



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**

**Trabajo de Titulación**

**para la obtención del título de:**

**Ingeniero en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoría**

**Tema:**

**Modelo de gestión de calidad enfocado al proceso de manejo de quejas en Pymes**

**Caso-Dahen.**

**Autor:**

**Edison John Gómez Fárez**

**Directora de Trabajo de Titulación:**

**Ing. Marjorie San Andrés Samaniego, MSc**

**Septiembre 2019**

**Guayaquil – Ecuador**

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones,  
pertenece exclusivamente al autor.

.....

Edison John Gómez Fárez

## **Dedicatoria**

A Dios por estar siempre en mi vida, a mis padres por ser el pilar fundamental, quienes son mi más grande ejemplo de humildad, amor y superación. A mis hermanos que han compartido los buenos y malos momentos de la vida a mi lado. A mi hermosa novia quien es la fuente de mi inspiración para seguir luchando y perseverando para alcanzar mis metas. Les dedico este trabajo de investigación que contiene todo el esfuerzo durante todo este tiempo de estudio, tiempo sacrificado de viajes, fines de semana, por el apoyo y comprensión que me brindaron para que pueda lograr una de mis metas.

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi gratitud primeramente a Dios, quien con su mano me ha guiado por los diferentes caminos de la vida, a mis padres por su apoyo incondicional por sus consejos y palabras de aliento que me han motivado para salir adelante y mi más profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y a cada una de las autoridades, en especial a la Ing. Marjorie San Andrés Samaniego, MSC, tutora del trabajo de investigación, por su invaluable ayuda y dirección. A mis amigos y compañeros de estudios, que siempre estuvieron prestos a extenderme su mano.

# **MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD ENFOCADO AL PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS EN PYMES CASO-DAHEN.**

**Edison John Gómez Fárez**

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

oneshak\_92@hotmail.com

## **RESUMEN**

Las pymes en la actualidad son un elemento importante en el mercado y la economía, pero de la misma manera tienen un rol muy importante sus clientes para su crecimiento y mantenimiento o posesión en el mercado, ya que los clientes cada día son más exigentes en cuanto a su atención al momento de adquirir un bien o un servicio, al no contar con el servicio que requieren ellos han optado por dar a conocer a los encargados de las empresas sus quejas, para que estas cambien el trato que se les está brindando a sus clientes, por esta razón que se debe implementar políticas y modelos de gestión de calidad que contribuyan con la satisfacción de los clientes. El presente trabajo propone un modelo de gestión de calidad enfocado a los procesos de manejo de quejas en PYMES, siendo la distribuidora DAHEN caso de estudio, el modelo de gestión está basado en dos normas internacionales las cuales son: la ISO 10002:2018 orientada a el tratamiento de las quejas y reclamos de los clientes y la ISO 9001:2015 orientada a mejorar la calidad de los procesos, ambas normas están dirigidas a la satisfacción del cliente por medio de la mejora continua. En conjunto y aplicadas de manera estratégica ambas normas pueden lograr la satisfacción de los clientes de la empresa en cuanto al servicio que ofrece DAHEN. La metodología utilizada en la investigación está basada en revisión bibliográfica y técnicas de recolección de datos de fuente primaria y secundaria. Con la aplicación del modelo de gestión en la distribuidora se conseguirá la solución de las quejas y reclamos presentados por los clientes en tiempos cortos, y logrará una mejora institucional para la organización.

**Palabras claves:** PYMES, Gestión de calidad (Normas ISO), Manejo de reclamaciones y quejas, satisfacción al cliente.

## INTRODUCCIÓN

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son herramientas de vital importancia para las grandes, medianas y pequeñas empresas, los cuales son utilizados para lograr la satisfacción de los clientes. Mediante la implementación de estos sistemas se obtienen productos y servicios de calidad que garantizan el cumplimiento de las exigencias y requerimientos de los clientes, que finalmente contienen la fidelidad de los mismos por parte de las empresas.

En 2017 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) realizó una encuesta nivel nacional para medir las falencias de la atención al cliente en las Pymes, según los resultados el 61,7% de los clientes sienten que no reciben una buena atención, además un 89% mencionan que no existe el buzón de quejas, sugerencias, reclamaciones, o una persona que recepte las quejas.

La revista Ekos Negocios de Ecuador asegura que la mayoría de las Pymes ecuatorianas carecen de sistemas de reclamaciones para sus clientes debido al estudio que realizó en donde se obtuvo como resultados que solo un 3% de las grandes empresas a nivel nacional cuentan con una certificación de la 9001, basado en la mejora de los procesos de la satisfacción de sus clientes (Eko, 2015).

Mediante la metodología de alcance descriptivo de la investigación, utilizando la técnica de observación se puede constatar la realidad de la distribuidora DAHEN, a criterio propio del autor, se evidencia una incomodidad por parte de los clientes, por el volumen elevado de devoluciones de pedidos diariamente, lo cual pone en evidencia un descontento con el servicio recibido, y adicional genera un caos en el manejo del inventario, aumentando un proceso adicional a la cadena de comercialización, ya que se debe seguir los pasos correspondiente para el reingreso de la mercadería a bodega, sobrecargando de tareas a los encargados del manejo de inventario, generando malestar a los colaboradores de la empresa.

Actualmente en DAHEN la devolución de la mercadería sería el común denominador de las quejas, pero la responsabilidad se deriva en las diferentes áreas, al no contar con un sistema de manejo de reclamos y quejas, simplemente se brinda una solución momentánea al cliente, pero la situación se sigue repitiendo a diario. Surge entonces la siguiente interrogante: ¿De qué manera un modelo de gestión de calidad mejora la gestión de quejas y reclamaciones en las PYMES – Caso Dahren?

El objetivo del presente artículo es proponer un modelo de gestión de calidad para la empresa “Distribuidora DAHEN” de la ciudad de Pasaje, Provincia de El Oro, el cual ayudará a mejorar la atención a los clientes mediante la recepción de sus quejas y reclamos. El modelo está enfocado a la calidad de los servicios, por ser un factor clave en la competitividad de las empresas, sabiendo que “el servicio conforma la experiencia fundamental donde se da lugar el contacto entre el cliente con la organización, dependiendo de esta la retención de un cliente o la pérdida” (Correa, 2018).

Un modelo de gestión de calidad enfocado al proceso de manejo de quejas ayuda a conocer las necesidades que busca satisfacer la empresa, con el objeto de aprovechar la información recolectada, y convertirlas en metas organizacionales que aumenten la satisfacción de los clientes.

### **1.1 Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión de calidad enfocado a los procesos de manejo de quejas en PYMES, buscando de esta forma un continuo mejoramiento en la entrega de sus servicios y asegurando la calidad, utilizando los estándares que proporcionan las Normas ISO 10002, e ISO 9001, aplicado a la empresa “Distribuidora DAHEN” de la ciudad de Pasaje, Provincia de El Oro como caso de estudio.

#### **1.1.1 Objetivos específicos**

- Realizar una revisión literaria de los modelos de gestión de calidad aplicada para la gestión de reclamaciones.
- Determinar y analizar la situación actual de la Distribuidora Dahren ubicada en la ciudad de Pasaje, Provincia de El Oro, a través de una encuesta al gerente propietario, y medir la satisfacción actual de los clientes mediante una encuesta.
- Formular la propuesta del modelo para la gestión de la calidad enfocado al proceso de manejo de quejas basado en la norma ISO 10002 e ISO 9001, para La Distribuidora DAHEN.

### **1.2 Justificación**

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 10002 que se integre con la ISO 9001 busca la mejora continua en todos los procesos de la empresa, así como ser un sistema preventivo que permita detectar cualquier fallo antes de que se produzca o cree un problema mayor, pero sin lugar a dudas no se puede descartar la posibilidad de que

aun disponiendo de este sistema, se produzca alguna reclamación por parte de los clientes que deben ser tratadas de forma adecuada para extraer una adecuada y muy valiosa información sobre cómo se puede evitar que esta situación vuelva a ocurrir y así evitar que más clientes puedan encontrarse en la misma situación

Este artículo académico hace referencia a la importancia de la visión del cliente para mejorar y cuáles son las pautas generales para gestionar de forma eficaz una reclamación, y así que una mala situación pueda convertirse en una fuente de valiosa información para la mejora.

Aunque cada empresa es un mundo y no todas necesitan seguir los mismos procesos, existen una serie de pautas que deben seguir para gestionar las reclamaciones y que formen las bases para mejorar. Desde el momento en que la empresa recibe una reclamación de uno de sus productos y/o servicios, de la forma que sea, ya sea escrita o verbal, debe tramitarla. El personal encargado de la gestión del sistema o de administración, en último tramo, debe receptar la reclamación de forma adecuada con toda la información disponible sobre la queja en sí misma. No es necesario que dicha reclamación tenga la información del cliente que ha iniciado el trámite.

Con lo antes expuesto es necesario vincular la norma ISO 10002:2018(Gestión Reclamaciones Satisfacción del Cliente) con las quejas y reclamos, porque nos permite supervisar y mejorar los procesos de gestión de quejas, desplegando acciones y anticipando posibles cambios para lograr sentar las bases de la mejora continua, instaurando un sistema de control y análisis, que conlleva a seleccionar los métodos más idóneos para corregir errores al momento de la toma de decisiones.

Además, la implementación del estándar facilita la gestión de los posibles conflictos, con un mecanismo poderoso, simple y decisivo que brinda múltiples beneficios que agregan confianza y calidad en la marca y fidelidad en el cliente.

### **1.3 Antecedentes**

En un mercado altamente globalizado y cada vez más competitivo, las Pymes tienen que modificar constantemente sus estrategias empresariales para adecuarlas a los cambiantes requerimientos del mercado, de tal manera que les permita mejorar sus procesos tecnológicos y su crecimiento.

Por lo tanto, para ser más eficientes y efectivas en el mercado en el cual participan, las Pymes tienen que estar constantemente mejorando o innovando tanto sus procesos como sus productos, ya que comúnmente las Pymes obtienen un margen de utilidad mayor cuando adoptan e implementan a la innovación como una estrategia empresarial, además de generar una operación más eficiente de la organización y establecer diversas ventajas competitivas y un mayor nivel de rendimiento (López, Maldonado, Pinzón, & García, 2016).

Distribuidora DAHEN es una organización que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, fue constituida en el año 2015 en la ciudad de Pasaje-Provincia de El Oro, comenzó a operar con un número de once colaboradores: dos auxiliares de bodega, un chofer, un auxiliar de entrega, tres ejecutivos de venta, un contador, dos auxiliares contables y el gerente propietario.

