

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**



**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**

**TRABAJO DE PROYECTO TÉCNICO**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA**  
**INDUSTRIAL**

**TEMA:**

LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO AL  
CLIENTE DE VENTAS Y POSVENTAS EN LA EMPRESA COMERCIAL.

**Autores:**

- Pineda Romero Karla Juliana
- Sánchez Sigcho Dayana Nicole

**Tutor:**

- Zambrano Burgos Velasco Rigoberto

**Milagro, ECUADOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

**RECTOR**

**Universidad Estatal de Milagro**

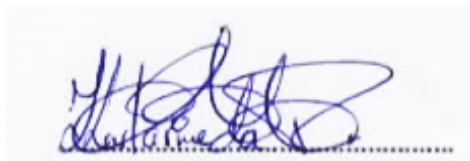
Presente.

Yo PINEDA ROMERO KARLA JULIANA, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación DESARROLLO SOSTENIBLE, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 23 de mayo del 2021



Karla Juliana Pineda Romero

Autor 1

CI: 094073522-8

## DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, PhD.

**RECTOR**

**Universidad Estatal de Milagro**

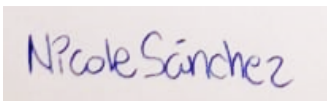
Presente.

Yo , SÁNCHEZ SIGCHO DAYANA NICOLE en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación DESARROLLO SOSTENIBLE, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 23 de mayo del 2021



---

Dayana Nicole Sánchez Sigcho

Autor 2

CI: 092317356-1

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE PROYECTO TÉCNICO**

Yo, VELSCA RIGOBERTO ZAMBRANO BURGOS en mi calidad de tutor del trabajo de Proyecto Técnico, elaborado por KARLA JULIANA PINEDA ROMERO y DAYANA NICOLE SÁNCHEZ SIGCHO, cuyo título es LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE VENTAS Y POSVENTAS EN LA EMPRESA COMERCIAL, que aporta a la Línea de Investigación DESARROLLO SOSTENIBLE, previo a la obtención del Título de Grado INGENIERA INDUSTRIAL; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso previa culminación de Trabajo de Proyecto Técnico de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 23 de mayo del 2021

---

Zambrano Burgos Velasco Rigoberto

Tutor

C.I: 090757529-4

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Msc. Velasco Rigoberto Zambrano Burgos

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Proyecto Técnico, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERA INDUSTRIAL presentado por la estudiante PINEDA ROMERO KARLA JULIANA

Con el tema de trabajo de Titulación: LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE VENTAS Y POSVENTAS EN LA EMPRESA COMERCIAL.

Otorga al presente Trabajo de Proyecto Técnico, las siguientes calificaciones:

Trabajo de Integración Curricular	[	]
Defensa oral	[	]
<b>Total</b>	[	]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) \_\_\_\_\_

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	Apellidos y nombres de Presidente.	_____
Secretario /a	Apellidos y nombres de Secretario	_____
Integrante	Apellidos y nombres de Integrante.	_____

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Msc. Velasco Rigoberto Zambrano Burgos

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Proyecto Técnico, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERA INDUSTRIAL presentado por la estudiante SÁNCHEZ SIGCHO DAYANA NICOLE

Con el tema de trabajo de Titulación: LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE VENTAS Y POSVENTAS EN LA EMPRESA COMERCIAL.

Otorga al presente Trabajo de Proyecto Técnico, las siguientes calificaciones:

Trabajo de Integración Curricular	[	]
Defensa oral	[	]
<b>Total</b>	[	]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) \_\_\_\_\_

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos				Firma
Presidente	Apellidos y nombres de Presidente.				_____
Secretario /a	Apellidos y nombres de Secretario				_____
Integrante	Apellidos y nombres de Integrante.				_____

## **DEDICATORIA 1**

A Dios el cual es el precursor que jamás abandona y me enseña cada día que, aunque el camino sea duro siempre hay una luz al final del túnel, todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A mi madre que me ha apoyado y luchado conmigo durante toda mi vida, enseñándome que con esfuerzo y dedicación sin importar lo grande que sea el sacrificio la recompensa valdrá la pena.

A mis tías y tíos que con sus consejos y oraciones han hecho de mí una buena mujer y anhelaron mi superación como persona y profesional. A mis primos que han sido un ejemplo a seguir.

A mi abuelita y prima que, aunque ya no estén conmigo, me mostraron el valor de un abrazo, la humildad, sencillez y amor, en especial mi tío que antes de partir me dejó una gran lección que es el sí poder seguir adelante sin importar lo difícil de las circunstancias.

Al MSc. Rigoberto Zambrano, que desde el primer día que ingrese a esta carrera me enseñó el valor de la enseñanza, del buen aprendizaje y a enamorarme de la ingeniería industrial, llenándome de admiración y queriendo seguir su ejemplo como profesional de elite.

Y de una manera especial a mi hermanita menor que con su apoyo y amor incondicional ha sido mi motor y empuje para ser profesional y no dejarme rendir en mi carrera y en mi desarrollo espiritual.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su apoyo y su inmenso amor hoy estamos aquí. Gracias por no dejar de creer en mí.

**Karla Juliana Pineda Romero**

## **DEDICATORIA 2**

Dedico esta tesis a Dios por haberme acompañado en cada paso que he dado en mi carrera universitaria.

A mi mamá por darme su apoyo, a mis abuelos por ser el pilar fundamental de todo mi esfuerzo, por todos los valores que me han fomentado para mi vida personal y mi vida profesional.

A mis maestros que con el pasar de los años se han ido capacitando para podernos mejorar como profesionales, ya que sin ellos no habiéramos llegado tan lejos.

A mis tías por desde pequeña ser mi compañera y ser mi ejemplo a seguir, siempre dándome sus motivaciones para no rendirme en mi camino.

A toda mi familia en general por todo su apoyo, a mis amigos más cercanos por ayudarme siempre y no dejarme sola en cada paso de mi vida que voy dando.

**Dayana Nicole Sánchez Sigcho**



## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente nos gustaría agradecer a Dios por bendecirnos al llegar hasta donde hemos llegado, porque hiciste realidad nuestro sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales de calidad y que no tan solo nos impartieron materias o teorías, sino que también nos enseñaron a ser profesionales con calidez humana.

A mi director de tesis, MSc. Velasco Rigoberto Zambrano Burgos, por el esfuerzo dedicación y ser un buen guía durante el proceso del desarrollo de esta tesis, quien, con sus conocimientos, su vasta experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda culminar mis estudios con éxito y de una manera excelente.

También nos gustaría agradecer a nuestros profesores durante toda nuestra carrera profesional porque han aportado con un granito de arena a mi formación, de manera especial a los docentes Msc. Luis Bucheli, Msc. Jonny Ortiz, Msc. Miguel Girón y Ing. Andreina Ordeñana, por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

*Son muchas las personas que han formado parte de nuestras vidas profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra carrera. Algunas están aquí con nosotras y otras en nuestros recuerdos y corazones, sin importar donde estén queremos agradecerles por formar parte de nosotras, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.*

## INDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	2
DERECHOS DE AUTOR.....	3
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE PROYECTO TÉCNICO .....	4
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	5
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	6
DEDICATORIA.....	7
AGRADECIMIENTO.....	9
INDICE DE FIGURAS .....	12
INDICE DE TABLAS.....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT .....	14
CAPÍTULO 1 .....	15
1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Objetivos .....	18
1.2.1. Objetivo General .....	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. Alcance.....	18
1.4. Estado del arte.....	20
CAPÍTULO 2 .....	34
2. METODOLOGÍA.....	34
CAPÍTULO 3 .....	44
PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	44
CONCLUSIONES.....	51

RECOMENDACIONES .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
ANEXO .....	56

## INDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1 Metodología de Cadena de Valor .....</b>	<b>21</b>
<b>Ilustración 2 Metodología de Diamante de Porter .....</b>	<b>22</b>
<b>Ilustración 3 Metodología de la Teoría Administrativa.....</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 4 Metodología de la Teoría General de Sistema.....</b>	<b>25</b>
Ilustración 5 Exteriores del Comercial Roxana.....	56
Ilustración 6 Interior del Comercial Roxana .....	56
Ilustración 7 Manual de servicio al cliente.....	57
Ilustración 8 Mapa de Procesos .....	57
Ilustración 9 Tendencia del servicio al cliente .....	58

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Organigrama de la Empresa .....	34
Tabla 2 Flujo de Proceso del área de objeto de estudio .....	35
Tabla 3 Proceso de Supervisión del Almacén - Situación Actual .....	36
Tabla 4 Proceso de Chequeo de Mercadería - Situación Actual .....	37
Tabla 5 Proceso de Facturación y Despacho de Venta - Situación Actual.....	39
Tabla 6 Proceso de Supervisión de Ventas por Cobertura - Situación Actual .....	40
Tabla 7 Proceso de Ventas por Cobertura - Situación Actual .....	41
Tabla 8 Proceso de Publicidad por Redes Sociales - Situación Actual.....	42
Tabla 9 Proceso de Pedido y Compras al Proveedor - Situación Actual.....	43
Tabla 10 Proceso de Supervisión del Almacén - Situación Mejorada .....	44
Tabla 11 Proceso de Chequeo de la Mercadería - Situación Mejorada.....	45
Tabla 12 Proceso de Perchado de la Mercadería - Situación Mejorada .....	46
Tabla 13 Proceso de Facturación y Despacho de Venta - Situación Mejorada.....	47
Tabla 14 Proceso de Venta por Cobertura - Situación Mejorada .....	48
Tabla 15 Proceso de Publicidad por Redes Sociales - Situación Mejorada .....	49
Tabla 16 Proceso de Pedidos y Compras al Proveedor - Situación Mejorada .....	50

# **LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE VENTAS Y POSVENTAS EN LA EMPRESA COMERCIAL.**

## **RESUMEN**

En este trabajo Nos pudimos dar cuenta que una empresa comercial tiene grandes desafíos, un mercado más complejo con mucho mas competidores y con clientes que son más exigentes y que desean una atención que abarque a sus necesidades y que sea más rápida y eficiente en ese sentido podemos ver que es necesario que la empresa mejore la atención de servicio al cliente a nivel de la venta directa y a nivel de postventa, también podemos acotar que también es importante mejor en la gestión de procesos, ya que es importante la calidad del producto que será entregado al cliente. En este estudio que realizamos evaluamos los procesos del servicio al cliente a nivel de venta y postventa, los cargos de cada área y a lo que se dedica cada trabajador. Nos pudimos dar cuenta que se debe de hacer para ganar tiempo. También debemos tener en claro que varias empresas de mayor tamaño del comercio, industria y servicios con enfoque en la sustentabilidad, da charlas a sus trabajadores para orientar hacia la calidad del servicio a nivel de post venta. Las empresas comerciales saben reconocer que es necesario la atención del cliente después de la compra, tenemos que saber si el cliente está satisfecho con nuestra atención, una de las opciones es dar consejos del uso de los productos y maximizar en manos del Cliente la eficacia de sus productos, entonces se intenta maximizar su satisfacción. No efectuar esta tarea es quedarse rezagado y ceder terreno a la competencia.

**PALABRAS CLAVE:** Maximizar, Sustentabilidad, Rezagado, Eficiente

# **SURVEYING, ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF THE SALES AND AFTER-SALES CUSTOMER SERVICE PROCESS IN THE COMMERCIAL COMPANY.**

## **ABSTRACT**

In this work we were able to realize that a commercial company has great challenges, a more complex market with much more competitors and with customers who are more demanding and who want a service that covers their needs and that is faster and more efficient in that sense. We can see that it is necessary for the company to improve customer service at the level of direct sales and at the post-sale level, we can also limit that it is also important to improve processes management, since the quality of the product that will be Delivered to the customer. In this study that we carry out, we evaluate the customer service processes at the sales and after-sales level, the positions of each area and what each worker does. We were able to tell what should be done to save time. We must also be clear that several larger companies in commerce, industry and services with a focus on sustainability, give talks to their workers to guide them towards the quality of service at the post-sale level. Commercial companies know how to recognize that the customer's attention is necessary after the purchase, we have to know if the customer is satisfied with our attention, one of the options is to give advice on the use of the products and maximize in the hands of the Customer the effectiveness of your products, then you try to maximize your satisfaction. Failure to perform this task is to fall behind and give ground to the competition.

**KEY WORDS:** Maximize, Sustainability, Lagging, Efficient

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

La intención con la que ha sido elaborado este proyecto de investigación es la mejora del servicio al cliente en las empresas comerciales, ya que sabemos que algunas empresas de nuestro cantón al igual que otras empresas a nivel del Ecuador están teniendo problemas a nivel de venta y postventa, sea esto por tener personal no capacitado para el trabajo u otras razones que impiden un buen servicio. Es por eso que una vez mejorando dicho sistema, aumentara no solo las ventas sino también la competitividad de la empresa y su eficacia al elaborar los oficios de cada trabajador.

El propósito de este trabajo es mejorar los procesos o etapas de atención al cliente antes, durante y después de la venta por medio de la recolección de datos y el respectivo análisis de la información recaudada. Es decir, mejorar la experiencia del cliente al momento de comprar un artículo o producto de dicha empresa comercial y disfrutar responsablemente de los beneficios del área de postventa que esta ofrezca. Esto se logra definiendo los problemas en dicha área e implementando un plan estratégico para la resolución de la problemática.

Este trabajo se ha realizado con el fin de que las empresas comerciales que lo pongan en práctica, puedan incrementar su nivel de competitividad por medio de las ventas aplicando un plan estratégico para la mejora en la atención al cliente y en postventa, obteniendo resultados positivos con la confiabilidad de los compradores de los artículos o productos dependiendo a lo que la empresa ofrezca y logrando sobresalir frente a la competencia y todos los demás desafíos que se manifiestan en el mercado del comercio actual.

La importancia por la que queremos realizar este trabajo es porque teniendo un buen servicio a nivel de venta y posventa es un recurso importante para poder tener la fidelidad del cliente y así poder saber que este volverá en una siguiente compra, ya que así estamos satisfaciendo las necesidades del cliente antes, durante y después de su compra, también podemos recalcar que el servicio de posventa es un valor agregado que le damos al producto y así también el cliente se da cuenta de que no solo recibe un producto si no también un ambiente de servicio de calidad y demostrando así que detrás de ese producto existe un equipo de personal dispuestos a enseñarles el debido uso en la parte de postventa.

El proceso de atención al cliente es fundamental para todo tipo de empresas. Son uno de los mejores sistemas de organización empresarial y, por lo tanto, pueden lograr alta calidad, productividad y excelencia. El servicio al cliente se conoce a todas las acciones implementadas para mejorar la experiencia del consumidor antes, durante y después de la compra. Las empresas del sector comercial dependen en su gran mayoría de la buena atención al cliente tanto en el momento de las ventas, como del personal capacitado que está encargado del área de posventa. Cabe recalcar que es necesario realizar mejoras continuas y análisis de la empresa en todas sus áreas obligatorias para el crecimiento de la misma.

### **1.1. Planteamiento del problema**

¿Cómo mejorar el proceso de atención al cliente en el campo de venta y posventa de las empresas comerciales utilizando el análisis y la recopilación de información comercial?

#### **Situación actual del problema**

Debido a todos los cambios que ha sufrido el mundo en la actualidad, el comercio en general se ha visto afectado de manera directa, logrando así que la gestión por procesos se convierta en casi una base fundamental en estas, tomando en cuenta que deben estar preparadas a implementar la mejora continua para sobrevivir a la competencia y el mercado actual. Al presentarse un momento al que nadie estaba preparado con el pasar de los días todo trata de volver a “la nueva normalidad” todas las empresas se ven en la obligación de presentar planes pilotos y las medidas de bioseguridad por motivos existente como: que los municipios de cada parte puedan dar luz verde a su reapertura y que los clientes que asistan se sientan seguros sin miedo a contagiarse.



