



PROYECTO DE TITULACIÓN:

**Procesos Logísticos y Satisfacción del Cliente de La Empresa
Comercial Kywi S.A.**

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

CLAUDIA ESTHER HERNANDEZ GONZALEZ

JUAN GABRIEL PRADO RAMIREZ

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo de investigación, son muchos los sentimientos que nos invaden, pues han sido meses de esfuerzo constante para alcanzar el objetivo trazado y plasmar en este estudio los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría en Economía y Dirección de Empresas (MEDE), Cohorte 17.

Es por ello que, en primer lugar, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Dios por sus bendiciones y por la fortaleza que nos ha brindado, permitiéndonos mantener la fe y la determinación, aun cuando la meta parecía difícil, pero no imposible de alcanzar.

Agradecemos también a todas las personas que, de alguna u otra manera, han sido fundamentales en este proceso de aprendizaje y especialización. En especial, a la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) por su invaluable contribución al desarrollo de profesionales comprometidos con la sociedad y el país.

A nuestro tutor, PhD. Holger Raúl Barriga Medina, por su invaluable guía, apoyo y conocimientos. Sus recomendaciones y orientación nos permitieron llevar este trabajo a buen camino. Gracias por su paciencia y por motivarnos a superarnos en cada etapa de la investigación.

A nuestras familias, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

Y, por último, a la empresa Comercial Kywi S.A., sucursal Portoviejo, por la confianza depositada por sus directivos y por su valiosa participación en este trabajo de investigación. Su colaboración ha sido esencial para abordar un tema clave en el crecimiento económico y el desarrollo del sector retail y ferretero del país.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación está dedicada a todas las personas que, con su apoyo, motivación y confianza, hicieron posible llegar a la meta. En especial a mis padres Zeneida González y Carlos Toledo por creer en mí y siempre motivarme a ser mejor.

A nuestras familias, por su amor incondicional y por siempre creer en nosotros. A nuestros hermanos y seres queridos.

A nosotros como equipo, que compartimos horas de trabajo, esfuerzo y aprendizaje. Este proyecto es el reflejo de nuestra colaboración, dedicación y el compromiso.

A mi hijo, Juan Andrés Prado Vera, quien ha sido mi mayor fuente de inspiración. Tu amor y energía me han impulsado cada día a seguir adelante. Este logro es, en gran medida, para ti, para demostrarte que, con esfuerzo y dedicación, todo sueño es alcanzable.

Finalmente, quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos ustedes. Dedico este trabajo con la firme convicción de que, con esfuerzo y pasión, todo lo que se propongan es posible.

COMITÉ DE EVALUACIÓN

PhD. Holger Raúl Barriga Medina

PhD. Ronald Campoverde Aguirre

M.Sc. Mary Jovanna Rivadeneira Morales

Declaración Expresa

Nosotros Claudia Esther Hernández González y Juan Gabriel Prado Ramírez acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 16 de diciembre del 2024.

Claudia Esther Hernández González

Juan Gabriel Prado Ramirez

Procesos Logísticos y Satisfacción del Cliente de La Empresa Comercial Kywi S.A.

CLAUDIA ESTHER HERNANDEZ GONZALEZ y JUAN GABRIEL PRADO RAMIREZ

Palabras clave:

Satisfacción del cliente, Manual de procedimientos, Comunicación interna.

Resumen: La investigación se centró en analizar y solucionar los problemas de disminución en la satisfacción del cliente en el caso de negocio de la sucursal Portoviejo de Comercial Kywi S.A. A través de un análisis detallado de los datos históricos, se identificó que la raíz de estos problemas radicaba en deficiencias en la atención al cliente de las ventas bajo pedido. Para abordar esta situación, se aplicó la metodología de caso de negocio de Harvard donde se evaluaron diversas alternativas de solución, como la reingeniería de procesos y el mantenimiento del *status quo*. Sin embargo, tras un análisis exhaustivo de los costos, beneficios y riesgos asociados a cada opción, se determinó que la implementación de una estrategia de comunicación interna, basada en un manual de procedimientos para la atención al cliente, era la más viable. Esta estrategia fue seleccionada debido a su mayor potencial para mejorar la satisfacción del cliente, reducir los costos y generar un retorno de la inversión a corto plazo. El estudio concluyó que la implementación de un manual de procedimientos podría revertir esta situación, por lo que se desarrolló un plan detallado para la implementación de esta estrategia, incluyendo fases, plazos, responsables, beneficios esperados y un plan de mitigación de riesgos.

Códigos JEL: M31, L84

Keywords

Customer satisfaction, Procedures manual, Internal communication.

Abstract: The research focused on analyzing and solving the problems of decrease in customer satisfaction in the business case of the Portoviejo branch of Comercial Kywi S.A. Through a detailed analysis of historical data, it was identified that the root of these problems lay in deficiencies in the customer service of on-demand sales. To address this situation, Harvard's business case methodology was applied where various solution alternatives were evaluated, such as process reengineering and maintaining the *status quo*. However, after an exhaustive analysis of the costs, benefits and risks associated with each option, it was determined that the implementation of an internal communication strategy, based on a manual of procedures for customer service, was the most viable. This strategy was selected because of its greater potential to improve customer satisfaction, reduce costs, and generate a short-term return on investment. The study concluded that the implementation of a manual of procedures could reverse this situation, so a detailed plan was developed for the implementation of this strategy, including phases, deadlines, responsible, expected benefits and a risk mitigation plan.

JEL Classification: M31, L84

1. Definición de oportunidad

La dinámica actual de la economía global exige a las empresas una mayor capacidad de adaptación y eficiencia en sus procesos para mantenerse, lograr un crecimiento sostenido y continuar vigentes en el mercado (Pérez et al. 2021). En este sentido, la industria logística no es la excepción. De acuerdo con Pastor et al., (2023), el auge del comercio global, la intrincada red de cadenas de suministro y la exigencia de entregas más rápidas y eficientes han puesto a las industrias de transporte y logística bajo una intensa presión para que se adapten y transformen.

Cabe destacar que el valor del mercado de la logística a nivel mundial alcanzó los 41.231 millones de USD \$ en 2022, y se estima que experimentará un crecimiento exponencial del 14,78% en los próximos seis años. Este auge se atribuye principalmente al impulso del comercio electrónico, que ha revolucionado la forma en que las personas compran y venden productos (Fernández, 2023). En este escenario, la competitividad toma relevancia debido a que hace que las empresas se ven en la necesidad de mejorar sus estrategias para optimizar la manera en la que gestionan la cadena de abastecimiento y distribución, como lo expone la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018; 2019).

En la búsqueda de herramientas que faciliten la optimización de los procesos logísticos, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), constituyen un ventaja competitiva al aplicarse a la gestión de logística porque contribuye con una mayor eficiencia, favorece la comunicación y coordinación entre la organización, los proveedores y clientes, reduce los costos, trayendo también otros beneficios alternos como una mayor confianza entre los socios comerciales (Duche-Pérez et al. 2022). A pesar de todos estos beneficios y potencialidades, de acuerdo con García (2021) la implementación de TIC en empresas logísticas se enfrenta a una serie de desafíos que incluyen la nula estandarización de los procesos, falta de inversión, poca capacitación entre otros.

Sin embargo, el uso de sistemas de gestión logística puede implementarse como sistemas de información, procesos logísticos asociados con la recepción, almacenamiento y distribución de mercancías (Sabry, 2022). De acuerdo con Maravi et al. (2023) la “tecnología desempeña un rol crítico en la administración del inventario y almacenamiento” (p. 44). Por ejemplo, se menciona que los sistemas de gestión logística son habitualmente una de las herramientas de gestión más relevantes de estos procesos, forma parte del corazón sobre los que se asienta la calidad del servicio a los clientes.

Flórez y López (2023) explican que las investigaciones relacionadas con la logística han crecido exponencialmente desde el año 2010, siendo uno de los principales temas relacionados la gestión de la tecnología, además señalan que cuando este proceso está asociado a la cadena de suministro y tiene contacto directo con el cliente es un punto neurálgico que determina la satisfacción de estos. Por otra parte, Mendoza y Suárez (2023) señalan que la *Lean Six Sigma* es una metodología para optimizar la gestión logística. Esta herramienta garantiza una mejora continua a un bajo costo, y ha sido implementada con éxito en empresas de todos los tamaños, como lo demuestran numerosos casos de éxito. Gracias a ésta, las empresas pueden garantizar la satisfacción del cliente de manera eficiente.

Asimismo, Sánchez et al. (2023) mencionan que una gestión logística eficiente se traduce en costos reducidos, tiempos de espera minimizados, mermas controladas y clientes satisfechos.

Estos son los objetivos primordiales de rendimiento operativo que buscan alcanzar los proveedores de servicios logísticos.

Respecto a la satisfacción del cliente, Ospina y Gil (2011) manifiestan existe un debate sobre la naturaleza de la satisfacción del cliente. Algunos expertos la definen como la evaluación individual que realiza el cliente de una transacción específica, mientras que otros la consideran una valoración acumulativa de su experiencia general a lo largo del tiempo.