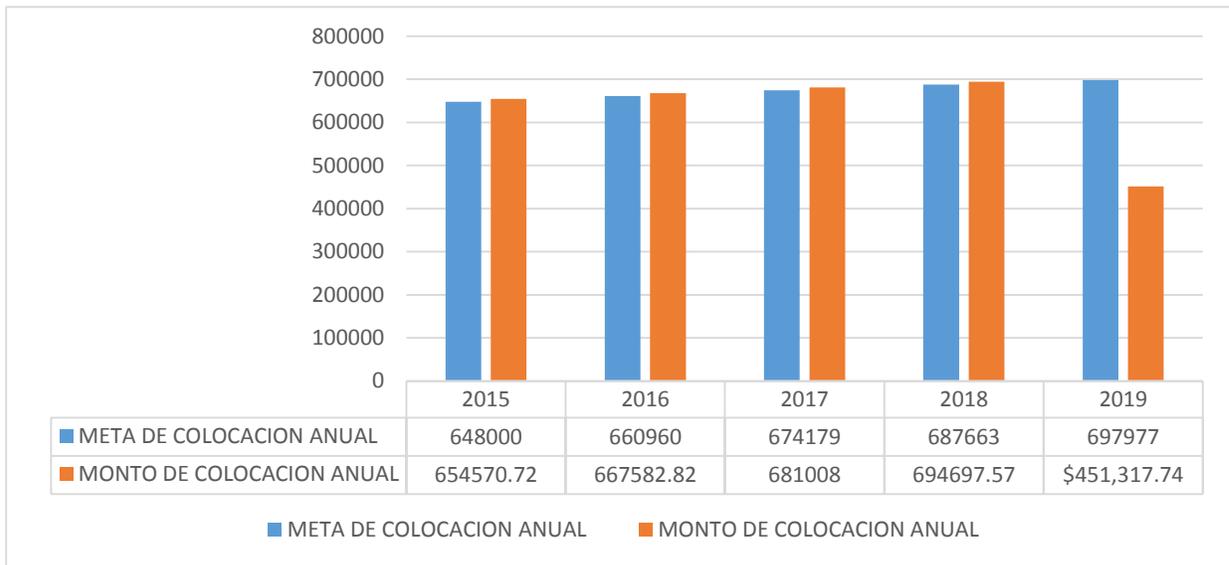
Se apertura rutas de venta en la ciudad local, y en las ciudades aledañas de: Machala, El Guabo y Santa Rosa. Ha tenido una gran acogida ya que se dedica a un segmento de mercado que las grandes distribuidoras tienen desatendidas, ya que estas se concentran en los comerciales mayoristas.

No obstante en el último año se evidencia un decrecimiento, según los reportes de ventas anuales de la distribuidora DAHEN, del año 2015, 2016, 2017, 2018 se mantiene un porcentaje de sobrecumplimiento (tabla 4), sin embargo los reportes del año 2019 hasta la fecha registran un desfase en la meta de colocación (tabla 5), de igual manera se observa un nivel inferior en los indicadores de eficacia como el de crecimiento de clientes (tabla 6), y el número de clientes inactivos ocupa un 9.86% de la cartera actual (tabla 3).

Se evidencia un deterioro del volumen de ventas como se aprecia en la figura 1, y la devolución de mercadería es diaria, por tal motivo se observa un descontento por parte de los clientes con el servicio recibido.

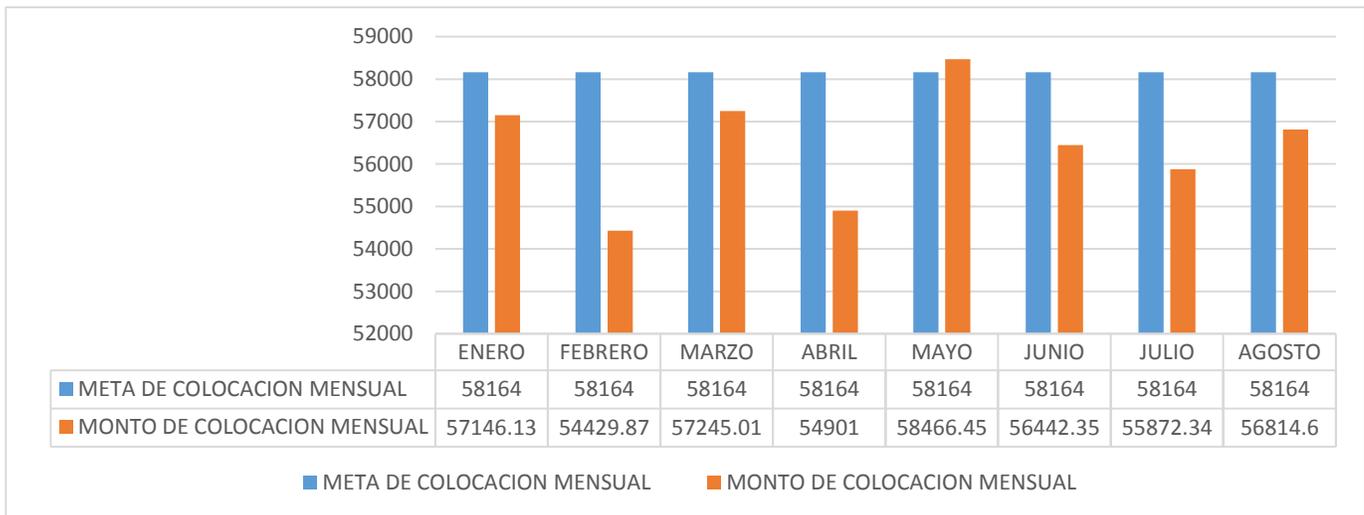
Es por esto que se vuelve imprescindible la implementación de un sistema de gestión de calidad enfocado al proceso de manejo de quejas que ayude a conocer la opinión de los usuarios, para poder brindarles un servicio de calidad.

**Figura 1. Reporte de ventas anuales.**



**Fuente:** Distribuidora DAHEN.

**Figura 1. Reporte de ventas mensuales 2019.**



**Fuente:** Distribuidora DAHEN.

## DESARROLLO TEMÁTICO

### 2. Marco teórico.

#### 2.1 Pymes

Las pymes son empresas formadas por diferentes grupos familiares, de amigos o a su vez pueden ser socios, los cuales aportan con un determinado capital para iniciar una pequeña

actividad económica. Para Sansur (2018) las pymes son herramientas eficaces que ayudan a combatir la pobreza mediante la generación de empleo el cual contribuye con el desarrollo económico del país.

Las pymes son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que están categorizadas según su capital social, número de colaboradores, producción y su volumen de ventas anuales, el 84% de las empresas ecuatorianas son pequeñas y medianas empresas con un ingreso anual de \$100.000 hasta \$1.000.000 (Alvarez, 2017).

Para que las pequeñas y medianas tengan bases sólidas desde sus inicios deben contar con el siguiente diseño organizacional, para que funcione de una manera correcta y eficiente:

**Figura 3.** Diseño organizacional de una Pymes



**Fuente:** (Medina, 2016)

**Elaborado por:** Autor

## 2.2 Gestión de la calidad.

“La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio” (Monroy, 2018). Los sistemas de gestión de la calidad controlan que las características del producto o servicio que se esta ofreciendo, satisfagan de manera óptima las necesidades del cliente.

Los principios de la gestion de calidad son genéricos, es decir son aplicables a cualquier empresa sin importar su tamaño o ámbito.

“El concepto de gestión de calidad posibilita la dirección y planificación de estrategias, permite que se implementen programas de ayuda para el control de los resultados.” (Plaza & Guzmán, 2018). Uno de los puntos mas importantes de la gestion de la calidad es el mejoramiento continuo, los resultados se miden para verificar que los procesos proporcionen los resultados deseados, como lo dijo William Thomson Kelvin “lo que no se mide, no se puede mejorar.”

Para obtener la calidad en los procesos de las organizaciones, las estrategias deben estar orientadas a los usuarios, ya que la calidad es dar lo que el cliente espera recibir por un producto o servicio. (López D. , 2018).

“La calidad es un objetivo indeleble, partiendo del aumento de la cabida de la organización para satisfacer a sus usuarios, clientes o productos a través de las mejoras de los desempeños continuos o de sus acciones”. (Andrade , 2017). A partir de la revisión teórica se aprecia que todos los conceptos de calidad se enfocan y promueven la satisfacción del cliente, como principal virtud.

“En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.” (Obregón & Ponce , 2018). Hoy en día todos los mercados son muy competitivos, hay una amplia gama de productos y servicios similares, lograr la fidelización de los clientes es vital, y la única vía para lograrlo es ofrecerle calidad para su entera satisfacción.

### **2.3 Mejora continua.**

“La mejora continua como filosofía basada en prácticas y técnicas puede ser implementada de múltiples maneras” (Esquivel, León , & Castellanos, 2017). La mejora continua se encuentra dentro de muchas metodologías y filosofías respecto a la calidad para citar unas cuantas:

Según (Pérez, 2017, pág. 96) “El ciclo de Deming o también llamado Ciclo PHRA (planificar, hacer, revisar, actuar), es una herramienta muy importante para la calidad y el mejoramiento continuo”.

La filosofía Kaizen, es el mejoramiento continuo en el cual se involucran a los colaboradores de la empresas y la alta gerencia por igual para mejorar y obtener la satisfacción de los clientes, con el Kaizen se busca que los colaboradores de todas las divisiones de la empresa tengan una mejor actitud y así obtener los mejores resultados a largo plazo (Alvarado & Pumisacho, 2017).

Six Sigma, es una metodología que consta de 5 fases a desarrollar: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar con la finalidad de incrementar la capacidad de cada uno de los procesos realizados en la empresa para así evitar los errores que se comenten con los clientes (Felizzola & Luna, 2014).

Las metodologías antes mencionadas ayudan en la mejora de los procesos organizacionales.

“La mejora continua no es un opcional, es un imperativo” (Yailí , 2016). Entrar en un constante

cambio que ayude a conseguir la calidad y estar a la vanguardia debe ser un objetivo estratégico de la empresa, sino se adopta esta corriente de pensamiento, pronto la organización se verá enterrada por la competencia.

“La mejora continua se trata del conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para obtener cambios, y mejoras de procedimientos en la organización” (Proaño, Gisbert , & Pérez , 2017). Todos los procesos de la empresa deben estar debidamente monitoreados, ser medidos y evaluados, y conforme a los resultados debe proponerse el plan de mejora.

#### **2.4 Modelos de gestión.**

Los modelos de gestión proporcionan un mejor control en la toma de decisiones en las organizaciones (Sluzarczyk Antosz, 2017). Un modelo es una descripción clara y simplificada de las acciones que realiza la organización para la ejecución de sus procesos, de esta forma son fácilmente replicables en todas las áreas.

“Las empresas requieren un modelo en el cual orientarse referente a la administración de sus procesos, guiándolos en su ejecución, permitiendo realizar actividades que direccionan al cumplimiento eficaz y eficiente en la organización” (Meza, 2018). El propósito de los modelos es orientar a las entidades en la mejora de su gestión sin importar su sector o tamaño.

“Las estrategias necesarias para llegar al cliente deben encaminarse según el tipo de mercado al que se pretende abastecer” (Cortez , 2018). El modelo de negocio es el esquema de la empresa en el cual representa los elementos importantes para que el negocio se dé, y la forma en cómo llega a sus clientes, obteniendo ganancias y generando valor. (Décaro, Soriano, & Ocaña, 2017).

#### **2.5 NORMA ISO 10002:2018**

##### **2.5.1 Características**

Se caracteriza por ser una norma que no tiene distinción o límite en lo que respecta a la clasificación de las organizaciones e incluso puede ser implementada por empresas dedicadas exclusivamente al comercio electrónico como son las de tipo B2C (Business to consumer), B2B (Business to business), C2C (Consumer to consumer). Lo cual facilita su manejo y adopción a los diferentes tipos de modelos de negocio.

### **2.5.2 Objetivo**

Proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las reclamaciones eficaz y eficiente, que puede llevar a la mejora en los productos y servicios, la satisfacción y la fidelidad de los clientes, así como en la reputación (INCONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación), 2018).

