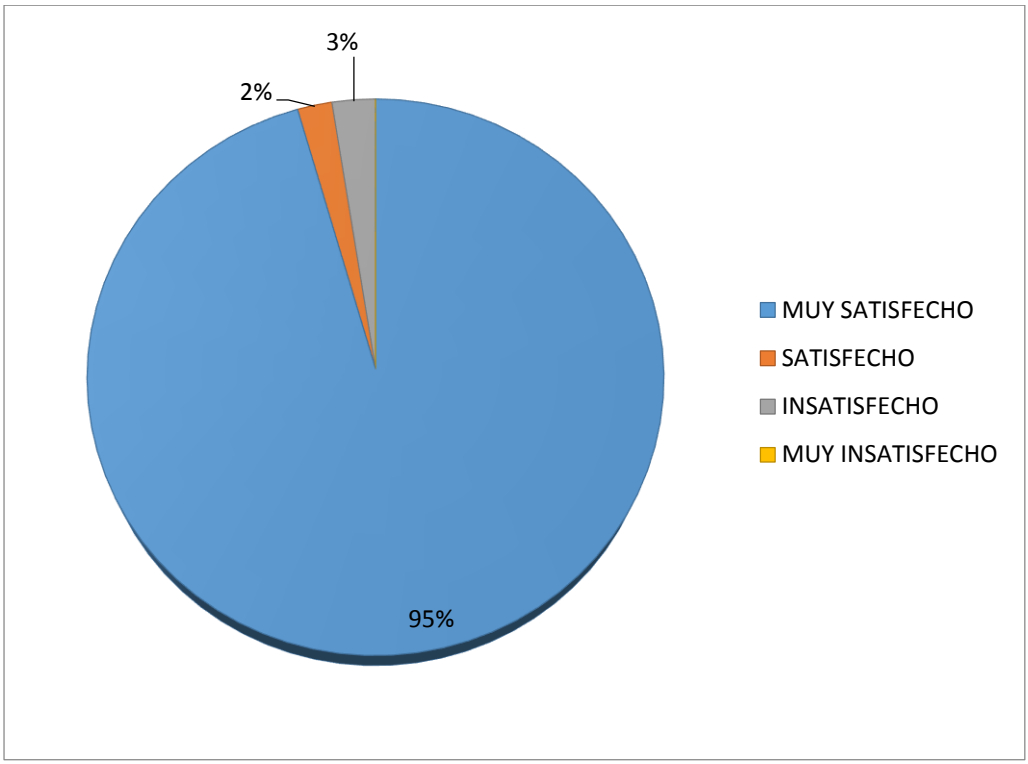


Figura 29: Tabulación pregunta 1 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Para los clientes minoristas puede ser secundario la infraestructura de un punto de venta, lo que esta categoría de clientes busca, es adquirir los bienes en un precio bajo, pero si la empresa presenta buena infraestructura combinada con precios bajos se puede contribuir a generar un aspecto diferenciador frente a la competencia.

La mayoría de clientes minoristas consideran que las instalaciones de la organización son visualmente atractivas, lo que indica que la empresa se esmera por mantener las instalaciones en buen estado y limpias.

Pregunta 2 Los productos que ofrece la empresa son de calidad

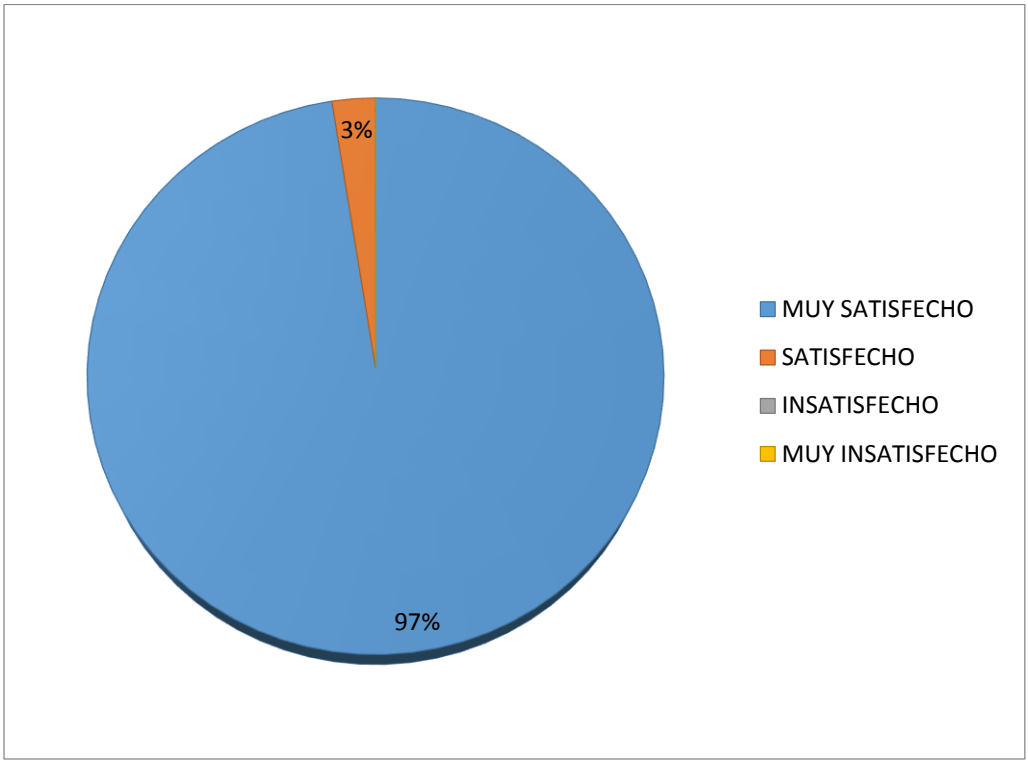


Figura 30: Tabulación pregunta 2 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los clientes minoristas se encuentran satisfechos con la calidad de los productos ofertados. Este es un aspecto importante para la organización ya que la Gerencia de comercialización busca mantener productos de calidad con el objetivo de que los clientes sientan tranquilidad con los bienes que adquieren de la empresa.

Pregunta 3 El precio de los productos ofrecidos es conveniente

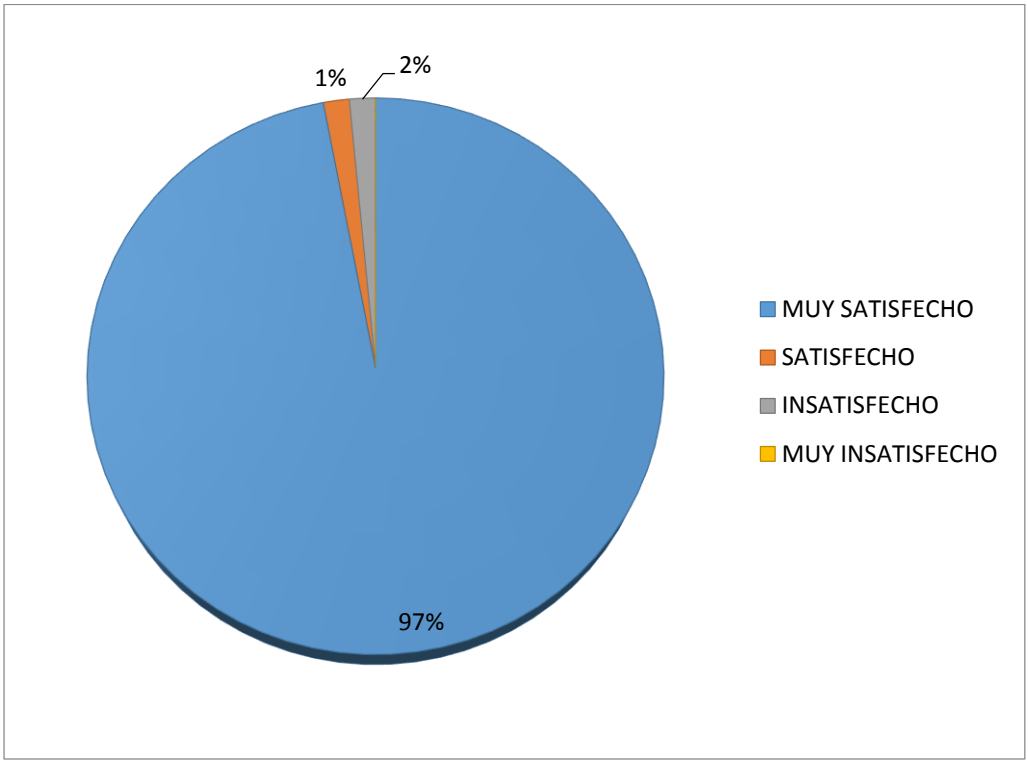


Figura 31: Tabulación pregunta 3 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los precios de los productos es uno de los aspectos más importantes para los clientes minoristas debido a que buscan que los productos tengan precios bajos.

La mayoría de clientes minoristas consideran que los precios de los productos ofertados por la organización son convenientes, esto se puede ver demostrado en el incremento de la base de datos de compradores minoristas recurrentes que pasó de 1450 a 1775 en seis meses.

Pregunta 4 La empresa comercializa productos de marcas reconocidas

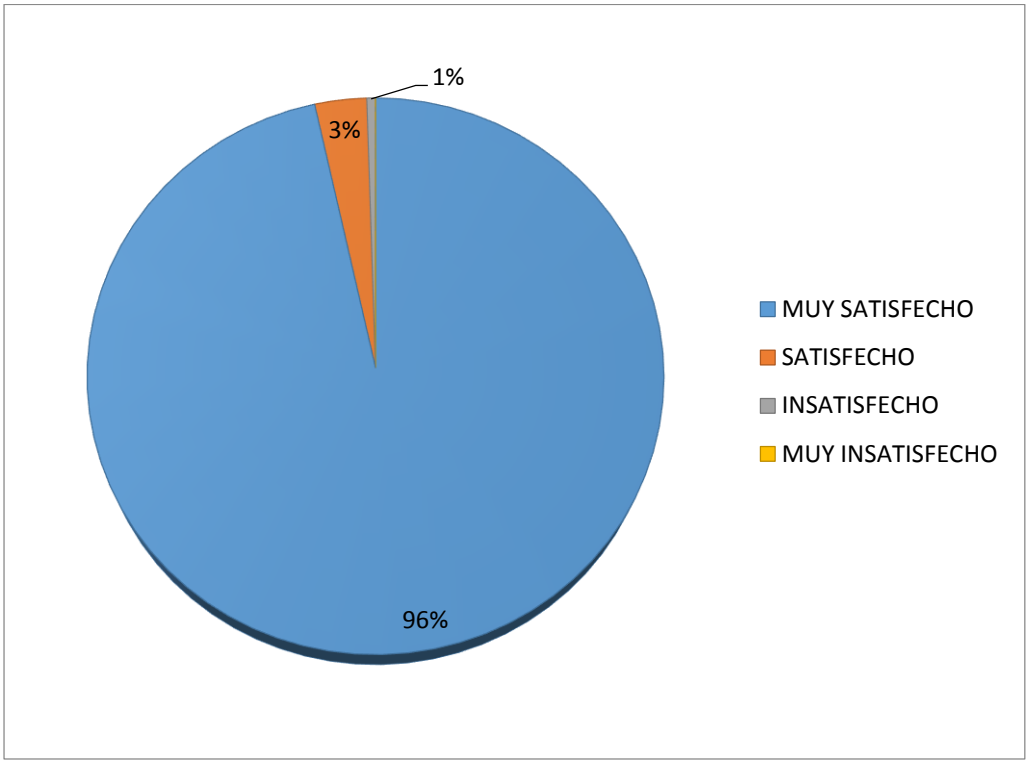


Figura 32: Tabulación pregunta 4 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Las marcas que comercializa la empresa son reconocidas internacionalmente como, por ejemplo, Bardahl, Abro, Simoniz, Bosch, por lo que los clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con los productos comercializados por la empresa.

Es importante que la empresa comercialice marcas reconocidas con garantía, que brinden al cliente la seguridad de que los bienes son de calidad y cumplen con sus expectativas y necesidades.

Pregunta 5 El tiempo de entrega de los productos es reducido

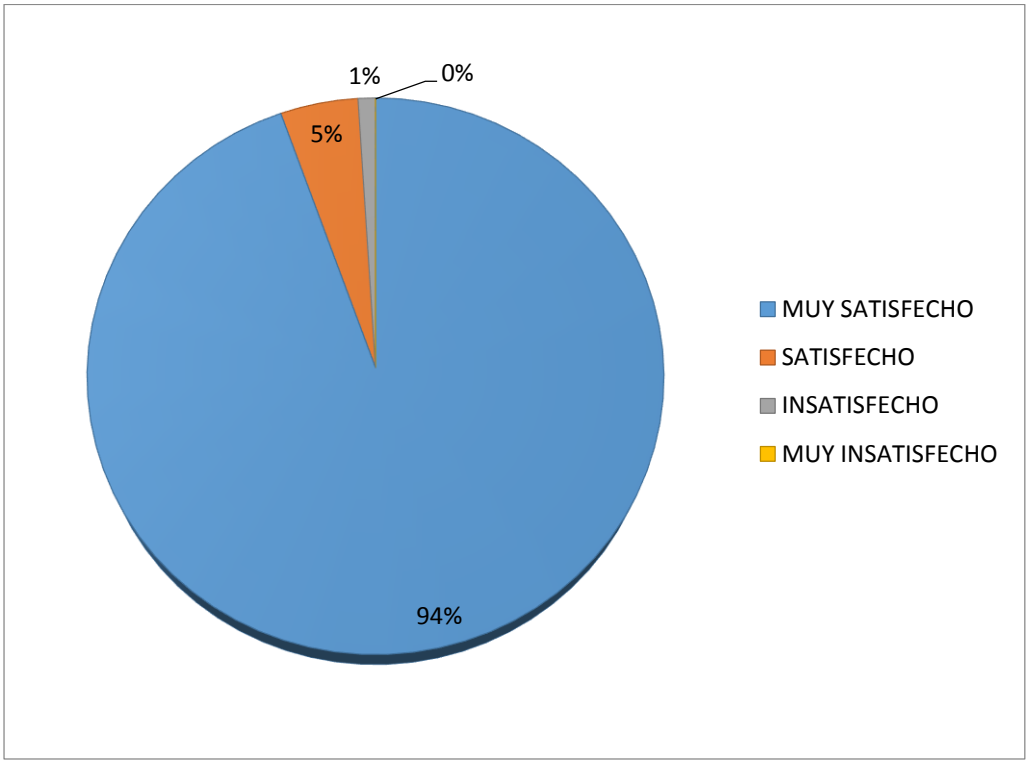


Figura 33: Tabulación pregunta 5 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Para la sociedad que hoy en día vive vertiginosamente es muy importante el tiempo, por lo que la adaptación de los procesos de la entidad a los requerimientos de los clientes, permite crear fidelidad y brindar la confianza necesaria a los compradores, ya que la organización tiene la capacidad de respuesta necesaria para cumplir con sus expectativas.

La mayoría de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el tiempo que les toma ser despachados. La modificación del proceso de atención al cliente contribuyó a mejorar el tiempo que toma atender a los clientes.

Pregunta 6 La empresa muestra interés para solucionar los problemas

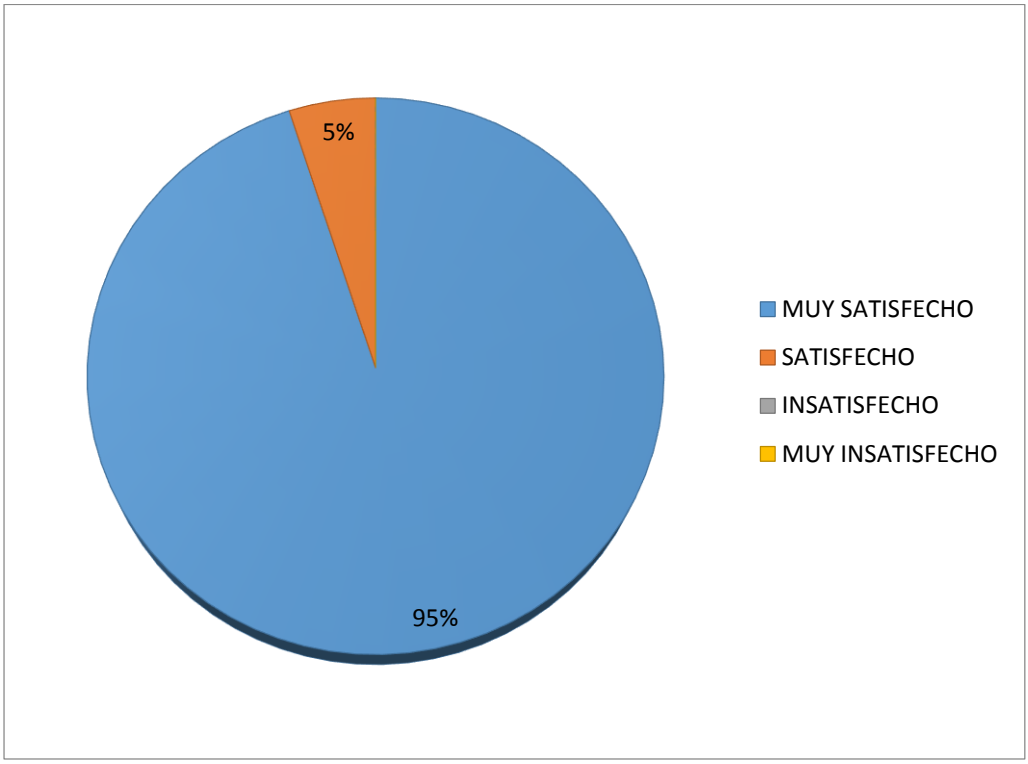


Figura 34: Tabulación pregunta 6 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La solución de problemas es muy importante para que la empresa mantenga altos niveles de satisfacción al cliente. La predisposición de los empleados para resolver los inconvenientes también es indispensable.

Los clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el interés que muestra la organización para la resolución de problemas.

Pregunta 7 Las estanterías de productos están siempre llenas

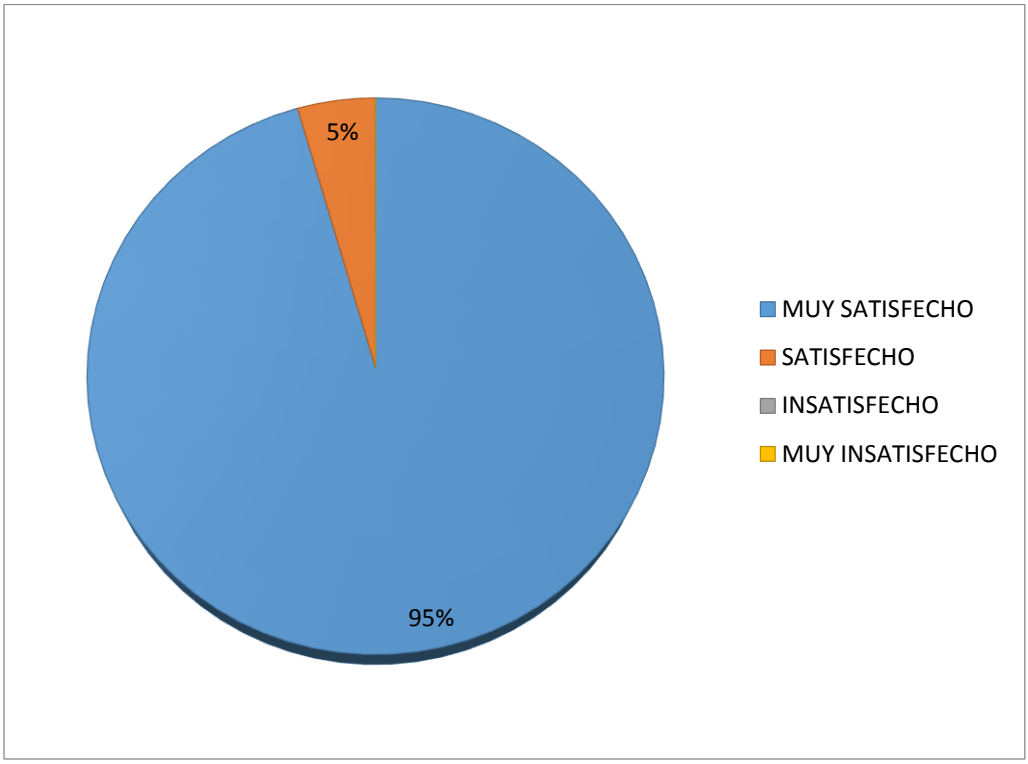


Figura 35: Tabulación pregunta 7 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Las estanterías y mostradores son un elemento muy importante que contribuyen a las ventas ya que la exhibición de productos puede generar necesidades adicionales en los clientes.

Una estantería llena y organizada brinda al cliente la seguridad de que sus necesidades y requerimientos pueden ser cubiertos por la organización.

Los clientes minoristas demuestran que se encuentran conformes con las estanterías, ya que estas se encuentran llenas.

Pregunta 8 Se atienden a tiempo las quejas y reclamos

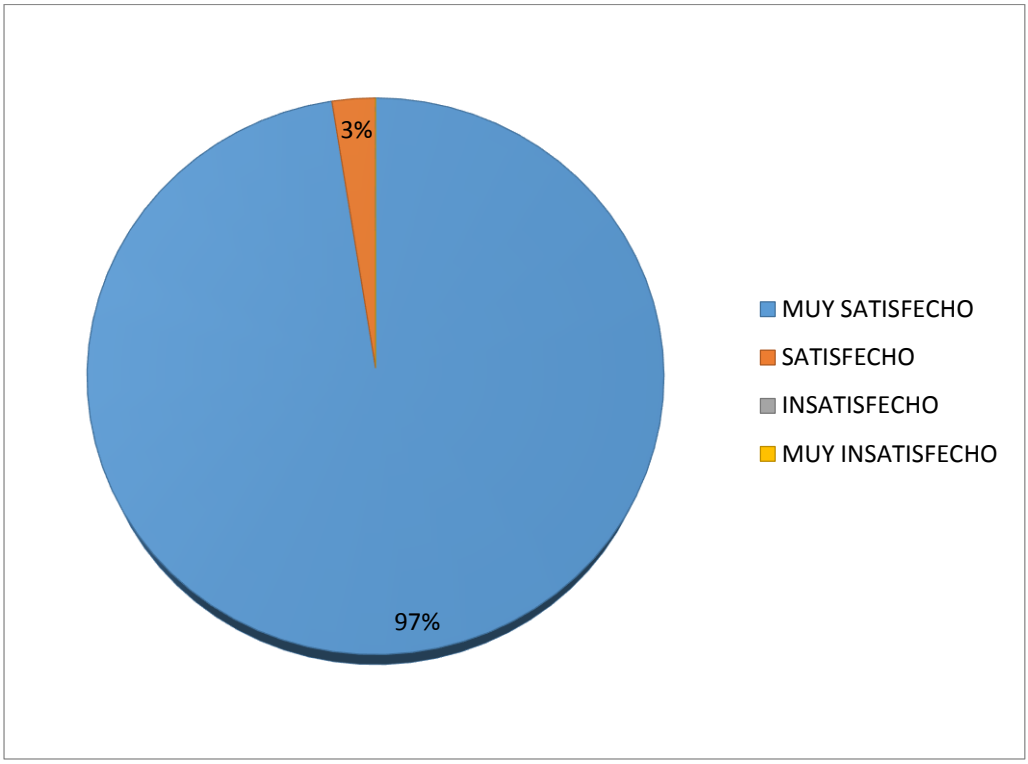


Figura 36: Tabulación pregunta 8 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los clientes minoristas se encuentran conformes con el tiempo que le toma a la organización resolver las quejas.

La implementación de formularios de devoluciones ha contribuido a la resolución de cualquier inquietud o problema en el menor tiempo con el objetivo de que los clientes se sientan respaldados por la organización y se genere fidelidad en los clientes.

Pregunta 9 Los empleados ofrecen atención rápida

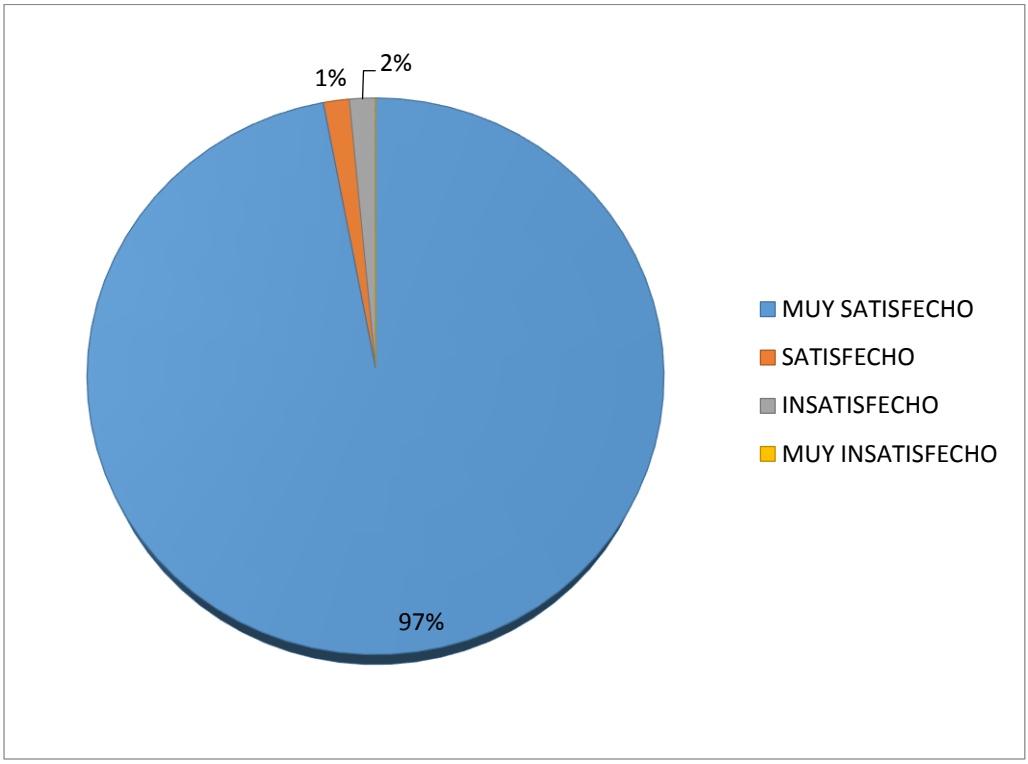


Figura 37: Tabulación pregunta 9 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Al reducir la carga laborar de los vendedores, los empleados disponen mayor tiempo para brindar una atención rápida a los clientes.

La modificación del proceso de atención al cliente también permitió que los vendedores se encarguen de tomar los requerimientos de los compradores para que el bodeguero disponga los productos solicitados en caja para que sean facturados, cobrados y entregados al cliente.

Los clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el tiempo que los empleados de la organización atienden sus requerimientos.

Pregunta 10 Los empleados tienen conocimiento y responden sus preguntas

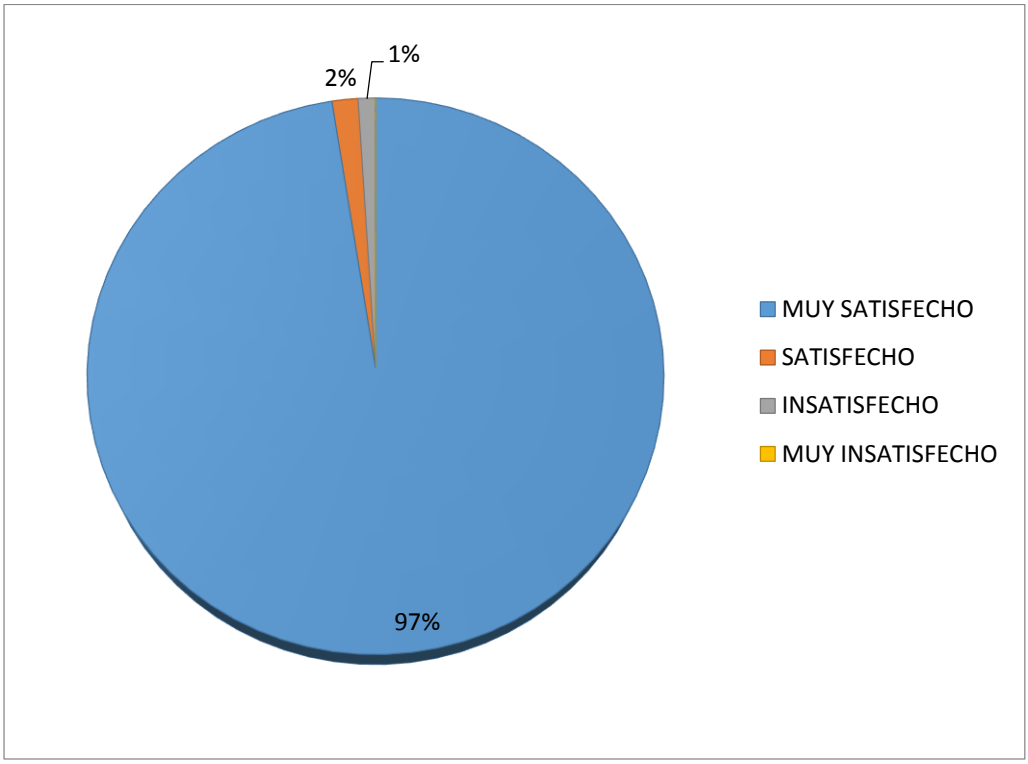


Figura 38: Tabulación pregunta 10 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los empleados de la organización deben tener los conocimientos necesarios para satisfacer los requerimientos de los clientes, en ocasiones los clientes pueden desconocer el funcionamiento o uso de un determinado producto, por lo que el vendedor debe tener la formación adecuada para asesorar al cliente.

El 97% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el conocimiento que tienen los empleados para atender los requerimientos que tienen, el 2% se encuentran satisfechos, el 1% creen que los empleados no tienen el conocimiento necesario para responder las cuestiones que tienen.

Pregunta 11 Los empleados son siempre amables

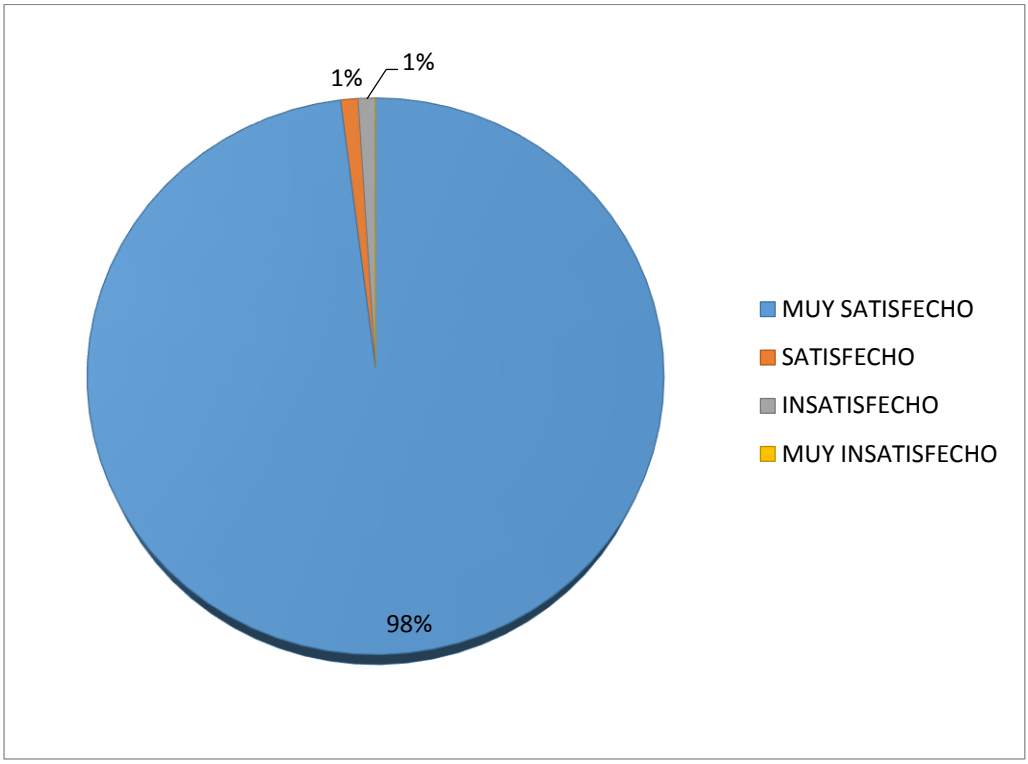


Figura 39: Tabulación pregunta 11 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La amabilidad y buen trato al cliente contribuye a generar fidelidad en la clientela. La empresa ha establecido capacitaciones para que los vendedores se comprometan con su función principal que es atender al cliente con el objetivo de obtener altos índices de satisfacción al cliente.

El 98% de clientes minoristas consideran que los empleados de la organización los atienden con amabilidad de los empleados, por lo que se encuentran muy satisfechos, el 1% están satisfechos, y el 1% se encuentran insatisfechos.

