



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de “La Mega tienda del sur”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención de título de Ingenieros Comerciales**

**Autores: Geovanny Paul Morocho Rojas**

**Ana Belén Pinos Aucancela**

**Director: Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi**

**Cuenca, Ecuador**

**2019**

## **Dedicatoria**

La presente tesis va dedicada principalmente a mis tíos Freddy, Paolo y Diego Aucancela por haber sido los pilares fundamentales de mi educación, ya que, con su cariño y apoyo constante me han permitido alcanzar mis metas; a mi mamá Ana Aucancela, mi abuelita Rosa Saltos y mi tío Marco Aucancela que han recorrido este largo camino conmigo brindándome siempre su apoyo y amor incondicional; y por último a mis hermanos Paolo e Israel Pinos por haber sido mi motivación e inspiración diaria para culminar con mis estudios.

Ana Belén Pinos

Este trabajo quiero dedicarlo en primer lugar a mis padres Edmundo Morocho y Susana Rojas quienes fueron un pilar fundamental en esta etapa de mi vida brindándome su apoyo y cariño en todo momento e inspirándome a culminar mis estudios; a mi hermano Daniel Morocho por estar siempre apoyándome e impulsándome a seguir adelante en la consecución de mis objetivos; a mi abuelita María Rojas por su cariño y apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

Geovanny Morocho

## **Agradecimientos**

- En primer lugar, quiero agradecer al Ing. Pedro Guerrero por haber sido participe de la presente tesis y habernos apoyado en la culminación de la misma
- Al señor Norman Quezada por su amabilidad y entusiasmo al brindarnos la información necesaria para la elaboración de la investigación.
- A mi compañero de tesis Geovanny Morocho por haber sido mi apoyo incondicional para la elaboración y desarrollo de la presente tesis
- A mis amigos y familiares por creer en mi al brindarme su apoyo y cariño incondicional

Ana Belén Pinos

- En primer lugar, a Dios por prestarme vida y permitirme culminar con esta maravillosa etapa de mi vida.
- A mi familia en general por el apoyo incondicional brindado y depositado en mi persona.
- A mi compañera Ana Belén Pinos por la realización de este trabajo de titulación y el apoyo incondicional brindado a mi persona.
- Al Ing. Pedro Guerrero por la guía, conocimiento y paciencia brindados en la elaboración del presente trabajo.
- Al Sr. Norman Quezada por la información facilitada sobre su empresa para la realización de esta tesis.
- A la Universidad del Azuay y a sus docentes quienes compartieron sus conocimientos en busca de guiarnos y prepararnos para ser útiles en la sociedad.

Geovanny Morocho

## Índice de Contenidos

### Contenido

Dedicatoria.....	ii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Anexos.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
Capítulo 1: Análisis de la situación de la empresa.....	1
1.1 Antecedentes de la empresa.....	1
1.2 Misión.....	2
1.3 Visión.....	2
1.4 Objetivos.....	2
1.5 Diagnóstico de la empresa.....	3
1.5.1 Análisis F.O.D.A:.....	3
1.5.2 F.O.D.A Cruzado.....	5
1.5.3 Análisis P.E.S.T.E.L.....	6
1.6 Análisis de la Cadena de valor.....	13
1.7 Procesos claves de la empresa.....	14
1.8 Organigrama.....	19
Capítulo 2: Marco Teórico.....	20
2.2 Definición de la reingeniería.....	20
2.4 Ventajas y desventajas de una reingeniería.....	21
2.5 Etapas de una reingeniería de negocio:.....	22
2.6 Procesos de negocio:.....	23
2.7 Factores críticos de éxito.....	24
2.8 Las 3Cs, Clientes, Competencia y Cambio.....	24
2.9 Modelos de servicio al cliente en empresas de servicio y comercialización.....	26
2.10 Servicio al cliente.....	28
2.11 Características del servicio al cliente.....	28
2.12 Importancia del Servicio al cliente.....	29
2.13 Satisfacción del cliente.....	30
2.14 Fuentes de información.....	31

<b>2.15 Herramientas básicas para la mejora de procesos</b> .....	32
<b>Capítulo 3: Levantamiento y análisis de procesos del departamento de servicio al cliente</b> .....	35
<b>3.1 Definición de procesos</b> .....	35
3.1.1 Proceso de Recursos Humanos .....	36
3.1.2 Proceso de Compras.....	37
3.1.3 Proceso de Recursos Finanzas .....	38
3.1.4 Proceso de Ventas .....	39
3.1.5 Proceso de Servicio al Cliente .....	40
<b>3.2 Análisis del proceso del Servicio al Cliente</b> .....	45
<b>3.3 Utilización de herramientas administrativas para la gestión de procesos</b> 49	
3.3.1 Hoja de Verificación:.....	49
3.3.2 Diagrama de Ishikawa:.....	51
3.3.3 Diagrama de Pareto.....	52
<b>3.4 Generación de nuevos procesos</b> .....	52
<b>3.5 Esquema de nuevos procesos.</b> .....	58
3.5.1 Actividades por subproceso .....	60
<b>Capítulo 4: Modelo de reingeniería de procesos</b> .....	63
4.1. Análisis de los nuevos procesos .....	63
<b>4.2. Valor agregado</b> .....	65
<b>4.3 Modelo de reingeniería</b> .....	70
<b>Conclusiones</b> .....	76
<b>Bibliografía</b> .....	78
<b>Anexos</b> .....	79

## Índice de Figuras

Figura 1: P.I.B .....	8
Figura 2: Inflación.....	8
Figura 3: Tasa de desempleo.....	9
Figura 4 Población económicamente activa.....	10
Figura 5: Sectores de trabajo de los azuayos .....	11
Figura 6: Organigrama de “La Mega Tienda del Sur” .....	19
Figura 7: Hoja de Verificación.....	33
Figura 8: Diagrama de Pareto .....	34
Figura 9 Distribución actual del departamento de Servicio al Cliente.....	41
Figura 10 Actividades del proceso de Servicio al Cliente .....	44
Figura 11 Gráfico de calificación del servicio prestado por el establecimiento .....	46
Figura 12 Grafico de calificación del servicio prestado .....	46
Figura 13 Calificación del trato del personal hacia los usuarios.....	47
Figura 14 Calificación de solución de necesidades.....	48
Figura 15 Calificación de la presencia del personal.....	48
Figura 16 Problemas del Servicio al Cliente.....	49
Figura 17 Diagrama de Ishikawa .....	51
Figura 18 Diagrama de Pareto.....	52
Figura 19 Esquema de nuevos procesos.....	58
Figura 20 Nueva distribución del departamento de servicio al cliente .....	69

## Índice de Tablas

Tabla 1: F.O.D.A.....	4
Tabla 2: Cadena de Valor.....	13
Tabla 3 Procesos de “La Mega Tienda del Sur” .....	14
Tabla 4 Herramientas básicas de mejoras de procesos .....	32
Tabla 5: Análisis de Procesos .....	35
Tabla 6: Proceso de Recursos Humanos .....	36
Tabla 7: Proceso de compras .....	37
Tabla 8: Proceso de Finanzas .....	38
Tabla 9: Proceso de Ventas .....	39
Tabla 10 Hoja de Verificación .....	50
Tabla 11 Diagrama de Pareto .....	52
Tabla 12 Nuevos subprocesos del Servicio al Cliente .....	54
Tabla 13 Indicadores del Servicio al Cliente .....	55
Tabla 14 Gestión de Personal.....	60
Tabla 15 Quejas y Reclamos.....	60
Tabla 16 Generar Estadísticas.....	61
Tabla 17 Gestión de Mercadeo .....	61
Tabla 18 Servicio Postventa.....	62
Tabla 19 Valor Agregado “Quejas” .....	66
Tabla 20 Valor Agregado “Atención al Cliente” .....	67
Tabla 21 Modelo de reingeniería “Gestión de personal” .....	70
Tabla 22 Modelo de reingeniería “Quejas y Reclamos” .....	71
Tabla 23 Modelo de reingeniería “Generar Estadísticas” .....	72
Tabla 24 Modelo de reingeniería “Gestión de mercadeo” .....	73
Tabla 25 Modelo de reingeniería “Servicio Postventa” .....	74
Tabla 26 Modelo de Reingeniería “Atención al Cliente” .....	75

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 Encuesta Cliente Externo .....	79
--	----



## **Resumen**

La presente tesis tiene como objetivo realizar una propuesta de reingeniería aplicada al proceso del servicio al cliente de “La Mega Tienda del Sur”; para ello se realizó el estudio, análisis y observación del departamento, se pudo determinar los problemas que se suscitaban dentro del proceso y buscar alternativas de solución mediante la aplicación de la teoría propuesta en los libros estudiados, adaptando, modificando y reestructurando las actividades en busca de conseguir una sinergia con la cultura organizacional de la empresa, finalmente se obtuvo resultados capaces de satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos como los externos.

Palabras claves: Reingeniería, servicio al cliente, proceso

## Abstract

The aim of this thesis is to propose a reengineering process applied to the process of customer service in "La Mega Tienda del Sur." For this purpose, a study, analysis, and observation of the customer service department were carried out. It was possible to detect the problems within the process and some alternative solutions are suggested by applying the theory proposed in the books studied and adapting, modifying, and restructuring the activities so as to get a joint effort with the organizational culture of the company. Finally, results that satisfy the needs of both internal and external customers were obtained.

**Key words:** reengineering, customer service, process

Engineer Pedro Guerrero Maxi

Ana Belén Pinos Aucancela  
0958839601  
[belenpinos@es.uazuay.edu.ec](mailto:belenpinos@es.uazuay.edu.ec)

Geovanny Paul Morocho Rojas  
0979979439  
[gomorocho@es.uazuay.edu.ec](mailto:gomorocho@es.uazuay.edu.ec)



Translated by,

Rafael Argudo

## **Introducción**

En la actualidad el mercado ha ido evolucionando de una manera muy rápida obligando a las empresas a adaptarse o morir en el intento, es por este motivo que la competencia cada vez es más feroz y busca nuevas herramientas que permitan estar un paso adelante que su rival, enfocándose principalmente en la innovación y el servicio al cliente brindado, ya que, el mercado ha cambiado la perspectiva de la empresa con el cliente convirtiéndolo a este en un factor muy importante debido a que es el encargado de tomar la decisión de compra y recompra.

La reingeniería de procesos es una herramienta que ante una correcta aplicación se vuelve una fortaleza para la empresa debido a que estudia a profundidad los procesos que se llevan internamente y toma medidas necesarias que permitan a la organización ser competitiva en el mercado. “La Mega Tienda del Sur” es una empresa cuencana que en la actualidad ha venido presentando varios problemas con relación al servicio al cliente, ya que, ante un crecimiento acelerado de sus ventas ha descuidado por completo la calidad de servicio brindado y se ha visto envuelta en varios problemas que han causado pérdidas económicas y de imagen.

En los últimos meses “La Mega Tienda del Sur” ha afrontado a varios problemas debido al servicio que ofrece al cliente, es por este motivo que la presente tesis trata de solucionar de la manera más óptima mediante una propuesta de reingeniería de procesos los inconvenientes que ha presentado hasta la actualidad y poder prevenir y disminuir riesgos futuros que puede presentar la organización, tratando de cuidar los recursos debido a que una implementación de reingeniería de procesos suele ser algo costosa para una empresa.

Para poder realizar una propuesta de reingeniería de procesos primero se debe conocer la información básica de la empresa que permita saber ¿cuál es la razón de ser de la empresa? y ¿a dónde quiere llegar?, para luego estudiar profundamente cuáles son los procesos y actividades actuales que tiene y como estos se relacionan y afectan el servicio al cliente, ya que, todos los procesos se encuentran vinculados entre sí y se debe buscar desde donde se origina el problema siendo también indispensable conocer cuál es la estructura de la empresa y cuáles son las funciones de cada área.

Seguido de conocer el funcionamiento de la empresa se debe tener en claro los conceptos que se van a utilizar para el desarrollo de la tesis, ya que, es indispensable

entender varios términos, herramientas y técnicas administrativas que permitan al lector entender cómo se realizó la identificación, análisis, estudio y solución de los problemas; y posteriormente como se dio paso para poder realizar la propuesta de reingeniería de procesos.

Luego de tener claro cada concepto que se utiliza en la presente tesis se puede dar paso al levantamiento del proceso de servicio al cliente, donde mediante la observación y estudios cuantitativos y cualitativos se pudo obtener información primordial y saber dónde se encuentran los problemas y como afecta a la empresa; también se utilizaron varias herramientas administrativas que permitieron tener una visión más amplia de los fallos que se cometen en la realización del proceso y el planteamiento de las actividades.

Por último, luego de haber encontrado cuales son los problemas y donde se suscitan, se procedió a realizar una propuesta de reingeniería donde mediante una simulación y prueba piloto se pudo observar cómo sería el nuevo funcionamiento del proceso de servicio al cliente de “La Mega Tienda del Sur” y como esta beneficiaría a la empresa en cuanto a la eficiencia y eficacia, ya que se dice que los recursos son limitados y se deben optimizar para obtener una mayor rentabilidad.

## **Capítulo 1: Análisis de la situación de la empresa.**

### **1.1 Antecedentes de la empresa.**

En el año 2008 la señora Consuelo Pachar junto a su esposo vieron la oportunidad en un mercado desatendido donde las personas necesitaban productos de alta calidad a precios más bajos, ya que, la mayoría de los supermercados que se encontraban en la ciudad tenían costos más altos haciendo que no todas las personas pudieran acceder a realizar sus compras habituales, por estos motivos nace la idea de fundar “La Mega Tienda del Sur” desde el inicio de su actividad se dedicó a la venta masiva de productos de primera necesidad a precios más bajo y de alta calidad, esta empresa desde sus comienzos se ubicó en la ciudad de Cuenca en las calles Av. De las Américas y Cornelio Crespo.

La Mega Tienda del sur en sus inicios ofrecía productos de primera necesidad de marcas muy reconocidas a nivel nacional, pero con el pasar de los años empezaron a fabricar sus propias marcas dando inicio a la comercialización y distribución de varios productos al por mayor y menor. Dentro de los productos que esta empresa empezó a comercializar se encuentra el arroz “Grano Especial CLM” que obtuvo una gran acogida en el mercado cuencano, ya que, la demanda empezó a crecer exponencialmente obligando a las grandes empresas de supermercados y tiendas pequeñas a adquirir de este producto debido a su precio y calidad.

En el año 2011 “La Mega Tienda del Sur” empezó a expandir su local debido a que la demanda de sus productos empezó a crecer y el espacio empezó a faltar, abriendo nuevas secciones y construyendo su propio parqueadero para mejorar la satisfacción del cliente. En los últimos años se han hecho varias modificaciones, ya que, esta empresa se ha hecho muy popular en el mercado cuencano y también se han unido nuevas marcas muy importantes a su catálogo de productos contando en la actualidad con 38 distintas marcas para la venta al público.

A lo largo de los años muchos supermercados han intentado suprimir a la competencia ya que “La Mega Tienda del sur” ha acaparado un gran público donde ya no solo acuden al local personas de ingresos económicos medios y bajos; si no también

aquellos que tienen un nivel socioeconómico más alto demostrando que con el paso de los años han crecido en el mercado y se ha ido posicionado en la ciudad.

En la actualidad “La Mega Tienda del Sur” pertenece al grupo “Conorque CIA Ltda.” y es considerada como una mediana empresa que cuenta con alrededor de 50 empleados que se encuentran distribuidos entre supervisores, percheros, cajeros, operarios, etc. La gran acogida de este supermercado ha permitido que se pueda expandir por la ciudad de Cuenca, ya que, en el año 2017 se apertura un nuevo local ubicado en Chaullabamba bajo el nombre “Centro Comercial Plaza Sur” que permitió que gente de otros cantones puedan realizar sus compras de manera más cómoda debido a que acortaban las distancias ofreciendo la misma calidad al menor precio.

## **1.2 Misión**

“Dentro de nuestro sistema de gestión de calidad, la Mega Tienda del Sur se centró en una misión específica: ofrecer la mejor alternativa comercial mediante el precios bajos y gran calidad en sus productos, mediante la aplicación acertada de estrategias, recursos y experiencias, garantizando calidad y efectividad en los resultados, Por tal motivo, continuamos con nuestra política de calidad que consiste en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de la presentación de servicios de excelente calidad y con oferta nuestro servicio ágil, oportuno y eficiente, contado para ello con la infraestructura adecuada, personal competente y proveedores confiables que permitan la mejora continua de la organización y del sistema de gestión de calidad.”

## **1.3 Visión**

“Ser en el 2015 una plataforma de negocios, que permita el libre comercio de mercancías alimentarias y servicios, con la utilización eficiente de recursos tecnológicos y la aplicación de mejoramiento continuo.”

## **1.4 Objetivos**

- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Prestar un servicio ágil, oportuno y eficiente
- Mantener ambientes de trabajo saludables y adecuados

- Mejorar continuamente las competencias del personal de la organización
- Contar con proveedores confiables
- Mejorar continuamente nuestros procesos de calidad interna. (Quezada, 2019)

### **1.5 Diagnóstico de la empresa**

En la actualidad “La Mega Tienda del sur” ha sido una empresa que ha tenido varios aciertos y desaciertos que han hecho que cada día su nombre este más presente en el mercado cuencano; como pequeño resumen se puede destacar los precios bajos de sus productos con relación a la competencia, la empresa puede contar con precios menores debido a que tienen un buen poder de negociación con sus proveedores, pero al utilizar la estrategia de liderazgo en costos la calidad que proyectan ha ido disminuyendo con el pasar de los años trayendo consigo varios problemas que han sido percibidos por los clientes y por las entidades reguladoras que controlan el funcionamiento de “La Mega Tienda del Sur” uno de los casos más escuchados en la actualidad es la clausura de su local por parte de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, (A.R.C.S.A), debido a una plaga de ratas en sus bodegas, donde la empresa tuvo que enfrentar una multa económica y pérdida de una pequeña cantidad de clientes.

El buen manejo de sus redes sociales y la experiencia que tiene en el mercado ha sido uno de los factores claves para minimizar el impacto de los erros que han cometido; el servicio al cliente es una de las principales debilidades de “La Mega Tienda del Sur” siendo deficiente en su proceso y presentado fallas constantes, es por todos estos motivos que se precisó la realización de un estudio acerca de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en la actualidad y posteriormente realizar un F.O.D.A cruzado para poder analizar las estrategias que se podrían utilizar para mitigar errores y resaltar aspectos que favorecen a la empresa.

#### **1.5.1 Análisis F.O.D.A:**

El análisis F.O.D.A permitirá analizar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa para así poder tomar acciones y como se encuentra sus oportunidades y amenazas de “La Mega Tienda del Sur” para poder anticiparse a cualquier cambio en el mercado.

**Tabla 1: F.O.D.A**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>F1.-</b> Precios de venta bajos en relación a los precios de la competencia</p> <p><b>F2.-</b> El local comercial se encuentra ubicado estratégicamente en una zona de alta afluencia</p> <p><b>F3.-</b> Conocimiento del sector en el cual se desarrolla</p> <p><b>F4.-</b> Cuenta con sus propias marcas de productos</p> <p><b>F5.-</b> Se encuentra posicionado en el mercado Cuencano</p> <p><b>F6.-</b> Empresa atractiva en el mercado de los proveedores</p> <p><b>F7.-</b> Amplio portafolio de marcas y productos</p> <p><b>F8.-</b> Buen manejo de redes sociales</p>	<p><b>O1.-</b> Crecimiento del mercado a ritmo acelerado</p> <p><b>O2.-</b> Precios altos de la competencia</p> <p><b>O3.-</b> El gobierno actual busca aliviar la carga tributaria de las empresas</p> <p><b>O4.-</b> Mercado mal atendido</p> <p><b>O5.-</b> Protección del estado a las empresas ecuatorianas generadoras de empleo</p> <p><b>O6.-</b> Incremento de la demanda de empleo</p> <p><b>O7.-</b> Métodos de comunicación ágiles y directos con el cliente</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>D1.-</b> Infraestructura deficiente en cuestión al espacio</p> <p><b>D2.-</b> Falta de capacitación y motivación al personal</p> <p><b>D3.-</b> Problemas en el servicio al cliente</p> <p><b>D4.-</b> Mal manejo de los inventarios, lo cual genera productos expirados en aquellos que son de baja rotación</p> <p><b>D5.-</b> Mala comunicación dentro de la empresa</p> <p><b>D6.-</b> Seguridad ineficiente que hace que los gastos incrementen</p> <p><b>D7.-</b> Problemas de etiquetado y ubicación de los productos</p> <p><b>D8.-</b> Problemas en los cuales se ha visto envuelto en la actualidad debido a plaga de ratas</p>	<p><b>A1.-</b> Alto nivel de competencia directa</p> <p><b>A2.-</b> Incremento de la delincuencia dentro de locales comerciales</p> <p><b>A3.-</b> Fidelización de los clientes a supermercados ya reconocidos</p> <p><b>A4.-</b> Tendencias medio ambientales que generan costos mayores a las empresas</p> <p><b>A5.-</b> Inestabilidad del gobierno actual</p> <p><b>A6.-</b> Reducción de los ingresos de los cuencanos</p> <p><b>A7.-</b> Incremento de precios en productos de primera necesidad</p>

Fuente: (Calicchio, 2015)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos



### 1.5.2 F.O.D.A Cruzado

- Estrategias F.O

**F1-O2:** “La mega tienda de sur” es una empresa que cuenta con precios más bajos que la competencia, siendo esto una ventaja competitiva ya que se puede tener un mayor alcance dentro del mercado potencial acaparando más clientes.

**F2-F5-O1:** “La mega tienda del sur” es una empresa que cuenta con varios años de trayectoria dentro del mercado cuencano encontrándose ya posicionada en la mente de sus clientes potenciales que con el paso del tiempo se han ido fidelizando brindando buena reputación para la empresa y recomendado a sus familiares, amigos y personas conocidas.

**F3-O4:** La trayectoria con la que cuenta “la mega tienda del sur” es muy importante dentro del mercado, ya que, conoce de los gustos y necesidades de sus clientes y su vez analiza a sus futuros clientes.

**F4-O7:** Las redes sociales han sido un factor muy importante para poder comunicar los productos que ofertan, sobre todo aquellos que son de su propia marca para que de esta manera se puedan potencializar y que se posicionen en el mercado.

**F6-O1:** El crecimiento del mercado cuencano ha hecho que cada vez exista mayor número de competidores y los proveedores buscan las mejores opciones de supermercados donde se puedan ofertar sus productos, siendo “La mega tienda del sur” una empresa atractiva ya que cuenta con gran afluencia de personas.

- Estrategias F.A

**F1-A1:** Los precios más bajos que ofrece “la mega tienda del sur” con relación a la competencia es una de las mayores estrategias que tiene la empresa

**F4-A7:** Al contar con sus propias marcas de productos pueden ofertar a un precio más bajo en relación a otros productos

**F1-F5-A3:** “La mega tienda del sur” al ser una empresa que se encuentra posicionada en el mercado cuencano y que tiene precios más bajos que la competencia puede llegar a fidelizar a clientes que ya se encontraban leales a otros supermercados.

**F3-A4:** Las nuevas tendencias medio ambientales han representado un obstáculo para “La mega tienda del sur” pero con el pasar de los años se fueron adaptando y buscando

nuevas soluciones de reciclaje y disminución de residuos, ya sea mediante la venta o la reutilización de estos materiales.

- Estrategias D.O

**D2-O6:** Al haber un incremento en la demanda de empleo, los ofertantes deberán estar cada vez más preparados, haciendo que los costos de capacitación se reduzcan debido a que no se necesitara tanta capacitación.

- Estrategias D.A

**D6-A2:** Se deberá incrementar la seguridad mediante capacitación al personal debido a que la delincuencia ha crecido en la ciudad.