Otro tema de gran importancia que ha surgido es el sobre desarrollo de procesos para lograr la atención al cliente, con el fin de que ellos puedan ordenar lo que deseen con tan solo realizar una llamada a la empresa o descargar una app con todas sus facilidades. Todas estas estrategias sumadas al desarrollo de la tecnología se vuelven grandes ventajas entre empresas, logrando así acoger mayor cantidad de clientes ya que ellos son la fuente principal de crecimiento.

Si la problemática que se muestra en este proyecto no se resuelve, esto tendría consecuencias negativas progresivamente, ya que si no se mejora el sistema de atención al cliente a tiempo esto va deteriorando poco a poco las ventas hasta llegar al punto de tener un número de clientes insuficientes para el mantenimiento del comercio y si analizamos los efectos de no mejorar el servicio posventa, esto traerá una mala imagen de la empresa por la insatisfacción de los clientes y contribuirá a encaminarla a la ruina competitiva.

Si la problemática que presentamos se resuelve, esto nos traerá repercusiones positivas no solamente hacia la empresa, sino también a nivel comunitario, ya que si la empresa mejora su atención al cliente durante las ventas, esto hará que la empresa comercial crezca en ganancias y podrán ampliar sus horizontes hacia nuevas sucursales y en cuanto al área de postventa si se mejora este servicio la empresa tendrá la suficiente confiabilidad y satisfacción de parte de los clientes logrando así un excelente prestigio.

## **CAUSAS**

De acuerdo a lo que hemos observado en esta empresa hemos concluido las siguientes causas.

1. No efectuar adecuadamente los procedimientos de rastreo de los procesos de atención al cliente.
2. Falta de capacitación al personal de la empresa en el ámbito del servicio al cliente en venta y postventa.

3. Deficiencia de soporte en tiempo real o la incapacidad de comprender las necesidades de los clientes.

## **EFFECTOS:**

Después de haber analizado cada una de las causas hemos llegado a la conclusión de:

1. La mala dirección y deterioro de dicho proceso en la empresa comercial.
2. Un indebido trato y servicio al cliente ocasionando la pérdida de clientes y disminución de ventas.
3. Provoca la insatisfacción de los clientes y el mal prestigio de la organización involucrada.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar los procesos de ventas y postventa para mejorar el proceso de servicio al cliente en una empresa comercial.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación que genera problema en el servicio comercial que ofrece la organización.
- Identificar por medio de evaluaciones periódicas el personal dispuesto a cumplir con el debido proceso de atención al cliente.
- Implementar un plan estratégico para la mejora continua del proceso de atención al cliente de venta y postventa.

## **1.3. Alcance**

Con el objetivo general de nuestro proyecto, queremos alcanzar que se realice el respectivo análisis con la información comercial recaudada de empresa en el área de venta

y posventa, para así poder hacer un mejoramiento de ideas y con eso poder conseguir que el comercial pueda tener un mayor número de clientes satisfechos, la mejora continua en las ventas y posventa y con esto el crecimiento competitivo de la empresa superando los obstáculos comerciales del mercado y a la competencia.

Lo que se desea obtener con el primer objetivo específico es Diagnosticar la situación que genera problema en el servicio comercial que ofrece la organización y esto se puede llevar a cabo con el levantamiento de la información comercial acerca de la empresa y el respectivo análisis de la misma, con esto podremos dar un diagnóstico correcto y acertado con respecto a la situación en el área afectada de la organización y proceder a pensar en una solución para la problemática que sufre la empresa.

Es necesario evaluar al personal periódicamente porque por medio de estas pruebas es donde podremos determinar el nivel de capacidad y la calidad de persona de nuestro equipo de trabajo es de suma importancia, sobre todo este último, ya que los clientes por lo general se quejan de la falta de paciencia o la mala actitud de los empleados de la empresa comercial y la segunda causa es la falta de información al momento de preguntar por dicho producto y su debido uso, es esto lo que se quiere disminuir y así tener un grupo de trabajo de calidad no solo académica sino también de calidad humana para la mejorar la estadía del cliente al momento de la compra.

Con la implementación de un plan estratégico, lo que se quiere lograr es solucionar el problema de los procesos de atención al cliente, debemos de tener en cuenta que se requiere de un análisis previo acerca de la situación y también estudiar el departamento de marketing para establecer objetivos que nos ayude a superar los inconvenientes que presente la empresa, cabe recalcar se tiene que elegir correctamente los mercados de venta y la demanda que tiene en nuestro mercado y así con eso podemos diseñar una estrategia de marketing para atraer al cliente.

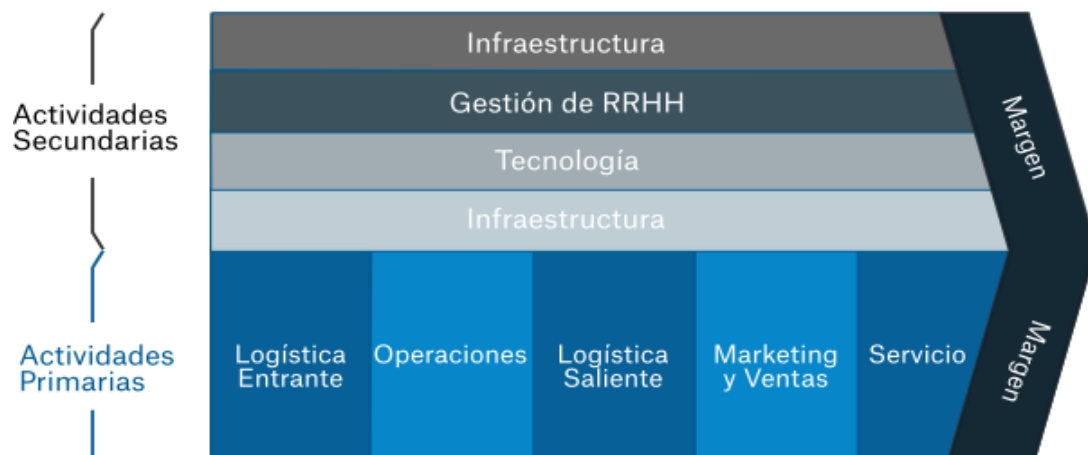
## **1.4. Estado del arte**

### **1.4.1 Diferentes enfoques, modelos o teorías que abordan el tema**

#### **1.4.1.1 Modelo de Michael Porter Cadena de valor**

El modelo de Michael Porter se centra en una cadena que, a través de una serie de etapas, le va agregando valor para sus clientes y grupo de interés. **(Porter, 1985)** De dicha manera se encarga de sostener su ventaja competitiva y como resultado a esto genera mayor rentabilidad a las empresas. Lo que lo caracteriza es su interés en los procesos y actividades que se relacionen con los clientes no tanto por los gastos o la organización departamental. Porter diseñó esta herramienta, como mejoramiento para el estudio interno de la organización y del análisis de la industria que definió desde las Cinco Fuerzas de la Competencia.

Una cadena de valor es conocido como un modelo de negocios que detalla el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio de una empresa, se encarga de identificar las actividades principales que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. **(Mercado, 2011)** La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una empresa a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. **(Quintero & Sánchez, 2006)**. El nivel adecuado para construir una cadena de valor depende de las actividades que se desempeñan en la industria o empresa.



*Ilustración 1 Metodología de Cadena de Valor*

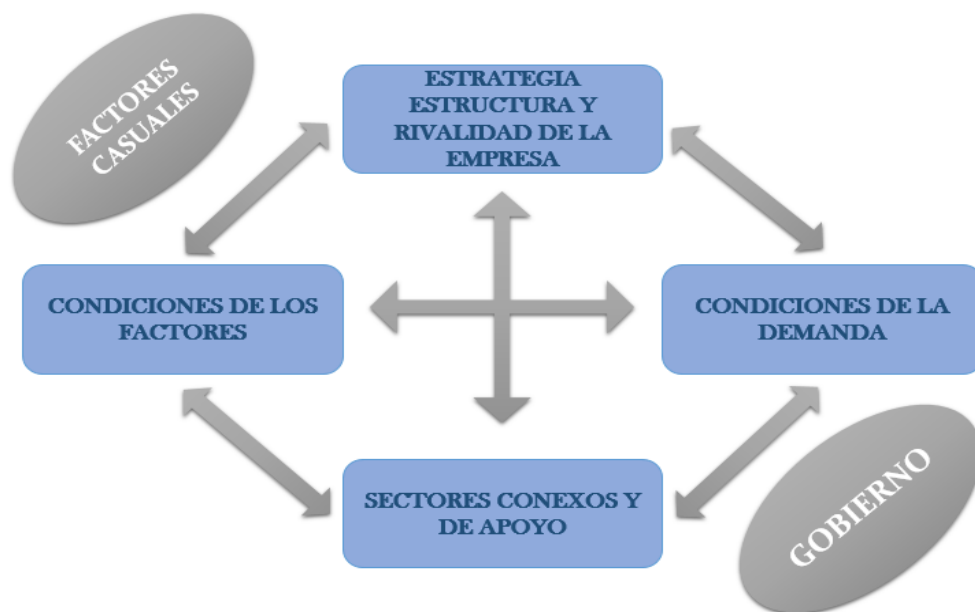
Si se considera el avance que, a lo largo del tiempo, hemos sido testigos del crecimiento protagónico del sector - servicios en la economía mundial, es por eso que se plantea una reinterpretación de la cadena de valor, ajustándola según a los requerimientos de las organizaciones de servicios. Los cambios más significativos que llegara a sufrir la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicio, residen en la empresa de los eslabones primarios los cuales aparecerían redefinidos, por otra parte, los eslabones de apoyo, se modificarían en mínima proporción, esto contribuirá al escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, permitiéndonos asumir los roles respectivos dependiendo del servicio que se preste. **(Ferrell & Hartline, 2012)**

#### **1.4.1.2 Modelo del Diamante de Michael Porter**

El diamante de Porter, también conocido como el diamante de la competitividad presentada por primera vez en 1990 en su libro "La ventaja competitiva de las naciones", esta formada de 4 atributos que influyen directamente a la competitividad de un país o sector, así como de las organizaciones que lo conforman, estos atributos o factores se encuentran intrínsecamente relacionados entre sí en donde el aumento o reducción de cualquiera de ellos afecta ya sea positivamente o negativamente al resto. Es por ello que siempre tiene que estar en equilibrio, aparte de estos hay 2 factores de apoyo. El estudio y análisis del diamante de Porter nos admitirá conocer el grado de competitividad de una

empresa, y así comprender cómo podemos mejorar e incrementar su competitividad. (Salazar, 2019)

Es un sistema recíprocamente autor reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un método el cual el papel de sus componentes puede meditar por aislado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados unos con otros y la influencia al cambio de uno afectara a todos. Todos estos caracteres conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Las dos variables auxiliares complementan el marco del análisis y son el gobierno y los hechos fortuitos o causales. (Michael Porter, 2013)



*Ilustración 2 Metodología de Diamante de Porter*

Uno de los determinantes de la ventaja competitiva nacional en un sector que se localiza en el interior del diamante de Michael Porter son las situaciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector. Para que las empresas logren ventaja competitiva es necesario que se desenvuelvan en un ambiente propicio, también es importante porque las empresas que puedan sobrevivir a la

dura competencia local suelen ser capaces de aguantar la competencia aún más difícil en un entorno empresarial global. **(Rice, 2013)**

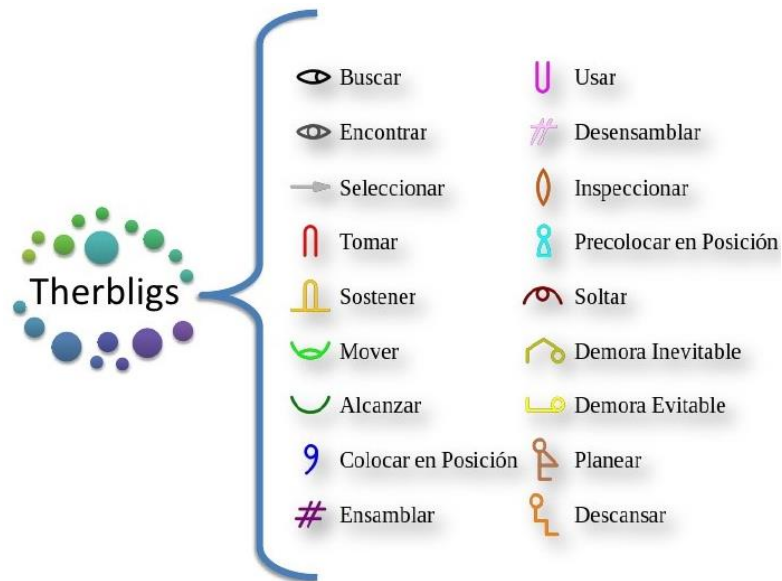
#### **1.4.1.3 Teoría administrativa (el estudio de tiempo y movimientos de los esposos Gilbreth)**

Confeccionaron un modelo de trabajo administrativo, que denominaron “proceso de trabajo”, en donde expone que la administración debe basarse en los sucesos del pasado, para poder instaurar en el presente y así poder proyectarnos hacia el futuro a través de la planeación.

Demostraron la importancia de uso de la estadística en la administración para lograr la mejora continua de método de trabajo, destacaron la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos y finalmente debido a su afán que manifestaron en sus trabajos en busca de la eficiencia, se los conoce como los padres del eficientísimo productivo. **(Giunta, 2006)**

El estudio de tiempo y movimiento es una técnica que brinda gran ayuda a las empresas, el cual se encuentra subestimado actualmente. Esta presume un valor importante para conseguir un trabajo de manera eficiente y eficaz.

El estudio de tiempo y movimiento está encaminado hacia la mejora de la productividad y fue utilizada desde los siglos XIX. El GSD suministra un enfoque al área de manufactura en donde se establecen tiempos de fabricación consistentes los cuales reducen los costes de la misma. También influye en el área de servicios, ya que gracias a su trabajo es que hoy en día el material humano se lo considera parte importante de un proceso tanto de producción como de servicio. **(Tejada Díaz, Gisbert Soler, & Pérez Molina, 2017)**



*Ilustración 3 Metodología de la Teoría Administrativa*

Mientras que Taylor centro sus investigaciones en el tiempo en el momento de investigar la eficiencia, el matrimonio estadounidense se concentró más en averiguar los movimientos de los empleados y descubrir cómo reducirlos.

Las metodologías del estudio de movimientos y del estudio de micro movimientos se aplican para examinar un método dado y sirve para proyectar un centro de trabajo eficiente. Estas dos técnicas se utilizan en combinación con los principios del análisis de la operación, cuando hay volumen requerido que justifique el estudio y el análisis adicional que se requiera. **(Mundo, 2019)**

#### **1.4.1.4 La Teoría General de Sistemas**

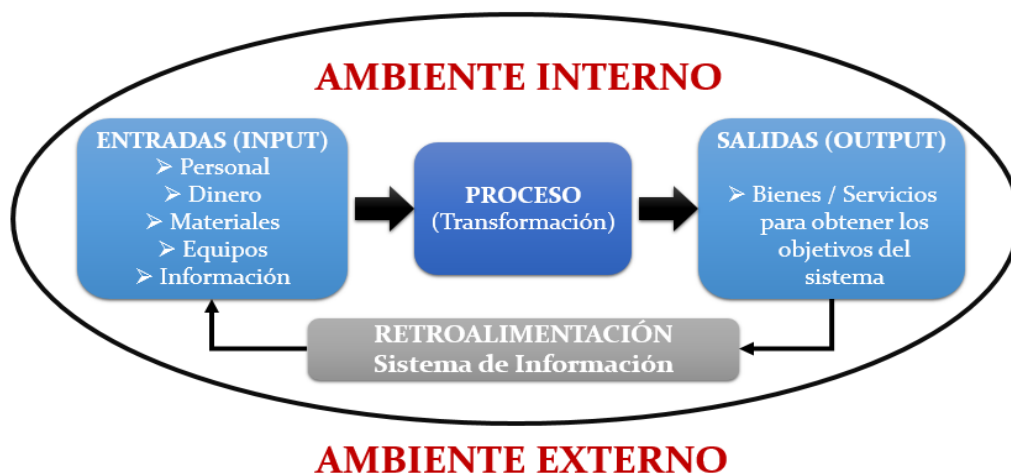
La Teoría General de Sistemas (TGS) es una manera sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, simultáneamente, como una alineación hacia una práctica inspiradora para formas de trabajo trans disciplinarias.