Pregunta 12 La empresa tiene horarios de atención convenientes

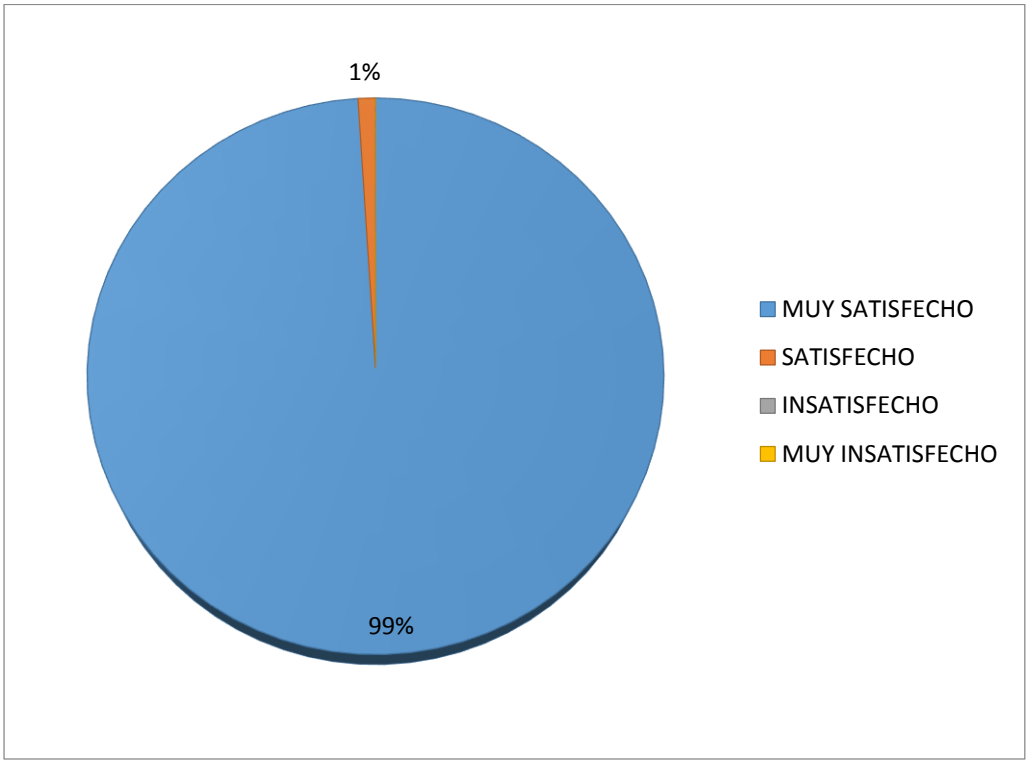


Figura 40: Tabulación pregunta 12 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La empresa atiende de lunes – sábado ininterrumpidamente de 8:00 – 18:00 lo que contribuye a que los clientes se sientan satisfechos con los horarios de atención de la organización.

El 99% de clientes minoristas creen que el horario de atención del punto de venta de la organización es adecuado, el 1% considera que la organización podría variar un poco los horarios de atención de la organización.

Pregunta 13 Los empleados ofrecen atención personalizada a sus clientes

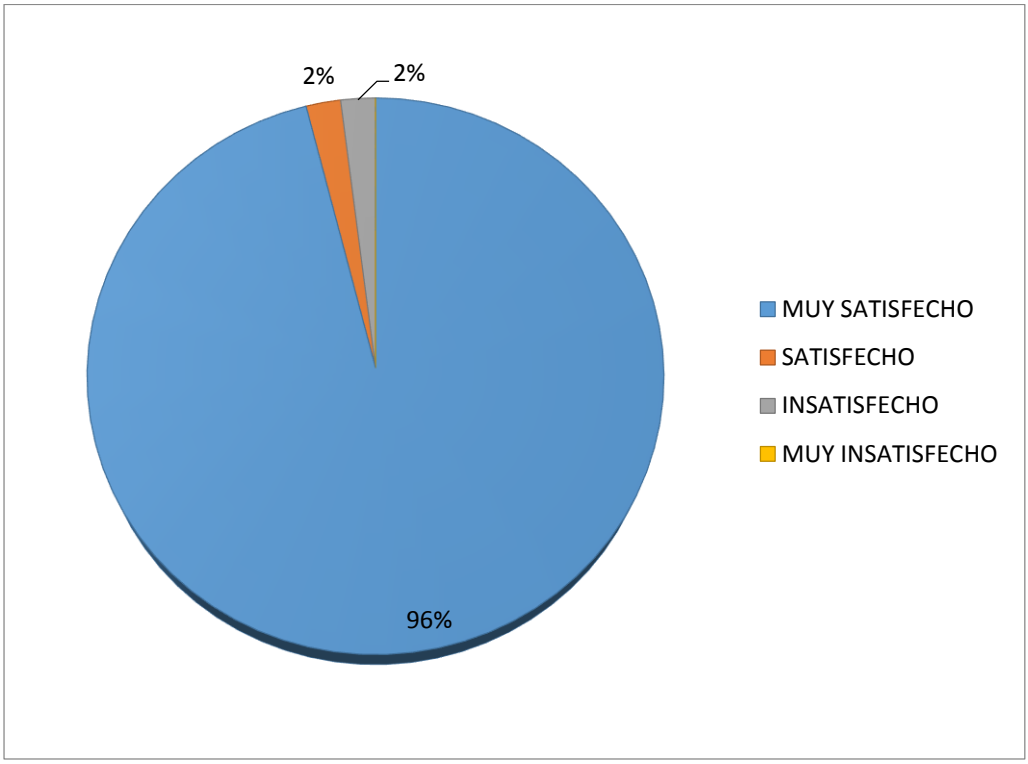


Figura 41: Tabulación pregunta 13 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los compradores minoristas pueden requerir que la empresa ponga mayor atención en un determinado requerimiento por lo que los vendedores tienen que estar dispuestos a revisar detenidamente esa necesidad.

El 96% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con la forma en la que la organización atiende sus requerimientos, el 2% están satisfechos, pero creen que la empresa puede mejorar y el 2% están insatisfechos con la atención recibida.

Pregunta 14 La empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos

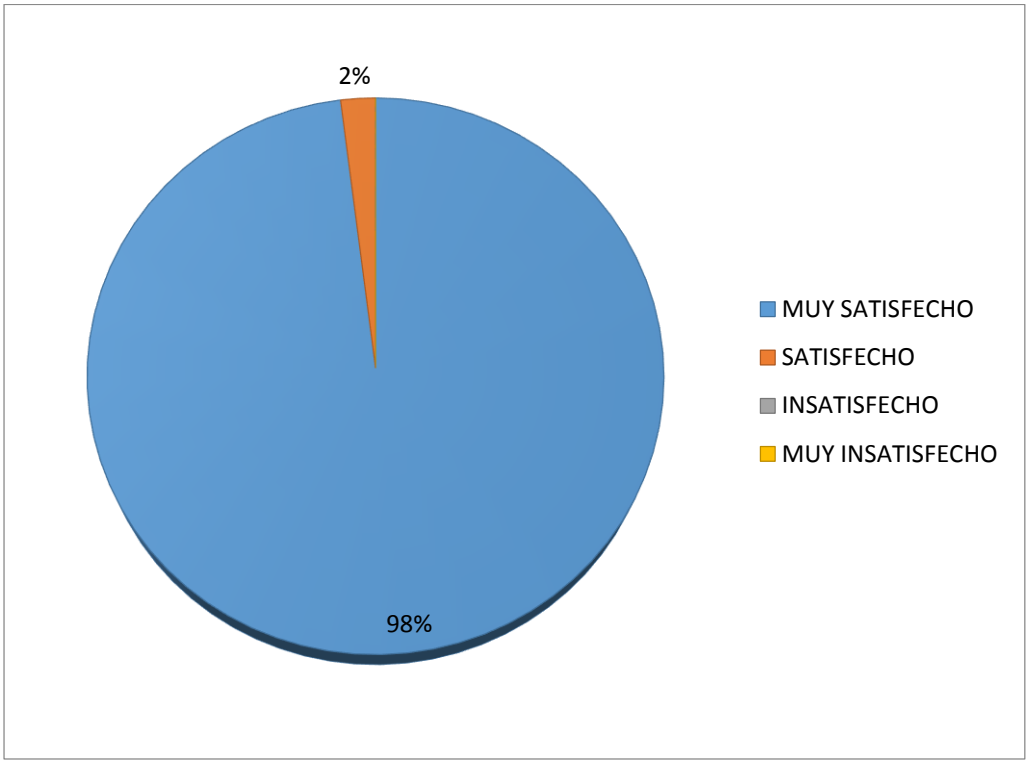


Figura 42: Tabulación pregunta 14 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

El vendedor en el proceso de ventas tiene que tomar en cuenta todos los intereses y requerimientos que tengan los clientes con el objetivo de transmitirlos a la empresa y que puedan ser resueltos.

La mayoría de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos ya que la empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos, mientras que el 2% se encuentra satisfecho, pero consideran que la organización podría mejorar su preocupación con respecto a los requerimientos de los clientes.

Pregunta 15 ¿Qué espera del servicio de la empresa?

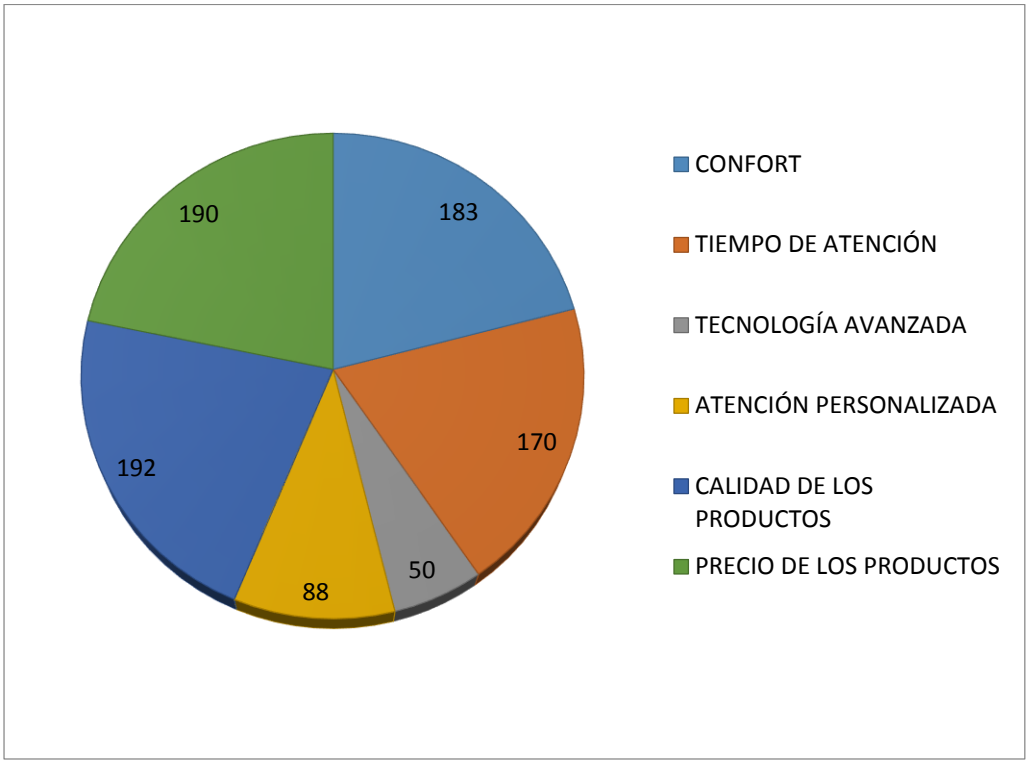


Figura 43: Tabulación pregunta 15 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La empresa debe brindar atención a esta pregunta debido a que establece las expectativas de los clientes con respecto al servicio y a los productos que comercializa la empresa. En base a los resultados obtenidos la organización puede tomar decisiones de mejora.

La calidad y el precio de los productos son los aspectos que los clientes minoristas de la organización creen que son más importantes en su relación con la organización, los clientes minoristas también consideran que el confort y el tiempo de atención les permitirán tener una mejor relación con la organización.

4.3 COMPARACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INICIAL VERSUS MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE IMPLEMENTADO

4.3.1 Comparación y análisis de encuestas finales a clientes mayoristas

A continuación, se representan gráficamente y el análisis de la comparación de las encuestas realizadas a los 40 clientes mayoristas:

Pregunta 1 Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas

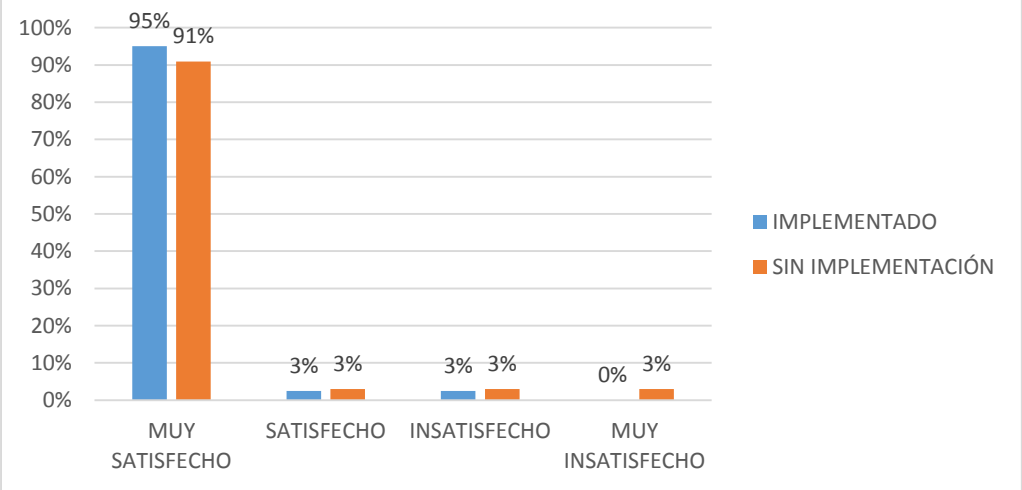


Figura 44: Comparación pregunta 1 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los porcentajes de satisfacción de las encuestas seis meses después de que se implementó el nuevo proceso con respecto a los resultados obtenidos en el diagnostico son similares, por lo que los clientes mayoristas consideran que las instalaciones de la empresa son visualmente atractivas.

El objetivo principal de esta pregunta es evaluar si los clientes se encuentran satisfechos con la infraestructura de la organización con el objetivo de brindar confort y que los clientes se sientan bien en las instalaciones de la empresa.

Pregunta 2 Los productos que ofrecen la empresa son de calidad

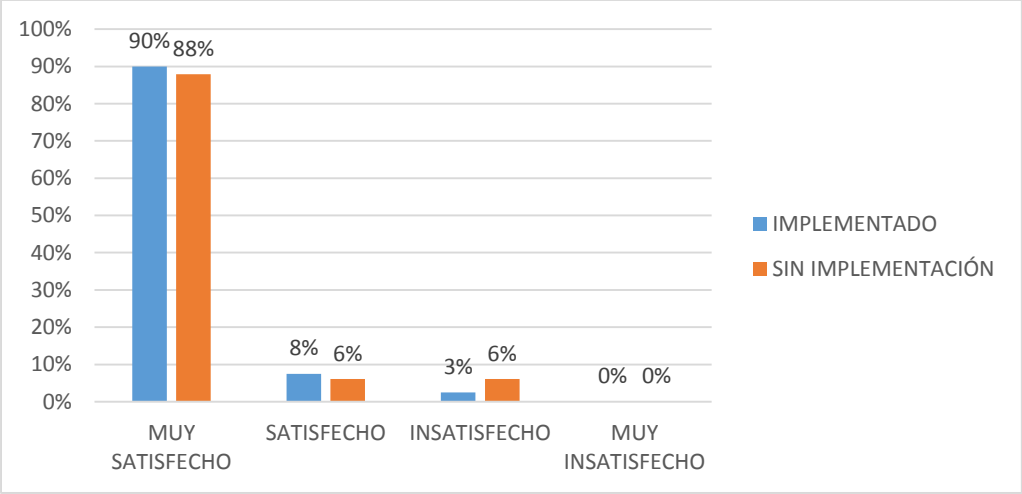


Figura 45: Comparación pregunta 2 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Después de implementado el nuevo proceso de atención al cliente son muy similares los porcentajes de satisfacción de los clientes, ya que la empresa no ha tomado ninguna decisión con respecto a este aspecto.

Existe un ligero aumento en la satisfacción de los compradores que puede surgir de los nuevos clientes que han sido captados por la empresa en los seis que se modificó el proceso.

Pregunta 3 El precio de los productos ofrecidos es conveniente

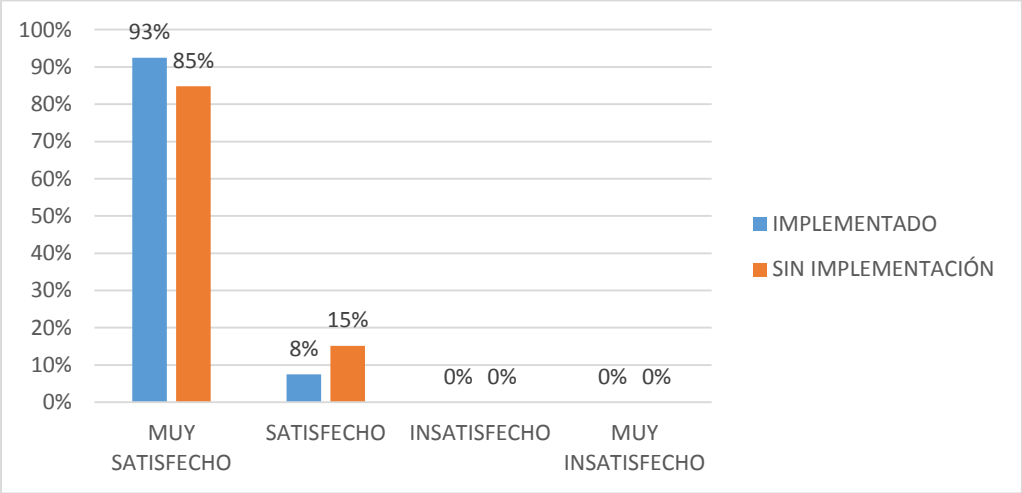


Figura 46: Comparación pregunta 3 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

El nivel de satisfacción de los clientes mayoristas con respecto al precio de los productos que ofrece la organización ascendió del 85% al 93% una vez que el modelo de atención al cliente se ha implementado.

El nuevo proceso de atención al cliente no involucra el aspecto relacionado con los precios, pero para la medición de la satisfacción al cliente es necesario que la empresa determine si los productos son comercializados con precios que satisfagan a los clientes.

Pregunta 4 La empresa comercializa productos de marcas reconocidas

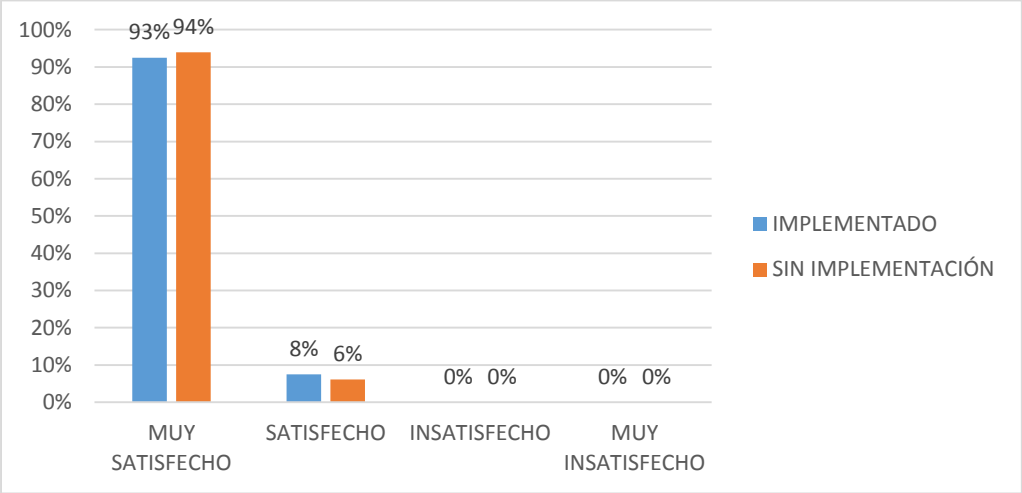


Figura 47: Comparación pregunta 4 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Las marcas de productos que comercializa la empresa contribuyen a la satisfacción del cliente, es importante para la organización determinar si las marcas con las que trabaja la entidad son las requeridas por los compradores mayoristas.

La empresa debe poner mucha atención en mantener en el portafolio las marcas que los clientes mayoristas necesitan ya que este grupo de clientes contribuye al 60% de las ventas mensuales.

Los porcentajes de satisfacción obtenidos en las encuestas oscilan entre los mismos valores en las encuestas de diagnóstico frente a las encuestas desarrolladas después de que se ha implementado el nuevo proceso. Las pequeñas diferencias pueden surgir de los nuevos clientes que ha captado la empresa durante los seis que ha funcionado el proceso.

Pregunta 5 El tiempo de entrega de los productos es reducido

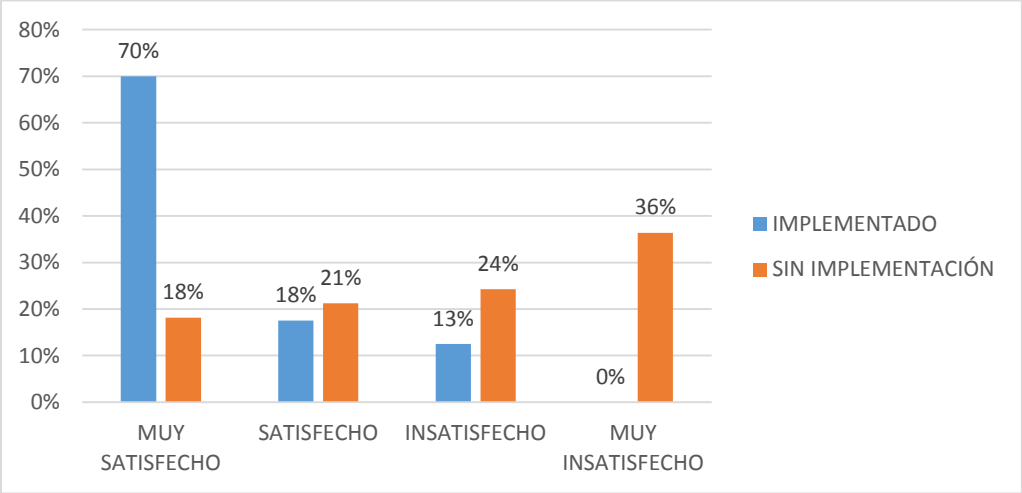


Figura 48: Comparación pregunta 5 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La satisfacción de los clientes mayoristas con respecto al tiempo de entrega de los productos con la implementación del proceso de atención mejora considerablemente ya que la satisfacción de los clientes pasa del 39% a al 88% (satisfacción de compradores muy satisfechos más satisfacción de compradores satisfechos), lo que indica que el nuevo proceso ha contribuido a reducir el tiempo de atención.

Pregunta 6 La empresa muestra interés para solucionar los problemas

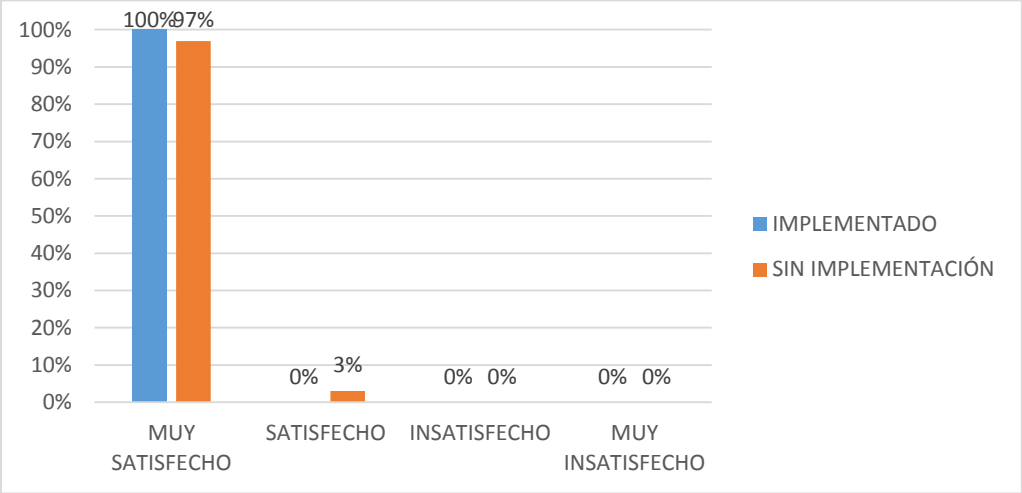


Figura 49: Comparación pregunta 6 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Después de que se ha implementado el nuevo proceso, la satisfacción de los clientes mayoristas frente a la resolución de los problemas es absoluta frente a la satisfacción que tenían los clientes antes de la implementación. El incremento en la satisfacción del cliente mayorista se debe a que la empresa documenta todos los reclamos de los productos y se da una solución inmediata frente a los inconvenientes presentados.

Pregunta 7 Las estanterías de productos están siempre llenas

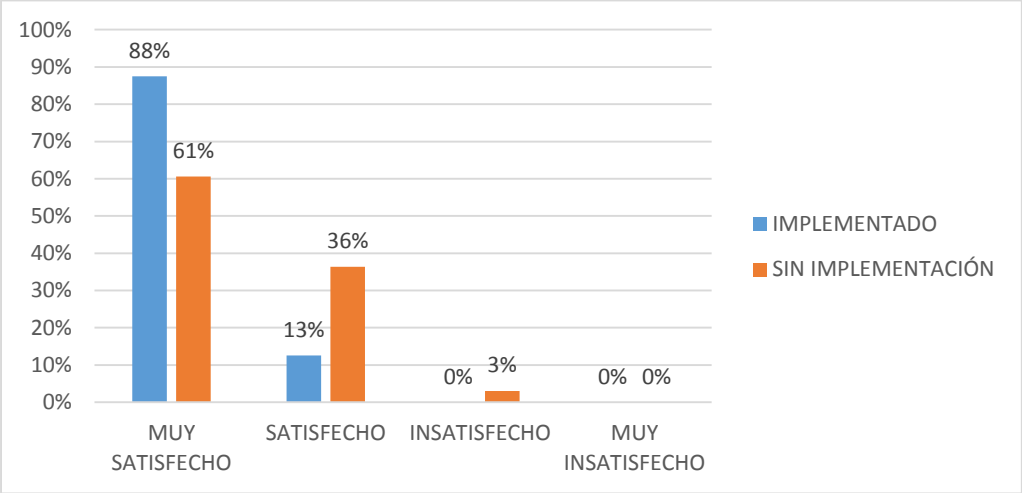


Figura 50: Comparación pregunta 7 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Con la implementación del nuevo proceso de atención al cliente, el 88% de clientes mayoristas consideran que las estanterías se encuentran siempre llenas frente al 61% de clientes mayoristas que consideraban que las estanterías estaban siempre llenas antes de mejorar el proceso, esto debido a que la asignación de funciones permitió a que se reorganice el tiempo y que la persona encargada de bodega no descuide las estanterías.

Pregunta 8 Se atienden a tiempo las quejas y reclamos

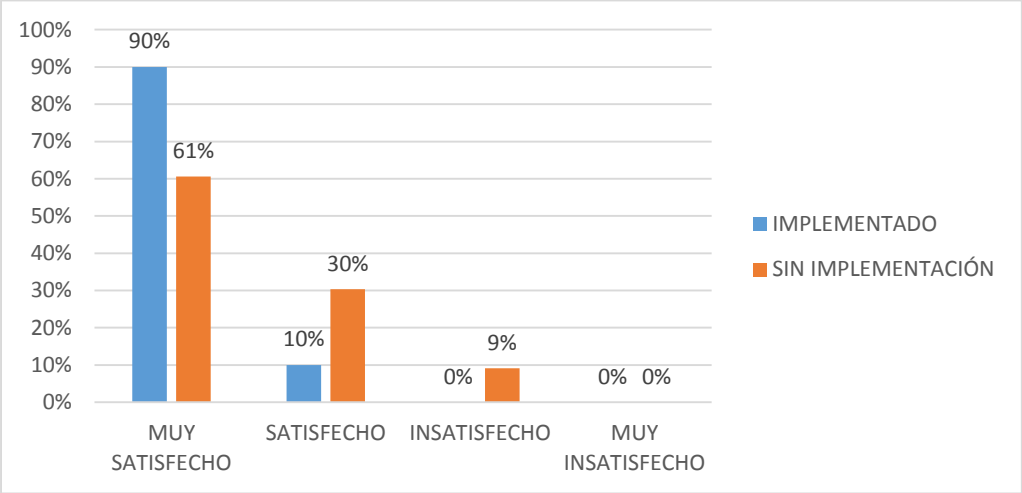


Figura 51: Comparación pregunta 8 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

El 90% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con el tiempo de resolución de sus reclamos frente al 61% de clientes que se encontraban satisfechos con el tiempo de respuesta frente a quejas y reclamos, además se eliminó la insatisfacción de los clientes, con la documentación de los inconvenientes y con la solución inmediata de las quejas y problemas.

Pregunta 9 Los empleados ofrecen atención rápida

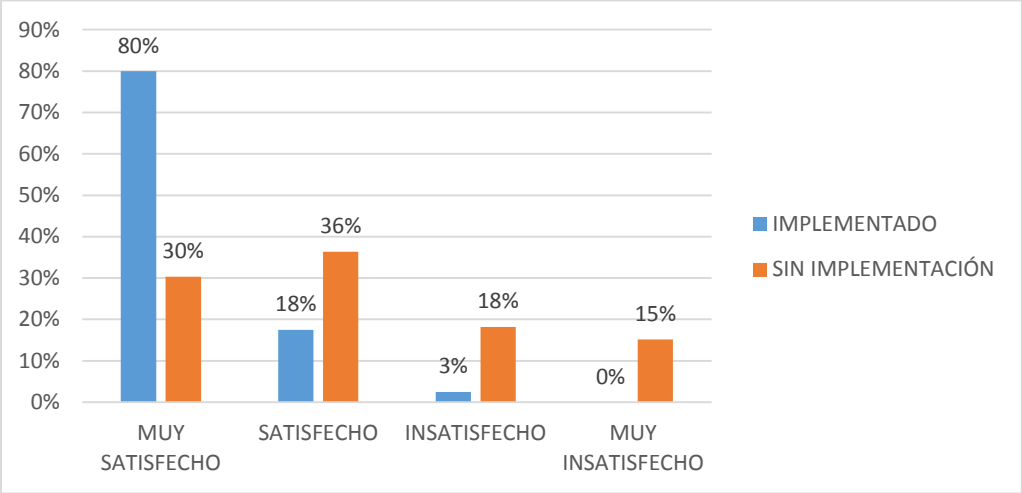


Figura 52: Comparación pregunta 9 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La asignación de funciones una vez que se ha mejorado el proceso contribuyó a un incremento en la satisfacción de los clientes mayoristas pasando de un 30% a un 80%, además se redujo la insatisfacción a tan solo el 3%.

Pregunta 10 Los empleados tienen conocimiento y responden sus preguntas

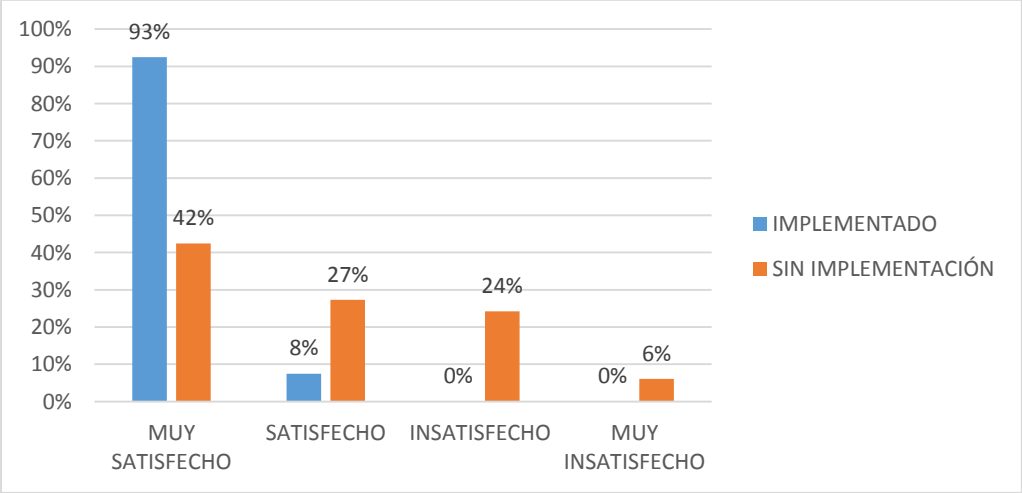


Figura 53: Comparación pregunta 10 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La implementación del nuevo proceso también ha contribuido para capacitar a los empleados y que los mismos puedan resolver las inquietudes de los clientes mayoristas oportunamente, además se la insatisfacción de los clientes mayoristas se elimina ya que los vendedores han sido formados para dar asesoría y resolver sus inquietudes.

Pregunta 11 Los empleados son siempre amables

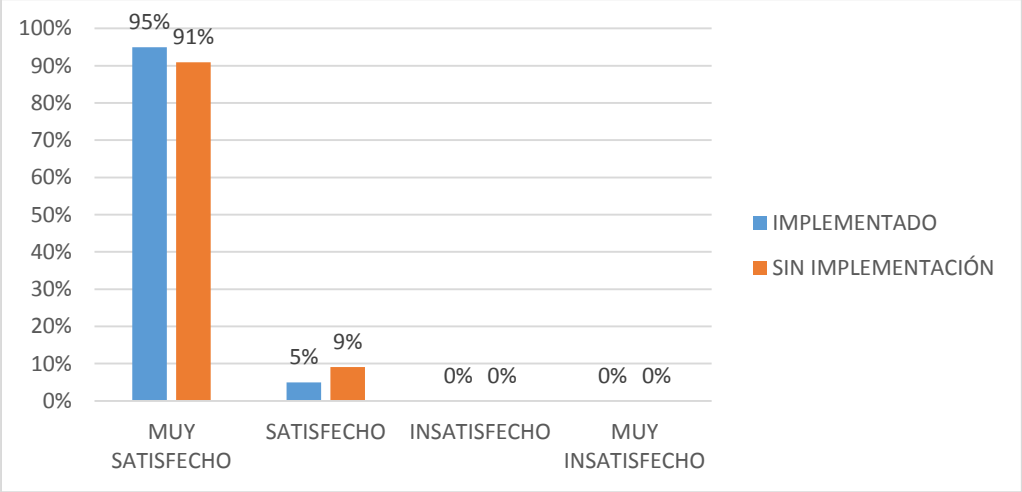


Figura 54: Comparación pregunta 11 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Las capacitaciones a los empleados originadas por la mejora del proceso de atención al cliente han contribuido a que la satisfacción de los clientes mayoristas con respecto a la amabilidad de los empleados aumente del 91% al 95%.