Sin embargo, una de las teorías más reconocidas fue la planteada por Fornell (1992 citado en Ospina, 2011), mediante los índices nacionales de satisfacción delimitando un modelo de ecuaciones estructurales en donde la satisfacción, como variable central, se relaciona con un conjunto de variables tanto antecedentes como consecuencias. De donde deriva el modelo *American Customer Satisfaction Index (ACSI)* que evalúa cinco factores que determinan la satisfacción del cliente: (a) expectativas, (b) calidad percibida, (c) valor percibido, (d) satisfacción global y, (e) lealtad. Otro de los modelos es el SERVQUAL donde se emplean cuestionarios y/o encuestas con el fin de recopilar información de los clientes sobre cómo evalúan la calidad del servicio recibido, tomando en cuenta cinco dimensiones: (a) tangibilidad, (b) fiabilidad, (c) reactividad, (d) garantía y (e) empatía (Gutiérrez & Romero 2021).

Los índices de satisfacción son herramientas de gran valor para las empresas, ya que proporcionan información útil tanto a nivel macro como desde la perspectiva del cliente. Esta información se presenta en un formato estandarizado y comparable, lo que permite realizar análisis transversales y longitudinales. Esta comparabilidad y estandarización hacen de los índices de satisfacción un complemento ideal para el desarrollo estratégico a nivel empresarial (Ospina & Gil, 2011).

En este caso particular, se considera analizar el proceso logístico de la empresa Comercial Kywi S.A de la sucursal Portoviejo y la manera cómo este afecta la satisfacción de cliente. Esta empresa se dedica a la venta y comercialización de productos ferreteros con domicilio en la ciudad de Quito y sucursales en las principales ciudades del país.

Respecto a los principales competidores del sector ferretero según la Revista Vistazo (2023), Comercial Kywi S.A está ubicada en el primer lugar con ingresos de 308 millones de dólares, seguido de Megaprofer con 97.7 millones. El tercer lugar de la lista lo ocupa Importador Ferretero Trujillo con 97 millones, en cuarto lugar, Ferremundo con 92 millones y finalmente El Comisariato del Constructor con 52 millones. Esto demuestra la clara ventaja que posee Comercial Kywi S.A respecto a sus competidores, posicionándose como la primera en su rubro.

Sin embargo, uno de los problemas centrales relacionados con los procesos logísticos que afecta directamente la satisfacción del cliente en la empresa comercial Kywi S.A. sucursal Portoviejo es la ineficiencia en la entrega de pedidos. Esto se traduce en retrasos en la recepción de los productos por parte del cliente, lo que genera insatisfacción, frustración y, en algunos casos, pérdida de clientes.

En una entrevista preliminar con los encargados, entre las causas principales se señalan la falta de organización y planificación en la cadena de suministro, una deficiente coordinación entre las diferentes etapas del proceso logístico, como la preparación de pedidos, el transporte y la distribución. También la falta de comunicación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso logístico, así como con los clientes, puede generar confusiones,

retrasos y errores. Otras de las posibles causas es una infraestructura logística obsoleta o una tecnología insuficiente pueden dificultar la gestión eficiente de los pedidos y aumentar el riesgo de errores o falta de personal especializado en logística. Para comprender mejor el problema se presenta la figura 1:

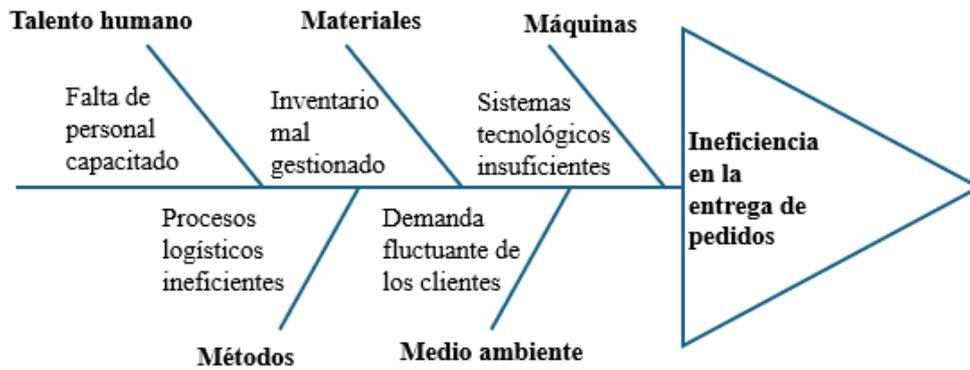


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Obtenido de una entrevista. Elaborado por los autores

Por otra parte según datos proporcionados por el departamento de ventas bajo pedido, se encontró lo siguiente:



Figura 2. Ventas Totales

Fuente: Obtenido de reportes del departamento de ventas. Elaborado por los autores

Según cifras de las ventas totales que se muestran en la Figura 2, se ha visto un incremento marginal durante los últimos 3 años, esto evidencia un aumento sostenido en el periodo de análisis, ganando una pequeña cuota del mercado años tras año.



Figura 3. Clientes bajo pedido

Fuente: Obtenido de reportes del departamento de ventas. Elaborado por los autores

Como puede observarse en la Figura 3, en el año 2021 se obtuvieron clientes bajo esta modalidad de pedidos que superaron los 5200, sin embargo, se nota una disminución significativa para el año 2022, aunque se muestra un leve aumento para el año siguiente. En este rubro, al igual que las ventas totales, es de esperarse un crecimiento sostenido, pero se evidencia que, por razones desconocidas, los clientes han disminuido las compras bajo pedidos.

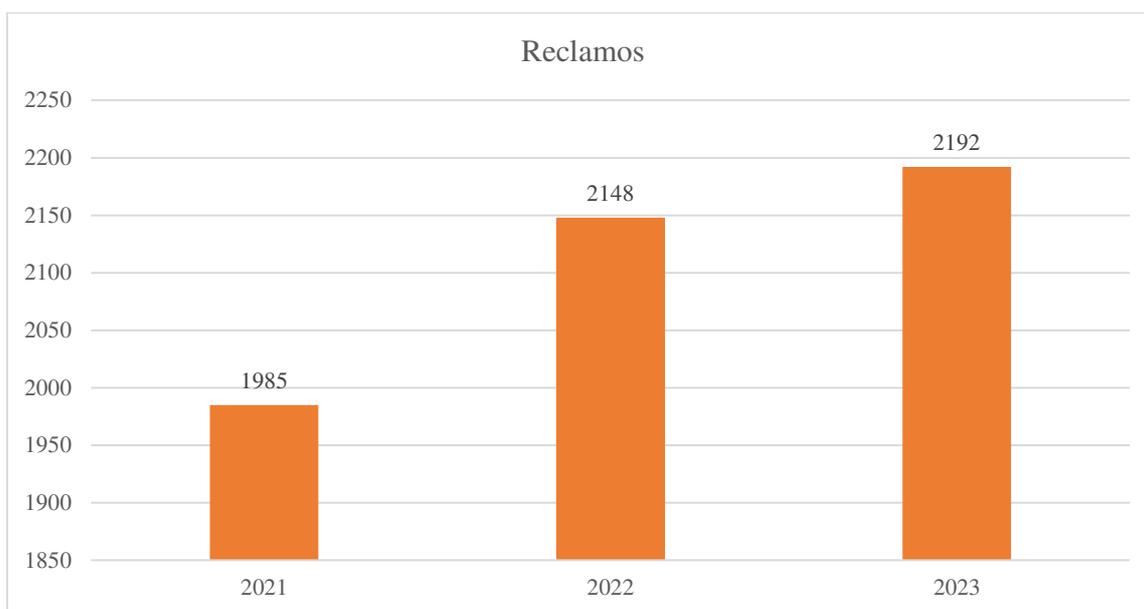


Figura 4. Cantidad de Reclamos

Fuente: Obtenido de reportes del departamento de ventas. Elaborado por los autores

De acuerdo con los datos de la Figura 4, la cantidad de reclamos de clientes por pedidos se ha ido incrementando paulatinamente entre los años 2021-2023. En este sentido, el número de reclamos representa un indicador que implica insatisfacción por parte de los clientes durante cualquier fase del proceso logístico de compra.

Por otra parte, se analizó la satisfacción del cliente mediante una encuesta online a 170 clientes de donde se obtuvo lo siguiente:

Tabla 1
Evaluación del servicio

Ítem	1	2	3	4	5
Recibió el producto solicitado con satisfacción	10%	20%	24%	32%	14%
El producto llegó dentro del tiempo acordado	13%	17%	30%	25%	15%
Volvería a comprar un producto bajo pedido	10%	20%	32%	28%	10%
Considera el tiempo de entrega adecuado	15%	17%	25%	30%	13%
Recomendarías nuestro servicio	15%	20%	32%	28%	5%

Nota. Los valores del 1-5 corresponden con las alternativas de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en preguntas 1-5

Tabla 2
Satisfacción del cliente

Ítem	1	2	3	4	5
Cuál es el grado de satisfacción del servicio	0%	5%	38%	27%	30%
Como calificarías el seguimiento del asesor	16%	17%	24%	30%	13%
Con qué regularidad compras bajo la modalidad de pedidos	0%	5%	5%	23%	67%
Como evaluarías tu experiencia en general con la empresa	11%	15%	30%	27%	17%

Nota. En preguntas restantes 1 es el puntaje más bajo y 5 el más alto.