La teoría sistémica es el abordaje de un objeto, situación o materia bajo las reglas de un sistema, o sea, manteniendo una perspectiva de sistemas, para determinar los elementos que lo conciertan y la relación existente entre ellos, así como sus entradas y salidas de información respecto al mundo exterior al sistema. **(Arnold & Osorio, 1998)**



Se conoce como Teoría de sistemas o Teoría General de Sistemas al estudio de los sistemas, desde una perspectiva multidisciplinaria, o sea, que abarca distintas disciplinas. La TGS se identifica por su apariencia holística e incluyente, en donde lo primordial son las relaciones y los conjuntos que a partir de estas surgen. Con respecto a las prácticas, la TGS brinda un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.

Los principios de la teoría sistemática son los de entradas (insumos o inputs), salida (productos o outputs), transformadores (procesadores o throughput), retroalimentación y medio ambiente (sistemas abiertos, sistemas cerrados y sistemas semiabiertos o semicerrados). (Flórez & Thomas, 1987)



*Ilustración 4 Metodología de la Teoría General de Sistema*

La definición de input y output nos acercan al inconveniente de las fronteras y límites en sistemas abiertos. Los servicios son los outputs de un sistema que van a servir de inputs a otros sistemas o subsistemas equivalentes.

La teoría de sistemas ha sido aplicada en muy diversas áreas científicas contribuyendo esencialmente a la aparición de fundamentos y de inclinaciones teóricas en las áreas que han visto ampliados sus estudios con esta teoría universal e interdisciplinaria. La aplicación de los sistemas en el proceso de productos o prestación de servicios pretende suministrar un instrumento metodológico y teórico en este ámbito y así, dar paso a la construcción de modelos que nos sirvan de base en la adopción de decisiones en el proceso de diseño. (Sánchez, 1997)

## **1.4.2 Principales estudios y conclusiones a las que se ha llegado**

### **1.4.2.1. Enfoque estratégico del servicio al cliente**

En este estudio logramos darnos cuenta que una orientación estratégica en una empresa de servicio planea la organización en base al cliente. Para identificar las áreas críticas se tomará en cuenta los siguientes elementos: momentos de verdad, ciclo y triangulo del servicio se establezcan las interrelaciones necesarias para el diseño de estrategias que conlleven a obtener los resultados deseados.

Hoy en día, el servicio está dedicado a conquistar, atraer y mantener la fidelidad del beneficiario, resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades del cliente. **(Restrepo, Restrepo, & Mejía, 2006)**

El cliente es el diligente más valioso que posee una empresa. Es necesario que las empresas lo traten como tal y estén pendientes de una forma de pensar y su forma de percibir la organización. Para orientar el estilo gerencial hacia la cultura del servicio, se requiere identificar en la empresa las áreas críticas de éxito que le apunten a satisfacer un cliente, esa relación comercial esta da principalmente por el marketing, ventas, facturación y cartera y servicio al cliente. **(Beltran, 2018)**

La presentación de un servicio de excelencia, da la pertinencia a las compañías de crear experiencia de compras únicas e inimitables, esto es gracias a las estrategias que une la gerencia para la creación de una cultura de servicio al cliente.

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos fundamentales que se deben cumplir dentro de cada una de las organizaciones sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, por ello un excelente servicio es de suma importancia para el prestigio y crecimiento de la fidelidad del cliente. **(Solano Barrera & Aceves Lopez, 2013)**

Los Gerentes, con la decisión de invertir en la tecnología adecuada, influyen directamente en el nivel de conocimiento que la organización pueda tener del cliente y, por ende, en el nivel de personalización que se pueda brindar. Si nuestras compañías no pueden ser líderes en innovación y nuestros costos de personal no pueden competir con los países del oriente asiático, se puede enfatizar nuestra

estrategia en un servicio que genere demanda por satisfacción y fidelidad. Debemos construir relaciones duraderas de enamoramiento. **(Bautista-Rodriguez, 2016)**

#### **1.4.2.2. La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial**

Las empresas que son consideradas de mayor competitividad son aquellas que cuentan con una sólida gestión del servicio y de la cultura de servicio a lo largo y ancho de toda la empresa, procesos, áreas, líneas jerárquicas y, sobre todo, todas las personas que las componen. Es por esto que es un punto clave en la gestión corporativa del negocio, la que constituye una variable incorporada, también, a la gerencia o alta dirección. Esta es la encargada de liderar, promover, apoyar y cultivar una cultura sólida que de valor a todas las actividades internas hasta las externas de visibilidad para el cliente. **(Angulo & Vanegas, 2012)**

En la actualidad ya no es suficiente ofrecer productos con excelentes atributos y calidad, las empresas deben enfocarse en la diferenciación a través del servicio excelente desde la individualización y profundo conocimiento del consumidor, que conduzca a una experiencia de compra que sea satisfactoria para el cliente, generando las semillas necesarias para cimentar las bases de relaciones de largo plazo con los clientes y su eventual fidelización. **(M. E. García, Pérez, & Generalidades, 2017)**

Entendemos bien que el servicio al cliente es un conjunto de acciones diseñadas de forma estratégica para brindar al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

La cultura de servicio es un factor interno que proviene de la mezcla de muchos aspectos, los cuales concretan la forma como se determinan los procesos de producción del servicio. Si se analiza la cultura de servicio presente en las organizaciones concluimos que puede favorecer a la optimización de dichos procesos con eficacia y eficiencia. **(Vargas, 2006)**

También se debe tener en consideración que tenemos algunos puntos importantes que analizar como el que la dirección debe ejercer un liderazgo

ejemplar, de respaldo a todas las actividades y propiciar las condiciones para una cultura orientada al cliente, a la generación de valor y servicio. Ponernos a pensar en un servicio al cliente excepcional es raro, sin embargo, no es imposible, ya que hay empresas comerciales que otorgan un magnifico servicio al cliente tanto en la venta como en post venta y como resultado se ven beneficiadas sus utilidades. **(Tschohl, 2014)**

#### **1.4.2.3. Componentes esenciales del trabajo en equipo y el servicio al cliente interno y externo**

En el siguiente estudio nos presenta una explicación de varias características como son: la vinculación laboral, cooperación, compañerismo, comunicación, motivación y liderazgo. Dichas características son de suma importancia ya que se requieren para que en una organización se cristalice el trabajo en equipo que, al fin y al cabo, será el que proporcione o impulse hacia el éxito o el fracaso de la empresa o compañía. Cada una de ellas ejercen su función dentro de la organización con la misma finalidad, el crecimiento de la empresa y las acciones. **(Castillo, 2010)**

También podremos analizar con detalle un apartado donde se inspeccionan las relaciones humanas y el manejo de problemas en las organizaciones, tomando en cuenta la importancia de estos temas en el crecimiento de la empresa, haciendo énfasis en las actitudes y tipos de distintivos que declaran los seres humanos como parte de su esencia que los caracterizan a cada uno.

Cabe recalcar que las técnicas de ventas existentes en la actualidad para impulsar la forma de tratar a los clientes en las organizaciones, lo cual se apoya en conocer el producto debidamente previo a la venta, para brindar un servicio de calidad y excelencia, garantizando un buen servicio. **(Ramos Aranda, 2017)**

Posterior al análisis realizado, sobresale la coexistencia de una vasta gama de clientes y factores condicionantes de su actitud. Por ello, la organización comercial debería iniciar

definiendo los roles que van a realizar sus consumidores, para a continuación graduar el nivel de información y los mecanismos por implantar para su participación efectiva.

Se puede enfatizar la contribución positiva que tiene la participación del cliente en la prestación del servicio, sobre la actividad operacional y el valor creado en ella. Una intervención gestionada correctamente puede aportar mejoras en imagen corporativa, ventas de otros bienes, eficacia, costes y productividad. **(Diz-Comesaña, 2011)**

La mayor parte de escritos coincide en destacar la influencia positiva que tiene la participación del consumidor en la prestación del servicio, sobre la actividad operacional y el valor creado en ella. La fuerza de ventas influye dentro y fuera de la organización empresarial para alcanzar la competitividad, para ello se debe vincular la labor de la fuerza de ventas en la cadena de valor el cual se considera de mucha importancia para la organización de la empresa. **(León, 2013)**

#### **1.4.2.4. Oportunidades de la Postventa para las Empresas de Servicio de Menor Tamaño**

El siguiente estudio está dirigido a la mejora continua de las empresas de servicios de menor tamaño en el ámbito del mercadeo, pero centrada en el área de postventa.

Según la literatura la posventa no tiene una sola definición, sino que es un concepto amplio el cual consta de distintas perspectivas, pero con una frase común que podemos considerar como universal, y que llamaremos “después de la acción de venta”, es decir, el apartado de la atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia post compra y conservar una relación duradera con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades. **(López, 2018)**

Es de conocimiento global que las organizaciones concentran todos sus esfuerzos en que los potenciales clientes ejecuten la compra que ellos necesiten para dar inicio a una relación comercial. Para esto los esfuerzos son encaminados a

persuadir y gatillar la compra inicial, no obstante, una vez que la meta ha sido cumplida, la atención por esos clientes normalmente decae, porque esas empresas continuarán enfocadas por persuadir a más clientes que realicen nuevas compras. El área de postventa también es importante debido a que se debe estudiar el producto para fomentar un buen servicio al cliente después de la venta para conservar la fidelidad del consumidor. **(Sanchez, Ramirez, Rincon, & Carbonell, 2007)**

Partiendo de los datos de organismos públicos que se dedican a apoyar a pequeños empresarios, se efectúa un análisis sencillo de sus escenarios competitivos en el ámbito de la atención al cliente y efectivamente se detecta que más del 90% de los autoevaluados se medita consiente de las cualidades requerías para una atención integral, sistemática, exitosa y sustentable. No obstante, los expertos han llegado a la conclusión que menos del 50% de esas empresas maneja adecuadamente esas materias de la Postventa, gestión o mejora continua.

Dentro de los servicios postventa que ofrece la empresa, la garantía forma parte esencial para competir con la venta ilegal e informal de artículos de cualquier índole, sean estos tecnológicos, alimenticios, herramientas, etc. Se espera que los diferentes tipos de clientes de las empresas comerciales como empresas minoristas, instituciones públicas y privadas o consumidores finales como son los clientes comunes del día a día, prefieran sus productos por el respaldo de los servicios técnicos, carisma para tratar a los clientes interesados en los productos a la venta y la garantía que se ofrezca. **(Orellana, Solís Cajías, & Montalvo Barrera, 2016)**

### **1.4.3 Principales aportes que ofrecen para el desarrollo del tema por realizar**

Las aportaciones que nos puede brindar un enfoque estratégico del servicio al cliente son los elementos como los momentos de verdad, ciclo y triangulo del

servicio el cual contribuyen al diseño de estrategias que lleven a alcanzar las metas con los resultados esperados en la mejora de servicios y conservar la fidelidad del cliente. La fidelidad a la marca es para la empresa un activo estratégico de alto valor. No obstante, en numerosos casos, no se le confiere el valor que tiene, fijándose en las ventas a corto plazo, sin tener en consideración el éxito radica en conseguir consumidores leales que garanticen unos ingresos constantes. Para ello, es primordial tomar una serie de medidas orientadas a mantener la fidelidad mediante relaciones sólidas con los clientes. **(García Rodríguez, 2000)**

Dicha cultura está atada a los mitos, creencias, leyendas y hábitos, una parte transcendental de la filosofía se debe interiorizar el cliente como corazón del modelo y proponer un cambio en la pirámide de la distribución organizacional, en el cual el nivel más elevado se localiza en el cliente, seguido de las divisiones, subgerencias y en la base la gerencia quien debe gestionar la relación con los beneficiarios.

Es importante recalcar que en toda organización existen factores internos que generan una cultura. Sin embargo, el origen de la cultura de servicio se debe al esfuerzo de las empresas por orientar todos sus factores internos hacia el servicio del cliente. **(A. García, 2016)**

El servicio al cliente, hoy en día, es un tema de relevancia en las organizaciones, de él depende la atracción y la conservación de los clientes, sean internos o externos.

Adicionalmente, la estrategia más significativa con la que se puede comprometer la alta gerencia es la creación de una cultura de servicio al cliente en los colaboradores de la empresa, como lineamiento en la realización de sus actividades. No es difícil deducir que cuando el servicio es malo, pierde todo el mundo, es decir, pierde el cliente, la empresa, los empleados, los promotores y los accionistas de la compañía, también se ven afectados. Por eso un servicio de excelencia es más rentable, más atractivo tanto para los clientes, como para los empleados y esto determina el futuro de la empresa. **(Simancas, 2012)**

Se centraliza en destacar el impacto de la post venta para aumentar la fidelización de sus clientes una vez que estos realicen la compra, logrando mayor rentabilidad dentro de un mercado global muy competitivo. Esta preocupación es a raíz de las EMT suelen crearse y crecer de manera espontánea, fundadas por intuición,

algunas veces de manera desorganizada o con importantes omisiones que los competidores grandes o mejor preparados aprovechan a cabalidad. (Benavides, 2018)

#### **1.4.4 Contribuciones que se puede hacer los resultados del estudio realizados al debate existente sobre el tema**

El modelo de la cadena de valores permite ejecutar un estudio interno de una organización empresarial, a través de su disociación en sus principales acciones generadoras de valor. Se define como cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de acciones que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas. Ese es el modelo que más se apega a las necesidades que se requiere en nuestra problemática para detectar fortaleza y debilidades, ya que su finalidad es la implementación de un plan estratégico para mejorar los procesos de atención al cliente.

En el marco de la planeación estratégica, conforme a los propósitos de posicionamiento para nuestra empresa comercial, satisfactor o marca, será la organización que debemos contemplar en la cadena de valor, de modo tal de materializar una apropiada conversación que propicie el cumplimiento de los objetivos que se persigan que en nuestro caso es la mejora continua del servicio al cliente y que permita aventajar a nuestra competencia en lo que respecta a la propuesta de valor que entregaremos a nuestro público objetivo.

Como se mencionaba previamente, para que la cadena de valores sea útil para la mejora del proceso de atención al cliente se habría que hacer unas modificaciones, ya que la cadena de valor que nos brindó Michael Porter, está más orientada hacia las empresas industriales y hay parámetros que no se acomodan a lo requerido, sin embargo, con el nuevo modelo de cadena de valor logramos que se ajuste más a las necesidades de las empresas de servicios como por ejemplo las empresas comerciales. Cabe recalcar que la intención de realizar esta transformación en la cadena de valor se la hace sin la intención de perturbar en la menor cantidad posible los conceptos básicos del modelo original.