Pregunta 12 La empresa tiene horarios de atención convenientes

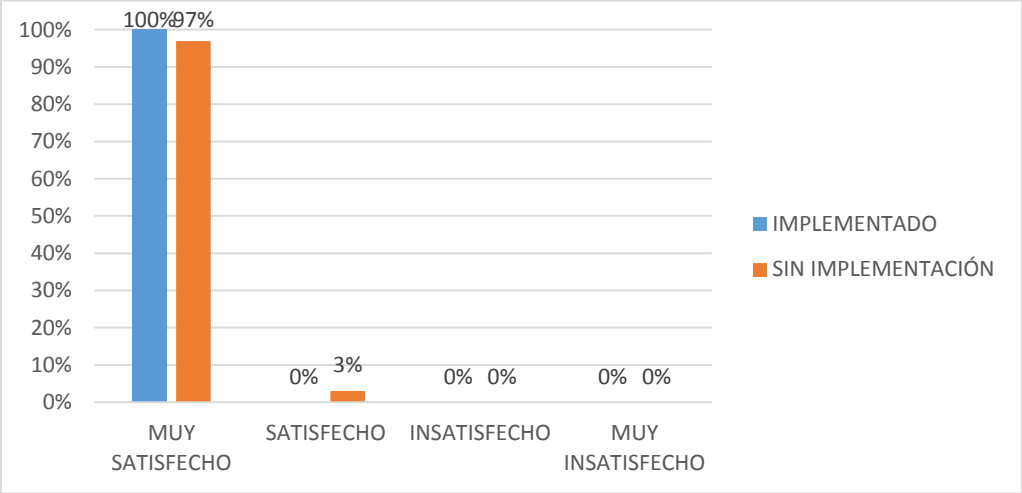


Figura 55: Comparación pregunta 12 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

El horario de atención al cliente no tiene relación directa con el proceso de atención a los compradores, pero es necesario para la organización determinar este aspecto con el objetivo de cubrir las expectativas de los clientes.

Una vez que se evalúa el servicio con el proceso implementado se observa que los porcentajes de satisfacción no tienen una diferencia mayor al 3% frente a los resultados obtenidos en las encuestas de diagnóstico, por lo que los compradores mantienen su percepción con respecto a los horarios de atención.

Pregunta 13 Los empleados ofrecen atención personalizada a sus clientes

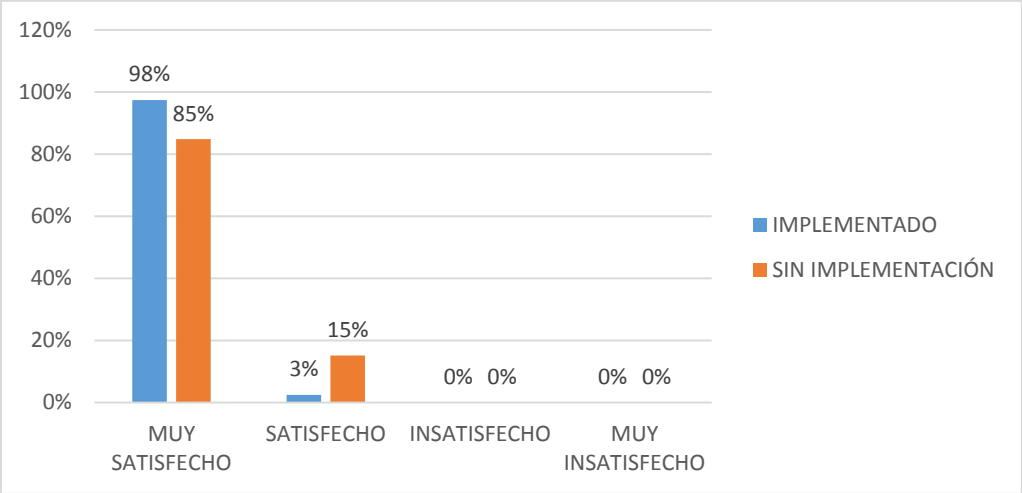


Figura 56: Comparación pregunta 13 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La satisfacción de los clientes mayoristas con respecto a recibir atención personalizada aumenta del 85% al 98% ya que se asignaron funciones específicas a los empleados, quienes pueden dedicarse completamente a dar una atención personalizada a cada cliente.

Pregunta 14 La empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos

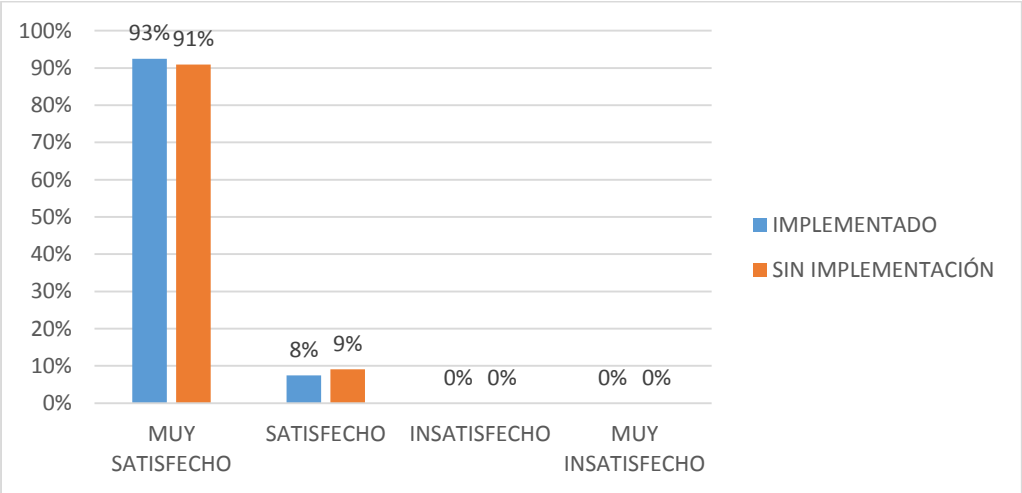


Figura 57: Tabulación pregunta 14 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

El 93% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con la empresa por la preocupación de sus intereses y requerimientos frente al 91% de clientes mayoristas que se encontraban satisfechos con la atención de sus requerimientos antes de la implementación.

Pregunta 15 ¿Qué espera del servicio de la empresa?

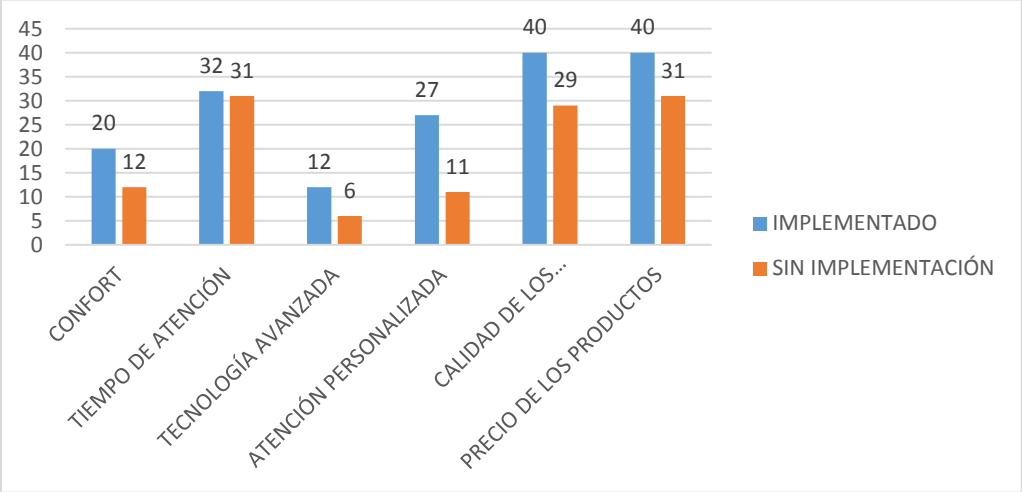


Figura 58: Comparación pregunta 15 encuestas a clientes mayoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Antes y después de mejorar el proceso de atención al cliente, los clientes mayoristas creen que para una mejor atención es importante que la empresa tenga en cuenta mantener precios bajos y calidad en sus productos, así como atender sus requerimientos en el menor tiempo posible.

4.3.2 Comparación y análisis de encuestas finales a clientes minoristas

A continuación, se representan gráficamente los resultados obtenidos en las encuestas de diagnóstico del servicio de atención al cliente frente a los resultados

de las encuestas seis meses después de que se implementa el nuevo proceso de atención al cliente, además se compara de los resultados de las encuestas realizadas a los 200 clientes minoristas:

Pregunta 1 Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas

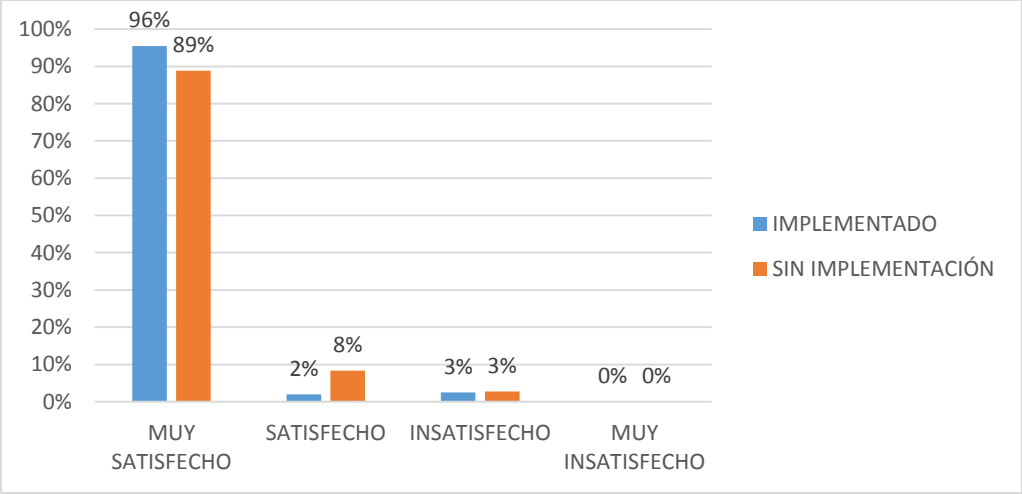


Figura 59: Comparación pregunta 1 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Existe una mejora en la satisfacción de los clientes una vez que se ha implementado el nuevo proceso, este aumento puede surgir de las respuestas de los nuevos clientes captados después de que se mejoró el proceso.

El 96% de clientes minoristas consideran que las instalaciones de la organización son visualmente atractivas, frente a un 89% de clientes minoristas que consideraban que las instalaciones no eran visualmente atractivas antes de la implementación del nuevo proceso.

Pregunta 2 Los productos que ofrecen la empresa son de calidad

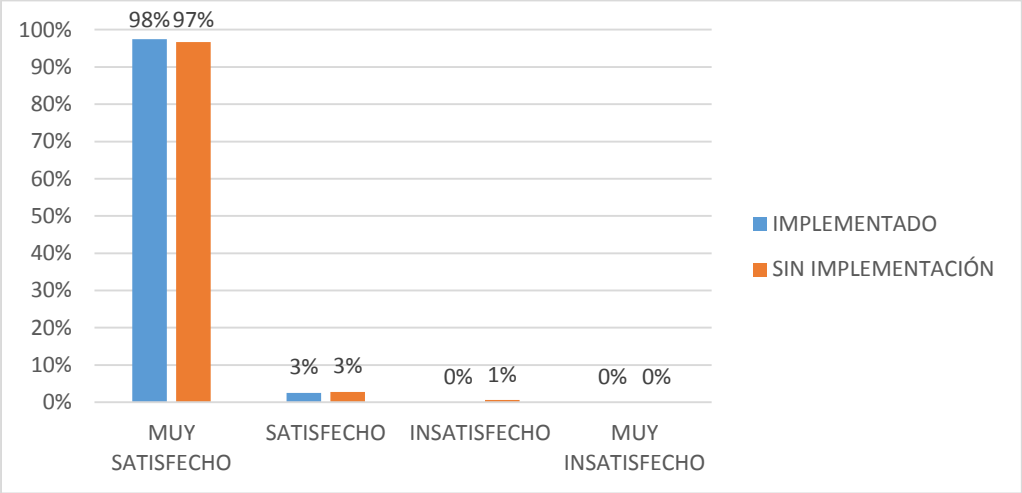


Figura 60: Comparación pregunta 2 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

No existe una variación considerable con respecto a lo que los clientes minoristas creen antes y después de la implementación del modelo con respecto a la calidad de los productos ofrecidos por la organización.

La información que se obtenga de esta pregunta es importante para determinar la satisfacción del cliente y que la empresa pueda tomar decisiones con respecto a las expectativas del cliente.

Pregunta 3 El precio de los productos ofrecidos es conveniente

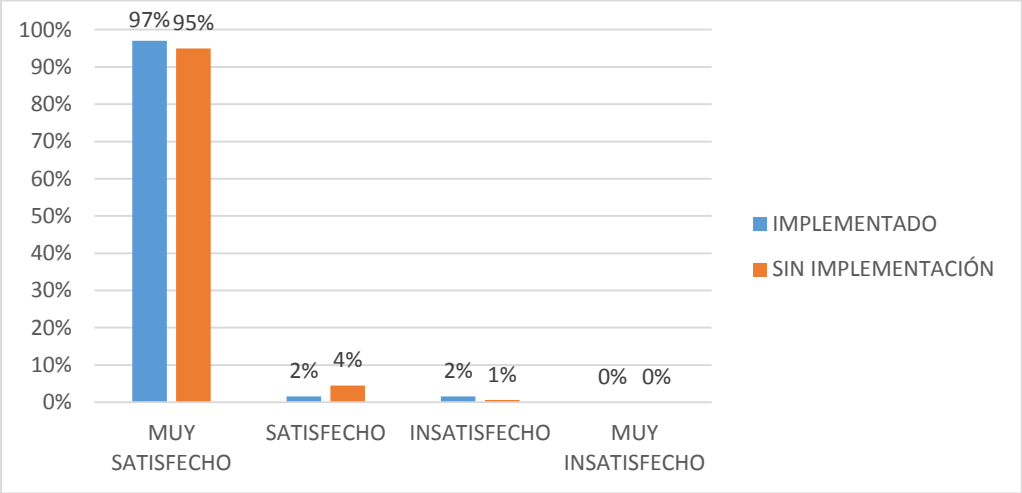


Figura 61: Comparación pregunta 3 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

La percepción del precio de los productos ofertados por la organización no ha tenido una variación significativa en los seis meses de evaluación, esta información resulta importante para que la empresa determine el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los precios de los productos para tomar decisiones que cumplan con las expectativas de los clientes.

Pregunta 4 La empresa comercializa productos de marcas reconocidas

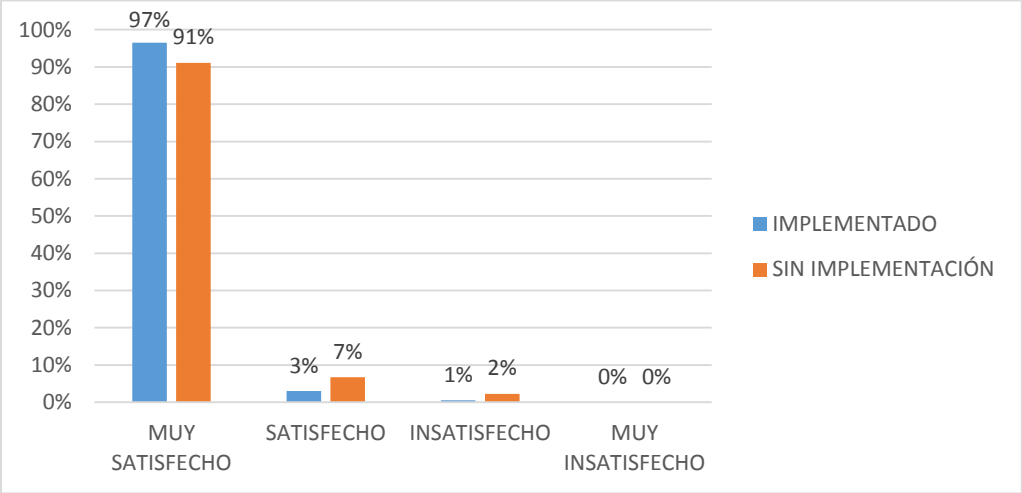


Figura 62: Comparación pregunta 4 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Para la organización es importante determinar si la empresa cumple con las expectativas de los clientes, por lo que conocer si los compradores se encuentran satisfechos con las marcas que comercializa la entidad permitirá a las gerencias tomar decisiones para mejorar este aspecto.

La satisfacción de los clientes minoristas con respecto a las marcas de productos que oferta la empresa muestra una mejora que puede ser producto de la percepción que tienen los nuevos clientes que la empresa ha captado.

Pregunta 5 El tiempo de entrega de los productos es reducido

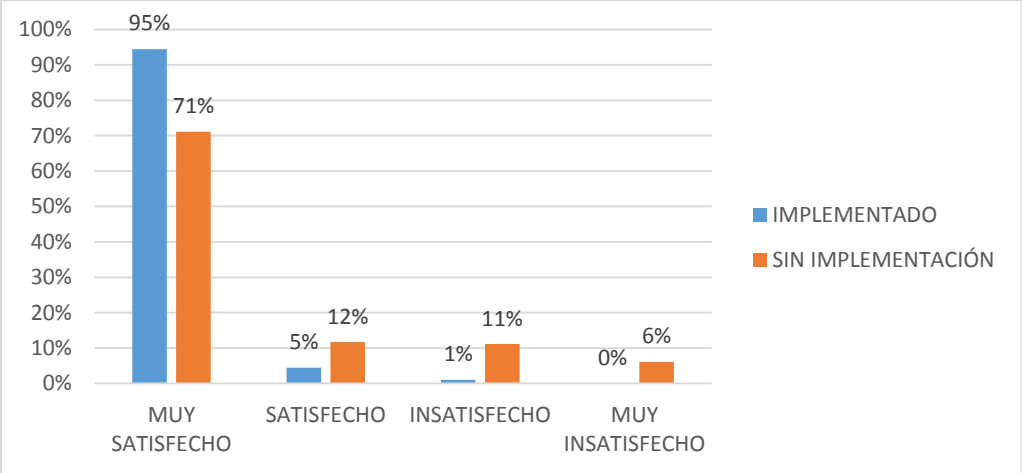


Figura 63: Comparación pregunta 5 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Con la implementación del nuevo proceso de atención al cliente se mejora la satisfacción del cliente con relación a la espera en la entrega de sus productos. La satisfacción del cliente minorista aumenta del 71% al 95%, prácticamente se reduce la insatisfacción de los clientes al 1%.

Pregunta 6 La empresa muestra interés para solucionar los problemas

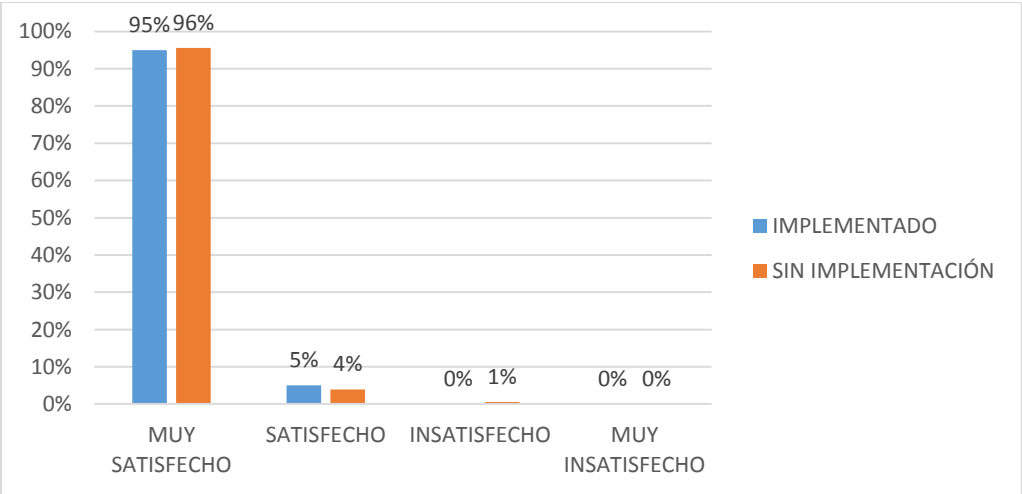


Figura 64: Comparación pregunta 6 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Antes y después de la implementación la satisfacción del cliente prácticamente se mantiene, además se elimina completamente la insatisfacción, ya que la empresa empezó a documentar las quejas para darles seguimiento y solucionar de mejor forma los requerimientos de los clientes.

Pregunta 7 Las estanterías de productos están siempre llenas

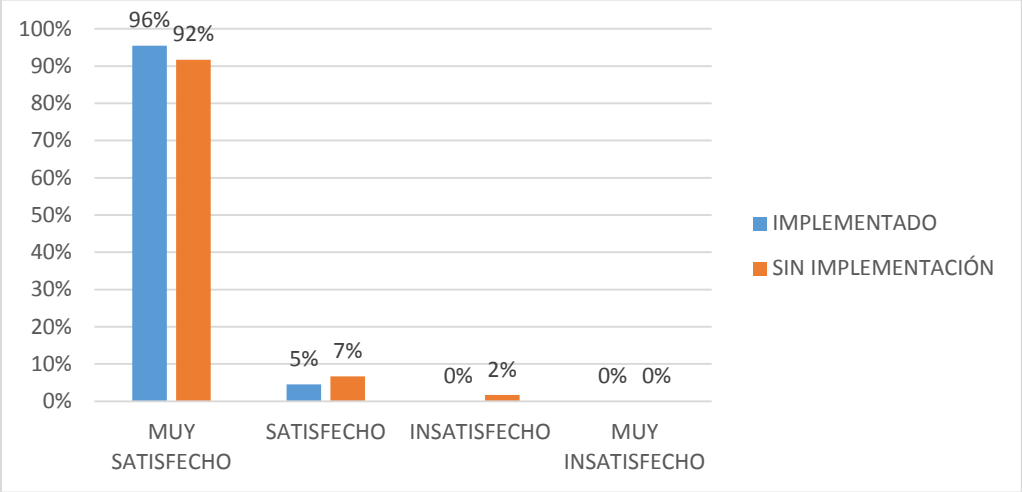


Figura 65: Comparación pregunta 7 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Una vez mejorado el proceso de atención al cliente, el 96% de clientes minoristas consideran que las estanterías están siempre llenas frente al 92% inicial, debido a la asignación de funciones a los empleados.

Este aspecto tiene relación directa con la incorporación de un nuevo empleado que se encarga de ordenar las estanterías, mantenerlas en orden y llenas de productos.

Pregunta 8 Se atienden a tiempo las quejas y reclamos

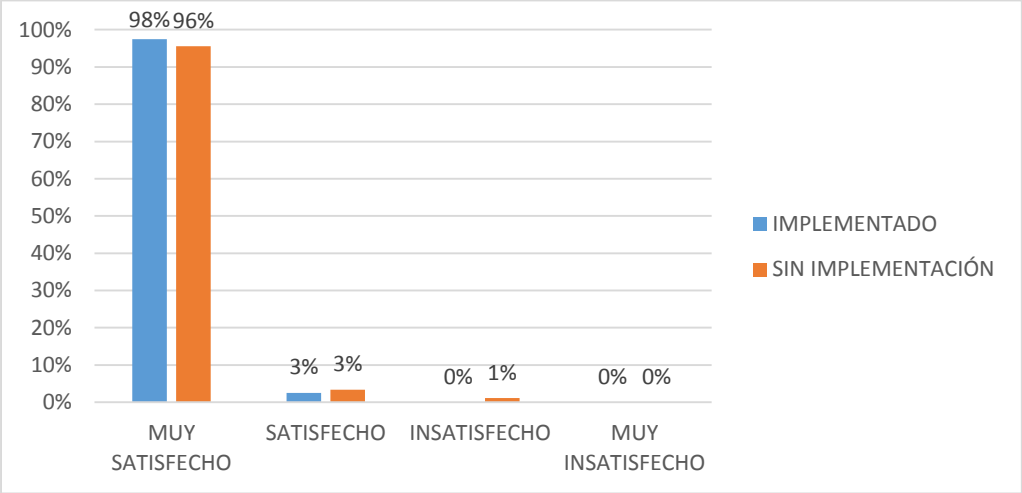


Figura 66: Comparación pregunta 8 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Los valores de satisfacción son similares antes y después de la implementación del proceso de atención al cliente. La introducción de formularios de devoluciones pudo contribuir a mejorar la satisfacción del cliente en 2%.

Pregunta 9 Los empleados ofrecen atención rápida

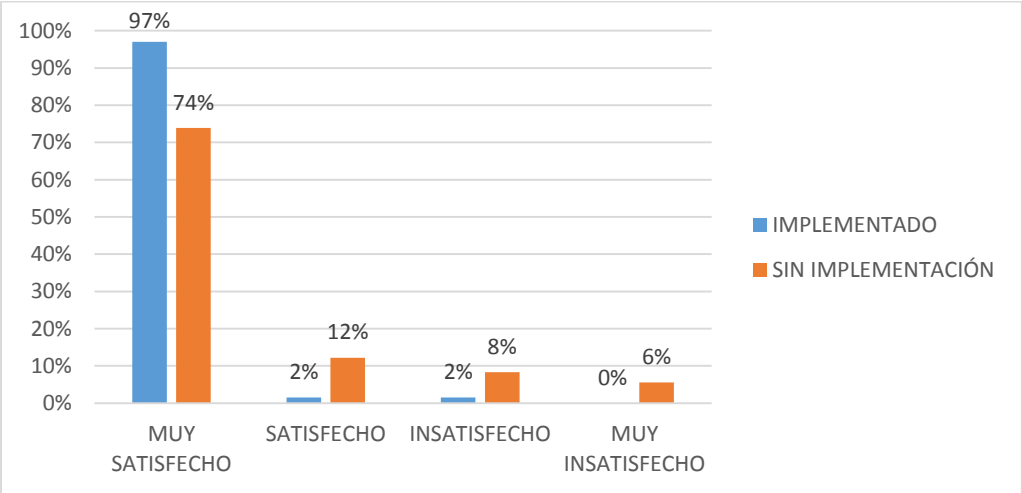


Figura 67: Comparación pregunta 9 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Con la implementación del nuevo proceso, la satisfacción del cliente minorista con respecto al tiempo de atención de los empleados aumento del 74% al 97%, además se redujo la insatisfacción al 2%.

Pregunta 10 Los empleados tienen conocimiento y responden sus preguntas

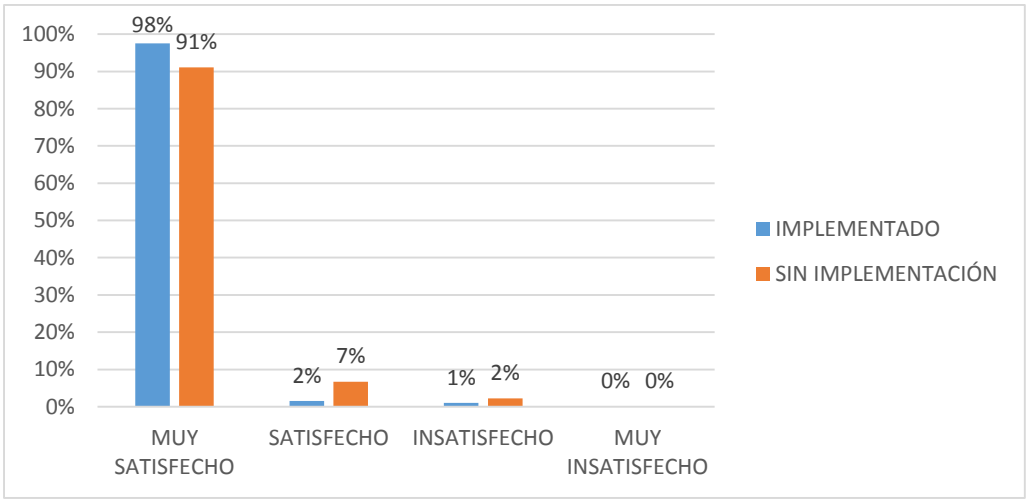


Figura 68: Comparación pregunta 10 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

El 98% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el conocimiento que tienen los empleados una vez que el nuevo proceso ha sido implementado frente al 91% antes de la implementación. Este cambio se produce ya que los empleados han sido capacitados y los mismos pueden ofrecer atención y respuesta oportuna frente a los requerimientos de los clientes.

Pregunta 11 Los empleados son siempre amables

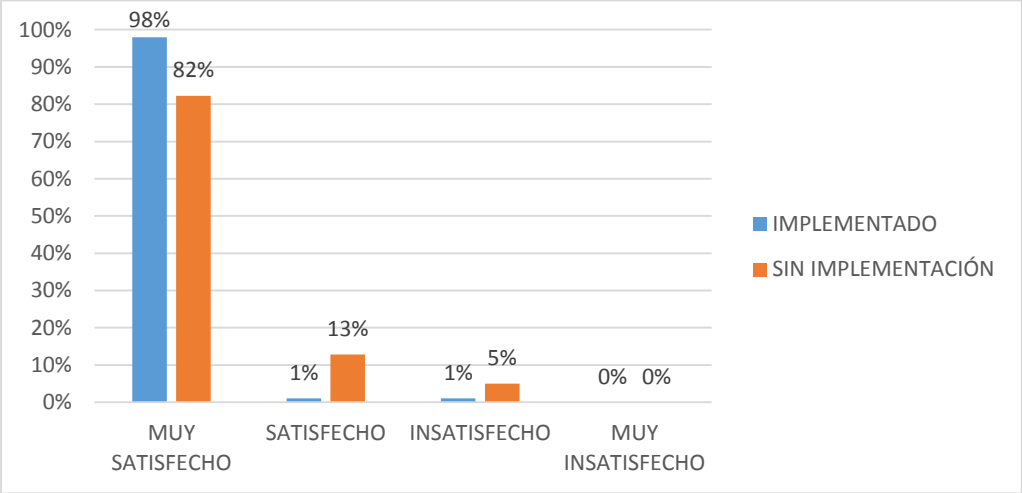


Figura 69: Comparación pregunta 11 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Las capacitaciones a los empleados generadas por la implementación del nuevo proceso han contribuido en la satisfacción de los clientes minoristas con respecto a la amabilidad en la atención que brindan. Se reduce la insatisfacción de los clientes al 1%.

Pregunta 12 La empresa tiene horarios de atención convenientes

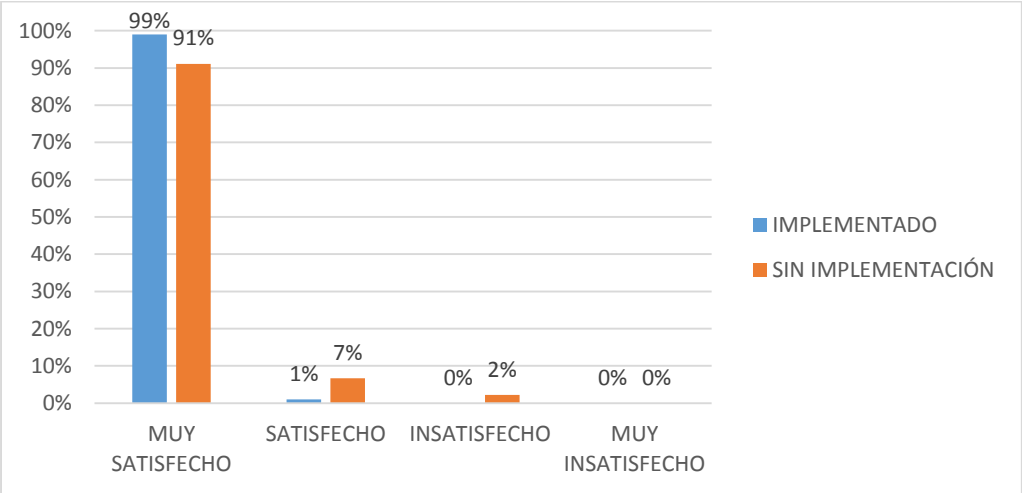


Figura 70: Comparación pregunta 12 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Después de seis meses de la implementación del nuevo proceso, la satisfacción de los clientes minoristas con respecto a los horarios de atención de la organización ha incrementado del 91% al 99%, la incorporación de los clientes captados en las encuestas después de haber implementado el proceso puedo contribuir a que la satisfacción incremente 8%.