Todo lo expuesto anteriormente contribuye a que través de procesos sistematizados de medición de quejas, facilita a la organización en conocer las necesidades específicas de sus clientes mejorando la manera en como se ofrece su producto o servicio, teniendo como finalidad la satisfacción del cliente.

### **2.5.3 Ventajas**

“Una ventaja de una gestión eficiente de las quejas es que incrementa la satisfacción del usuario mediante la creación de un ambiente que se enfoque al cliente, aumentando la capacidad de la organización para mejorar su servicio”. (Yáñez, 2015).

“Enfocarse a gestionar la calidad a través del manejo de quejas, crea valor para el cliente porque éste elegirá aquella oferta comercial con mayor capacidad efectiva para solucionar sus necesidades y generar satisfacción”. (Phabmixay, 2015). De esta forma se consigue aumentar la competitividad, obteniendo mayor participación en el mercado, teniendo un diferenciador, enfocado en los usuarios.

“La información que la empresa obtiene del tratamiento de las quejas, puede ser muy valiosa para poder plantear procesos de mejora en los productos y en los clientes” (Torres, 2016). La gestión del manejo de quejas se enfoca en obtener la opinión del cliente para poder mejorar su experiencia.

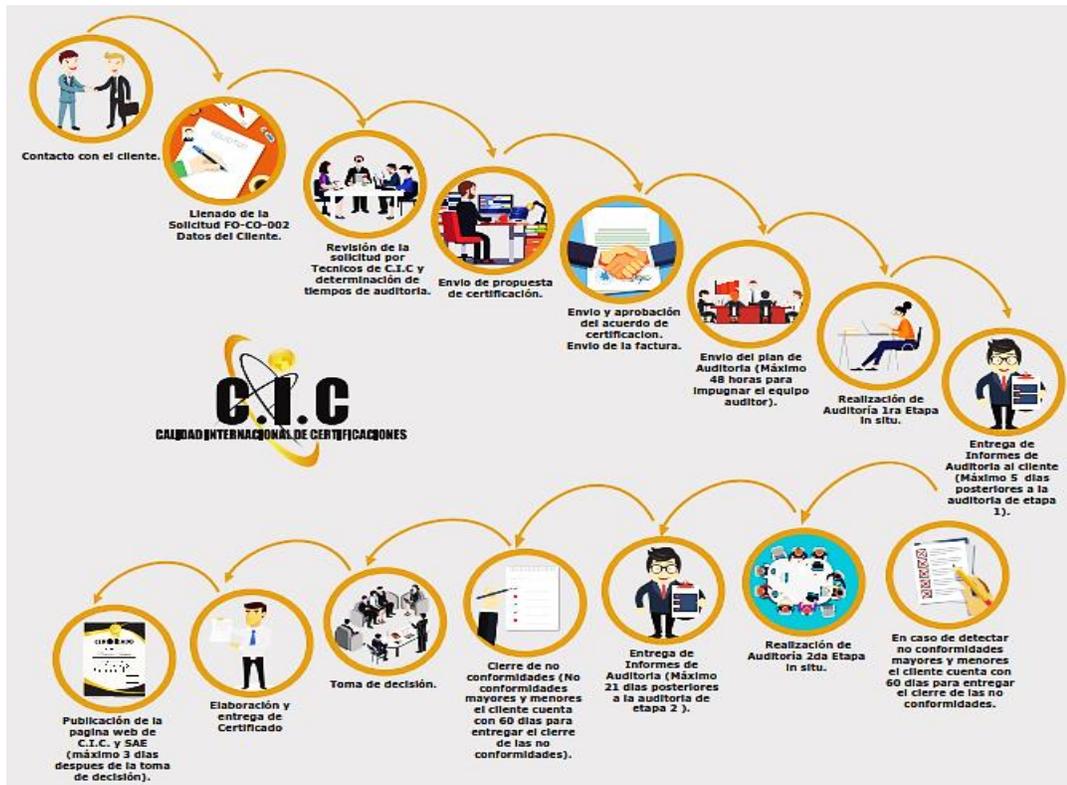
“Puede facilitar la mejora continua de la calidad de los productos, servicios y procesos basados en la retroalimentación de los clientes y otras partes interesadas relevantes”. (NORMA ISO 10002: 2018). Se entiende por “otras partes interesadas relevantes” a los proveedores, sindicatos, agencias gubernamentales para la protección de los consumidores, personal, propietarios y cualquier otro afectados por el proceso de tramitación de quejas.

Cabe recalcar que el enfoque de la gestión de reclamaciones no es reducir la cantidad de quejas que se recibe, sino utilizar la información recibida para convertirla en una mejora organizacional, mejorando de esta forma su imagen como institución.

## 2.5.4 Flujograma de Certificación

Descripción del proceso de certificación que se implementa en el Ecuador mediante la empresa C.I.C. (Calidad Internacional de Certificaciones).

**Figura 4.** Flujograma de Certificación En Ecuador



**Fuente:** Calidad Internacional de Certificaciones

## 2.6 ISO 9001:2015

Las organizaciones que hayan adoptado la normas ISO 9001 en su modelo de negocio deben actualizarse a la versión ISO: 9001:2015 la misma que entró en vigencia en septiembre del 2018.

Esta quinta edición anula y sustituye a la cuarta edición (Norma ISO 9001:2008), que ha sido revisada técnicamente, mediante la adopción de una secuencia de capítulos revisados y la adaptación de los principios de gestión de la calidad revisados y de

nuevos conceptos. También anula y sustituye al Corrigendum Técnico ISO 9001:2008/Cor.1:2009.

(Secretaría Central de ISO, 2015)

Cabe recalcar que actualmente la norma que rige es ISO 9001:2015 en su versión 2018 ya que en ese año fue que entró en vigencia, no existe la norma ISO 9001:2018.

### 2.6.1 Característica

Tomando en consideración las versiones anteriores de la norma ISO 9001:2015, sale a realce la importancia de analizar y delimitar “el potencial impacto en el entorno social y económico que pueda tener en la organización” (ISOTools , 2018). Se caracteriza por ser una norma que para su implementación y desarrollo se basa en las variables internas y externas, lo cual la diferencia de las demás normas.

**Tabla 1.** Beneficios de la Norma ISO 9001:2015

<b>Estandarización</b>	<b>Internacionalidad</b>	<b>Sistematización</b>
Prácticas aceptadas y reconocidas internacionalmente para la gestión de la calidad.	Lenguaje común para trabajar con clientes y proveedores en todo el mundo.	Modelo para abordar oportunidades y riesgos de manera estructurada y con sistemática mejorada.

**Fuente:** Sitio web Entrepreneur.com

**Elaborado por:** Autor

### 2.6.2 Objetivo

Los objetivos de esta norma son de calidad es por ello que se debe “Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, además de definir una política de calidad, tenemos que establecer los objetivos de esa política. Esto, pone de relieve el resultado que el Sistema debe entregar finalmente a la organización” (Escuela Europea de Excelencia, 2017). Las estrategias que adopte la empresa en su modelo de negocio tiene que ser coherente con sus objetivos, y los mismos deben ser medibles, controlados y comunicados a los colaboradores de la organización.

**Tabla 2** Requisitos de la norma ISO 9001:2015

<b>Cláusula 4: Contexto de la organización</b>	<b>Cláusula 5: Liderazgo</b>	<b>Cláusula 6: Planificación</b>	<b>Cláusula 7: Soporte</b>	<b>Cláusula 8: Operación</b>
4.1. Entender el contexto de la organización	5.1 Liderazgo y compromiso	6.1 Acciones para abordar el riesgo y las oportunidades	7.2 Competencia	8.1 Planificación y control operativos
4.2. Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas:	5.1.2 Enfoque al cliente	6.1.2 La organización deberá planificar	7.3 Conciencia	
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad:	5.2 Política: 5.2.1 Desarrollo de la Política de Calidad	6.2 Objetivos 6.2.1 La organización deberá:	7.4 Comunicación	
4.4 Sistema de gestión de la calidad:	5.2.2 Comunicación de la Política de Calidad 5.3 Funciones, responsabilidades y autoridades de la organización	6.2.2 Al planificar acciones para lograr objetivos de calidad		

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** (Escuela Europea de Excelencia, 2017).

En la tabla 2 se enumera las cláusulas de la norma ISO 9001:2015, las cuales se traducen como los requisitos que las organizaciones deben de analizar y desarrollar en cada uno de sus

procesos para de esa manera llevar acabo la implementación de dicha norma de manera correcta y obtener la certificación internacional.

## **2.8 Distribuidora DAHEN.**

DAHEN es una empresa distribuidora de productos de consumo masivo ubicada en la ciudad de Pasaje provincia de El Oro, el negocio surgió al ver una oportunidad en su segmento de mercado desatendido que son las pequeñas tiendas de la localidad, las cuales no son atendidas por las grandes distribuidoras, que se enfocan en los comerciales mayoristas, a esto se le llama ventas de cobertura.

La organización es creada en el año 2015, con un número de once trabajadores, entre los cuales se encuentran bodegueros, vendedores, personal de entrega, el personal administrativo y el gerente propietario. El catálogo de productos que maneja DAHEN son: productos alimenticios elaborados, productos de limpieza y aseo personal, entre otros. DAHEN tiene establecida sus rutas de ventas en las ciudades de: El Guabo, Machala, Pasaje, Santa Rosa, pertenecientes a la provincia del El Oro.

Ha tenido gran acogida en el mercado, contando actualmente con una cartera de 568 clientes, no obstante en el último año se evidencia un decrecimiento, según los reportes de ventas anuales, hasta la fecha se registran un desfase en la meta de colocación, de igual manera se observa un nivel inferior en los indicadores de eficacia como el de crecimiento de clientes, y el número de clientes inactivos ocupa un 9.86% de la cartera actual, se evidencia un deterioro del volumen de ventas, y la devolución de mercadería es diaria, por tal motivo se observa un descontento por parte de los clientes con el servicio recibido.

Por ello es indispensable la implementación de un sistema de gestión de calidad enfocado al proceso de manejo de quejas, que ayude a conocer las necesidades de sus clientes, mediante el manejo adecuado de la queja obtener la información necesaria para detectar los fallos y partiendo de ese punto ofrecer no solamente una respuesta a la queja, también ofrecerle una mejora organizacional al cliente, para que la situación que causó inconformidad al usuario no se repita, para que de esta forma se pueda manifestar que la empresa está comprometida en mejorar.

