



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE  
CRÉDITO MENDELS**

**SUSTENTADO POR:**

**HELEN NICOLLE GÓMEZ ORDOÑEZ  
PERSIS MIROSLAVA SEVILLA BARAHONA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN FINANZAS  
Y  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREÉ TEJADA CALVO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE  
CRÉDITO MENDELS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN FINANZAS**

**Y**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ALEJANDRO JOSÉ OYUELA MORALES**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**GINA VELÁSQUEZ**

**CÉSAR SUAZO**

**ALBERTINA NAVARRO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE CRÉDITO MENDELS**

**Helen Nicolle Gómez Ordoñez  
Persis Miroslava Sevilla Barahona**

#### **Resumen**

La investigación presentada se llevó a cabo con el objetivo de crear una estrategia que le permita a Servicios Estrella S.A. estandarizar sus procesos de atención al cliente que se realizan en los 16 puntos de venta de Tiendas Mendels a nivel país con el objetivo de iniciar un proceso de mejora continua y empoderamiento de la información para los usuarios y dueños de procesos. Para esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo y descriptivo con un diseño no experimental transversal. Con la aplicación de instrumentos de recolección de datos se conoció la perspectiva de las gerentes de tiendas, usuarias de los procesos, sobre cómo se están llevando a cabo estas gestiones actualmente y como podrían mejorarse. Y por último, se consultó por medio de una encuesta a los clientes que realizan dichas gestiones para conocer su opinión del servicio que se les proporciona, con la finalidad de conocer la percepción que tienen del servicio al cliente y de la efectividad de la empresa para resolver sus gestiones. Para concluir, se propuso a la alta gerencia el análisis de la situación actual mediante la metodología del kaizen para identificar las oportunidades de mejora de sus procesos, evaluarlos y tomar la decisión de implementar las mejoras propuestas ya que es la opción más viable para alinear los procesos con los objetivos de la empresa.

**Palabras claves: Atención al cliente, Calidad, Estandarización, Mejora Continua, Procesos.**



## **GRADUATE SCHOOL**

### **STANDARDIZATION OF THE INNER PROCESSES OF CRÉDITO MENDELS**

**Helen Nicolle Gómez Ordoñez  
Persis Miroslava Sevilla Barahona**

#### **Abstract**

The following research was carried out with the sole objective of creating a strategy for OF Servicios Estrella S.A. to standardize their customer service processes throughout the 16 Mendels Stores nationwide with the purpose of starting a continuous improvement and empowerment of its users. For the purpose of this investigation a qualitative- descriptive approach was used complemented by a non-experimental transverse design. Data collecting instruments such as polls and interviews were applied to get to know the store managers' point of view regarding how the processes are been carried out in their stores and how they can be improved. Followed by a customer service poll directed at groups of costumers that had in the past requested these processes in stores on how they rate the service provided and the effectiveness in regards on the time they waited. To conclude, a proposal was presented to management which stated an overall evaluation on their processes was necessary also suggesting using the kaizen methodology to identify the improvement opportunities of each process, evaluating them before making a decision whether or not should it be implemented.

**Keywords: Continuous Improvement, Customer Service, Standardization, Process, Quality**

## **DEDICATORIA**

Le dedicamos esta investigación primeramente a Dios por iluminar nuestras mentes y permitirnos lograr el desarrollo de este proyecto.

### **Helen Nicolle Gómez Ordoñez**

Quiero dedicarles este logro a mis padres, a mis abuelos y el resto de mi familia por estar siempre a mi lado apoyándome para seguir adelante. A mi mejor amiga, que estuvo dando ánimos cada día para lograr cumplir con este reto. Sin su constante apoyo y ayuda esto no hubiera sido posible.

### **Persis Miroslava Sevilla Barahona**

Quiero dedicarle este logro a mi papá que es el bastión fundamental de mi familia, a mi querida mamá que día a día me impulsó a ser mejor a tener espíritu de superación, la ama guerrera hasta el cielo, a mis queridos hermanos y sobre todo a mi respaldo diario mi amado esposo y mi hermosa princesa que en los momentos que ha sido difícil han estado apoyándome; mis pilares sin su ánimo e impulso este proyecto no sería posible.