El problema de muchas de las cadenas productivas es el no permitir que los eslabones más pobres perfeccionen su posición competitiva, ni añadan valor al producto para crear mayores ingresos, y no se produce un reparto equitativo del beneficio. En la mayor parte de las ocasiones, estos inconvenientes están agrupados a la falta de acceso de los pequeños productores o microempresarios a insumos, tecnología, información, conocimiento o infraestructuras que les permitan mejorar su producto o servicio y su capacidad de negociación con otros eslabones de la cadena. **(Fundación CODESPA, 2010)**

**CAPÍTULO 2**

**2. METODOLOGÍA**

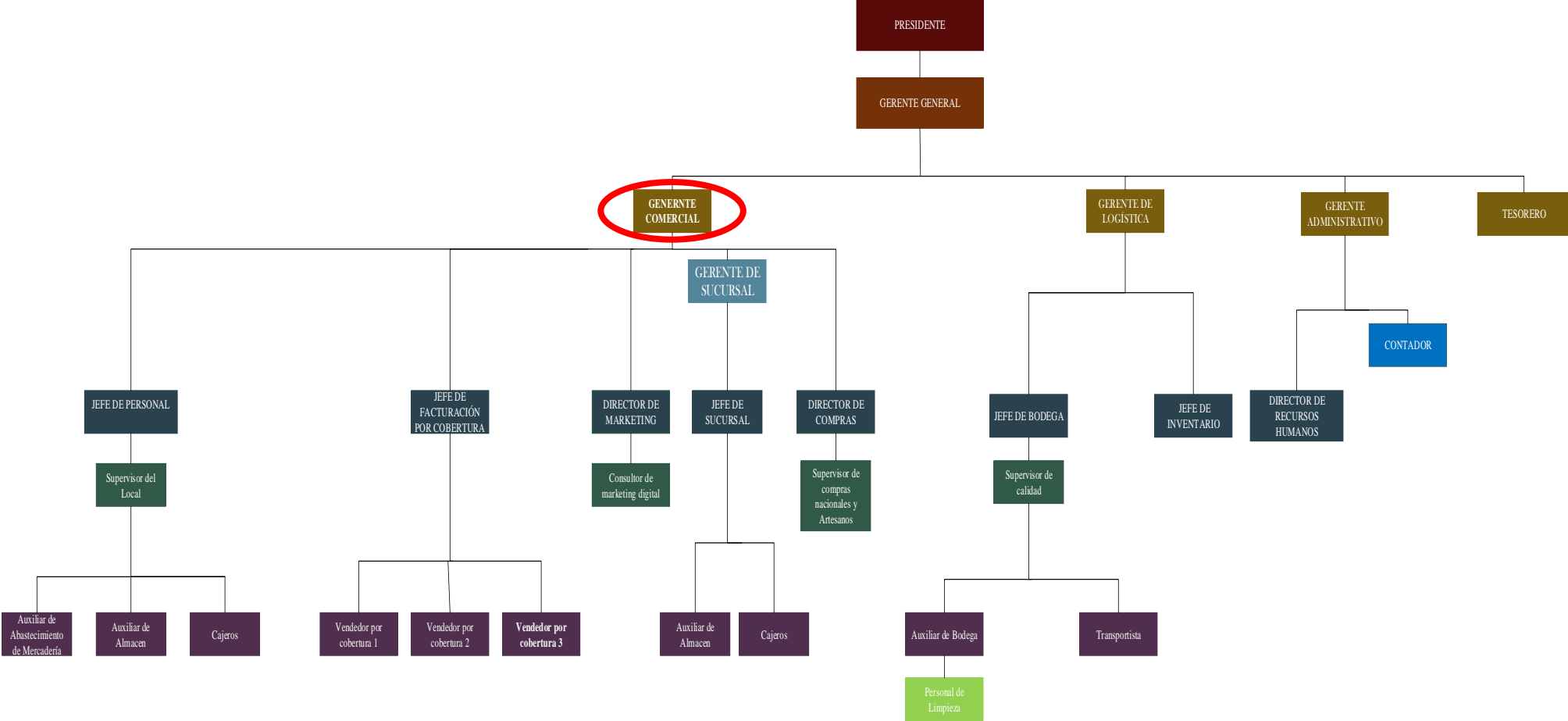


Tabla 1 Organigrama de la Empresa

## FLUJO DEL PROCESO DEL ÁREA DE OBJETO DE ESTUDIO



Tabla 2 Flujo de Proceso del área de objeto de estudio

## INVENTARIOS DE SUBPROCESOS



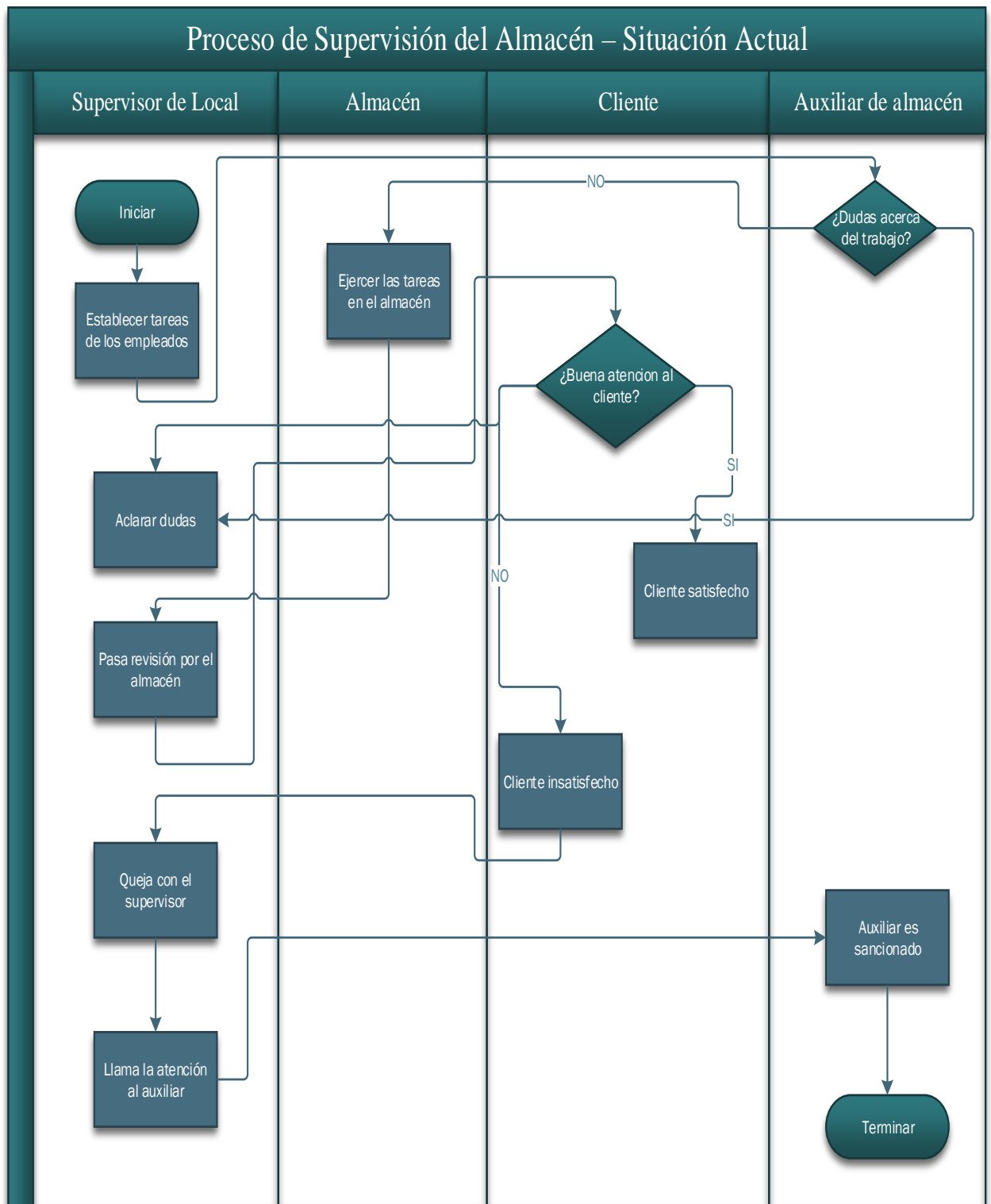
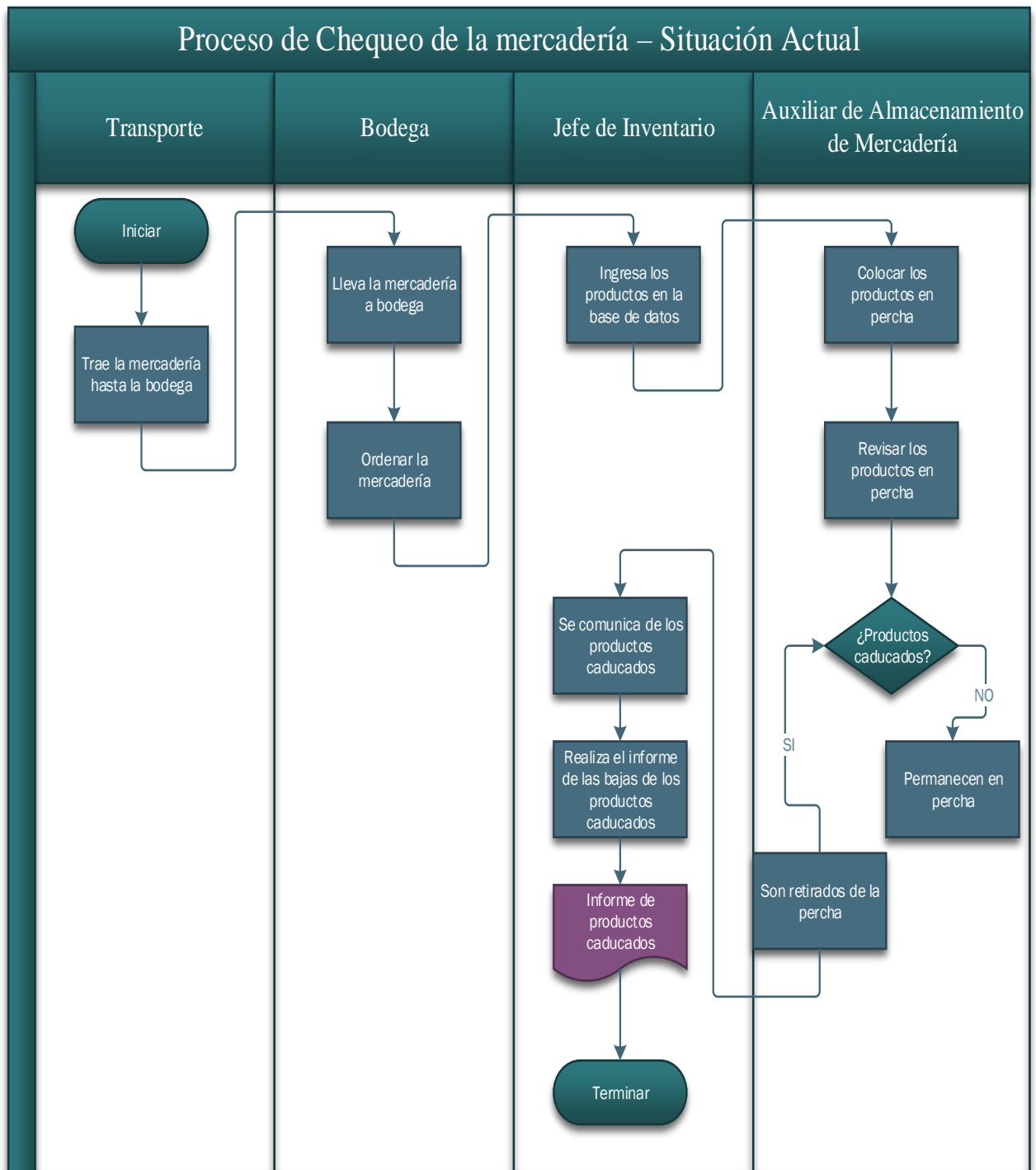


Tabla 3 Proceso de Supervisión del Almacén - Situación Actual

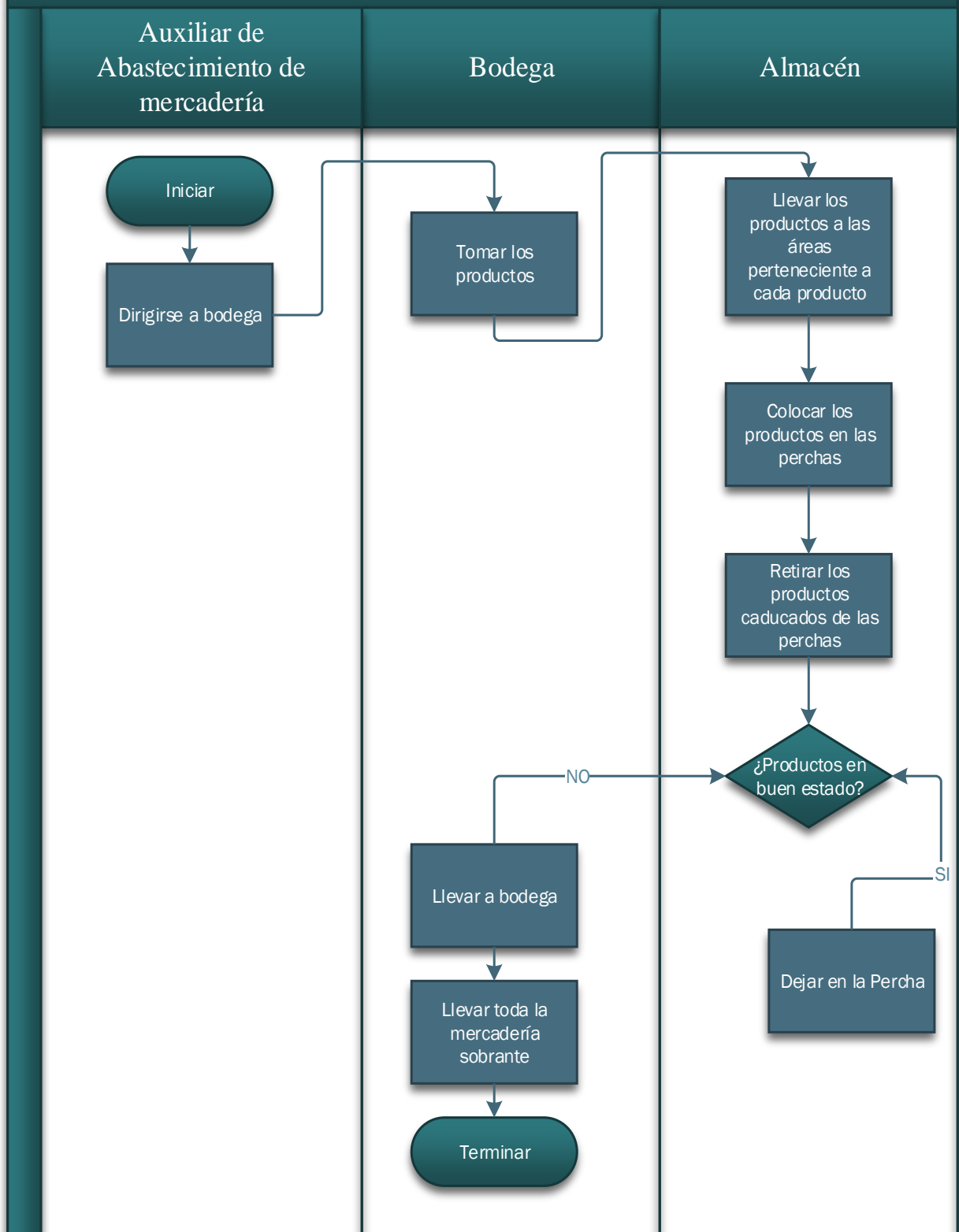
En el proceso de supervisión del almacén en la situación actual podemos denotar que hay clientes que se sienten insatisfechos por el servicio prestado por los auxiliares del almacén, por lo tanto, existen quejas y pérdidas de fidelidad del cliente.