**Tabla 3** Distribución de la cartera de clientes 2019

RUTA	LOCALIDAD	NUMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE RESPECTO A LA CARTERA	CLIENTES INACTIVOS
PASAJE	BUENAVISTA	35	3%	3
	CASACAY	20	2%	0
	CAÑAQUEMADA	15	1%	0
	LOMA DE FRANCO	25	2%	5
	PROGRESO	29	3%	1
	OCHOA LEON	50	5%	8
	TRES CERRITOS	28	3%	4
	BOLIVAR	30	3%	2
	UZHCURRUMI	14	1%	0
	TOTAL	246	43%	
EL GUABO	RIO BONITO	17	2%	3
	TENDALES	15	1%	0
	BARBONES	7	1%	1
	LA IBERIA	11	1%	1
	TOTAL	50	9%	
SANTA ROSA	SANTA ROSA	25	2%	4
	BELLAVISTA	20	2%	2
	AVANZADA	22	2%	0
	LA VICTORIA	15	1%	1
	SAN ANTONIO	15	1%	0
	TORATA	16	2%	3
	BELLAMARÍA	17	2%	0
	JABELÍ.	9	1%	1
	TOTAL	139	24%	
MACHALA	MACHALA	40	4%	10
	9 DEMAYO	30	3%	4
	PUERTO BOLIVAR	20	2%	2
	EL CAMBIO	14	1%	0
	LA PROVIDENCIA	16	2%	1
	JUBONES	13	1%	0
	TOTAL	133	23%	56
	SUMA DE TOTALES		568	100%

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Distribuidora DAHEN

**Tabla 4** Reporte de colocación anual.

	2015	2106	2017	2018
Meta de colocación Anual	\$648,000	\$660,960	\$674,179	\$687,663
Monto Colocado	\$654,570.72	\$667,582.82	\$681,008.64	\$694,697.57
Sobre cumplimiento	<b>\$6,570.72</b>	<b>\$6,622.82</b>	<b>\$6,829.44</b>	<b>\$7,034.79</b>
Desfase	0	0	0	0
porcentaje	1.014%	1.002%	1.013%	1.02%

**Elaborado por:** Autor.**Fuente:** Distribuidora DAHEN**Tabla 5** Reporte de colocación mensual 2019.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Meta de colocación mensual	\$58,164.00	\$58,164.00	\$58,164.00	\$58,164.00	\$58,164.00	\$58,164.00	\$58,164.00	\$58,164.00
Monto Colocado	\$57,146.13	\$54,429.87	\$57,245.01	\$54,901.00	\$58,466.45	\$56,442.35	\$55,872.34	\$56,814.60
Sobre cumplimiento					\$302.45			
Desfase	<b>-\$1,017.87</b>	<b>-\$ 3,734.13</b>	<b>-\$ 918.99</b>	<b>-\$ 3,263.00</b>	\$ -	<b>-\$ 1,721.65</b>	<b>-\$ 2,291.66</b>	<b>-\$1,349.40</b>
porcentaje	<b>-1.75%</b>	<b>-6.42%</b>	<b>-1.58%</b>	<b>-5.61%</b>	0.52%	<b>-2.96%</b>	<b>-3.94%</b>	<b>-2.32%</b>

**Elaborado por:** Autor.**Fuente:** Distribuidora DAHEN**Tabla 6** Reporte anual de crecimiento de clientes.

	2015	2016	2017	2018
Meta de Crecimiento De Clientes	180	180	180	180
Crecimiento De Clientes	183	176	187	192
Sobre cumplimiento	<b>3</b>	-	<b>7</b>	<b>12</b>
Desfase	-	-	<b>4</b>	-
porcentaje	1.67%	<b>-2.22%</b>	3.89%	6.67%

**Elaborado por:** Autor.**Fuente:** Distribuidora DAHEN

**Tabla 7** Reporte mensual 2019 de crecimiento de clientes.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Meta de Crecimiento De Clientes	15	15	15	15	15	15	15	15
Crecimiento De Clientes	12	8	13	9	17	10	10	13
Sobre cumplimiento	-	-	-	-	2	-	-	-
Desfase	3	7	2	6	-	5	5	2
porcentaje	-20.00%	-46.67%	-13.33%	-40.00%	13.33%	-33.33%	-33.33%	-13.33%

**Elaborado por:** Autor.

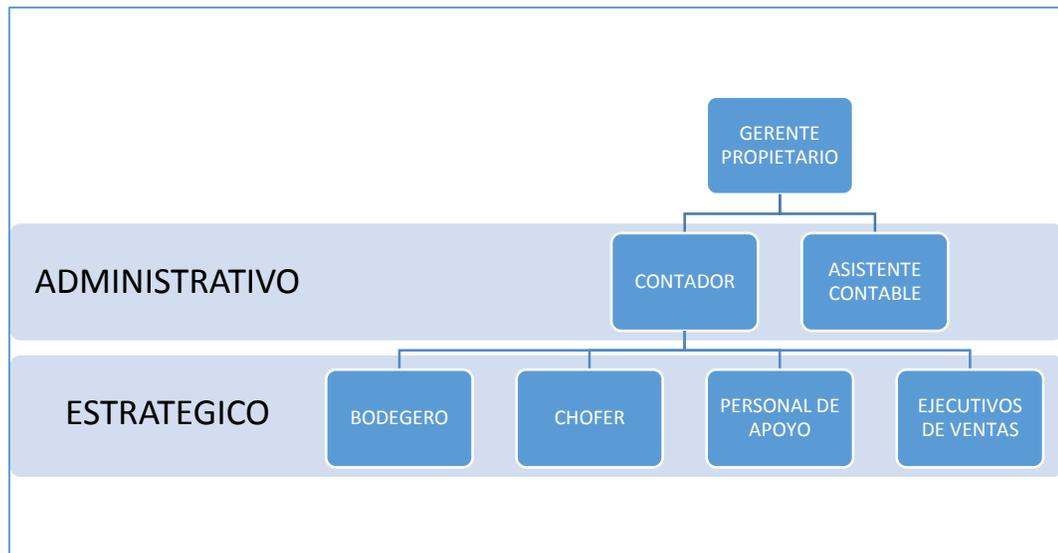
**Fuente:** Distribuidora DAHEN

**Imagen 1.** Distribuidora DAHEN



**Fuente:** Distribuidora DAHEN

**Figura 5** Estructura Organizacional DAHEN



**Fuente:** Información de la estructura organizacional DAHEN

**Elaborado por:** Autor.

**Misión:** Somos una comercializadora de productos de consumo masivo, brindamos un servicio de calidad, cumpliendo con los tiempos de entrega y poniendo a disposición una gran variedad de productos con aceptación en el mercado, proporcionando a nuestros clientes una gran satisfacción.

**Visión:** Ser una de las empresas líder en la ciudad de Pasaje al 2019, con productos de calidad y precios competitivos. Innovando en el mercado a través de nuevas formas de llegar a nuestros clientes, agregando valor a los servicios ofrecidos.

### **3. Marco metodológico.**

El trabajo cuenta con 3 fases, que buscan satisfacer los objetivos específicos, primero se revisó literatura acerca de las variables: Las Pymes, la gestión de la calidad, mejora continua, los modelos de gestión, norma ISO 10002:2018 y la norma ISO 9001:2015. A partir de la revisión bibliográfica se estructura el marco teórico. Luego se realizó una entrevista al gerente del negocio y una encuesta para medir la satisfacción de los clientes, para conocer la situación actual del negocio y por último se formula la propuesta del modelo.

El presente trabajo adopta el diseño documental y no experimental, se tomó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), el cualitativo realiza la recolección de datos sin medición numérica para la formulación de preguntas de investigación con la gerencia de la distribuidora, el

enfoque cuantitativo mediante la herramienta de recolección de datos “encuesta” para medir la satisfacción del cliente, conociendo de esta forma la situación actual de la empresa caso de estudio. Y finalmente el alcance de la investigación es descriptivo ya que se recoge la información de manera independiente o conjunta observando directamente la realidad de la organización de la distribuidora DAHEN.

### 3.1 Métodos y técnicas

El trabajo utilizó las técnicas de recolección de datos de fuente primaria y secundaria, para conocer la situación inicial de la empresa se utilizó la fuente primaria mediante la información recogida en la entrevista estructurada dirigida al gerente del negocio, también se basó en una encuesta con preguntas de tipo cerrada y de formato tipo Likert que ayuda a cuantificar fácilmente la información. Se utilizó la fuente secundaria para validar la información, se expuso las variables que conforman parte del modelo, investigando diferentes trabajos relacionados. Ver en el anexo 1.

La encuesta utilizó un muestreo de tipo probabilístico el cual que asegura que la muestra seleccionada sea representativa para la población de estudio.

Universo: clientes de DAHEN

Población: 568

Nivel de confianza: 95%

Error muestral: 5%

n= 230

N= 568

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n=	$\frac{568 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (568 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$
----	--

Z= 95% es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

p=q Donde p es la probabilidad de éxito y q es la probabilidad fracaso.

d= 0,05 error máximo admisible en niveles de proporción.

Se elegirá de forma aleatoria a 230 clientes de DAHEN, de esta forma todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

### 4. Resultados

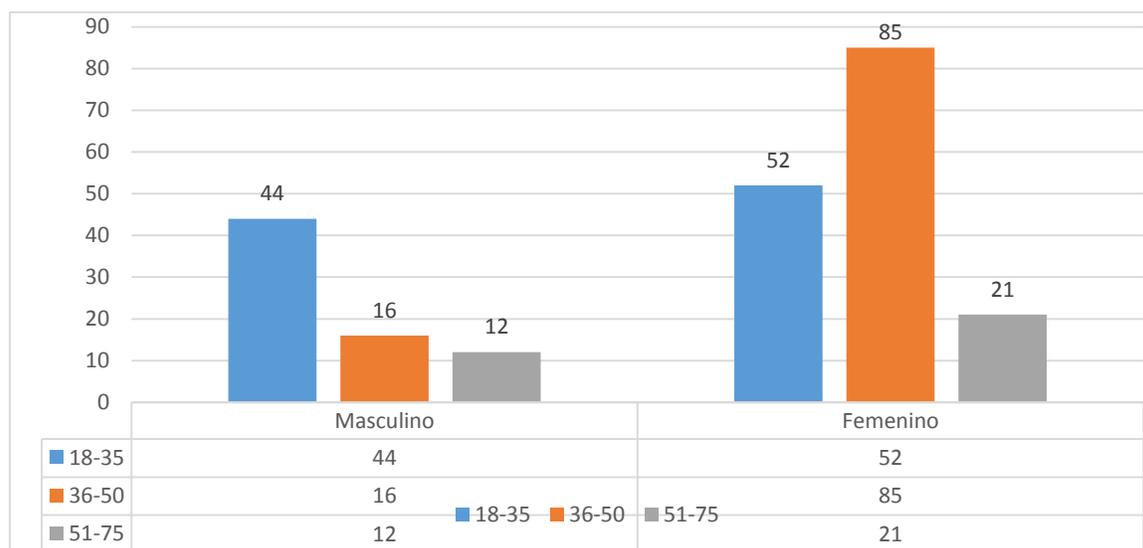
Los resultados están basados en una entrevista realizada al gerente de la empresa DAHEN, la encuesta dirigida a los clientes para medir su satisfacción y recolección de información bibliográfica.

**Resultados de la entrevista.** - Para DAHEN los clientes son muy importante, son el pilar fundamental para el crecimiento de la empresa tanto en el mercado y económicamente. Según el gerente, las quejas o sugerencias son expuestas por los clientes esporádicamente a los colaboradores cuando realizan las entregas de pedidos. Al momento de recibir una queja se procede a llamar vía telefónica al cliente para darle a conocer que se ha recibido la queja y poder recabar mucha más información de la queja, y poder darle una solución lo antes posible, la solución se la hace llegar con la entrega del siguiente pedido que realiza el cliente. Como gerente y propietario de la empresa le gustaría contar con un sistema de tratamiento de quejas para poder resolver de una manera eficiente las diferentes situaciones de inconformidad de sus clientes.

**Resultados de la encuesta:**

Pregunta 1. Sexo de la población.