Fuente: Obtenido de la encuesta. Elaborado por los autores.

Como puede notarse en la Tabla 2, la satisfacción al cliente bajo pedidos presenta algunos indicadores con tendencia negativa, por lo que representan oportunidades de mejora para el proceso logístico. En este sentido destacan un porcentaje de satisfacción total entre el 10% y el 15% en los indicadores 1-5, siendo los porcentajes mayores en la alternativa imparcial (ni acuerdo ni en desacuerdo) con tendencia hacia la opción en desacuerdo con porcentajes entre 25% y 32%. Sin embargo, cuando se pregunta sobre el nivel de satisfacción, el seguimiento del asesor, la regularidad de compras y la evaluación en general, se evidencia un mejor panorama. Estos indicadores, aunque presentan aspectos por mejorar, tiene una tendencia mejor que los ítems anteriores.

De no abordarse esta problemática la empresa puede perder una importante cuota de clientes y por ende disminución en las ventas debido a la insatisfacción con el servicio de entrega. Asimismo, los retrasos y errores constantes no solo pueden dañar la reputación de la empresa y afectar negativamente su imagen en el mercado, sino que representan elevados costos como los gastos extra de almacenamiento, transporte y atención al cliente. Con base en esta información, el problema se formula de la siguiente manera: ¿Cuál es la mejor alternativa para garantizar la satisfacción del cliente relacionada con la venta por pedidos? Para dar solución a esta interrogante, se plantea como objetivo: Evaluar la mejor alternativa para mejorar los niveles de satisfacción del cliente en la entrega de pedidos de la empresa Comercial Kywi S.A. sucursal Portoviejo.

Identificación de objetivos y métricas.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de la empresa Kywi S.A sucursal Portoviejo, según información recopilada en su página oficial, la cual expresa correspondencia con su misión y visión.

1. Comercializar productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción, con servicio especializado, variedad, garantía y calidad.
2. Brindar al cliente la mayor satisfacción en su compra
3. Lograr rentabilidad necesaria que permita una retribución justa a todos los colaboradores.

Una vez identificados los objetivos estratégicos de la empresa, se procede a seleccionar las métricas que servirán como indicadores para mejorar los procesos logísticos y la satisfacción del cliente en la empresa Kywi S.A

Tabla 3
Objetivos y métricas

Objetivos	Métricas
Comercializar productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción, con servicio especializado, variedad, garantía y calidad.	Porcentaje de personas que recibieron su producto en buen estado en el tiempo acordado.
Brindar al cliente la mayor satisfacción en su compra	Número de quejas recibidas por productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción que llegaron en mal estado. Porcentaje de devoluciones y reclamos que el producto llegó tarde o en mal estado.
Lograr rentabilidad necesaria que permita una retribución justa a todos los colaboradores.	Porcentaje de ganancia (mensual) de productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción.

Fuente: Obtenido de reportes del departamento de ventas. Elaborado por los autores

2. Generación de alternativas

A continuación, se presenta la generación de posibles alternativas para dar solución al problema planteado sobre la ineficiencia de los procesos logísticos y la satisfacción del cliente en la empresa Kywi S.A. sucursal Portoviejo.

Se realizó una lluvia de ideas entre los responsables y coordinadores del departamento de ventas dentro de la cual se propusieron las alternativas presentadas en la Tabla 4, descrita a continuación:

Tabla 4
Alternativas propuestas

Alternativa	Nivel de riesgo	Costos
Diseñar un plan de Capacitación al personal	Bajo	Medio
Aplicar la Reingeniería de procesos	Medio	Alto
Implementar un sistema de Gestión logístico	Alto	Alto
Estrategia de comunicación interna (Atención al cliente)	Bajo	Bajo
Implementar mecanismos de comunicación	Bajo	Bajo
Riesgo Cero (<i>Status Quo</i>)	Bajo	Bajo

Fuente: Obtenido de Focus Group. Elaborado por los autores

Una vez recopiladas las ideas, se analizó el nivel de riesgo para la empresa y los costos que acarrea cada alternativa. Para ello se asignaron categorías de bajo, medio y alto con el fin de determinar las más convenientes.

Tabla 5
Valoración de alternativas

Priorizada	Alternativa	BV	VM	AV	Mayoría
1	Aplicar la Reingeniería de procesos	0	3	4	Alto valor
2	Estrategia de comunicación interna (Atención al cliente)	1	3	3	Alto valor
3	Diseñar un plan de Capacitación al personal	3	3	1	Valor medio
4	Implementar mecanismos de comunicación	4	2	1	Valor medio
5	Implementar un sistema de Gestión logístico	3	3	1	Bajo valor
6	Riesgo Cero (<i>Status Quo</i>)	4	3	1	Bajo valor

Fuente: Obtenido de reportes del departamento de ventas. Elaborado por los autores

Después de socializadas las alternativas, se asignaron categorías de alto valor, valor medio y bajo valor según el aporte que cada uno de los participantes (7 ejecutivos) consideró y se definió por mayoría de votos.

Una vez priorizadas las alternativas de solución, se proponen las tres principales, las cuales consisten en: (a) aplicar la reingeniería de procesos, (b) el diseño de estrategia de comunicación interna para la atención al cliente, y (c) la alternativa Riesgo Cero (*Status quo*).

Alternativa 1: Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos implica un análisis fundamental y un rediseño radical de los procesos existentes para lograr mejoras significativas en medidas críticas de rendimiento,

como la eficiencia, la calidad, el servicio al cliente y los costos. En el contexto de la logística y la atención al cliente, la reingeniería puede enfocarse en simplificar los procesos mediante la eliminación de pasos innecesarios, combinación de actividades y optimizar el flujo de trabajo para reducir la complejidad y aumentar la eficiencia. Además, permite establecer canales de comunicación efectivos entre los diferentes departamentos involucrados en la logística y la atención al cliente para fomentar la colaboración y la resolución rápida de problemas.

Aplicar la reingeniería de procesos requiere cumplir las siguientes fases:

- 1. Diagnóstico:** En esta fase se identifican los procesos que se van a rediseñar. Se deben seleccionar aquellos que sean críticos para el negocio, que tengan un alto impacto en los resultados y que presenten oportunidades de mejora. Además, se realiza un análisis exhaustivo de los procesos actuales para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto se lleva a cabo mediante técnicas como el análisis de flujo de procesos, el mapeo de procesos y las entrevistas a los empleados (Hitpass, 2017)
- 2. Análisis y evaluación:** Se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar con la reingeniería de procesos. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART). También se identifican las causas fundamentales de los problemas que se han detectado en la fase de diagnóstico y con base en estas se generan y evalúan diferentes alternativas de solución para los problemas identificados (Rodas, 2023)
- 3. Reingeniería:** Se diseñan los nuevos procesos desde cero, sin tener en cuenta las limitaciones de los procesos actuales. Se utilizan técnicas como la reingeniería radical, el benchmarking y el modelado de procesos (Álvarez, 2020).
- 4. Evaluación:** Se monitorea el desempeño de los nuevos procesos para asegurarse de que están cumpliendo con los objetivos establecidos. Se establecen indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito de la reingeniería.

Alternativa 2. Estrategia de comunicación interna

También se propone como alternativa el diseño de un manual de procedimientos para la atención al cliente, el cual es un documento formal que brinda a los empleados la autonomía y las herramientas necesarias para tomar decisiones y resolver problemas de manera eficiente. Este manual es una herramienta vital para mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Dentro de los aspectos que debe incluir el manual se encuentran:

- **Estándares de servicio al cliente:** Definir claramente los estándares de servicio que se esperan de los empleados en sus interacciones con los clientes.
- **Procedimientos paso a paso:** Detallar paso a paso los procedimientos para manejar diferentes tipos de consultas, solicitudes y quejas de los clientes.
- **Guías para la resolución de problemas:** Proporcionar a los empleados las herramientas y los recursos necesarios para identificar y resolver problemas de manera rápida y eficaz.
- **Canales de comunicación:** Especificar los canales de comunicación disponibles para los clientes, como teléfono, correo electrónico, chat en vivo y redes sociales.

- **Políticas de devolución y reembolso:** Establecer claramente las políticas de devolución y reembolso para que los clientes las conozcan y comprendan.

Alternativa 3. Riesgo Cero (*Status Quo*)

Mantener el *Status Quo* en la empresa Kywi S.A es una alternativa poco valorada, principalmente porque perpetra el problema de satisfacción del cliente debido a la ineficiencia en las entregas de pedidos. Sin embargo, se debe considerar antes de implementar cualquier alternativa que el riesgo cero puede generar una sensación de estabilidad y previsibilidad, pues, al no haber cambios, se reduce la incertidumbre y se pueden planificar las actividades con mayor facilidad.

En este sentido, esta alternativa se consideraría si el nivel de riesgo al implementar nuevos cambios fuese alto debido a los problemas inesperados que pueden surgir, además evitaría que los costos del error sean más altos o donde las consecuencias del cambio son irreversibles.