**D3-A3:** Mejorar el servicio al cliente para que las personas prefieran “La Mega Tienda del Sur” siendo como primera opción de consumo y dejar de lado los supermercados a los cuales ya se encuentran posicionados.

**D1-A1:** Mejorar la infraestructura y la presentación de los productos dentro del local para minimizar a la competencia directa

**D1-D7-A1:** Mejorar la infraestructura y la presentación de los productos dentro del local para minimizar a la competencia directa

**D8-A4:** Actualmente la empresa se ha visto envuelta en problemas debido a que el ARCSA clausuro “La Mega Tienda del Sur” durante 2 días por plaga de ratas en la bodega donde se encontraban los productos de primera necesidad, esto causo pérdida de imagen, pero se pudo manejar mediante la utilización correcta de publicidad y su buen control de redes sociales.

### **1.5.3 Análisis P.E.S.T.E.L**

Para entender como la empresa se encuentra en la actualidad y poder proyectarse es necesario realizar un estudio del entorno donde se analicen factores claves como el ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de “La Mega Tienda del Sur” y así poder tener una ventaja competitiva o contar con un plan de contingencia ante cambios en el mercado.

- Factores Políticos:

El 24 de mayo del 2017 fue electo para gobernar el país el Lcdo. Lenin Moreno que en su candidatura prometió un sin número de cambios que se realizarían para el bienestar de los ecuatorianos, sin embargo, luego de 2 años al poder esas promesas se han visto reemplazadas por incertidumbre causando miedo e inestabilidad en las empresas que existen en el país, debió a que, al no haber un pronunciamiento por parte del presidente sobre las nuevas medidas que se tomaran en su gobierno, las empresas no pueden anticiparse a cualquier cambio que se de en el país. El desempleo en Ecuador también es uno de los temas más importantes a tratar, ya que, en los 2 últimos años hubo una alta tasa de despidos en el sector público y privado.

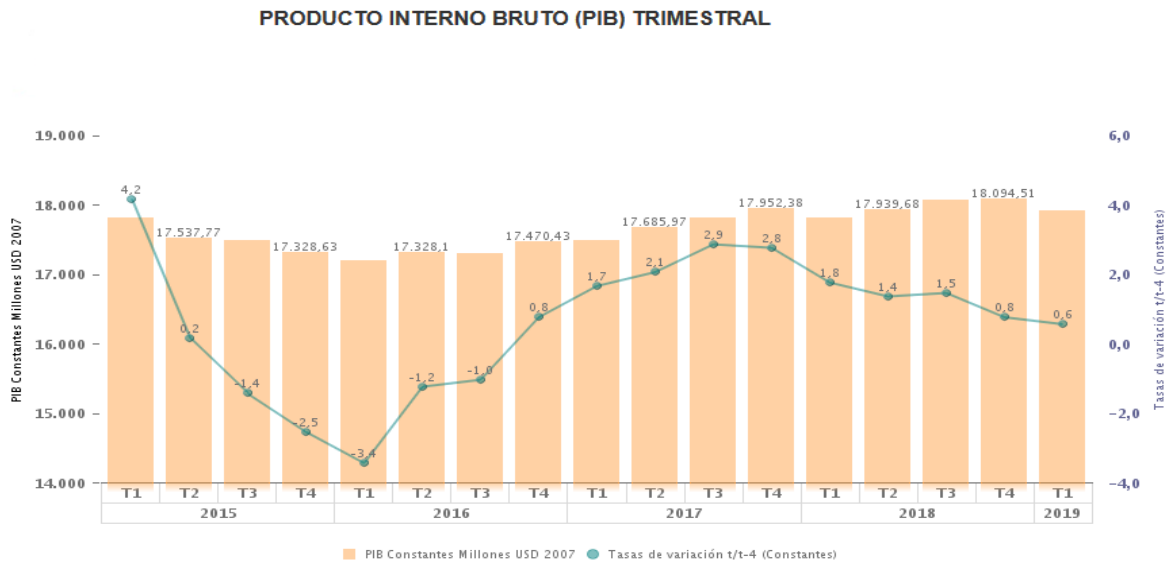
El gobierno actual trata de reducir gastos mediante el incremento de impuestos y la disminución de subsidios; en el primer caso el Servicio de rentas internas (S.R.I) en el primer trimestre del año recaudo mucho más dinero que años anteriores donde se dice que es por motivos de patentes, regalías, etc. La disminución de los subsidios de la gasolina y la luz ha sido uno de los cambios más notorios en el país, debido a que, afecto directamente al pueblo ecuatoriano causando molestias y desconfianza en el gobierno actual.

- Factores Económicos

**Producto Interno Bruto (P.I.B):** En la figura N°1 se puede observar que en la actualidad el P.I.B ha tenido una disminución indicando que la producción de bienes y servicios dentro del país ha tenido un retroceso siendo perjudicial para la economía del país, uno de los principales motivos de este retroceso es la caída del precio del petróleo, ya que, es uno de los bienes que mayor ingreso genera en Ecuador.

A pesar de que el P.I.B no se encuentre en su punto más bajo causa preocupación en el país, ya que, el gobierno cuenta con menos dinero y para poder cubrir este déficit se aumentan los impuestos que se cobran a los ecuatorianos, haciendo que cada vez tengan menos dinero para el consumo de bienes y servicios, al igual que se aumentan las tasas de los aranceles haciendo que los productos importados se han más caros y disminuyan sus consumo.

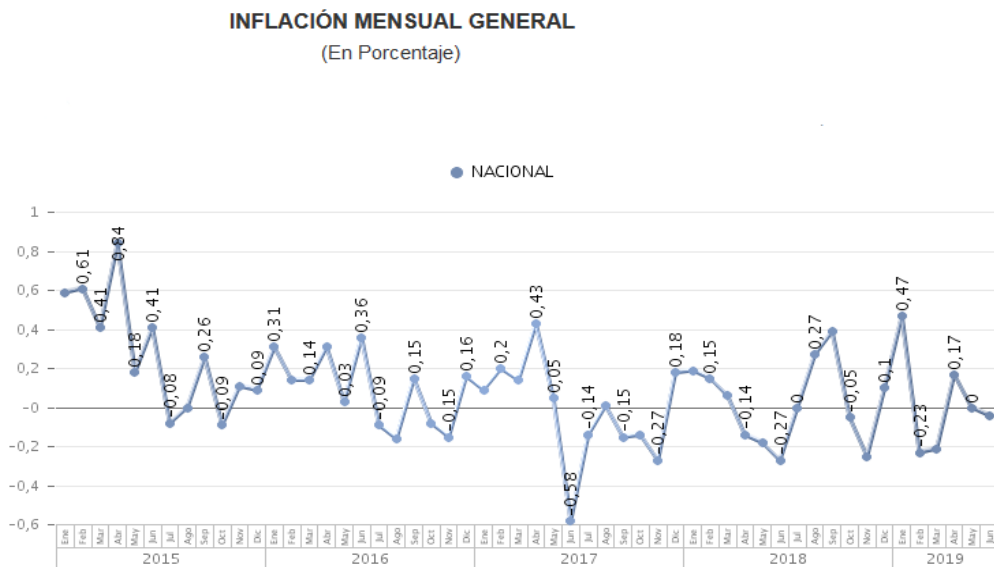
**Figura 1: P.I.B**



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

**Inflación:** Como se puede observar en la figura N°2 la inflación en el segundo trimestre del 2019 fue negativa indicando que los precios de los bienes y servicio ofertados disminuyeron, esto se puede dar debido a que los comerciantes se vieron obligados a disminuir los precios por la falta de demanda de sus productos, teniendo que minimizar sus márgenes de ganancias y en algunos casos hasta generar pérdidas para sus negocios.

**Figura 2: Inflación**



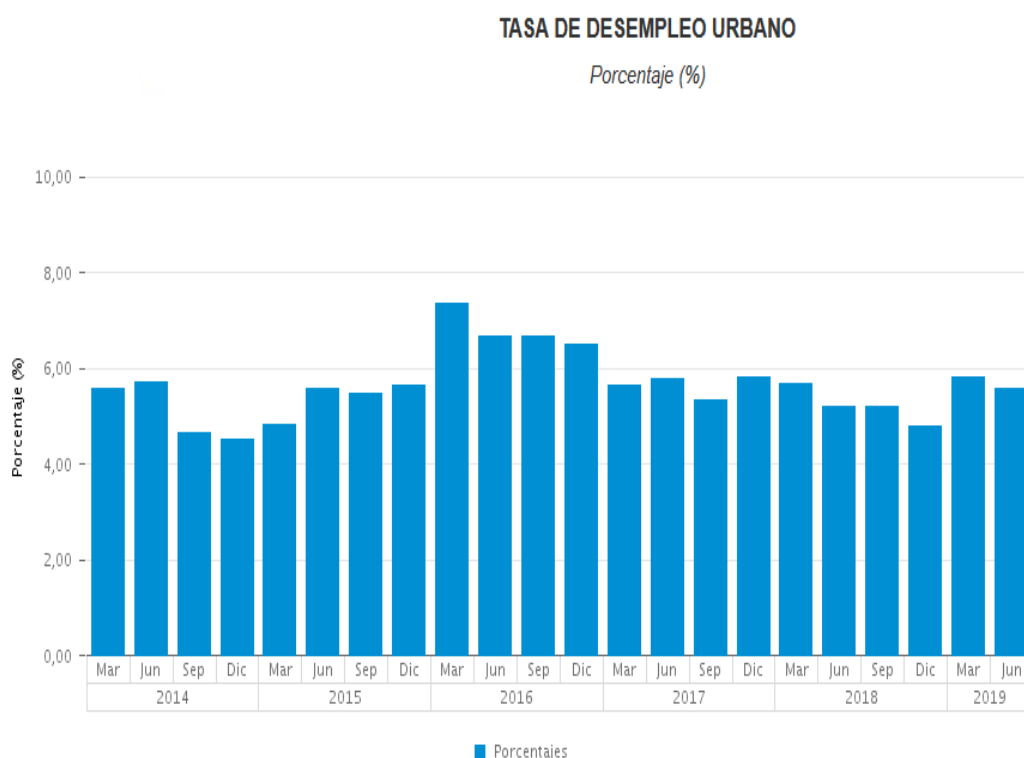
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

**Desempleo:** en el país según datos presentados por el Banco Central del Ecuador (2019) el porcentaje de población que cuenta con la edad necesaria para trabajar llega al 71%, pero de este porcentaje solo el 66% se encuentra económicamente activa y de este porcentaje el 3.7% corresponde a la tasa de desempleo presente en el país, cabe recalcar que el desempleo tiene mayor presencia en el sexo femenino representado con un 4.5% del total de mujeres mientras que en los hombres el porcentaje es menor representado por un 3%.

Las personas al verse inhabilitadas de conseguir empleo, algunas optan por aceptar un empleo completamente diferente a su especialización, y otras optan por iniciar un emprendimiento o negocio propio todo esto con la necesidad de obtener recursos financieros para satisfacer sus necesidades de vida y la de sus familias.

En los últimos años se han tomado medidas de reducción de personal sobre todo por parte de empresas públicas esto explica el aumento de desempleo en el país y pone a analizar a las empresas sobre los productos que se ofrecerán a los consumidores y sobre cómo estos podrán pagar la compra de los mismos.

**Figura 3: Tasa de desempleo**



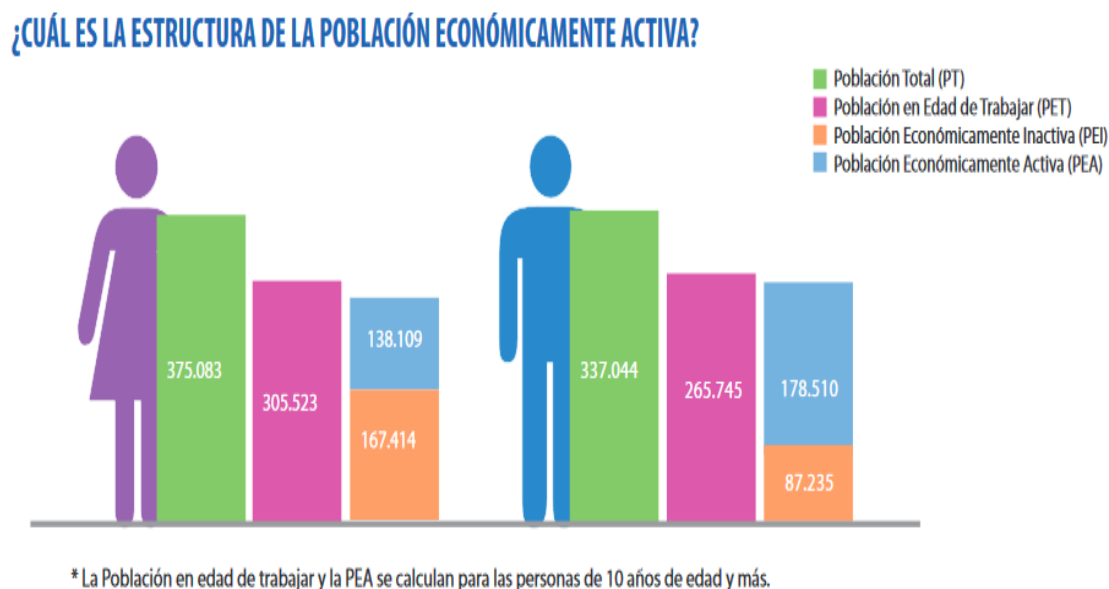
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Para el estudio del entorno de “La Mega Tienda del Sur” es necesario analizar la tasa de desempleo de todo el Ecuador, debido a que, en los últimos años las personas de otras provincias han migrado a la ciudad en busca de empleo y una mejor vida, siendo la empresa uno de los mayores atractivos para toda aquella persona que cuenta con tan solo título de segundo nivel.

- Factores Sociales

Según el I.N.E.C (2010) en la provincia del Azuay existen 712127 habitantes de los cuales el 80% se encuentra en edad activa y de esta población el 55% se encuentra laborando de acuerdo al censo realizado en el año 2010 donde considera que la edad para laborar de un ecuatoriano comienza desde los 10 años en adelante.

**Figura 4 Población económicamente activa**

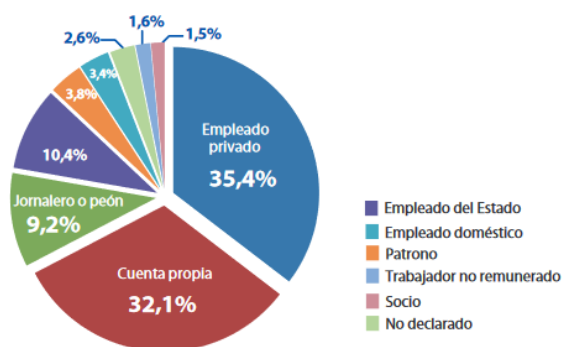


Fuente: (Censos, I.N.E.C, 2010)

En la provincia del Azuay como se puede observar en la figura 5 los habitantes prefieren o consiguen trabajo con mayor facilidad en el sector privado, ya que, de acuerdo al I.N.E.C (2010) el 35.4% de azuayos se encuentran laborando en empleos privados, seguidos de aquellos que prefieren trabajar por su propia cuenta (32,1%), demostrando que “La Mega Tienda del Sur” es un lugar atractivo para todas aquellas personas que se encuentran en edad activada de laborar y por ende se debe proyectar un buen ambiente de trabajo para atraer a todos aquellos ofertantes de empleo y brindar puestos de trabajo para que la economía de la provincia mejore.

**Figura 5: Sectores de trabajo de los azuayos**

**¿EN QUÉ TRABAJAN LOS AZUAYOS?**



Ocupación*	Hombre	Mujer
Empleado privado	66.695	41.907
Cuenta propia	48.816	49.707
Jornalero o peón	23.664	4.707
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	18.057	13.969
No declarado	3.375	4.570
Empleada doméstica	403	9.880
Patrono	6.782	4.858
Trabajador no remunerado	2.325	2.687
Socio	3.053	1.600
<b>Total</b>	<b>173.170</b>	<b>133.885</b>

\*Personas ocupadas de 10 años y más.

Fuente: (Censos, I.N.E.C, 2010)

- Factores Tecnológicos

Hoy en día todas las empresas están analizando sus estrategias ya sea para posicionarse o para mantenerse como líder del mercado en el que se ubica, con esto busca adueñarse de toda la demanda obteniendo buenas ganancias mediante la satisfacción de las diferentes necesidades de los clientes.

Los avances tecnológicos son uno de los principales factores que determinarán el éxito de una empresa, ya que todo avance tecnológico que se dio en el transcurso de la historia ha cambiado la vida de manera enigmática; aquella empresa que no aplique avances tecnológicos está destinada a desaparecer.

Los avances tecnológicos en el Ecuador son escasos y debido a esto el país encuentra dificultades para poder competir con a nivel mundial, y peor que esto muchas veces esta desventaja ocasiona que el país dependa de otros países más desarrollados que puedan brindar tecnología que el país no posee.

Uno de los avances tecnológicos que están presentes ahora mismo en el Ecuador es el uso del internet y de los teléfonos inteligentes, ya que estos cada vez llegan a más personas generando la oportunidad de conectarse y dar a conocer información de manera más rápida y eficiente; obteniendo así la posibilidad de captar la atención de nuevos posibles consumidores o de crear nuevos tipos de mercados como por ejemplo la creación de transacciones de compra y venta online generando así la posibilidad de obtener ventajas como la reducción de inventarios, reducción en mano de obra,

reducción de tiempo de entrega y sobre todo la posibilidad de hacer más fácil la vida del consumidor.

- Factores Ecológicos

Uno de los principales factores ecológicos que se tiene en cuenta actualmente en el Ecuador es el del uso y protección del agua, Yaku Pérez actual prefecto de Cuenca está muy comprometido con la protección de este valioso recurso, toda empresa que labore en la ciudad se compromete a no dañar ni desperdiciar este recurso por lo que antes de empezar su actividad empresarial debe de analizar muy bien cómo será el desempeño de su actividad social.

Uno de los últimos eventos de contaminación que presentó la empresa sobre la cual se desarrolla este trabajo de titulación es el de la presencia de plagas, es decir, animales rastreros (roedores) en contacto con alimentos en la bodega de la empresa, ocasionando como consecuencia el cierre temporal de la empresa hasta garantizar que los productos que se ofrecen son de calidad y están completamente garantizados para el consumo humano.

- Factores Legales

De acuerdo al Gobierno de la República del Ecuador (2019) el salario básico en el país es de 394 dólares americanos, es decir toda persona que labore deberá ganar mínimo esta cantidad en busca de cubrir sus necesidades básicas.

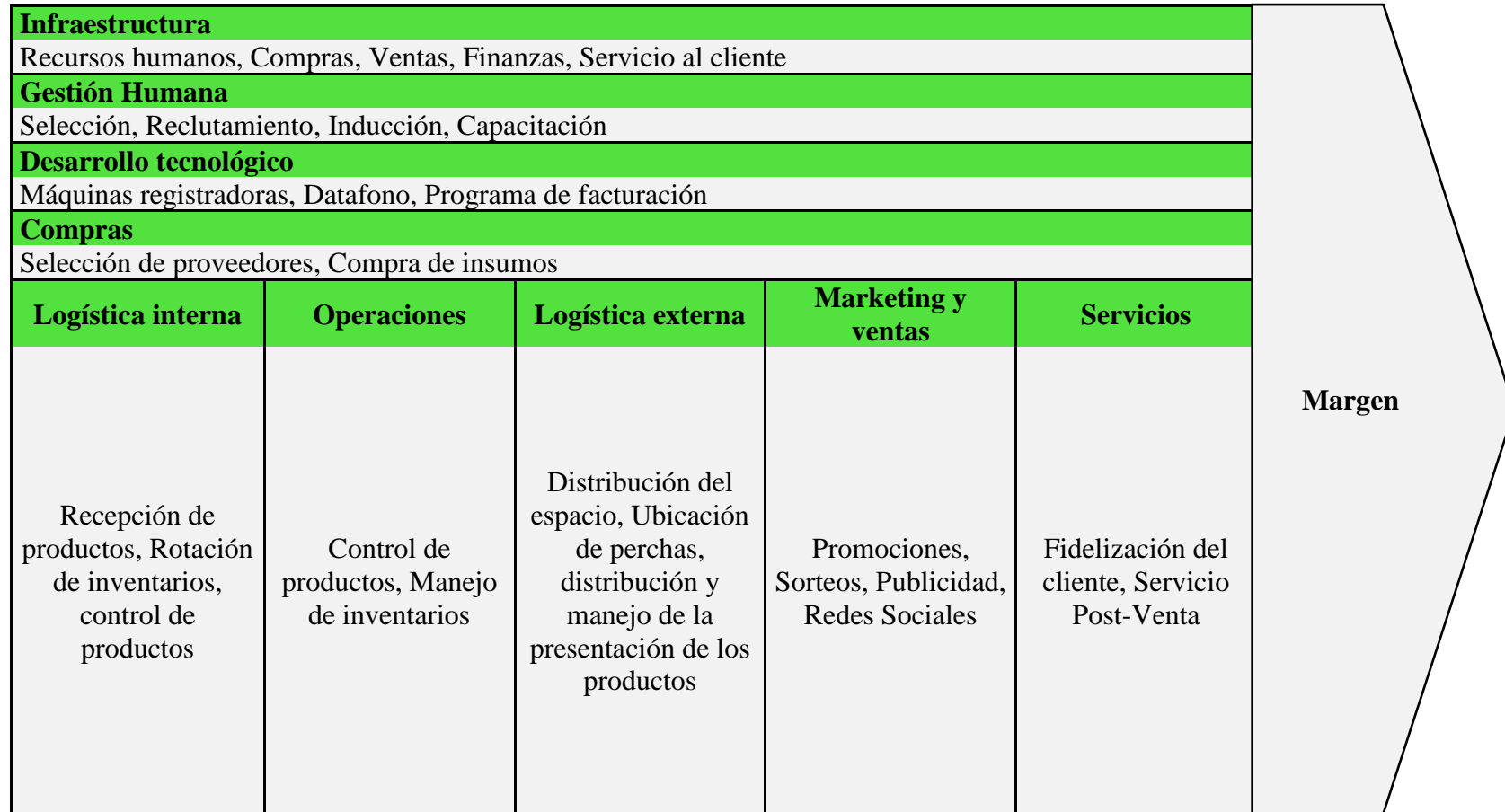
Toda empresa que se desempeñe en el país tiene que cumplir con ciertos requisitos tanto con el S.R.I y el I.E.E.S en fin de garantizar un estilo de ambiente de trabajo óptimo para sus empleados empezando por firmar un contrato de trabajo, afiliarse a sus colaboradores, no maltratar a sus empleados, pagar el sueldo básico, pagar horas extras y suplementarias, pagar los décimos y otorgar utilidades en caso de que la empresa las obtenga.

La empresa debe de contar con las debidas políticas de seguridad que garanticen que no se ocasionaran accidentes para los empleados o clientes y en el caso de que estos sucedan contar con un plan de emergencia que permita contrarlar la situación de la mejor manera y con las menores consecuencias posibles.