## **AGRADECIMIENTO**

Por este medio nos gustaría expresar nuestros más sinceros agradecimientos a las personas e instituciones que formaron parte de la experiencia de realización de este Proyecto de Graduación, empezando con Servicios Estrella por la oportunidad de ayudar a su empresa durante estas 9 semanas dándonos la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad así como también por enseñarnos acerca de su cultura organizacional, sus procesos y su forma de trabajar, fue una experiencia completamente enriquecedora.

También quisiéramos agradecer a todo el área comercial de Tiendas Mendels, a gerentes, subgerentes y jefes comerciarles por su amabilidad, disponibilidad y por su colaboración con nosotros brindándonos la información necesaria para la realización de este informe.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## Contenido

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.1 Introducción .....	18
1.2 Antecedentes del problema.....	19
1.3 Definición del problema .....	20
1.3.1 Enunciado del problema .....	20
1.3.2 Formulación del problema.....	21
1.3.3 Preguntas de investigación .....	21
1.4 Objetivos del proyecto.....	22
1.4.1 Objetivo general .....	22
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
1.5 Justificación.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 Análisis de la situación actual .....	24
2.1.1 Análisis del macro entorno .....	24
2.1.2 Análisis del micro entorno.....	30
2.2 Teoría de sustento.....	33
2.2.1 Teoría del kaizen .....	33
2.2.2. Teoría del servicio al cliente.....	36
2.2.2. Antecedentes de las metodologías .....	40
2.2.3. Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final. ....	42
2.3 Conceptualización .....	46
2.4 Instrumentos utilizados.....	47
2.4.1 Herramientas implementadas por el kaizen .....	47
2.5 Marco legal .....	52
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	55
3.1 Kaizen: mejora continua.....	55
3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	55
3.1.2. Descripción del ámbito de la investigación .....	56
3.1.3. Población y Muestra .....	56
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	58
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	60



CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	62
4.1 Antecedentes de la empresa.....	62
4.1.1 Breve descripción histórica .....	62
4.1.2 Servicios que ofrece .....	64
4.1.3 Situación Actual .....	65
4.2 Proceso Actual .....	67
4.2.1 Descripción de los procesos.....	67
4.2.2 Análisis de personal.....	74
4.3 Método de medición a ser aplicado .....	75
4.3.1 Justificación.....	75
4.3.2 Aplicación .....	75
4.3.3 Resultados y análisis de las Entrevistas .....	76
4.3.3.1 Entrevistas zona centro sur .....	76
4.3.3.2 Entrevistas zona norte.....	83
4.3.3.3 Resultados y análisis de las encuestas dirigidas a los clientes.....	92
4.4 Análisis de resultados.....	101
4.4.1 Diagrama de Ishikawa .....	101
4.5 Propuesta de mejora .....	103
4.4.1 Estandarización de procesos internos de Crédito Mendels. ....	103
4.6 Implementación de los cambios.....	116
4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución .....	120
4.6.3 Presupuesto de aplicación.....	122
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	125
BIBLIOGRAFIA .....	128
ANEXOS .....	130
Anexo 1. Entrevista para Gerentes .....	130
Anexo 2. Encuesta para Clientes .....	132
Anexo 3: Tablas tabuladas de las respuestas a las entrevistas realizadas a las Gerentes Zona Centro Sur .....	134
Anexo 4: Tablas tabuladas de las respuestas a las entrevistas realizadas a las Gerentes Zona Norte .....	141
Anexo 5: Tablas tabuladas de las respuestas a las encuestas realizadas a los Clientes .....	147
Anexo 6: Propuesta de Formato para Evaluación de Gerentes .....	151
Anexo 7: Carta de Autorización de Realización de Proyecto de Graduación .....	153
Anexo 8: Visto Bueno del Asesor Metodológico .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución del equipo de gerentes de Tiendas Mendels a nivel país.....	56
Tabla 2: Definición de estratos para muestreo aleatorio estratificado.....	58
Tabla 3: Preguntas de la encuesta dirigida al cliente y su objetivo.....	59
Tabla 4: Preguntas de la entrevista dirigida a gerentes y su relación con los objetivos específicos de la investigación.....	59
Tabla 5: Situación actual Servicios Estrella por rubro.....	66
Tabla 6: Escala de nivel de manejo de información por proceso gerentes zona centro sur.....	81
Tabla 7: Escala de nivel de manejo de información por proceso gerentes norte.....	89
Tabla 8: Plan de ejecución de la propuesta de mejora.....	118
Tabla 9: Detalle de cambios y responsables de su ejecución.....	120
Tabla 10: Presupuesto de aplicación.....	122
Tabla 11: Pregunta 1 encuesta orientada al equipo de tienda zona centro Sur.....	134
Tabla 12: Pregunta 2 encuesta orientada al equipo de tienda zona centro Sur.....	135
Tabla 13: Pregunta 3 encuesta orientada al equipo de tienda zona centro Sur.....	136
Tabla 14: Pregunta 4 encuesta orientada al equipo de tienda zona centro Sur.....	137
Tabla 15: Pregunta 5 encuesta orientada al equipo de tienda zona centro Sur.....	137
Tabla 16: Pregunta 6 encuesta orientada al equipo de tienda zona centro Sur.....	138
Tabla 17: Pregunta 7 encuesta orientada al equipo de tienda zona centro Sur.....	139
Tabla 18: Pregunta 8 encuesta orientada al equipo de tienda zona centro Sur.....	140
Tabla 19: Pregunta 1 encuesta orientada al equipo de tienda zona norte.....	141