Otro de los elementos relevantes para mantener esta situación sería que la empresa decida preservar los recursos (tiempo y dinero) para destinarlos a otras actividades principales, en este sentido, se analizaría el grado de urgencia del problema, ya que podría ser la opción más sencilla y menos disruptiva a corto plazo.

Por otra parte, al no tomar las acciones respectivas, podría traer tener consecuencias negativas para la empresa como pérdida de clientes y daño a la reputación, frustración a los clientes e insatisfacción, pérdida de tiempo y dinero afectando la imagen corporativa.

3. Análisis de alternativas

A continuación, se presentan el análisis de las alternativas seleccionadas, donde se detallan los supuestos clave, la temporalidad, los objetivos estratégicos y tácticos, así como el talento humano, los recursos económicos y análisis financieros de cada una.

Descripción completa de la alternativa 1: Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos, como se ha descrito, es una transformación radical de los procesos existentes de atención al cliente en la empresa Kywi S.A sucursal Portoviejo para lograr mejoras significativas en todos los aspectos del negocio. En el contexto de la logística y la atención al cliente, esta alternativa busca simplificar y optimizar las operaciones para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente.

Supuestos clave

- **Compromiso de la alta dirección:** La reingeniería requiere un fuerte apoyo de la alta dirección para garantizar la asignación de recursos y la superación de resistencias al cambio.
- **Participación de los empleados:** La involucración activa de los empleados en todas las fases del proyecto es esencial para el éxito de la implementación.
- **Disponibilidad de tecnología:** Se asume la disponibilidad de herramientas tecnológicas adecuadas para soportar los nuevos procesos.

- Flexibilidad organizacional: La estructura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que implica la reingeniería.

Temporalidad

La implementación de la reingeniería es un proceso que puede variar en duración dependiendo de la complejidad de los procesos a rediseñar y del tamaño de la organización. Sin embargo, para este caso, al tratarse de una reingeniería solo en un departamento, se considera 3 meses de implementación

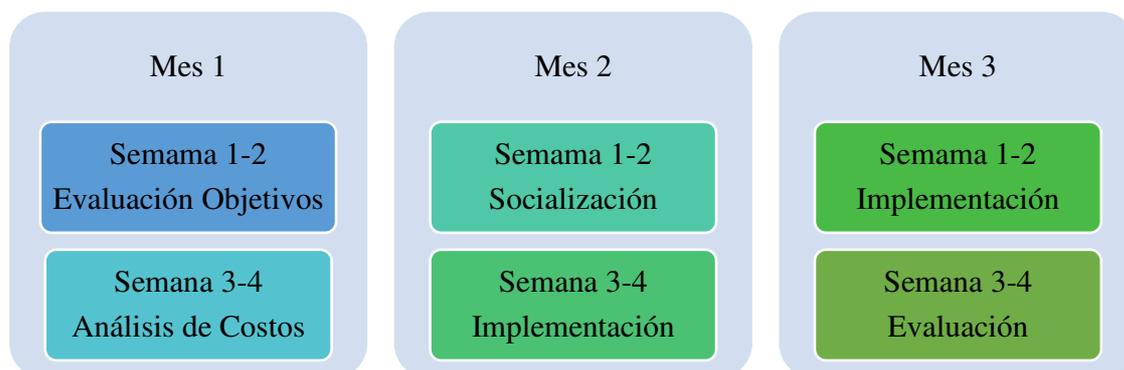


Figura 5. Cronograma de Ejecución

Fuente: Elaborado por los autores

Objetivos tácticos de la reingeniería relacionados con los objetivos estratégicos

Tabla 6

Objetivos tácticos

Objetivo estratégico	Objetivo táctico
1. Comercialización de productos con servicio especializado, variedad, garantía y calidad	Identificar y eliminar cuellos de botella en los procesos de atención al cliente, lo que se traduce en un servicio más rápido y eficiente.
	Diseñar procesos adaptados a las necesidades de los clientes que permitan ofrecer soluciones más personalizadas y especializadas.
	Garantiza una mayor disponibilidad de productos y una mejor gestión de la variedad mediante la gestión eficiente del inventario
2. Brindar al cliente la mayor satisfacción en su compra	Simplificar y optimizar los procesos para reducir las posibilidades de errores
	Diseñar procesos que centren la atención en la experiencia del cliente, desde la búsqueda de productos hasta la postventa. Reducir el tiempo de espera.
3. Lograr rentabilidad necesaria que permita una retribución justa a todos los colaboradores	Eliminar actividades que no agregan valor y automatizar procesos, se reducen los costos operativos.
	Optimizar el uso de los recursos, lo que significa una mayor productividad y rentabilidad.
	Mejora de la toma de decisiones financieras de la empresa.

Fuente: Elaborado por los autores

Perfiles profesionales del personal consultor y organigrama del proyecto

Tabla 7
Talento humano requerido y perfil profesional

Cargo	Perfil profesional
Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en gestión de proyectos de mejora de procesos. • Habilidades de liderazgo, comunicación y negociación. • Conocimiento de metodologías de gestión de proyectos (PMI, Agile). • Capacidad para coordinar equipos multidisciplinarios.
Process Analyst	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en análisis y diseño de procesos. • Conocimiento de herramientas de modelado de procesos • Habilidades de análisis de datos y generación de informes. • Capacidad para identificar oportunidades de mejora.
IT Consultant	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en implementación de sistemas de información. • Conocimiento de tecnologías de la información relevantes para el sector (ERP, CRM, etc.). • Habilidades de configuración y soporte técnico.
Change Management Consultant	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en gestión del cambio organizacional. • Conocimiento de técnicas de comunicación y capacitación. • Habilidades de resolución de conflictos.

Fuente: Elaborado por los autores

Organigrama

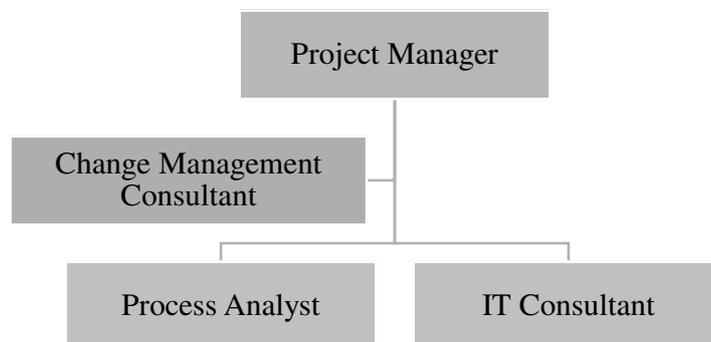


Figura 6. Organigrama

Fuente: Elaborado por los autores

Consideraciones adicionales para un proyecto de 3 meses: Se asume una dedicación promedio de 40 horas semanales por consultor con un promedio de 10 días no laborables en 3 meses. Se incluye un porcentaje adicional para cubrir gastos indirectos como seguros, beneficios sociales, etc.

Tabla 8
Costos de talento humano (consultoría)

Cargo	Tarifa Horaria (USD)	Horas por Mes (aprox.)	Costo Mensual (USD)	Costo Trimestral (USD)
Project Manager	\$120,00	160	\$19.200,00	\$ 57.600,00
Process Analyst	\$100,00	160	\$16.000,00	\$48.000,00
IT Consultant	\$120,00	160	\$19.200,00	\$57.600,00
Change Management Consultant	\$100,00	160	\$16.000,00	\$48.000,00
			Total	\$211.200 ,00

Fuente: Elaborado por los autores

Sumando los costos trimestrales de cada consultor, obtenemos un costo total estimado para el proyecto de \$211,200 USD.

Análisis financiero

Tabla 9
Flujos para análisis financiero

Detalle	Descripción	Monto estimado
Costos Iniciales	Consultoría especializada.	211.200,00
	Desarrollo de software y sistemas.	5.300,00
	Capacitación del personal.	2.800,00
	Costos de transición	840,00
Costos Operativos	Mantenimiento de los nuevos sistemas.	550,00
	Actualizaciones tecnológicas	1.200,00
	Total Costos	221.890,00

Fuente: Elaborado por los autores

La decisión de invertir en la reingeniería procesos es estratégica y requiere una evaluación cuidadosa de los costos involucrados (Intriago, 2024) En esta tabla se desglosa los costos asociados a esta transformación desde cero y alcanzar un nuevo nivel de eficiencia y competitividad y demuestra cómo se alinea con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Ingresos adicionales

Tabla 10
Beneficios financieros

Detalle	Descripción
Ingresos adicionales	Aumento de la eficiencia operativa.
	Reducción de costos.
	Mejora de la calidad del servicio.
	Incremento de la satisfacción del cliente.
Ahorros a Largo Plazo	Reducción de tiempos de ciclo.
	Disminución de errores y retrabajos.
	Optimización del uso de recursos.