## 1.6 Análisis de la Cadena de valor

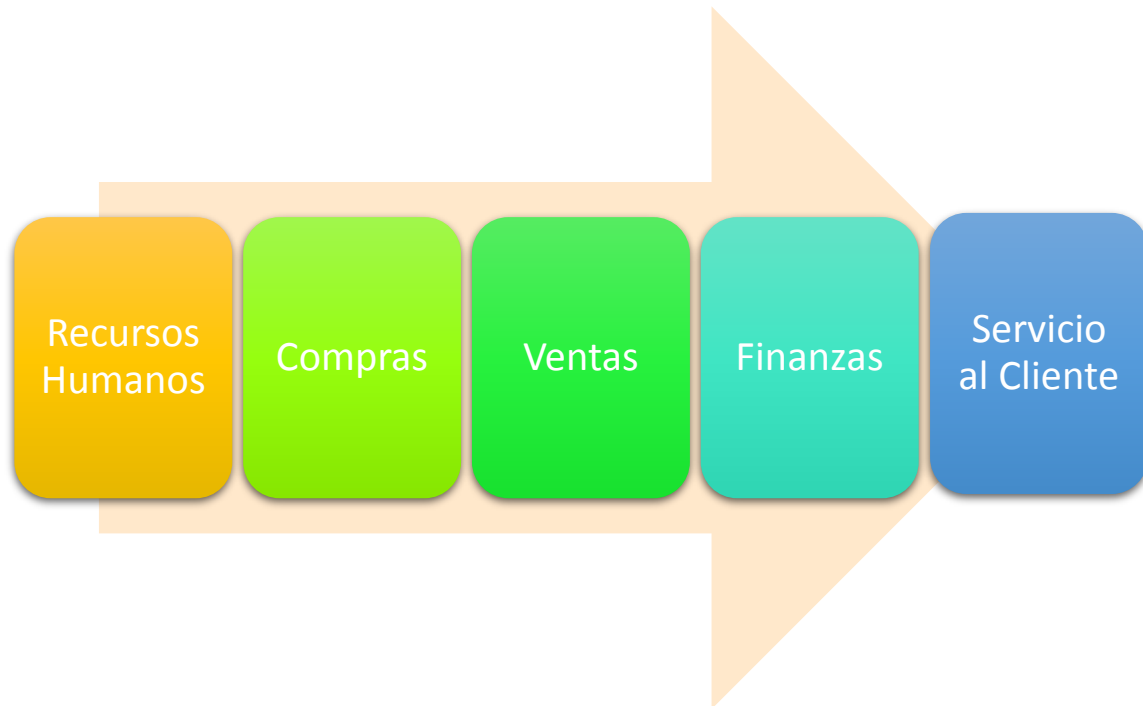
**Tabla 2: Cadena de Valor**



Fuente: (Álvarez, 2016)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

## 1.7 Procesos claves de la empresa

**Tabla 3 Procesos de “La Mega Tienda del Sur”**



Fuente: (Quezada, 2019)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

- **Recursos Humanos:**

La empresa se toma muy en serio la administración de recursos humanos ya que es de vital importancia para la contratación, coordinación y gestión de las personas que ayudan a conseguir los objetivos propuestos.

Al ser una empresa que se dedica al comercio, es decir compra y venta de productos de la canasta básica, está sabe que necesita que todo el personal contratado sea inducido, entrenado y desarrollado con el fin de optimizar su desempeño y de esta manera asegurar una rentabilidad para la empresa.

La Mega Tienda del Sur maneja un departamento de recursos humanos en el que logra que todos los componentes humanos que forman el organigrama empresarial trabajen de forma conjunta, desde el nivel más bajo hasta el nivel superior de éste. La persona encargada de este departamento lleva una relación interdepartamental con cada empleado buscando de esta manera tener una comunicación efectiva y personal con cada individuo.

Entre los puntos que realiza el departamento se tienen los siguientes:

- Capacidad para contratar personas aptas para las vacantes disponibles, es decir garantizar que cuando exista una vacante esta se ocupará con el personal adecuado para las necesidades requeridas.
- Permitir que los empleados tengan la posibilidad de presentar quejas e inquietudes que afecten su desempeño en lo que respecta al ámbito laboral.
- Capacidad para identificar áreas que presenten deficiencias en cuanto a conocimiento y que por lo tanto generan una pérdida para la organización, además se busca tratar estas deficiencias mediante el uso de seminarios, talleres, capacitaciones.
- Crear un ambiente óptimo de trabajo mediante el desarrollo de interacciones positivas en busca de aumentar la productividad para la organización.
- Realizar controles y evaluaciones de desempeño al personal cada seis meses en busca de identificar debilidades o carencias que pueden ser eliminados mediante capacitaciones; además dichas evaluaciones se toman también en cuenta al momento que se busca elegir al personal adecuado en caso de que exista una vacante y que se necesite una promoción.
- En el caso de que el personal a pesar de las capacitaciones y el apoyo brindado por la empresa no de señales de mejora el departamento es el encargado de realizar los despidos, cabe recalcar que para llegar a esta decisión la empresa revisa el desempeño global de la persona.

En la Mega Tienda del Sur este departamento es de vital importancia, pues es éste el encargado de crear un ambiente de trabajo óptimo para todo el personal, asegurando de esta manera que los empleados se sientan parte de la organización y se mantengan con una actitud de compromiso logrando trabajar en equipo y de esta manera alcanzando las metas y objetivos planteados por la empresa.

- Compras:

La Mega Tienda del Sur centra su actividad en el comercio de productos, es por esto que para la empresa el proceso de compras es un punto clave en su desempeño diario, la empresa encomienda a este proceso la responsabilidad de garantizar que los bienes e

inventarios se encuentren siempre disponibles en sus bodegas procurando de esta manera evitar interrumpir la operación diaria y evitar demoras en los pedidos de los clientes; este proceso también se encarga de garantizar que los costos de los productos adquiridos sean los menores y que el nivel de inventario sea el correcto, además de garantizar una adecuada relación con los proveedores.

La empresa tiene muy en cuenta que controlar sus costos es importante, ya que, con esto puede aumentar su productividad y rentabilidad. Gracias a sus volúmenes de compras garantiza un buen costo en todas sus adquisiciones además de conseguir un buen plazo de tiempo para realizar los pagos correspondientes en el cual casi las tres cuartas partes del pedido ya han sido vendidas.

- Ventas:

El departamento de ventas es uno de los más relevantes dentro de la empresa, ya que, “La Mega tienda del Sur” comercializa y distribuye productos para el consumo humano siendo importante tener un especial control de las ventas, ya que, sirve como indicador para medir el rendimiento de la empresa, y analizar y comparar de acuerdo a datos históricos que se han venido recopilando desde el inicio de su actividad.

- Finanzas:

La Mega Tienda del Sur maneja su proceso de finanzas bajo cuatro puntos claves según el mercado en el que se desenvuelve, tiene en cuenta que las finanzas se guían en la planeación y en que se cumpla esa planeación:

- La empresa tiene en cuenta que mantener un conocimiento del entorno en el que se desarrolla es muy importante debido a que cualquier cambio que se dé ya sea en términos de costo de materia prima, inflación, tasa de interés, crisis, tipo de cambio al generar una variación pueden afectar de manera significativa el desempeño empresarial.
- Ir de la mano con un presupuesto planteado al inicio de cada periodo es importante para la organización; la empresa tiene en cuenta las posibles situaciones que se pueden dar y los cambios que pueden traer consigo por lo que fija un presupuesto para conllevar los imprevistos.

- La empresa monitorea constantemente como se lleva el control interno a fin de evitar fraudes como desvíos que generen pérdidas, es por esto que la empresa ha implementado un sistema informático que le ayuda en los controles.
- Tener sus cuentas claras es otro aspecto importante en el que se centra la organización; la empresa lleva un proceso contable que le permite tener la información en tiempo y forma de tal manera que se puedan tomar las decisiones correctas.

La empresa tiene en cuenta que mantener una correcta gestión del proceso de finanzas puede mantenerla en flote y hace que sea más sencillo la toma de decisiones.

- Servicio al cliente:

La Mega Tienda del Sur maneja el concepto de que son los clientes la razón por la cual existe la empresa, es decir, son los clientes los que hacen que sea posible que la empresa pague sueldos, vacaciones, bonos, entre otros beneficios; también tiene en cuenta que debido a la alta competencia que existe hoy en día son los clientes los que deciden donde comprar y cada vez exigen calidad y servicio más altos al precios que ellos decidan; la empresa asegura que antes los clientes eran capaces de aceptar un mal servicio o un precio alto, pero con la velocidad con la que ha evolucionado el mercado estos cada vez buscan un mejor servicio por lo que mantener a un cliente satisfecho es cada vez más difícil.

La empresa indica que el desafío que ahora tienen es el de conseguir clientes con sus necesidades cubiertas y satisfechos, por lo que rigen su proceso mediante dos puntos: ser competente para identificar y cubrir sus necesidades, y ser atento para brindarle una experiencia única que genere que estos regresen no solo por los precios bajos sino por la atención brindada.

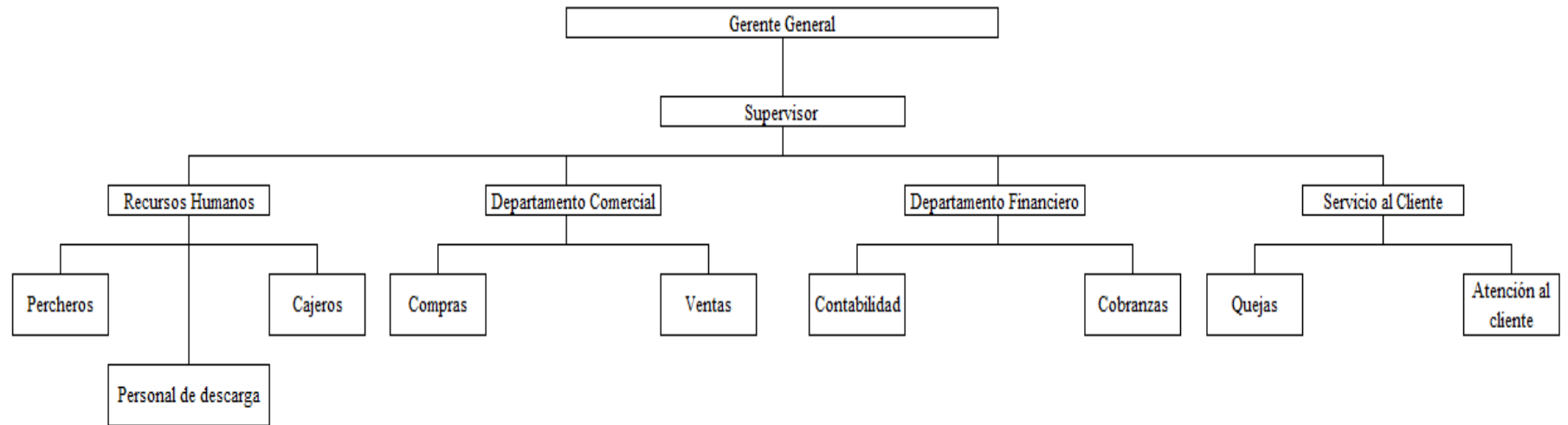
Debido a la estructura de la empresa está dedica un caunter para manejar sus procesos de servicio al cliente, en donde se centra principalmente en:

- Identificar qué áreas se pueden mejorar.
- Servir como un generador de información.
- Captar y mantener a los clientes.
- Resolver sus dudas y atender sus quejas.

- Controlar los precios de venta.
- Identificar como se manejan las tendencias del mercado.
- Identificar los movimientos de la competencia.

## 1.8 Organigrama

**Figura 6: Organigrama de “La Mega Tienda del Sur”**



Fuente: (Quezada, 2019)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

## **Capítulo 2: Marco Teórico**

### **2.1 Antecedentes de la reingeniería**

La administración de los negocios siempre se ha basado en los mismos principios desde hace dos siglos siendo estos obsoletos debido a que el mercado cada vez avanza más rápido, es por esto que nace una idea llamada “Reingeniería” que es una nueva herramienta que ayuda a los gerentes a mejorar los procesos que se llevan dentro de las empresas, ya que, analiza a profundidad cada uno de ellos. Esta herramienta se dice que es una de las soluciones más rápidas cuando un negocio necesita ser renovado, dejando a un lado las viejas ideas y modelos de negocios, para dar paso a nuevas ideas de innovación. (Champy, 1996)

### **2.2 Definición de la reingeniería**

La reingeniería de procesos es volver a empezar todo de cero, dejar de lado todos los conceptos antiguos y olvidarse por completo la época donde las empresas se dedicaban al mercado masivo, en la reingeniería las viejas estructuras organizacionales dejan de tener importancia siendo realmente importante las necesidades que tiene la empresa mediante la organización del trabajo debido a que la misma debe adaptarse a las exigencias del mercado y potenciales tecnológicas actuales. La reingeniería parte de la idea del pensamiento discontinuo que deja a un lado todas las reglas con las que se han venido manejando la empresa, cambiando a un enfoque donde sea más eficiente y competitiva en el mercado. (Hammer & Champy, 1993)

### **2.3 Tipos de reingeniería**

La reingeniería mediante su aplicación busca transformar un tema o proceso complejo y que ya no genera valor en un proceso estructurado y que genere valor al producto o servicio.



Según existen tres tipos de reingeniería que pueden ser implementados por las empresas:

1.- Reingeniería para mejorar costos: hace referencia al manejo de los costos de la organización, es decir, aprovechar cada recurso humano, físico o monetario al máximo en busca de lograr que dicho costo a pesar de ser el mismo genere una mayor productividad a la empresa y de esta manera poder lograr un mejor precio.

2.- Reingeniería para ser el mejor de su clase: está en especial es de vital importancia hoy en día debido al fuerte entorno competitivo en el que nos encontramos, la necesidad de mejorar y de evolucionar igual con el entorno es vital, aquella empresa que no mejore ni se prepare a los cambios que trae el entorno está condenada a ser devorada por la competencia.

3.- Reingeniería para realizar un punto de innovación radical: este tipo de reingeniería es de vital importancia y deberá ser aplicada por todas aquellas empresas que trabajan y dependen en gran medida de la tecnología, ya que estas empresas deben estar constantemente innovando si desean mantenerse en la cumbre y bien posicionadas. (Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 2003)

#### **2.4 Ventajas y desventajas de una reingeniería**

- Ventajas

1. La reingeniería ayuda a incrementar la productividad haciendo que la organización sea competitiva en el mercado
2. Optimiza los recursos al máximo
3. Analiza y reestructura la información para satisfacer las necesidades del cliente
4. Capacita a la organización para afrontar cualquier cambio que se dentro de la empresa
5. Reduce costos a largo plazo debido a que suprime procesos incensarios que se estén dando dentro de la organización.

- Desventajas

1. Al implementar una reingeniería puede haber ciertas resistencias ante la reestructuración de los procesos
2. Riesgos generados ante una reestructuración total de los procesos

3. Altos costos de aplicación
4. Los resultados suelen verse en el largo plazo. (Bravo, 2009)

## **2.5 Etapas de una reingeniería de negocio:**

La reingeniería como cualquier otro proyecto sigue las fases de ciclo de vida de un proyecto.

- Fase 1: Concepción

La idea de un proyecto se basa en plantear objetivos enfocados en lo que la empresa quiere hacer, mas no en lo que ella quiera evitar, por este motivo la reingeniería parte de la planificación estratégica, debido a que es indispensable conocer la visión integradora de la misma, para que de esta manera se pueda replantear las estrategias y solucionar problemas, teniendo en cuenta que estos siempre se encuentran interconectados haciendo necesario tener en claro cuál es la misión de la empresa y que esta sirva de dirección. Para esta primera fase se necesita plantear 3 pasos

1. Un estudio general donde se entienda el enfoque de la empresa
2. Buscar un objetivo donde se plantea ¿Qué es lo que la empresa quiere?
3. Analizar si el objetivo es alcanzable

- Fase 2: Invención

La invención nace de innovar, buscar nuevas formas de hacer las cosas, con el fin de solucionar problemas que permiten llegar al objetivo deseado.

- Fase 3: Diseño detallado

El diseño detallado consiste en identificar los recursos que se van a utilizar y como se va a hacer, es decir plantea, identifica, dimensiona, y aplica al entorno de la empresa en el cual se va a trabajar.

- Fase 4: Construcción

La construcción se refiere a probar, es decir que cada que se construya un plan o estrategia se debe probar para estudiar la factibilidad tiene esta idea con el fin de lograr los objetivos deseados en relación a la empresa. En esta fase es muy importante la capacitación a los

empleados, para que estos se encuentren actualizados de los nuevos cambios y mejoraras que se darán en la empresa

- Fase 5: Mejoramiento continuo

Todos los cambios y mejoras que se implementaron en la empresa deben tener un constante mejoramiento, estudiando cada cierto tiempo las estrategias implementadas

## **2.6 Procesos de negocio:**

Es un conjunto de actividades con el fin de satisfacer al cliente, los procesos se enfocan de manera directa con la misión de la empresa cumpliendo con los objetivos de esta. En empresas pequeñas o nuevas se utilizan entre 1 y 3 procesos, y en empresas grandes o más establecidas se usan hasta 8 procesos. (Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 2003)

### **Levantamiento de procesos:**

1. Identificación de los procesos relevantes
2. Identificación de los subprocesos
3. Identificación de actividades
4. Identificación de los objetivos específicos del departamento
5. Modelamiento de los procesos (Bravo, 2009)

### **Organización**

Una organización es el conjunto de personas que persiguen un objetivo en común, actualmente existen varios sinónimos para la misma, como empresa o unidad de trabajo cuyo fin es satisfacer necesidades de los clientes y ganar dinero.

### **Finalidad de la organización**

En los siglos pasados las empresas solo se enfocaban en generar utilidades, en la actualidad la empresa es vista como un organismo cuyo fin es crecer y ser sostenible en el tiempo. (Valdez, 2016)

## 2.7 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito dependen de la misión de la empresa, ya que sirve para la toma de decisiones gerenciales, debido a que afecta de manera directa al futuro de la empresa, es por esto que es muy importante para la misma.

- Clasificación de los factores críticos de éxito
  1. *Permanentes*: Son factores que dependen al tipo de industria y se mantienen a través del tiempo.
  2. *Temporales*: Son actividades que se mantienen por corto tiempo, es decir sirven de manera transitoria para la obtención de un objetivo. (Bravo, 2009)

## 2.8 Las 3Cs, Clientes, Competencia y Cambio

- Cliente

Con la llegada del capitalismo las personas adoptaron un modo de vivir diferente en donde el poder adquisitivo les brindaba status social, por lo que las industrias se centraron en campañas para inducir a la compra.

Con el paso del tiempo el mercado consumista también evolucionado y con ello se han generado grandes cambios en los hábitos de compra,

El consumidor ha evolucionado de tal manera que es el quien decide que es lo quiere, como lo quiere, para cuando lo quiere y en ciertos casos hasta cuando está dispuesto a pagar por el producto.

Hoy en día la demanda es cada vez más exigente por lo cual algunas organizaciones ya capacitan a sus empleados para que estos sean versátiles y se adapten a cada cliente y entorno buscando cubrir sus necesidades y deseos.

Al analizar esta situación se observa que el mercado está dividido y que cada persona es un cliente y de hecho un mercado diferente, es él quien toma ahora las decisiones; y al encontrarnos en un mercado tan competitivo es fácil para un cliente encontrar un producto o servicio sustituto obligando a las empresas a estar en constante reorganización e innovación si desean conservarlos. (Fernández Verde & Fernández Rico, 2010)

- Competencia

Son todas las empresas que realizan su actividad en un mismo sector, en un mundo globalizado ser competitivo es una ventaja dentro del mercado.

Hoy en día la competencia es más fuerte se puede competir por precios, por diferenciación, por calidad; y se debe tener en cuenta la evolución de la tecnología, la cual trae consigo nueva competencia y múltiples formas de competir.

Ante la creciente industrialización, la competencia se convirtió en una constante evolución, es decir, si antes era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia, sino que se compite de distintas formas.

Existen varios factores por los que se escoge un producto de otro entre ellos están: el precio, el producto, la calidad o el servicio previo, durante y posterior a la venta y sobre todo la publicidad.

Los avances tecnológicos han revolucionado el mundo de la negociación, permitiendo el intercambio de bienes y servicios de forma sencilla y rápida sin la necesidad de una movilización física sino más bien virtual o electrónica, facilitando la conexión entre los distintos mercados internacionales, derribando barreras e imponiéndose la globalización. Tecnología, se puede considerar como, el medio para transformar ideas en productos o servicios permitiendo, además desarrollar o mejorar procesos.

Como ejemplo de desarrollo tecnológico se podría mencionar las aplicaciones existentes hoy en día, como las redes sociales que son una clara idea de la fuerte influencia que tienen, ya que permite la creación, difusión y publicación de anuncios de distinta índole permitiendo mayor facilidad de llegar a todos los rincones del mundo, con nada más que hacer que un clic en un computador.

- Cambio

Es innovar, ya que en la actualidad el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto, es por esto que se habla de: eficiencia + eficacia= efectividad. (Hammer & Champy, 1993)

## **2.9 Modelos de servicio al cliente en empresas de servicio y comercialización**

El servicio al cliente antes que una decisión es un elemento indispensable para que una empresa pueda ser sostenible en el tiempo además de ser la clave del éxito o fracaso de la misma.

Algunas empresas no entienden la importancia que tiene el servicio al cliente y muy común que descuiden a sus clientes sobre todo al cliente interno, a veces se piensa que un empleado al hacer día a día una actividad con el tiempo este comenzará a realizarlas de manera más eficiente, sin embargo muchas veces esto no sucede el empleado empieza a ver las actividades monótonas y repetitivas, si a esto se le suma el hecho de pensar que se está haciendo bien las actividades por venir las repitiendo se generan las fallas en la gestión.

Estas fallas tienen impacto en los clientes externos, ya que todo cliente desea que se le atienda rápido, de manera amable y con respeto, es decir, darle lo que el realmente desea y no lo que se tiene para ofrecer.

La manera de lograr que las personas recomienden un producto o servicio es únicamente logrando un equilibrio entre los clientes internos y externos, es decir para poder brindar un buen servicio al cliente se debe cada uno de los procesos en todas las áreas de la empresa.

Los clientes tanto internos como externos deben de ser evaluados en base a los objetivos y deseos que buscan, el uno depende del otro.

Para la correcta evaluación del personal de servicio al cliente, es necesario realizar una comparación a las expuestas por Abraham Maslow en la jerarquización de las necesidades.

Necesidades Fisiológicas. - Dentro de este punto podemos indicar que, para el correcto desempeño del personal debe existir horarios adecuados y no excederlas dentro de una sola jornada de trabajo, puesto que si se excede de las horas necesarias en la jornada laboral puede crear fatiga y la atención al cliente no va a ser la correcta.

Necesidades de Seguridad. -Debe ser otorgado a cada una de las personas que componen el talento humano, el equipo necesario para laborar en el caso de los pechadores mandiles y camisas manga largas para evitar posibles accidentes

Necesidades Sociales o afiliación. - Realizar trabajo en equipo y eventos sociales con el personal, para que de esta manera no perciban su trabajo como una obligación y una rutina diaria.

Autoestima o reconocimiento. - Mostrar que cada miembro del personal es una pieza fundamental para el crecimiento del local, que el trabajo que realizan es primordial tanto para ellos como para la empresa, de esta forma van a percibir el valor que tiene cada función que desempeñan.

Autorrealización. - Esta apunta al desarrollo personal y éxito profesional que puedan tener los miembros del local, mantener ascensos de puestos con las personas de mayor desempeño y que den el mejor servicio dentro de su jornada laboral.

El servicio al cliente dentro de una empresa de servicio y comercialización siempre va enfocado desde el momento cuando las personas entran al local, hasta cuando la misma abandona las instalaciones es por esto que se guía en las siguientes fases:

- Fase 1: Acogida

La acogida se produce desde el primer momento que el cliente tiene contacto con los empleados de la empresa, en esta fase es muy importante la apariencia y la calidad que proyecta el encargado hacia el cliente.

- Fase 2: Seguimiento

En esta fase se estudia al cliente en cuanto a gustos y preferencias, el empleado debe analizar que busca el cliente, cuál es su carácter, que espera de la empresa, para así poder satisfacer sus necesidades.

- Fase 3: Gestión

Luego de haber averiguado las necesidades del cliente se debe ofrecer soluciones, sugerencias u otras alternativas que mejoren el desempeño del servicio brindado, en esta fase son importante los consejos y recomendaciones que proyecta el empleado.