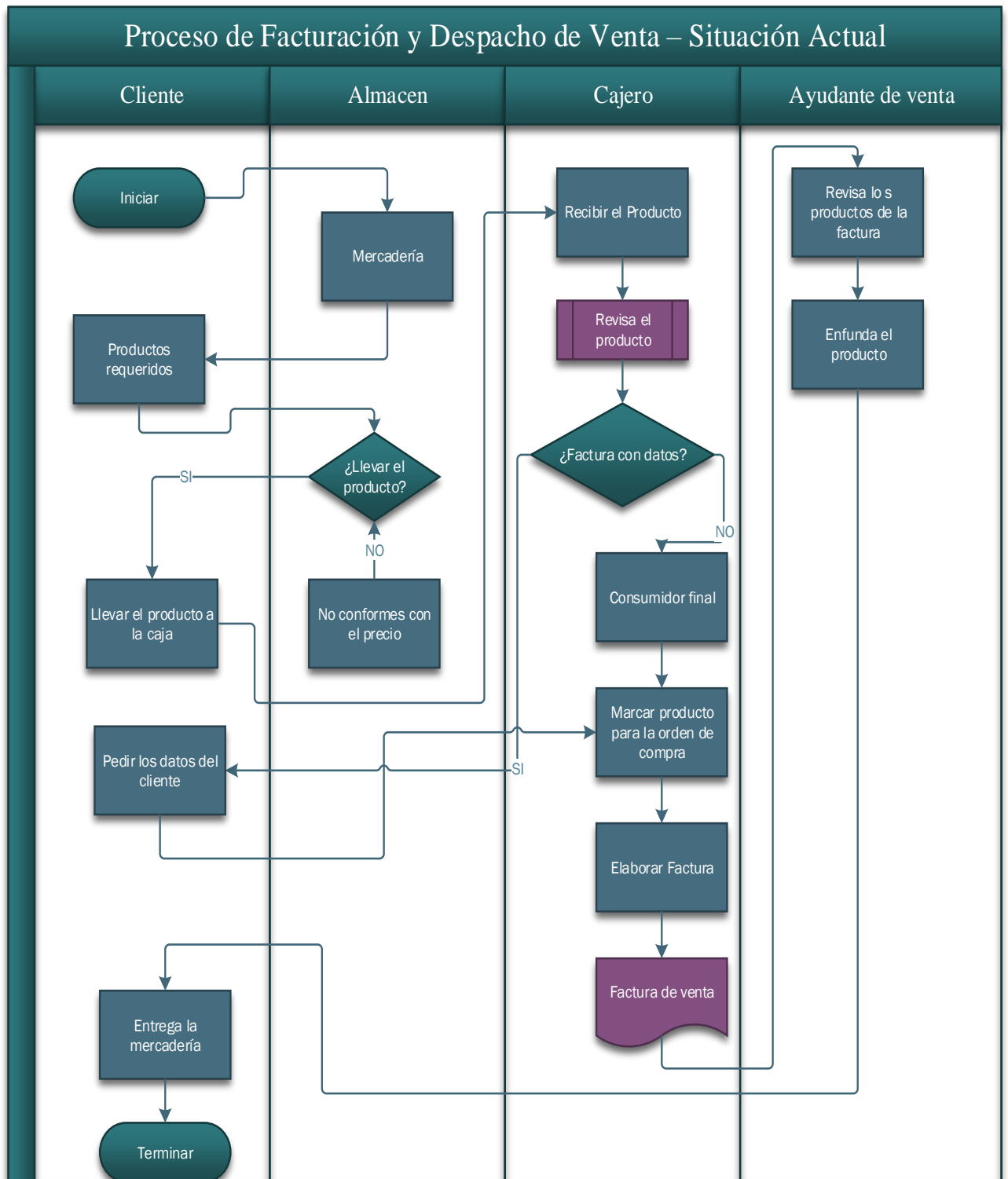
*Tabla 4 Proceso de Chequeo de Mercadería - Situación Actual*

En el proceso actual de chequeo de mercadería, se lo realiza de manera manual y si la empresa no está en convenio con el proveedor, existen pérdidas para la empresa y bajas en los productos, esto afecta no solo a la empresa sino también a los clientes debido a que no hay los productos que el cliente requiere.

## Proceso de Perchado de la mercadería – Situación Actual



El proceso actual de perchado está relacionado al de chequeo de la mercadería y de igual manera, hay factores que afectan al cliente como por ejemplo los mencionados en el proceso anterior.



*Tabla 5 Proceso de Facturación y Despacho de Venta - Situación Actual*

El proceso de facturación y despacho de la mercadería en la actualidad nos dan una sola opción, que es pagar en efectivo, esto presiona al cliente y no le permite la facilidad de pagos para los productos que lleve.

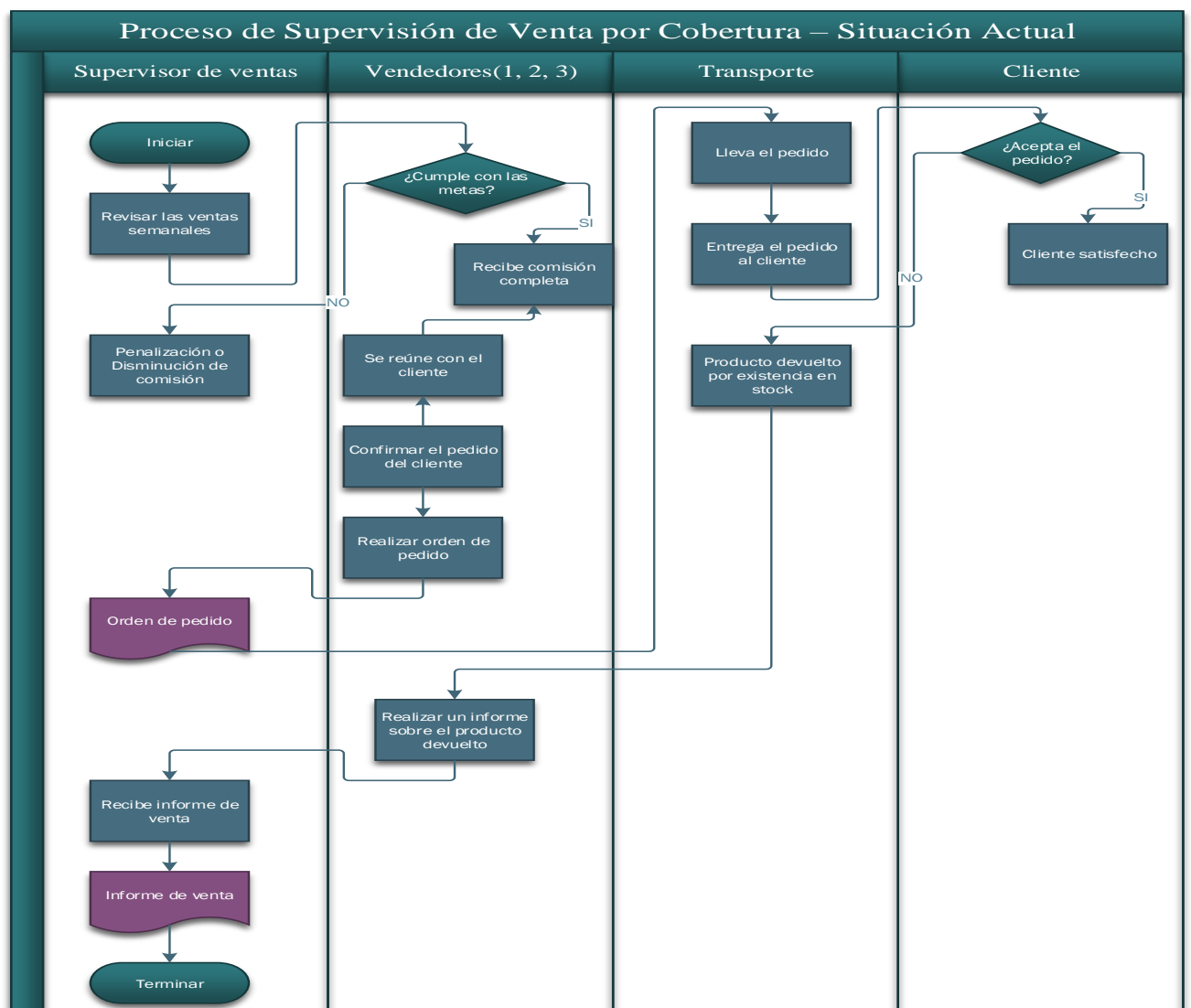
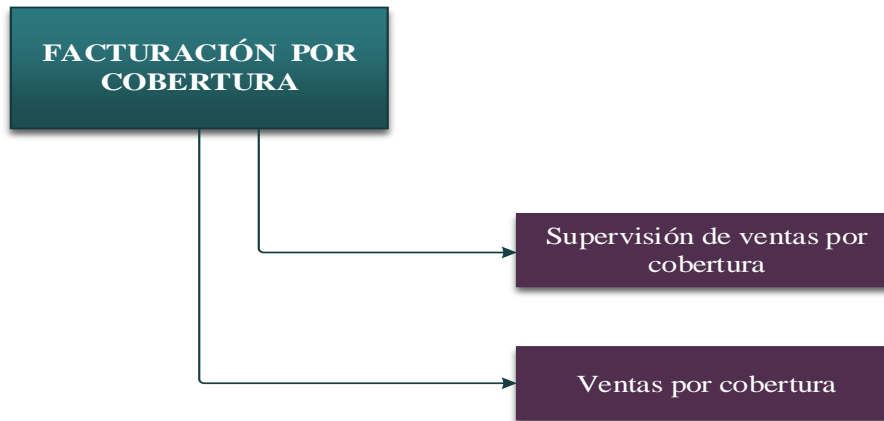


Tabla 6 Proceso de Supervisión de Ventas por Cobertura - Situación Actual

En el siguiente proceso en la situación actual, se penaliza al vendedor por no cumplir sus metas, pero no se realiza nada para su mejora, como consecuencia el vendedor sigue con su ritmo de ventas y por lo tanto seguirá habiendo clientes insatisfechos, hasta el punto de perder fidelidad del cliente en sus pedidos.



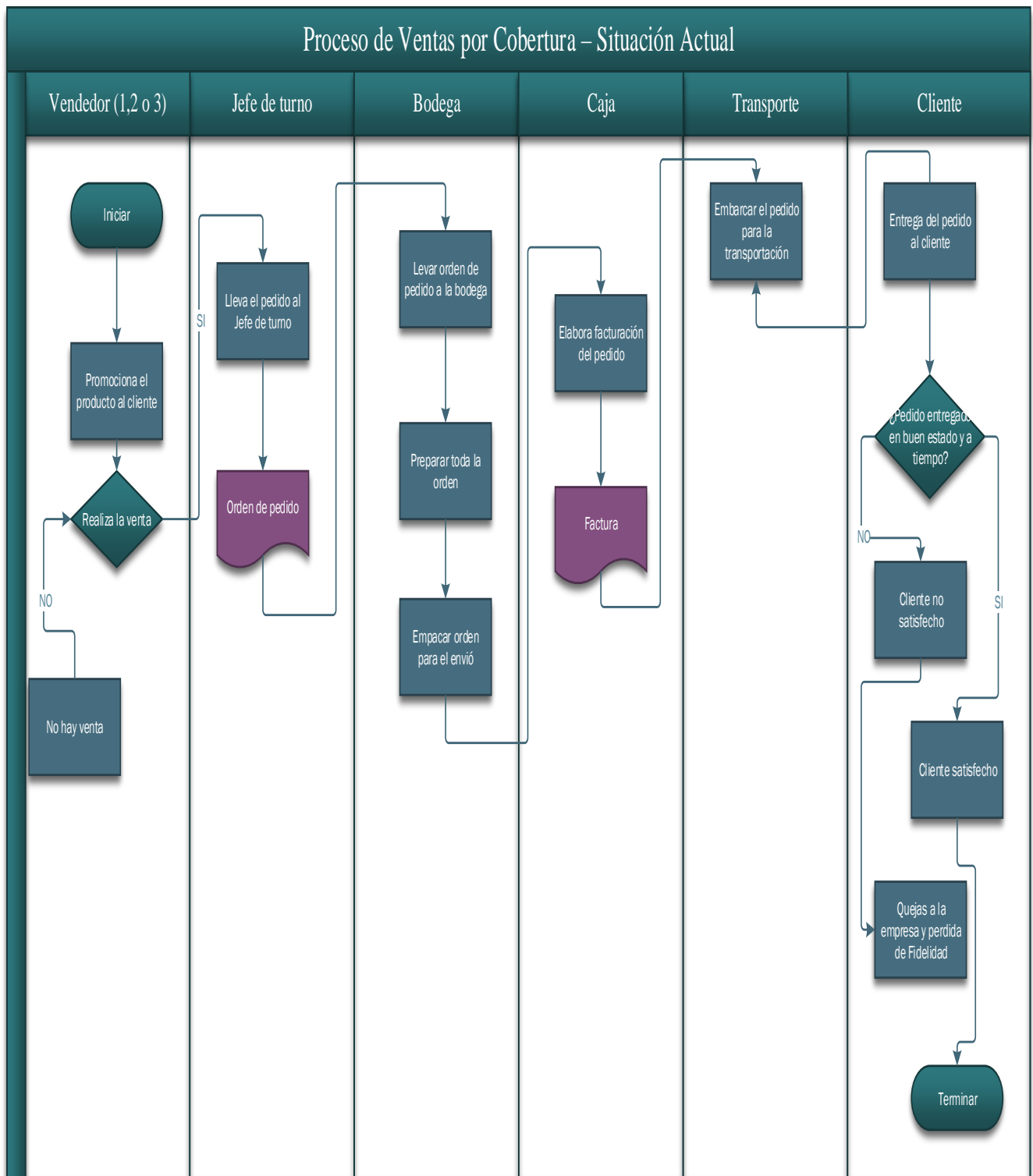
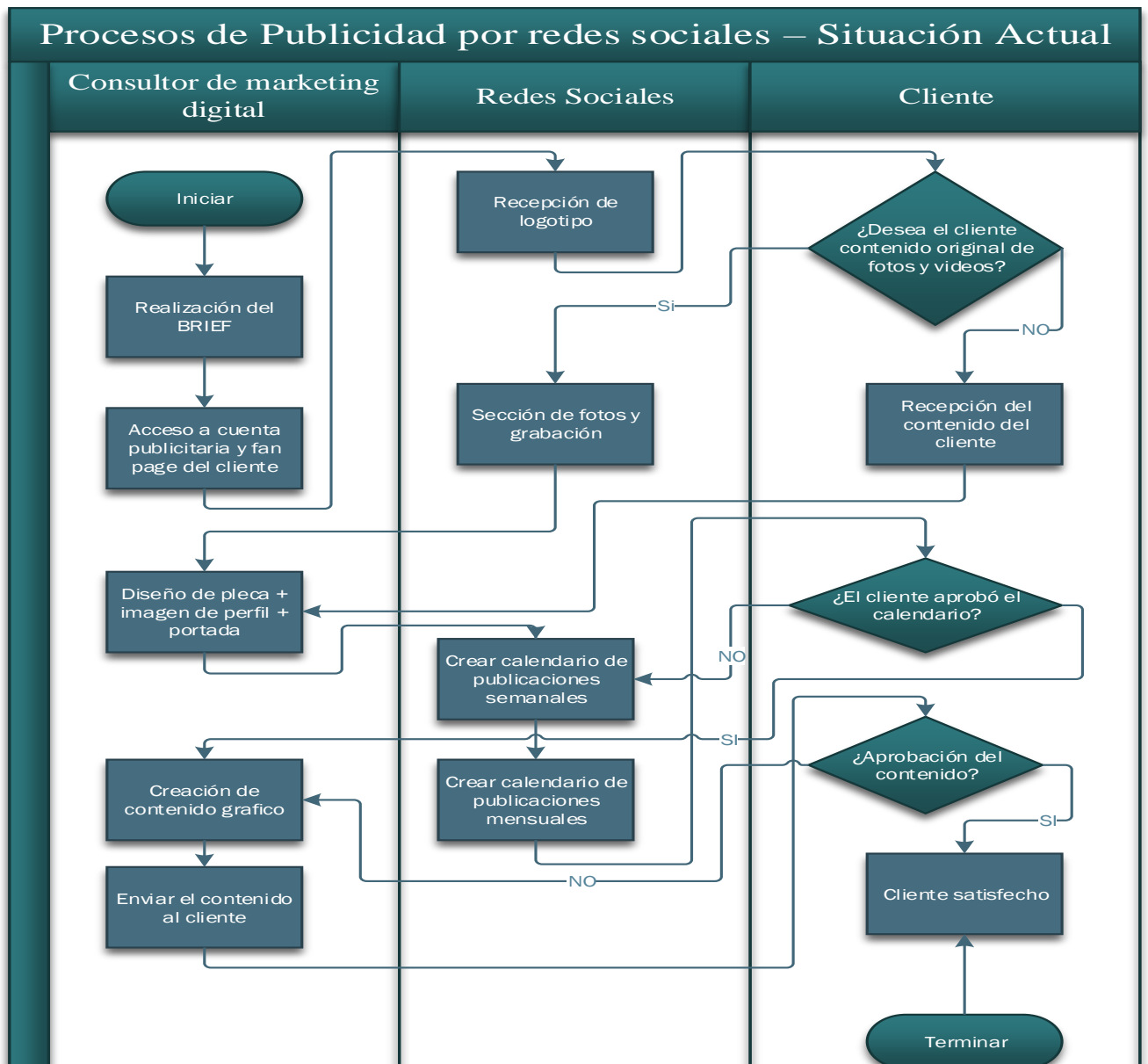
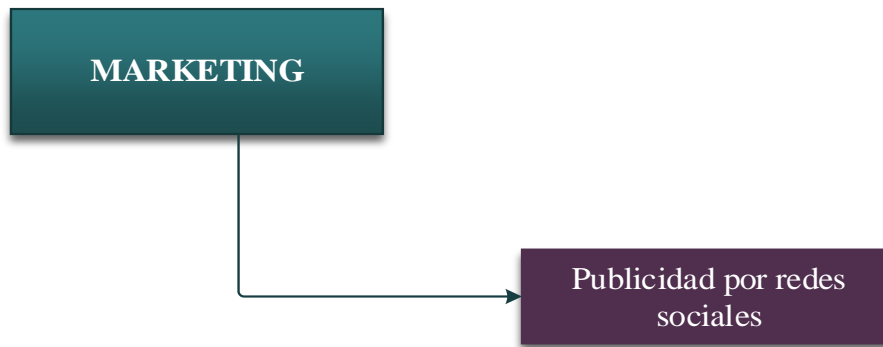