Fuente: Elaborado por los autores

Análisis estratégico

Dentro de los beneficios financieros que se pueden señalar como consecuencia de la implementación de la reingeniería de proceso, son los intangibles como el posicionamiento de imagen de la marca, agilizando procesos mediante la innovación y que repercute en la satisfacción de los clientes. A continuación, se presenta la Tabla 11 con la descripción de cada uno de estos beneficios:

Tabla 11

Beneficios no financieros

Mejora de la Imagen de Marca	Una mayor eficiencia y calidad en los procesos pueden fortalecer la reputación de la empresa.
Mayor Agilidad	Los procesos rediseñados permiten una respuesta más rápida a las demandas del mercado
Incremento de la Innovación	La reingeniería fomenta una cultura de mejora continua y fomenta la búsqueda de nuevas soluciones.
Mayor Satisfacción de los Empleados	La participación en el rediseño de los procesos puede aumentar el compromiso y la motivación de los empleados

Fuente: Elaborado por los autores

Análisis operativo

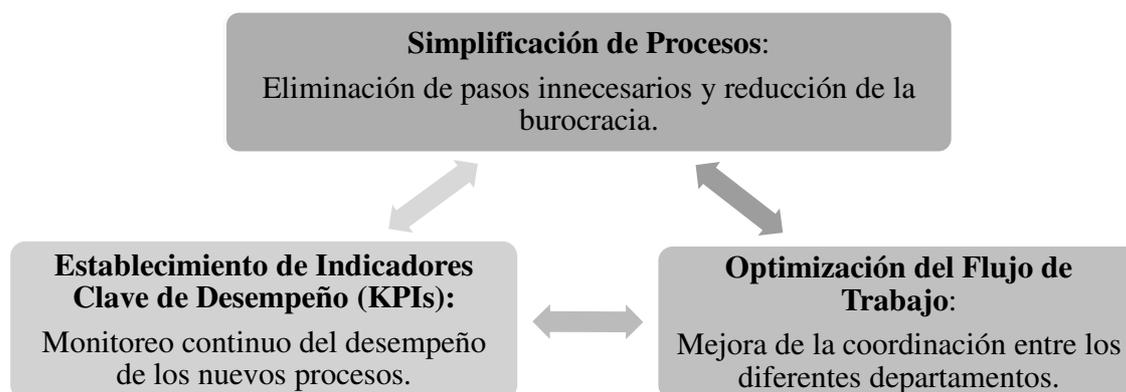


Figura 7. Proceso operativo

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 12

Pros y contras de la alternativa 1: Reingeniería de procesos

Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora significativa de la eficiencia • Reducción de costos operativos • Mejora de la calidad del servicio • Mayor flexibilidad y agilidad • Aumento de la satisfacción cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos iniciales de inversión • Resistencia al cambio del personal • Riesgo de fracaso • Requiere fuerte compromiso de la dirección • Impacto en la cultura organizacional

Fuente: Elaborado por los autores

A continuación, se presentan las estimaciones de ingresos y ahorros que podría representar la implementación de la alternativa 1

Tabla 13

Estimado de los posibles ingresos o ahorros

Descripción	Detalle	Unidad	Meses	Ingresos/Ahorros
Aumento de la eficiencia operativa	Reducción de 3 puestos de trabajo	475,00	3	4.275,00
Incremento de la satisfacción/fidelización del cliente.	Incremento de ventas en un 2,5%	\$171.800	3	515.400,00
Ingresos Netos	5% de las ventas			25.770,00
Total trimestral:				30.045,00
Proyección anual:				120.180,00

Fuente: Elaborado por los autores

Retorno de la Inversión (ROI)

- Inversión inicial: \$221.890,00
- Ganancia neta en 1 año: \$120.180,00

Cálculo del ROI para 1 año:

- $ROI = (Ganancia\ Neta / Inversión\ Inicial) * 100$
- $ROI = (120.180,00 / 221.890,00) * 100 \approx 54.16\%$

Esto significa que, en un año, por cada dólar invertido, se obtuvo un retorno de 54.16 centavos.

VAN y TIR

- Valor Actual Neto (tasa de descuento: 15%)= - \$117.386,65
- Tasa Interna de Retorno (tasa de descuento: 15%)= -45,838 %

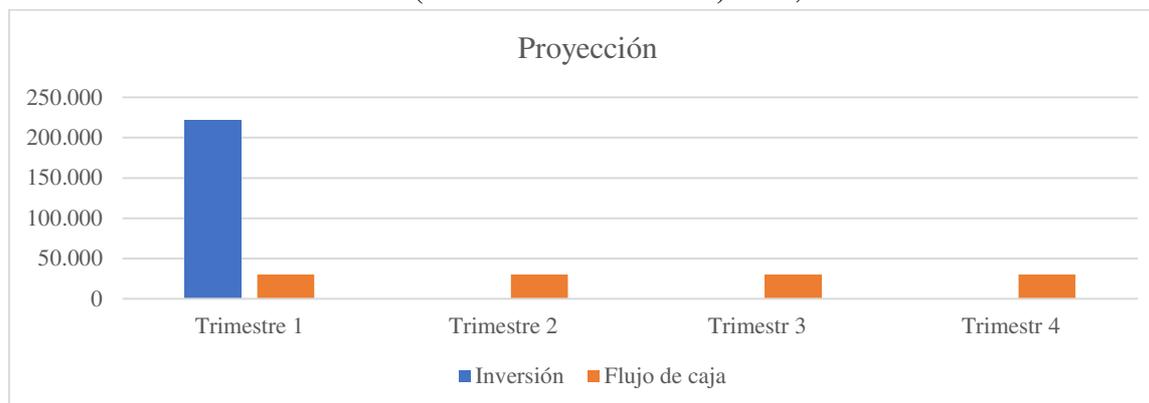


Figura 8. Proyección financiera Alternativa 1

Fuente: Elaborado por los autores

El VAN señala que el flujo de caja descontado generado por el proyecto a lo largo de su vida útil es menor que la inversión inicial (Ramírez, 2021). En otras palabras, el proyecto está generando pérdidas en lugar de crear ganancias. Así mismo, la TIR negativa significa que el valor presente neto del proyecto no sea igual a cero (Rebollar, 2020). Es decir, el proyecto no genera una rentabilidad suficiente para recuperar la inversión inicial.

Estos resultados son un indicador de que el proyecto no es financieramente viable. Esto puede deberse al costo inicial del proyecto demasiado alto en comparación con los beneficios esperados o las estimaciones de los ingresos futuros pueden ser demasiado optimistas o los costos subestimados.

Conclusión del análisis de la alternativa 1.

La reingeniería de procesos en la empresa Kywi S.A, sucursal Portoviejo, al optimizar operaciones, reducir costos y mejorar la calidad, contribuye significativamente a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Al simplificar procesos, se agiliza la atención al cliente, se personaliza el servicio y se aumenta la satisfacción. Esto, a su vez, fomenta la lealtad y mejora la reputación de la ferretería. La reducción de costos y el aumento de la eficiencia permiten ofrecer precios más competitivos y garantizar la rentabilidad necesaria para recompensar a los colaboradores (Quijije, 2024). Además, la toma de decisiones basada en datos más precisos permite una mejor adaptación a las demandas del mercado y una mayor agilidad en la respuesta a los cambios. Sin embargo, es crucial gestionar adecuadamente los desafíos como los costos iniciales, la resistencia al cambio y los posibles errores en la implementación para asegurar el éxito de esta alternativa.

Descripción completa de la alternativa 2: Estrategia de comunicación interna (manual de procedimientos para la atención al cliente)

La implementación de un manual de procedimientos para la atención al cliente en la empresa Kywi S.A, sucursal Portoviejo representa un paso estratégico hacia la mejora de la experiencia del cliente y la optimización de los procesos internos. Este documento, diseñado para brindar a los empleados las herramientas y conocimientos necesarios para atender de manera eficiente y eficaz las consultas y necesidades de los clientes, puede generar un impacto significativo en la rentabilidad y la reputación de la empresa.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los aspectos clave a considerar en el diseño y la implementación de este tipo de manual, incluyendo supuestos, objetivos, beneficios, riesgos y recomendaciones prácticas

Supuestos clave

- Se asume un compromiso total de la gerencia en la implementación y seguimiento del manual.
- Se presupone que los empleados recibirán la capacitación necesaria para comprender y aplicar el manual.
- Se considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios (tiempo, personal, tecnología) para desarrollar y mantener actualizado el manual.
- Se asume una cultura organizacional que prioriza la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo.