Pregunta 13 Los empleados ofrecen atención personalizada a sus clientes

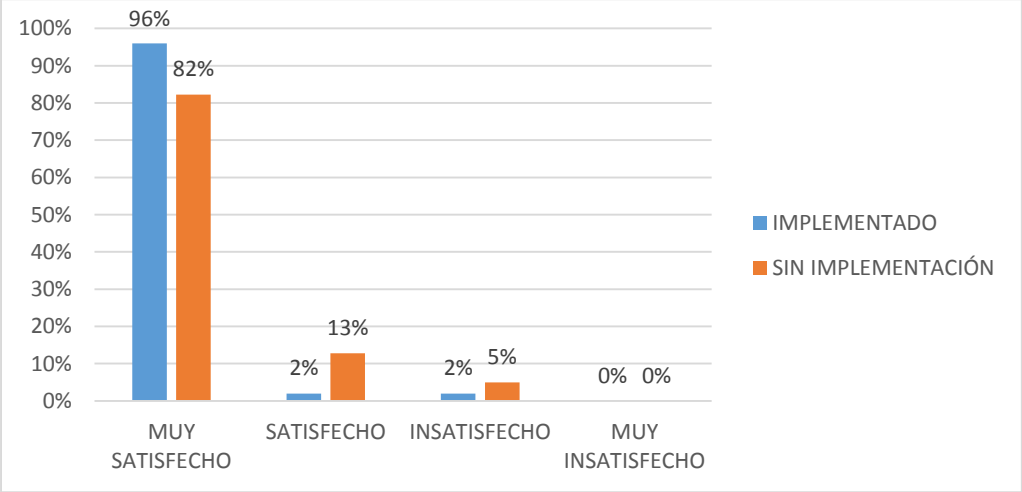


Figura 71: Comparación pregunta 13 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Con la mejora del proceso de atención al cliente, la satisfacción de los clientes minoristas con relación a la atención que reciben de los empleados aumentó del 82% al 96%, ya que los empleados fueron capacitados oportunamente para mejorar estos aspectos.

Pregunta 14 La empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos

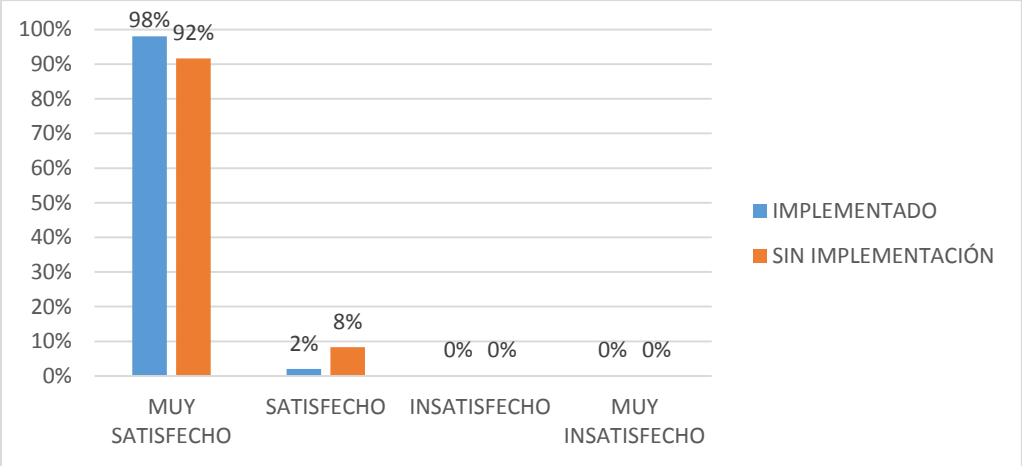


Figura 72: Comparación pregunta 14 encuestas a clientes minoristas
Figura 73: Peñaloza

La satisfacción de los clientes minoristas con relación a la atención de los requerimientos e intereses que tienen por parte de la organización aumentó del 98% al 92%, ya que la asignación de funciones a cada empleado ha contribuido para que los empleados se encarguen de atender oportunamente los requerimientos de los clientes.

Pregunta 15 ¿Qué espera del servicio de la empresa?

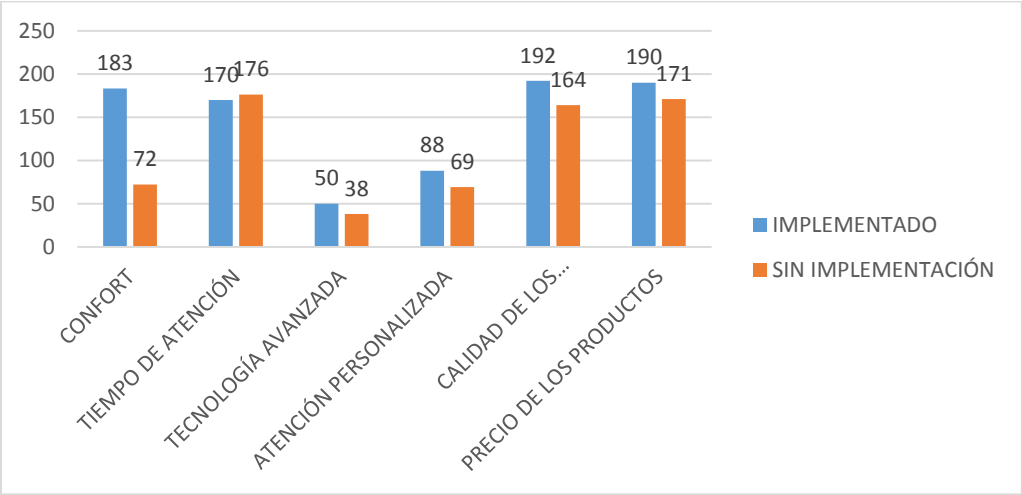


Figura 74: Comparación pregunta 15 encuestas a clientes minoristas
Fuente: Carlos Peñaloza

Antes y después de la implementación del nuevo proceso los clientes minoristas creen que para una mejor atención es importante que la empresa tenga en cuenta mantener precios bajos y calidad en sus productos, así como atender sus requerimientos en el menor tiempo posible.

Una vez que se ha implementado el proceso de atención al cliente, 183 clientes minoristas esperan que la empresa brinde confort en sus instalaciones.

De acuerdo a las encuestas realizadas antes de implementar el nuevo proceso el tiempo de atención es lo más importante para los clientes minoristas, después de seis meses de implementado el nuevo proceso, el tiempo de atención ya no es lo más importante para los clientes debido a que el proceso ha mejorado y el tiempo en que son despachados los compradores disminuyó.

4.4 EVALUACIÓN DEL MODELO IMPLEMENTADO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Después de que se ha implementado el nuevo proceso de atención al cliente, se evaluarán los cambios que ha producido.

Con la modificación del proceso de atención al cliente, la empresa contrató otro empleado encargado de la bodega, el cual se encarga de recoger los productos de la bodega después de cada requerimiento de los vendedores. Los dos vendedores se encargan de receptar los pedidos de los clientes, luego los pasan al bodeguero para entregar los productos en caja para que se cobre, facture y entregue al cliente.

A continuación, se analizará las cargas de los empleados que intervienen en el nuevo proceso de atención al cliente. En el Anexo 15 se detallan las fichas de los análisis de cargas.

Vendedor 1:

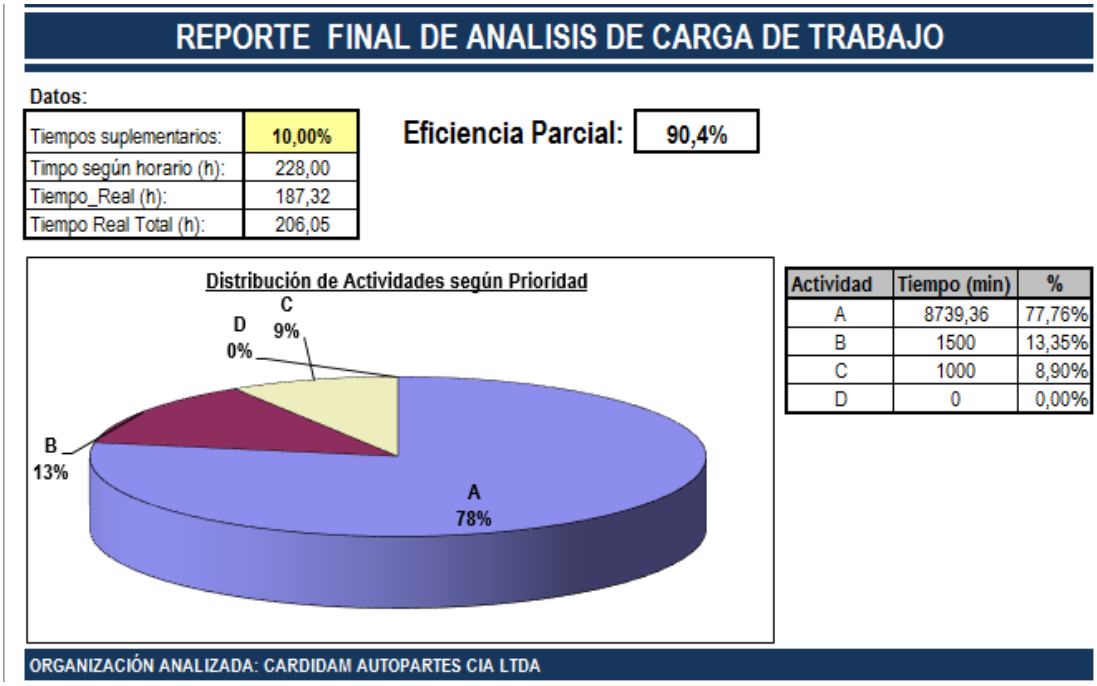


Figura 75: Reporte de análisis de carga de trabajo con el nuevo proceso de atención al cliente del vendedor 1.
Fuente: Carlos Peñaloza

El vendedor 1 tiene una eficiencia parcial es del 90.4% encontrándose entre los valores normales. El empleado dedica el 77.76% de su tiempo a su actividad principal (Atender al cliente) contribuyendo a que pueda atender a una mayor cantidad de compradores.

Vendedor 2:

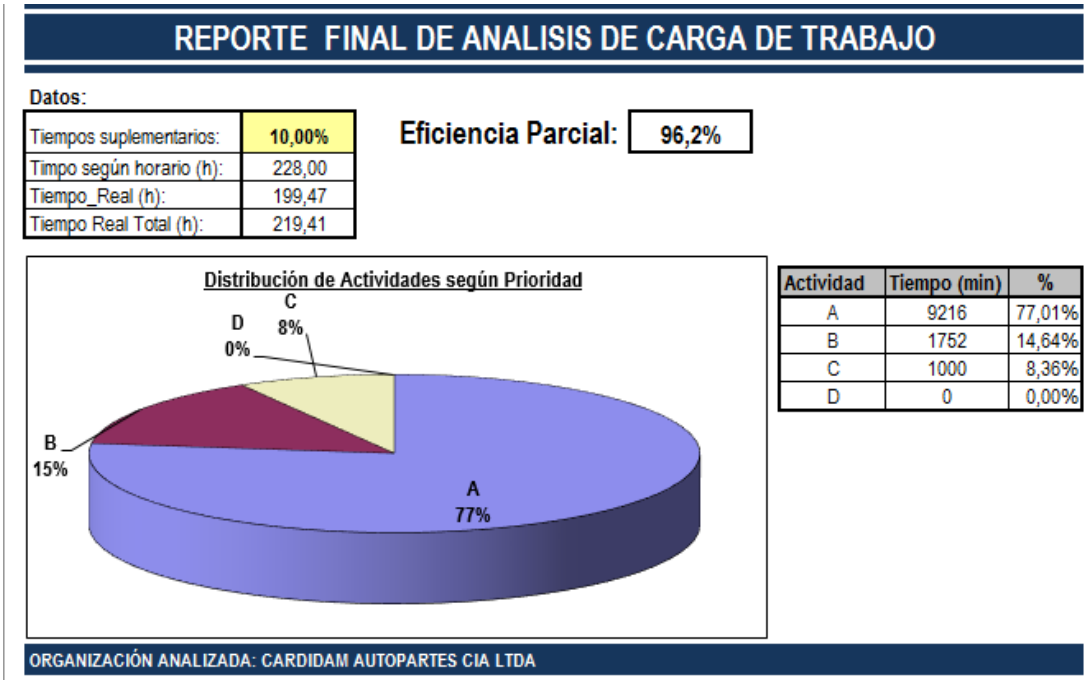


Figura 76: Reporte de análisis de carga de trabajo con el nuevo proceso de atención al cliente del vendedor 2.
Fuente: Carlos Peñaloza

El vendedor 2 tiene una eficiencia parcial es del 96.2% encontrándose entre los valores normales. El empleado dedica un 77.01% de su tiempo a su actividad principal (Atender al cliente). La sobrecarga de funciones del agente de ventas ha disminuido debido a que el bodeguero contribuye a ordenar las bodegas, limpiar el almacén y a recibir mercadería.

Bodeguero:

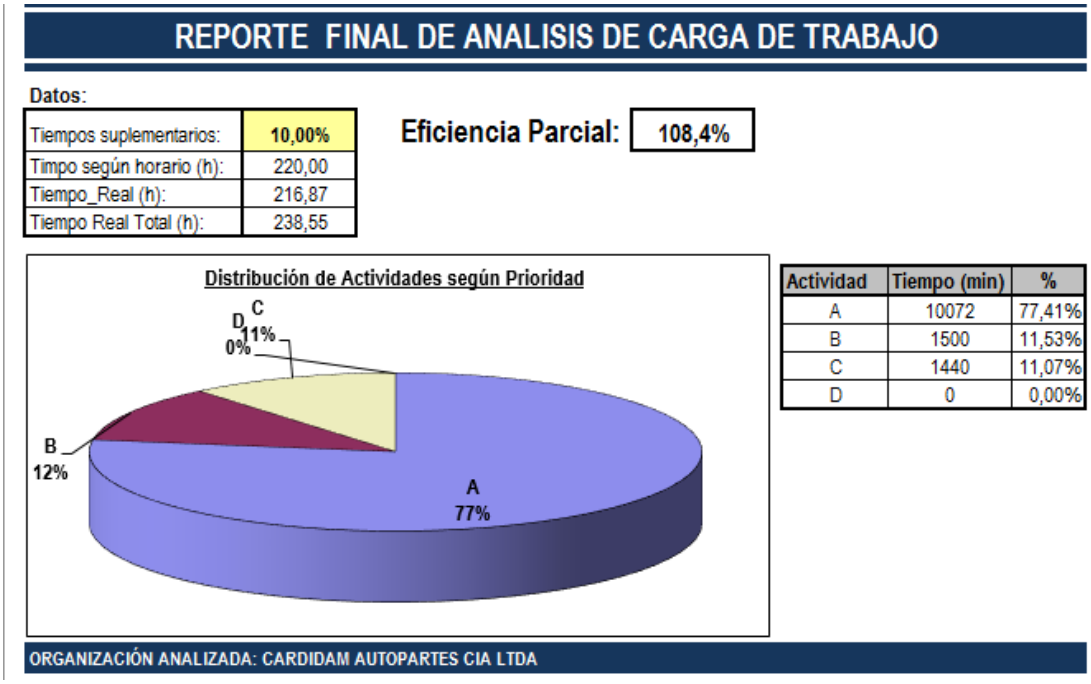


Figura 77: Reporte de análisis de carga de trabajo con el nuevo proceso de atención al cliente del bodeguero.
Fuente: Carlos Peñaloza

El bodeguero tiene una eficiencia parcial es del 108.4% encontrándose entre en el rango normal. El empleado dedica el 77.41% de su tiempo a su actividad principal (Ordenar y despachar la mercadería).

El empleado encargado de bodega ha contribuido a ordenar las funciones de los vendedores y distribuir las actividades de tal forma que ninguno de los empleados sea sobrecargado.

El análisis realizado en el capítulo 1 demostró que el cajero no tiene sobrecarga en sus funciones, por lo que no se realizó nuevamente el análisis de cargas.

Con el objetivo de determinar si el nuevo proceso de atención al cliente toma menos tiempo, los vendedores procedieron a tomar los tiempos a través de una hoja de cálculo diseñada para ingresar la hora y salida de los compradores en todas las ventas que se hicieron el día 4 de mayo del 2016 de 8:00 a 18:00. Los tiempos fueron medidos de acuerdo al tipo de comprador (mayorista y minorista). Se adjunta Anexo 14 con el detalle de los tiempos.

Después de haber medido nuevamente el tiempo que toma el proceso de atención al cliente se determinó que el promedio para clientes minoristas es de 1.55 minutos frente a los 3.01 minutos que se tenía antes de la implementación del modelo y el tiempo de atención a clientes mayoristas se redujo el promedio a 5.60 minutos con respecto a los 8.30 minutos que tomaba el proceso antes de la implementación del nuevo proceso.

Los clientes mayoristas son los más importantes para la organización, por lo que la organización da mucha atención a los requerimientos de este grupo de clientes.

El nuevo modelo ha reducido el tiempo de entrega de los productos, la asignación de funciones a los empleados ha permitido que los vendedores dediquen todo el tiempo necesario a los clientes para que resuelvan sus requerimientos.

En ocasiones los clientes mayoristas tienen requerimientos grandes de productos, por lo que un vendedor y el bodeguero se encargan de atender completamente sus necesidades para luego pasar los listados de requerimientos a caja y puedan ser facturados oportunamente.

Las capacitaciones a empleados han contribuido a mejorar el proceso al cliente, las formaciones han sido enfocadas con aspectos de servicio al cliente y relacionadas con algunas líneas de productos que comercializa la empresa, con el objetivo de que los empleados den la asesoría necesaria y la atención a los compradores sea de calidad.

La empresa documenta las quejas y reclamos de los clientes a través de formularios desarrollados específicamente para dar seguimiento a los problemas y dar solución inmediata en la mayoría de los casos. En el Anexo 6 se establece el formato del formulario de devoluciones. Varios clientes mientras se los encuestaba se encontraban agradecidos por la resolución de sus inconvenientes por parte de la organización y manifestaban que la competencia no brindaba una solución inmediata.

Al establecer funciones específicas a los empleados encargados del proceso de atención al cliente los vendedores pudieron cubrir un mayor número de clientes. Antes de implementar el proceso los dos vendedores atendían en promedio 120 clientes a diario, seis meses después una vez que el nuevo proceso está en marcha los vendedores cubrieron las necesidades de 167 clientes. (Anexos 13 y 15). La base de datos de clientes de la empresa aumentó de 1483 clientes a 1815 clientes recurrentes. Es posible que los factores descritos hayan contribuido al incremento de las ventas en 3% con respecto al mismo periodo en el año anterior.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las encuestas de diagnóstico aplicadas a los compradores permitieron determinar que uno de los mayores problemas que mantenía la empresa era el tiempo que tomaba brindar el servicio a los compradores, por lo que la modificación de los pasos para cubrir las necesidades de los clientes y la inclusión del bodeguero contribuyeron a reducir el tiempo, aumentando la satisfacción del cliente.

- El atributo de rapidez de atención al cliente impactaba en la satisfacción de los compradores, los análisis de cargas permitieron a la organización determinar que los vendedores se encontraban sobrecargados en sus funciones, la inclusión del bodeguero contribuyó a disminuir las actividades adicionales de los vendedores.

- La Norma ISO/TS 10004:2010 contribuyó a que la empresa establezca un conjunto de políticas para dar seguimiento y medir la satisfacción del cliente periódicamente con el objetivo de mantener la mejora continua en el proceso de atención al cliente.

- El modelo de atención al cliente basado en la Norma ISO/TS 10004:2010 permitió demostrar que:

- **Se Redujo el tiempo de atención al cliente:** El nuevo proceso redujo el tiempo de atención al cliente minorista en un 48.5%, mientras que en clientes mayoristas el tiempo se redujo en un 32.5%, contribuyendo positivamente a la satisfacción del cliente ya que la empresa atiende oportunamente sus requerimientos, este resultado se obtuvo midiendo los tiempos que tardaba la atención al cliente antes y después de la implementación.

  Las reuniones del personal de la organización con el objetivo de obtener soluciones para mejorar el proceso de atención al cliente contribuyeron a rediseñar el proceso y contratar al bodeguero, aspectos que han sido importantes para mejorar el servicio al cliente.

- **Se mejoró la resolución de quejas:** Este aspecto mejoró considerablemente ya que el 90% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con el tiempo de resolución de problemas, además se eliminó la insatisfacción que tenían algunos clientes de esta categoría. Con respecto a clientes minoristas existe un incremento del 96% al 98% en su satisfacción. Estos resultados se obtuvieron de las encuestas que se realizaron a los clientes de la organización, la implementación de formularios para resolver los problemas ha contribuido para que los clientes se sientan respaldados por la organización.

- **Se mejoró las relaciones con los clientes:** Los empleados de la organización han mejorado su relación con el cliente ya que la satisfacción de los clientes minoristas con respecto a la amabilidad con la que atienden sus requerimientos aumentó del 82% al 98%, de los clientes mayoristas paso del 91% al 95%, además los clientes

mejoraron su punto de vista con respecto al conocimiento de los vendedores para atender sus requerimientos ya que para los clientes minoristas paso del 91% al 98%, mientras que para los clientes mayoristas aumento del 42% al 93%. Estos datos resultan favorables para la organización y se han originado de las capacitaciones impartidas a los colaboradores quienes han asimilado adecuadamente el conocimiento con el objetivo de que los clientes se encuentren satisfechos con la resolución de requerimientos que pueda dar la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- A pesar de que la implementación del nuevo proceso ha contribuido a mejorar la satisfacción del cliente, la organización debe seguir complementando mecanismos para que los compradores aumenten su complacencia con el servicio que la empresa ofrece.

- La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. podría mejorar su infraestructura tecnológica con el objetivo de recibir los pedidos de clientes online y entregarlos a domicilio en el menor tiempo posible con la finalidad de reducir a cero el tiempo de espera de los clientes. El sistema informático debería controlar stocks máximos y mínimos para que los clientes sepan si la empresa dispone o no la cantidad de artículos que necesitan y reporte a la organización si los productos han alcanzado el stock mínimo y deben ser pedidos al proveedor.

- La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. podría determinar que la evaluación de la satisfacción del cliente se realice en periodos más cortos de tiempo (trimestral o

semestral) con el objetivo de mantener actualizadas las tendencias de los clientes y realizar las mejoras oportunamente.

- La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. puede posicionarse como una empresa con una amplia ventaja competitiva frente a sus competidores si mantiene el modelo de medición y seguimiento de la satisfacción del cliente con los requerimientos de la norma ISO/TS 10004, lo que contribuirá a la mejora continua en cada uno de los procesos de la organización.

- Brindar atención personalizada con un servicio en el menor tiempo es un objetivo contradictorio para la organización, la empresa debería analizar este aspecto y comprobar si se pueden adecuar los procesos para satisfacer al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABC-Calidad. (20 de noviembre de 2015). *Sistemas de gestión, calidad, medio ambiente, PRL*. Obtenido de http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html

2. AEADE. (2016). *Sector en Cifras*. Obtenido de https://sites.google.com/site/aeadeecuador/sector-en-cifras

3. Andrade, E. (2014). *Determinantes del mercado importador y ensamblador de vehículos ecuatorianos, período 2002-2012.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

4. Berry, L. (2004). *Un buen servicio ya no basta: Más allá de la excelencia en el servicio.* Barcelona: Ediciones Deusto.

5. Cardidam. (15 de noviembre de 2016). *Cardidam Autopartes Cía Ltda*. Obtenido de Inicio: http://cardidamecuador.wix.com/inicio

6. Carrasco, S. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial.* España: Paraninfo S.A.

7. COMEX. (2015). *Salvaguardia por balanza de pagos*. Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/

8. El Comercio. (13 de noviembre de 2015). *Un negocio atractivo para los concesionarios.* Obtenido de http://www.elcomercio.com/deportes/carburando-negocio-atractivo-concesionarios-usados.html

9. El Comercio. (16 de noviembre de 2016). *22 reformas tributarias en casi una década en Ecuador*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/actualidad/impuestos-ecuador-economia-sri-terremoto.html

10. Grupo CRASA y Asociados. (23 de febrero de 2012). *Sistemas de Gestión*. Obtenido de http://iso9000consultores.blogspot.com/2012/02/conoce-la-norma-isots-100042010-gestion.html

11. Home, P. (10 de mayo de 2016). *PDCA Home*. Obtenido de http://www.pdcahome.com/kano-analisis/

12. Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total.* Madrid: Esic.

13. Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio.* Madrid: Ideaspropias.

14. Pulgar, L., & Franklin, R. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa.* Lima: UPC.

15. Ríos, F. (2016). *eperfil.* Obtenido de http://www.eperfil.org/

16. Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación.* Villahermosa: Héctor Merino.

17. Salinas, C. (2015). *Identificación de factores determinantes para el crecimiento en la venta de vehículos usados de la ciudad de Guayaquil y factibilidad de propuesta de negocio.* Guayaquil: PUCE.

18. Setó, D. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del servicio.* Madrid: Esic.

19. UNE-ISO/TS 10004 EX. (2010). *Gestión de la calidad; Satisfacción del cliente; Directrices para el seguimiento y la medición.* Madrid: Aenor.

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de cuestionarios de satisfacción al cliente

CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

MARQUE CON UNA X SU NIVEL DE SATISFACCION FRENTE A CADA PREGUNTA

	TIPO DE CLIENTE:				
#	**PREGUNTA**	**4**	**3**	**2**	**1**
1	LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA SON VISUALMENTE ATRACTIVAS				
2	LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA SON DE CALIDAD				
3	EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS ES CONVENIENTE				
4	LA EMPRESA COMERCIALIZA PRODUCTOS DE MARCAS RECONOCIDAS				
5	EL TIEMPO DE ESPERA DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS ES REDUCIDO				
6	LA EMPRESA MUESTRA INTERÉS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS				
7	LAS ESTANTERÍAS DE PRODUCTOS ESTÁN SIEMPRE LLENAS				
8	SE ATIENDEN A TIEMPO LAS QUEJAS Y RECLAMOS				
9	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN RAPIDA				
10	LOS EMPLEADOS TIENEN CONOCIMIENTO Y RESPONDEN SUS PREGUNTAS				
11	LOS EMPLEADOS SON SIEMPRE AMABLES				
12	LA EMPRESA TIENE HORARIOS DE ATENCIÓN CONVENIENTES				
13	LOS EMPLEADOS OFRECEN ATENCIÓN PERSONALIZADA A SUS CLIENTES				
14	LA EMPRESA SE PREOCUPA POR SUS INTERESES Y REQUERIMIENTOS				
15	¿QUÉ ESPERA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA?:				
	CONFORT				
	TIEMPO DE ATENCIÓN BREVE				
	TECNOLOGÍA AVANZADA				
	ATENCIÓN PERSONALIZADA				
	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS				
	PRECIO DE LOS PRODUCTOS				

ANEXO 2. Listado de clientes mayoristas y minoristas encuestados

CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.	
LISTADO DE CLIENTES AL 1 DE NOVIEMBRE 2015	
CLIENTES AL POR MAYOR ENCUESTADOS	
#	*** CLASIFICADO POR MAYOR MONTO DE VENTAS
1	MAXCAR
2	TALLERES Y SERVICIOS S.A.
3	MARIA FERNANDA PILLO
4	JOSÉ MATAMOROS
5	ROCIO PILLO
6	MARIA TOAPANTA
7	EDWIN POZO
8	FRANCISCO TORRES
9	PILAR AGUILAR
10	HECTOR GUACHAMIN
11	EULALIA ARÉVALO
12	NIXON BARRAGAN
13	SHIRLEY ZAMBRANO VALDEZ
14	ELIZABETH MELO
15	CENTECAT
16	MONICA AYMARA
17	CRISTIAN LEONARDO LOPEZ
18	MARCO VALDIVIEZO
19	MARLENE YADIRA REINOSO MELO
20	DIEGO PEPINOS
21	LUIS SISA
22	PEDRO NEGRETE
23	GONZALO LOZA
24	WILSON TANDAZO
25	WILMER ROCHA
26	ISRAEL MALLA
27	JORGE BUSTAMANTE
28	EDGAR LOAIZA
29	VLADIMIR PASTAZ
30	FUNDAMETZ SA
31	JOSE LUIS PEPINOS
32	IMPORTACIONES FULL ENERGY
33	RICARDO MOLINA

CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.			
LISTADO DE CLIENTES AL 1 DE NOVIEMBRE 2015			
CLIENTES AL POR MENOR ENCUESTADOS			
#	NOMBRES	#	NOMBRES
1	ABIATAR PEÑALOZA	49	CARLOS ARCINIEGAS
2	GLADYS APOLO PEÑALOZA	50	MANUEL MOINA
3	WILSON LOJAN	51	ANA CORDOVA
4	GONZALO CORRALES	52	EDISON SANCHES
5	JOSE PEPINOS	53	MANUEL CALLE
6	RICARDO MOLINA	54	VICTOR AGUAGUIÑA
7	IVAN PIÑALOZA	55	ANGEL BEJARANO
8	EDISON GUANOLUISA	56	SEGUNDO OLALLA
9	LUWIN OREJUELA	57	LUBRICANTES Y LACAS CIA LTDA
10	MILTON MORALES	58	ANGEL MONTOYA
11	VICENTE ARIAS	59	JORGE SIMBAÑA AREVALO
12	LUIS MALDONADO	60	EDWIN AYABACA
13	IMPORTADORA AUTOMOTRIZ DC	61	JORGE REA
14	XAVIER TRAVEZ	62	ANGEL MOLINA
15	DARIO DIAZ	63	ALONSO VELASCO
16	AUGUSTO ROMERO	64	PAMELA ESPINOSA
17	JORGE PEÑALOZA	65	EDDIE PATRICIO PRADO GALLLARDO
18	ANGELITA VEGA	66	JAVIER SANCHEZ
19	JHON PROAÑO	67	MARIO CABRERA
20	FAUSTO CHIGUANO	68	FERNANDO MOPOSITA
21	BYRON MARCILLO	69	MARTHA ANDRADE
22	MILTON TOAZA	70	JORGE SIMBAÑA
23	MARIO JAVIER SUNTA LUMBI	71	CARLOS GAVELA
24	BOLIVAR MALDONADO	72	JULIAN LESCANO
25	LENIN REVELO	73	ANDRES CALERO
26	ELVIA TAPIA	74	ALICIA AYUQUINA
27	MARIA ORBE	75	LUIS PANTOJA
28	AURELIO FLORES	76	FAUSTO CASTRO
29	PATRICIO APOLO	77	BOLIVAR ORTIZ
30	LUIS VILLACIS	78	ANGEL SEGURA
31	SEGUNDO CAIZA	79	MILTON MOLINA
32	VICTOR RAMIREZ	80	LUIS TOAPANTA
33	JUAN ROMAN	81	JOSE LUIS PACHECO
34	CLARA EUGENIA VELOZ CASTELLANO	82	PATRICIO MALDONADO
35	DIEGO TOSCANO	83	MARGARITA MALDONADO
36	LUIS JAVIER TROCELLIER	84	LUISA AUCACAMA
37	ANGEL CARVAJAL	85	YESENIA CHAVEZ
38	OFTEPRO CIA. LTDA.	86	PATRICIO VASCO
39	PATRICIA BENAVIDES	87	EDWIN MANOSALVAS
40	CARLOS CHUQUIN	88	LUCIO CALLE
41	GERMANICO VELASCO	89	DAVID DAVILA
42	HIMELDA YANEZ	90	GEOVANNY CUERO
43	DARIO FARINANGO	91	SILVIA CHULCA
44	CARLOS VEINTIMILLA	92	JOSE TOABANDA
45	FABIAN PEÑALOZA	93	MARCO FAICAN
46	FREDDY JACOME CALDERON	94	JOSE CANDO
47	MIGUEL MULLO	95	MARCO ORLANDO GALARRAGA
48	JORGE CHAMORRO	96	JORGE ORTEGA

97	LUIS CRESPO	146	LUIS GEOVANNI ZAMBRANO
98	ELSA VARGAS	147	CARLOS MORA
99	IGNACIA BURGOS MENDOZA	148	LIDIA DURAZNO
100	STALIN HERNANDEZ	149	HUGO CASTILLO
101	JUAN FAZ	150	LUIS QUIMBITA
102	CESAR SORIA	151	CARMEN CALDERON
103	MARCO CURAY	152	FLAVIO PARRA
104	JOSE VITERI	153	RAMIRO SANTACRUZ
105	SERVICUHR S.A.	154	ANGEL CUJI
106	MANUEL CHICAIZA	155	MARCO TERAN
107	MARIA RUIZ	156	LUIS QUINLLIN
108	ABEL VEGA	157	JUAN CHICAIZA
109	JORGE TUABANDA	158	LUIS VALLEJO
110	LUIS BUÑAY	159	PEDRO CORAQUILLA TITO
111	MARIBEL MANOBANDA	160	MANUEL NARVAEZ LOPEZ
112	LUIS CAJAMARCA	161	CRISTIAN EDUARDO LOPEZ
113	JOSE CHILUISA	162	CRISTIAN LEONARDO LOPEZ PAUCAR
114	JENNY TUBON	163	ALEXANDER ACOSTA
115	NELSON TOCA	164	IGNACIO LALALEO
116	JORGE VASCO	165	SIXTO CABRERA
117	JULIO TOAPANTA	166	MARIA CAJAPE LOOR
118	BYRON MENA	167	MYRIAM GIRON
119	CESAR LASCANO	168	MARTHA MANZANO
120	MIGUEL VALLEJO	169	DIGNA ANDINO
121	GALO RIOFRIO	170	JENNY GALARZA
122	VINICIO DAVILA	171	LUIS AUCACAMA
123	PAOLA ÑACATO	172	MARCO VALDIVIEZO JACOME
124	MANUEL BALSECA	173	DUVAL TORRES
125	PABLO VALENCIA	174	GEOVANY PAVON
126	MARIA FERNANDA FLORES	175	MARIO COLCHA
127	COMVIVSA	176	LUIS CHILUISA
128	SEGUNDO LLUMIQUINGA	177	ADRIANA MURILLO
129	LUIS SANDOVAL	178	NAPOLEON CARRILLO
130	ANGEL REYES	179	LUIS MUILEMA
131	JULIO QUISHPE	180	JUAN CARLOS YANEZ
132	PATRICIA ARAGON		
133	GUSTAVO CAIZA		
134	EDISON MONAR		
135	MARCELO ZAMBRANO		
136	ROSA TORRES		
137	JUAN ARDILA		
138	LUIS PARDO		
139	MARIA VITURCO		
140	GALO SUNTASIG		
141	HOMERO RUMIHUANO		
142	ELOY CALVA		
143	JIMI VACA		
144	ANGEL IVAN VALLEJO		
145	JOSE ELIAS CACHUPUD TZACAN		

CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.	
LISTADO DE CLIENTES AL 25 DE ABRIL 2016	
CLIENTES AL POR MAYOR ENCUESTADOS	
#	*** CLASIFICADO POR MAYOR MONTO DE VENTAS
1	MAXCAR
2	TALLERES Y SERVICIOS S.A.
3	JOSÉ MATAMOROS
4	ROCIO PILLO
5	MARIA FERNANDA PILLO
6	MARLENE YADIRA REINOSO MELO
7	MARIA TOAPANTA
8	FUNDAMETZ SA
9	FRANCISCO TORRES
10	SHIRLEY ZAMBRANO VALDEZ
11	HECTOR GUACHAMIN
12	CRISTIAN LEONARDO LOPEZ
13	EDWIN POZO
14	YOLANDA MARIVEL AYNUCA BENITES
15	ISRAEL MALLA
16	EULALIA ARÉVALO
17	CENTECAT
18	PAMELA ESPINOSA
19	ELIZABETH MELO
20	MANUEL MOINA
21	JOSE LUIS PEPINOS
22	MARCO VALDIVIEZO
23	EDGAR LOAIZA
24	IMPORTACIONES FULL ENERGY
25	WILSON TANDAZO
26	SEGUNDO PALLO
27	YURI CAMPOVERDE LUNA
28	JORGE BUSTAMANTE
29	PEDRO NEGRETE
30	FAUSTO CHIGUANO
31	LUIS SISA
32	DIEGO PEPINOS
33	PILAR AGUILAR
34	WILSON LOJAN
35	VICTOR RAMIREZ
36	MONICA AYMARA
37	GONZALO LOZA
38	IMPORTADORA AUTOMOTRIZ DC
39	RICARDO MOLINA
40	VLADIMIR PASTAZ

CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.			
LISTADO DE CLIENTES AL 25 DE ABRIL 2016			
CLIENTES AL POR MENOR ENCUESTADOS			
#	NOMBRES	#	NOMBRES
1	JORGE CHAMORRO	48	JUAN CAIZA
2	PATRICIO VASCO	49	SEGUNDO MENESES
3	MARCO VALDIVIEZO JACOME	50	CLARA ATUÑA
4	JORGE SIMBAÑA	51	FERNANDO ALLAUCA
5	MILTON TOAZA	52	LAVADORA SAN LUIS
6	MANUEL CALLE	53	ROBERTO FUENTES
7	BYRON MARCILLO	54	ANGEL YANEZ
8	SEGUNDO CAIZA	55	JULIO ZAMORA
9	ANGEL CARVAJAL	56	VERONICA ALMACHE
10	STALIN LLAGUA	57	JORGE PEÑALOZA
11	NAPOLEON CARRILLO	58	JORGE CHAVEZ
12	PATRICIO APOLO	59	CARLOS REINOSO
13	PATRICIO MALDONADO	60	HECTOR SUNTASIG
14	VINICIO DAVILA	61	MANUEL NARVAEZ LOPEZ
15	LUWIN OREJUELA	62	JORGE BERREZUETA
16	GERMANICO VELASCO	63	BYRON FLORES
17	ALEXANDER ACOSTA	64	FERNANDO MOPOSITA
18	LUIS VALLEJO	65	HUGO CLAVIJO
19	CARMEN PICO	66	FRANCISCO CAIZAGUANO
20	SANTIAGO ENCALADA	67	LUIS CHILUISA
21	DIGNA ANDINO	68	JORGE REA
22	EDISON SANCHES	69	CAMILO CORONEL
23	MARIO COLCHA	70	JULIO QUISHPE
24	JUAN CARLOS NICOLALDE	71	JOSE LUIS CHANGO
25	PABLO SOBERON	72	ANIBAL SALAZAR
26	EDWIN AYABACA	73	CECSA
27	HOMERO RUMIHUANO	74	PAOLA ÑACATO
28	PATRICIA ARAGON	75	JULIO CAIZA
29	MARCO CALDERON	76	FRANCISCO VENEGAS
30	LUIS TOAPANTA	77	MERCEDES MARIÑO
31	MARIBEL MANOBANDA	78	SORAYA PAEZ
32	ANGEL MIRANDA	79	SEGUNDO BAUTISTA
33	MARTHA URIBE	80	MARIO VALDIVIESO
34	WILLIAM QUINAUCHO	81	DANIEL MONCAYO
35	ELOY CALVA	82	CARLOS NAVAS
36	TELLO SAGAL PIEDAD	83	MARLON REVELO
37	LUIS MUILEMA	84	GERMANIA SAMBACHE
38	SANDRA MILLINGALLI	85	MARIA LUCIA CORO
39	JAIME VACA	86	MARINA DE LA CRUZ
40	ANGEL GUSÑAY	87	HECTOR MOLINA
41	JOSE VITERI	88	MERCEDES CHANATAXI
42	FAUSTO BAYAS	89	HECTOR VEGA
43	SILVANA GOMEZ	90	DUVAL TORRES
44	PATRICIO INAQUIZA	91	LUIS CRESPO
45	JORGE BUSTILLOS	92	HUMBERTO LLUNDO
46	NARCISA TAPIA	93	EDISON BOSQUES
47	GEOVANNY PERDOMO	94	DIANA HERRERA

#	NOMBRES	#	NOMBRES
95	GINO CAICEDO	140	PATRICIO GANCINO
96	WILSON VELASTEGUI	141	CESAR LASCANO
97	MANUEL MALDONADO	142	CESAR GRANDA
98	LETICIA VILCA	143	BAUSTISTA CAMPOVERDE
99	PATRICIA CAIZA	144	LUIS CHAMORRO SAMBACHE
100	WILLIAM GARCIA	145	WILLIAM LLUMIQUINGA
101	LORENA HERNANDEZ	146	ARTURO VELASCO
102	SILVIA TOCTAGUANO	147	XAVIER TERAN
103	JORGE MICHUY	148	MARCO ANGUETA
104	FAUSTO CASTRO	149	EDISON CRUZ
105	BYRON REMACHE	150	ROSENDO MOREJON
106	GALO SUNTASIG	151	BOLIVAR TANDALLA
107	CLAUDIO INAQUIZA	152	EDWIN PORRAS
108	JOSE PADILLA	153	ELSA AVEIGA
109	MARTHA MANZANO	154	ALBITA PACHECO
110	ORLANDO TIPAN	155	MARCELA VIERA
111	GALO TOAPANTA	156	ANGELITA GUERRA
112	WASHINGTON YANCHAPANTA	157	EFREN PROAÑO
113	VICENTE SARAGURO	158	ADRIANA CANDO
114	EDISON CAIZA	159	ALEXANDRA VILLAFUERTE
115	MAYRA VALLADOLID	160	WILMER VILLAVICENCIO
116	FRANCISCO SALAZAR	161	ANTONIO PALMA
117	FRANCISCO MANOBANDA	162	EDGAR ZURITA
118	CARLOS ROMERO	163	DORIS MIRANDA
119	ANGEL TOAPANTA	164	ESTUARDO ULLOA
120	LUIS QUINLLIN	165	JACINTO MANOBANDA
121	INDUSTRIAS METALICAS SAN JOSE	166	CARLOS ESPINOSA
122	ROCIO CALVA	167	IVAN CELI
123	JUAN SIMBAÑA	168	CARLOS GUTIERREZ
124	LOLA ECHEVERRIA	169	ADOLFO PARRA
125	JOSE DOICELA	170	ANGEL CUJI
126	FLAVIO PARRA	171	VICTOR RENAN VELARDE
127	MARCELO ZAMBRANO	172	LILIANA BAÑO
128	JORGE USIÑA	173	MARCO TACURI
129	SIMALUISA CHICAIZA LUIS JORGE	174	WALTER CURISACA
130	VICENTE HURTADO	175	JOSE GUAMAN
131	LUIS PARDO	176	JESSICA NAJERA
132	GALO RIOFRIO	177	ALBA QUINATOA
133	FREDDY GUALAN	178	ANGEL SEGURA
134	JORGE ORELLANA	179	FRANCISCO LARA
135	VICTOR TOAPANTA	180	VINICIO ALTAMIRANO
136	IVAN LOPEZ	181	GUSTAVO CHAMORRO
137	MARIO CALAPIÑA	182	LUIS HUMBERTO TOAPANTA
138	HECTOR PEREZ	183	DARWIN INGA
139	JOSE GOMEZ	184	ISIDRO MONAR

#	NOMBRES	#	NOMBRES
185	GRACIELA HERNANDEZ		
186	RODRIGO SIGUENCIA		
187	JUAN CARLOS YANEZ		
188	DANIEL MOLINA		
189	MARIA MANZANO		
190	MONICA ACHIG		
191	MANUEL MAÑAY		
192	MARYURI PALACIOS		
193	VICTOR MONTA		
194	LUIS QUIMBITA		
195	SAMUEL CHANGOLUISA		
196	ROSARIO PALTAN		
197	ANGEL CUENCA		
198	HECTOR ROSERO		
199	TERESITA TERAN		
200	LUIS SANCHEZ		

ANEXO 3. Calendario con responsables

CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.

CALENDARIO DE RECOPILACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

#	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
1	Elaboración encuestas de diagnóstico	05/11/2015	05/11/2015	G.Comercialización	
2	Aplicación de encuestas de diagnóstico	06/11/2015	18/11/2015	Vendedores	
3	Análisis de encuestas de diagnóstico	19/11/2015	20/11/2015	G.Comercialización	
4	Elaboración encuestas de satisfacción al cliente	23/11/2015	23/11/2015	G.Comercialización	
5	Aplicación de encuestas de satisfacción al cliente	23/11/2015	23/11/2016	Vendedores	
6	Aplicación de encuestas de evaluación	25/04/2016	06/05/2016	Vendedores	
7	Análisis de encuestas de evaluación	19/11/2015	20/11/2015	G.Comercialización	
8	Tabulación 1 de encuestas de satisfacción al cliente	02/05/2016	02/05/2016	G.Comercialización	
9	Análisis de encuestas de satisfacción al cliente	02/05/2016	02/05/2016	G.Comercialización	
10	Seguimiento de las recomendaciones	09/05/2016	28/11/2016	G.General	
11	Tabulación 2 de encuestas de satisfacción al cliente	28/11/2016	28/11/2016	G.Comercialización	
12	Análisis de encuestas de satisfacción al cliente	28/11/2016	28/11/2016	G.Comercialización	
13	Seguimiento de las recomendaciones	01/12/2016	30/11/2017	G.General	

ANEXO 4. Formato de encuestas del nivel de satisfacción del cliente

CARDIDAM AUTOPARTES CIA LTDA. **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE** SEÑALE CON 1 (X) LA ATENCIÓN RECIBIDA		
4	EXCELENTE	
3	MUY BUENA	
2	BUENA	
1	MALA	

ANEXO 5. Informe de los datos recopilados

CARDIDAM AUTOPARTES
CIA. LTDA.

INFORME DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Quito, 6 de mayo del 2016

En el presente informe se detallan los resultados del análisis de las encuestas a los clientes y las evaluaciones de la satisfacción al cliente.

Para los clientes de la organización es fundamental que se atiendan sus requerimientos en el menor tiempo posible, por lo que los mecanismos implementados por la organización han contribuido a una mejora considerable en el tiempo de atención al cliente. Aunque el tiempo se ha reducido en un margen aceptable, la empresa puede continuar mejorando sus procedimientos para brindar conformidad absoluta a los clientes.

Las capacitaciones a los empleados han sido fundamentales para aumentar la percepción de calidad del servicio de la organización, la empresa ha invertido en capacitaciones abordando diversos temas, como atención al cliente, relaciones públicas, charlas motivacionales y todos los aspectos relacionados con los productos ofertados por la entidad.

Las quejas de los clientes se resuelven oportunamente ya que se ha implementado formularios de seguimiento de problemas y devoluciones con el objetivo de dar una solución inmediata y validar la información de cada formulario con el proveedor correspondiente para obtener garantía de los productos con defectos o en el caso de quejas tomar resoluciones sobre algún problema.

El Índice de satisfacción al cliente de noviembre del 2015 a abril 2016 es de 0.7625, valor que se ha determinado con la fórmula establecida por la organización para encontrar un número que ayude a la empresa a determinar la satisfacción al cliente. El valor se ha lo ha calculado a partir de los formularios de evaluación de la satisfacción al cliente que han sido entregados para la evaluación del servicio. Los formularios han sido respondidos por 6480 clientes minoristas.

El índice encontrado nos indica que el 76% de los clientes minoristas consideran que la atención al cliente de la organización es buena, es decir los empleados se preocuparon por sus intereses, fueron atendidos en el menor tiempo, las instalaciones de la entidad brindan comodidades, etc.

Existe preocupación por el 14% de clientes minoristas que no se encuentran satisfechos con el servicio de atención al cliente, por lo que la empresa debe revisar sus procedimientos y analizar los requerimientos de los clientes para establecer que se está haciendo mal y elaborar correctivos inmediatos.

Con relación a los clientes mayoristas de acuerdo al índice de satisfacción al cliente calculado el 99% de clientes mayoristas se encuentran satisfechos con el servicio de atención al cliente.

La empresa debe seguir trabajando y evaluando que sucede con el 1% de clientes para brindarles un servicio de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

	ELABORADO POR:
FIRMA:	
NOMBRE:	María Román
CARGO:	Gerente Comercialización
FECHA:	6-May-16

ANEXO 6. Ficha de devolución de producto

	CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.				
	FORMULARIO DE DEVOLUCIONES				
CLIENTE:			VENDEDOR:		
FECHA:			REF FACTURA:		
REFERENCIA	PRODUCTO	CANT	MOTIVO	RESOLUCIÓN	ENCARGADO

FIRMA RESPONSABLE

FIRMA CLIENTE

ANEXO 7. Entrevista al Gerente de la Empresa

ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Sr. Máximo Peñaloza
CARGO: Gerente General empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda.
ASUNTO: Atención al cliente

1. **¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEBE SER MODIFICADO?**

   - El proceso de atención al cliente es muy importante para nosotros como organización por lo que considero que si se puede brindar una mejor al cliente se lo debería realizar.

2. **¿LOS CLIENTES SE ENCUENTRAN SATISFECHOS CON LA ATENCIÓN QUE LES BRINDA ACTUALMENTE LA EMPRESA?**

   - A ciencia exacta no sabes en qué nivel de satisfacción se encuentra la empresa, pero sabemos que la mayoría se encuentran satisfechos con la atención que reciben, lamentablemente en ocasiones se generan algunos inconvenientes en el tiempo de atención al cliente porque nos falta una persona que nos ayude, pero hoy por hoy tratamos de hacer lo que más podamos por servir al cliente.

3. **¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LAS FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN?**

   - Un aspecto importante es el trabajo día a día que ha llevado la organización durante estos 22 años, nos hemos ganado el prestigio de la comunidad a la que servimos con los mejores precios y productos de calidad completamente garantizados. El reconocimiento de los clientes se ha venido dando en la comunicación de persona a persona y la recomendación que hemos tenido por parte de ellos. Hoy prácticamente cubrimos las necesidades de todo Quito, ya que existen productos que pocos almacenes disponen en la ciudad y nosotros los comercializamos a los mejores precios del mercado.

4. ¿ALGO FALLA EN LA ORGANIZACIÓN?

- La falta de organización nos ha afectado en un gran porcentaje, afortunadamente hemos tenido un crecimiento magnifico en los últimos 12 años, que hemos descuidado algunos aspectos, pero poco a poco los vamos corrigiendo, estamos por establecer funciones específicas a cada empleado y contratar más colaboradores para diversificar las funciones.

5. ¿CONSIDERA QUE EL CLIENTE ESPERA ALGO MAS DE LA ORGANIZACIÓN?

- El cliente siempre espera el mejor servicio, en nuestro caso los clientes requieren que sus necesidades sean atendidas en el menor tiempo posible.

ANEXO 8. Informe Focus Group para determinar las características relacionadas con la satisfacción al cliente

INFORME FOCUS GROUP

Fecha: 25 de marzo 2015
Encargado: Carlos Peñaloza
Objetivo: Identificar las características relacionadas con la satisfacción al cliente**.**

Participantes: Se escogieron al azar 10 clientes recurrentes de la organización, de los cuales 7 son clientes minoristas y 3 clientes mayoristas. Se detallan a continuación los participantes:

- José Matamoros, edad 48 años
- María Fernanda Pillo, edad 28 años
- Edison Caiza, edad 32 años
- Gino Caicedo, edad 41 años
- Alexander Acosta, edad 36 años
- Luwin Orejuela, edad 27 años
- Germánico Velasco, edad 45 años
- Digna Andino, edad 39 años
- Stalin Llagua, edad 28 años
- Patricio Apolo, edad 36 años

La reunión se llevó acabo en las instalaciones de la organización a las 18:00, la discusión se llevó basándose en lo que los clientes desean para recibir un servicio de calidad, obteniendo las siguientes conclusiones:

- El cliente exige características del producto, de la entrega y de la organización.

- El grupo considera que las características relacionadas con el producto son las más importantes. Dentro de esta característica los clientes esperan precios bajos, garantía,

funcionalidad y desempeño de los bienes adquiridos para sentirse satisfechos con el servicio que brinda la organización.

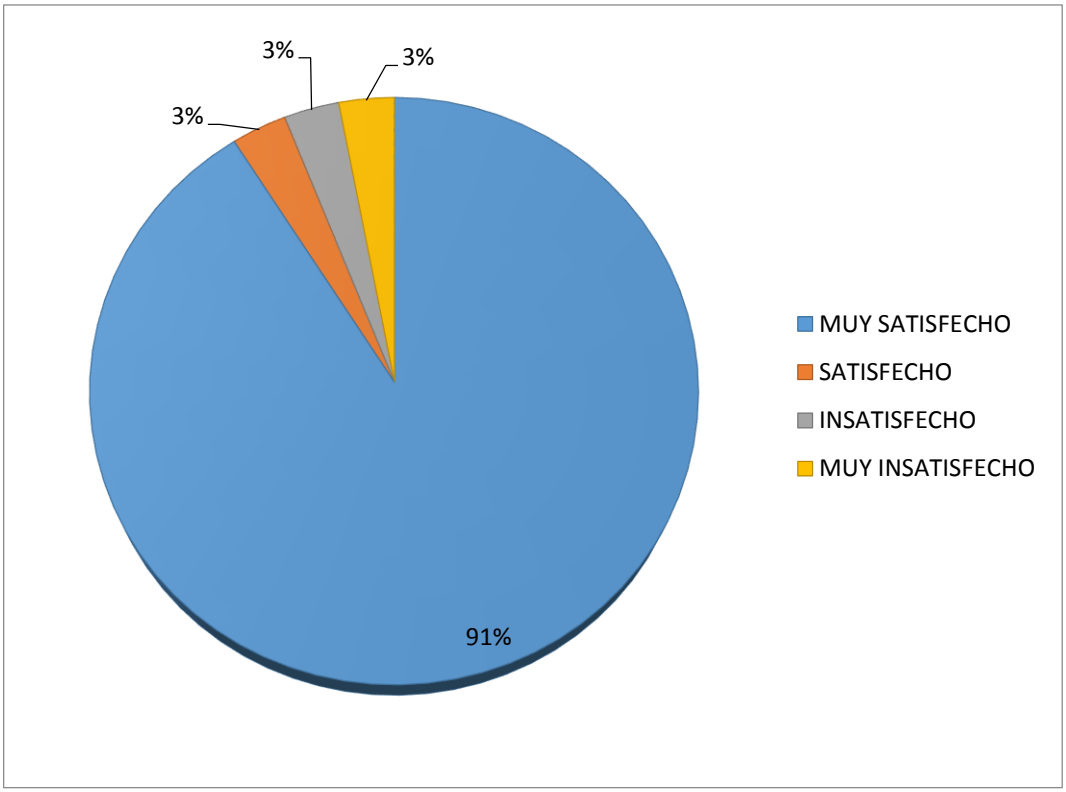
- La siguiente categoría está relacionada con la entrega, ya que los clientes esperan que los despachos de los bienes adquiridos estén completos y sean entregados en el menor tiempo posible.

- Finalmente, las características de la organización que se encuentran implícitas en la cortesía de los empleados, atención a reclamos, instalaciones seguras, completan los aspectos importantes que la empresa debe tener en consideración para dar un brindar satisfacción a los clientes.

La discusión finalizó a las 19:00, las conclusiones de la reunión serán parte del requisito de la norma ISO/TS 10004:2010 que establece identificar y seleccionar las características relacionadas con la satisfacción del cliente.

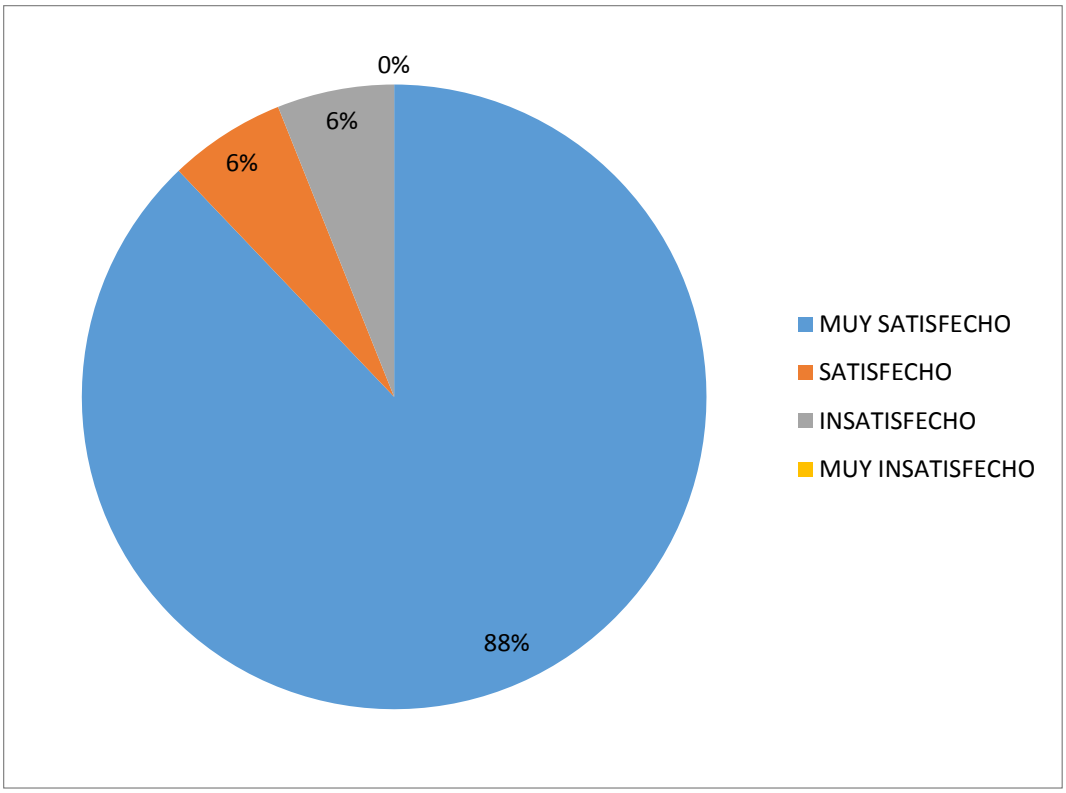
ANEXO 9. Tabulaciones de encuestas de diagnóstico del proceso de atención a clientes mayoristas

Pregunta 1 Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas



El 91% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con las instalaciones físicas de la empresa ya que son visualmente atractivas y es un factor importante para el comprador ya que el lugar permite una interfaz adecuada entre cliente y vendedor. Un 3% se encuentran satisfechos con las instalaciones de la organización y 6% de clientes mayoristas consideran que las instalaciones de la empresa pueden presentar otro formato más atractivo.

Pregunta 2 Los productos que ofrecen la empresa son de calidad

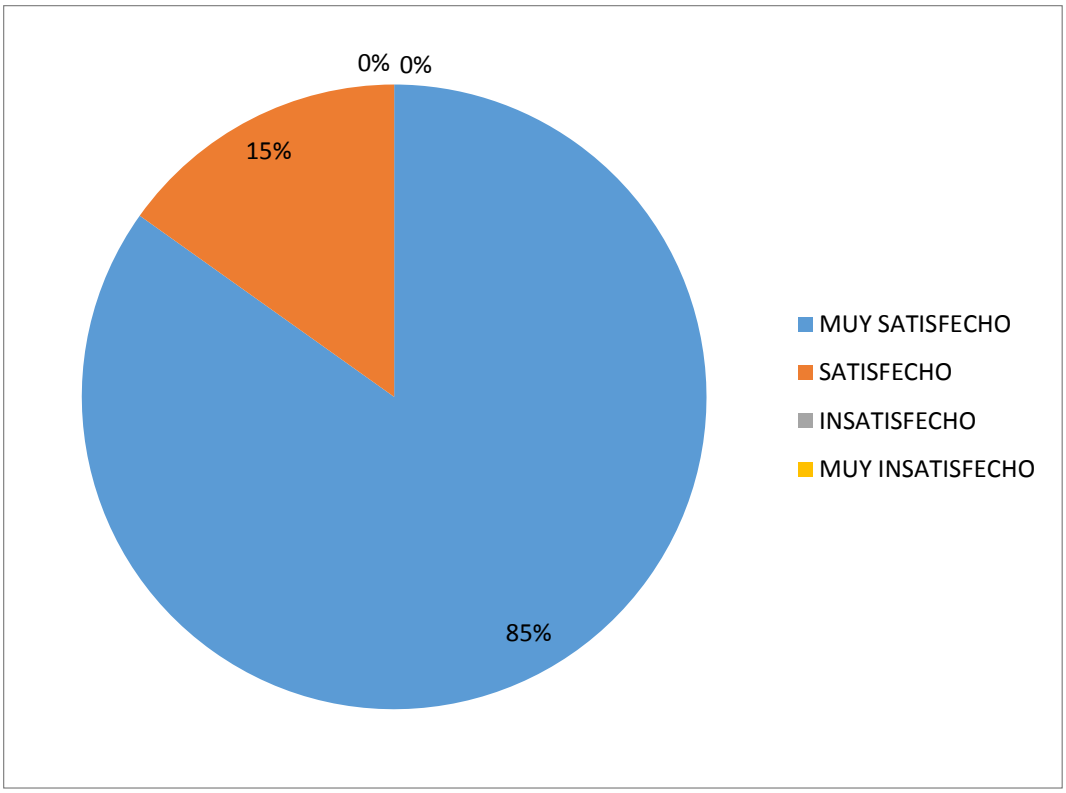


Una de las políticas de la empresa es la comercialización de productos de calidad, algo que se ve reflejado en las respuestas de la presente pregunta, el 88% de clientes mayoristas consideran que los productos que oferta la empresa son de calidad, el 6% se encuentran satisfechos con la calidad de la mercadería y el 6% restante se encuentran insatisfechos.

Esa insatisfacción podría provenir por problemas con alguna línea de productos con fallas de fábrica, en ocasiones la empresa introduce marcas nuevas de productos eléctricos que no son muy reconocidas en el mercado, por lo que el cliente tiene dudas con respecto a esos productos.

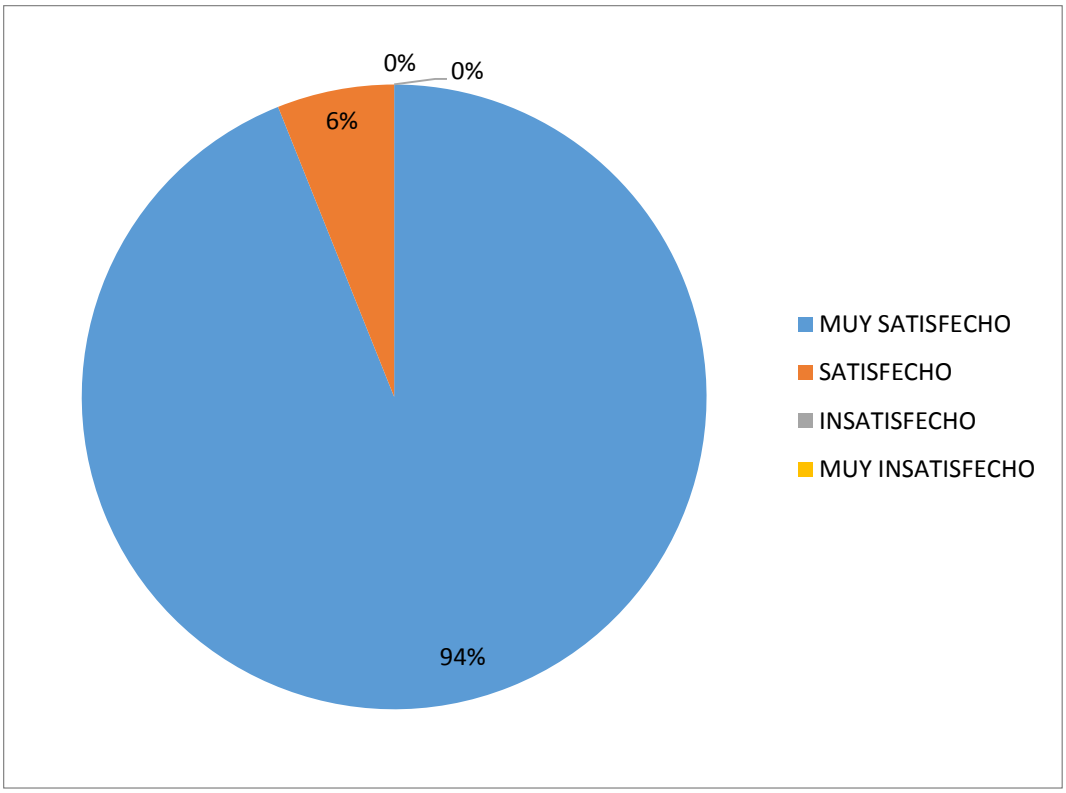
En algunos casos esos productos han presentado problemas que no están directamente relacionados con la calidad del producto sino con el estado de los sistemas eléctricos de los vehículos, ciertos clientes no comprenden las circunstancias por la que el producto adquirido presenta defectos considerando que son de mala calidad y no los vuelven a consumir.

Pregunta 3 El precio de los productos ofrecidos es conveniente



Otra política de la organización es mantener precios bajos en los productos que comercializa, lo que se ve reflejado en la opinión de los clientes encuestados, el 85% de clientes mayoristas consideran que los precios de los productos ofertados por la organización son convenientes, el 15% restante se encuentran satisfechos con los precios de los productos, ya que consideran que podrían mejorar, pero en general los clientes mayoristas se encuentran satisfechos con los precios que la organización mantiene.

Pregunta 4 La empresa comercializa productos de marcas reconocidas

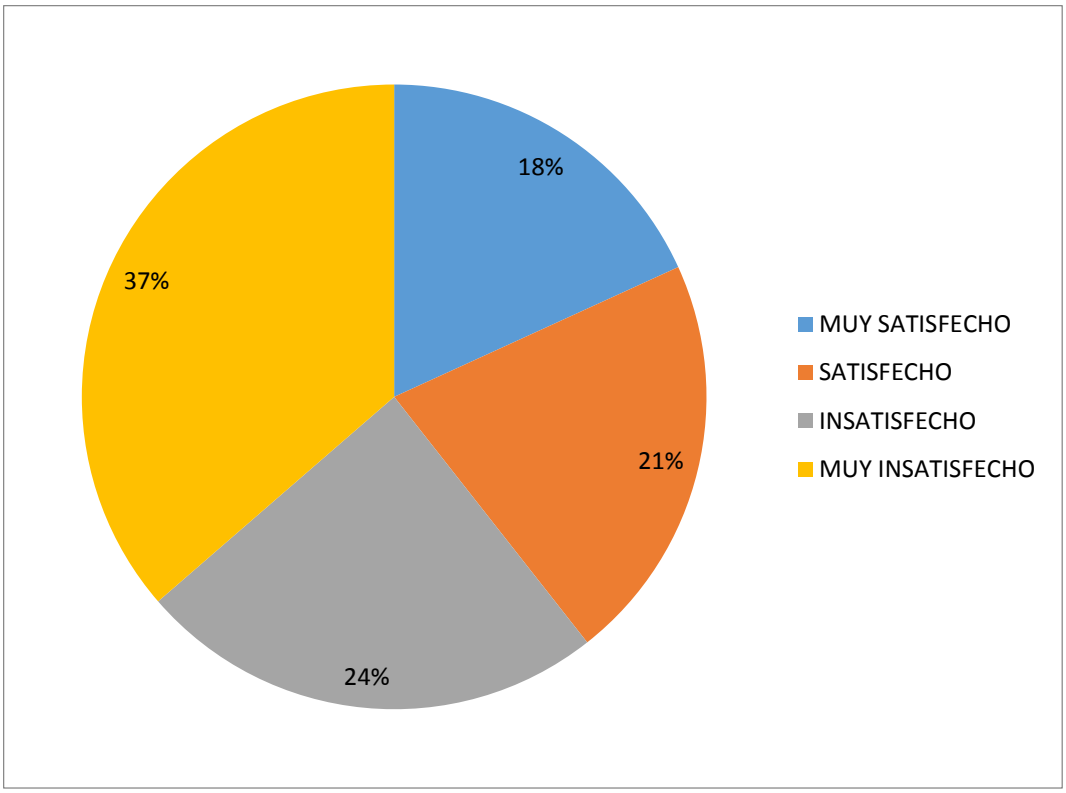


Los clientes mayoristas adquieren los productos en la organización para revenderlos en el mercado, por lo que los requerimientos de los clientes vienen especificados por las marcas reconocidas en el mercado.