- Fase 4: Despedida

La despedida es igual de importante que la acogida debido a que en esta fase el empleado debe proyectar una imagen amigable con el cliente así no se haya realizado la compra ya que esto impulsa al cliente a regresar o no al punto de venta. (Fernández Verde & Fernández Rico, 2010)

## **2.10 Servicio al cliente**

El servicio al cliente es la acción de generar ventas, es decir brindar experiencias al momento de comprar para impulsar la recompra habitual. En la actualidad muchas empresas generan mayor utilidad mediante el correcto uso del servicio al cliente, haciendo que estas se vuelvan competitivas en el mercado. (Tschohl, 2008)

- Tipos de clientes:
  1. Internos: Son los empleados que laboran dentro de la organización, utilizan productos y servicios para el cumplimiento de sus tareas, sin pagar precio alguno y deben ser remunerados.
  2. Externos: Son aquellos clientes que acuden a la empresa para adquirir un bien o servicio, mediante estos la empresa puede generar ventas. (Fernández Verde & Fernández Rico, 2010)

## **2.11 Características del servicio al cliente**

1.- Para ofrecer un buen servicio al cliente primero se debe tener el compromiso por parte de la dirección de la empresa, ya que la misma debe comprometerse a transmitir los objetivos que se quieren lograr a los empleados, porque de nada sirve bombardear de publicidad al mercado, si dentro de la organización no se entiende el concepto de un buen servicio al cliente.

2.- La organización debe tomar decisiones de cómo se utilizarán los recursos ya que estos son limitados y juegan un papel importante en las estrategias que se van a utilizar.



3.- Las mejoras visibles dentro de la empresa son importantes, ya que mediante esto los clientes perciben calidad.

4.- La capacitación es muy importante dentro de la empresa, ofreciendo mayor calidad en el servicio al cliente, generando satisfacción y mayor utilidad.

5.- Los servicios internos son indispensables para la presentación de productos, los departamentos deben interactuar entre ellos, ayudando a mejorar los procesos dentro de la empresa y proyectando una imagen de calidad y buen servicio.

6.- El involucramiento o compromiso de los empleados es uno de los factores primordiales para un buen servicio al cliente, y que los mismo entienden que mediante ellos se proyecta la imagen de la empresa. (Tschohl, 2008)

- Medios de valoración del servicio al cliente

La empresa por lo general pone a disposición de los clientes varios medios por los cuales ellos puedan hacer sus sugerencias, reclamos quejas o felicitaciones

- Línea telefónica gratuita
- Redes sociales
- Página web o correo electrónico
- Fax
- Buzón de sugerencias
- Atreves de empleados de la empresa. (Fernández Verde & Fernández Rico, 2010)

## **2.12 Importancia del Servicio al cliente**

- La competencia es cada vez mayor, los productos ofertados son cada vez mayores y más variados por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.
- Los competidores cada vez más, se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.
- Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.

- Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de la empresa y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.
- Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir productos de la empresa
- Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que recomiende a la empresa a sus personas cercanas. (Acuña, 2004)

### **2.13 Satisfacción del cliente**

En las empresas existen distintas formas de valorar la satisfacción que recibe el cliente, ya que, este es uno de los factores más importantes para obtener información acerca de si la estrategia utilizada está siendo efectiva o no, dentro de los métodos de valoración tenemos los siguientes:

- Quejas: Estas se dan por el mal funcionamiento de los procesos que se emplean, puede ser por demoras, mala atención, etc.
- Reclamaciones: Por lo general las reclamaciones provienen de los clientes externos ante el incumplimiento de un contrato, generalmente estas llegan hasta el plano jurídico.
- Sugerencias: Proviene de los clientes para mejora de los procesos.
- Felicitaciones: Es el reconocimiento de los clientes hacia la empresa o el empleado al haber obtenido un buen producto o servicio. (Tschohl, 2008)

### **Elementos de una queja o reclamación**

La empresa facilita a los clientes la formulación de una queja o reclamo mediante oficios impresos que deberán ser llenados por los mismos y presentados para tomar acciones correctivas.

- Identificación del reclamante: Aquí se deberá proporcionar todos los datos personales de la persona que efectúa la queja o reclamo.
- Identificación de la factura: Se deberá proporcionar la factura o el recibo que conste la hora y fecha de la compra.

- Identificación de la delegación: Se proporciona datos del departamento o empleado por el cual se está realizando la queja o el reclamo.
- Solicitud al servicio al cliente
- Lugar, fecha y firma de la persona que formula la queja o reclamo. (Fernández Verde & Fernández Rico, 2010)

## **2.14 Fuentes de información**

Las fuentes primarias componen la información específica obtenida por el propio investigador. Estas fuentes están constituidas por información recopilada a través de una investigación cualitativa y cuantitativa que permitan identificar factores que influyen en la decisión de comprar del cliente potencial y datos relevantes sobre el mercado en el que se va a oferta el servicio.

La información de fuentes secundarias son todos aquellos datos históricos de la empresa que tienen como finalidad ayuda a la organización a proyectarse. (Plazas, 2013)

### **Investigación cualitativa**

- Entrevistas con expertos: Es de masiva utilización para la formulación del problema de investigación de mercados, más que llegar a una solución definitiva. La información se obtiene en entrevistas personales sin aplicar un cuestionario formal, sin embargo, conviene preparar una lista de los temas a tratar.

De las entrevistas se obtienen las siguientes apreciaciones:

- Situación actual de procesos de servicio tanto interno como externo.
- Percepción de satisfacción del servicio interno y externo.
- Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa. (Malhotra, 2008)

### **Investigación cuantitativa**

La investigación cuantitativa estudia el funcionamiento del mercado mediante la descripción de un objetivo analizado buscando cuáles son sus características o función y como estas pueden afectar al negocio. (Malhotra, 2008)

## Población y muestra

La segmentación se realiza de acuerdo a las características de los compradores ya que se buscan que tengan similitudes de necesidades o a su vez características parecidas. (Kotler & Armstrong, 2003)

La población es el conjunto de personas estudiadas con el fin de solucionar un problema, de este conjunto de personas se extrae una pequeña parte representativa que se denomina como “muestra” que será utilizada para recolectar datos. (Arias, 2006)

## Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2 (N - 1)}{z^2 pq}}$$

n = tamaño de la muestra que deseamos conocer

N = tamaño conocido de la población

e = error muestral

z = nivel de confianza = 95%

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5). (Malhotra, 2008)

## 2.15 Herramientas básicas para la mejora de procesos

Desde décadas pasadas se han utilizado 7 herramientas que permiten solucionar y apoyar procesos que ocasionan demoras o fallos en el dentro de una empresa o departamento, cada una tiene diferente aplicación de acuerdo al objetivo que se desea alcanzar

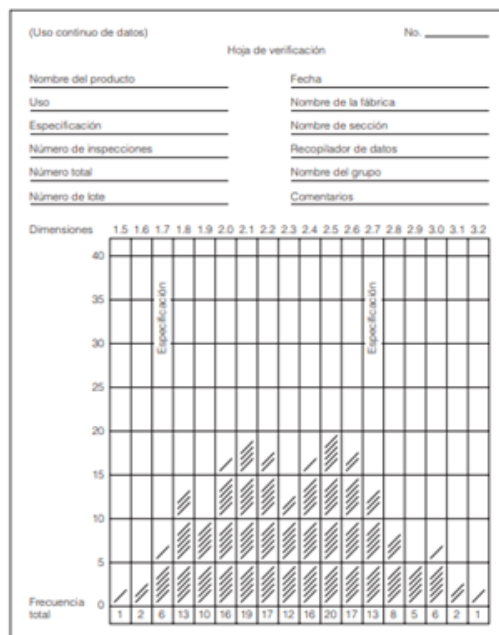
**Tabla 4 Herramientas básicas de mejoras de procesos**

Herramienta	Aplicación en DMAIC	Aplicación en SCP
Diagramas de flujo	Definir, controlar	Búsqueda de confusiones
Hojas de verificación	Medir, analizar	Búsqueda de hechos
Histogramas	Medir, analizar	Detección de problemas
Diagramas de causa-efecto	Analizar	Búsqueda de ideas
Diagramas de Pareto	Analizar	Detección de problemas
Diagramas de dispersión	Analizar, mejorar	Encuentro de soluciones
Gráficas de control	Controlar	Implementación

## Hojas de Verificación

Las hojas de verificación son una sencilla herramienta que sirve para la recolección de datos que ayuda a registrar causas que se hayan suscitado, una de las desventajas de esta herramienta es que para que la información sea válida debe provenir de una persona que conozca profundamente sobre el tema.

**Figura 7: Hoja de Verificación**

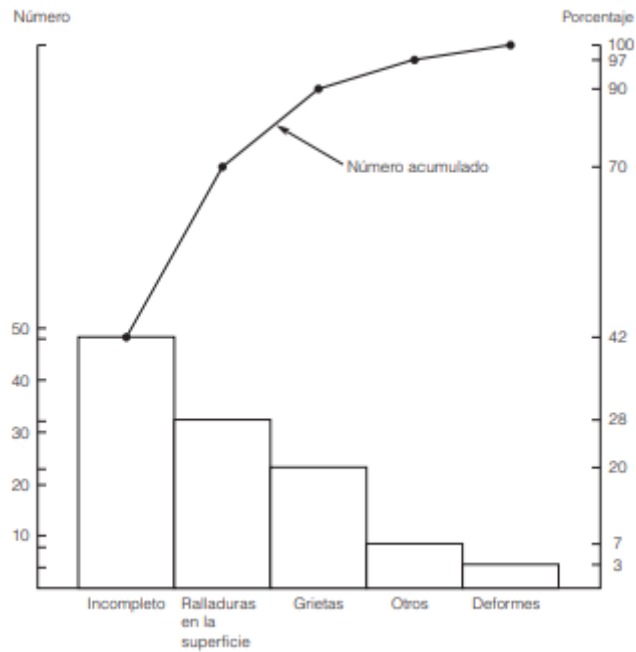


Fuente: (Heizer & Render, 2009)

## Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto son histogramas donde se encuentran ordenadas las frecuencias en orden descendente, que permite observar cuales son las principales causas de problemas que se estén suscitando dentro de un entorno. Este tipo de diagrama por lo general se utiliza para examinar los datos recolectados en las hojas de verificación.

**Figura 8: Diagrama de Pareto**



Fuente: (Heizer & Render, 2009)

### **Diagrama de causa-efecto**

El diagrama causa-efecto o también llamado el diagrama de Ishikawa, es una herramienta grafica que permite analizar las causas por las cuales se suscita un problema y el efecto que tiene dentro de la empresa.

La estructura del diagrama de Ishikawa es como una espina de pescado donde en la cabeza se encuentran los problemas y en su esqueleto las causas por las cuales se esté suscitando el problema, por lo general al analizar se toma en cuenta las 6M's (mano de obra, material, medio ambiente, método, medidas y maquinas). (Evans & Lindsay, 2008)

## Capítulo 3: Levantamiento y análisis de procesos del departamento de servicio al cliente

### 3.1 Definición de procesos

En la actualidad en “La mega tienda del sur” se maneja diversos procesos para la comercialización y distribución de productos, los cuales son departamentos básicos que cada empresa debería tener, debido a que el manejo de la misma se ha venido llevando de manera empírica, sin algún plan estratégico o estudio de la empresa. Es por este motivo que es necesario entender cada proceso y como se relacionan entre sí, sobre como este afecta o interactuar con el proceso del servicio al cliente.

En la presente tesis se trabajará con el departamento de servicio al cliente, donde se realizó su respectivo estudio y análisis del proceso que conlleva el servicio que “La mega tienda del sur” ofrece a sus clientes y como este lo percibe, para de esta manera poder estudiar, conocer y entender cómo se han desarrollado las actividades hasta la actualidad, para posteriormente.

A continuación, se analizará cuatro de los cinco procesos que tiene la empresa, ya que, el servicio al cliente tendrá un análisis profundo del proceso que ha llevado hasta la actualidad y por motivo de que la presente tesis se enfoca específicamente en este departamento.

**Tabla 5: Análisis de Procesos**



Fuente: (Quezada, 2019)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

### 3.1.1 Proceso de Recursos Humanos

**Tabla 6: Proceso de Recursos Humanos**

Recursos Humanos					
Entradas		Proceso	Salidas		
¿Qué?	¿De quién?		¿Qué?	¿Cómo?	¿Quien?
Selección	Secretaria		Elección de carpetas de posibles candidatos	Mediante el proceso de recepción y recolección de carpetas de posibles candidatos	Candidatos
Contratación	Encargado RRHH		Selección del mejor candidato	Selección de acuerdo a las características y especificaciones del puesto de trabajo ofertado	Empleados
Inducción	Encargado RRHH		Adaptación e información de las tareas que va a laborar el nuevo empleado	Capacitar, informar y acondicionar el nuevo empleado a su nuevo puesto de trabajo	Empleados
Capacitación	Encargado RRHH	Formación y actualización de conocimiento para los empleados	Curso, charlas, actualización de conocimientos a los empleados que laboran en la empresa de acuerdo a los nuevos cambios que se den en la empresa y en el mercado	Empleados	
Recursos					
Recursos humanos					
Herramientas informáticas					

Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos



### 3.1.2 Proceso de Compras

**Tabla 7: Proceso de compras**

Compras					
Entradas		Proceso	Salidas		
¿Qué?	¿De quién?		¿Qué?	¿Cómo?	¿A quién?
Control de inventarios	Administrador		Supervisar que haya en existencias los productos para la venta	Control y supervisión mensual de los inventarios	Productos
Realizar pedidos	Secretaria		Realizar pedidos de productos faltantes o de bajo stock	Contactarse con los proveedores de diversas marcas	Proveedor
Recepción de mercadería	Secretaria		Recepción de la mercadería solicitada a los proveedores	Controlar y supervisar la mercadería receptada de acuerdo a los pedidos realizados	Productos
Reducción de costos	Administrador	Tratar de reducir costos mediante el análisis constante de pedidos y recepciones	Realizar chequeos constantes de los precios y promociones que ofrecen los proveedores	Proveedor	
Recursos					
Recursos humanos					
Herramientas informáticas					

Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

### 3.1.3 Proceso de Recursos Finanzas

**Tabla 8: Proceso de Finanzas**

Finanzas					
Entradas		Proceso	Salidas		
¿Qué?	¿De quién?		¿Qué?	¿Cómo?	¿A quién?
Presupuestar	Contador		Realizar proyecciones de nuevos proyectos	Anualmente estudiar y analizar futuros proyectos	Proyectos
Recuperación de cartera	Cobrador		Ser eficientes en las cuentas por cobrar	Cobrar a los clientes en los tiempos establecidos 30-60-90	Proveedor
Pago de obligaciones	Contador		Pagos puntuales de cuentas por pagar	Control y manejo de las cuentas, pagando puntualmente a los proveedores, estado, bancos, etc.	Recaudadores
Control de gastos y costos	Contador	Conjunto con el departamento de compras tratar de reducir costos	Control y manejo de las cuentas con los proveedores, análisis de los costos y gastos mensuales	Estados Financieros	
Recursos					
Recursos humanos					
Herramientas informáticas					
Recursos Financieros					

Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

### 3.1.4 Proceso de Ventas

**Tabla 9: Proceso de Ventas**

Ventas					
Entradas		Proceso	Salidas		
¿Qué?	¿De quién?		¿Qué?	¿Cómo?	¿A quién?
Rentabilidad	Administrador		Obtener rentabilidad en los productos ofertados	Estudio de precios y margen de ganancias	Cliente
Recuperación de cartera	Cobrador		Ser eficientes en las cuentas por cobrar	Cobrar a los clientes en los tiempos establecidos 30-60-90	Proveedor
Pago de obligaciones	Contador		Pagos puntuales de cuentas por pagar	Control y manejo de las cuentas, pagando puntualmente a los proveedores, estado, bancos, etc.	Recaudadores
Control de gastos y costos	Contador	Conjunto con el departamento de compras tratar de reducir costos	Control y manejo de las cuentas con los proveedores, análisis de los costos y gastos mensuales	Estados Financieros	
Recursos					
Recursos humanos					
Herramientas informáticas					
Recursos Financieros					

Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

### 3.1.5 Proceso de Servicio al Cliente

#### 3.1.5.1 Identificación de los procesos claves

El departamento de servicio al cliente en la actualidad maneja dos procesos que se encuentran enfocados en la solución de problemas y satisfacción del cliente externo. De acuerdo al Sr. Luis Pachar para “La mega tienda del sur” ejecutar correctamente cada proceso es primordial, ya que, la respuesta rápida ante una situación generada facilita a la empresa ofrecer al cliente un servicio de calidad que a largo plazo se puede traducir a un incremento en las ventas.



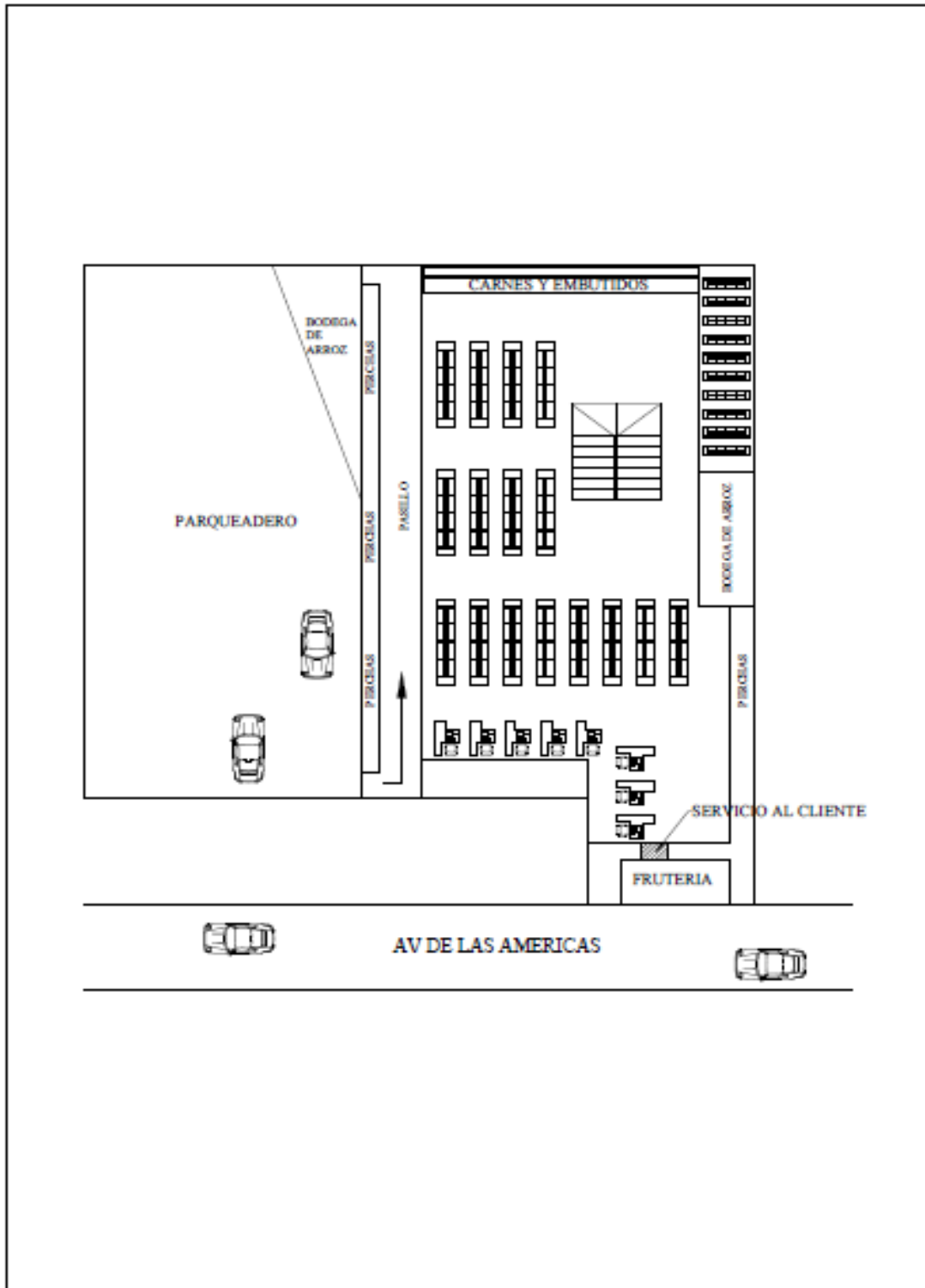
Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

El departamento de servicio al cliente en la actualidad cuenta con tan solo un empleado que se encarga de realizar todas las actividades que se deben llevar a cabo dentro del proceso, pero además de ejecutar todas estas tareas, también se debe encargar de otras actividades que son ajenas al departamento debido a la mala distribución del personal.

El espacio físico es uno de los factores por el cual no se cuenta con un departamento independiente para el servicio al cliente, ya que, se encuentra ubicado en la primera planta en la sección de bazar y productos de aseo, siendo esto un gran problema debido a que los clientes no saben cuál es la ubicación exacta y el lugar es muy pequeño por lo cual no cuenta con todas las características que debería tener un lugar óptimo de trabajo y de atención para el cliente.

**Figura 9 Distribución actual del departamento de Servicio al Cliente**



Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

### 3.1.5.2 Identificación de los subprocesos

- **Quejas:** De acuerdo a la información proporcionada por el encargado del departamento, el proceso se basa en la recepción y solución de problemas que se hayan dado en el momento de la compra por parte del cliente externo.
- **Atención del cliente:** En la actualidad la empresa considera al proceso como uno simple donde se basa en atender al cliente sobre cualquier duda o sugerencia que tengan.

### 3.1.5.3 Identificación de actividades

#### **Quejas:**

1. El cliente llega al departamento a informar sobre alguna necesidad, duda o sugerencia que haya tenido en su experiencia de compra.
2. El encargado del departamento atiende la queja o reclamo mediante formularios que deberán ser llenados por el cliente
3. El cliente deberá revisar que el formulario que fue llenado este correcto de acuerdo a la necesidad, día, hora y fecha.
4. Se revisarán cámaras, facturas u otra herramienta que pueda comprobar que se haya su citado el problema
5. Se comprueba la veracidad del inconveniente
6. Al comprobar que hubo alguna eventualidad se procederá a solucionar el problema
7. Se notificará al cliente que su necesidad, duda, queja o sugerencia fue resuelta

#### **Atención al cliente:**

“La mega tienda del sur” en promedio al día realiza entre 1500 y 2000 transacciones que se toma como referencia para medir el nivel de atención de los clientes, ya que, en la actualidad no se ha establecido otro tipo de indicador que les permita medir como se siente el cliente con respecto al servicio brindado en su experiencia de compra en el establecimiento causando que el departamento no tome importancia a este proceso debido a que no existe un indicador que mida su eficiencia y eficacia.