Tabla 20: Pregunta 2 encuesta orientada al equipo de tienda zona norte. . . . .	142
Tabla 21: Pregunta 3 encuesta orientada al equipo de tienda zona norte. . . . .	142
Tabla 22: Pregunta 4 encuesta orientada al equipo de tienda zona norte. . . . .	143
Tabla 23: Pregunta 5 encuesta orientada al equipo de tienda zona norte. . . . .	144
Tabla 24: Pregunta 6 encuesta orientada al equipo de tienda zona norte. . . . .	145
Tabla 25: Pregunta 7 encuesta orientada al equipo de tienda zona norte. . . . .	145
Tabla 26: Pregunta 8 encuesta orientada al equipo de tienda zona norte. . . . .	146
Tabla 27: Pregunta 1 encuesta orientada a clientes. . . . .	147
Tabla 28: Pregunta 2 encuesta orientada a clientes. . . . .	147
Tabla 29: Pregunta 3 encuesta orientada a clientes. . . . .	147
Tabla 30: Pregunta 4 encuesta orientada a clientes. . . . .	148
Tabla 31: Pregunta 5 encuesta orientada a clientes. . . . .	148
Tabla 32: Pregunta 6 encuesta orientada a clientes. . . . .	149
Tabla 33: Rangos de edad de los clientes encuestados. . . . .	149
Tabla 34: Nivel educativo de los clientes encuestados. . . . .	149
Tabla 35: Género de los clientes encuestados. . . . .	150
Tabla 36: Lugar de residencia de los clientes encuestados. . . . .	150

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PESTEL: Factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos ecológicos y legales. ....	25
Figura 2: Ejemplo diagrama de Ishikawa. ....	50
Figura 3: Organigrama de áreas funcionales de Servicios Estrella S.A.....	63
Figura 4: Flujograma de Proceso para realizar pago total.....	68
Figura 5: Flujograma de Proceso para realizar un pago con descuento por mora.....	70
Figura 6: Flujograma de Proceso para realizar un arreglo de pago.....	72
Figura 7: Flujograma de Proceso para realizar un pago de consolidación de deuda con cheque.....	73
Figura 8: Ejemplo de manual de procesos Crédito Mendels utilizado hasta la fecha.....	74
Figura 9: Proceso de atención al cliente que más se realiza según las gerentes zona centro sur.....	77
Figura 10: Principal causa que genera retrasos en los procesos según las gerentes zona centro sur. ....	78
Figura 11: ¿Con qué frecuencia se dan reclamos o quejas de clientes por retraso en el tiempo de respuesta a la gestión que ha ingresado en su tienda?.....	79
Figura 12: ¿Considera necesario la implementación de una herramienta para brindarle seguimiento a los procesos realizados en tienda ....	80
Figura 13: Nivel de manejo de información por proceso gerentes zona centro Sur.....	81
Figura 14: Área de Apoyo que debe mejorar según las gerentes zona centro sur.....	82
Figura 15: Proceso de atención al cliente que más se realiza según las gerentes	