La organización mantiene una gama completa de productos de marcas reconocidas para ofrecer a sus clientes mayoristas, así lo demuestra las respuestas de los clientes a la presente pregunta, el 94% de los clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con la marca de productos que comercializa la empresa, el 6% se encuentran satisfechos con las marcas de artículos debido a que esos bienes son los que ellos comercializan o utilizan frecuentemente y cumplen con requerimientos de los fabricantes de vehículos.

Algunos clientes muy exigentes buscan que la organización aumente algunas marcas de productos dentro del portafolio, pero por espacios físicos en bodegas la organización ha decidido mantenerse con las marcas que actualmente comercializa.

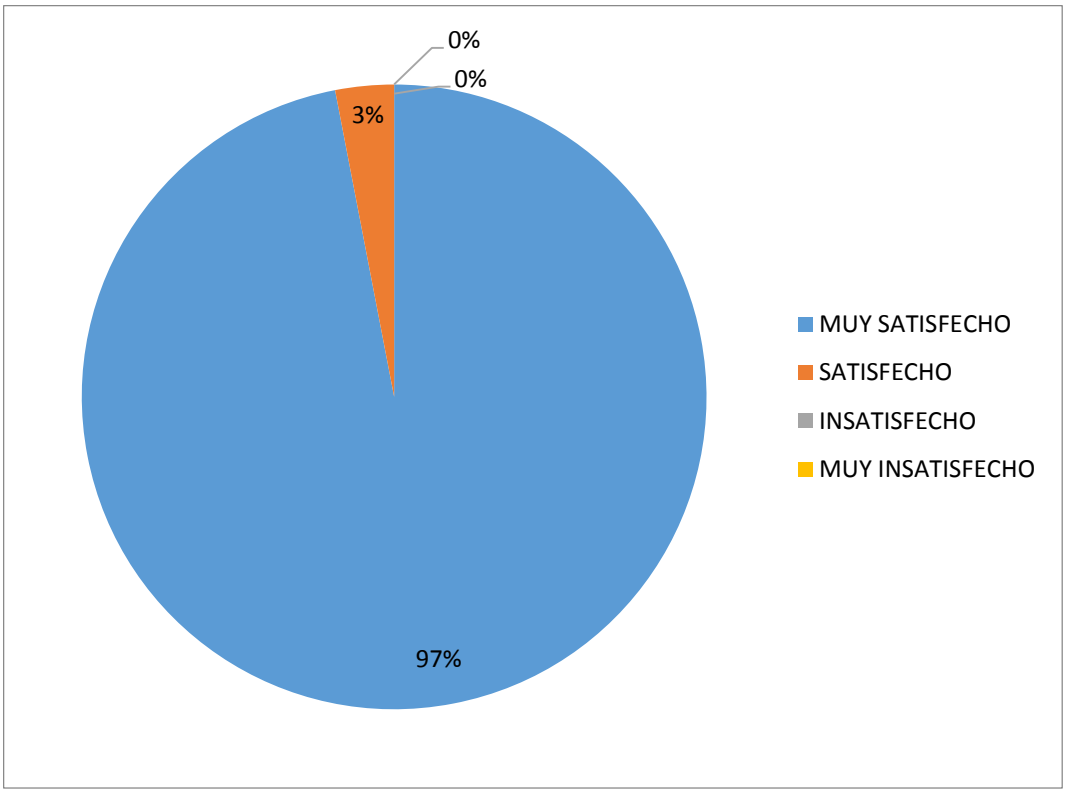
Pregunta 5 El tiempo de entrega de los productos es reducido



Los clientes mayoristas se encuentran inconformes con el tiempo que tienen que esperar para que se les entregue el producto, el 37% de clientes mayoristas se encuentran muy insatisfechos con el tiempo que tienen que esperar, el 24% se encuentran insatisfechos y solo el 18% creen que no existe demora en la entrega del producto, debido a que los pedidos que realizan a la organización no son muy extensos y pueden ser despachados con la brevedad del caso.

La demora en la entrega de los productos a los clientes se debe a que no existe la cantidad necesaria de empleados que contribuyan a reducir el tiempo de atención al cliente mayorista.

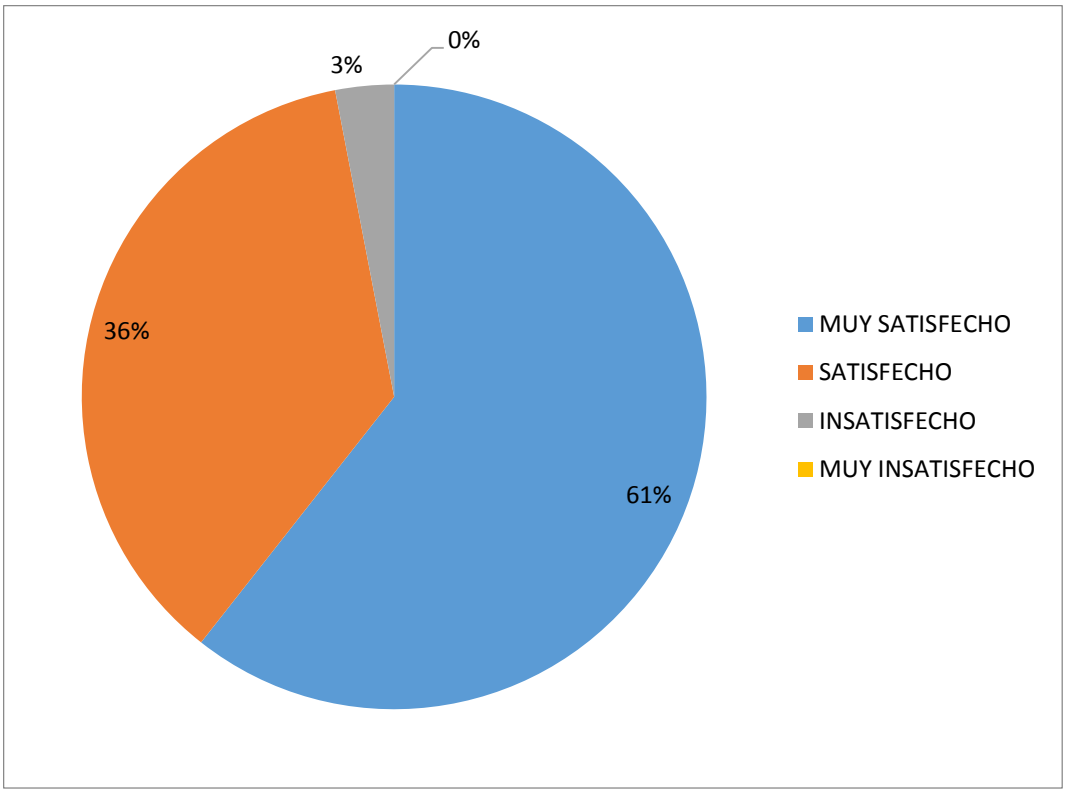
Pregunta 6 La empresa muestra interés para solucionar los problemas



Los clientes mayoristas son muy importantes para la organización, por lo que la empresa siempre brinda mucha atención a esta categoría de clientes.

En las respuestas a la presente pregunta se encuentra que el 97% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con los mecanismos de solución de problemas establecidos por la organización, el 3% se encuentran satisfechos.

Pregunta 7 Las estanterías de productos están siempre llenas

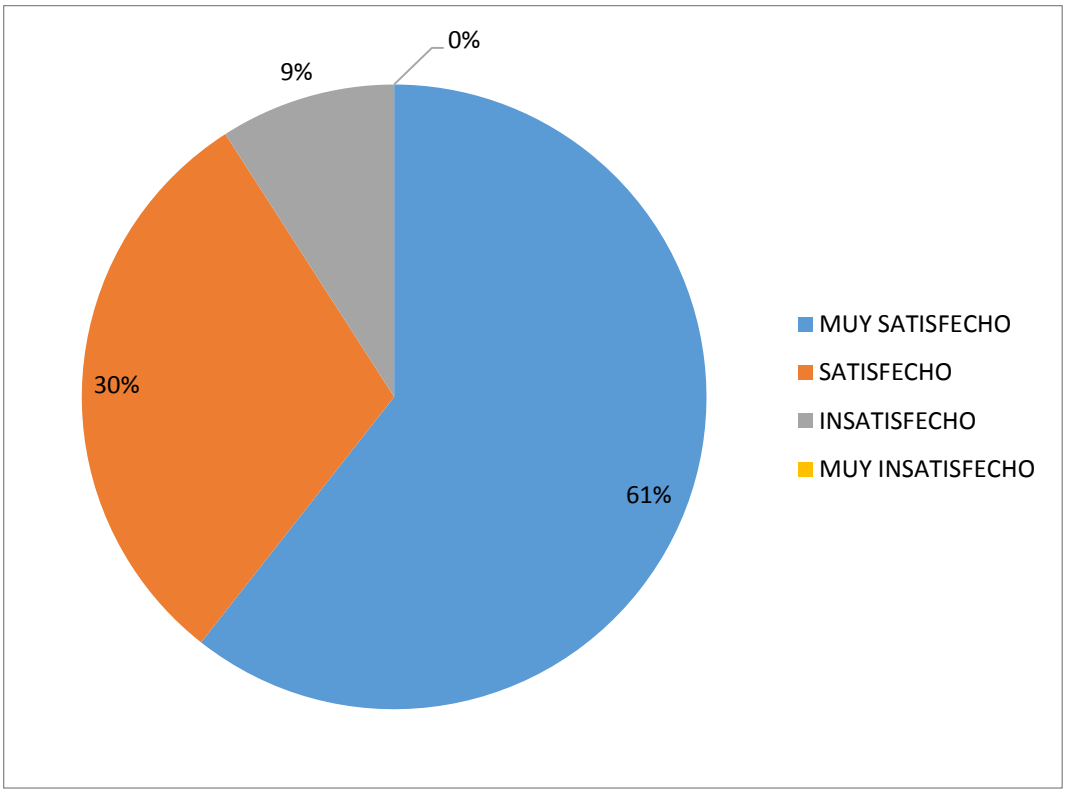


Es importante para la organización mostrar sus mostradores llenos de productos para brindar al cliente la percepción de que la empresa dispone una amplia gama de productos.

El 61% de clientes mayoristas consideran que las estanterías están siempre llenas, el 36% creen que la mayoría de veces se encuentran llenas y el 3% piensan que no están siempre llenas.

Los clientes no solo adquieren sus productos por una necesidad, los puede adquirir porque lo vieron en un mostrador y cumple con alguna necesidad que se haya presentado con tan solo observar ese artículo en las perchas de la organización.

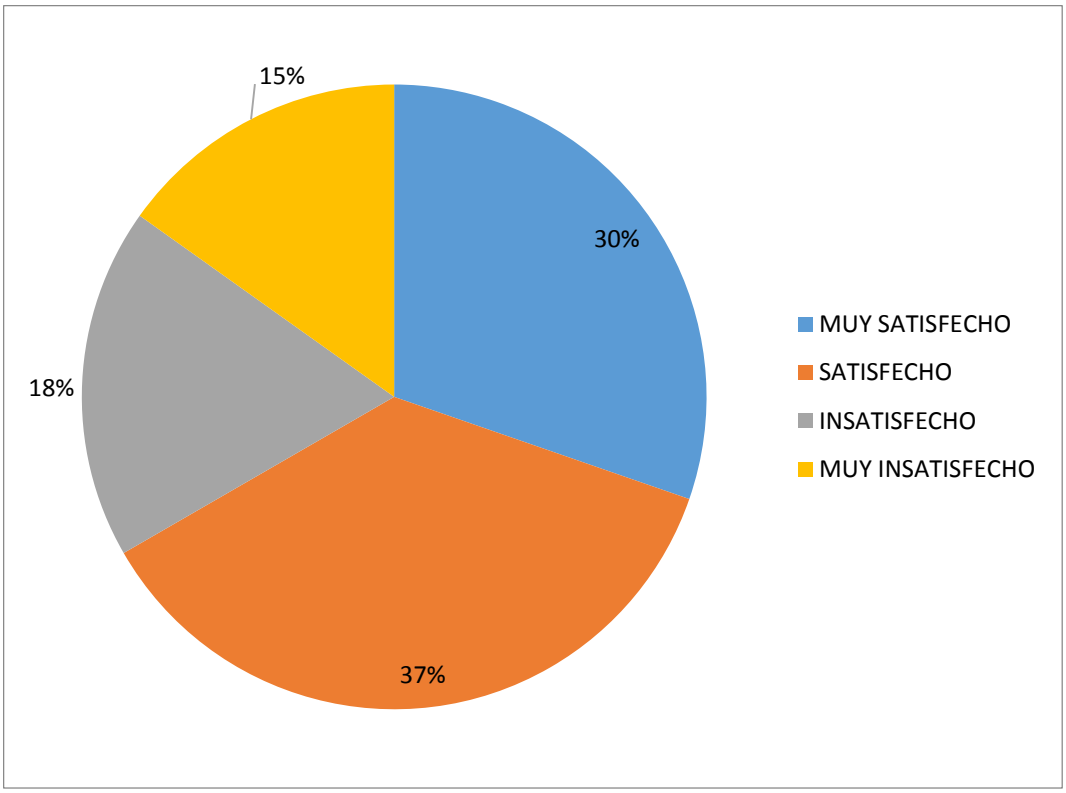
Pregunta 8 Se atienden a tiempo las quejas y reclamos



El 61% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con el tiempo de resolución de sus reclamos, el 30% se encuentran satisfechos y el 9% consideran que existe demora en resolver sus quejas.

La empresa brinda exclusiva atención a los clientes mayoristas y busca resolver de la mejor forma sus requerimientos, la demora en la resolución de ciertos casos se produce por la burocracia de los proveedores que no agilitan ciertas garantías en el menor posible, por lo que una garantía normalmente dura entre 15 y 30 días dependiente el producto y el tipo de inconveniente.

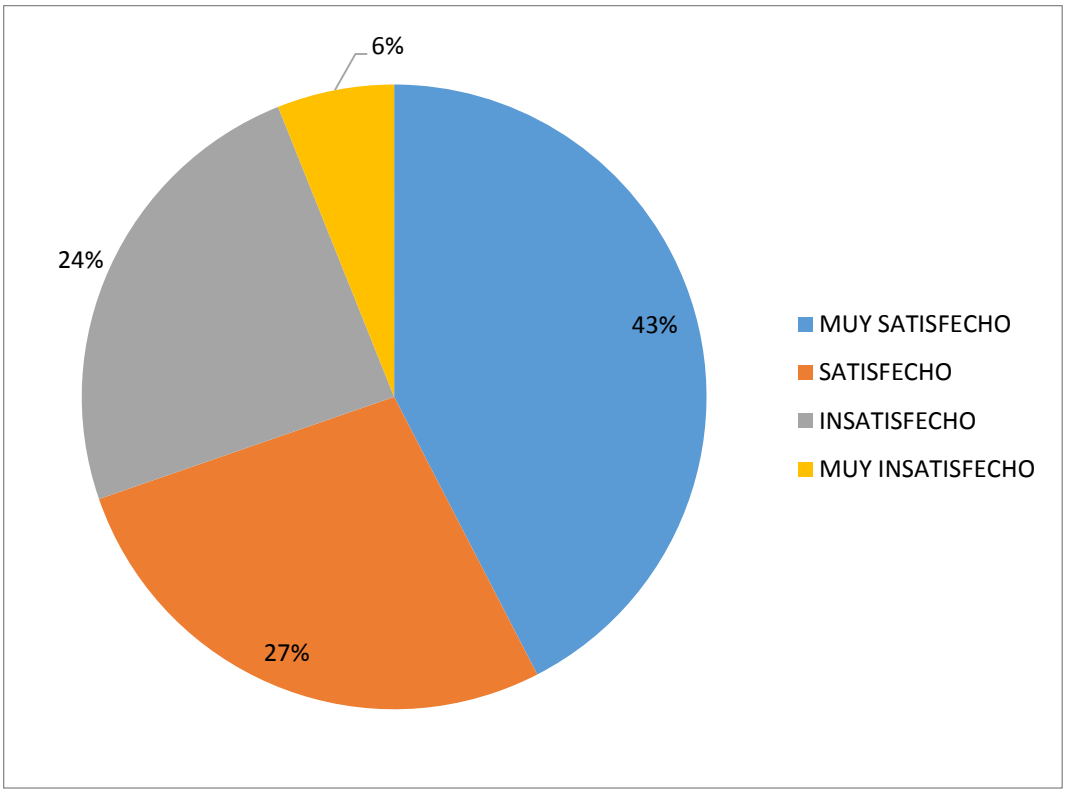
Pregunta 9 Los empleados ofrecen atención rápida



Los clientes mayoristas solicitan requerimientos de varios ítems con cantidades superiores a 6 unidades, por lo que la falta de personal en el mostrador y bodega ocasiona que existan demoras en el despacho de los pedidos, ya que también existen clientes minoristas en mostrador que necesitan ser atendidos.

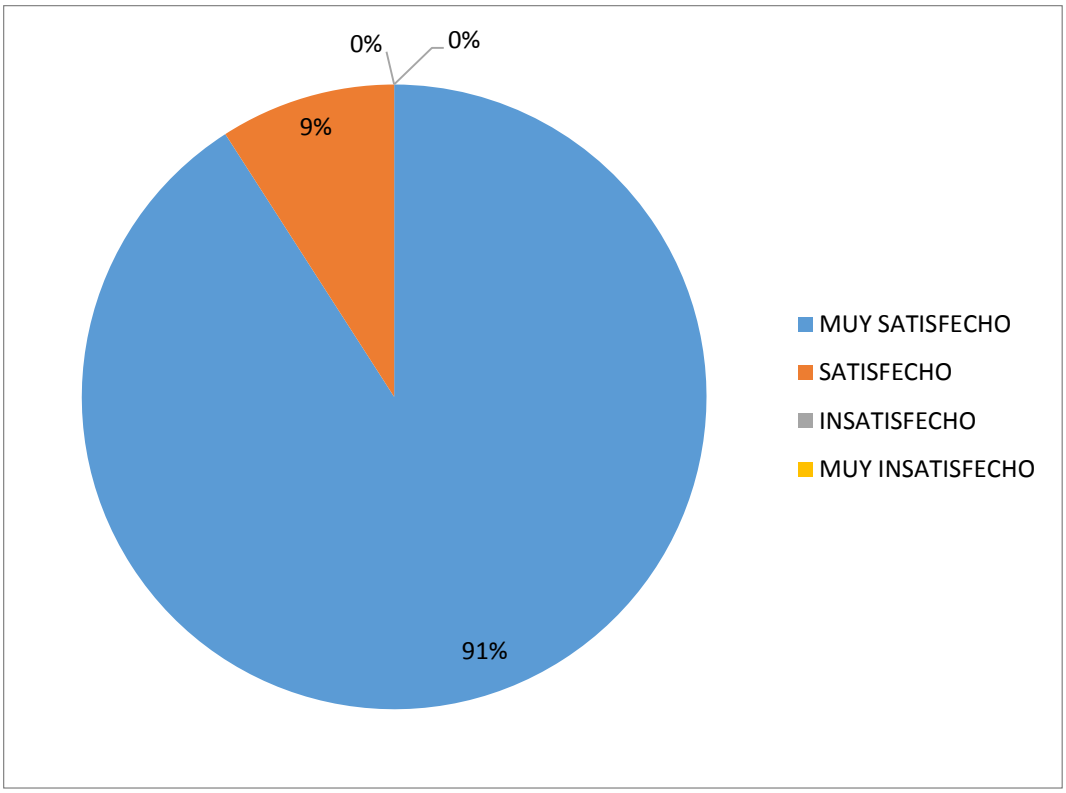
Los resultados obtenidos en la presente pregunta reflejan lo manifestado en el párrafo anterior ya que el 37% de clientes mayoristas se encuentran satisfechos con el tiempo que los empleados de la organización los atienden, el 30% se encuentran muy satisfechos, el 18% están insatisfechos y el 15% cree que la atención que reciben de los empleados es muy lenta.

Pregunta 10 Los empleados tienen conocimiento y responden sus preguntas



El 43% de clientes mayoristas se encuentra muy satisfecho con el conocimiento que tienen los empleados con respecto a los requerimientos que tienen, el 27% se encuentran satisfechos y piensa que se podría mejorar, el 30% creen que los empleados no tienen el conocimiento necesario, por lo que la empresa debería capacitarlos.

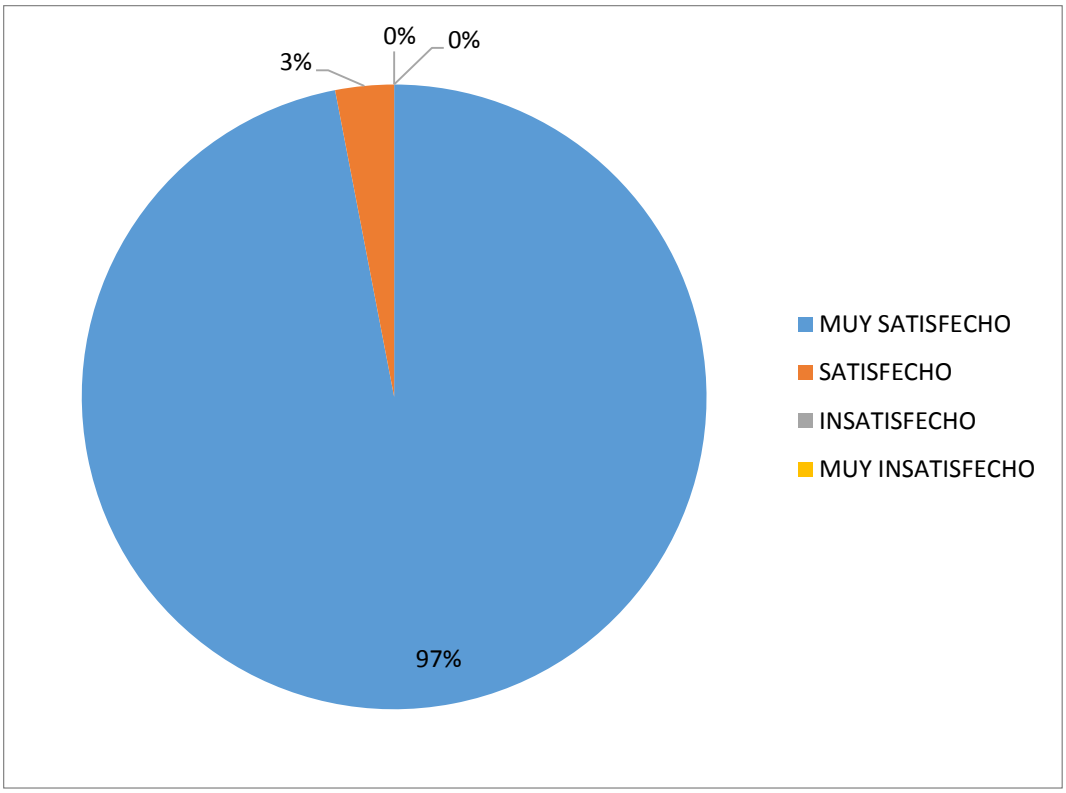
Pregunta 11 Los empleados son siempre amables



La organización siempre ha buscado que el cliente salga satisfecho con el servicio y los productos que brinda la organización, por lo que los empleados son evaluados con respecto a la atención que brindan al cliente, con el objetivo de que se brinde una atención amable y cordial.

Los resultados de la presente pregunta indican que el 91% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con amabilidad de los empleados, el 9% están satisfechos, pero creen que puede mejorar la atención de los empleados.

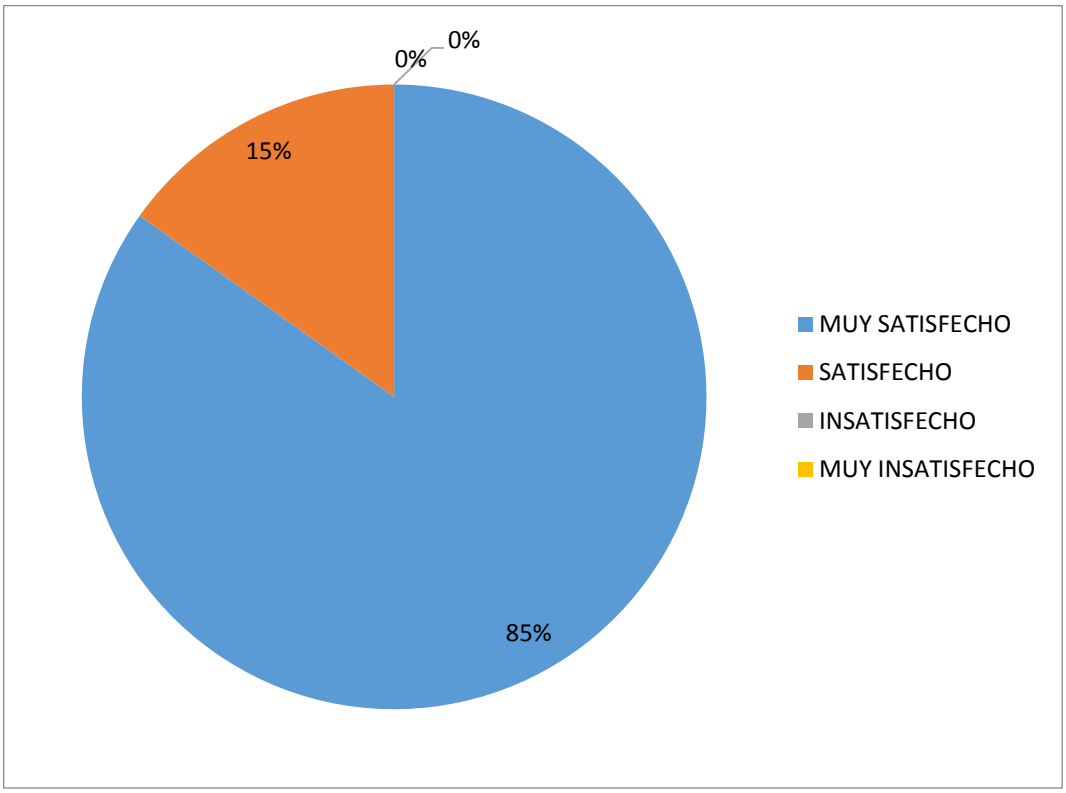
Pregunta 12 La empresa tiene horarios de atención convenientes



Desde que la empresa fue fundada la organización ha brindado a los clientes horarios de atención para que puedan acercarse los 350 días del año de 7:30 a 18:30 con el objetivo de que los clientes resuelvan sus necesidades lo más pronto posible.

Los resultados de la presente pregunta reflejan que el 97% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con el horario de atención del punto de venta de la organización.

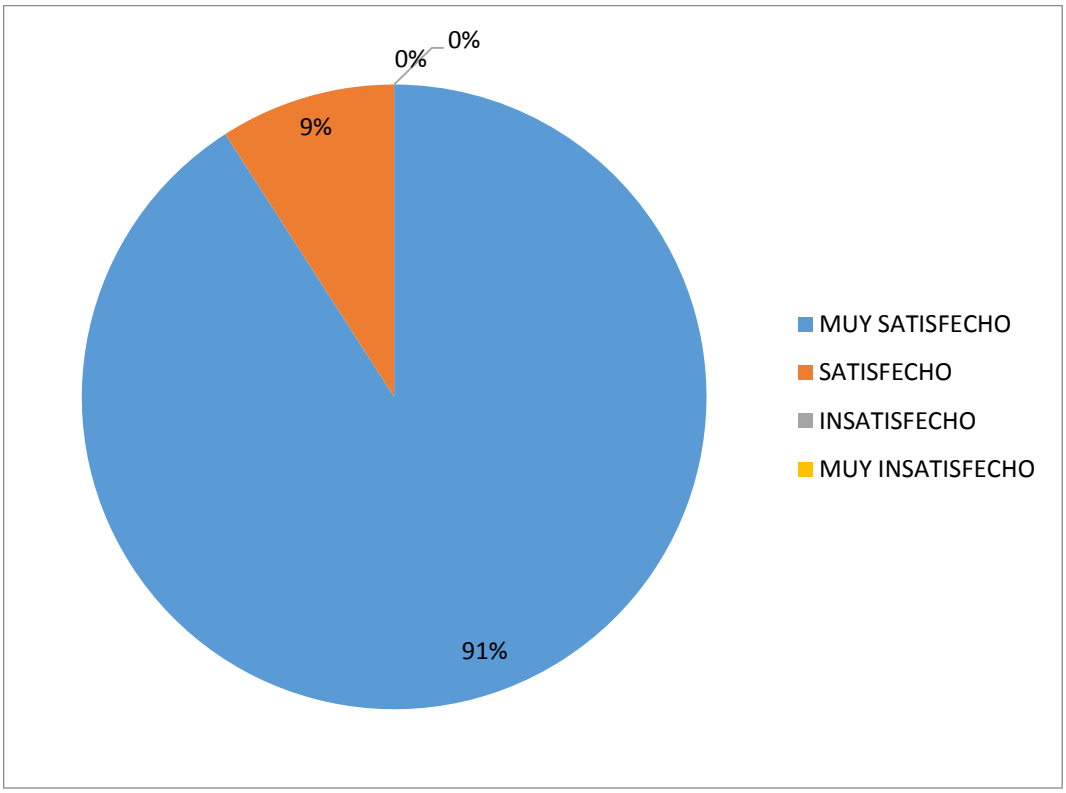
Pregunta 13 Los empleados ofrecen atención personalizada a sus clientes



Los empleados de la organización saben que los clientes mayoristas son muy importantes para la empresa por lo que se encargan de responder todos los requerimientos de la mejor forma en el menor tiempo posible.

El 85% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos con la atención que reciben, el 15% están satisfechos, pero creen que ese aspecto puede mejorar.

Pregunta 14 La empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos

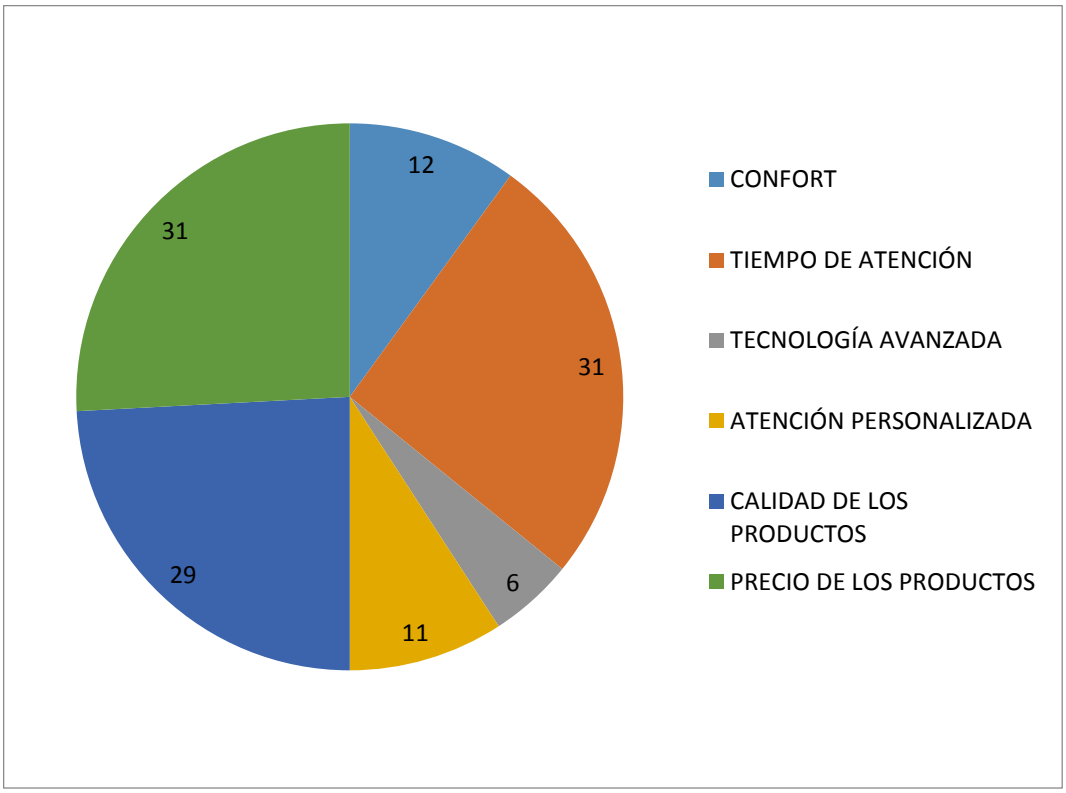


La empresa siempre se encuentra buscando los aspectos en los que puede mejorar, por lo que cual sugerencia o requerimiento recibido es resuelto de la mejor forma.

Los pedidos y requerimientos de productos que la empresa no dispone en stock son cotizados para ofertarlos a sus clientes y satisfacer sus necesidades.