Tabla 7 Proceso de Ventas por Cobertura - Situación Actual

En el caso del proceso actual de ventas por cobertura también existen la posibilidad de clientes insatisfechos ya sea por mercadería en mal estado o pedido incorrecto, lo cual molesta al cliente y presenta quejas a la empresa.



*Tabla 8 Proceso de Publicidad por Redes Sociales - Situación Actual*

En este proceso encontramos a un cliente satisfecho al final, pero con limitaciones, esto se puede mejorar para obtener mayor clientela.

# ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA

## Pedidos y compras al proveedor

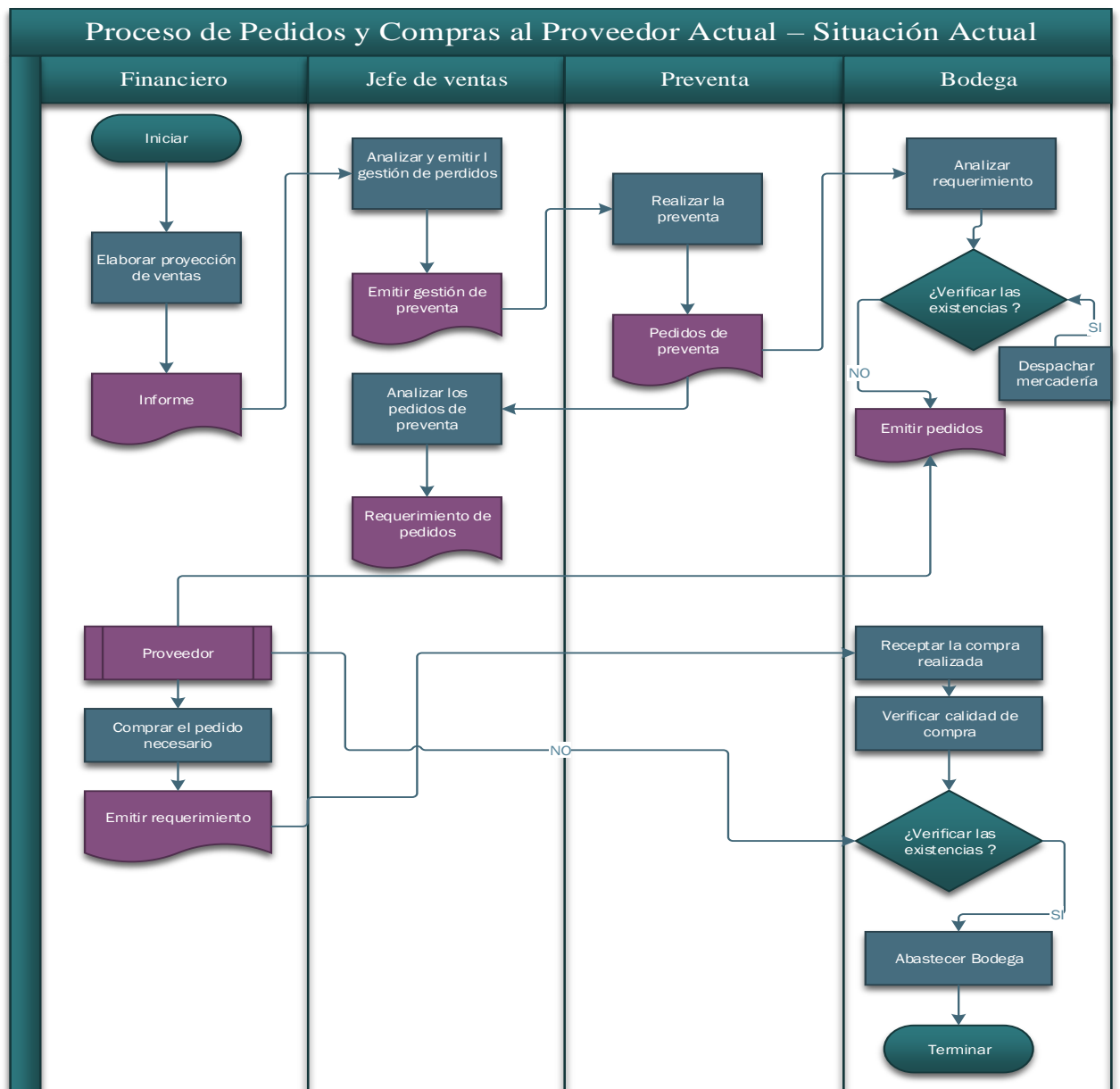
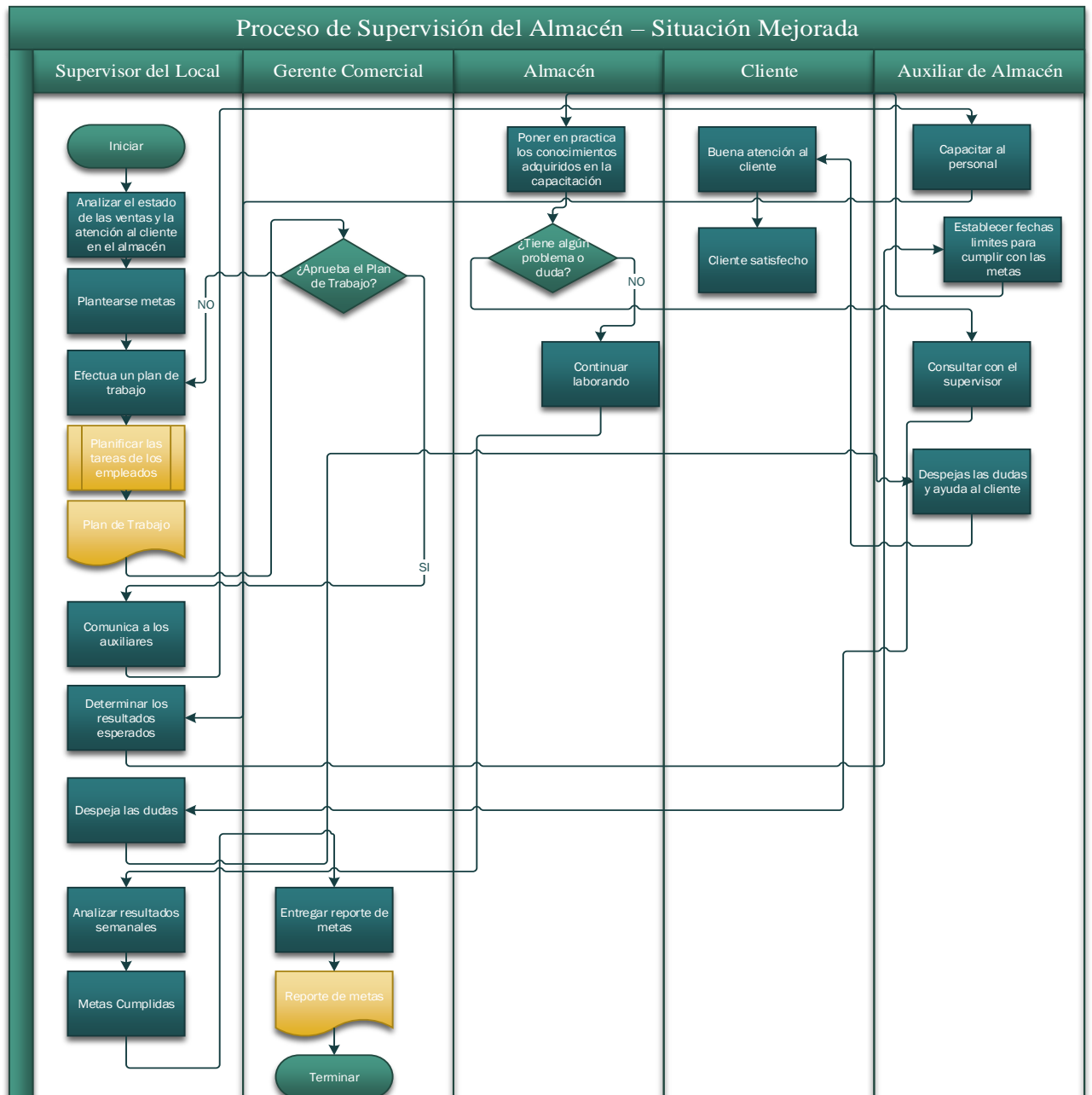


Tabla 9 Proceso de Pedido y Compras al Proveedor - Situación Actual

El proceso de pedidos y compras al proveedor actual está también relacionado con la parte logística del almacén, aun así, hay que tomar en cuenta que los productos estén en stock para satisfacer las necesidades del cliente.

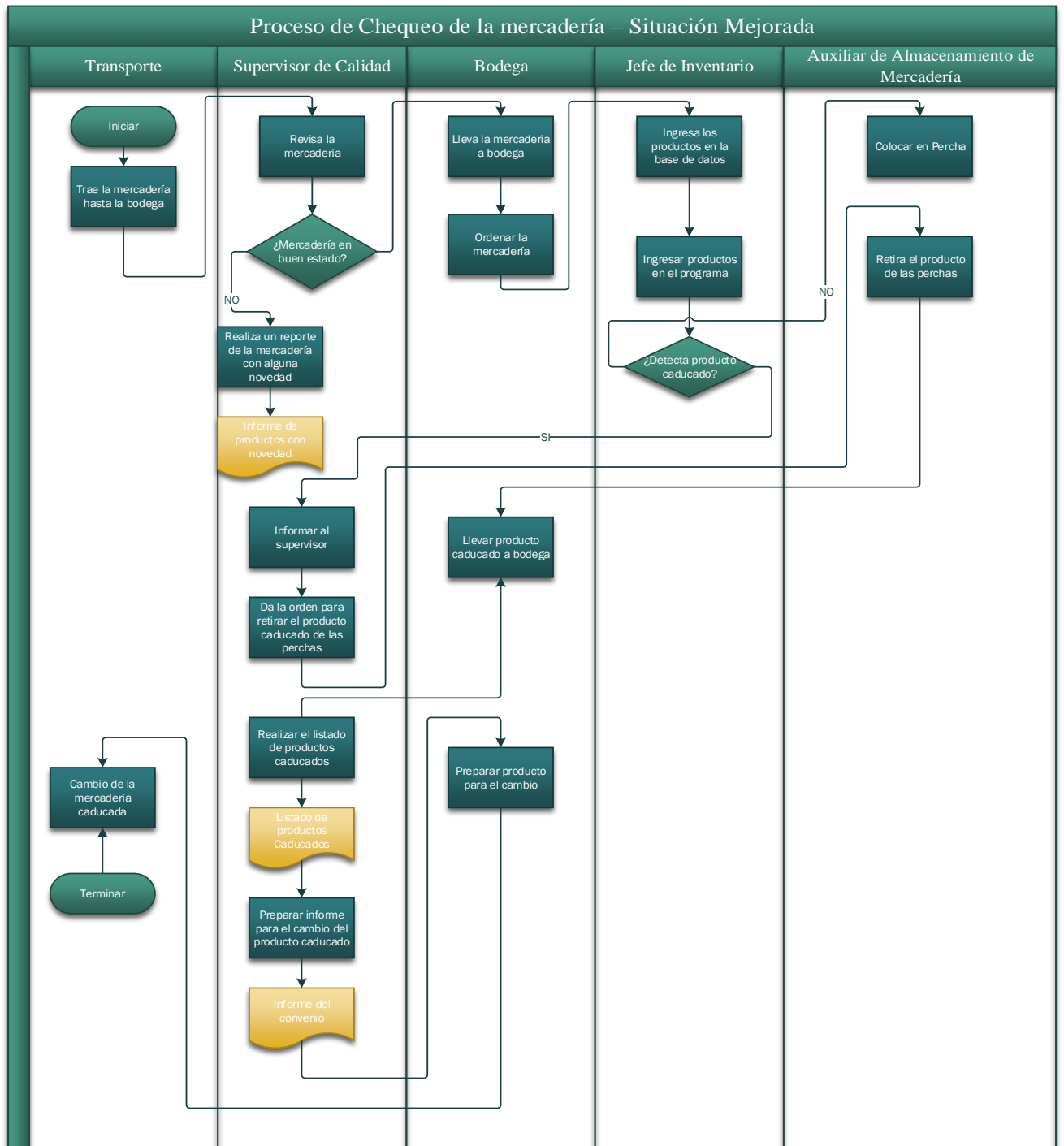
## CAPÍTULO 3

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN



*Tabla 10 Proceso de Supervisión del Almacén - Situación Mejorada*

La mejora del proceso de supervisión del almacén nos presenta una propuesta más controlada, toma en cuenta la capacitación del empleado, hace que el supervisor tenga un plan de trabajo, se fije objetivos y despejas dudas, todo esto aporta en gran parte a la satisfacción del cliente y a la mejora de las ventas en el almacén, al igual que la superación de los conocimientos del empleado.