norte.....	83
Figura 16: Principal causa que genera retrasos en los procesos según las gerentes zona norte.....	86
Figura 17: ¿Con qué frecuencia se dan reclamos o quejas de clientes por retraso en el tiempo de respuesta a la gestión que ha ingresado en su tienda?.....	87
Figura 18: ¿Considera necesario la implementación de una herramienta para brindarle seguimiento a los procesos realizados en tienda?.....	88
Figura 19: Nivel de manejo de información por proceso gerentes zona norte.....	90
Figura 20: Área de Apoyo que debe mejorar según las gerentes ZN.....	91
Figura 21: Antigüedad de los clientes Crédito Mendels encuestados.....	92
Figura 22: Clientes activos con gestiones realizadas en tienda.....	93
Figura 23: Gestiones realizadas en tienda.....	94
Figura 24: Tiendas con más gestiones de atención al cliente.....	95
Figura 25: Tiempo de respuesta de gestiones de atención al cliente.....	96
Figura 26: Calificación del cliente sobre la atención recibida durante su gestión.....	97
Figura 27: Rangos de Edad de los clientes encuestados.....	98
Figura 28: Género de los clientes encuestados.....	99
Figura 29: Nivel educativo de los clientes encuestados.....	100
Figura 30: Lugar de residencia de los clientes encuestados.....	100
Figura 31: Diagrama de Ishikawa.....	103
Figura 32: Propuesta de diagrama de proceso para realizar un pago de consolidación de deuda con cheque .....	107
Figura 33: Propuesta de diagrama de proceso para realizar un arreglo de pago.....	108

Figura 34: Propuesta de diagrama de proceso para realizar un pago total .....	109
Figura 35: Propuesta de diagrama de proceso para realizar un pago con descuento .....	110
Figura 36: Ejemplo de diseño de diagrama de Flujo a implementar para control interno.....	113
Figura 37: Ejemplo de diseño de diagrama de proceso a implementar para comunicar a tienda.....	114
Figura 38: Circulo PHVA: Estandarización de procesos.....	118

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Introducción

En la actualidad, gracias al desarrollo de la tecnología, la apertura de nuevos mercados y la consolidación de la llamada aldea global, las prácticas sociales, al igual que las formas de estructurar y pensar las empresas han cambiado, donde para la entera satisfacción del cliente se demanda procesos más eficientes generados por una buena imagen, identidad, reputación, constituyéndose esta en la fuente principal de valor de las Empresas.

La finalidad de este trabajo de investigación es adquirir conocimiento con respecto a la situación de la organización de Servicios Estrella S.A., lograr un entendimiento acerca de la forma en que se relacionan los individuos que componen la misma; e identificar y localizar problemas para crear ideas y estrategias que ayuden a solucionarlos, apoyen y contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa posicionándose en el mercado a partir de una buena reputación que transmita solidez y confianza.

Los clientes son cada vez más exigentes, tienen más opciones y están mejor informados, por eso la creatividad y la innovación, tanto en la estructuración del servicio, se convierte en factor determinante, así como el servicio mismo, indispensables para competir y subsistir en un mundo en donde lo más importante ya no es el tasa accesible al mercado, sino la combinación entre calidad, servicio y beneficios.

Es por esto que las empresas deben trabajar desde su interior, para garantizar una total sincronía entre el ser, el pensar y el hacer, que se refuerce y complemente a través de una comunicación asertiva que genere una proyección y percepción coherente con su identidad; la

comunicación produce sentidos que le atribuyen significados a la realidad de la empresa, de ahí su importancia para alterar y generar percepciones acordes con los objetivos deseados y planteados. Hoy, no son las empresas con el mejor producto la que gana más y sobresale frente a los demás, sino aquella que trabaja arduamente en su comunicación interna y externa, construyendo flujos multidireccionales de información que tengan en cuenta la opinión de los clientes y los empleados, y que consoliden y refuercen la promesa de valor.

Servicios Estrella S.A, a pesar de contar con un producto estrella y avalada por la trayectoria importante de Tiendas Mendels, se enfrenta ante el gran reto de posicionarse y diferenciarse en un mercado completamente dinámico. Los riesgos son cada vez más grandes, la oferta incrementa y con ella se generan diversas alternativas en cuanto a servicio, calidad, reputación y tecnología que fomentan una necesidad latente de renovar la estrategia y el enfoque de la empresa.