Por lo descrito en los párrafos anteriores es que el 91% de clientes mayoristas se encuentran muy satisfechos ya que la empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos, el 9% se encuentran satisfechos, es importante para los clientes ser escuchados y que se cumplan con sus expectativas.

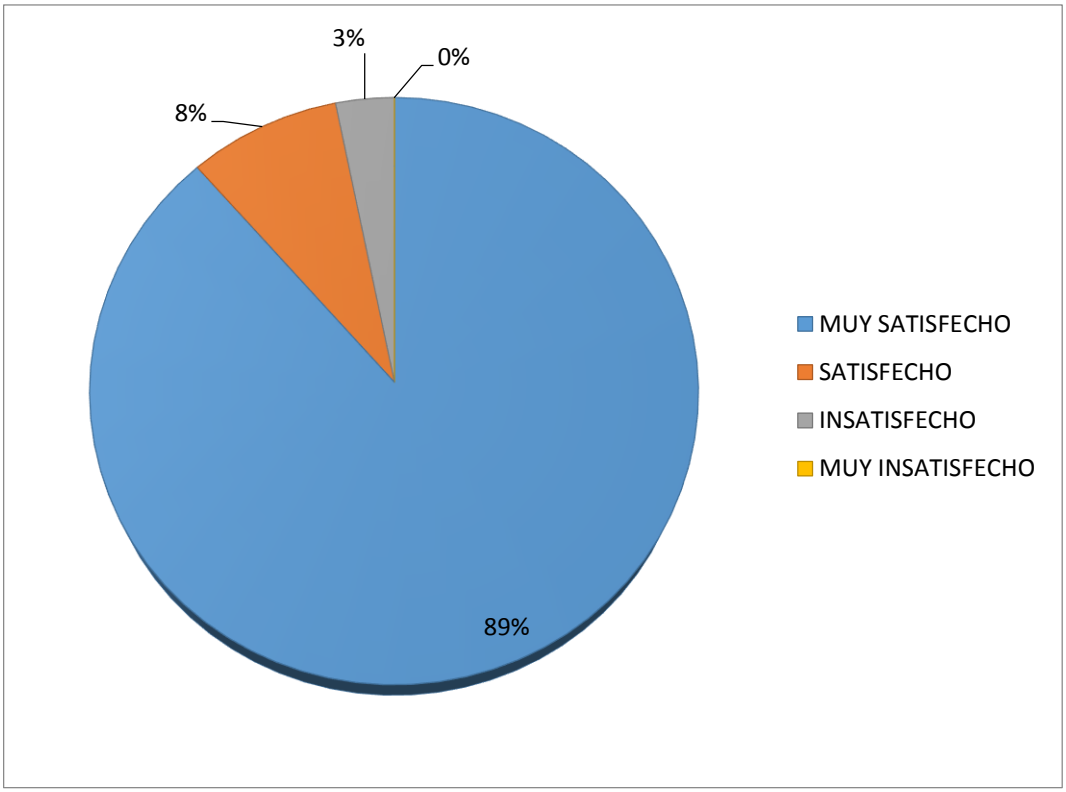
Pregunta 15 ¿Qué espera del servicio de la empresa?



La mayoría de clientes mayoristas de la organización consideran que es importante que la empresa atienda sus requerimientos en un corto tiempo y mantengan un precio adecuado y competitivo en los productos, la calidad es otro aspecto que la empresa debe tener en cuenta.

ANEXO 10. Tabulaciones de encuestas de diagnóstico del proceso de atención a clientes minoristas

Pregunta 1 Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas

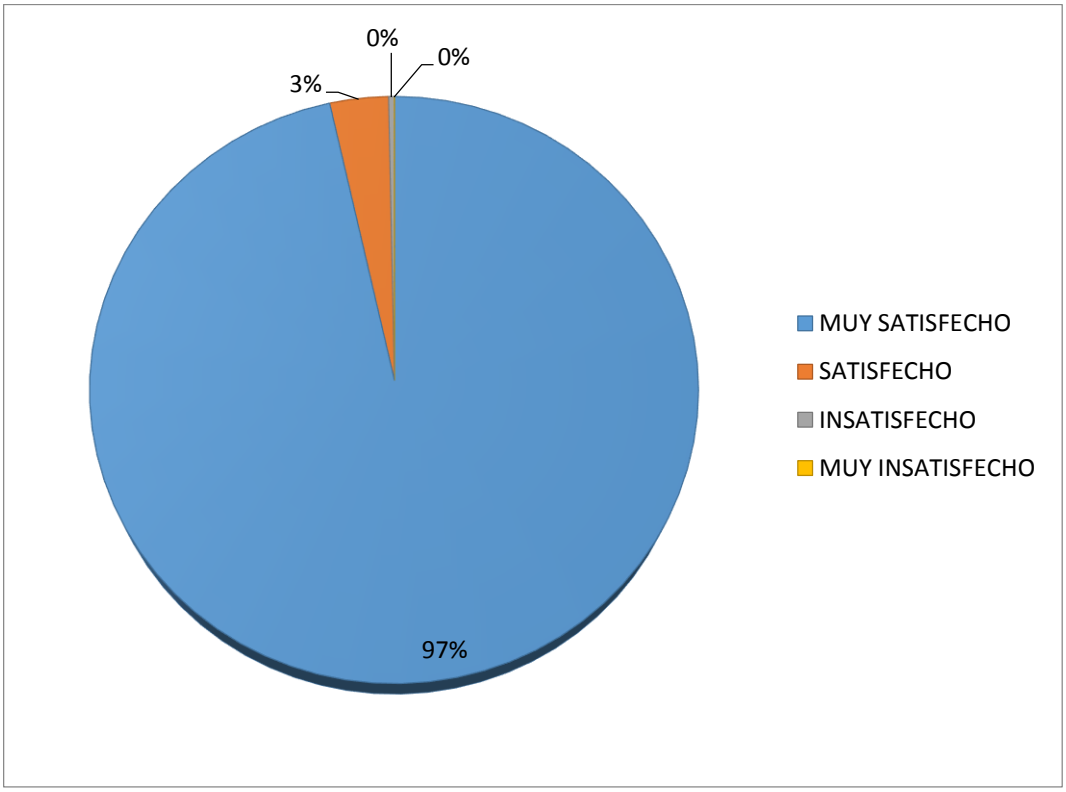


Para un cliente potencial de la organización va a ser importante la infraestructura de la empresa, es decir que tan fácil y acogedor es lugar donde van a recibir la atención, por lo que la empresa en los últimos años ha brindado mucha importancia al punto de venta de tal forma que sea acogedor y el cliente se sienta a gusto.

Los resultados a la presente pregunta establecen que el 89% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con las instalaciones físicas de la empresa ya que son visualmente atractivas y es un factor importante para el comprador, el 8% se encuentran satisfechos con las instalaciones, pero consideran que podrían ser más atractivas y el 3% se encuentran insatisfechos.

La insatisfacción podría surgir debido a que el sector en el que se encuentra la organización se ha tornado muy concurrido en los últimos años, por lo que resulta difícil conseguir un lugar para estacionarse. Este es un aspecto sobre el que la empresa debe mejorar.

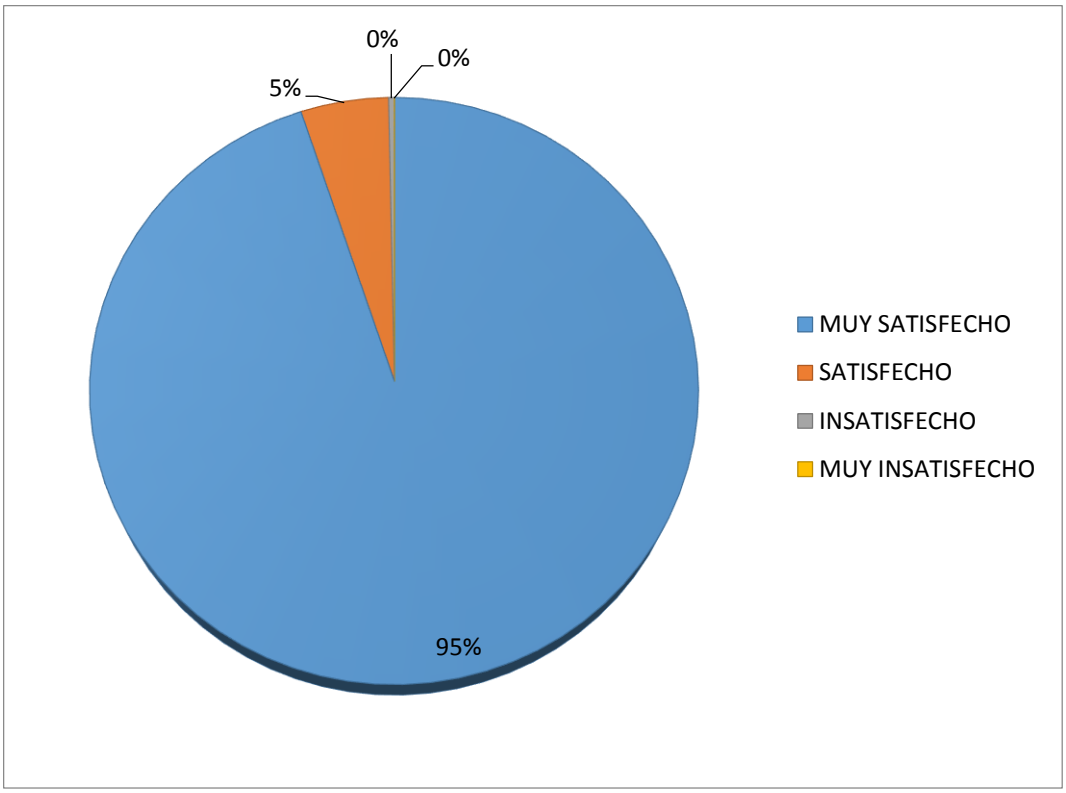
Pregunta 2 Los productos que ofrecen la empresa son de calidad



Los clientes minoristas buscan que los productos sean económicos, por lo que, en muchos de los casos para la organización, la calidad es importante para el cliente minorista, ya que confían que la empresa les oferta productos que tendrán larga duración y no tendrán problemas en el futuro.

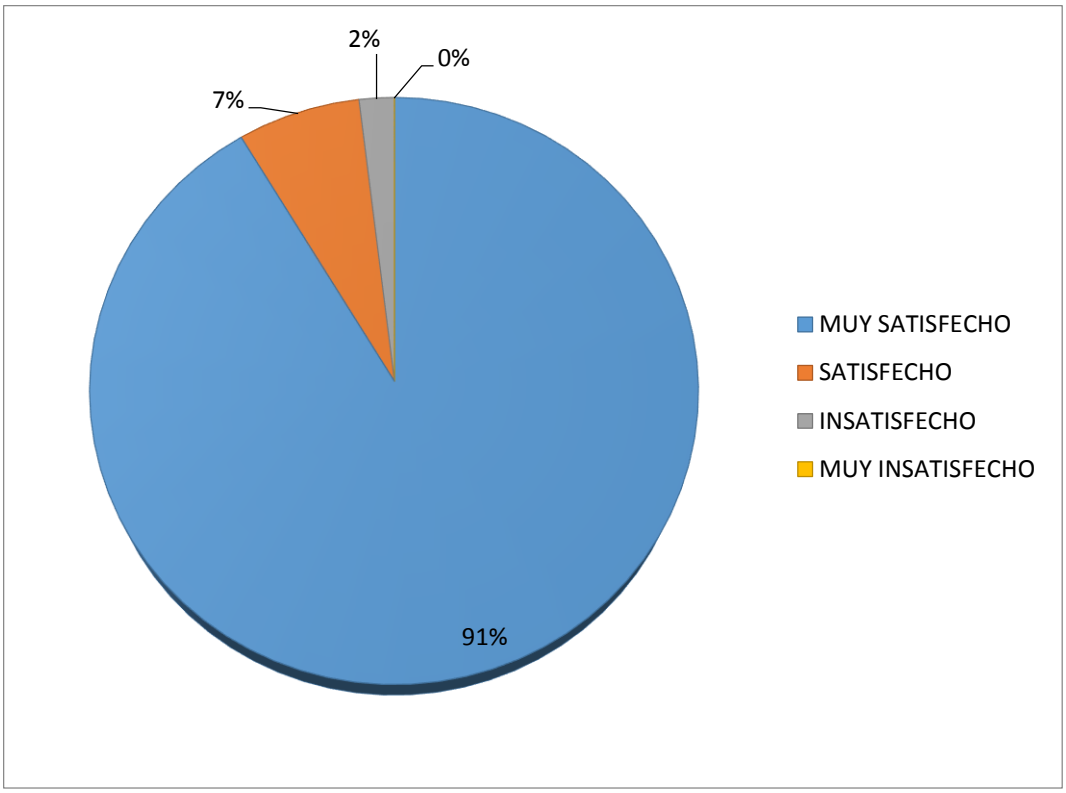
Como resultado del prestigio de la organización en el sector la presente pregunta refleja que el 97% de clientes minoristas consideran que los productos que oferta la empresa son de calidad, el 3% se encuentran satisfechos con la calidad de la mercadería.

Pregunta 3 El precio de los productos ofrecidos es conveniente



La empresa tiene como política comercializar productos con altos estándares de calidad al menor precio posible, por lo que los resultados en la presente pregunta reflejan la satisfacción de los clientes con respecto a los precios, ya que el 95% de clientes minoristas consideran que los precios de los productos ofertados por la organización son convenientes, el 5% restante se encuentran satisfechos con los precios de los productos.

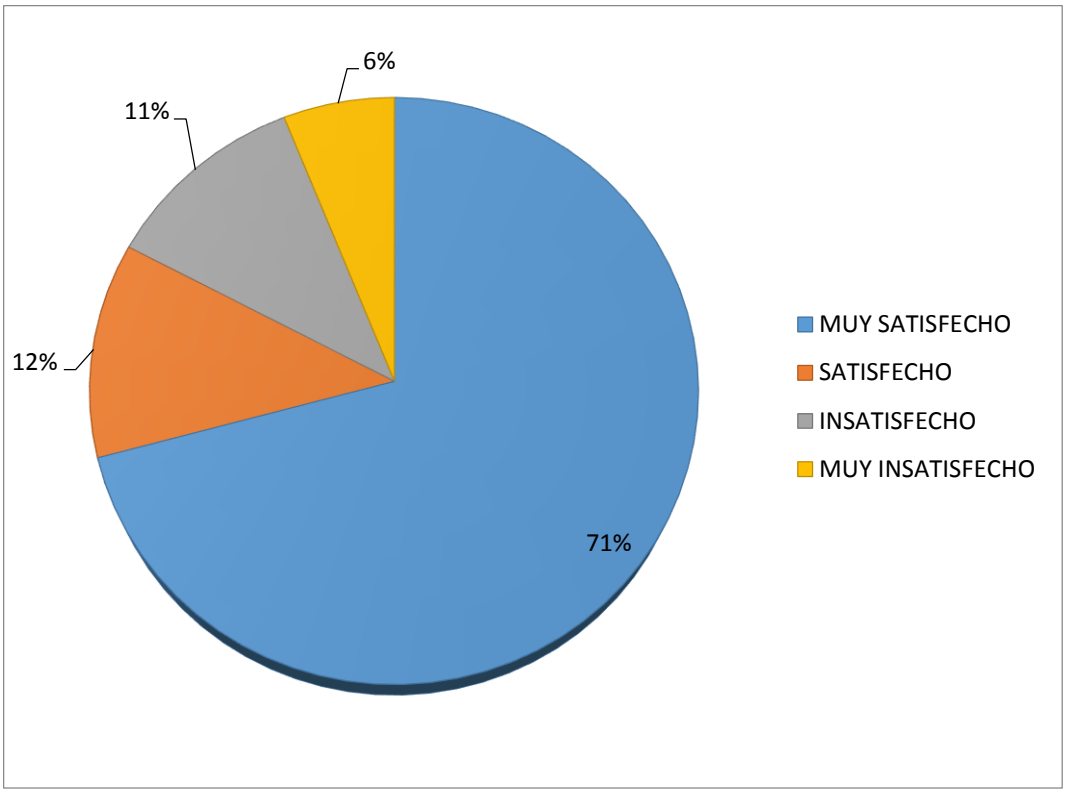
Pregunta 4 La empresa comercializa productos de marcas reconocidas



El 91% de los clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con las marcas de productos que comercializa la empresa, el 7% se encuentran satisfechos con las marcas de artículos que oferta la empresa debido a que esos productos son los que utilizan frecuentemente y no les ha causado problemas, el 2% están insatisfechos con las marcas de productos que comercializa la organización.

Para la mayoría de clientes minoristas la marca de los productos es lo de menos ya que prefieren un producto de calidad y el prestigio de la empresa brinda una confianza adicional al adquirir un producto.

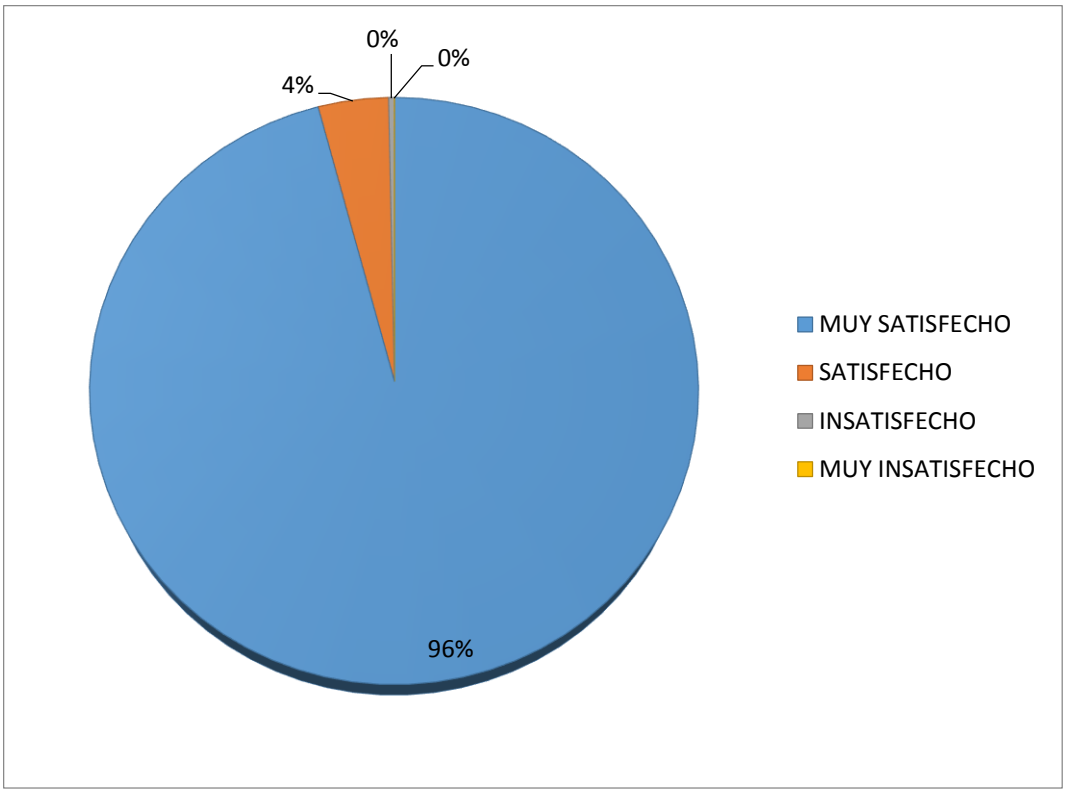
Pregunta 5 El tiempo de entrega de los productos es reducido



A los clientes minoristas la empresa les brinda una atención rápida y simple, pero en ocasiones por la falta de disponibilidad de personal la atención demora un poco más del promedio.

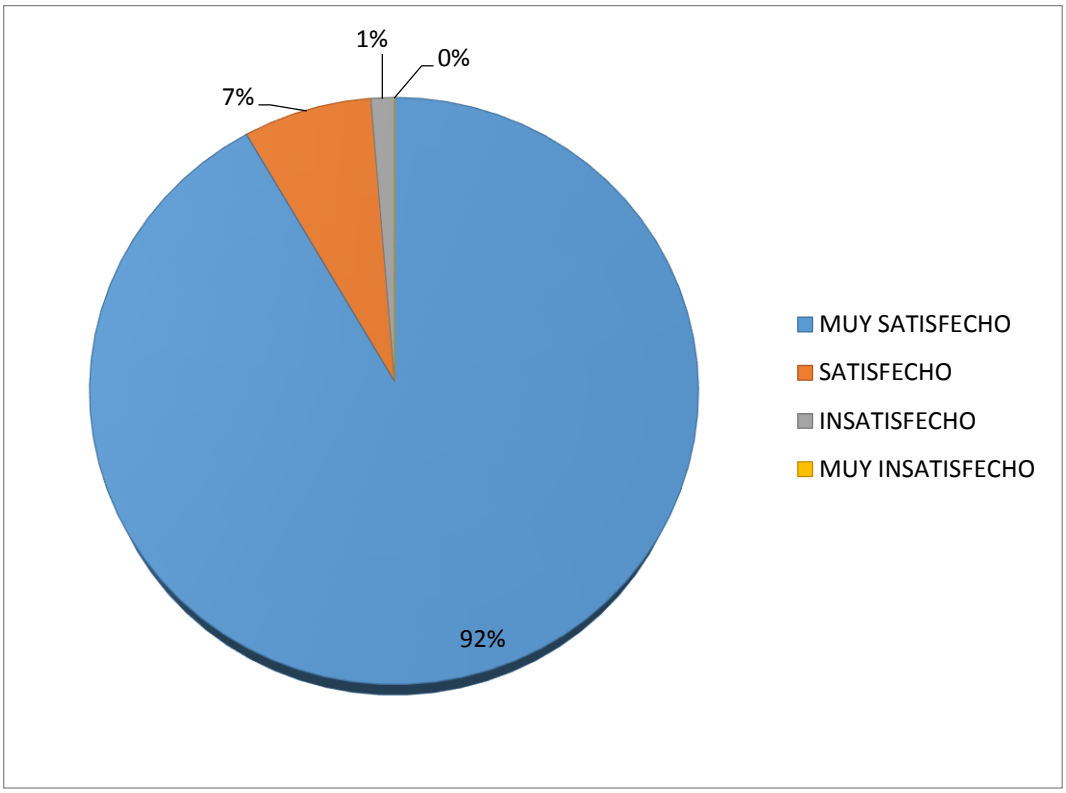
El 71% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el tiempo que tienen que esperar para recibir los productos, el 12% se encuentran satisfechos, el 11% se encuentran insatisfechos con el tiempo de entrega de los productos y el 6% consideran que existe demora en la entrega de los artículos.

Pregunta 6 La empresa muestra interés para solucionar los problemas



Los clientes minoristas se muestran complacidos con el interés que demuestra la organización para resolver sus problemas ya que el 96% se encuentran muy satisfechos con los mecanismos de solución de problemas establecidos por la organización, el 4% se encuentran satisfechos.

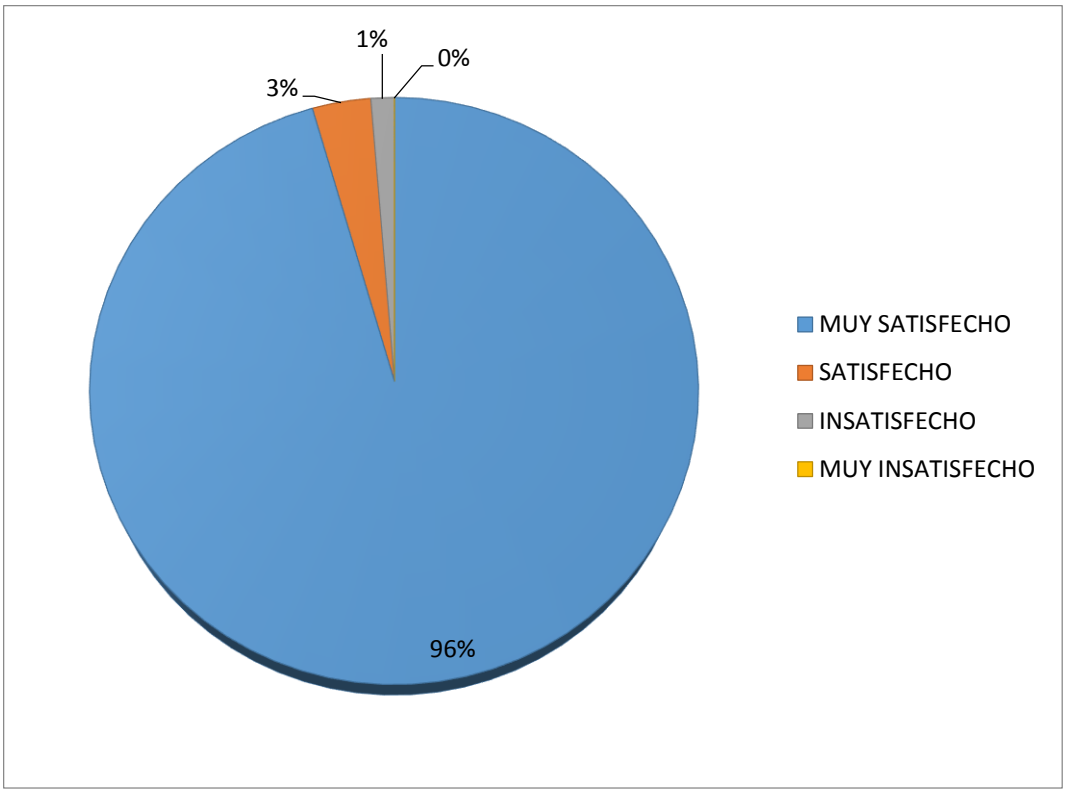
Pregunta 7 Las estanterías de productos están siempre llenas



El observar una estantería llena por parte del cliente puede crear una necesidad adicional para la compra de otro producto, además brinda la percepción al cliente de que la organización puede resolver cualquier otro requerimiento que se podría presentar en el futuro ya que tiene una gran gama de productos en stock.

De acuerdo a las respuestas de la presente pregunta, el 92% de clientes minoristas consideran que las estanterías están siempre llenas, el 7% creen que la mayoría de veces se encuentran llenas y el 1% piensan que no están siempre llenas.

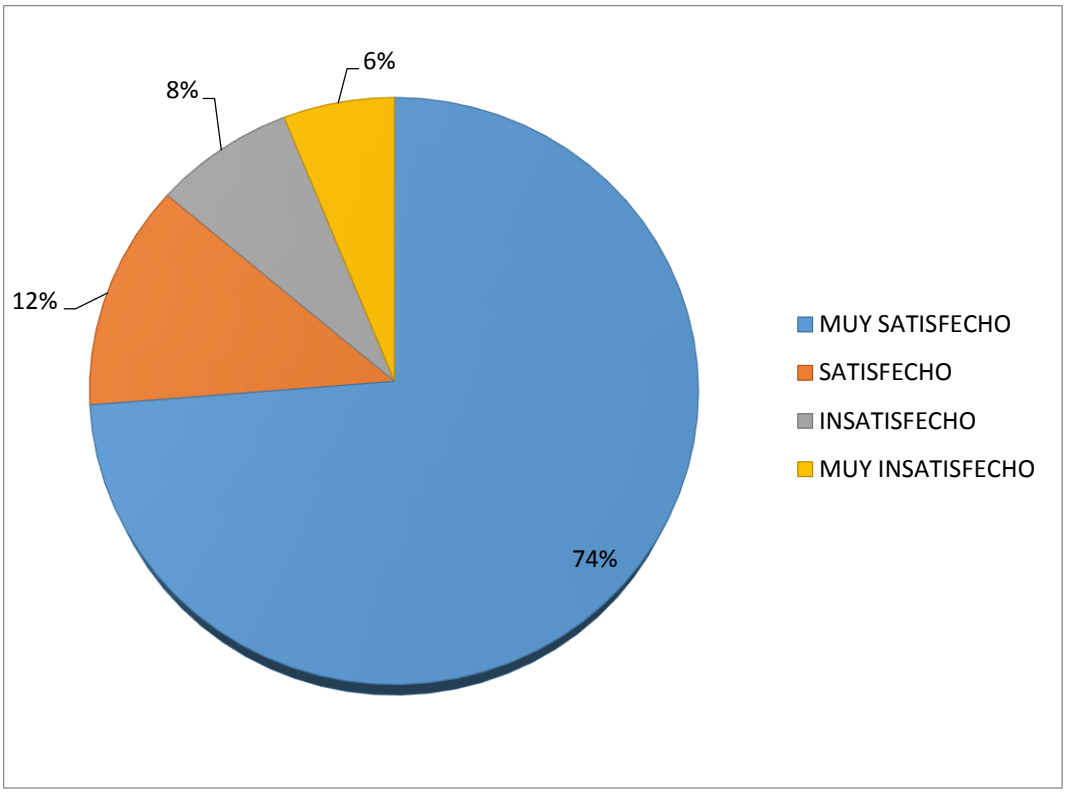
Pregunta 8 Se atienden a tiempo las quejas y reclamos



De los clientes que han sido encuestados el 96% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el tiempo de resolución de sus quejas y reclamos, el 3% se encuentran satisfechos y el 1% consideran que existe demora en resolver sus quejas.

La empresa brinda atención a los reclamos, pero no mantiene un seguimiento para mejorar los aspectos en los que tiene inconvenientes.

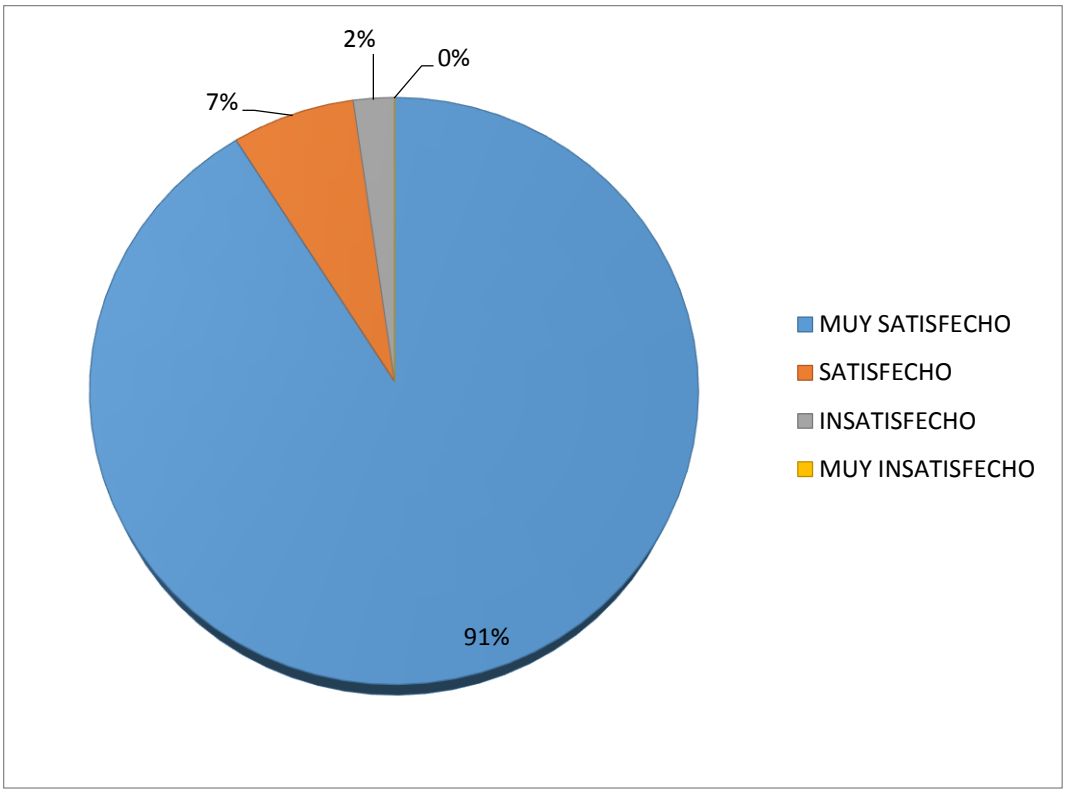
Pregunta 9 Los empleados ofrecen atención rápida



Los clientes minoristas no pueden ser atendidos en el menor tiempo posible ya que no existe el personal necesario para cubrir los requerimientos de los clientes.