Temporalidad

El diseño del manual puede realizarse en un período relativamente corto, dependiendo de la complejidad de los procesos y la disponibilidad de recursos. La implementación requiere más tiempo, ya que implica capacitar a los empleados, comunicar el cambio y realizar ajustes según sea necesario. El manual debe ser actualizado periódicamente para reflejar cambios en los procesos, productos o políticas de la empresa por lo que se propone:

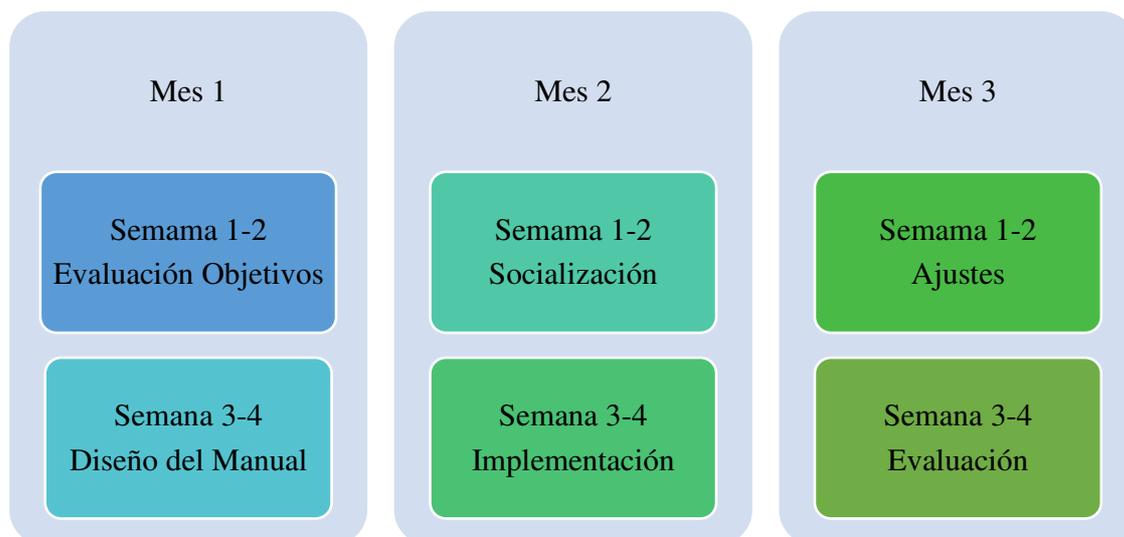


Figura 9. Cronograma de Ejecución

Fuente: Elaborado por los autores

Objetivos tácticos del manual de procedimientos relacionados con los objetivos estratégicos

Tabla 14

Objetivos tácticos

Objetivo estratégico	Objetivo táctico
1. Comercialización de productos con servicio especializado, variedad, garantía y calidad:	Empoderar a los empleados para resolver problemas sin escalar a niveles superiores. Minimizar las equivocaciones en la atención al cliente, como información incorrecta o productos equivocados
2. Brindar al cliente la mayor satisfacción en su compra:	Agilizar los procesos de atención al cliente Incrementar la satisfacción del cliente a través de una atención más eficiente y personalizada.
3. Lograr rentabilidad necesaria:	Aumento de las ventas por cliente: Fomentar la venta cruzada y la recomendación de productos a través de una atención personalizada.

Fuente: Elaborado por los autores

Análisis financiero

Tabla 15

Costos de implementación

Costos	Costo trimestral (USD)
Desarrollo del Manual (Consultor)	\$ 2.500
Socialización (Reuniones)	\$ 1,800
Implementación (Capacitación)	\$ 2,600
Impresión y Distribución	\$ 800
Total	\$ 7.700

Beneficios:

Tabla 16

Beneficios financieros

Detalle	Descripción
Tangibles	Aumento de las ventas Reducción de costos operativos (menos devoluciones, menos reclamos)
Intangibles	Mejora de la imagen de marca Retención de clientes

Fuente: Elaborado por los autores



Figura 10. Ingresos adicionales

Fuente: Elaborado por los autores

Análisis estratégico

Tabla 17

Valor estratégico

Posicionamiento	El manual contribuye a posicionar a la ferretería como una empresa que prioriza la satisfacción del cliente.
Diferenciación	Un servicio al cliente excepcional puede diferenciar a la ferretería de la competencia
Fidelización de clientes	Un cliente satisfecho es más propenso a volver a comprar y recomendar la empresa

Fuente: Elaborado por los autores

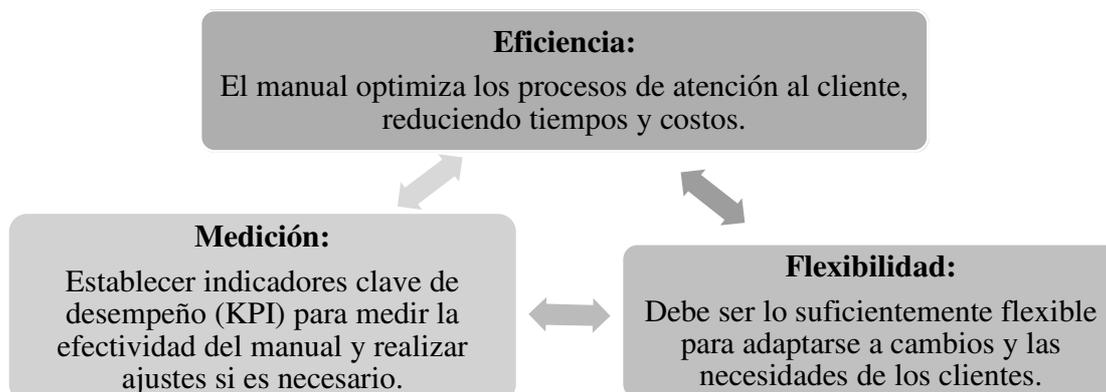


Figura 11. Análisis operativo

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 18

Pros y contras

Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la satisfacción del cliente. • Aumenta la eficiencia operativa. • Reduce costos • Empodera a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial de tiempo y recursos. • Resistencia al cambio empleados. • Actualización constante

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 19

Estimado de los posibles ingresos o ahorros

Descripción	Detalle	Unidad	Meses	Ingresos/Ahorros
Aumento de las ventas	Incremento de ventas en un 1%	\$68.718,87	3	206.156,61
Reducción de costos operativos (menos devoluciones/reclamos)	Reducción de 1 puesto de trabajo	\$475,00	3	1.425,00
Ingresos Netos	5% de las ventas			10.307,83
Total trimestral:				11.732,83
Proyección anual:				46.931,32

Fuente: Elaborado por los autores

Retorno de la inversión (ROI)

- Inversión inicial: \$7.700,00
- Ganancia neta en 1 año: \$46.931,32

Cálculo del ROI para 1 año:

- $ROI = (Ganancia\ Neta / Inversión\ Inicial) * 100$
- $ROI = (46.931,32 / 7.700,00) * 100 \approx 609,49\%$

Es decir, la inversión generó una ganancia significativa en un tiempo relativamente corto.

VAN y TIR

- Valor Actual Neto (tasa de descuento: 15%)= 33.109,84 USD
- Tasa Interna de Retorno (tasa de descuento: 15%)= 509,493 %

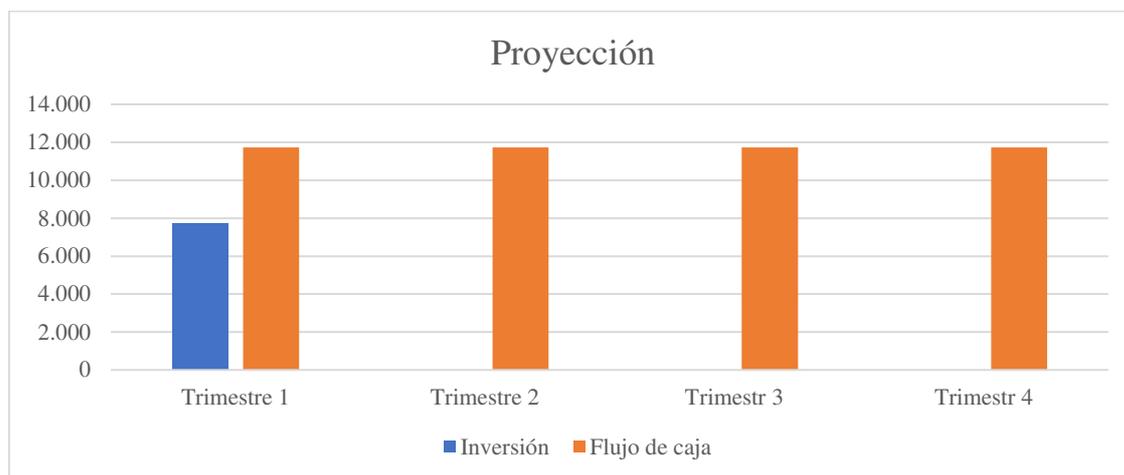


Figura 12. Proyección financiera Alternativa 2

Fuente: Elaborado por los autores

Esto significa que el flujo de caja descontado generado por el proyecto a lo largo de su vida útil es mayor que la inversión inicial. Es decir, el proyecto está generando valor y es financieramente atractivo. Además, la TIR muy superior a la tasa de descuento indica que la rentabilidad del proyecto es significativamente mayor que el costo de oportunidad del capital (De la Garza, 2022). Estos resultados son un escenario muy positivo y sugieren que el proyecto es financieramente viable y atractivo, lo que puede deberse a que la inversión inicial está alineada con los beneficios esperados y las estimaciones de los ingresos futuros son realistas y los costos están bien controlados.

Conclusión del análisis de la alternativa 2.

La implementación de un manual de procedimientos para la atención al cliente para la ferretería Kywi S.A. sucursal Portoviejo representa una estrategia valiosa para mejorar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Al establecer estándares claros, empoderar a los empleados y optimizar los procesos, este documento contribuye a fortalecer la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, es fundamental abordar desafíos como la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la obsolescencia del manual. Para garantizar el éxito de esta iniciativa, es necesario contar con una comunicación efectiva, una capacitación adecuada, un liderazgo comprometido y una evaluación constante de los resultados. A través de una implementación cuidadosa y un seguimiento riguroso, el manual puede convertirse en una herramienta estratégica para lograr los objetivos de la empresa.