La reputación es un recurso estratégico que se controla a través de la comunicación, ya que ésta afecta directa e indirectamente todos los niveles y dimensiones de una organización, por esto constituye un recurso y un activo indispensable que debe gestionarse adecuadamente para mejorar la oferta, generar confianza y así elevar el valor percibido de la empresa.

## 1.2 Antecedentes del problema

Crédito Mendels es el producto de la empresa Servicios Estrella S.A. la cual es la división de servicios financieros de la Corporación MCC. Corporación MCC es un conglomerado de empresas de diferentes rubros como ser Tiendas Mendels, ACA JOE, Manufacturera Textil Vestimoda, Inversiones la Unión y Chester Chicken. Servicios Estrella tiene relación directa con 3 de las empresas del grupo: Mendels, ACA JOE y Súper Tiendas



De Todo en las cuales Crédito Mendels se utiliza como forma de pago a nivel país. Se trabaja en conjunto con las gerentes y equipo comercial de las 3 cadenas de tiendas para el logro de metas de ventas, y brindar soporte a gestiones de atención al cliente siendo Tiendas Mendels la principal plataforma de impulso del crédito comercial.

Servicios Estrella S.A. y Tiendas Mendels trabajan de la mano en la comercialización de Crédito Mendels, por lo cual se tiene asignado 2 Jefes de Comercialización y Mercadeo (Zona Norte y Zona Centro Sur) que son las encargadas de elaboración de procedimientos y su respectiva comunicación al equipo de tiendas. Para lograr este fin, se mantiene constante comunicación vía correo electrónico el cual es el medio oficial para los comunicados de procedimientos, instrucciones, promociones y novedades acerca de Crédito Mendels. Se brinda apoyo vía telefónica con las tiendas a nivel país para reforzar las instrucciones giradas además de visitas regulares para la verificación del cumplimiento de instrucciones.

Sin embargo, se presentan no conformidades en los procedimientos por parte de los usuarios en tienda en relación a las gestiones de atención al cliente. Un número significativo de clientes registra su insatisfacción por medio de una llamada al call center alegando haber realizado una gestión en tienda y que aún no se le ha proporcionado una solución.

### 1.3 Definición del problema

#### 1.3.1 Enunciado del problema

Servicios Estrella S.A. presenta retrasos en el tiempo de respuesta a las gestiones reportadas por cada una de las tiendas debido al incumplimiento de instrucciones, a pesar de que los procesos están definidos para que la tienda los ejecute, lo cual genera insatisfacción en los clientes al no poder proporcionar una solución a sus gestiones como ser la aplicación de

pagos en mora, devolución de excedentes, anulación de créditos y aplicación de descuentos.

### 1.3.2 Formulación del problema

A nivel del área comercial, la atención al cliente es el área más importante ya que va ligada a la satisfacción del cliente. La percepción que el cliente tiene de la empresa se ve directamente afectada por la calidad de servicio que recibe de parte de sus empleados. Es por este motivo que Servicios Estrella S.A. debe cumplir con las expectativas que sus clientes esperan del servicio que se les está proporcionando y forma la necesidad de una mejora en la operativa que actualmente se maneja. En base a la importancia que tiene la percepción del cliente para la comercialización del Crédito Mendels, es necesario formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tan factible es la estandarización de los procesos que se realizan en el área comercial de Tiendas Mendels para lograr no solo la satisfacción de los clientes Crédito Mendels sino una mejora en la función operativa de Servicios Estrella S.A.?

### 1.3.3 Preguntas de investigación

Para esta investigación se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las causas que generan los retrasos en los tiempos de respuesta de las gestiones de atención al cliente realizados en cada una de las Tiendas Mendels nivel país?
2. ¿Cómo están estructurados actualmente cada uno de los procesos de atención al cliente que se registran en tienda?
3. ¿Qué tan empoderados están los usuarios de cada una de las 16 tiendas de los procesos de atención al cliente establecidos actualmente?
4. ¿Cuál es la forma idónea de llevar a cabo la estandarización de los procesos en todas las tiendas que conforman el área comercial?

5. ¿Qué opciones tecnológicas se pueden implementar en tienda para llevar un mejor control de los procesos de atención al cliente?