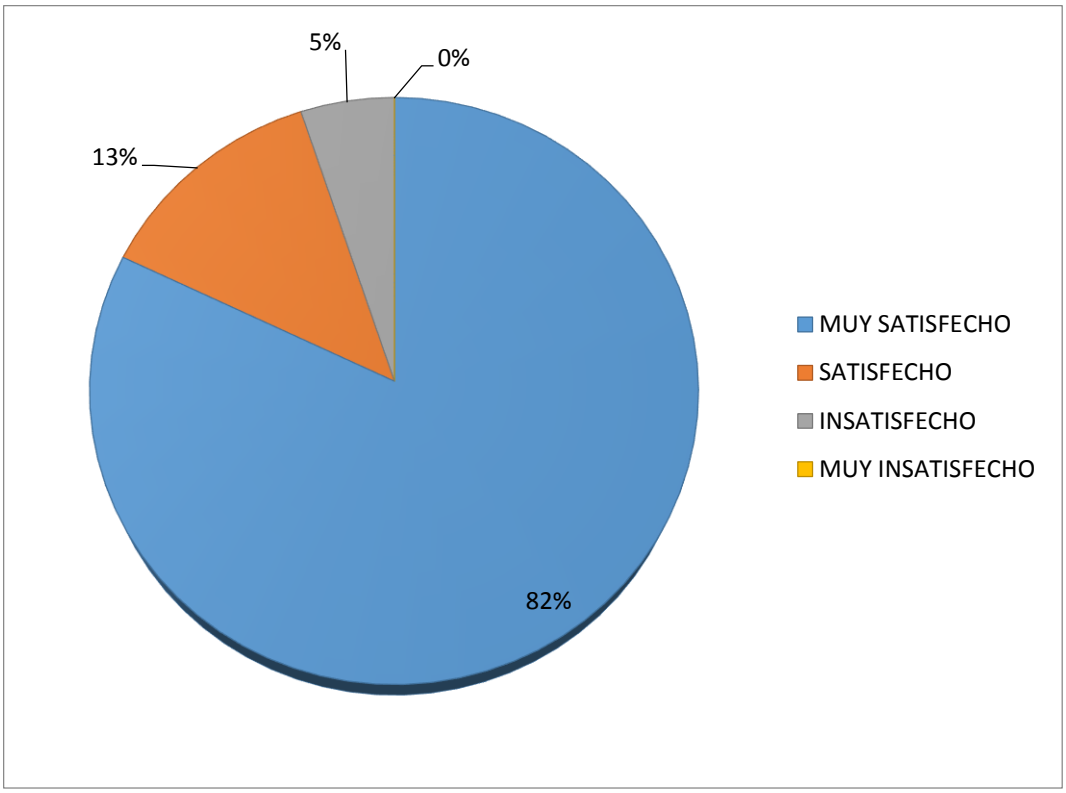
El 74% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el tiempo que los empleados de la organización los atienden, el 12% se encuentran satisfechos, el 8% están insatisfechos y el 6% creen que el tiempo de atención de los empleados no es el adecuado.

Pregunta 10 Los empleados tienen conocimiento y responden sus preguntas



El 91% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con el conocimiento que tienen los empleados con respecto a los requerimientos que tienen, el 7% se encuentran satisfechos y piensa que se podría mejorar, el 2% creen que los empleados no tienen el conocimiento necesario, por lo que la empresa debería capacitarlos.

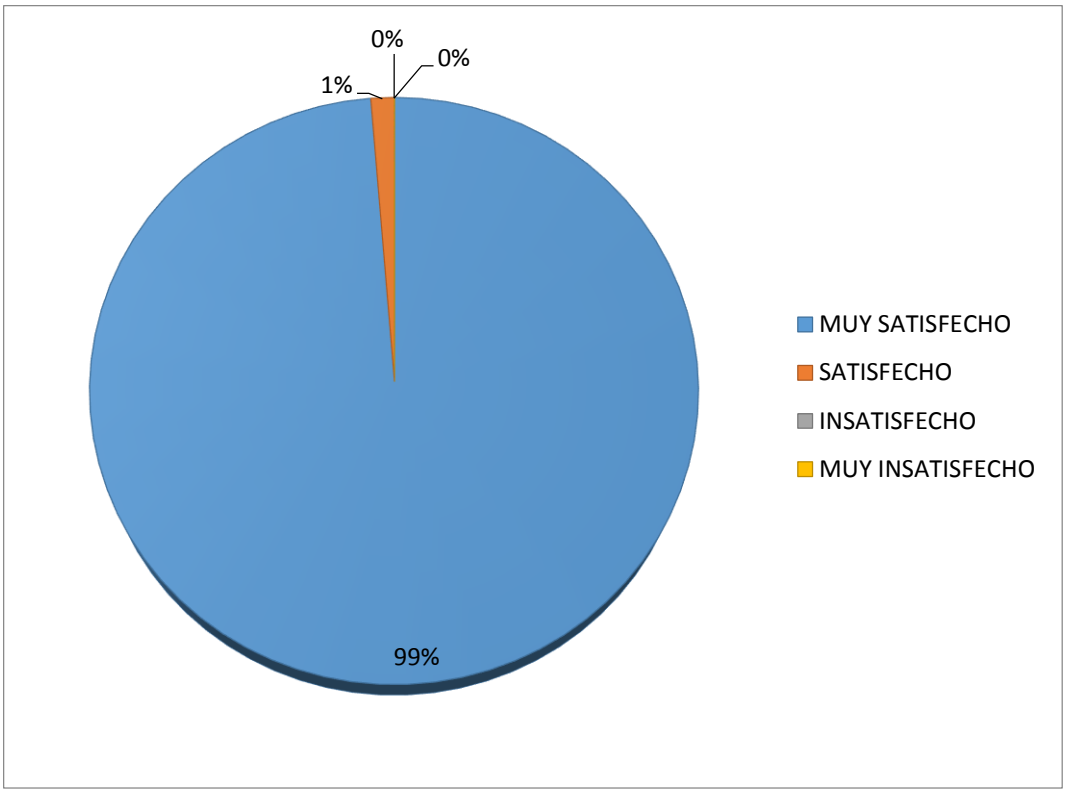
Pregunta 11 Los empleados son siempre amables



La organización no brinda atención especializada a cada cliente minorista, la atención a los clientes minoristas no es evaluada, por lo que los empleados no son amables con todos los clientes minoristas.

El 82% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con la amabilidad de los empleados, el 13% están satisfechos, pero creen que puede mejorar la atención de los empleados y el 5% se encuentran insatisfechos.

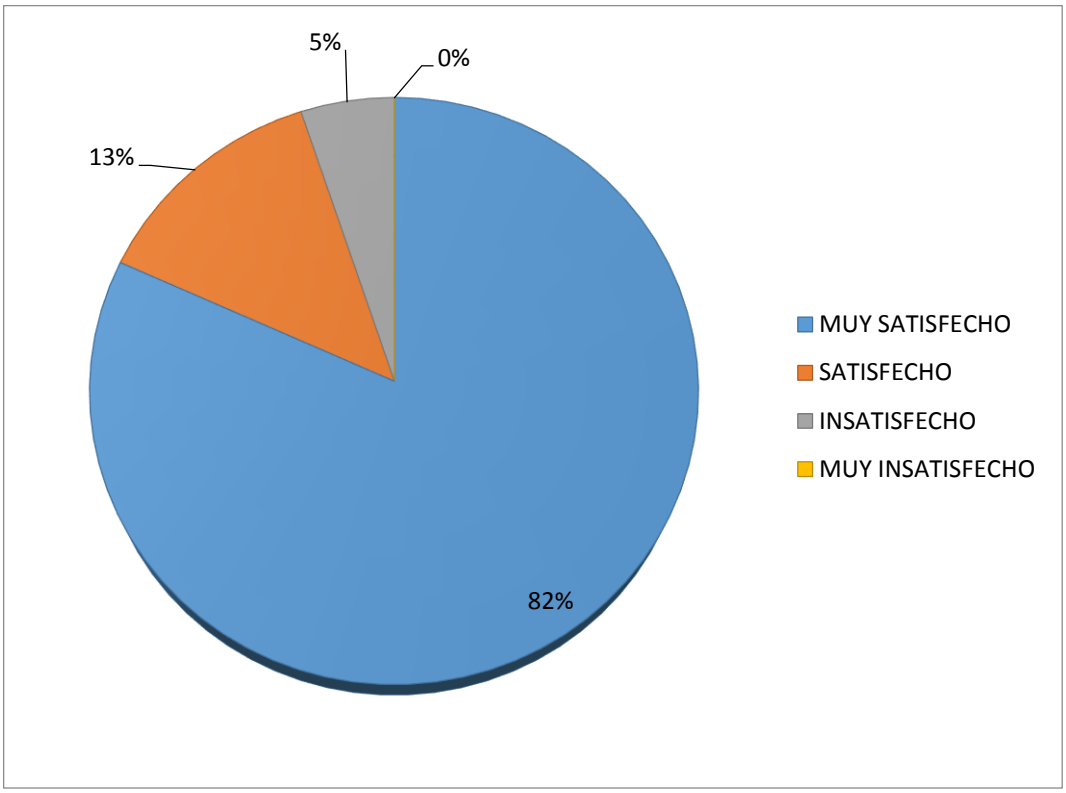
Pregunta 12 La empresa tiene horarios de atención convenientes



La empresa atiende es su punto de venta casi los 360 días del año, por lo que los clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con los horarios de atención.

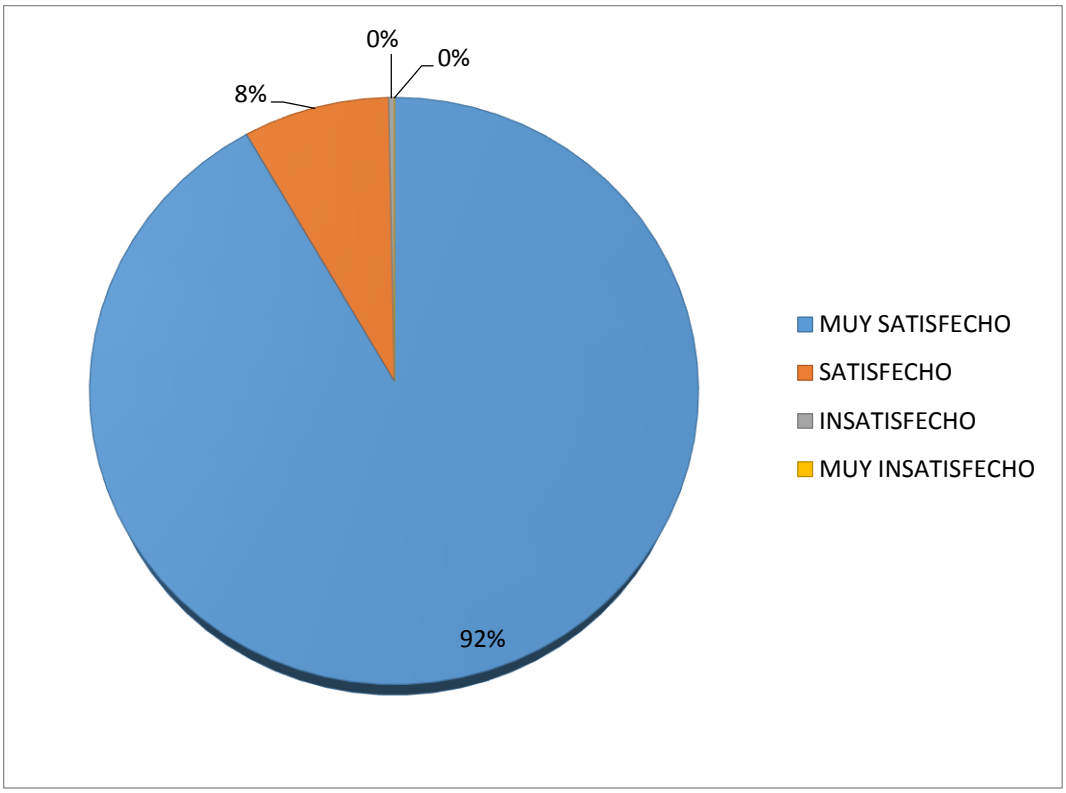
El 99% de clientes minoristas consideran que el horario de atención del punto de venta de la organización es adecuado.

Pregunta 13 Los empleados ofrecen atención personalizada a sus clientes



El 82% de clientes minoristas se encuentran muy satisfechos con la atención que reciben, el 13% están satisfechos, pero creen que la empresa puede mejorar y el 5% están insatisfechos con la atención recibida.

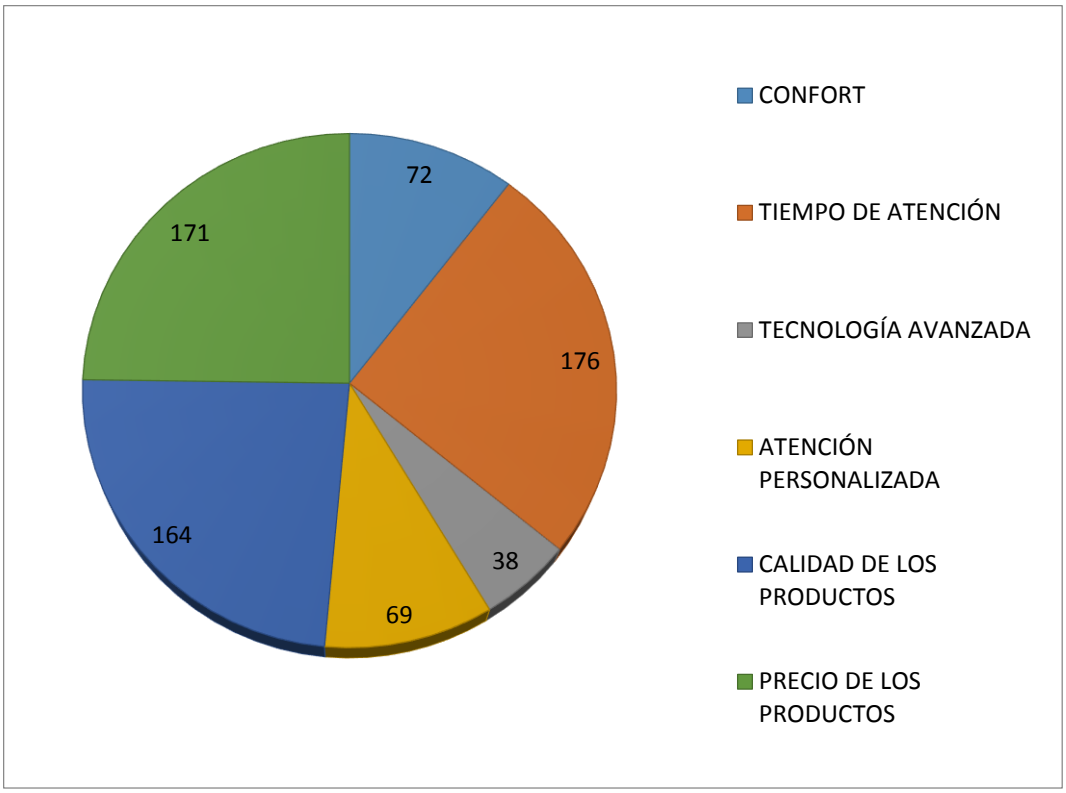
Pregunta 14 La empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos



Cada que existe un requerimiento adicional por parte de los clientes minoristas son resueltos de tal forma que el cliente salga satisfecho.

El 92% de clientes minoristas se encuentra muy satisfecho ya que la empresa se preocupa por sus intereses y requerimientos, el 8% se encuentra satisfecho.

Pregunta 15 ¿Qué espera del servicio de la empresa?



La mayoría de clientes minoristas de la organización consideran que es importante que la empresa atienda sus requerimientos en un corto tiempo y mantengan un precio adecuado y competitivo en los productos, la calidad es otro aspecto que la empresa debe tener en cuenta.

ANEXO 11. Informe de mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición

INFORME DE MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La empresa Cardidam Autopartes Cía. Ltda. ha establecido como política la revisión de sus procesos de seguimiento y medición de la satisfacción cada año con el objetivo de asegurarse de que los procesos proporcionan información actual, pertinente y útil.

El plan con fechas y encargados del seguimiento y la medición de la satisfacción al cliente se encuentra detallado en el Anexo 3 del presente trabajo.

El alcance del proceso de atención al cliente abarca toda el área de comercialización. Uno de los objetivos de la organización es obtener un crecimiento del 5% en el año 2016, por lo que la mejora del proceso ha contribuido a que los vendedores puedan atender una mayor cantidad de clientes permitiendo a la empresa obtener más ingresos.

La entidad ha medido la satisfacción del cliente a través de un conjunto de encuestas cerradas aplicando el punto 3.3.4 del presente trabajo como política institucional. En las encuestas que se realizaron seis meses después de la implementación del nuevo proceso se pudo determinar que los clientes esperan que la organización oferte productos de calidad con un precio bajo en el menor tiempo.

Las ventas han tenido un incremento del 3% comparando el periodo noviembre 2015 - abril 2016 frente al periodo noviembre 2014 – abril 2015, posiblemente el incremento se ha producido por la mejora del proceso de atención al cliente ya que los vendedores pasaron de atender 120 clientes diarios en promedio a brindar el servicio a 167 compradores lo que puede implicar que los 47 clientes adicionales han contribuido a que las ventas aumenten.

ANEXO 12. Mediciones de diagnóstico de tiempos de atención a clientes

CLIENTE MINORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
1	8:07	8:10	0:03	1
2	8:09	8:10	0:01	2
3	8:10	8:15	0:05	1
4	8:14	8:22	0:08	1
5	8:25	8:28	0:03	2
6	8:28	8:30	0:02	1
7	8:30	8:31	0:01	2
8	8:30	8:33	0:03	1
9	8:31	8:38	0:07	2
10	8:35	8:39	0:04	2
11	8:38	8:43	0:05	1
12	8:43	8:45	0:02	1
13	8:45	8:46	0:01	1
14	8:45	8:46	0:01	2
15	8:50	8:51	0:01	2
16	8:55	8:59	0:04	1
17	9:02	9:06	0:04	1
18	9:10	9:12	0:02	1
19	9:12	9:14	0:02	1
20	9:15	9:18	0:03	1
21	9:16	9:20	0:04	1
22	9:16	9:21	0:05	2
23	9:20	9:25	0:05	2
24	9:21	9:22	0:01	1
25	9:22	9:26	0:04	2
26	9:23	9:24	0:01	1
27	9:26	9:28	0:02	1
28	9:28	9:32	0:04	2
29	9:40	9:41	0:01	1
30	9:43	9:46	0:03	1
31	9:46	9:51	0:05	1
32	9:51	9:53	0:02	2
33	9:53	9:56	0:03	1
34	9:55	9:58	0:03	2
35	10:00	10:08	0:08	2
36	10:05	10:12	0:07	1
37	10:15	10:16	0:01	2
38	10:16	10:18	0:02	1
39	10:18	10:22	0:04	2
40	10:20	10:23	0:03	2
41	10:22	10:25	0:03	1
42	10:25	10:30	0:05	2
43	10:26	10:29	0:03	1
44	10:28	10:29	0:01	2
45	10:29	10:32	0:03	2
46	10:30	10:32	0:02	1

CLIENTE MINORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
47	10:40	10:42	0:02	1
48	10:59	11:03	0:04	1
49	11:20	11:22	0:02	2
50	11:22	11:25	0:03	1
51	11:26	11:28	0:02	1
52	11:28	11:31	0:03	1
53	11:32	11:35	0:03	1
54	11:35	11:38	0:03	1
55	11:36	11:40	0:04	2
56	11:49	11:52	0:03	2
57	12:03	12:06	0:03	1
58	12:22	12:25	0:03	1
59	12:26	12:30	0:04	2
60	12:42	12:45	0:03	1
61	12:49	12:53	0:04	2
62	12:59	13:01	0:02	2
63	13:25	13:28	0:03	2
64	13:28	13:31	0:03	2
65	13:29	13:35	0:06	2
66	13:39	13:42	0:03	1
67	13:42	13:45	0:03	1
68	13:54	13:58	0:04	1
69	14:03	14:06	0:03	1
70	14:08	14:12	0:04	2
71	14:08	14:09	0:01	1
72	14:11	14:12	0:01	1
73	14:12	14:13	0:01	1
74	14:12	14:16	0:04	2
75	14:17	14:18	0:01	2
76	14:17	14:22	0:05	1
77	14:25	14:27	0:02	1
78	14:33	14:35	0:02	2
79	14:40	14:43	0:03	1
80	14:43	14:44	0:01	1
81	14:44	14:46	0:02	1
82	14:50	14:51	0:01	2
83	14:59	15:00	0:01	1
84	15:01	15:03	0:02	1
85	15:01	15:06	0:05	2
86	15:15	15:16	0:01	1
87	15:18	15:22	0:04	1
88	15:22	15:23	0:01	1
89	15:28	15:33	0:05	2
90	15:30	15:32	0:02	1
91	15:33	15:38	0:05	2
92	15:40	15:48	0:08	2

CLIENTE MINORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
93	15:45	15:47	0:02	1
94	15:52	15:56	0:04	2
95	16:01	16:06	0:05	1
96	16:07	16:08	0:01	1
97	16:11	16:13	0:02	1
98	16:15	16:18	0:03	1
99	16:22	16:25	0:03	2
100	16:32	16:35	0:03	2
101	16:42	16:45	0:03	1
102	16:49	16:50	0:01	1
103	16:53	16:55	0:02	1
104	17:06	17:09	0:03	2
105	17:12	17:16	0:04	1
106	17:20	17:22	0:02	1
107	17:20	17:25	0:05	2
PROMEDIO			**3,01**	**Minutos**

CLIENTE MAYORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
1	8:39	8:50	0:11	2
2	9:56	10:04	0:08	1
3	10:42	10:59	0:17	1
4	11:04	11:09	0:05	2
5	11:31	11:35	0:04	1
6	14:35	14:43	0:08	2
7	14:43	14:50	0:07	2
8	15:23	15:29	0:06	1
9	16:35	16:46	0:11	2
PROMEDIO			**8,3**	**Minutos**

TIEMPOS POR VENDEDORES		
Promedios		
VENDEDOR 1	5,3	Minutos
VENDEDOR 2	5,5	Minutos

ANEXO 13. Fichas de medición de cargas de trabajo para el diagnóstico del servicio de atención al cliente

VENDEDOR 1:

MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

Información personal

Apellidos y Nombres:	Morocho Tenelema Luis Gualberto	Fecha:	16/11/2015
Nivel de Instrucción:	Secundaria	Horarios:	Lunes a Sabado 8:00-13:00 y 13:30-18:00
Nombre del Puesto:	Vendedor	Horas al mes:	228
Organización:	CARDIDAM AUTOPARTES CIA LTDA		
Función Principal:	Vendedor		

Detalle de carga de trabajo — TIEMPO TOTAL 14176 min

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Atender al cliente en el mostrador	A	Diaria	24	70	5,3	8904
2	Ordenar las estanterias	B	Diaria	24	10	10	2400
3	Realizar inventario fisico del almacén	B	Anual	1	1	1500	1000
4	Recibir mercaderia	C	Diaria	24	3	6	432
5	Limpiar almacen principal	D	Diaria	24	2	30	1440

VENDEDOR 2:

MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

Información personal

Apellidos y Nombres:	Maldonado Ramos José Luis	Fecha:	16/11/2015
Nivel de Instrucción:	Primaria	Horarios:	Lunes a Sabado 8:00-13:30 y 14:00-18:00
Nombre del Puesto:	Vendedor	Horas al mes:	228
Organización:	CARDIDAM AUTOPARTES CIA LTDA		
Función Principal:	Vendedor		

Detalle de carga de trabajo — TIEMPO TOTAL 14848 min

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Atender al cliente en el mostrador	A	Diaria	24	50	5,5	6600
2	Ordenar las estanterias	B	Diaria	24	5	10	1200
3	Realizar inventario fisico del almacén	B	Anual	1	1	1500	1000
4	Recibir mercaderia	C	Diaria	24	2	6	288
5	Rotular mercaderia recibida	C	Diaria	24	8	30	5760
6	Cobrar y facturar en ausencia del cajero	B	Diaria	24	7	1,5	252

CAJERO:

MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

Información personal

Apellidos y Nombres:	Gaibor Gaibor Carlos Andres	Fecha:	16/11/2015
Nivel de Instrucción:	Secundaria	Horarios:	Lunes a Sabado 8:00-13:00 y 13:30-18:00
Nombre del Puesto:	Cajero	Horas al mes:	228
Organización:	CARDIDAM AUTOPARTES CIA LTDA		
Función Principal:	Cajero - Cobrador		

Detalle de carga de trabajo TIEMPO TOTAL 13144 min

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Facturar los productos	A	Diaria	24	120	0,8	**2304**
2	Cobrar al cliente	A	Diaria	24	120	0,5	**1440**
3	Realizar inventario físico del almacén	C	Anual	1	1	1500	**1000**
4	Ingresar al sistema facturas de compras	C	Diaria	24	20	15	**7200**
5	Imprimir etiquetas de los productos recibidos	C	Diaria	24	20	2,5	**1200**

ANEXO 14. Mediciones de tiempos de atención a clientes con el nuevo proceso

CLIENTE MINORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
1	8:02	8:03	0:01	1
2	8:03	8:05	0:02	2
3	8:03	8:05	0:02	1
4	8:08	8:10	0:02	2
5	8:22	8:23	0:01	1
6	8:24	8:25	0:01	1
7	8:29	8:31	0:02	2
8	8:38	8:39	0:01	1
9	8:39	8:40	0:01	2
10	8:43	8:44	0:01	1
11	8:45	8:47	0:02	2
12	8:46	8:47	0:01	1
13	8:55	8:57	0:02	2
14	9:05	9:07	0:02	1
15	9:08	9:09	0:01	1
16	9:12	9:14	0:02	1
17	9:22	9:23	0:01	2
18	9:30	9:31	0:01	1
19	9:32	9:33	0:01	2
20	9:32	9:34	0:02	1
21	9:40	9:41	0:01	1
22	9:43	9:45	0:02	2
23	9:43	9:44	0:01	1
24	9:46	9:47	0:01	1
25	9:47	9:48	0:01	1
26	9:50	9:52	0:02	1
27	10:00	10:02	0:02	2
28	10:05	10:06	0:01	1
29	10:07	10:09	0:02	1
30	10:11	10:13	0:02	1
31	10:13	10:14	0:01	1
32	10:16	10:17	0:01	2
33	10:16	10:17	0:01	1
34	10:17	10:18	0:01	2
35	10:18	10:19	0:01	2
36	10:20	10:21	0:01	2
37	10:23	10:25	0:02	1
38	10:25	10:26	0:01	1

CLIENTE MINORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
39	10:28	10:30	0:02	1
40	10:35	10:36	0:01	2
41	10:37	10:39	0:02	1
42	10:45	10:46	0:01	2
43	10:46	10:47	0:01	2
44	10:46	10:47	0:01	1
45	10:47	10:48	0:01	1
46	10:48	10:49	0:01	1
47	10:57	10:58	0:01	2
48	11:12	11:13	0:01	1
49	11:13	11:14	0:01	2
50	11:13	11:15	0:02	1
51	11:22	11:25	0:03	1
52	11:25	11:26	0:01	1
53	11:25	11:27	0:02	2
54	11:27	11:28	0:01	1
55	11:28	11:29	0:01	2
56	11:29	11:30	0:01	2
57	11:29	11:30	0:01	1
58	11:30	11:32	0:02	1
59	11:45	11:48	0:03	2
60	11:49	11:51	0:02	2
61	11:53	11:55	0:02	2
62	11:53	11:55	0:02	1
63	11:56	11:57	0:01	1
64	11:57	11:59	0:02	1
65	11:57	11:58	0:01	2
66	11:59	12:00	0:01	1
67	12:06	12:07	0:01	2
68	12:08	12:10	0:02	1
69	12:10	12:12	0:02	1
70	12:14	12:15	0:01	1
71	12:16	12:17	0:01	1
72	12:22	12:24	0:02	1
73	12:22	12:23	0:01	2
74	12:25	12:27	0:02	2
75	12:30	12:31	0:01	2
76	12:30	12:33	0:03	1

CLIENTE MINORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
77	12:35	12:36	0:01	1
78	12:36	12:38	0:02	1
79	12:41	12:43	0:02	1
80	12:42	12:45	0:03	2
81	12:43	12:44	0:01	1
82	12:55	12:57	0:02	1
83	12:59	13:01	0:02	2
84	13:03	13:04	0:01	2
85	13:05	13:06	0:01	2
86	13:08	13:09	0:01	2
87	13:15	13:16	0:01	2
88	13:18	13:19	0:01	2
89	13:32	13:35	0:03	1
90	13:38	13:40	0:02	1
91	13:26	13:28	0:02	1
92	13:30	13:32	0:02	1
93	13:34	13:35	0:01	1
94	13:59	14:02	0:03	1
95	14:10	14:11	0:01	2
96	14:22	14:23	0:01	2
97	14:25	14:26	0:01	1
98	14:29	14:30	0:01	2
99	14:31	14:33	0:02	2
100	14:33	14:34	0:01	2
101	14:34	14:36	0:02	2
102	14:37	14:38	0:01	2
103	14:42	14:43	0:01	1
104	14:44	14:45	0:01	1
105	14:50	14:51	0:01	1
106	14:53	14:54	0:01	1
107	14:56	14:58	0:02	1
108	14:58	14:59	0:01	1
109	15:12	15:14	0:02	1
110	15:14	15:15	0:01	1
111	15:15	15:16	0:01	1
112	15:18	15:20	0:02	2
113	15:25	15:27	0:02	1
114	15:28	15:30	0:02	2

CLIENTE MINORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
115	15:40	15:42	0:02	1
116	15:40	15:41	0:01	2
117	15:46	15:48	0:02	1
118	15:49	15:50	0:01	2
119	15:55	15:57	0:02	1
120	16:07	16:08	0:01	2
121	16:08	16:09	0:01	1
122	16:10	16:11	0:01	1
123	16:15	16:16	0:01	2
124	16:17	16:18	0:01	1
125	16:19	16:20	0:01	2
126	16:21	16:22	0:01	1
127	16:23	16:25	0:02	2
128	16:25	16:27	0:02	1
129	16:26	16:28	0:02	1
130	16:28	16:30	0:02	1
131	16:30	16:32	0:02	1
132	16:40	16:41	0:01	2
133	16:42	16:43	0:01	2
134	16:50	16:52	0:02	1
135	17:00	17:01	0:01	1
136	17:02	17:03	0:01	1
137	17:05	17:07	0:02	1
138	17:07	17:09	0:02	1
139	17:11	17:13	0:02	2
140	17:14	17:15	0:01	1
141	17:15	17:17	0:02	1
142	17:17	17:19	0:02	1
143	17:19	17:21	0:02	1
144	17:22	17:23	0:01	1
145	17:25	17:28	0:03	2
146	17:28	17:29	0:01	1
147	17:33	17:35	0:02	1
148	17:38	17:40	0:02	2
149	17:41	17:43	0:02	1
150	17:48	17:49	0:01	1
151	17:49	17:51	0:02	1
152	17:53	17:54	0:01	2
PROMEDIO			**1,55**	**Minutos**

TIEMPOS POR VENDEDORES		
Promedios		
VENDEDOR 1	3,57	Minutos
VENDEDOR 2	3,6	Minutos

CLIENTE MAYORISTA				
#	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO	VENDEDOR
1	8:12	8:18	0:06	1
2	8:29	8:33	0:04	1
3	9:22	9:29	0:07	1
4	10:22	10:28	0:06	2
5	10:56	10:59	0:03	1
6	11:32	11:38	0:06	2
7	12:12	12:17	0:05	2
8	13:22	13:29	0:07	2
9	13:46	13:51	0:05	1
10	14:32	14:38	0:06	1
11	15:22	15:27	0:05	2
12	15:55	16:05	0:10	2
13	16:42	16:45	0:03	1
14	17:14	17:18	0:04	2
15	17:25	17:32	0:07	1
PROMEDIO			**5,6**	**Minutos**

ANEXO 15. Fichas de medición de cargas de trabajo una vez que se ha implementado el nuevo proceso

VENDEDOR 1:

MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

Información personal

Apellidos y Nombres:	Morocho Tenelema Luis Gualberto	Fecha:	04/05/2015
Nivel de Instrucción:	Secundaria	Horarios:	Lunes a Sabado 8:00-13:00 y 13:30-18:00
Nombre del Puesto:	Vendedor	Horas al mes:	228
Organización:	CARDIDAM AUTOPARTES CIA LTDA		
Función Principal:	Vendedor		

Detalle de carga de trabajo — TIEMPO TOTAL 11239,36 min

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Atender al cliente en el mostrador	A	Diaria	24	102	3,57	8739,36
2	Realizar inventario físico del almacén	B	Anual	1	1	1500	1500
3	Recibir mercaderia	C	Diaria	24	3	6	1000

VENDEDOR 2:

MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

Información personal

Apellidos y Nombres:	Maldonado Ramos José Luis	Fecha:	04/05/2015
Nivel de Instrucción:	Primaria	Horarios:	Lunes a Viernes 8:00-13:30 y 14:00-18:00
Nombre del Puesto:	Vendedor	Horas al mes:	228
Organización:	CARDIDAM AUTOPARTES CIA LTDA		
Función Principal:	Vendedor		

Detalle de carga de trabajo — TIEMPO TOTAL 11968 min

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Atender al cliente en el mostrador	A	Diaria	24	65	3,6	5616
2	Realizar inventario físico del almacén	B	Anual	1	1	1500	1500
3	Recibir mercaderia	C	Diaria	24	2	6	1000
4	Rotular mercaderia recibida	A	Diaria	24	5	30	3600
5	Cobrar y facturar en ausencia del cajero	B	Diaria	24	7	1,5	252

BODEGUERO:

MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

Información personal

Apellidos y Nombres:	Guajala Darling Manuel	Fecha:	04/05/2015
Nivel de Instrucción:	Secundaria	Horarios:	Lunes a Viernes 8:00-13:30 y 14:00-18:00
Nombre del Puesto:	Bodeguero	Horas al mes:	220
Organización:	CARDIDAM AUTOPARTES CIA LTDA		
Función Principal:	Bodeguero		

Detalle de carga de trabajo — TIEMPO TOTAL 13012 min

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Ordenar las estanterías	A	Diaria	24	15	10	3600
2	Realizar inventario físico del almacén	B	Anual	1	1	1500	1500
3	Recibir mercadería	A	Diaria	24	2	6	1000
4	Rotular mercadería recibida	A	Diaria	24	5	30	3600
5	Limpiar almacén principal	C	Diaria	24	2	30	1440
6	Despachar pedidos	A	Diaria	24	60	1,3	1872

ANEXO 16. Fotos de capacitaciones brindadas a los empleados

CAPACITACIÓN IZUMO



CAPACITACIÓN IZUMO



En la capacitación IZUMO/Amortiguación fueron invitados varios clientes para que sean partícipes de la charla.