*Tabla 11 Proceso de Chequeo de la Mercadería - Situación Mejorada*

La propuesta de mejora que nos presenta este proceso de chequeo de mercadería, nos recomienda implementar un programa que detecte los productos cerca de caducar para así realizar una estrategia de márketing y colocar ofertas atractivas al cliente, por otro lado, los productos que caduquen podrán ser devueltos a los proveedores gracias al convenio de la empresa comercial con los proveedores, y así disminuir considerablemente las pérdidas de la empresa.

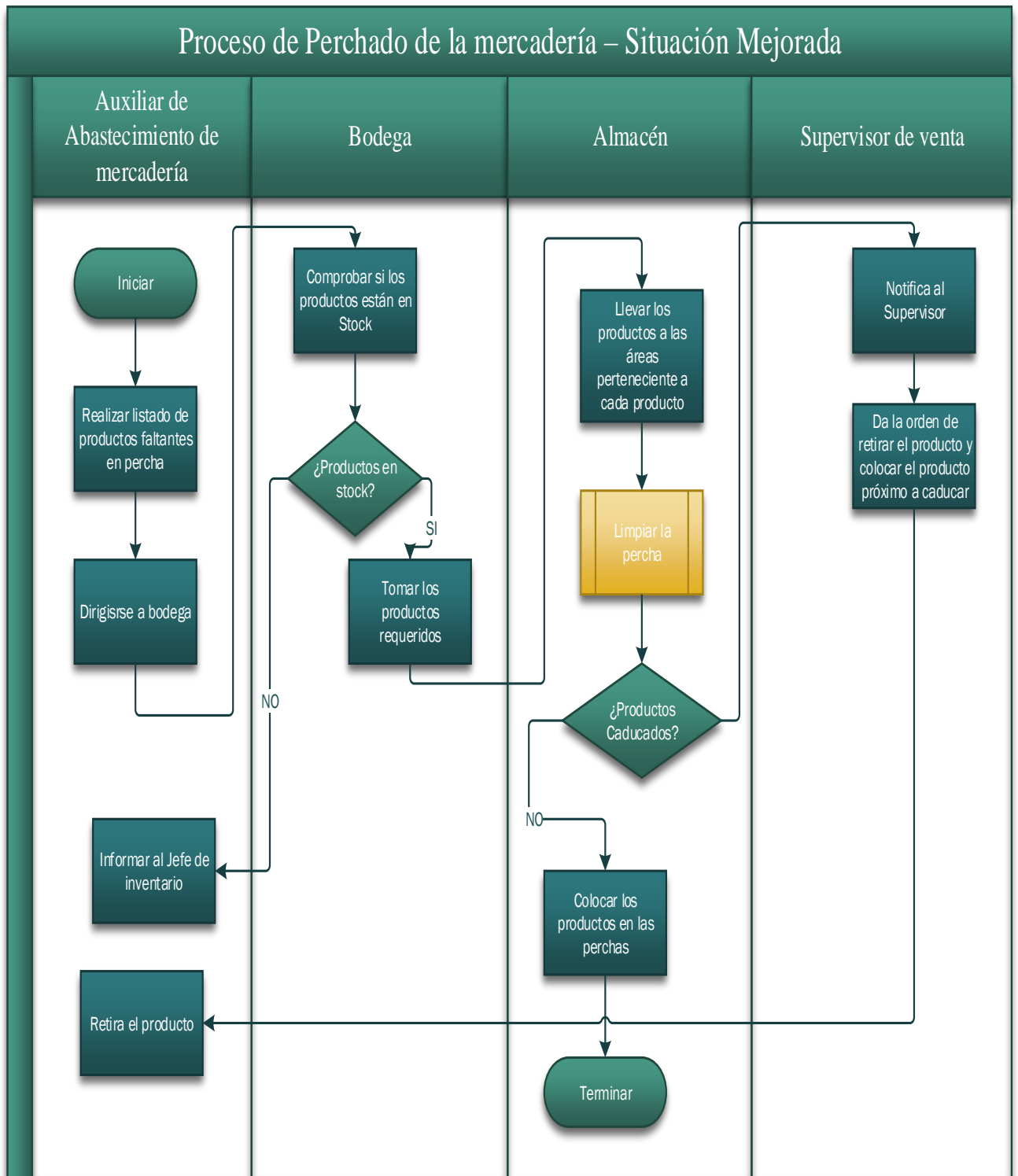
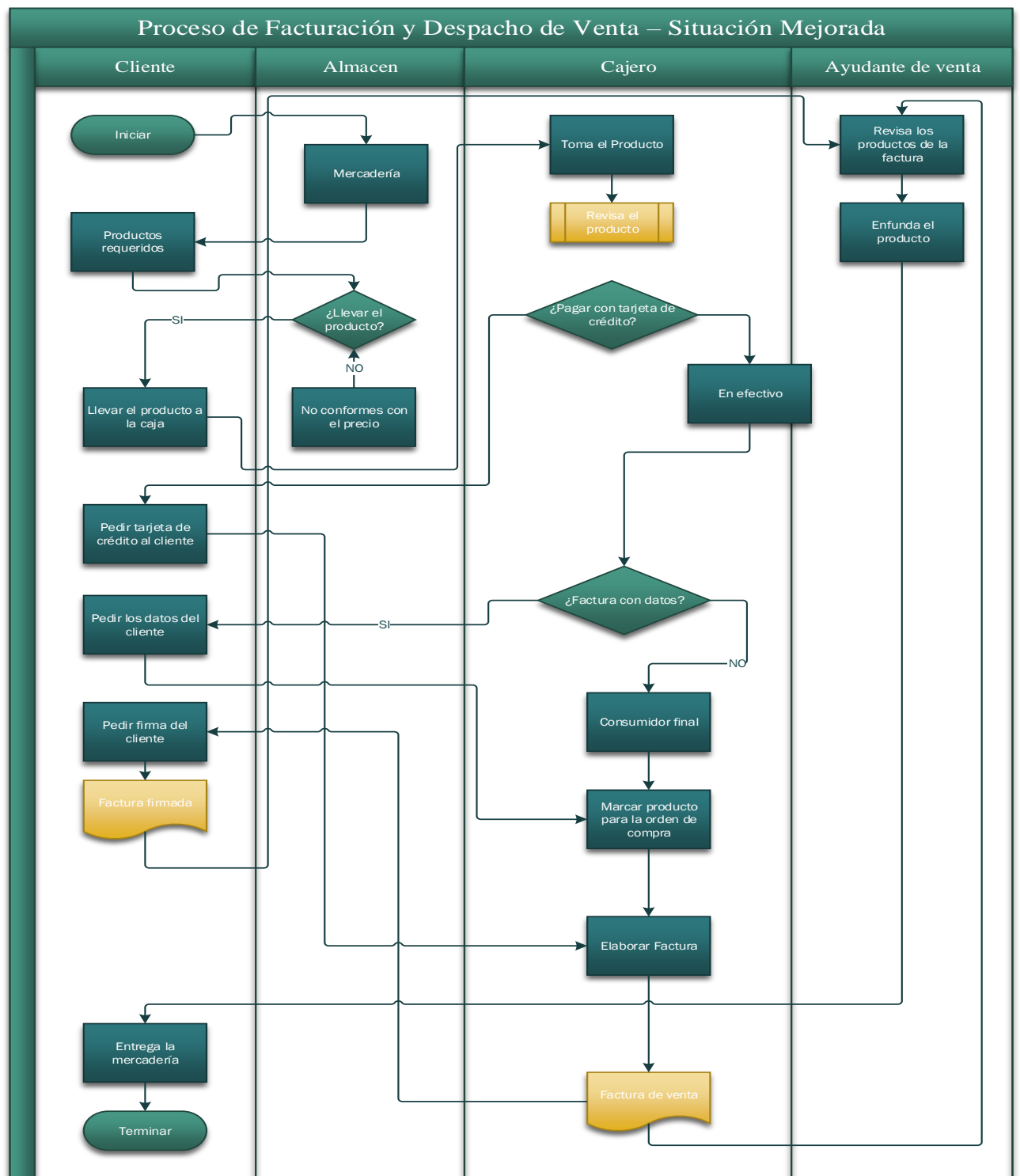


Tabla 12 Proceso de Perchado de la Mercadería - Situación Mejorada

Este proceso nos da la idea de un mejor aspecto en las perchas y una mejor organización al momento del perchado, así el empleado sacara de bodega solamente el producto que se requiere colocar en las perchas y el cliente estará satisfecho, ya que encontrara el producto que necesita a un buen precio.



*Tabla 13 Proceso de Facturación y Despacho de Venta - Situación Mejorada*

En esta propuesta de mejora del proceso de facturación y despacho, tenemos facilidades de pago no solo pagos en efectivo sino también por medio de tarjeta de crédito, esta opción es más atractiva al cliente y llama la atención de nuevos clientes obteniendo así conformidad y fidelidad en la clientela del comercial.

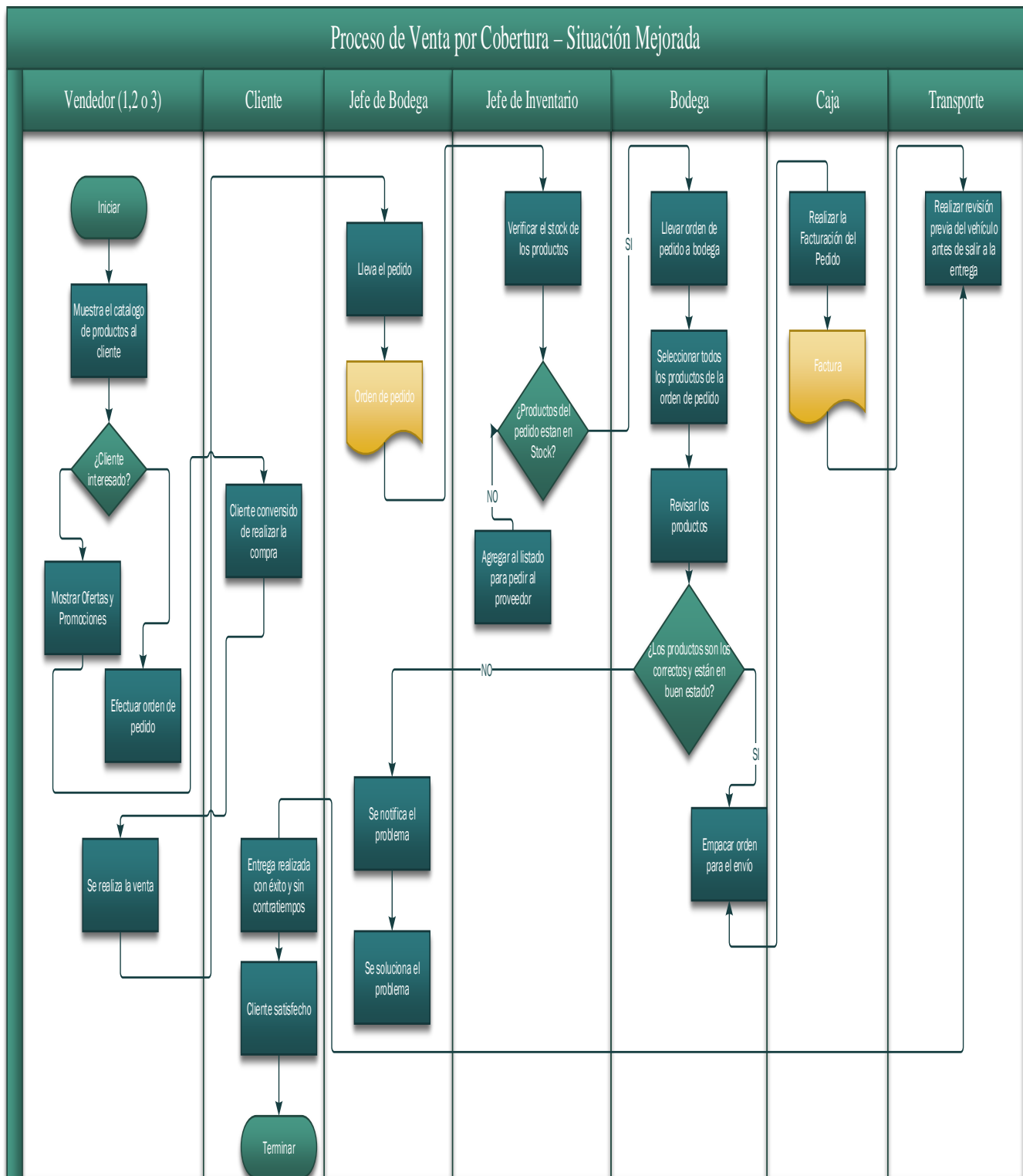


Tabla 14 Proceso de Venta por Cobertura - Situación Mejorada

En el proceso de venta por cobertura en la situación mejorada se realiza un estudio de las ventas del cliente para en base de eso realizar los pedidos y así no tener devoluciones a ultima hora y obtener satisfacción en los clientes y prefieran este centro comercial para su abastecimiento.



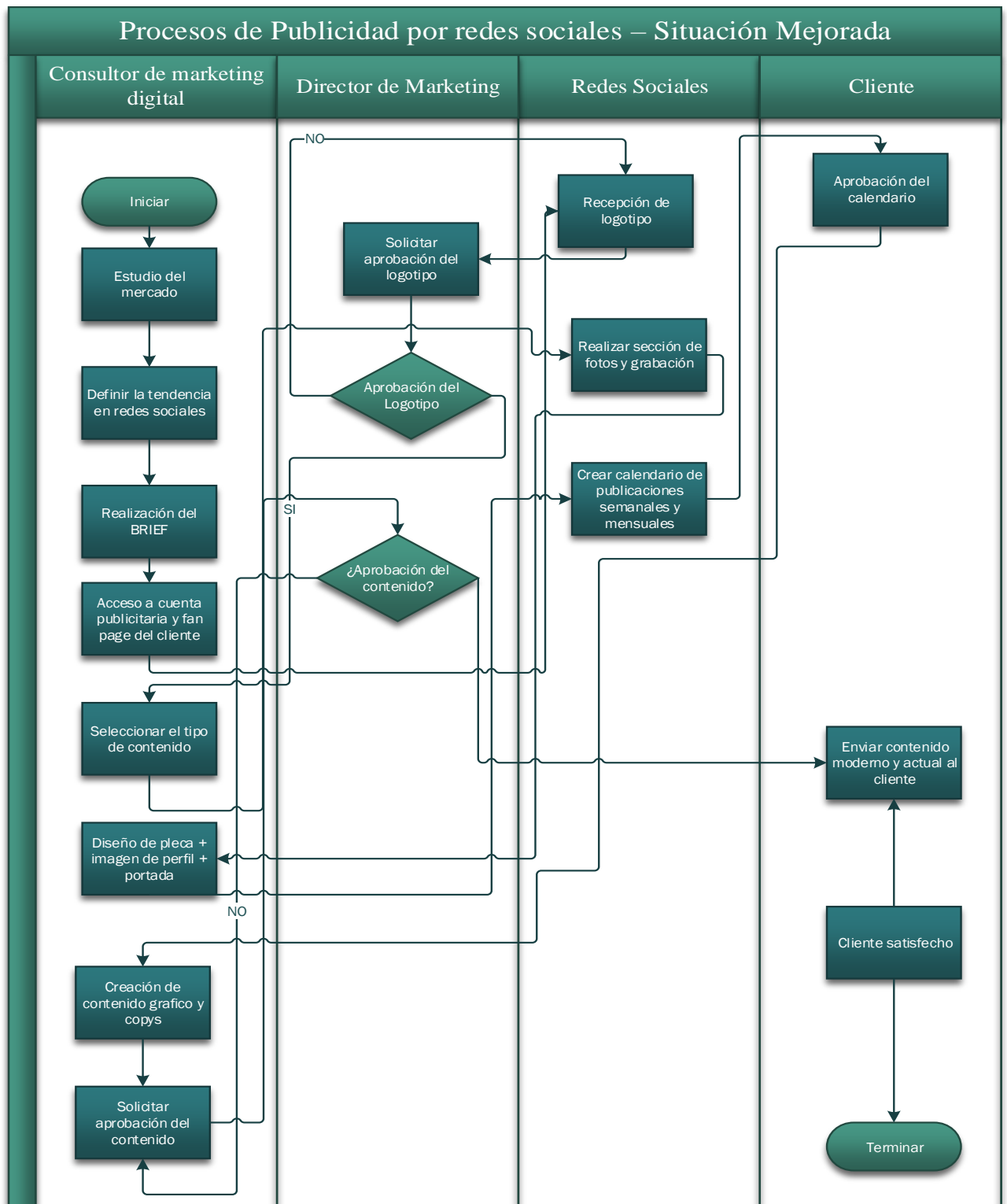


Tabla 15 Proceso de Publicidad por Redes Sociales - Situación Mejorada

En este proceso nos permite llamar la atención de una nueva generación de clientes, sin dejar de lado los clientes frecuentes, y así aumentar las ventas en el almacén y sus sucursales.