**Gráfica 1.** Sexo de la población.

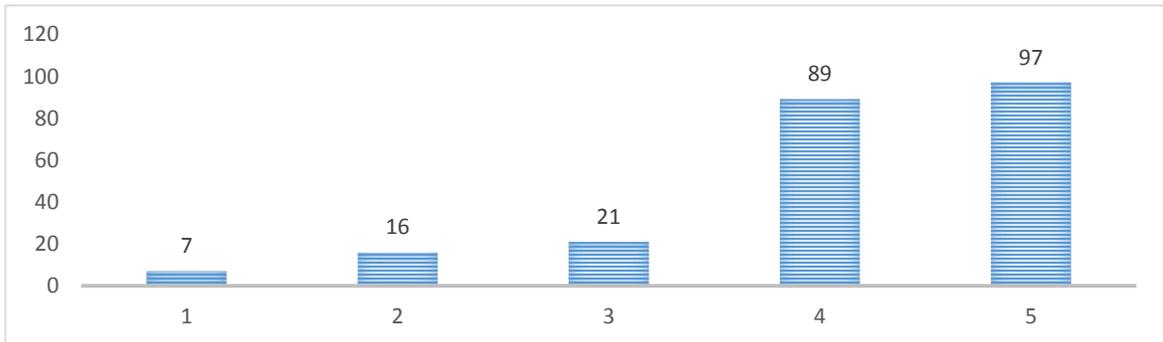


**Elaborado por:** autor

La encuesta proporciona la siguiente información, la cual se representa en la gráfica 1, el 69% de los encuestados son clientes mujeres, de las cuales el 37% tienen un rango de edad de entre 36 a 50 años, información valiosa para que la empresa establezca promociones dirigidas al grupo femenino dominante de su cartera. El 31% corresponde a varones de los cuales el 19% tienen un rango de edad de entre 18 a 35 años.

Pregunta 2. ¿Hace cuantos años es cliente de DAHEN?

**Gráfica 2.** ¿Hace cuantos años es cliente de DAHEN?

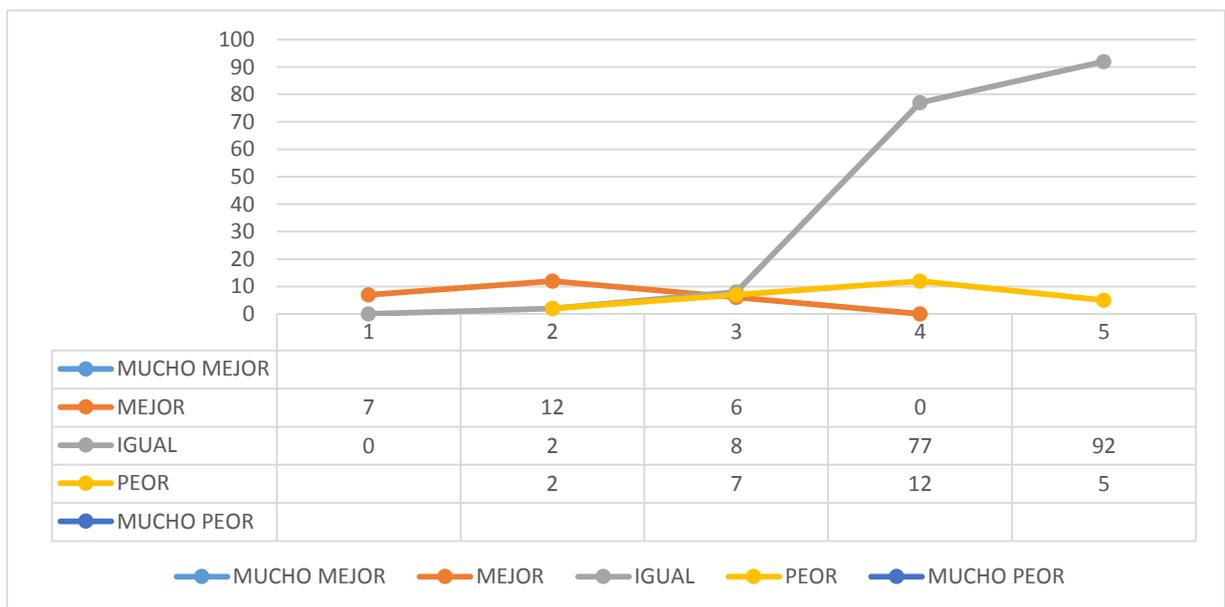


**Elaborado por:** autor

El 42% de los encuestados son personas que llevan 5 años utilizando los servicios de DAHEN, lo que indica que la empresa cuenta con una cartera de clientes consolidados.

Pregunta 3. ¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en comparación con las compañías de competencia?

**Gráfica 3.** ¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en comparación con las compañías de competencia?



**Elaborado por:** autor

179 de las personas encuestadas que representan el 78% de la muestra, señalan que perciben el servicio que les brinda DAHEN igual en comparación al servicio de otras empresas, esto

denota una falta de fidelización de los usuarios, un aspecto vital para no perder participación en el mercado. Mientras 25 encuestados que representan el 11% de la muestra señaló que si percibían de una mejor forma el servicio recibido en comparación a otras empresas, al ponerlo en contraste con el tiempo que el cliente lleva utilizando los servicios de la empresa, se observa que los clientes más antiguos son los que en su mayoría sienten una inconformidad.

Pregunta 4. Razón por la cual eligió a DAHEN como su proveedor.

**Gráfica 4.** Razón por la cual eligió a DAHEN como su proveedor.

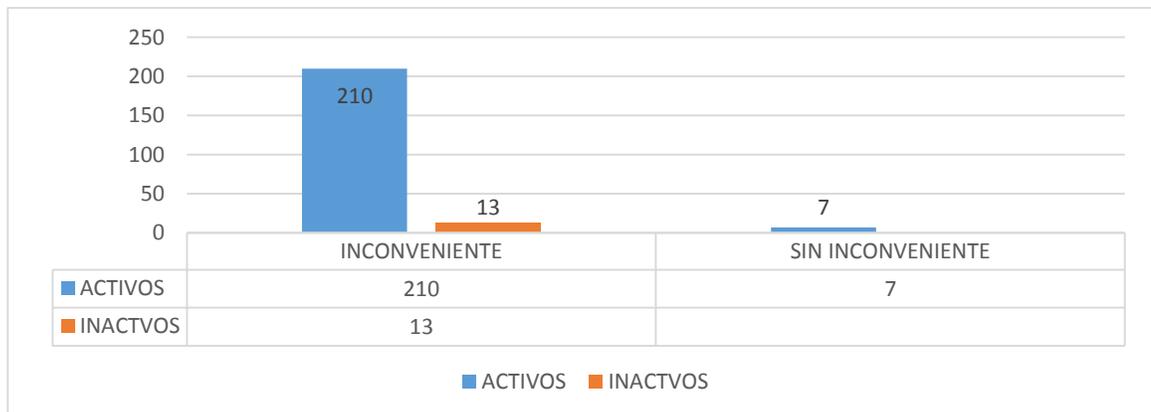


**Elaborado por:** autor

El 73.04% de las personas encuestadas asegura que elige DAHEN por la facilidad de pago a crédito que se les ofrece por sus compras, y el 13,48% lo elige por sus precios, puntos importantes en los cuales debe reforzarse para atraer más clientela.

Pregunta 5. ¿Ha tenido algún tipo inconveniente con el servicio ofrecido?

**Gráfica 5.** ¿Ha tenido algún tipo inconveniente con el servicio ofrecido?



**Elaborado por:** autor

De los 230 encuestados 217 personas que representan el 94% son clientes activos. El 3% señala que no ha tenido ningún inconveniente con el servicio prestado, mientras que el 96% dijo que ha tenido algún problema, dentro este porcentaje se encuentran 13 de 13 clientes inactivos. Evidenciando los resultados por la falta de calidad, al no brindarle al cliente un buen servicio.

Pregunta 6. ¿El cliente es activo o inactivo?

**Gráfica 6.** ¿El cliente es activo o inactivo?

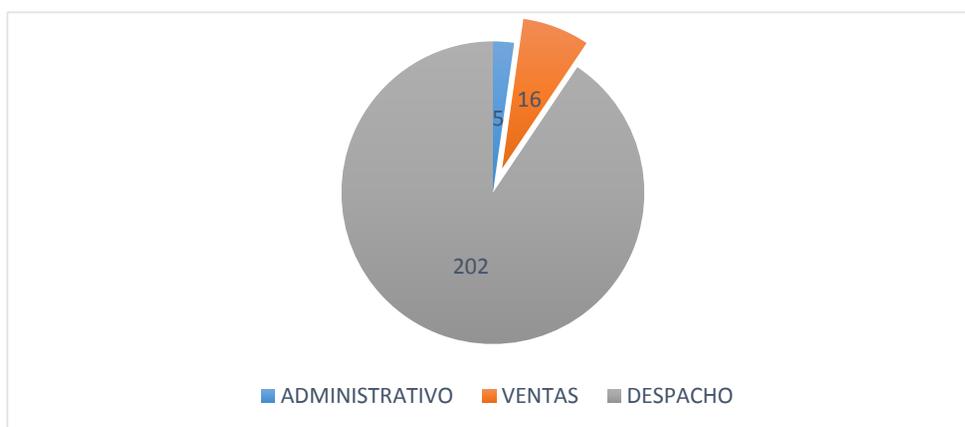


**Elaborado por:** autor

La información recolectada da como resultado que el 6% de los clientes encuestados corresponde a clientes que no han realizado pedidos en un periodo de 3 a 6 meses, evidenciando una pérdida de participación de mercado.

Pregunta 7. ¿De qué tipo ha sido el inconveniente?

**Gráfica 7.** ¿De qué tipo ha sido el inconveniente?

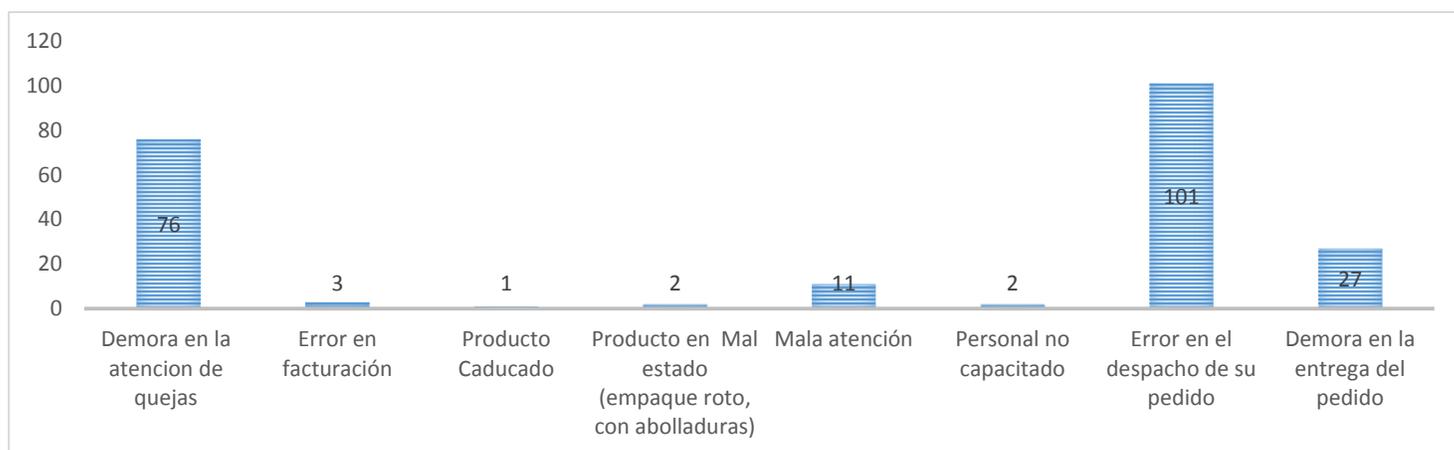


**Elaborado por:** autor

Se clasificó los inconvenientes por tipos de tema administrativo, despacho y ventas. De los 223 clientes que manifestaron haber tenido algún tipo de problema, el 88% señaló que ha sido por temas de despacho.