#### 3.1.5.4 Identificación de los objetivos específicos del departamento

De acuerdo a la entrevista realizada al encargado del servicio al cliente lo que el departamento de servicio al cliente trata de conseguir es lo siguiente:

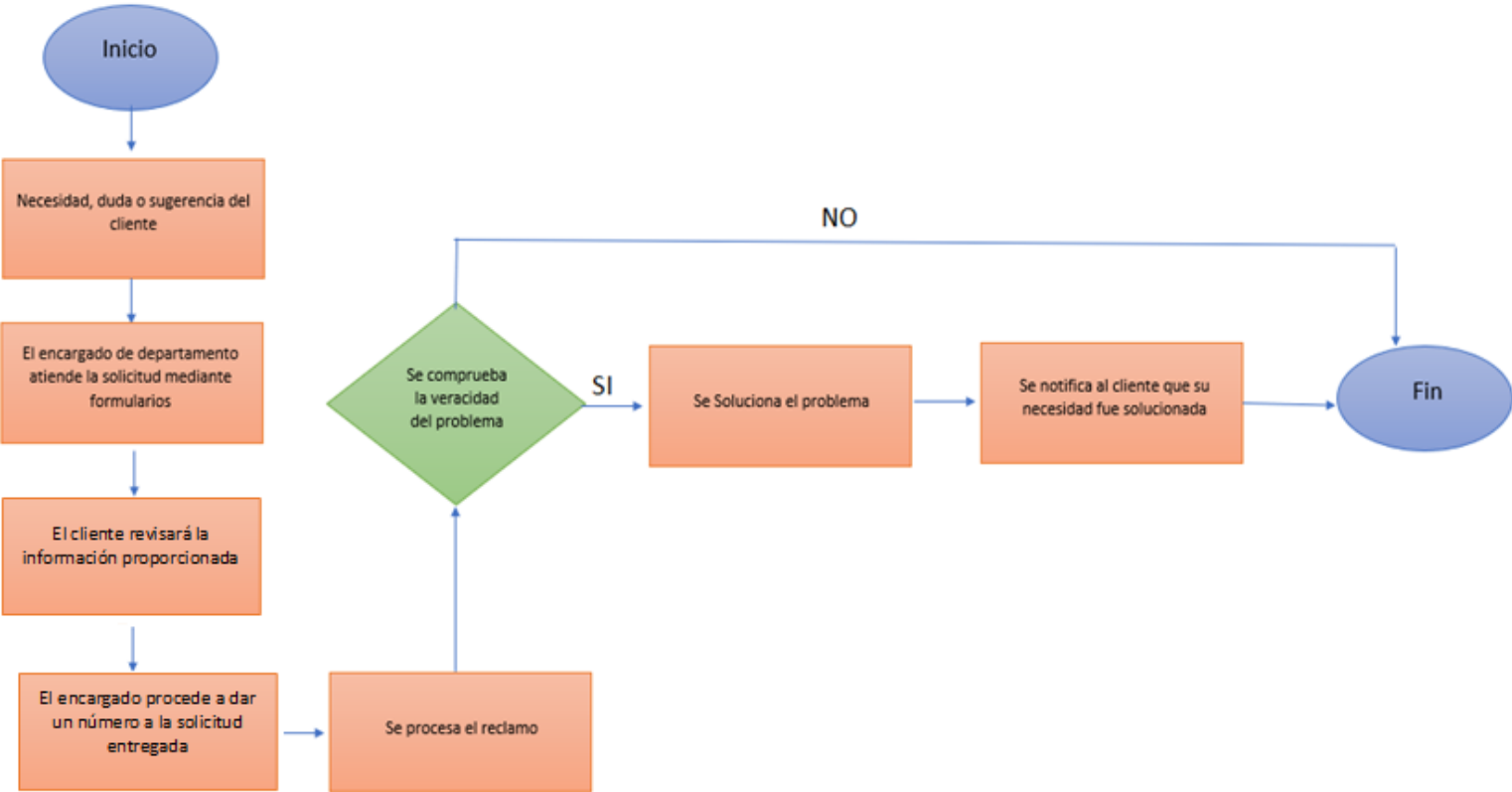
1. Responder las necesidades del cliente
2. Ofrecer calidad
3. Solucionar problemas
4. Brindar seguimiento

#### 3.1.5.5 Modelamiento de procesos

En la actualidad el departamento del servicio al cliente ha mostrado muchas fallas en el manejo de las actividades para realizar correctamente sus procesos, ya que, en un principio se planteó un modelo mediante el cual debían solucionarse los problemas presentados, pero al no existir control alguno o por la falta de comunicación y personal se han visto obligados a manejar las situaciones presentadas de manera empírica, sin seguir los pasos planteados y optando por una forma poco eficiente y efectiva.

Como se puede observar en la figura N° 10 las actividades que se realizan son ineficientes, ya que, en algunos casos los problemas suscitados no se logran resolver o se quedan en el olvido, además no se toman las medidas necesarias para analizar la situación presentada y se trata de resolver de manera empírica, es decir, sin tener información alguna o mediante suposiciones que se dan entre los empleados siendo esto un grave problema por el motivo que el empleado al laborar todos los días en la empresa tiene una perspectiva muy diferente a la del cliente dejando de ser percibir problemas o fallas que se estén dando dentro de la organización. También se puede observar que no se da seguimiento a la necesidad presentada y muchos menos se comunica al cliente que su solicitud fue procesada y realizada siendo una desventaja, ya que, el cliente no siente que su duda fue tomada en cuenta y por lo tanto no existe la satisfacción del mismo.

**Figuran 10 Actividades del proceso de Servicio al Cliente**



Fuente: (Quezada, 2019)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos



### 3.2 Análisis del proceso del Servicio al Cliente

La presente investigación se llevará a cabo con un enfoque mixto, es decir, los datos proporcionados serán cuantitativos y cualitativos, para que de esta manera la información se complemente, debido a que la reingeniería busca mediante un análisis mejorar los procesos que se llevan dentro del departamento, con herramientas estadísticas y datos históricos.

El enfoque cuantitativo pretende asociar información numérica, para esto se realizaron encuestas a los clientes externos (Anexo 1) donde mediante herramientas estadísticas se determinó el tamaño de la muestra.

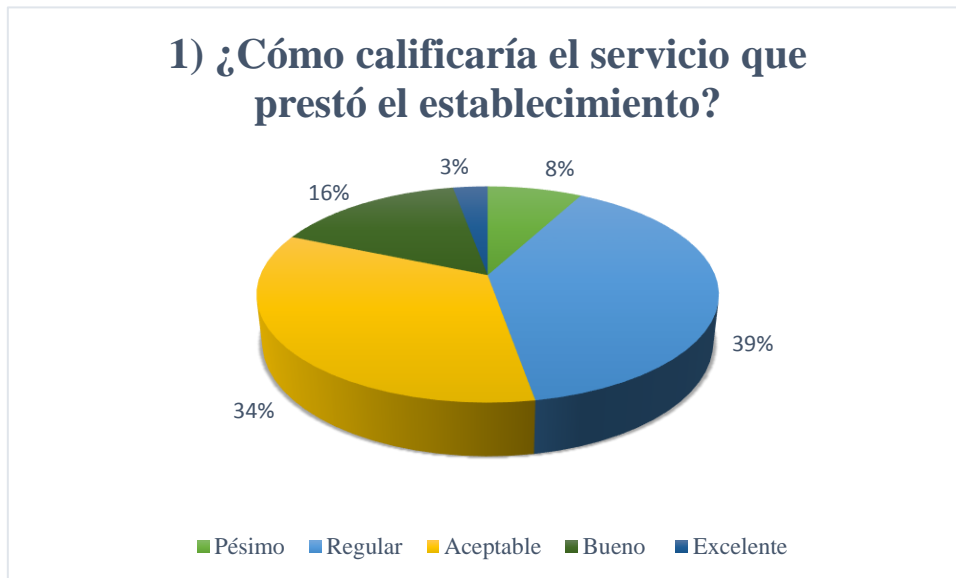
$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(45000)}{(45000)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 381$$

En el enfoque cualitativo se utilizará la observación y recopilación de datos que serán proporcionados por la empresa y los empleados, donde se tomará 5 semanas para poder llevar a cabo el levantamiento de la información mediante herramientas administrativas que se acomodan al modelo de empresa que tiene “La Mega Tienda del Sur” y de esta manera identificar cuáles son los puntos relevantes que permitan mejorar los procesos del departamento.

El análisis en primera instancia se centra en tratar de caracterizar mediante un concepto sencillo la percepción global por componente de análisis. A continuación, se presenta un estudio descriptivo por elemento:

Como se puede observar en la figura N° 11 los clientes encuestados respondieron que el servicio prestado por la empresa en general se encuentra entre regular (39%) y aceptable (34%) mostrando que no se encuentran tan desconformes con el trato brindado al momento de la compra y que hay factores que suprimen las malas experiencias que hayan tenido, un claro ejemplo encontrado mediante la observación, es que, los clientes en su mayoría aprecian los precios bajos que tiene la empresa.

**Figura 11 Gráfico de calificación del servicio prestado por el establecimiento**

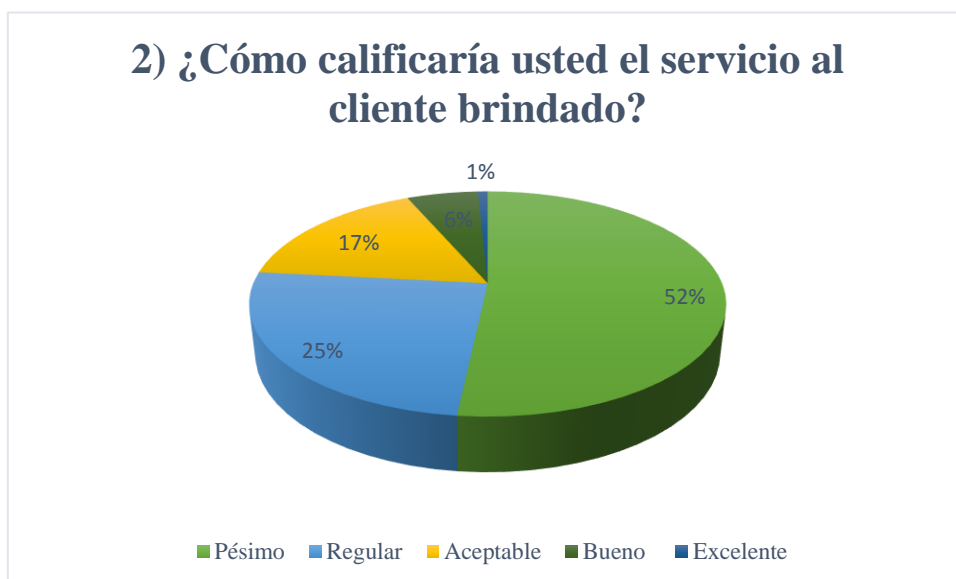


Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

En la figura N°12 se puede observar que los clientes encuestados respondieron que el servicio al cliente prestado es pésimo, sintiéndose desconformes con la atención recibida, o en algunos casos, los clientes no tenían idea de que existía un departamento del servicio al cliente dentro de la empresa.

**Figura 12 Grafico de calificación del servicio prestado**



Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

Como se puede observar en la figura N°13 los clientes encuestados en su mayoría dijeron que el trato es regular, pero de acuerdo a la observación y entrevistas realizadas a los empleados se llegó a la conclusión de que las personas que acuden a la tienda no tienen bien definido cuál es el encargado o donde se encuentra el servicio al cliente y para qué sirve este.

**Figura 13 Calificación del trato del personal hacia los usuarios**

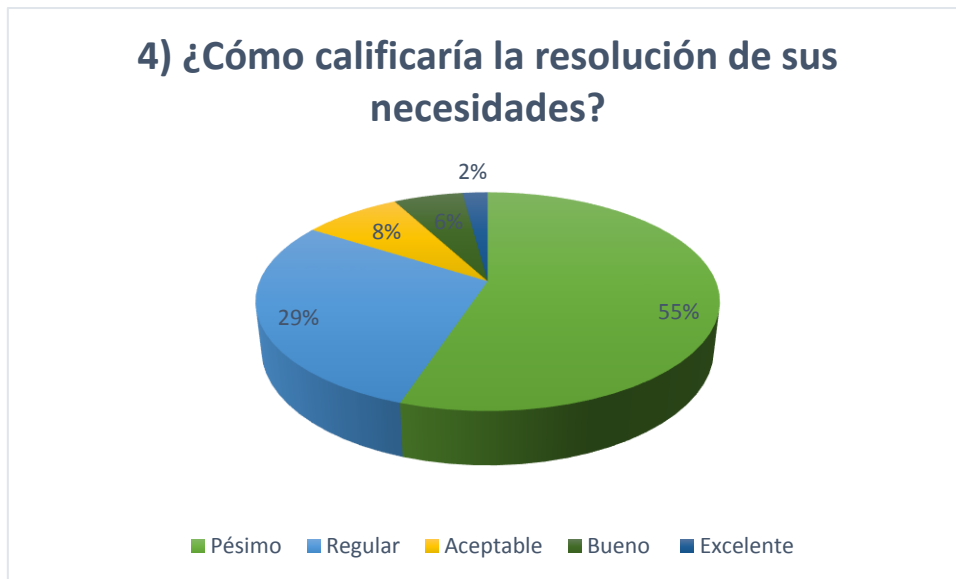


Fuente: (Quezada, 2019)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

Como se puede observar en la figura N° 14 la resolución de los problemas del departamento el servicio al cliente es pésimo debido a varios factores que impiden que el proceso pueda cumplir con su función correspondiente, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los empleados se llegó a la conclusión de que las mayoría de quejas que se han presentado en el departamento se han demorado en su solución, se quedaron en el olvido o simplemente el cliente no fue informado que su duda, sugerencia, queja o pregunta fueron solucionadas.

El empleado que se encuentra dentro del proceso del servicio al cliente no ha sido capacitado en la actualidad, tan solo resuelve inconvenientes mediante intuición u órdenes directas de altos mandos que toman creen tomar las mejores decisiones, sin contar con un manual de resolución de problemas o una guía que diga cómo actuar antes alguna situación suscitada dentro de la empresa.

**Figura 14 Calificación de solución de necesidades**

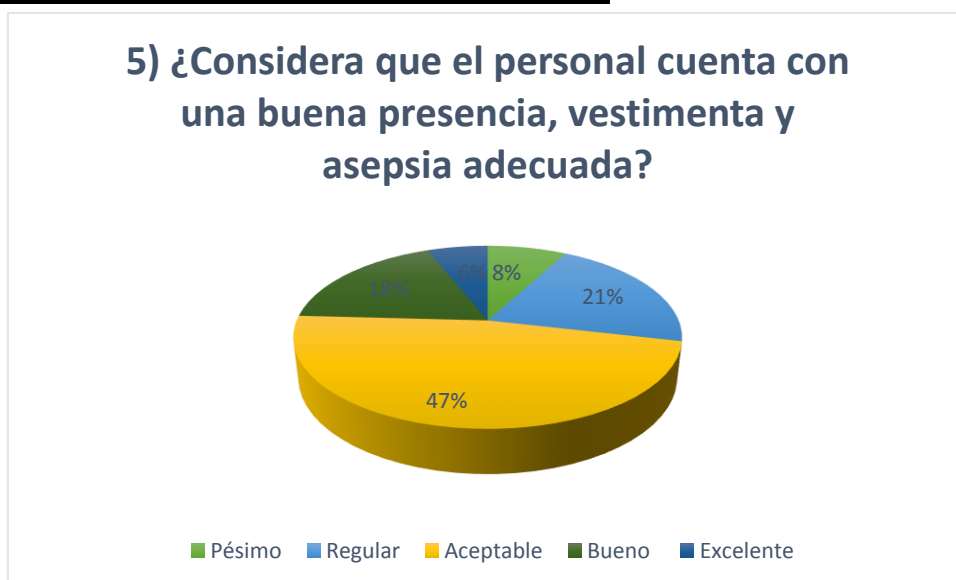


Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

La presencia de los empleados es una de las partes fundamentales del servicio que es ofrecido, de acuerdo a los encuestados las personas que atienden o alguna vez le han ayudado en alguno de sus problemas tienen una presentación aceptable.

**Figura 15 Calificación de la presencia del personal**

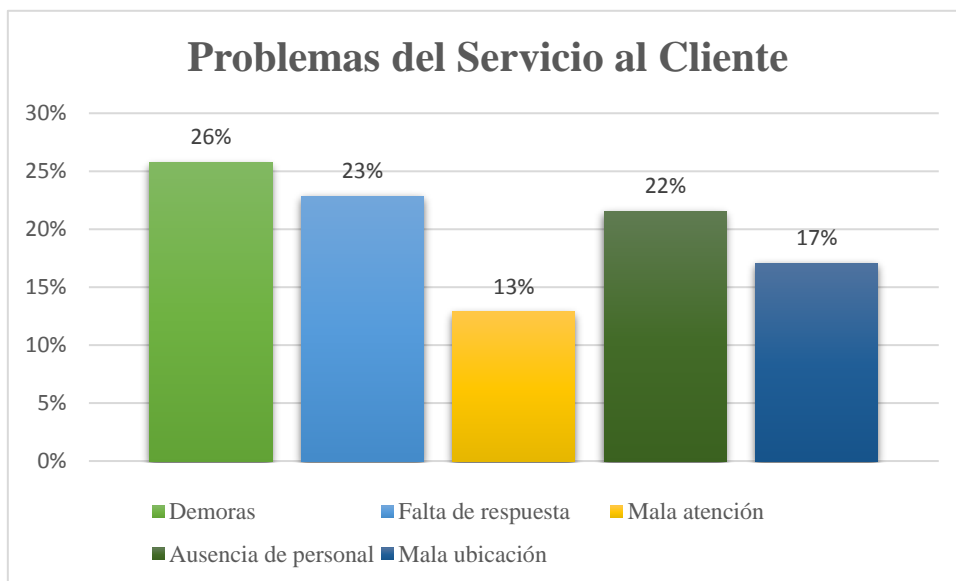


Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

Como se puede observar en la figura N°16 de acuerdo a los encuestados existen 5 problemas que presenta el departamento del servicio al cliente de acuerdo a su percepción, esta información se utilizara posteriormente para poder solucionar problemas mediante herramientas administrativas.

**Figura 16 Problemas del Servicio al Cliente**



Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

### **3.3 Utilización de herramientas administrativas para la gestión de procesos**

Para analizar las principales causas de las demoras y desaciertos que se han dado en el departamento del servicio al cliente se han tomado varias técnicas administrativas que permitan conocer a profundidad el problema por el cual los procesos se encuentran fallando en la actualidad, mediante la observación y encuestas realizadas se pudo obtener los siguientes resultados:

#### **3.3.1 Hoja de Verificación:**

Las hojas de verificación permitieron clasificar y analizar la frecuencia de un evento suscitado en el departamento en un periodo de un mes (5 semanas), donde se obtuvieron los siguientes problemas:

**Demoras:** El encargado del departamento expreso que uno de los principales problemas del departamento se centra en las demoras que tienen, ya que, en promedio el tiempo de atender una queja, duda o sugerencia tarda entre 2 y 3 semanas.

**Falta de respuesta:** Los reclamos que llegan al departamento por lo general no son resueltos, dejando al cliente sin respuesta alguna.

**Mala atención:** El cliente al momento de querer emitir una queja, duda o sugerencia recibe mal trato por parte del personal, causando mayor inconformidad y descontentos con el servicio.

**Ausencia de personal:** El cliente al momento de llegar al lugar físico de servicio al cliente no encuentra a ningún empleado que atienda su requerimiento.

**Mala ubicación:** La ubicación del departamento (Imagen N°) es ineficiente, ya que, el cliente no sabe el lugar exacto donde se encuentra ubicado el servicio al cliente, haciendo que las quejas o sugerencias no lleguen al lugar objetivo y se pierda información importante que ayude a mejorar el departamento.

**Tabla 10 Hoja de Verificación**

<b>Empresa</b>	Mega Tienda del Sur					
<b>Departamento</b>	Servicio al cliente					
<b>Fecha de Inicio</b>	29 de abril del 2019			5 semanas		
<b>Fecha de culminación</b>	31 de mayo del 2019					
<b>Defecto</b>	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>	<b>Semana 5</b>	<b>Frecuencia</b>
Demoras	I	III	III	II	I	<b>10</b>
Falta de respuesta	II	III	II	I		<b>8</b>
Mala atención	II	II	I	I	I	<b>7</b>
Ausencia de personal	I		II	I	I	<b>5</b>
Mala ubicación	I	I		I		<b>3</b>

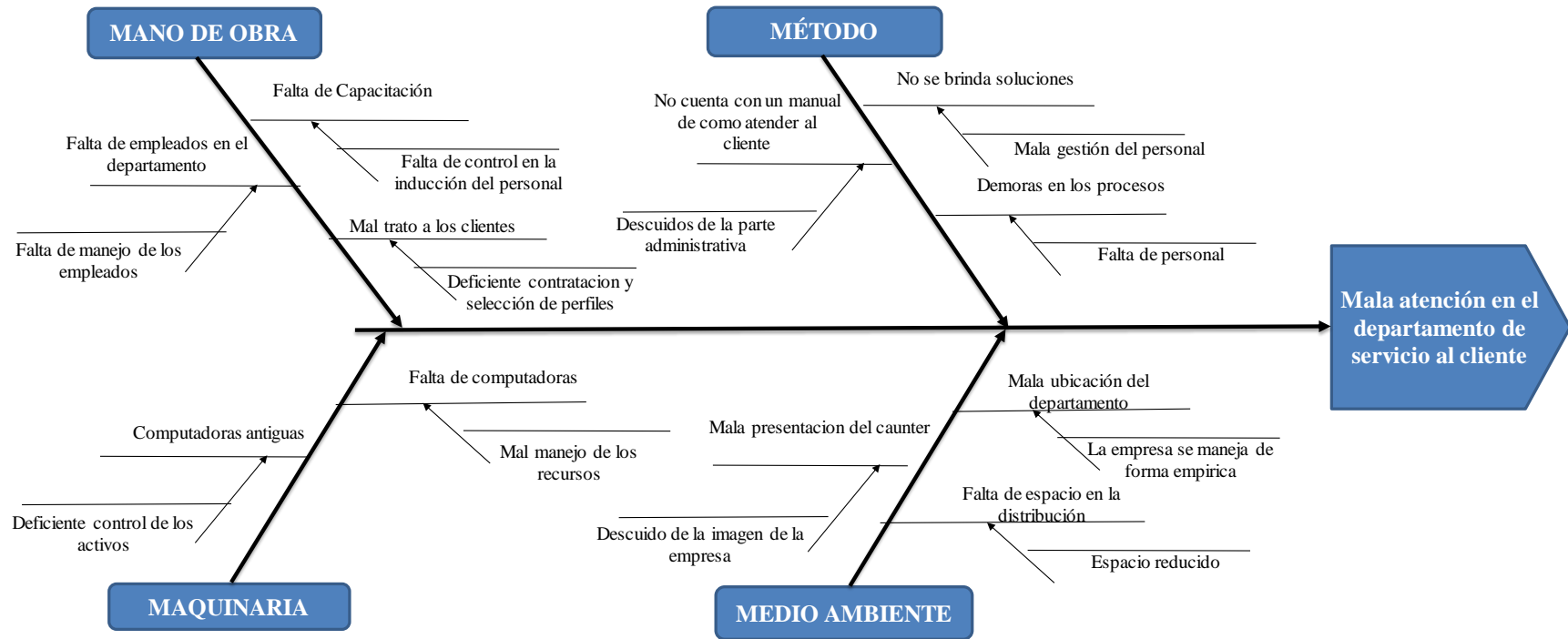
Fuente: (Quezada, 2019)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

3.3.2 Diagrama de Ishikawa:

**Figura 17 Diagrama de Ishikawa**

## DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: (Heizer & Render, 2009)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

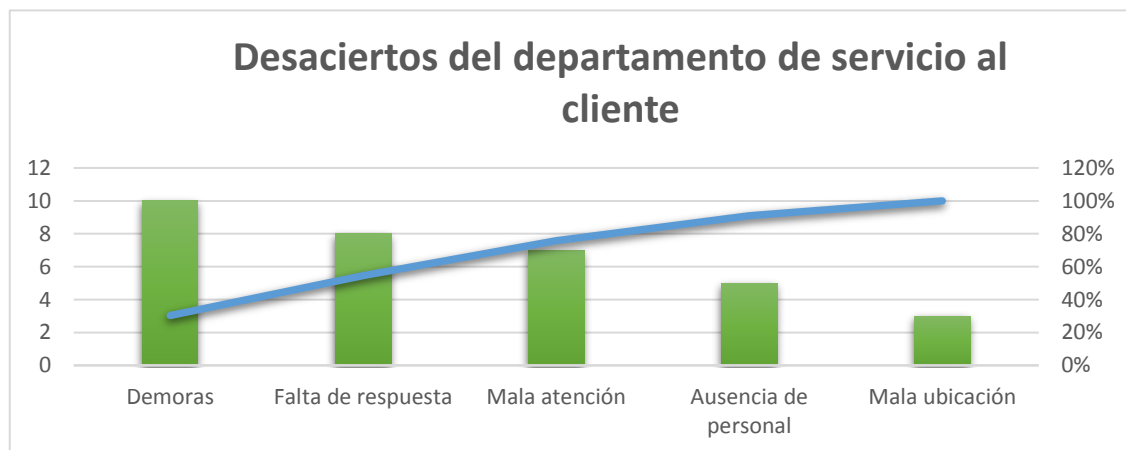
### 3.3.3 Diagrama de Pareto

**Tabla 11 Diagrama de Pareto**

Desaciertos del departamento de servicio al cliente				
Desaciertos	Frecuencia	%	Acumulado	% acumulado
Demoras	10	30%	10	30%
Falta de respuesta	8	24%	18	55%
Mala atención	7	21%	25	76%
Ausencia de personal	5	15%	30	91%
Mala ubicación	3	9%	33	100%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>		

Fuente: (Heizer & Render, 2009)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Figura 18 Diagrama de Pareto**



Fuente: (Heizer & Render, 2009)  
Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

Como se puede observar en el diagrama de Pareto e Ishikawa, los problemas del departamento de servicio al cliente se deben en un 80% a las demoras, errores por mala atención y la falta de solución de problemas, causadas por la falta de capacitación, personal, y demás recursos que se deberían tener en un departamento que su correcto manejo.