Descripción completa de la alternativa 3: Riesgo Cero (*Status Quo*)

A continuación, se presenta un análisis detallado de la alternativa Riesgo Cero en Kywi S.A. sucursal Portoviejo. Esta opción, aunque aparentemente sencilla, conlleva una serie de implicaciones y riesgos que deben ser cuidadosamente evaluados

Supuestos clave

- Se asume que la situación actual, a pesar de sus deficiencias, proporciona un nivel de estabilidad y previsibilidad que permite planificar las actividades con cierta facilidad.
- La empresa muestra una aversión al riesgo significativa, prefiriendo evitar cambios que puedan generar incertidumbre o resultados inesperados.
- Se considera que la empresa tiene restricciones presupuestarias o de tiempo que limitan la capacidad para implementar cambios significativos.
- La empresa podría percibir el problema de la satisfacción del cliente como menos urgente que otros desafíos.

Temporalidad

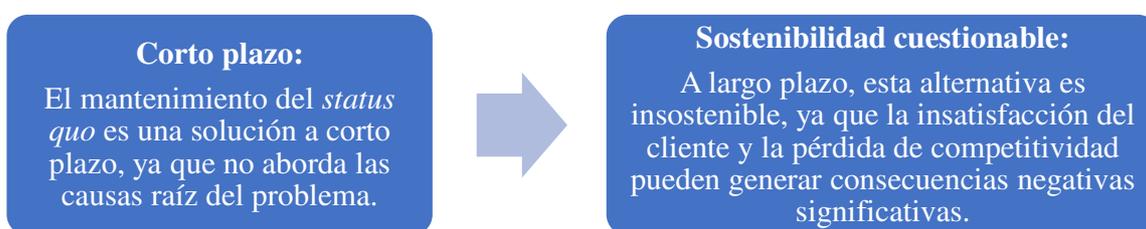


Figura 13. Temporalidad

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 20

Objetivos tácticos

Objetivo estratégico	Objetivo táctico
1. Comercialización de productos con servicio especializado, variedad, garantía y calidad:	Minimizar el riesgo. Evitar cambios que puedan generar consecuencias negativas inesperadas.
2. Brindar al cliente la mayor satisfacción en su compra:	Mantener la estabilidad: Perpetuar la situación actual para evitar interrupciones en las operaciones.
3. Lograr rentabilidad necesaria:	Preservar recursos, es decir, reducir los costos asociados a la implementación de nuevas soluciones

Fuente: Elaborado por los autores

Análisis financiero

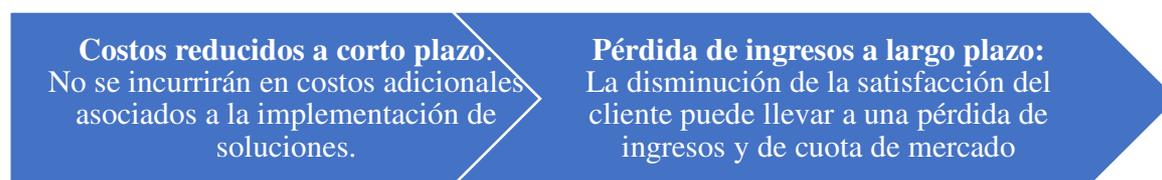


Figura 14. A corto y largo plazo

Fuente: Elaborado por los autores

Ingresos adicionales

- Ninguno: Mantener el *Status Quo* no generará ingresos adicionales, sino más bien puede llevar a una disminución de los ingresos.

Análisis estratégico

Tabla 21

Valor estratégico

Pérdida de competitividad	La falta de mejoras en el servicio al cliente puede llevar a la pérdida de competitividad frente a empresas que sí implementen soluciones innovadoras.
Daño a la reputación	La insatisfacción del cliente puede generar una mala reputación para la empresa

Fuente: Elaborado por los autores

Análisis operativo

- Los problemas actuales de entrega no serán resueltos, lo que puede generar mayores costos operativos a largo plazo.
- La frustración de los empleados debido a los problemas operativos puede afectar negativamente la productividad.

Conclusión del análisis de la alternativa 3.

Mantener el *Status Quo* puede ofrecer una falsa sensación de seguridad a corto plazo, pero a largo plazo puede generar consecuencias negativas significativas para la empresa. La pérdida de clientes, el daño a la reputación y la disminución de la competitividad son algunos de los riesgos asociados a esta alternativa. Es fundamental evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de esta opción antes de tomar una decisión final.

Selección de alternativa ganadora

Tabla 22

Evaluación económica de alternativas

Reingeniería de Procesos	VAN: - \$117.386,65 TIR: -45,838 %
Manual de procedimientos Atención al Cliente	VAN: 33.109,84 USD TIR: 509,493 %
Riesgo Cero (<i>Status Quo</i>)	No es posible calcular sin costo inversión

Fuente: Elaborado por los autores

La alternativa ganadora es el manual de procedimientos para atención al cliente, el cual ha demostrado ser altamente rentable, generando un retorno significativamente mayor que la reingeniería de procesos. La inversión en reingeniería ha generado un mayor costo, no implica un retorno positivo al año de su implementación. Finalmente, el Riesgo Cero, sin inversión, no hay retorno por lo que no se considera la mejor opción a largo plazo.

4. Evaluación de Riesgos del manual de procedimientos

Para la empresa Kywi S.A, sucursal Portoviejo, la elaboración e implementación de un manual de comunicación interna para atención al cliente puede enfrentar varios riesgos que pueden comprometer su efectividad. En primer lugar, el riesgo potencial de resistencia al cambio es significativo, ya que los empleados pueden estar acostumbrados a métodos de comunicación previos y mostrarse reacios a adoptar nuevas prácticas. Además, la falta de capacitación adecuada puede llevar a que el personal no comprenda completamente el contenido del manual, lo que resultaría en una aplicación inconsistente y poco efectiva de las directrices establecidas. Otro riesgo importante es que el manual se vuelva obsoleto rápidamente si no se actualiza periódicamente, lo que podría generar confusión y desalineación con las necesidades actuales del cliente. También, existe el peligro de una dependencia excesiva del manual, donde los empleados podrían dejar de utilizar su juicio y habilidades interpersonales al interactuar con los clientes, limitando así la calidad del servicio. Por lo tanto, es importante abordar estos riesgos desde el inicio del proceso de creación e implementación para asegurar una comunicación interna efectiva y un servicio al cliente excepcional.

Evaluación de riesgos del manual de comunicación interna (atención al cliente)

Tabla 23

Análisis de riesgos y mitigación

Riesgo potencial	Impacto	Probabilidad	Sugerencia de mitigación
Resistencia al cambio del personal	Algunos empleados pueden resistirse a seguir los nuevos procedimientos	Alta	Comunicación abierta y transparente
Falta de capacitación del personal	Si los empleados no están bien capacitados, el manual puede ser ineficaz	Media	Capacitación, materiales de apoyo adicionales
Obsolescencia del manual	Si el manual no se actualiza regularmente, puede perder relevancia.	Alta	Proceso de revisión y actualización regular.
Dependencia excesiva del manual	Si los empleados se vuelven demasiado dependientes del manual, pueden perder la capacidad de tomar decisiones autónomas	Media	Fomentar la autonomía de los empleados.

Fuente: Elaborado por los autores

Sugerencia de mitigación

Establecer una comunicación abierta y transparente con los empleados. Involucrarlos en el proceso de creación del manual fomentará su sentido de pertenencia. Además, una capacitación exhaustiva es esencial para garantizar que los empleados comprendan y puedan aplicar correctamente el manual. Proporcionar materiales de apoyo adicionales, como guías rápidas o videos tutoriales, facilitará la consulta y el aprendizaje.

Se requiere establecer un proceso de revisión y actualización regular. Invitar a los empleados a sugerir mejoras permitirá mantener el manual actualizado y relevante. Además, diseñar el manual con una estructura flexible facilitará su adaptación a los cambios futuros.

Fomentar la autonomía de los empleados. Incentivar la toma de decisiones y la resolución de problemas ayudará a desarrollar sus habilidades y a evitar una dependencia excesiva del manual. Asimismo, equilibrar las normas establecidas en el manual con cierta flexibilidad permitirá adaptarse a situaciones no previstas.

5. Plan de implementación del manual de procedimientos

La implementación de un manual de comunicación interna para la atención al cliente en la sucursal de Kywi en Portoviejo es un paso fundamental hacia la mejora de la calidad del

servicio y la satisfacción del cliente. Por ello se presenta a continuación las fases, el plazo final, las personas responsables, los recursos necesarios y el cronograma de actividades.