Pregunta 8. ¿Cuál ha sido el percance que ha tenido con el servicio ofrecido?

**Gráfica 8.** ¿Cuál ha sido el percance que ha tenido con el servicio ofrecido?

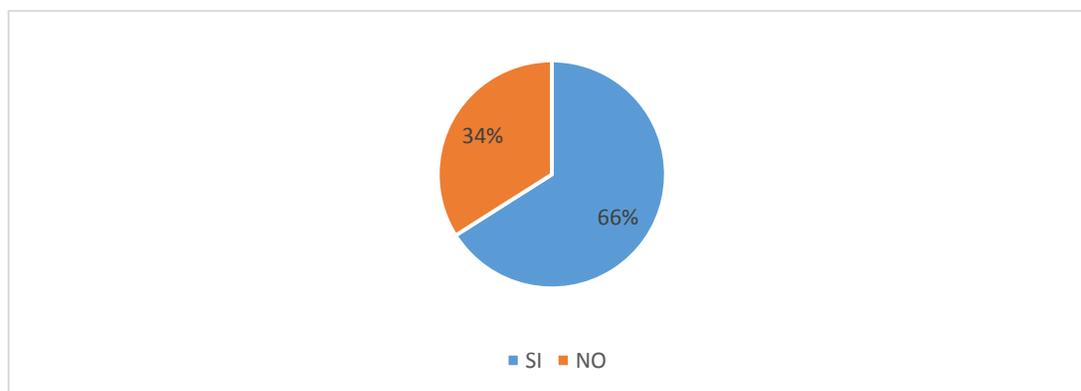


**Elaborado por:** autor

Mediante la encuesta se verifica que la principal causa de insatisfacción se da por errores en el despacho del pedido, siendo el 45% de clientes que expresa este malestar, y un 34% manifiesta que se le presentan demoras al momento de atender sus quejas. Por lo que se refuerza la importancia de un modelo de gestión de calidad enfocado al proceso de manejo de reclamaciones.

Pregunta 9. ¿Se le proporcionó de manera oportuna una respuesta a su percance?

**Gráfica 9.** ¿Se le proporcionó de manera oportuna una respuesta a su percance?

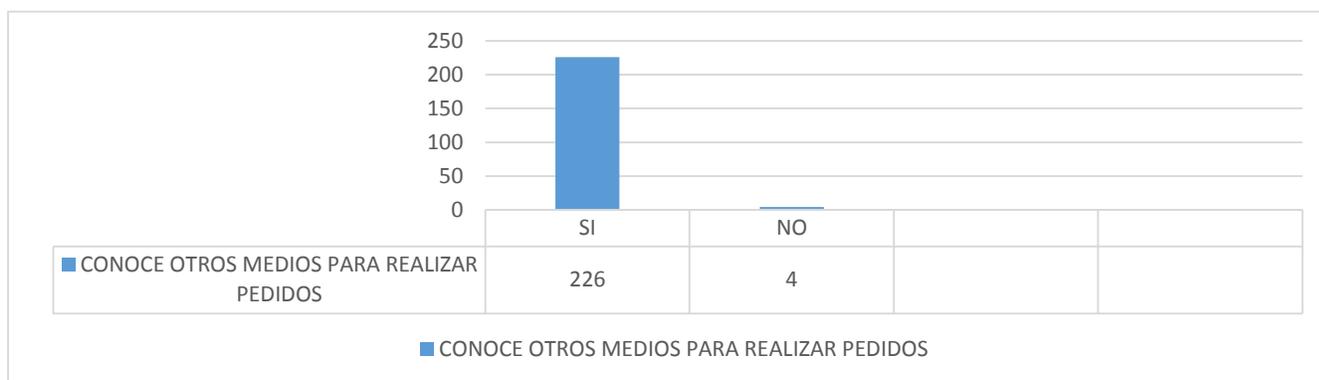


**Elaborado por:** autor

El 66% expresa que no se le ha brindado una respuesta oportuna a su queja, por lo que afianza la propuesta del modelo de gestión de calidad enfocado al proceso de majo de quejas.

Pregunta 10. ¿Conoce Ud. otro medio por el cual realizar sus pedidos, si el ejecutivo de ventas no lo visita?

**Gráfica 10.** ¿Conoce Ud. otro medio por el cual realizar sus pedidos, si el ejecutivo de ventas no lo visita?

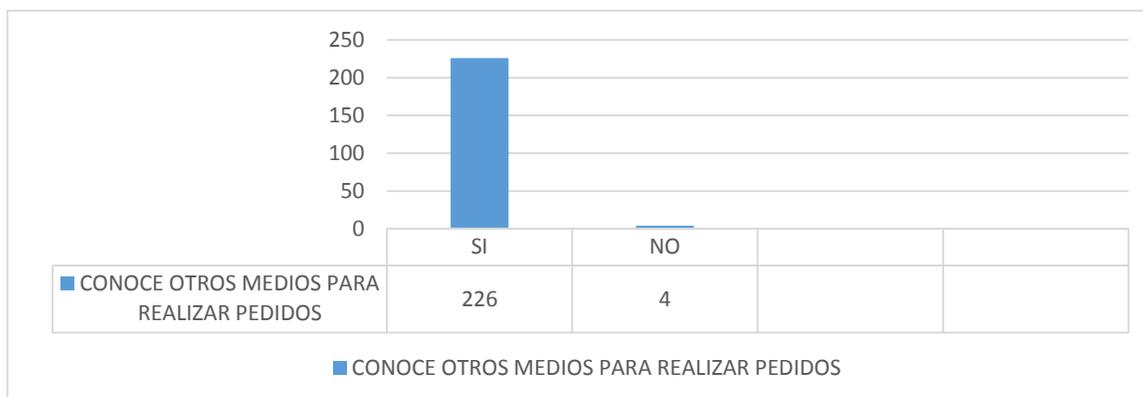


**Elaborado por:** autor

El 98% de los clientes señaló que si conoce las otras formas de realizar sus pedidos directamente a la empresa, lo cual indica que el personal de ventas cumple con la función de promover los otros medios implementados para mantener al cliente en contacto directo con la organización.

Pregunta 11. ¿Conoce Ud. algún medio por el cual reportar una queja o sugerencia directamente a la empresa?

**Gráfica 11.** ¿Conoce Ud. algún medio por el cual reportar una queja o sugerencia directamente a la empresa?

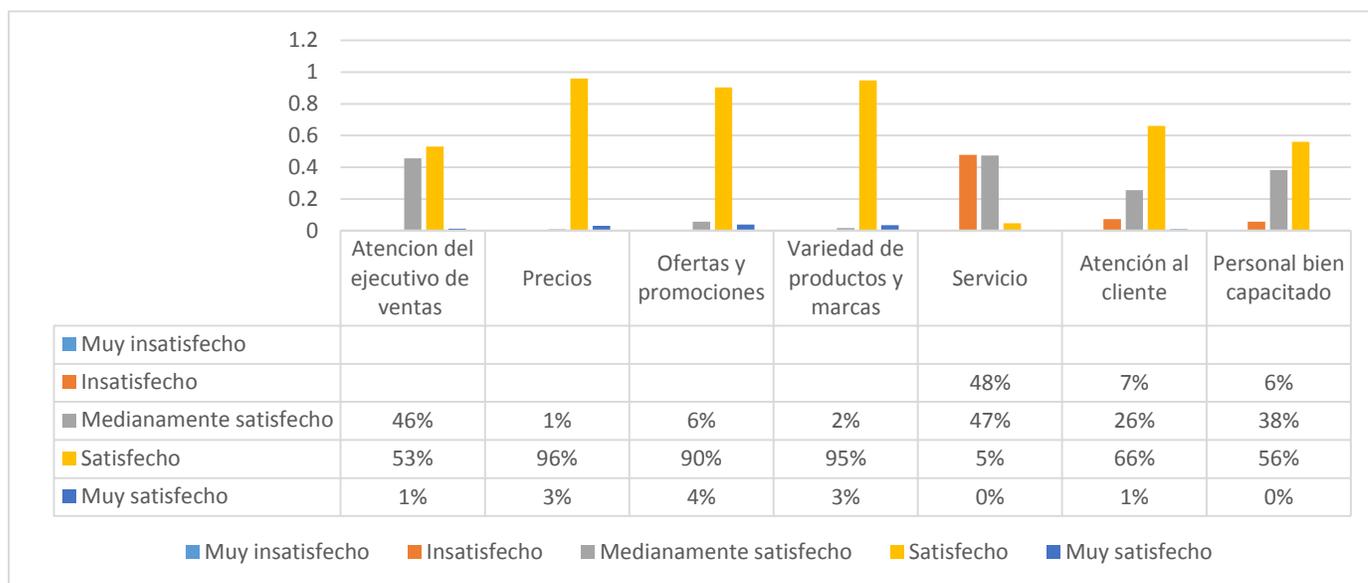


**Elaborado por:** autor

El 98% de los clientes señaló que conoce los medios para realizar una queja o sugerencia directamente a la empresa, lo cual indica que el personal de ventas cumple con la función de promover los otros medios implementados para mantener al cliente en contacto directo con la organización.

Pregunta 12. ¿Cuál es el grado de satisfacción de cliente?

**Gráfica 12.** ¿Cuál es el grado de satisfacción de cliente?



**Elaborado por:** autor

Finalmente las preguntas tipo Likert ayudó a conocer el grado de satisfacción del cliente, la interpretación de los resultados indica que los usuarios están altamente satisfechos con los precios, ofertas y variedad de los productos que ofrece DAHEN, el cual es el eje principal del negocio, por otro lado se observa que las respuestas que denotan falta de fidelidad e insatisfacción del cliente se concentran en el servicio ofrecido, siendo el 48% de los usuarios que manifiestan estar insatisfechos. Y el 47% señala que se encuentra medianamente satisfechos. La empresa tiene una buena propuesta de negocio, pero al no ofrecerle al cliente calidad en el servicio puede perder participación en el mercado, como lo demuestra el porcentaje de clientes inactivos frente a la cartera vigente. La propuesta del modelo del sistema de gestión de calidad enfocado al proceso de maneja de quejas basado en la norma ISO 100002:2018 y en la norma ISO 9001:2015, buscar conocer las necesidades específicas del cliente, mediante la información expuesta en la queja se puede detectar los fallos y ofrecerle

al cliente no solamente una respuesta a su reclamo, también una mejora organizacional que le haga sentir que la empresa trabaja en la mejora para su satisfacción.

**Resultados de revisión bibliográfica.** - según la información recabada de la norma ISO 10002:2018 Esta norma es ideal para ser utilizada como un sistema de gestión de calidad, ya que contribuye a la mejora continua en la satisfacción de las necesidades de los clientes, por medio las quejas y reclamaciones que tienen del servicio ofrecido por DAHEN a ellos. Ya que para la empresa su objetivo es dar un servicio de calidad y eficiencia.