### 3.4 Generación de nuevos procesos

Una vez realizado el levantamiento de procesos se observó que la empresa no cuenta con un departamento de servicio al cliente óptimo; una sola persona está encargada de este



departamento que a su vez no cuenta con los subprocesos necesarios para garantizar un funcionamiento de servicio al cliente de calidad, las actividades necesarias serán descritas más adelante

Al estar una sola persona encargada de este departamento se pierde la oportunidad de atender todos los subprocesos con los que debería contar este departamento, además de generar malestar en los clientes.

Al ser una sola persona la encargada de manejar todo este departamento es muy común que está se encuentre sobrecargada de trabajo y por lo mismo no le alcance el tiempo para atender a todos los clientes tanto internos como externos. Si se desea una atención de calidad se necesita nivelar esta carga y tener en cuenta que los empleados deben de contar con los recursos necesarios que les permitan realizar sus actividades de manera eficiente.

Una empresa que cuente con un departamento que no funcione bien, generará empleados estresados, sin ganas de trabajar y que tendrán una actitud negativa es decir que se tratan mal entre ellos, tratan mal a los clientes, se incrementa el ausentismo, se incrementa la rotación de personal y con esto se generan nuevos costos de selección, contratación, capacitación, es decir nuevos costos para la empresa.

Un cliente cuya inquietud no ha sido atendida no regresará y acudirá a la competencia, y con esto se genera una red de ventas perdidas ya que un cliente insatisfecho compartirá su experiencia negativa con otros potenciales clientes.

La marca de la empresa puede ser dañada si no se resuelven los conflictos de los clientes, hoy en día los clientes son muy rápidos para escribir en línea malos comentarios sobre la organización, en donde cualquier persona lo puede ver y con esto influir sobre sus futuras decisiones de compra. Esto dificulta la consecución de nuevos clientes y genera la pérdida de algunos clientes redituables y esto a su vez genera pérdidas económicas a la organización.

Una vez determinada la situación actual del proceso de servicio al cliente, se plantea un nuevo manejo y organización de los subprocesos del departamento.

**Tabla 12 Nuevos subprocesos del Servicio al Cliente**

PROCESO	SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN
<b>PROCESO: Servicio al cliente</b>	<b>Subproceso:</b> Gestión del personal	Estrategias y compromisos por parte de los colaboradores, es decir la cultura del servicio.
	<b>Subproceso:</b> Quejas y Reclamos	Se realiza el informe de seguimiento, se da una respuesta al cliente y se toma una acción correctiva para evitar que vuelva a suceder.
	<b>Subproceso:</b> Generar estadísticas	A medida que el departamento recibe quejas y sugerencias, recoge una gran información para mejorar el mercadeo y la gestión de procesos.
	<b>Subproceso:</b> Gestión de Mercadeo	Consiste en generar nuevos servicios e indicadores que permitan identificar el nivel de satisfacción por parte de los clientes.
	<b>Subproceso:</b> Atención al cliente	Consiste en estar disponibles para responder a las diferentes dudas por parte de los clientes, ya sea por correo electrónico, llamadas.
	<b>Subproceso:</b> Servicio Post-Venta	Se concentra en brindar información al cliente aún después de haber realizado la venta, averiguar el nivel de satisfacción del cliente y receptor las posibles sugerencias que este tenga.

Fuente: (Tschohl, 2008)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 13 Indicadores del Servicio al Cliente**

#	Indicador	Tipo Indicador	Que busca	Fórmula	Responsable
1	Porcentaje de cumplimiento de tareas	Eficacia	Medir el cumplimiento de tareas	# de actividades realizadas/# de actividades programadas	Encargado control de personal
2	Porcentaje de quejas, reclamos resueltas	Eficacia	Medir la satisfacción de los usuarios	# de quejas reclamos resueltas/ # de quejas propuestas	Encargado quejas y reclamos
3	Informes de gestión	Efectividad	Medir el nivel de cumplimiento de las áreas	# de informes presentados, socializados y evaluados	Encargado de generar estadísticas
4	Disminución de quejas sobre la empresa	Eficacia	Medir la satisfacción de los usuarios	Porcentaje de disminución de quejas	Encargado de gestión de mercadeo
5	Tiempo de respuesta	Eficacia	Medir la cantidad de tiempo que se demora en resolver una necesidad del cliente	Establecer un promedio de tiempo de respuesta	Encargado de atención al cliente

Fuente: (Tschohl, 2008)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

Según Tschohl (2008) para que un departamento de servicio al cliente funcione de manera óptima y eficiente debe encargarse de los subprocesos detallados anteriormente y que son fundamentales para llegar a obtener la información relacionada con los clientes, servicio brindado, nuevos puntos a mejorar y poder establecer un informe de cómo se encuentra la satisfacción de los clientes internos como los externos.

En el análisis propuesto en este documento se llega a la resolución de que se debería de ubicar a tres personas para que el departamento funcione sin ningún contratiempo; con

los cinco subprocesos distribuidos entre las tres personas se lograría reducir el tiempo de demora que le tomaba resolver las quejas a una sola persona y se lograría al mismo tiempo resolver los otros subprocesos con sus respectivas actividades.

Los subprocesos planteados serían los siguientes:

**Gestión del personal:** con este subproceso se busca establecer una cultura organizacional orientada a la identificación y resolución de las necesidades de los clientes, se busca capacitar al cliente interno para que este a su vez este presto a resolver las necesidades de los clientes externos. La medición de este campo se lo realizaría con encuestas a los clientes externos enfocadas en su totalidad en cómo fue su experiencia en el local.

**Quejas y reclamos:** Al tener a una persona encargada solo de este subproceso, aumenta la probabilidad de que la queja sea atendida en ese mismo instante, pudiendo asegurar que el requerimiento del cliente ha sido escuchado y se han tomado acciones inmediatas para resolver esta inconformidad.

**Generar estadísticas:** Al recibir las quejas, sugerencias, observaciones y felicitaciones, que provienen de los clientes, se puede crear un sondeo estadístico sobre cómo se encuentra la situación actual de la empresa y como esta evoluciona es decir si se reducen o aumentan las quejas, cual es el principal motivo de la queja y con esto se puede reforzar las áreas que estén generando problema.

**Gestión de mercadeo:** En este punto se busca gracias a la generación de datos sobre las inconformidades o sugerencias, buscar la manera de mejorar el servicio prestado, ya sea a través de mejoras en los sistemas de cobro, perchado, despacho, etc.

**Atención al cliente:** En este punto se delegaría a una persona para estar pendiente de las posibles dudas que tengan los clientes o posibles nuevos clientes; quienes buscan información ya sea mediante la página web, redes sociales, correo electrónico, o llamadas al local, con una persona encargada en este punto se asegura que ningún cliente se quede sin ser atendido o se le responda cuando sea demasiado tarde.

**Servicio Post-Venta:** Este proceso se encarga de ofrecer servicio al cliente luego de haber realizado sus compras, tratando de resolver quejas, dudas o sugerencias que se hayan presentado al momento de la compra o posterior a ella.

### 3.5 Esquema de nuevos procesos.

**Figura 19 Esquema de nuevos procesos**



Fuente: (Tschohl, 2008)  
 Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

Los subprocesos planteados serán constantemente evaluados para determinar su impacto en la organización, para garantizar el adecuado desenvolvimiento de los subprocesos la empresa empleara tres etapas que conforman el ciclo de cada subproceso:

#### Etapa 1: Evaluar

- Se define el objetivo del subproceso de manera que este vaya alineado con la misión empresarial.
- Se delegará al encargado del subproceso y en este estará la responsabilidad de manejar los recursos con eficiencia y eficacia buscando siempre la mejora continua de su estación.
- Definir los indicadores adecuados para cada subproceso de manera que brinde información acertada para la toma de decisiones por parte del responsable del mismo.
- Asegurarse de que la información que se tiene al momento de tomar las decisiones sea veraz y adecuada, es decir que refleje el estado actual de la empresa.
- Una vez que se tengan los objetivos, el encargado, y los resultados brindados por los indicadores se determina que parte o procedimiento de subproceso requiere mayor atención.
- Como parte final de la etapa evaluar se obtendrá las áreas del subproceso que necesiten atención y se determinará las acciones para mejorarla.

#### Etapa 2: Analizar

- Analizar que procedimiento o área del subproceso necesita una mejora o está en mayor riesgo.
- Analizar si es conveniente buscar una alternativa del procedimiento o es estrictamente necesario darlo de baja.
- Determina las acciones necesarias y adecuadas para mejorar el rendimiento.

#### Etapa 3: Mejorar

- Transformar las acciones propuestas en planes que servirán de mejora.
- Seguir los planes propuestos.

- Obtener resultados en base a los indicadores adecuados para cada subproceso y verificar si los planes aplicados están dando los resultados esperados.
- Comprobar si esta mejora se refleja en la satisfacción del cliente, ya sea con buenos comentarios, reducción de quejas recibidas, etc.
- Buscar el mejoramiento continuo constantemente siempre habrá algo que se pueda hacer mejor.

### 3.5.1 Actividades por subproceso

**Tabla 14 Gestión de Personal**

<b>Gestión de personal</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Contratar a los empleados adecuados</b>	En esta actividad se busca encontrar a los mejores elementos humanos para que laboren en la empresa, es decir que cumplan con los requisitos y necesidades de la institución.
<b>Inducción y capacitación</b>	Una vez contratados los empleados, se brinda una inducción sobre las actividades que deberán realizar en la empresa y se les informará que se espera de ellos; se les brinda las respectivas capacitaciones sobre los procedimientos para llevar a cabo su labor de la mejor manera.
<b>Solucionar problemas del personal</b>	Esta actividad busca resolver las posibles complicaciones que se generen en los empleados, ya sea con procedimientos, equipos u otros miembros del equipo.
<b>Evaluación al personal</b>	Esta actividad busca evaluar el desempeño del personal una vez cumplido si plazo de prueba, es decir revisar cómo se desarrolló, si cumplido con sus objetivos, si necesita más capacitación o si necesita ser retirado de la empresa.

Fuente: (Tschohl, 2008)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 15 Quejas y Reclamos**

<b>Quejas y reclamos</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Atender y resolver quejas</b>	Estar atentos y abiertos a recibir cualquier queja o reclamo para procesarlo y darle el tratamiento adecuado.
<b>Facilitar formularios</b>	Proporcionar a los clientes la información necesaria y requisitos que se necesiten para poder expresar sus inconformidades.
<b>Interpretar datos obtenidos</b>	Prestar atención a la información correspondiente a las sugerencias brindadas por parte de los clientes en fin de buscar alguna mejora.
<b>Comunicar los procedimientos a seguir</b>	Informar a los clientes los procedimientos que se llevarán a cabo en busca de brindar una respuesta a la queja o reclamo.

Fuente: (Tschohl, 2008)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos



**Tabla 16 Generar Estadísticas**

<b>Generar Estadísticas</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Recibir información de quejas y reclamos</b>	Actualizar constantemente la información sobre las quejas receptadas con el fin de generar tablas.
<b>Crear tabla de estadísticas</b>	Con la información obtenida crear una tabla que permita observar cómo se están manejando las quejas y reclamos
<b>Analizar la información generada</b>	Con la tabla se puede observar el estado de la empresa en relación con las quejas y reclamos presentados y establecer un diagnóstico claro del manejo de las mismas.

Fuente: (Tschohl, 2008)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 17 Gestión de Mercadeo**

<b>Gestión de mercadeo</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Establecer acciones</b>	En esta actividad se planificará como estarán ubicados y conformados los diferentes equipos de trabajo; que objetivos tendrán y que acciones se deberán ejercer de acuerdo la información obtenida sobre el estado actual de la empresa.
<b>Actualizar procedimientos</b>	Se realiza constantemente investigaciones que permitan innovar desde procedimientos, hasta equipos con el objetivo de siempre mantener actualizada a la empresa.
<b>Eliminar procedimientos</b>	En esta actividad se observa que procedimientos presentan inconvenientes, se evalúa si es posible corregirlos o si es necesarios eliminarlos y generar nuevos.
<b>Mantener un registro anual de las quejas</b>	Llevar un reporte anual de las quejas para poder evaluar si estas están siendo eliminadas o por el contrario se están generando más.

Fuente: (Tschohl, 2008)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 18 Servicio Postventa**

<b>Servicio Postventa</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Realizar encuestas de satisfacción al cliente</b>	En esta actividad se realizará una medición de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio ofrecido en la empresa, buscando así encontrar posibles defectos en los procesos y poder corregirlos.
<b>Verificar que se haya cumplido con el requerimiento</b>	Mediante un seguimiento poder evaluar si la necesidad del cliente fue cubierta, si éste encontró lo que buscaba y de la manera que esperaba; esto se realizará con el fin de mejorar en los puntos débiles de la empresa.
<b>Mantener la comunicación con el cliente</b>	Realizar un servicio postventa con el fin de mantener un contacto con el cliente, buscando de esta manera generar un lazo de fidelidad por parte de este, y así garantizar su retorno a la organización.

Fuente: (Tschohl, 2008)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

## Capítulo 4: Modelo de reingeniería de procesos

### 4.1. Análisis de los nuevos procesos

Para que el modelo de reingeniería orientado al departamento de servicio al cliente sea sostenible en el tiempo es necesario que se manejen los siguientes procesos que necesitan estar presentes en toda organización que se dedique a la comercialización de productos.

**Talento humano:** Se necesita que este departamento este orientado en buscar el desarrollo y el bienestar de los colaboradores que sirven en la organización a fin de brindar una orientación, capacitación y desarrollo óptimos buscando así satisfacer las necesidades existentes por los clientes internos y externos de tal manera que el departamento contribuya a mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Se plantea que el departamento realice las siguientes actividades a fin de garantizar un correcto desempeño.

- Realizar la contratación de los mejores perfiles que de ajusten a los diferentes requerimientos dependiendo del área de la empresa.
- Realizar una constante evaluación del desempeño de los colaboradores y brindar el feedback respectivo.
- Brindar una garantía de seguridad para los colaboradores.
- Realizar periódicamente incentivos a los empleados a fin de buscar un mayor rendimiento y compromiso.
- Buscar el desarrollo profesional de los colaboradores.

Con todo lo planteado se busca que la empresa obtenga personal de calidad y que este comprometido en lograr las metas institucionales.

**Compras:** Se necesita que este departamento este orientado tomar las mejores decisiones en temas relacionado a la adquisición de mercadería y con esto agilizar el proceso de compras, además de poder aprovechar al límite el inventario de la empresa.

Se plantea que el departamento realice las siguientes actividades a fin de garantizar un correcto desempeño.

- Realizar una comparación de precios para poder determinar que proveedor es el que tiene el costo más conveniente para la organización.
- Además de comparar precios, enfocarse en determinar que los productos seleccionados sean de la mejor calidad.
- Gracias a la cotización de precios tener la garantía de que se elegirá la mejor opción al menor tiempo posible.
- Llevar un control adecuado y óptimo de los niveles de inventario esto a fin de garantizar que nunca se contará con un sobreabastecimiento o un déficit de producto.

Con estas actividades se busca garantizar siempre la disposición de productos y que estos sean de la mejor calidad.

**Ventas:** Se necesita que este departamento este orientado en la óptima comercialización de los productos, es decir enfocarse en garantizar que los productos tengan el mejor precio posible sin descuidar la rentabilidad necesaria para que la empresa funcione, buscar que los productos no se encuentren estancados, buscar que las ventas se incrementen y mediante la coordinación con el departamento de comprar garantizar que la empresa será capaz de cubrir la demanda.

Se plantea que el departamento realice las siguientes actividades a fin de garantizar un correcto desempeño.

- Establecer objetivos de venta, es decir, determinar una proyección de ventas y comunicar efectivamente al personal las actividades necesarias para que se garantice la consecución de dichas metas.
- Realizar una planificación estratégica mediante la cual se determinen cómo será la distribución del producto, el precio que este tendrá garantizando que este cubrirá las necesidades de la empresa.
- Establecer promociones adecuadas para cada tipo de producto de acuerdo a la necesidad específica de cada uno.

- Llevar un adecuado control sobre los niveles de venta a fin de determinar el estado de ventas de cada producto en busca de incrementar o reducir la cantidad de producto que se hará en el siguiente pedido.

Con estas actividades se busca que el producto no se estanque y cubra con los requerimientos empresariales.

#### **4.2. Valor agregado**

En la actualidad “La Mega Tienda del Sur” es una empresa que dentro de su departamento de servicio al cliente tan solo lleva 2 procesos debido a que en todos los años que tiene de trayectoria jamás se ha seguido una metodología basada en modelos propuestos por la teoría, es decir, el manejo del departamento se ha venido manejando de manera empírica sin llevar un control, realizar mejoras o generar un valor agregado. Con la propuesta de reingeniería de procesos en su departamento de servicio al cliente se busca mejorar los tiempos con los cuales la empresa se ha venido manejando hasta la actualidad, es por este motivo que durante 2 semana seguidas se realizaron pruebas pilotos a los 2 únicos procesos que se mantienen hasta el momento y de esta manera observar cómo se puede mejorar el servicio prestado mediante la reestructuración de los procesos, generado un valor agregado para los clientes.

*VA:* Actividades que generar valor agregado

*NVA:* Actividades que no generan ningún valor agregado

*VAC:* Actividades que generan valor agregado al cliente

*VAN:* Actividades que generan valor agregado al negocio

*P:* Paros

*I:* Inspección

*E:* Espera

*M:* Mantenimiento

*A:* Almacenaje

**Tabla 19 Valor Agregado “Quejas”**

<b>La Megatienda del sur</b>																				
<b>Proceso de Servicio al Cliente</b>																				
<b>Procedimiento: Quejas</b>																				
<b>Análisis de Valor Agregado</b>																				
<b>SITUACION ACTUAL</b>		<b>VA</b>		<b>NVA</b>					<b>Tiempo</b>	<b>SITUACION CON MEJORA</b>		<b>VA</b>		<b>NVA</b>					<b>Tiempo</b>	
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>minutos</b>	<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>minutos</b>	
1	Atender y resolver quejas	50		10		20			80	1	Atender y resolver quejas	20				7			27	
2	Ofrecer al cliente formularios	10		5		7			22	2	Ofrecer al cliente formularios	5				3			8	
3	Interpretar datos obtenidos	60		20		15		180	275	3	Interpretar datos obtenidos		40	10				100	150	
4	Comunicar a los clientes el procedimiento a seguir		10			5			15	4	Comunicar a los clientes el procedimiento a seguir		10			5			15	
	<b>Total Actividades de VA</b>	<b>120</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>180</b>			<b>Total Actividades de VA</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>100</b>		
	<b>Total Actividades de NVA</b>			<b>35</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>180</b>			<b>Total Actividades de NVA</b>			<b>10</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>100</b>		
	<b>Tiempo de Ciclo del Proceso</b>								<b>392</b>			<b>Tiempo de Ciclo del Proceso</b>								<b>200</b>
	<b>Tiempo de Valor Agregado</b>								<b>130</b>			<b>Tiempo de Valor Agregado</b>								<b>75</b>
	<b>Tiempo de No Valor Agregado</b>								<b>262</b>			<b>Tiempo de No Valor Agregado</b>								<b>125</b>
	<b>Eficiencia de Valor Agregado</b>								<b>0,50</b>			<b>Eficiencia de Valor Agregado</b>								<b>0,6</b>
	<b>Eficiencia del Proceso</b>								<b>0,50</b>			<b>Eficiencia del Proceso</b>								<b>0,6</b>

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

Como se puede observar en la tabla N° 19 al aplicar una prueba piloto en el área de quejas y reclamos de cómo sería el funcionamiento del departamento si se llegara a implementar una reingeniería, se obtuvo una disminución notable en los tiempos de ciclo pasando de 392 minutos actuales a 200 minutos con el rediseño del cumplimiento de las actividades, mostrando ser más eficientes y generando mayor valor agregado para los clientes que acuden a “La Mega Tienda del Sur”.

**Tabla 20 Valor Agregado “Atención al Cliente”**

<b>La Megatienda del sur</b>																			
<b>Proceso de Servicio al Cliente</b>																			
<b>Procedimiento: Atención al cliente</b>																			
<b>Análisis de Valor Agregado</b>																			
<b>SITUACION ACTUAL</b>		<b>VA</b>		<b>NVA</b>				<b>Tiempo</b>	<b>SITUACION CON MEJORA</b>		<b>VA</b>		<b>NVA</b>				<b>Tiempo</b>		
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>minutos</b>	<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>minutos</b>
1	Atender dudas	10				23			33	1	Atender dudas	10				10			20
2	Brindar información	5				15			20	2	Brindar información	5				4			9
3	Atender el call center	10		15		10			35	3	Atender el call center	15		3		3			21
	<b>Total Actividades de VA</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>Total Actividades de VA</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total Actividades de NVA</b>			<b>15</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>Total Actividades de NVA</b>			<b>3</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
									<b>Tiempo de Ciclo del Proceso</b>										<b>88</b>
									<b>50</b>										<b>25</b>
									<b>30</b>										<b>63</b>
									<b>20</b>										<b>0,40</b>
									<b>1,5</b>										<b>0,28</b>
									<b>0,6</b>										

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

Como se puede observar en la tabla N°20 al aplicar una reingeniería de procesos en la atención al cliente se puede analizar que los tiempos de ciclo mejoraron de manera notable, haciendo que el valor agregado que percibe el cliente sea mucho mayor al que la empresa tiene en la actualidad,

Para lograr todas estas mejoras en el departamento se plantearon técnicas y herramientas de mejora en los procesos, tales como:

**Reclutamiento:** Al ser una prueba piloto se trabajó conjuntamente con el encargado actual del departamento y se solicitó a la empresa que se proporcionara 2 empleados externos al servicio al cliente, para trabajar y simular un escenario donde el departamento sea atendido con 3 funcionarios.