Tabla 24

Fases, plazos y responsables

Fases	Plazo final	Departamento responsable
Desarrollo del Manual (Consultor)	1 mes a partir de la conformación del equipo de trabajo	Equipo interdisciplinario
Socialización (Reuniones)	2 semanas luego de la elaboración del manual	Talento humano
Implementación (Capacitación)	1 mes luego de la socialización	Gerencia de atención al cliente y talento humano
Impresión y Distribución	2 semanas luego de la implementación	Atención al cliente

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 25

Recursos necesarios

Fases	Recursos
Desarrollo del Manual (Consultor)	Formularios de recolección de información, esferos, equipos de computación, impresora, hojas.
Socialización (Reuniones)	Sala de reuniones, sillas, mesas de trabajo, equipos de computación, video beam, refrigerios, material de apoyo.
Implementación (Capacitación)	Sala de reuniones, sillas, mesas de trabajo, equipos de computación, video beam, refrigerios, material de apoyo
Impresión y Distribución	Impresora, hojas, carpetas, esferos, internet, equipos de computación.

Fuente: Elaborado por los autores

Cronograma de ejecución

Tabla 26
Cronograma

Actividades	Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Autorización de la directiva	■	■										
Conformación de equipos	■	■										
Recopilación de información			■	■								
Procesamiento de información				■	■	■						
Elaboración del manual							■	■				
Revisión y ajustes del manual (directiva)								■	■			
Socialización del manual									■	■		
Implementación										■	■	
Impresión del manual												■
Distribución del manual												■
Revisión final y ajustes												■

Fuente: Elaborado por los autores

El resultado esperado de este plan es establecer un marco claro y efectivo que guíe las interacciones entre el personal y los clientes, promoviendo una atención más coherente y profesional. Se prevé que el plazo final para la implementación sea de tres meses, lo que permitirá realizar ajustes y capacitaciones necesarias para asegurar su éxito.

La persona responsable de este proyecto será el Gerente de Atención al Cliente, quien coordinará todas las actividades relacionadas con la elaboración y difusión del manual. Para llevar a cabo este plan, se requerirán recursos necesarios como materiales de capacitación, herramientas tecnológicas para la comunicación interna y tiempo dedicado por parte del personal para familiarizarse con el contenido del manual. Se espera que el nivel de beneficios sea significativo, tanto en términos de aumento en la satisfacción del cliente como en la eficiencia operativa del equipo. Finalmente, se presenta un cronograma que resumirá la ejecución del caso de negocio, detallando cada fase del proceso desde la creación hasta la evaluación del manual, asegurando así una implementación ordenada y efectiva.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Partiendo del análisis del problema que presenta la empresa Comercial Kywi S.A de la sucursal Portoviejo, se encontró que los clientes han disminuido las compras bajo pedidos, la cantidad de reclamos de clientes por pedidos se ha ido incrementando paulatinamente entre los años 2021-2023 y la satisfacción al cliente bajo pedidos presenta algunos indicadores con tendencia negativa. Con base en estos datos, se propusieron una serie de alternativas de las cuales se valoraron mayormente la aplicación de la reingeniería de procesos, el desarrollo de una estrategia de comunicación interna (atención al cliente) y el Riesgo Cero.

Se realizó un análisis detallado de cada alternativa determinando que la reingeniería de procesos implica elevados costos y un riesgo mayor, por otro lado el Riesgo Cero, aunque presenta menor inversión y riesgos, perpetúa los problemas presentes generando pérdidas significativas a la empresa, por lo que se seleccionó como alternativa ganadora la estrategia de comunicación interna (manual de procedimientos para la atención al cliente) debido a que el análisis estratégico y financiero presentó mayores beneficios con un VAN positivo de 33.109,84 USD y una TIR de 509,493 %

De ésta se hizo un análisis minucioso de los riesgos, su impacto, las posibles soluciones y se propusieron algunas acciones para su mitigación. Finalmente, se elaboró un plan de implementación detallando las fases, plazos, responsables y un cronograma de actividades.

Se recomienda a la empresa implementar programas de capacitación continua para el personal de atención al cliente, enfocándose en la resolución efectiva de problemas, la comunicación asertiva y el manejo de objeciones. Definir y monitorear indicadores específicos para medir la efectividad de la estrategia de comunicación, como el tiempo de respuesta a los reclamos, el índice de satisfacción del cliente y el porcentaje de pedidos entregados a tiempo. Fomentar una cultura organizacional centrada en el cliente, donde todos los empleados se sientan responsables de brindar una excelente experiencia. Para ello es necesario hacer reconocimientos, incentivos y desarrollar un liderazgo que modele los valores de la empresa.

Para otras empresas del sector, se recomienda promover la creación de estándares de calidad a nivel sectorial para la atención al cliente en el sector de ferreterías. Además, implementar estudios periódicos de satisfacción del cliente para identificar las principales áreas de mejora y establecer *benchmarks* para el sector, e impulsar la certificación de los empleados en atención al cliente, como una forma de garantizar la calidad de los servicios y mejorar la competitividad de las empresas.

Referencias

- Álvarez-Silva, M. I.-R.-G. (2020). Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 2-11.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2018*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43964-estudio-economico-america-latina-caribe-2018-evolucion-la-inversion-america>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2019). *Panorama Social de América Latina 2019*. CEPAL. Recuperado en: cepal.org/es/publicaciones/44969-panorama-social-america-latina-2019
- De la Garza Gutiérrez, M. O.-M. (2022). Factibilidad de mercado y financiera de una empresa de productos de chile chipotle. *Revista Biológico Agropecuaria Tuxpan*, 91-102.
- Duche-Pérez, A. B. (2022). Competencias investigativas, hábitos de trabajo y cualidades personales para el desarrollo de investigaciones en estudiantes universitarios. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 125-136.
- Fernández R. (2023) Tamaño del mercado global de logística de última milla 2022-2028 Publicado por Rosa Fernández, 15 oct 2023 <https://es.statista.com/estadisticas/1410248/tamano-del-mercado-global-de-logistica-de-ultima-milla-kilometro/>
- Flórez Oviedo, N. E., & López H. E. (2023). Evolución de la logística de la última milla. Revisión de la literatura. *Ingeniería Industrial*, 44(2), 216-229.
- García, H. C. (2021). Tecnología blockchain en cadenas de suministro; mito, realidad o proyección. *Revista de Ciencias Económicas*, 24(1). <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfce/article/view/4366>
- García, J. E. (2021). TIC y su contribución para el desarrollo sostenible en la agroindustria alimentaria. *RECIAMUC*, 22-36.
- Gutiérrez Guevara, P. K., & Romero Vargas, D. R. (2021). Evolución del modelo de mejora continua en la atención al cliente: una revisión de la literatura científica los últimos 10 años.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. BPM Center.
- Intriago, D. M. (2024). Auditoría financiera como estrategia de las decisiones empresariales. *Ciencia y Desarrollo*, 327-340.
- Maravi Cardenas, A., Zevallos Aquije, A. J., & Palomino Salcedo, K. J. (2023). *Gestión de la cadena de suministros. Enfoques y perspectivas modernas*. Religacion Press.

- Mendoza, L. P., & Suarez, E. V. (2023). Lean Six Sigma como herramienta de apoyo en la logística empresarial. Una Revisión Sistemática de la Literatura. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, 5(2), 50-61.
- Ospina Pinzón, S., & Gil Saura, I. (2011). Índices nacionales de satisfacción del consumidor: Una propuesta de revisión de la literatura. *Cuadernos de administración*, 24(43), 35-57.
- Pastor, K. E. S., Agualongo, E. A. P., Meza, D. C. V., & Parra, L. A. O. (2023). Integración de tecnologías emergentes en el diseño industrial para una gestión más eficiente del transporte y la logística. *Polo del Conocimiento*, 8(9), 1204-1218.
- Pérez, E. M. B., Rodríguez, D. T. G., & Bedoya, C. A. T. (2021). Logística e internacionalización de las empresas antes y durante la pandemia del Covid-19. Breve revisión de literatura especializada. *Ciencia, Economía y Negocios*, 5(1), 71-96. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2021.v5i1.pp71-96>
- Quijije, L. J. (2024). Los Costos de Operación y su Incidencia en la Eficiencia Administrativas de la Compañía de Transporte de Carga Pesada Lagatrans Ramialva Wassins SA de la Ciudad de Bahía de Caráquez en el Periodo 2022-2023. . Reincisol, 1975-1995.
- Ramírez, P. E. (2021). El flujo de caja en la evaluación de proyectos inversión. . *Suplemento CICA Multidisciplinario* , 150-168.
- Rebollar, S. P. (2020). Aportes a indicadores de evaluación privada de proyectos de inversión. . *Revista Mexicana de agronegocios*, 444-461.
- Revista Vistazo (Marzo, 2023) Sector ferretero, gran dinamizador de las industrias. <https://www.vistazo.com/enfoque/sector-ferretero-gran-dinamizador-de-las-industrias-EY4562336>
- Rodas, G. C. (2023). Reingeniería de Procesos como una Herramienta para la Mejora de la Productividad en las Empresas. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1623-1641.
- Revista Vistazo (Marzo, 2023) Sector ferretero, gran dinamizador de las industrias. <https://www.vistazo.com/enfoque/sector-ferretero-gran-dinamizador-de-las-industrias-EY4562336>
- Sabry , F. (2022). *Identificación De Frecuencia De Radio*. Mil Millones De Conocimientos.
- Sánchez Polanco, D. F., Acevedo Cote, M. A., & Orjuela Castro, J. A. (2023). Evaluando los operadores logísticos. Retos y tendencias. *Tecnura*, 27(75), 207-237.