#### 1.4 Objetivos del proyecto

##### 1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan de acción para implementar una estandarización de procesos que involucren al área comercial y sus áreas de apoyo para la resolución de gestiones de atención al cliente en cada tienda para garantizar soluciones en tiempo y forma.

##### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar los factores que imposibilitan cumplir con los tiempos de respuesta de los procesos de atención al cliente que se registran en las tiendas a nivel país.
2. Describir los procesos y gestiones de atención al cliente que están asignados a los usuarios en tienda.
3. Evaluar el manejo de información de parte de los usuarios involucrados en cada uno de los procesos incluyendo dueños de proceso y usuarios en tienda.
4. Determinar oportunidades de mejora en los procesos de atención al cliente para la estandarización en toda el área comercial.
5. Plantear una propuesta de inversión que tenga como finalidad la mejora continua de los procesos de atención al cliente.

#### 1.5 Justificación

Esta investigación tiene como finalidad presentar una propuesta metodológica de estandarización de procesos a Servicios Estrella S.A. para la implementación de una herramienta tecnológica en las 16 Tiendas Mendels a nivel país. Muchos de los problemas

ligados a la comercialización de Crédito Mendels se originan de la atención que se les proporciona las gestiones que realizan los clientes en cada una de las tiendas. La falta de seguimiento a las gestiones ingresadas genera un efecto bola de nieve negativo, en el cual se genera un malestar al cliente por la falta de respuesta o por brindarle una solución no satisfactoria a sus gestiones que tiene como consecuencia para la empresa, la pérdida de ese cliente.

Es por este motivo, que es necesaria la estandarización de procesos de atención al cliente y que la empresa tome la retroalimentación de sus clientes y la transforme en acciones que satisfagan sus necesidades, deseos y expectativas. Dando como resultado, un servicio al cliente de calidad, eficiente y a la vez se enriquecedor para el capital humano involucrado en el área Comercial y sus áreas de apoyo mediante el desarrollo de nuevas competencias que van en línea con los objetivos de la empresa.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se recopila la información bibliográfica que sirve de sustento a la investigación y de igual manera se presentan las metodologías aplicadas para la resolución del problema de investigación que tiene como resultado alcanzar el objetivo del proyecto.

### 2.1 Análisis de la situación actual

#### 2.1.1 Análisis del macro entorno

Es muy común que las personas confundan los conceptos de crédito financiero y el crédito comercial por eso se inició definiendo cada uno. El crédito financiero es aquel que se consigue a través de las entidades financieras o bancarias, es decir, mediante préstamos y líneas de crédito. Mientras, el crédito comercial es aquel que ofrecen las empresas a las demás empresas o particulares, a través de líneas de crédito particulares. En el crédito financiero existe un costo financiero asociado a la disponibilidad del dinero que son las tasas de interés y otros gastos de índole administrativo siendo común que se otorgue contra la presentación de avales y garantías. Mientras que en el crédito comercial, la empresa contratada o comercializadora asume el financiamiento de la transacción otorgando plazos de pagos específicos o negociando un pago en cuotas, no es un elemento requerido, por lo general la presentación de avales y garantías.