De la misma manera la norma ISO 90001:2015 se enfoca a la calidad y la mejora continua de los procesos específicos de un servicio o producción de un producto, en el caso de estudio la norma 9001 se enfocará en establecer las actividades correctas para el proceso de atención al cliente para satisfacer y fidelizar a sus clientes. Para esto la opinión de los clientes es importante porque si no se conoce sus necesidades no se podría llegar a satisfacerlos.

Una empresa certificada bajo normas ISO 10002 Y 9001 obtienen éxitos extraordinarios en cuanto a la satisfacción del cliente, y rentabilidad económica en el mediano plazo. Que ese sistema de calidad sea ejemplo a seguir para otras empresas del mercado.

## **5. Propuesta del Modelo de Gestión de Calidad para DAHEN**

La encuesta proporciona resultados que indican que el 96% de los clientes han tenido algún problema con el servicio que les ofrece DAHEN, dentro este porcentaje se encuentran 13 de 13 clientes inactivos, de este grupo el 45.29% manifiesta que tuvo inconvenientes con el despacho del producto.

Como respuesta a esta problemática se propone el modelo de gestión de calidad enfocado a los procesos de manejo de quejas en PYMES, buscando de esta forma un continuo mejoramiento en la entrega de sus servicios y asegurando la calidad, utilizando los estándares que proporcionan las Normas ISO 10002, e ISO 9001, conociendo la opinión de los usuarios para detectar los fallos dentro de los servicios que se ofrecen, para poder proponer una mejora organizacional, se busca elevar el compromiso con los clientes y la satisfacción de ser atendidos de una manera eficiente y eficaz por parte de la empresa.

El modelo de tratamiento de las quejas y reclamaciones tiene cinco fases las cuales son:

1. **Fase de comunicación.** - se dará conocer a los clientes que DAHEN cuenta con varios canales de comunicación como whatsapp, e-mail, línea exclusiva para quejas, los cuales están disponibles para recibir sus quejas, reclamos y sugerencias sobre cualquier inquietud que ellos tengan como clientes.
2. **Fase de recepción de reclamaciones.** - cuando se recepa la queja o reclamo se las ordena por orden prioritario, sin despreocupare de las más sencillas que igual son importante, porque todos los clientes tienen el mismo trato sin excepción alguna.  
Se debe elaborar un formato para el proceso de manejo de quejas en donde se debe describir toda la información posible respecto a la queja y las partes involucradas, de esta forma se documentará todos los procesos creando un historial que facilite la toma de decisiones.
3. **Fase de acuse de recibo de reclamaciones.** - por medio del canal utilizado por el cliente se le da a conocer que su queja o reclamo ha sido recibida y está siendo revisada para darle una solución.
4. **Fase de verificación y evaluación.** - en esta fase se evalúa el problema existente, empezando por la identificación de los errores que se está cometiendo por parte de la empresa, que causa una incomodidad a los clientes. Una vez verificado el error se toman las medidas necesarias para corregirlo, la decisión siempre deberá ser tomada entre el gerente propietario, personal administrativo y las partes involucradas en el error, esto con la finalidad de mantener el compromiso desde la gerencia de implementar mejoras organizacionales, de esta manera poder satisfacer lo requerido por el cliente y expresarle que se trabaja en mejoras para su satisfacción.
5. **Fases de respuesta al cliente.** - dependiendo de la gravedad de la queja se visitará al cliente o se utilizara uno de los canales de recepción de la misma para darle a conocer cuál es la respuesta su queja y la acción a tomar por parte de la empresa para mejorar.

Como referencia se le recomienda a toda organización debe trabajar bajo un ciclo de mejora continua, la norma ISO10002: 2018 pone a disposición lo que se debe hacer para mantener localidad de este proceso, y mejorarlo continuamente.

### **5.1 Propuesta de implementación de la norma ISO 9001:2015 en DAHEN**

Con la implementación de un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 90001:2015, DAHEN definirá un manual de procedimiento de cada una de las actividades a

seguir por parte de los diferentes colaboradores de la empresa y los tiempos en que se deben cumplir el proceso de cada cliente. El manual debe cumplir con la siguiente estructura:

**1. Contexto de la organización:**

- Definir el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad para lo cual se debe considerar los factores internos y externos, como factores legales para empresas de este tipo.
- Se debe definir todas las partes interesadas para poder proporcionar servicios y productos que satisfagan sus necesidades.
- Determinar las entradas y salidas que debe proporcionar el proceso de manejo de quejas.
- Determinar los recursos y su disponibilidad para el proceso de manejo de quejas.
- Mantener información documentada de todas las quejas, que ayuden a mantener un historial para la futura toma de decisiones.

**2. Liderazgo:**

- Difundir desde la gerencia de DAHEN la filosofía de la calidad donde todas las partes interesadas, estén involucradas promoviendo una cultura organizacional, el enfoque de procesos, el pensamiento basado en riesgos y un enfoque al cliente.
- Asegurarse que los recursos necesarios para el proceso de manejo de quejas estén siempre disponibles.
- Capacitar al personal sobre la importancia de la gestión de la calidad, facilitando una alta comprensión de la estrategia organizacional.
- Establecerla política de calidad.
- Comunicar las políticas de calidad establecidas.
- Delegar roles y responsabilidades para asegurar el funcionamiento del proceso de manejo de quejas.

**3. Planificación:**

- Determinar los riesgos y oportunidades respecto al proceso de manejo de quejas, asegurándose que cumpla con los resultados deseados.
- Establecer objetivos de calidad acorde a las políticas de calidad, los cuales deben ser medibles, y conformes a las especificaciones que satisfagan las necesidades del cliente.

- Al planificar los objetivos de calidad para el proceso de manejo de quejas se debe considerar: los responsables, los recursos que se destinarán, su finalización y de qué forma serán evaluados.
- Monitorear y revisar temas externos o internos que puedan afectar el desenvolvimiento del sistema de gestión de calidad.

#### 4. Apoyo:

- Establecer nuevos lineamientos sobre la gestión de los recursos sobre la competencia del personal, sobre la toma de conciencia, sobre el sistema de comunicación de información, y sobre la información documentada, para sostener el Sistema de Gestión de la Calidad que se implementará.

#### 5. Operación:

Planificar, implementar, controlar los procesos necesarios para:

- Cumplir con la recepción optima de la queja.
- Cumplir con los tiempos de respuesta para la queja.
- Cumplir con la comunicación de todas las partes involucradas en la queja.
- Cumplir en la emisión de una respuesta oportuna de la queja.

#### 6. Evaluación del Desempeño:

- Ejecutar auditorías internas a intervalos continuos y planificados para medir la conformidad del sistema de gestión de calidad conforme a lo estipulado.

#### 7. Mejora continua:

- Implementar métodos preventivos para identificar no conformidades en el proceso de manejo de quejas.
- En caso de existir una no conformidad se debe reaccionar ante ella tomando acciones para controlarla y corregirla.
- Realizar correcciones y mejoras en el proceso de ser necesario.

Con la implementación de un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 se busca mejorar cada proceso por medio de la mejora continua.

## **5.2. Estimación de presupuesto de la propuesta**

La estimación del presupuesto cuenta con los recursos indispensables para su implementación, en primer lugar la capacitación de personal sobre el sistema de gestión, la adquisición de una base celular para utilización exclusiva del manejo de las quejas y sugerencias, y la elaboración de panfletos para la distribución de la información necesaria para que el cliente tenga conocimiento del servicio adicional con el que se contará, su forma de utilización y su importancia para que la empresa pueda atender sus inconformidades.

En Ecuador las empresas dedicadas a ofrecer servicios de capacitación sobre las normas ISO son muy pocas, las capacitaciones sobre estas normas de calidad ayudan a una buena gestión de las reclamaciones y la mejora en los procesos de la organización. Estas capacitaciones cuentan con el siguiente esquema:

### **ISO 10002:2018 EMPRESA SGS (GUAYAQUIL)**

- Introducción
- Definiciones
- Los derechos básicos de los consumidores y usuarios
- Breve introducción a la norma PNA 38000104
- La Triada ISO 10001, 10002 y 10003
- ISO 10002:2004
  - Principios
  - Marco de referencia
  - Proceso
  - Mejora y mantenimiento
  - Ejemplos de casos de estudios y talleres

**COSTO: \$218.40 por persona**

### **NORMA ISO 9001:2015 BUREAU VERITAS ECUADOR S.A. (QUITO)**

Objetivos Específicos:

- Comprender los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Analizar la aplicación de la Norma en los procesos Empresa.

Contenido:

- Introducción a los Sistemas de Gestión de Calidad
- Términos y Definiciones
- Estudio de Cláusulas

Dirigido a:

- Personal de la empresa que se relacione con el Sistema.
- Toda persona que desee conocer e interpretar los requisitos de esta norma.

Duración:

- Dos días (16 horas)

Certificado:

- Se emite certificado de asistencia.
- **COSTO: \$300 por persona**

La adquisición de una base celular para utilización exclusiva del proceso de manejo de quejas:

**Tabla 8:** Planes celulares

CLARO	Minutos 200	\$16.80
	GB 4	
	SMS ilimitados	
MOVISTAR	Minutos ilimitados a móviles	24.99
	Chat WhatsApp Gratis	
	Youtube 10 Horas	
	Movistar Play ilimitado	
CNT	Llamadas ilimitadas a todas las operadoras fijas y móviles	27.9
	Facebook y whatsapp libre	
	Sms de texto	

**Fuente:** Operadoras celulares

**Elaborado por:** El Autor.

Se elige la telefonía CNT por la cantidad de beneficios que ofrece, los cuales se ajustan a las necesidades que se requieren para la base celular, que se utilizará para mantener el contacto con el cliente.

La elaboración de panfletos con la información necesaria para que el cliente tenga conocimiento del compromiso que tiene la organización para conocer sus necesidades, opiniones y sugerencias, se elaborará 1000 volantes, la imprenta EL ORO nos ofrece el siguiente presupuesto: cantidad: 1000 volantes tamaño:10x21cmcalidad, full color (la resolución del producto final dependerá de la resolución del arte que se proporcione) material: couche brillante 115 gr sin problemas en variación de medidas en corte - sin problema en colores a la hora de imprimir, por un coste de \$50.