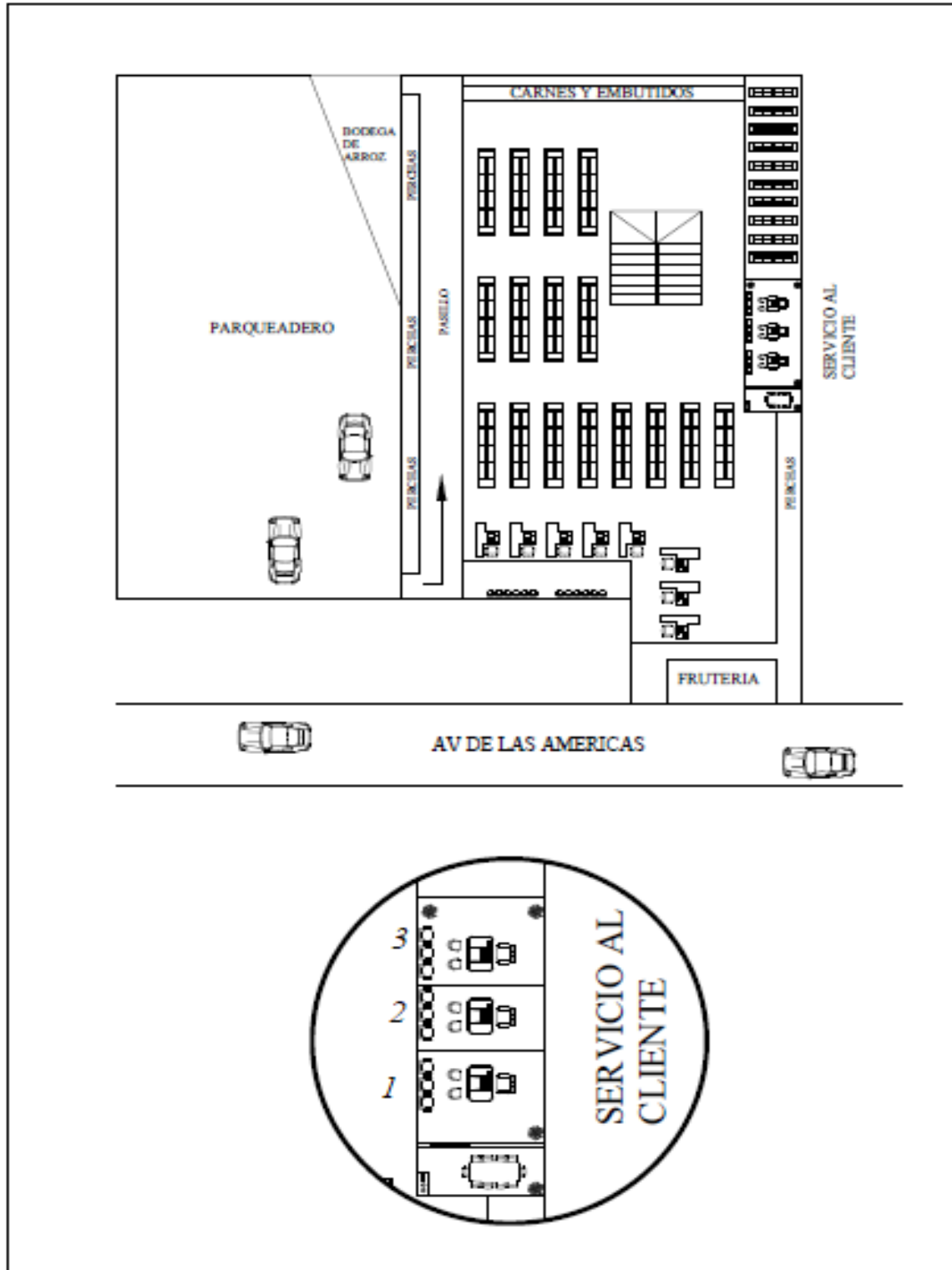
**Inducción:** A los 2 empleados proporcionados por la empresa se enseñó sus actividades a realizar, como las van a llevar a cabo, su puesto de trabajo y la resolución de posibles problemas que se puedan dar en el departamento, para que se encuentren preparados para brindar un buen servicio al cliente y tengan todo el conocimiento para poder desarrollarse en el puesto donde van a laborar y se puedan minimizar errores en las jornadas que van a desempeñar.

**Capacitación:** Conjunto con el departamento de recursos humanos se planificó varios talleres y actualización de conocimientos para los empleados para que de esta manera se pueda observar cómo actuaban luego de ser capacitados, obteniendo un resultado favorable, ya que, se minimizaron errores y se notó mayor motivación en las actividades que desarrollaban.

**Distribución:** Uno de los principales problemas de la empresa es su distribución y como ellos aprovechan el espacio físico, es por esto que, mediante el análisis y la aplicación de la teoría propuesta en los libros, se reestructuró el espacio físico del departamento trasladando el puesto de trabajo a un lugar más accesible y visible para el cliente interno y externo, también se rediseñó el interior del departamento incluyendo los materiales y recursos necesarios para su funcionamiento, creando un ambiente más agradable para las personas que visiten el lugar. En las siguientes imágenes se puede observar la distribución actual que es un simple caunter figura N° 53 y como sería la distribución del departamento al aplicar una reingeniería de procesos figura N°20



**Figura 20 Nueva distribución del departamento de servicio al cliente**



Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

### 4.3 Modelo de reingeniería

**Tabla 21 Modelo de reingeniería “Gestión de personal”**

<b>Modelo de reingeniería de procesos</b>	
<b>Proceso:</b>	<i>Servicio al cliente</i>
<b>Subproceso:</b>	<i>Gestión del personal</i>
<b>Encargado:</b>	<i>Control de personal de servicio al cliente</i>
<b>Descripción del subproceso</b>	Con este subproceso se busca establecer una cultura organizacional orientada a la identificación y resolución de las necesidades de los clientes, se busca capacitar al cliente interno para que este a su vez este presto a resolver las necesidades de los clientes externos. La medición de este campo se lo realizaría con encuestas a los clientes externos enfocadas en su totalidad en cómo fue su experiencia en el local.
<b>Recursos</b>	Material didáctico Proyector
<b>Problemas a detectar</b>	Negatividad de los empleados por cambiar su cultura organizacional Altos costos de capacitación
<b>Actividades</b>	*Planificación de los recursos Humanos *Orientación, formación *Evaluación *Negociación de conflictos
<b>Indicadores</b>	<b>% de cumplimiento de tareas</b>  $\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades programados}}$
<b>Subproceso nuevo:</b>	Si
<b>Beneficios</b>	Personal capacitado Ahorro de recursos (tiempos) Genera valor agregado al proceso

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 22 Modelo de reingeniería “Quejas y Reclamos”**

<b>Modelo de reingeniería de procesos</b>	
<b>Proceso:</b>	<i>Servicio al cliente</i>
<b>Subproceso:</b>	<i>Quejas y reclamos</i>
<b>Encargado:</b>	<i>Empleado 1</i>
<b>Descripción del subproceso</b>	Atender quejas y reclamos que presenten los clientes externos en el departamento para poder dar solución y de esta manera incrementar el nivel de eficiencia del servicio prestado
<b>Recursos</b>	Material de oficina Base de datos de clientes
<b>Problemas a detectar</b>	Demoras en la atención Quejas y reclamos no atendidos
<b>Actividades</b>	*Atender y resolver quejas *Facilitar a los clientes formularios *Recoger, analizar, canalizar *Informar procedimientos
<b>Indicadores</b>	<b>% de quejas y reclamos resueltos</b>  $\frac{\text{\# de quejas y reclamos resueltos}}{\text{\# de quejas recibidas en el departamento}}$
<b>Subproceso nuevo</b>	No
<b>Beneficios</b>	Eficiencia en el departamento Satisfacción del cliente Ahorro de recursos (tiempo)

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 23 Modelo de reingeniería “Generar Estadísticas”**

<b>Modelo de reingeniería de procesos</b>	
<b>Proceso:</b>	<i>Servicio al cliente</i>
<b>Subproceso:</b>	<i>Generar estadísticas</i>
<b>Encargado:</b>	<i>Empleado 1</i>
<b>Descripción del subproceso</b>	Al recibir las quejas, sugerencias, observaciones y felicitaciones, que provienen de los clientes, se puede crear un sondeo estadístico sobre cómo se encuentra la situación actual de la empresa y como esta evoluciona, es decir, si se reducen o aumentan las quejas, cual es el principal motivo de la queja y con esto se puede reforzar las áreas que estén generando problema.
<b>Recursos</b>	Software estadístico
	Materiales de oficina
<b>Problemas a detectar</b>	Deficiencia al recibir quejas dudas, sugerencias, etc.
<b>Actividades</b>	*Recibir información de quejas y reclamos *Crear tablas estadísticas *Analizar información generada
<b>Indicadores</b>	<b>Informes de gestión</b> # de informes presentados, socializados y evaluados
<b>Subproceso nuevo</b>	Si
<b>Beneficios</b>	Base de datos con datos históricos
	Detectar problemas y reducir su impacto

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 24 Modelo de reingeniería “Gestión de mercadeo”**

<i>Modelo de reingeniería de procesos</i>	
<b>Proceso:</b>	<i>Servicio al cliente</i>
<b>Subproceso:</b>	<i>Gestión de mercado</i>
<b>Encargado:</b>	<i>Empleado 2</i>
<b>Descripción del subproceso</b>	En este punto se busca gracias a la generación de datos sobre las inconformidades o sugerencias, buscar la manera de mejorar el servicio prestado, ya sea a través de mejoras en los sistemas de cobro, perchado, despacho, etc.
<b>Recursos</b>	Software de la base de datos
<b>Problemas a detectar</b>	Fallos en el software utilizado
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Establecer acciones</li> <li>*Actualizar procedimientos</li> <li>*Realizar recomendaciones</li> <li>*Mantener un registro anual de las quejas</li> </ul>
<b>Indicadores</b>	<b>Disminución de quejas sobre la empresa</b> % de disminución de quejas
<b>Subproceso nuevo</b>	Si
<b>Beneficios</b>	Generar valor agregado a la empresa Mejora en el servicio

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 25 Modelo de reingeniería “Servicio Postventa”**

<b>Modelo de reingeniería de procesos</b>	
<b>Proceso:</b>	<i>Servicio al cliente</i>
<b>Subproceso:</b>	<i>Servicio Postventa</i>
<b>Encargado:</b>	<i>Empleado 2</i>
<b>Descripción del subproceso</b>	Este proceso se encarga de ofrecer servicio al cliente luego de haber realizado sus compras, tratando de resolver quejas, dudas o sugerencias que se hayan presentado al momento de la compra o posterior a ella.
<b>Recursos</b>	Línea telefónica
<b>Problemas a detectar</b>	Inconformidad por parte del cliente al recibir llamadas por parte de la empresa
<b>Actividades</b>	*Realizar encuestas de satisfacción vía telefónica *Verificar que se haya cumplido con el requerimiento *Mantener la comunicación con el cliente
<b>Indicadores</b>	<b>% de quejas y reclamo resueltos vía telefónica</b> $\frac{\# \text{ de quejas atendidas vía telefónica}}{\text{Total, de quejas recibidas}}$
<b>Subproceso nuevo</b>	Si
<b>Beneficios</b>	Agilidad y comodidad Se genera mayor confianza con el cliente Genera valor agregado

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

**Tabla 26 Modelo de Reingeniería “Atención al Cliente”**

<i>Modelo de reingeniería de procesos</i>	
<i>Proceso:</i>	<i>Servicio al cliente</i>
<i>Subproceso:</i>	<i>Atención al cliente</i>
<i>Encargado:</i>	<i>Empleado 2</i>
<b>Descripción del subproceso</b>	En este punto se delegaría a una persona para estar pendiente de las posibles dudas que tengan los clientes o posibles nuevos clientes; quienes buscan información ya sea mediante la página web, redes sociales, correo electrónico, o llamadas al local, con una persona encargada en este punto se asegura que ningún cliente se quede sin ser atendido o se le responda cuando sea demasiado tarde.
<b>Recursos</b>	Equipo de computación
<b>Problemas a detectar</b>	Ausencia de los empleados
<b>Actividades</b>	*Recibir información de quejas y reclamos *Crear tablas estadísticas *Analizar información generada
<b>Indicadores</b>	<b>Tiempo de respuesta</b> Promedio de tiempos de respuesta de datos históricos
<b>Subproceso nuevo</b>	No
<b>Beneficios</b>	Satisfacción del cliente Detectar y solucionar problemas

Elaborado por: Geovanny Morocho & Belén Pinos

## Conclusiones

Con la presente tesis realizada a “La Mega Tienda del Sur” se pudo determinar que el proceso del servicio al cliente que lleva la empresa es deficiente y carece de controles por parte de los altos directos, debido a que, al ser una empresa que vende los productos a un menor precio que la competencia (por lo tanto disminuyendo el margen de rentabilidad) no se preocupa por el servicio que brinda a sus clientes destinando muy poco presupuesto a este departamento funcionando con los mínimos recursos posibles convirtiéndose en un proceso completamente ineficiente.

Con la información proporcionada por la empresa basada en datos históricos se pudo encontrar que “La Mega Tienda del Sur” es una empresa que ha funcionado de la misma manera desde el inicio de su actividad, es decir, de una manera empírica sin implementar un plan estratégico o actualizar sus procesos quedándose estancando en un viejo modelo de negocios donde solo importa el nivel de ventas y se mide su eficiencia mediante cifras ganadas anualmente.

Al realizar el análisis y levantamiento del proceso se pudo observar que el departamento se ha venido manejando de manera empírica mostrando varios problemas que no se han solucionado con el pasar de los años y esto ha causado varias inconformidades en los clientes donde si no fuera por los precios bajos, ellos no acudirían a la tienda a realizar sus compras diarias y preferirían a la competencia. A pesar de los problemas de salubridad que ha tenido la empresa, ha seguido teniendo ventas muy altas mostrando que al segmento que va dirigido esta empresa se preocupa más por el precio que por la calidad del servicio brindado.

Al aplicar un modelo de reingeniería en los subprocesos actuales se pudo observar que la eficiencia del departamento fuera mucho más alta, ya que, reduciría los tiempos, utilizaría mejor su mano de obra y aprovecharía al máximo cada recurso empleado, es decir, el proceso mejoraría completamente de manera muy rápida, y se estima que al implementar los nuevos subprocesos y actividades conjuntamente con la nueva distribución se alcanzarían resultados que favorecerían en gran cantidad a la empresa, ya que no solo lograría una mayor satisfacción en el cliente, sino que, el control del proceso permitiría un mejor orden y tener una mejor base de datos con respecto a los datos históricos;





también la nueva distribución lograría que el cliente sienta que la empresa se preocupa por él y que por esto tiene un departamento que es exclusivo para solucionar problemas que hubiera tenido en su experiencia de compra; y por último los se lograría un mayor alcance y manejo ante una implementación adecuada de las actividades utilizadas dentro de cada subproceso para así poder mitigar y solucionar problemas que se den dentro de departamento de manera inmediata, sin causar problemas a los clientes y que este se siente satisfecho logrando eficiencia y eficacia ante el servicio al cliente prestado.

## Bibliografía

- Acuña, J. (2004). *Mejoramiento de la Calidad: un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Ecoe ediciones.
- Arias, F. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Bravo, J. (2009). *Reingeniería de Negocios*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Calicchio, S. (2015). *El plan de negocios en una forma sencilla*. StreetLib Write.
- Censos, I. N. (2010). *I.N.E.C.* Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Censos, I. N. (2010). *I.N.E.C.* Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- Champy, J. (1996). *Reingeniería en la gerencia*. Bogotá: Norma.
- Ecuador, B. C. (Agosto de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de Calidad*. México: Cengage Learning.
- Fernández Verde, D., & Fernández Rico, E. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid: Paraninfa.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería*. Bogotá: Carvajal S.A.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- Johansson, H., McHugh, P., Pendlebury, J., & Wheeler, W. (2003). *Reingeniería de procesos de negocios*. México: Limusa.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Plazas, F. (2013). *Investigación de Mercados: un enfoque gerencial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Quezada, M. (12 de Marzo de 2019). Información de la empresa. (B. Pinos, & G. Morocho, Entrevistadores)
- Trabajo, M. d. (2019). *Gobierno de la República del Ecuador*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/incremento-del-salario-basico-unificado-2019/>
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente: técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Servicequality.
- Valdez, H. (2016). *El Sistema Organizacional*. Lima: Saxo.

## Anexos

### Anexo 1 Encuesta Cliente Externo

ENCUESTA PERCEPCIÓN NIVEL DE SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO		
	<b>ENCUESTA CLIENTE</b>	
<p><b>EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO ES CONOCER LA OPINIÓN DE LOS COLABORADORES PARA A PARTIR DE ESTA INFORMACIÓN IMPLEMENTAR ACCIONES QUE PERMITAN MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS ENTRE DEPARTAMENTOS Y PERSONAS EN REFERENCIA A LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS.</b></p>		
<p>Solicitamos su ayuda para la consecución de un estudio de carácter científico-investigativo con fines académicos no comerciales. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para tener sus apreciaciones sobre niveles de satisfacción referente al servicio al cliente. Por favor marque con una X la respuesta que mas crea conveniente, de antemano le agradecemos su colaboración</p>		
Fecha:	<input type="text"/>	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Edad: <input type="text"/>
1 = PÉSIMO   2 = REGULAR   3 = ACEPTABLE   4 = BUENO   5 = EXCELENTE		
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) ¿Cómo calificaría el servicio que prestó el establecimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) ¿Cómo calificaría usted el servicio al cliente brindado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) ¿Cómo es el trato del personal hacia los usuarios o clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) ¿Cómo calificaría la resolución de sus necesidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) ¿Considera que el personal cuenta con una buena presencia, vestimenta y asepsia adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) A continuación por favor especifique algún problema que haya tenido con el departamento de servicio al cliente, caso contrario puede finalizar la encuesta, muchas gracias		
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>		
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>		

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

**CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de febrero de 2019, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

**Estudiante:** Morocho Rojas Geovanny Paúl con código 76063 y Pinos Aucancela Ana Belén con código 77813  
**Tema:** "Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de "La Mega Tienda del Sur"  
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial  
**Director:** Ing. Pedro Guerrero Maxi  
**Tribunal:** Ing. Juan Manuel Maldonado e Ing. María José González Calle

**Plazo de presentación del trabajo de titulación:** Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de agosto de 2019.

**E INFORMA:**

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos periodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 28 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
**Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración**





## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de la Mega Tienda del Sur**, presentado por los estudiantes **Morocho Rojas Geovanny Paúl** con código 76063 y **Pinos Aucancela Ana Belén** con código 77813, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día, **Viernes, 01 de febrero de 2019 a las 10:00 am.**

*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 30 de enero de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

Ing. Pedro Guerrero

Ing. Juan Manuel Maldonado

Ing. María José González



Cuenca, 4 de Enero de 2019  
Oficio: EA-1867-2019-UDA

**Ingeniero**  
**OSWALDO MERCHÁN MANZANO**  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**Su despacho.**

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Geovanny Paúl Morocho Rojas** con código **76063**, y **Ana Belén Pinos Aucancela** con código **77813**, tema: **"Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de la Mega Tienda del Sur"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Pedro Guerrero  
Tribunal sugerido: Ing. María José González  
Ing. Juan Manuel Maldonado

**Atentamente,**

**ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.**  
Coordinadora de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay

ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Morocho Rojas Geovanny Paúl y Pinos Aucancela Ana Belén
2. Código: 76063 y 77813 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Pedro Guerrero
4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
5. Tribunal: Ing. Juan Manuel Maldonado e Ing. María José González
6. Título propuesto: Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de la Mega Tienda del Sur
7. Aceptado sin modificaciones: \_\_\_\_\_

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

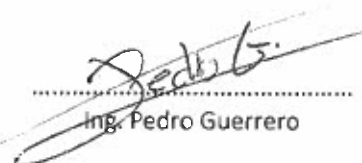
- Modificar el objetivo específico 1  
- Agregar un objetivo referente al marco teórico

9. No aceptado

10. Justificación:

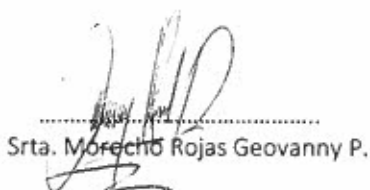
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tribunal

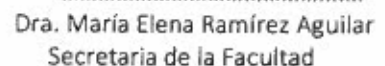
  
Ing. Pedro Guerrero

  
Ing. Juan Manuel Maldonado

  
Ing. María José González

  
Srta. Morocho Rojas Geovanny P.

  
Srta. Pinos Aucancela Ana B.


  
Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**(Tribunal)**

1. Nombre del estudiante: Morocho Rojas Geovanny Paúl y Pinos Aucancela Ana Belén
2. Código: 76063 y 77813 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Pedro Guerrero
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de la Mega Tienda del Sur
6. Revisores tribunal: Ing. Juan Manuel Maldonado e Ing. María José González

	Cumple	No cumple
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
<b>Objetivo general</b>		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
<b>Objetivos específicos</b>		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
<b>Metodología</b>		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
<b>Resultados esperados</b>		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

Nota sobre 10 puntos: : 8

  
 .....  
 Ing. Pedro Guerrero

  
 .....  
 Ing. Juan Manuel Maldonado

  
 .....  
 Ing. María José González





UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY



Escuela  
Administración de Empresas  
**Protocolo de Trabajo de Titulación**

ADM-RE-EST-01  
Versión 01  
20/03/2017  
Página 1 de 17

Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
3 años

Disposición Final  
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de "La Mega tienda del sur"

**Nombre de Estudiante(s):**

Morocho Rojas Geovanny Paúl

Pinos Aucancela Ana Belén

**Director(a) sugerido(a):**

Ing. Guerrero Maxi Pedro Fernando

Cuenca - Ecuador

2019



## 1. Datos Generales

### 1.1. Nombre del Estudiante

Morocho Rojas Geovanny Paul- Pinos Aucancela Ana Belén

#### 1.1.1. Código

Ua076063- Ua077813

#### 1.1.2. Contacto

Morocho Rojas Geovanny Paul

Teléfono: 4141351

Celular: 0979979439

Correo Electrónico: gpmorocho@es.uazuay.edu.ec

Pinos Aucancela Ana Belén

Teléfono: 2853668

Celular: 0983756984

Correo Electrónico: belenpinos@uazuay.edu.ec

### 1.2. Director Sugerido: Guerrero Maxi Pedro Fernando Ing.

#### 1.2.1. Contacto:

Celular: 0991354136

Correo Electrónico: pedromaxi@es.uazuay.edu.ec

### 1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

#### 1.3.1. Contacto:

### 1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Priscila Mg

### 1.5. Tribunal designado:

### 1.6. Aprobación:

### 1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

#### 1.7.1. Código UNESCO: 5311.09 Organización de la producción

#### 1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Elija un elemento.

### 1.8. Área de Estudio:

Administración de empresas

### 1.9. Título Propuesto:

Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio del cliente de "La Mega tienda del sur"

### **1.10. Subtítulo:**

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

### **1.11. Estado del proyecto**

Nuevo

## **2. Contenido**

### **2.1. Motivo de la Investigación:**

En la actualidad, las empresas y la globalización han dado un cambio drástico en el mercado, buscando nuevas estrategias de mejoras hacia el servicio al cliente. Esto ha hecho que las empresas existentes cambien por completo su enfoque convencional hacia los clientes, convirtiendo a estos en un factor primordial para que la empresa pueda ser competitiva en el mercado y sostenible en la línea de tiempo.

La reingeniería se ha vuelto un factor primordial dentro de las empresas, ya que estudia y analiza a profundidad los procesos que se van realizando, de esta manera se puede optimizar recursos y solucionar o prevenir problemas, debido a que esta herramienta se encarga de reestructurar o mejorar por completo el área que se está analizando.

Todas las empresas por más prosperas que sean necesitan de esta técnica, debido a que se considerada necesaria para la nueva revolución económica. Las empresas ya existentes pueden reinventarse ellas mismas, ya que si no lo hacen deberán pagar un precio alto al verse minimizadas ante las empresas que si aplicaron esta técnica.