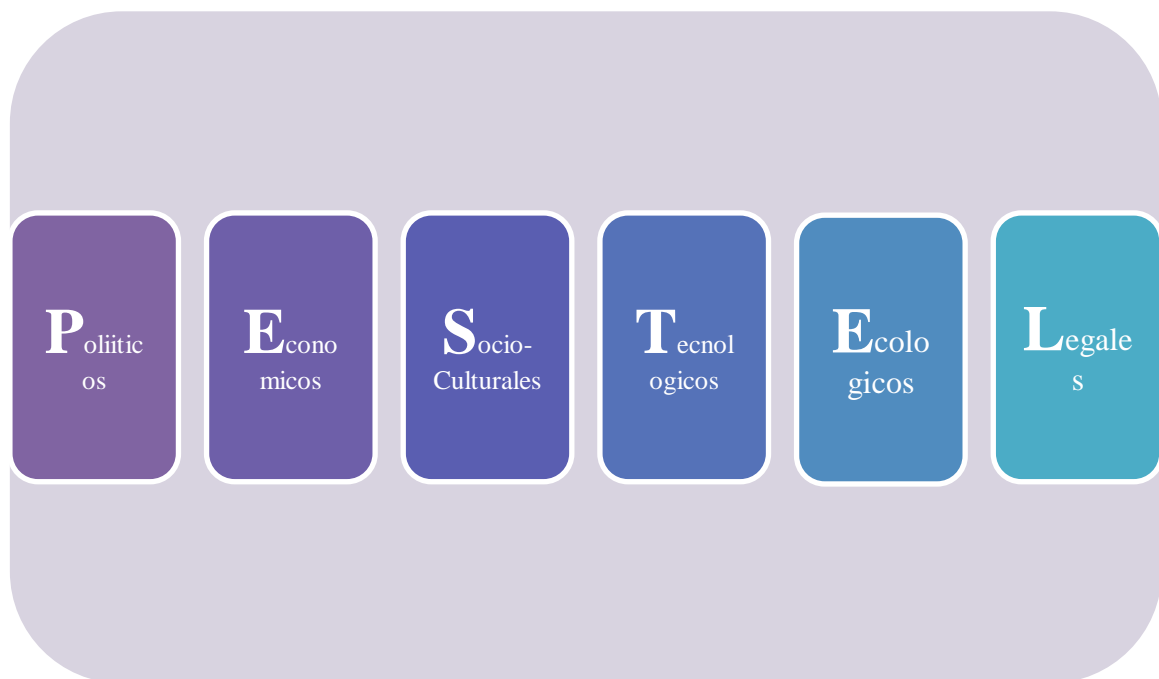
El uso del crédito comercial por parte de empresas no financieras es un tema poco analizado. En términos generales, puede señalarse que no existe una teoría del crédito comercial único y uniforme. En ocasiones, tiene lugar a través de pago a cuenta de una compra a futura, en cuyo caso se invierte la posición de los particulares en la operación.

En el caso de Servicios Estrella S.A., la empresa otorga créditos comerciales tratándose

de una deuda a corto plazo y de naturaleza informal, cuyos términos no están generalmente fijados de forma legal. El crédito comercial se puede conceder a través de fórmulas como el aplazamiento del pago de una transacción sobre bienes o servicios que sean objeto de negocio típico de la empresa, en la que el comprador actúa como prestatario y el vendedor como un prestamista.

#### Análisis PESTEL de la empresa

PESTEL es una herramienta que se aplica para analizar el entorno en el que está operando la empresa y evaluar los posibles escenarios que impactarían en la misma, así como las mejoras de los productos y como mejorar la competitividad para establecer un adecuado posicionamiento en el sector.



**Figura 1. PESTEL: Factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos ecológicos y legales.**

Fuente: Propia.

#### Factores políticos.

La diversidad de políticas que opera la empresa puede afectar directa o indirectamente en la operatividad y rendimiento de la misma, tanto el tipo de sistema institucional del país, las ideologías de los partidos políticos en el poder, el empuje de nuevos mercados emergentes o la crisis de otros consolidados. Por ejemplo, la estrategia de expansión de una organización tendrá que tener en cuenta cuáles son los países en crecimiento.

El principal factor en la falta de desarrollo socioeconómico en Honduras es producto de la inestabilidad política. Para citar un ejemplo entre 1841-1883 (en tan solo 42 años) se dieron 46 sucesiones presidenciales, donde 8 gobernantes ocuparon la presidencia del país incluso se reeligieron, planteándose de esta manera un problema histórico y actual.

Es así que la política mayor o menormente intervencionista en diferentes sectores de la sociedad-sanidad, cultura, educación, energía, comunicaciones, etc. Estará afectando positiva o negativamente en la sociedad, por lo que este análisis sirve para integrarlo al plan de actuaciones y prevenir cualquier el resultado de cualquier cambio abrupto que se suscite en la sociedad.

No cabe duda que los acontecimientos políticos cambian el actuar de las empresas ya que al existir disconformidad de varios sectores de la sociedad se originan manifestaciones que afectan la afluencia de clientes que visitan las tiendas o hasta causar el cierre por el día para evitar daños a la propiedad, lo cual se refleja directamente en los ingresos que la empresa deja percibir.

## Factor económico

El entorno macro y microeconómico afecta claramente al presente y futuro de la empresa.

Un mercado operando en una economía comprimida, en crisis o con una alta tasa de desempleo trae como consecuencia menos dinero circulante para el consumo de ciertos bienes o servicios. Escenarios como estos, se utilizan para evaluar con mucho cuidado cómo puede afectar el entorno de la operativa e incluso, si hay un entorno de mercado favorable para una propuesta de valor.