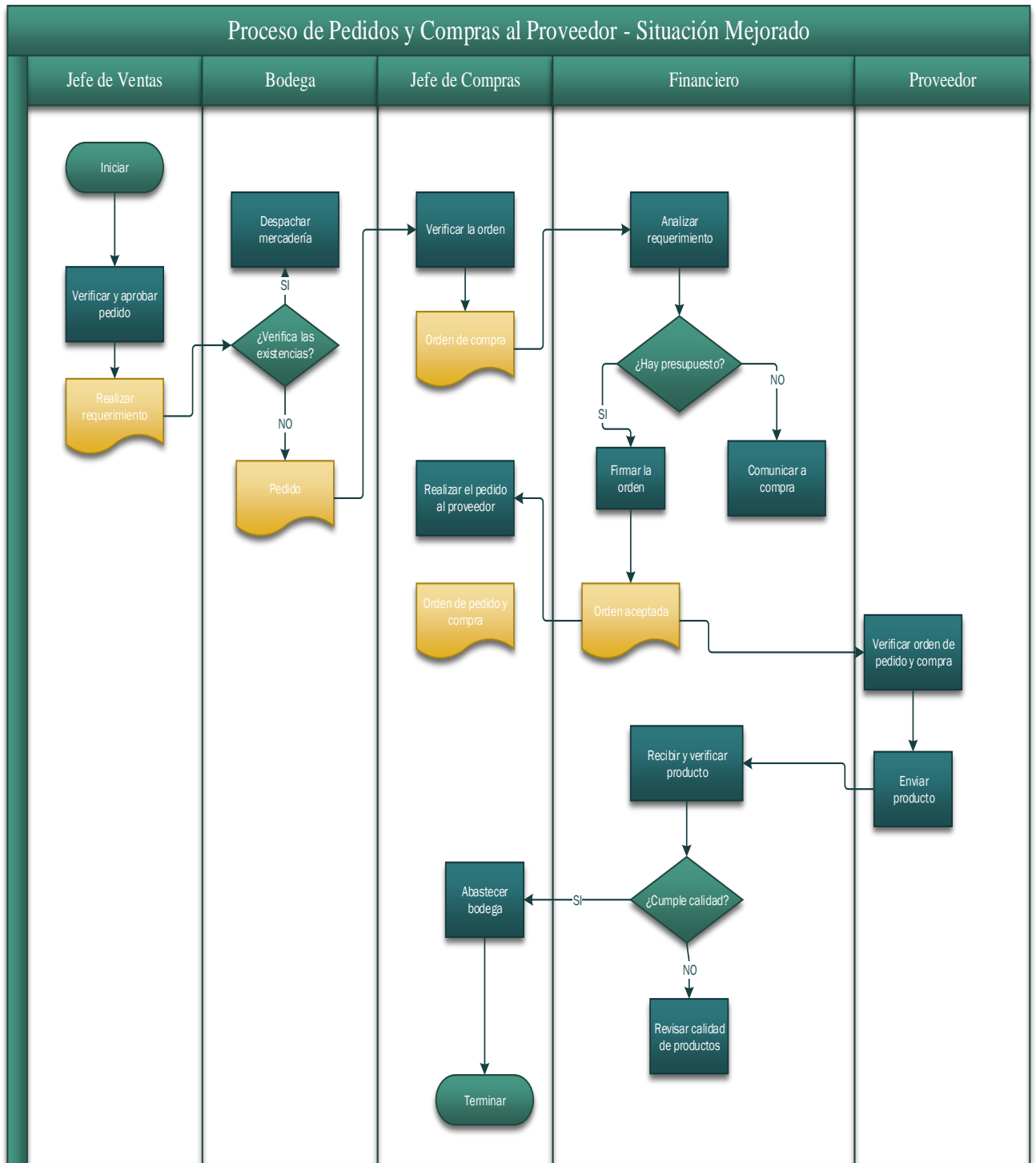


Tabla 16 Proceso de Pedidos y Compras al Proveedor - Situación Mejorada

Por último, la propuesta de mejora del proceso de pedidos y compras consiste en pedir solo lo necesario para abastecer al cliente del almacén principal y de las sucursales y así el cliente pueda encontrar todos los productos que requieren y no realizar sobre pedidos y que existan pérdidas para la empresa comercial.

## CONCLUSIONES

- Mediante este trabajo de investigación buscamos mejorar el servicio al cliente en las empresas comerciales que se encuentren dentro del país o internacionalmente.
- Por medio de este medio buscamos mejorar el sistema el cual va a dar un aumento de ventas a nivel económico, también a se dará una eficiencia en cada trabajador.
- Se busca implementar una mayor satisfacción en la experiencia del consumidor en el proceso del paso que realiza por la empresa antes de su compra, durante la compra y después de haber realizado la compra.
- Se hace una reforma en las estructuras de cada empresa para que el cliente tenga un mayor agrado a las instalaciones y tengan un ambiente cómodo.
- Las empresas deben contar con un sistema de estrategias de mercado para poder tener una mejor gestión debido a la competencia que hay en estos días.
- Cada empresa debe tener una nueva adaptación a la "nueva realidad" que vivimos tener un mejor control en el área de bioseguridad para evitar cualquier tipo de contagio y además brindar una seguridad garantizada al cliente, cabe recalcar con todos los permisos del municipio que aprueben su apertura.
- Para la conservación de la fidelidad del cliente se debe de mejorar la atención del servicio al cliente tanto en la parte intelectual como en la calidad humana.
- En cuestión de los procesos analizamos que, al inicio de estos, es decir en la situación actual hay muchas falencias que se pueden corregir dentro de cada uno de los procesos los cuales pudimos demostrar en la situación mejorada.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa tener un buen sistema de atención al cliente para mejorar su rendimiento como una empresa.
- La empresa debe contar un con ambiente estético muy bonito para que el cliente tenga un ambiente armónico.
- Como empresa se busca tener un objetivo específico como empresa para lograr tener una mejora en el sistema económico de la empresa.
- Como empresa deben contar con un diseño de herramienta para que pueden mejorar el organizamiento interno como empresa.
- Nunca olvidarse que el cliente es la base de cada empresa y debe ser tratado de la mejor manera posible siempre tratando de conquistarlo con los tratos de los empleados para atraer su atención.
- Las empresas además de ofrecer productos de calidad garantizados, aunque hoy en día ya no se enfoquen solo en eso, también buscan tener una buena atención a través de los empleados como empresa.
- Realizar evaluaciones periódicamente a los empleados para poder así medir el nivel de conocimientos y poder dar la capacitación adecuada.
- Implementar un sistema de revisión de productos caducados para así facilitar el trabajo del auxiliar del almacén y poder realizar promociones que llamen la atención del cliente y sea de su agrado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, R. D. L. O. A. A. M. G., & Vanegas, J. E. . (2012). *La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial*. Recuperado de <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/476/0063255.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Bautista-Rodriguez, L. M. (2016). Excelencia del servicio. *Revista Ciencia y Cuidado*, 13(2), 5. <https://doi.org/10.22463/17949831.759>
- Beltran, U. M. (2018). *Servicio al Cliente*. 1–40. Recuperado de [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido\\_Modulo\\_II\\_Servicio\\_al\\_cliente.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf)
- Benavides, J. A. A. (2018). “CONTROL DE CALIDAD POST VENTA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE SEGUROS CAPESA (CORREDURÍA DE SEGUROS) SUCURSAL ESTELI EN EL AÑO 2017”.
- Castillo, L. R. R. (2010). *COMPONENTES ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EL SERVICIO AL ( A LA ) CLIENTE ( A )( A ) INTERNO ( A ) Y*. XXVIII(2).
- Diz-Comesaña, E. (2011). Participación del cliente como co-operador. *Innovar*, 21(41), 159–168. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v21n41/21n41a12.pdf>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D Libros - Estrategia de Marketing.pdf>
- Flórez, A., & Thomas, J. (1987). *La Teoría General de Sistemas*. IV(1).
- Fundación CODESPA. (2010). *Cadenas de valor CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA*. 142. Recuperado de [https://www.codespa.org/app/uploads/migrated\\_uploads/joomla/publicaciones/cadenas\\_de\\_valor.pdf](https://www.codespa.org/app/uploads/migrated_uploads/joomla/publicaciones/cadenas_de_valor.pdf)
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381–398.

- García, M. E., Pérez, J. A., & Generalidades, L. (2017). *Aguas Residuales. Composición*.
- García Rodríguez, M. (2000). La importancia del mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca. *Esic market*, (107), 37–54.
- Giunta, M. (2006). *Fundamentos de la Ingeniería Industrial*. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7481.pdf>
- Johana Quintero y Jose, & Sánchez. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain : A Strategic Thought Tool. *Telos*, 8(3), 377–389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo>
- León, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 379–389.
- López, M. C. B. S. (2018). *Oportunidades de la Postventa para las Empresas de Servicio de Menor Tamaño*. Recuperado de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/40700/3560900257711UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mercado, S. (2011). *Ventajas Competitivas*. Recuperado de [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven\\_comp/cap2-ven.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap2-ven.pdf)
- Michael Porter. (2013). Diamante de Michael Porter. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Orellana, M. R., Solís Cajías, M. A., & Montalvo Barrera, D. (2016). *Análisis del Servicio postventa de una empresa comercial*. (1).
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (p. 573). p. 573.
- Ramos Aranda, S. (2017). *Técnicas de ventas*. 1–8. Recuperado de <http://www.areandina.edu.co>
- Restrepo, C. E., Restrepo, S. L. U. Z. F., & Mejía, S. (2006). *Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente*.
- Rice, A. E. B. (2013). *El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>

Sanchez, A. P., Ramirez, M. M., Rincon, Y., & Carbonell, D. (2007). *IMPORTANCIA DE LA POSVENTA EN LA MEZCLA DE MERCADEO ACTUAL*. 47–64.

Sánchez, M. H. (1997). Una aplicación de la teoría de sistemas al desarrollo de productos. *Revista Universidad EAFIT*, 33(107), 45–68.

Simancas, R. (2012). Cliente interno y calidad de servicio en las organizaciones productivas. *Dictamen Libre, ISSN-e 0124-0099, N°. 10-11 ( 2012), 2012, págs. 81-89, (10), 81–89. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6578950.pdf>*

Solano Barrera, G., & Aceves Lopez, J. N. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente, para el funcionamiento de las empresas. *Revista el buzón de pacioli*, 1(82), 4–13. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Tejada Díaz, N. L., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. I. (2017). Metodología De Estudio De Tiempo Y Movimiento; Introducción Al Gsd. *3C Empresa : Investigación y pensamiento crítico*, 6(5), 39–49. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.39-49>

Tschohl, J. (2014). *Servicio al cliente*. Recuperado de <http://www.servicequality.net/ftp/servicio-al-cliente.pdf>

Vargas, G. V. (2006). El Servicio al cliente: ¡Más que un querer, un deber! *TEC empresarial*, 1(1), 17–19. Recuperado de <file:///C:/Users/Karla/Desktop/Dialnet-ElServicioAlCliente-2881099.pdf>

Mundo, B. N. (14 de Julio de 2019). Lillian Moller y Frank Gilbreth, la pareja apasionada con el estudio del movimiento que hizo que tu trabajo ahora sea más fácil. *BBC*, págs. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48964115>.

Salazar, A. (13 de Mayo de 2019). *competitividadyestrategia*. Obtenido de El diamante de Porter: <https://www.competitividadyestrategia.com/diamante-de-porter.html>

ANEXO



*Ilustración 5 Exteriores del Comercial Roxana*



*Ilustración 6 Interior del Comercial Roxana*





Ilustración 7 Manual de servicio al cliente

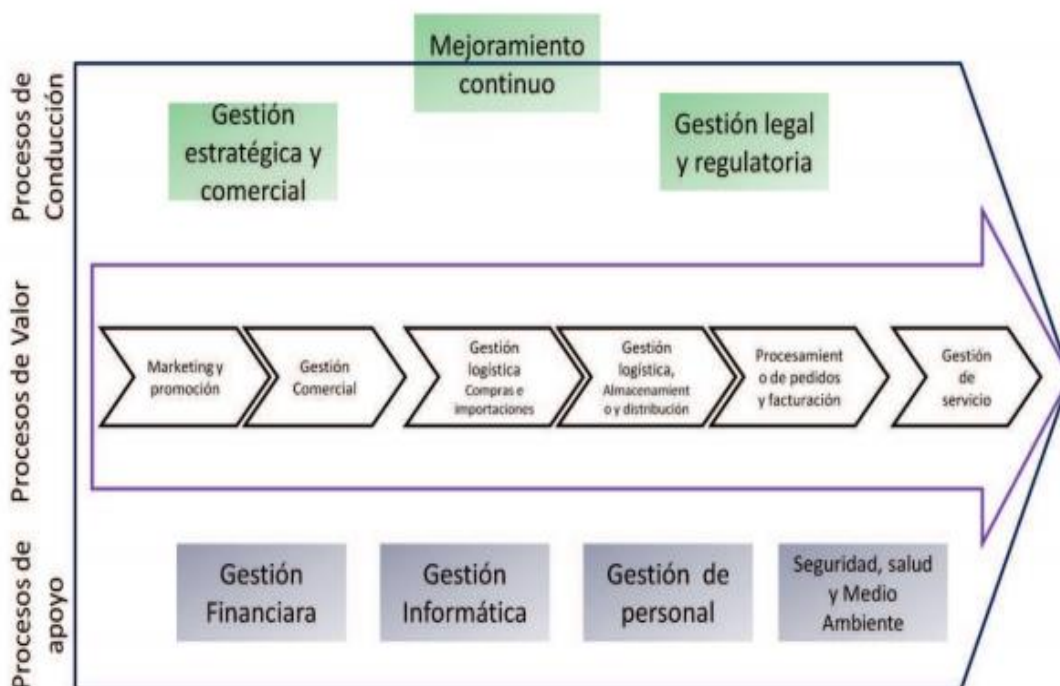


Ilustración 8 Mapa de Procesos



*Ilustración 9 Tendencia del servicio al cliente*