Por estas razones se pretende realizar una propuesta de reingeniería en el proceso del servicio al cliente para “La mega tienda del sur” con el fin de mejorar y reestructurar los procesos que se están llevando dentro de este departamento.

### **2.2. Problemática**

Toda empresa que se dedique a la comercialización de productos y que busque generar rentabilidad, debe de prestar vital atención a las necesidades de sus clientes, escuchar sus problemas y ofrecerles una respuesta inmediata para seguir siendo sostenible en el tiempo.

“La mega tienda del sur” empresa cuencana ha presentado un crecimiento acelerado en cuanto a sus ventas, generando conjuntamente problemas de funcionamiento sobre todo en su departamento de servicio al cliente, el cual presenta una organización deficiente y posee procesos mal gestionado como por ejemplo las quejas de los clientes no son



debidamente tratadas, generando que estas sugerencias por parte de los clientes pasen por una serie de procesos innecesarios y que al final se terminen perdiendo sin lograr que se dé una respuesta a los requerimientos propuestos.

### 2.3. Pregunta de Investigación

¿Los procesos en el departamento del servicio al cliente pueden optimizarse mediante la propuesta de reingeniería?

### 2.4. Resumen

La reingeniería de procesos es una herramienta que permite reestructurar y mejorar los procesos dentro de una empresa, permitiendo que esta pueda ser competitiva en el mercado y sostenible en el tiempo. La mega tienda del sur es una empresa que ha venido mostrando varios problemas y retrasos en los procesos del servicio al cliente, y es el objetivo de esta investigación realizar una propuesta de reingeniería, donde se utilizará un enfoque mixto en el cual se pretende aplicar encuestas, entrevistas e interpretación de datos históricos, que permitan visualizar cuales son los procesos actuales y como lograr la eficiencia de estos.

### 2.5. Estado del Arte y marco teórico

#### Estado del Arte

La reingeniería de procesos es una herramienta que permite a las empresas reinventarse ellas mismas, mediante la mejora continua y la innovación. Lo que las empresas buscan con esto es empezar desde cero para reestructurar los procesos que se han llevado a cabo desde siempre en la organización.

Hammer & Champy (1999) relatan en su libro varios casos de empresas exitosas que han aplicado reingeniería en sus procesos, un claro ejemplo es el caso de "Ford" una de las empresas más grandes de Estados Unidos que logro la reducción de costos mediante la reestructuración de su proceso de cadena de suministros al disminuir el 80% del personal que resultaba innecesario para la empresa. Otro caso es la empresa "Taco Bell" dedicada a la venta de comida procesada, donde se tomó la decisión de reestructurar el proceso de servicio al cliente, logrando una sinergia en la empresa y por lo tanto siendo más eficiente y rentable.

Jara (2011) en su investigación proporciona los resultados que obtuvo la empresa "Splash Car Wash" al aplicar reingeniería en la gestión de la organización, donde se analizó los factores más importantes para la empresa y luego se reestructuró los procesos, en el proyecto se recalca que la aplicación de la reingeniería puede ser muy costosa, pero genera mayor rentabilidad luego de la utilización de la misma.

## **Marco Teórico**

La reingeniería de procesos es volver a empezar todo de cero, dejar de lado todos los conceptos antiguos, olvidarse por completo la época donde las empresas se dedicaban al mercado masivo, en la reingeniería las viejas estructuras organizacionales dejan de tener importancia y lo que importa son las necesidades que tiene la empresa mediante la organización del trabajo ya que la misma debe adaptarse a las exigencias del mercado y potenciales tecnológicas actuales. El objetivo de la reingeniería no es cambiar el comportamiento del personal de una empresa, más bien, aprovecha sus destrezas a favor para dar soltura a la ingeniosidad.

La reingeniería parte de la idea del pensamiento discontinuo, que deja a un lado todas las reglas con las que se han venido manejando la empresa y cambia por completo las normas para que la organización sea más eficiente y competitiva en el mercado (Hammer & Champy, 1999).

### **Etapas de una reingeniería de negocio:**

La reingeniería como cualquier otro proyecto sigue las fases de ciclo de vida de un proyecto.

#### ***Fase 1: Concepción***

La idea de un proyecto se basa en plantear objetivos enfocados en lo que la empresa quiere hacer, mas no en lo que ella quiera evitar, por este motivo la reingeniería parte de la planificación estratégica, debido a que es indispensable conocer la visión integradora de la misma, para que de esta manera se pueda replantear las estrategias y solucionar problemas, teniendo en cuenta que estos siempre se encuentran interconectados haciendo necesario tener en claro cuál es la misión de la empresa y que esta sirva de dirección.

Para esta primera fase se necesita plantear 3 pasos

1. Un estudio general donde se entienda el enfoque de la empresa
2. Buscar un objetivo donde se plantea ¿Qué es lo que la empresa quiere?



3. Analizar si el objetivo es alcanzable

*Fase 2: Invención*

La invención nace de innovar, buscar nuevas formas de hacer las cosas, con el fin de solucionar problemas que permiten llegar al objetivo deseado.

*Fase 3: Diseño detallado*

El diseño detallado consiste en identificar los recursos que se van a utilizar y como se va a hacer, es decir plantea, identifica, dimensiona, y aplica al entorno de la empresa en el cual se va a trabajar.

*Fase 4: Construcción*

La construcción se refiere a probar, es decir que cada que se construya un plan o estrategia se debe probar para estudiar la factibilidad tiene esta idea con el fin de lograr los objetivos deseados en relación a la empresa. En esta fase es muy importante la capacitación a los empleados, para que estos se encuentren actualizados de los nuevos cambios y mejoras que se darán en la empresa.

*Fase 5: Mejoramiento continuo*

Todos los cambios y mejoras que se implementaron en la empresa deben tener un constante mejoramiento, estudiando cada cierto tiempo las estrategias implementadas ya que se debe analizar si estas deben mejorar o cambiar de acuerdo al mercado.

**Procesos de negocio:**

Es un conjunto de actividades con el fin de satisfacer al cliente, los procesos se enfocan de manera directa con la misión de la empresa cumpliendo con los objetivos de esta. En empresas pequeñas o nuevas se utilizan entre 1 y 3 procesos, y en empresas grandes o más establecidas se usan hasta 8 procesos.

**Organización**

Una organización es el conjunto de personas que persigues un objetivo en común, actualmente existen varios sinónimos para la misma, como empresa o unidad de trabajo cuyo fin es satisfacer necesidades de los clientes y ganar dinero

**Finalidad de la organización**

En los siglos pasados las empresas solo se enfocaban en generar utilidades, en la actualidad la empresa es vista como un organismo cuyo fin es crecer y ser sostenible en el tiempo.

### **Factores críticos de éxito**

Los factores críticos de éxito dependen de la misión de la empresa, ya que sirve para la toma de decisiones gerenciales, debido a que afecta de manera directa al futuro de la empresa, es por esto que es muy importante para la misma.

### **Clasificación de los factores críticos de éxito**

1. *Permanentes*: Son factores que dependen al tipo de industria y se mantienen a través del tiempo.
2. *Temporales*: Son actividades que se mantienen por corto tiempo, es decir sirven de manera transitoria para la obtención de un objetivo (Bravo, 1995).

### **Reingeniería de procesos**

Es un enfoque sistemático que estudia y mejora los procesos que se llevan dentro de una organización, es importante entender cada uno de ellos y el porqué de los mismos.

### **¿Por qué se da una reingeniería de procesos?**

1. Una reingeniería de procesos mediante la eliminación y mejora de procesos puede reducir costos dentro de la empresa.
2. La reingeniería de procesos busca lograr paridad ya que mediante la reestructuración se pretende ser el mejor del mercado, eliminando las reglas y normas que impusieron la competencia en el mercado.
3. Cambiar las reglas del mercado mediante la innovación y que la competencia se rija de acuerdo a las leyes impuestas por la empresa (Johansson, Mchaugh, Pendlebury, Wheeler, 2003).

### **Cliente**

Es el consumidor final de un bien o servicio, el cliente es cualquier persona que acuda a una organización en busca de compra.

### **Tipos de clientes:**



1. *Internos:* Son los empleados que laboran dentro de la organización, utilizan productos y servicios para el cumplimiento de sus tareas, sin pagar precio alguno y deben ser remunerados.
2. *Externos:* Son aquellos clientes que acuden a la empresa para adquirir un bien o servicio, mediante estos la empresa puede generar ventas (Fernández Verde & Fernández Rico, 2010).

### **Servicio al cliente**

El servicio al cliente es la acción de generar ventas, es decir brindar experiencias al momento de comprar para impulsar la recompra habitual. En la actualidad muchas empresas generan mayor utilidad mediante el correcto uso del servicio al cliente, haciendo que estas se vuelvan competitivas en el mercado.

### **Condiciones del servicio al cliente**

1. Para ofrecer un buen servicio al cliente primero se debe tener el compromiso por parte de la dirección de la empresa, ya que la misma debe comprometerse a transmitir los objetivos que se quieren lograr a los empleados, porque de nada sirve bombardear de publicidad al mercado, si dentro de la organización no se entiende el concepto de un buen servicio al cliente.
2. La organización debe tomar decisiones de cómo se utilizarán los recursos ya que estos son limitados y juegan un papel importante en las estrategias que se van a utilizar.
3. Las mejoras visibles dentro de la empresa son importantes, ya que mediante esto los clientes perciben calidad.
4. La capacitación es muy importante dentro de la empresa, ofreciendo mayor calidad en el servicio al cliente, generando satisfacción y mayor utilidad.
5. Los servicios internos son indispensables para la presentación de productos, los departamentos deben interactuar entre ellos, ayudando a mejorar los procesos dentro de la empresa y proyectando una imagen de calidad y buen servicio.
6. El involucramiento o compromiso de los empleados es uno de los factores primordiales para un buen servicio al cliente, y que los mismo entienden que mediante ellos se proyecta la imagen de la empresa (Tschohl, 2008).

### **Elementos del servicio al cliente**



- El *entorno* en el cual la empresa se desarrolla es muy importante debido a que el cliente se da una idea de la empresa al llegar al punto de venta, es por esto que se debe analizar desde el lugar donde se encuentra ubicado, hasta el diseño y orden del local.
- La *organización* es la encargada de crear un entorno agradable para el cliente, el trato con el cual se maneja, sus horarios de atención y más factores que para las personas son importantes al momento de comprar un bien o servicio.
- Los *empleados* son los encargados de interactuar con los clientes, ellos son los que proyecta la imagen de la empresa y cumple con la responsabilidad de ofrecer un servicio de calidad.

### **Fases de atención al cliente**

#### *Fase 1: Acogida*

La acogida se produce desde el primer momento que el cliente tiene contacto con los empleados de la empresa, en esta fase es muy importante la apariencia y la calidad que proyecta el encargado hacia el cliente.

#### *Fase 2: Seguimiento*

En esta fase se estudia al cliente en cuanto a gustos y preferencia, el empleado debe analizar que busca el cliente, cuál es su carácter, que espera de la empresa, para así poder satisfacer sus necesidades.

#### *Fase 3: Gestión*

Luego de haber averiguado de las necesidades del cliente, se debe ofrecer una solución o a su vez sugerencias de otras alternativas, en esta fase es muy importante los consejos y recomendaciones que proyecta el empleado.

#### *Fase 4: Despedida*

La despedida es igual de importante que la acogida, debido a que en esta fase el empleado debe ser cálido y cortés con el cliente, así no se haya realizado la compra, ya que esto impulsa al cliente a regresar o no al punto de venta.

### **Valoración del servicio al cliente**



En las empresas existen distintas formas de valorar el servicio que recibe el cliente dentro de la misma

- *Quejas:* Estas se dan por el mal funcionamiento de los procesos que se emplean, puede ser por demoras, mala atención, etc.
- *Reclamaciones:* Por lo general las reclamaciones provienen de los clientes externos ante el incumplimiento de un contrato, generalmente estas llegan hasta el plano jurídico.
- *Sugerencias:* Proviene de los clientes para mejora de los procesos.
- *Felicitaciones:* Es el reconocimiento de los clientes hacia la empresa o el empleado al haber obtenido un buen producto o servicio

#### Medios de valoración del servicio al cliente

La empresa por lo general pone a disposición de los clientes varios medios por los cuales ellos puedan hacer sus sugerencias, reclamos quejas o felicitaciones

- Línea telefónica gratuita
- Redes sociales
- Página web o correo electrónico
- Fax
- Buzón de sugerencias
- Atraves de empleados de la empresa.

#### Elementos de una queja o reclamación

La empresa facilita a los clientes la formulación de una queja o reclamo mediante oficios impresos que deberán ser llenados por los mismos y presentados para tomar acciones correctivas.

1. Identificación del reclamante: Aquí se deberá proporcionar todos los datos personales de la persona que efectúa la queja o reclamo.
2. Identificación de la factura: Se deberá proporcionar la factura o el recibo que conste la hora y fecha de la compra.
3. Identificación de la delegación: Se proporciona datos del departamento o empleado por el cual se está realizando la queja o el reclamo.
4. Solicitud al servicio al cliente

5. Lugar, fecha y firma de la persona que formula la queja o reclamo (Fernández Verde & Fernández Rico, 2010),

## 2.6. Objetivo General

Realizar una propuesta de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de 'La mega tienda del sur'.

## 2.7. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de los procesos de la empresa
2. Analizar los tiempos que actualmente posee los procesos en el departamento de servicio al cliente
3. Generar las herramientas necesarias para la construcción del modelo de reingeniería
4. Desarrollar el marco teórico referente al trabajo.

## 2.8. Metodología

La presente investigación se llevará a cabo con un enfoque mixto, es decir, los datos proporcionados serán cuantitativos y cualitativos, para que de esta manera la información se complemente, debido a que la reingeniería busca mediante un análisis mejorar los procesos que se llevan dentro del departamento, con herramientas estadísticas y datos históricos.

El enfoque cuantitativo pretende asociar información numérica, para esto se realizará encuestas a los clientes internos donde se tomará como muestra a todo el universo que labora en "la mega tienda del sur", siendo un total de 50 empleados y a los clientes externos donde mediante herramientas estadísticas se determinará el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(45000)}{(45000)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 381$$

Con los datos obtenidos se aplicará herramientas de administración de gestión de procesos y de esta manera identificar cuáles son los puntos relevantes que permitan mejorar los procesos del departamento.

El enfoque cualitativo será llevado a cabo mediante entrevistas que serán realizadas a todos los empleados de la empresa para poder determinar cuáles son los procesos



ineficientes, también se utilizará el método de la observación directa que permitirá tener un criterio personal, minimizando cualquier criterio errado que se pueda dar. Por último, se utilizará la revisión de datos históricos, ya que es necesario conocer cómo se han llevado los procesos hasta la actualidad y los resultados obtenidos de los mismos.

### 2.9. Alcances y resultados esperados

La presente investigación tiene como fin realizar una propuesta de reingeniería en el proceso de servicio al cliente de "La mega tienda del sur". Con este proyecto se pretende brindar alternativas que optimice el funcionamiento del departamento, reestructurando los procesos y de esta manera eliminar o mejorar aquellos que son deficientes e innecesarios.

La propuesta se realizará mediante un análisis de tiempos que nos brinde la empresa, buscando la mejor opción de minimizar los mismos y logrando así procesos más eficientes.

### 2.10. Supuestos y riesgos

- No encontrar los datos necesarios para la realización y resolución de la investigación.
- Que los datos que brinde la empresa no sea 100% real.
- El tiempo destinado para la obtención de datos no sea suficiente.
- Los resultados obtenidos no sean relevantes para la empresa.

### 2.11. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Transporte	\$100.00	Es necesario visitar a la empresa constantemente para solicitar información, de prevé una visita semanal o de acuerdo a la necesidad de la investigación.
Tinta para impresión y resma de papel A4	\$100.00	Elementos necesarios para la impresión de borradores y la impresión final del trabajo.
Acceso a internet	\$20.00	Necesario para la investigación de los antecedentes de la empresa y elaboración del marco teórico.
Contratiempos	\$40.00	Fondo de reserva, necesario en caso de tener algún contratiempo, como

imprevistos		por ejemplo salida intempestiva a la empresa y por la investigación tener que tomar transporte adicional o consumo de alimentos.
Tutorías	\$400.00	Pago derecho tutorías.
<b>TOTAL</b>	<b>\$680.00</b>	

## 2.12. Financiamiento

Esta tesis se financiará mediante recursos propios

## 2.13. Esquema tentativo

### Capítulo 1. Análisis de la situación actual de la empresa.

1.1. Inicios de la empresa en la ciudad

1.2. Misión y visión

1.3. Diagnóstico actual de la empresa

i. Análisis FODA

ii. Análisis PESTEL

iii. Análisis de la Cadena de valor

1.4. Proceso global del departamento

1.4.1. Procesos estratégicos de la empresa

1.4.2. Procesos clave de la empresa

1.5. Organigrama

### Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la reingeniería

2.2. Definición de la reingeniería

2.3. Tipos de reingeniería

2.4. Ventajas y desventajas de una reingeniería

2.5. Las 3Cs, Clientes, Competencia y Cambio

2.6. Modelos de servicio al cliente en empresas de servicio y comercialización

2.7. Servicio al cliente

2.8. Características del servicio al cliente



2.9. Importancia del Servicio al cliente

2.10. Satisfacción del cliente

**Capítulo 3. Levantamiento y análisis de procesos del departamento de servicio al cliente**

3.1. Definición de procesos

i. Etapas de los procesos

3.2. Análisis de los procesos actuales

3.3. Utilización de herramientas administrativas para la gestión de procesos

3.4. Generación de nuevos procesos

3.5. Esquema de nuevos procesos

**Capítulo 4. Modelo de reingeniería de procesos**

4.1. Análisis de los nuevos procesos

4.2. Valor agregado

4.3. Modelo de reingeniería en el proceso de servicio al cliente

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

**2.14. Cronograma**

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar los procesos actuales del servicio al cliente	1.-Se Realizará encuestas y entrevistas a los empleados de la empresa.	Se pretende definir e interpretar los procesos con los cuales la empresa se ha manejado hasta la actualidad	8 semanas
	2.-Se Observará de manera cualitativa cómo se llevan los procesos dentro de la empresa		

	3.- Solicitar datos históricos del departamento de servicio al cliente		
	4.- Analizar e interpretar los datos obtenidos		
Establecer mediciones de tiempos en el área de atención al cliente para determinar los problemas	1.- Se asistirá a la empresa para tener una idea de los tiempos en las filas. 2.- Se medirá el tiempo que se demora el departamento del servicio al cliente con cada persona que atiende. 3.- Medir el tiempo que se demora la empresa en responder una queja 4.- Medir la eficiencia de los empleados que laboran en el departamento del servicio al cliente	Analizar los procesos o actividades del departamento de servicio al cliente y su eficiencia	6 semanas
Estructurar los parámetros necesarios para el modelo de reingeniería	1.- Plantear los nuevos procesos que se utilizarán en el departamento del servicio al cliente 2.- Elaborar un diagrama de flujos de	Realizar una propuesta de reingeniería aplicada a los procesos del servicio al cliente	10 semanas



	los procesos que se pretenden aplicar		
	3.- Elaborar un plan de implementación		
	4.- Plantear métodos y herramientas que permitan la implementación de la reingeniería		
<b>TOTAL</b>			<b>24 semanas</b>

### 2.15. Referencias

- Champy, J., Hamer, M. (1994). Reingeniería. Colombia: Editorial Norma.\
- Bravo, J. (1995). Reingeniería de negocios. Chile: Evolución.
- Tschohl, J., (2008). Servicio al cliente. México: PAX MEXICO.
- Fernandez, V., Fernandez, R. (2010) Comunicación empresarial y atención al cliente. España: Ediciones Paraninfo.
- Johansson., Mchugh., Pendlebury., Wheeler. (1994). Reingeniería de Procesos de Negocios. México: Limusa Noriega Editores.

### 2.16. Anexos

### 2.17. Firma de responsabilidad (estudiante)

### 2.18. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

### 2.19. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)





Cuenca, 01 de febrero de 2019

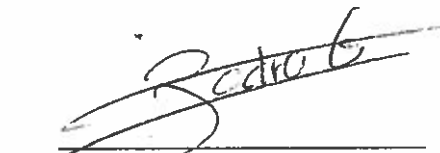
Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Pedro Fernando Guerrero Maxi** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería del departamento de servicio al cliente de la mega tienda del sur", elaborado por el estudiante Geovanny Paúl Morocho Rojas, con código estudiantil 76063 y Ana Belén Pinos Aucancela, con código estudiantil 77813. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Ing. Pedro Guerrero M.



**1.1. Nombre del Estudiante:** Geovanny Paul Morocho Rojas/76063 y Ana Belén Pinos Aucancela/77813

**1.1.1. Código:** 76063/77813

**1.2. Director sugerido:** Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

**1.3. Docente metodólogo:** Mg. Priscila Fabiola Verdugo Cárdenas

**1.4. Título propuesto:** "Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento del servicio al cliente de la mega tienda del sur"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✗	
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	✓		✗	
3. ¿Es conciso?	✓		✗	
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✗		✗	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✗		✗	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✗	
<b>Problemática</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✗	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✗		✗	
<b>Pregunta de investigación</b>				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✗		✗	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✗		✗	
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
12. ¿Se expresa de forma clara?	✗		✗	
13. ¿Es factible de verificación?	✗		✗	
<b>Objetivo general</b>				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✗	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✗		✗	
<b>Objetivos específicos</b>				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✗		✗	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✗		✗	
<b>Metodología</b>				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✗		✗	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✗	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✗	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✗	
<b>Resultados esperados</b>				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✗		✗	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



## Rúbrica para evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X		X	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	X		X	
<b>Supuestos y riesgos</b>				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	X		X	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	X		X	
<b>Presupuesto</b>				
28. ¿El presupuesto es razonable?	X		X	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	X		X	
<b>Cronograma</b>				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	X		X	
<b>Citas y Referencias del documento</b>				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X		X	
<b>Expresión escrita</b>				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	X		X	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	X		X	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

---



---



---

OBSERVACIONES DIRECTOR:

---



---



---

*Ricardo Sepa*  
METODÓLOGO

*[Signature]*  
DIRECTOR



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

CA

Escuela  
Administración  
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-17  
Versión 01  
09/02/2017  
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 18 de diciembre de 2018

Ingeniero,

~~Oswaldo Merchán Manzano~~

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De mi/nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo/ nosotros **Geovanny Paul Morocho Rojas** con C.I. **0105920755**, código estudiantil **76063** y **Ana Belén Pinos Aucancela** con C.I. **0106427842**, código estudiantil **77813**; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE REINGENIERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA MEGA TIENDA DEL SUR"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

  
Geovanny Paul Morocho Rojas

  
Ana Belén Pinos Aucancela

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

Edición Autorizada  
15.000 ejemplares  
880.501 - 885.500

N°

0881463



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, la señorita **PINOS AUCANCELA ANA BELÉN** con código de estudiante Nro:  
**77813**, alumna de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, tiene aprobado el  
**85,77%** de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 14 de diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
**SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

SECRETARIA

Derecho No.001-010-000143379



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, el señor **MOROCHO ROJAS GEOVANNY PAUL** con código de estudiante Nro.  
**76063**, alumno de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el  
**86,22%** de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 13 de diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
**SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

**SECRETARIA**

Derecho No. 001-010-000143380

mjmr.



Cuenca, 07 de noviembre de 2018

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Ing. Mariuxi Cecibel Quezada Pachar**, Gerente General de la empresa **CONORQUE**, autorizo a los estudiantes **Geovanny Paúl Morocho Rojas y Ana Belén Pinos Aucancela** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a los estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



**Ing. Mariuxi Cecibel Quezada Pachar**