**Tabla 9:** Presupuesto

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>CAPACITACIÓN ISO 10002</b>	11 PERSONAS	\$218.40	\$2402.40
<b>CAPACITACIÓN ISO 9001</b>	11 PERSONAS	\$300	\$3300
<b>BASE CELULAR</b>	1	\$27.90	\$27.90
<b>PANFLETOS</b>	1000	\$0.05	\$50
		<b>TOTAL</b>	<b>\$5780.30</b>

**Elaborado por:** El Autor

## CONCLUSIONES

Se responde entonces al objetivo planteado en la presente investigación, en primer lugar se realizó una revisión literaria sobre modelos de gestión de calidad, sobre reclamaciones, para el segundo objetivo se cumple con el análisis de la situación actual de la distribuidora DAHEN corroborando que no tiene un sistema de quejas según lo indicado por su Gerente General sr. Darío Peláez Maldonado, y mediante la encuesta se reafirma la importancia de la implementación del modelo, midiendo la satisfacción actual del cliente, finalmente se ha brindado la propuesta basada en las notables normas internacionales de calidad ISO 10002 e ISO 9001, de tal manera se da por cumplido los objetivos de la investigación realizada. El modelo de gestión de calidad propuesto está basado en procesos, por lo cual es necesario la implementación de las normas internacionales de calidad como ISO 9001 y la norma ISO 10002, que están enfocadas en la satisfacción de los clientes y la mejora continua. El modelo de manejo de quejas y reclamos es totalmente adaptable para las PYMES indistintamente de su estructura o tamaño. El objeto de este modelo gestión aplicado a DAHEN en base a las dos normas antes mencionadas es que la empresa pueda ejecutarlo con facilidad. Uno de los principios de las normas para el triunfo de este proceso es el compromiso por parte de la gerencia para la implementación, dar a conocer a todos sus colaboradores sobre los objetivos que se persigue con este modelo de gestión, el cual es conocer la opinión del cliente respecto al servicio que está recibiendo, y que la empresa está dispuesta hacer lo necesario para satisfacer cualquier inconformidad que se presente con ellos, por esta parte se recomienda que la cabeza o gerencia de la empresa este enteramente comprometida como el líder que debe ser.

## BIBLIOGRAFÍA

- López, D. (2018). Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil. *Repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil*, 109. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9867/1/T-UCSG-POS-MAE-160.pdf>
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>
- Alvarez, F. (28 de septiembre de 2017). *El telégrafo* . Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-42-de-las-companias-registradas-en-el-pais-son-pymes>
- Andrade , P. (2017). “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA PESQUERA CENTROMAR S.A. *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*, 25. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/18325/1/Tesis%20Paul%20Andrade.pdf>
- Correa, J. (2018). PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA BAJO LA METODOLOGÍA CRM EN EL PROCESO SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA AUDIOCOM S.A.S. *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia*, 12. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22395/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20SUSTENTADO%20JHORMAN%20CORREA%20539107.pdf>
- Cortez , W. (2018). LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO INDUFANNY. *Repositorio de la Universidad de Ambato*, 30. Obtenido de [http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27779/1/Tesis\\_%20t1382mgo.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27779/1/Tesis_%20t1382mgo.pdf)

- Décaro, L., Soriano, M., & Ocaña, R. (2017). LOS MODELOS DE NEGOCIOS Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. *TLATEMOANI*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/26/modelos-negocios.pdf>
- Eko. (2015). *Revista Ekos Negocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/revista>
- Escuela Europea de Excelencia. (2017). <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com>. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/06/objetivos-de-la-politica-de-calidad/>
- Esquivel, Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Scielo*, 17. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>
- Felizzola, H., & Luna, C. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 22(2), 263-277. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77231016012>
- INCONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación). (2018). <https://icontec.isolutions.iso.org>. Obtenido de <https://icontec.isolutions.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10002:ed-3:v1:es>
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- ISOTools . (2018). Obtenido de <https://www.isotools.org/2018/09/05/cuales-son-los-principales-cambios-que-se-debe-implantar-para-no-perder-el-certificado-en-iso-9001/>
- López, G., Maldonado, G., Pinzón, S., & García, R. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61(3), 568-581. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39546036010>
- Medina, J. (2016). El cambio en la estructura de la industria de confección en Colombia, la subcontratación y el desarrollo de proveedores. *Civilizar*, 16(30), 137-144. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v16n30/v16n30a10.pdf>

- Meza, M. (2018). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, APLICADA A LA UNIDAD EDUCATIVA “VIDA NUEVA”, UBICADA EN EL SECTOR DE GUAMANÍ, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA. *Dspace*, 28. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15800/1/T-UCE-0003-CAD-017AE.pdf>
- Monroy, G. (2018). “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SECRETARIA GENERAL DE LA UEMS”. *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*, 43. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33078/1/TESIS%20ISCE%20-%20218%20-%20Dise%C3%B1o%20sistema%20gestion%20calidad%20UEMS.pdf>
- Obregón, X., & Ponce, G. (2018). PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS APLICADO A CNEL-EP MATRIZ GUAYAQUIL. *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*, 17. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27190/1/TESIS%20OBREGON-PONCE%20CORREGIDA%20al%20fin.pdf>
- Pérez, M. (2017). Implementación de herramientas de control de calidad en MYPEs de confecciones y aplicación de mejora continua PHRA. *Industrial Data*, 20(2), 95-100. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/816/81653909013.pdf>
- Phabmixay, C. (2015). GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SISTEMA DE RECLAMACIONES Y QUEJAS BAJO LOS ENFOQUES MECANICISTA Y ORGÁNICO. ANTECEDENTES Y RESULTADOS. *Repositorio de la Universidad de Valladolid*, 180. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16798/1/Tesis981-160415.pdf>
- Plaza, R., & Guzmán, J. (2018). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA ESCUELA ESTEBAN %20219%20-%20Dise%20sist%20gest%20calidad%20norma%20iso.pdf
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA. *3C Empresa*, 7. Obtenido de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)

- Secretaría Central de ISO. (2015). *Instituto de Seguridad Social*. Obtenido de <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>
- Sluzarczyk Antosz, M. (29 de DICIEMBRE de 2017). MODELO DE GESTIÓN DE LAS TIC PARA LAS PYMES DE RIOBAMBA (ECUADOR). *3C TIC*, 18. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.58.1-18>
- Torres, E. (2016). PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CLIENTES, APLICABLE A UNA CADENA DE AUTOSERVICIO DE CONSUMO CONFORME A LA NORMA ISO 10002:2004 Y AL MERCADO RELACIONAL. *Dspace*, 24. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12188/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20Elena%20Torres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yailí, P. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Latindex*, 1. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5580335.pdf>
- Yáñez, Á. (2015). MODELO DE GESTIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS EN LA EMPRESA LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA, BASADO EN LA NORMA ISO 10002:2004. *Repositorio de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR*, 162. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9945/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Anexo 1. Formato de entrevista.**

---

**ENTREVISTA**

---

**Fecha: 18 de febrero del 2019**

---

**Nombre: Dario Pelaez Maldonado**

---

**Cargo o función: Gerente propietario**

---

**Empresa: DAHEN**

---

**1. ¿Cuántos años tiene DAHEN en el mercado de la distribución de productos de consumo masivo?**

**DAHEN lleva 5 años en el mercado.**

---

**2. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?**

**La empresa cuenta con 11 trabajadores.**

---

**3. ¿Cuántas líneas de productos cuenta la empresa?**

**El negocio cuenta con 30 líneas de productos.**

---

**4. ¿Cuáles son los canales de distribución y venta con los que cuenta la empresa?**

**DAHEN llega directamente a los clientes a través de los ejecutivos de ventas, adicional ellos proporcionan información e incentivan a los clientes para que realicen sus pedidos a través de los medios digitales, como llamadas telefónicas o whatsapp.**

---

**5. ¿Qué tan importante son sus clientes?**

**Los clientes son la razón de ser de la institución, es la base del negocio.**

---

**6. ¿Cuántas quejas o reclamos receptan al día de parte de los clientes?**

**Se receptan en promedio 5 quejas.**

---

**7. ¿Cómo realizan la recepción de queja de los clientes?**

**Por el momento se las recibe por medio de los ejecutivos de ventas y el número de whatsapp.**

---

**8. ¿Cómo realizan el tratamiento del proceso de quejas y reclamos para dar solución a los clientes?**

---

---

**Por el momento no se cuenta con un proceso, y se intenta dar solución dentro del marco de lo posible.**

---

**9. ¿En qué tiempo estimado le dan una respuesta a su cliente?**

**La mayoría de las quejas son resueltas en un lapso de 3 días, ya que se tratan de recepción de pedidos mal despachados.**

---

**10. ¿La empresa cuenta con algún sistema de recepción de quejas?**

**Por el momento no se cuenta con un sistema de recepción de quejas.**

---

**11. ¿Le gustaría que la empresa tenga un sistema de recepción y tratamiento de quejas y reclamos?**

**Aun sin contar con un sistema, la apertura de un medio digital para estar contacto con el cliente, abrió la oportunidad de conocer las quejas de los clientes, lo cual llevo a planificar una mejora en la gestión de inventario, por lo que la empresa lo situó como objetivo estratégico. Se estima que la implementación de un sistema ayudara a conocer las necesidades insatisfechas de nuestros clientes, lo cual conllevara a un continuo mejoramiento y estar a la vanguardia.**

---

**Entrevistador: Edison Gómez Fárez**

---

**Entrevistado: Dario Pelaez Maldonado**

---

**Elaborado por: El Autor.**

---

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Estimado cliente, con la finalidad de poder brindarle un mejor servicio, nos gustaría conocer su opinión sobre la calidad de nuestro servicio y productos. Por favor, ayúdenos a evaluar los siguientes puntos sobre el servicio de la distribuidora DAHEN y conocer ciertos datos de interés.

1) SEXO      MASCULINO  FEMENINO

          EDAD      18-35  36-50  51-75  MAS DE 75

2) ¿Hace cuantos años es cliente de DAHEN?

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>

3) ¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en comparación con las compañías de competencia?

Mucho mejor	<input type="checkbox"/>
Mejor	<input type="checkbox"/>
Igual	<input type="checkbox"/>
Peor	<input type="checkbox"/>
Mucho peor	<input type="checkbox"/>

4) Señale la razón por la cual eligió a DAHEN como su proveedor.

Precios	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>

5) El cliente es: activo (rango de tiempo de su último pedido de 1 semana hasta 2 meses) inactivo (rango de tiempo de su último pedido de 2 meses a 6 meses)

ACTIVO	<input type="checkbox"/>
INACTIVO	<input type="checkbox"/>

6) ¿Ha tenido algún tipo inconveniente con el servicio ofrecido?

SI	<input type="checkbox"/>	PASAR A PREGUNTA 7
NO	<input type="checkbox"/>	PASAR APREGUNTA 10

7) EL INCONVENIENTE HA SIDO DE TIPO:

ADMINISTRATIVO	<input type="checkbox"/>
VENTAS	<input type="checkbox"/>
DESPACHO	<input type="checkbox"/>

8) De los siguientes ítems señale el percance que ha tenido con el servicio ofrecido.

Demora en la atención de quejas	<input type="checkbox"/>
Error en facturación	<input type="checkbox"/>
Producto Caducado	<input type="checkbox"/>
Producto en Mal estado (empaque roto, con abolladuras)	<input type="checkbox"/>
Mala atención	<input type="checkbox"/>
Personal no capacitado	<input type="checkbox"/>
Error en el despacho de su pedido	<input type="checkbox"/>
Demora en la entrega del pedido	<input type="checkbox"/>

9) ¿Se le proporcionó de manera oportuna una respuesta a su percance?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

10) ¿Conoce Ud. otro medio por el cual realizar sus pedidos, si el ejecutivo de ventas no lo visita?

SI

NO

11) ¿Conoce Ud. algún medio por el cual reportar una queja o sugerencia directamente a la empresa?

SI

NO

12) Marque con X según corresponda el grado de satisfacción.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
ATENCIÓN DE EJECUTIVO DE VENTAS					
OFERTAS Y PROMOCIONES					
VARIEDAD DE PRODUCTOS Y MARCAS					
SERVICIO					
ATENCIÓN AL CLIENTE					
PERSONAL BIEN CAPACITADO					