Por ejemplo, un aumento a la canasta básica familiar en la crisis que vive el país puede suponer menores recursos para el cliente pueda adquirir nuestro producto.

## La política monetaria del país

Independientemente de la justificación del crédito comercial existe un factor determinante para analizar la fluctuación del mismo, como ser la política monetaria del país. La fórmula más conocida señala que la tasa de interés es una función que depende del diferencial entre el producto potencial y el observado y del diferencial entre la inflación objetivo y la observada. La regla de política monetaria se ha modificado mediante distintas explicaciones sobre cómo las decisiones de la autoridad monetaria tienen impactos en el sector real.

La política restrictiva tiene efectos más graves en las empresas de menor tamaño que en las grandes empresas; estos efectos se traducen en repercusiones negativas sobre los niveles de producción y empleo. Ellos muestran que, en periodos de política restrictiva, el papel comercial



sustituye al crédito bancario como fuente de recursos. En cuanto al modelo del canal de crédito la política monetaria influye en principio sobre la tasa de interés y, a partir de cambios en esta, se generan efectos multiplicadores sobre los costos de financiamiento interno y externo a las empresas, la decisión de otorgamiento de crédito está restringida a la posibilidad de que las instituciones financieras obtengan nuevos fondos, principalmente depósitos bancarios.

La utilización de la tasa de interés como instrumento de política monetaria influye indirectamente sobre las posibilidades de gasto de los consumidores, porque los bancos comerciales son forzados a modificar la composición de sus activos y pasivos en respuesta a las decisiones del banco central.

En el modelo de equilibrio para representar las decisiones óptimas de consumidores y bancos comerciales cuando existe incertidumbre y riesgo asociados al rendimiento y volatilidad de los diferentes títulos, así como a la regla de política monetaria que establezca el banco central; en este sentido el modelo establece que la transmisión de la política monetaria, es producto del cambio en la composición de la cartera de los agentes y sus repercusiones en las decisiones de crédito bancario al consumo.

En general, se obtiene como resultado que la política monetaria expansiva origina que los hogares disminuyan la tenencia de bonos gubernamentales, aumenten su tenencia de saldos reales y su demanda de créditos, es decir, aumenten la demanda de recursos para gasto; en los bancos comerciales, el efecto de la política monetaria expansiva es un cambio en la composición de sus activos, la tendencia es la disminución de la oferta de créditos y de la disponibilidad de efectivo.

## Factor social-cultural

Contemplar y manejar adecuadamente los factores socio –culturales que se relacionan con la propuesta de valor, puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la empresa.

Los compradores o usuarios de esta propuesta son personas inmersas en una cultura y una sociedad con ciertas reglas y costumbres, eso afecta a su forma de comportamiento, su forma de pensar y decidir, sus hábitos de consumo.

Esquemas compartidos de pensamiento, creencias o forma de relación y comunicación son, entre otros muchos, aspectos claves que influirán en la decisión de compra de los posibles clientes. Igualmente conocer las diferentes segmentos de una misma cultura, ayudaran a segmentar adecuadamente el mercado potencial.

## Factores tecnológicos

En el decurso de este proyecto se pretende conocer que factores tecnológicos pueden impedir, garantizar o potenciar la entrada de la propuesta en el mercado.

¿Existe tecnología adecuada para la implementación de procesos estandarizados? ¿Es la empresa capaz de desarrollarla? ¿Cómo afectan otros factores tecnológicos relacionados? ¿Cuánta es la inversión que se debe realizar para la implementación de este proceso tecnológico?

En este sentido cobra vital importancia las infraestructuras de acceso a internet y un sistema adecuado de alertas de usuario a través de móviles pues son la base de la capacidad operativa de una empresa. El empleo de informes emitidos por diferentes observatorios a nivel nacional nos puede ayudar a realizar el análisis.

## Factor ecológico

Este factor está vinculado con la facilidad de acceso a recursos y como afecta la explotación del entorno, la legislación ambiental que regula la operativización del mismo y el impacto ambiental que podría llegar a causar.

A raíz del cambio climático y la metamorfosis ambiental que ha sufrido el mundo, en las últimas décadas las políticas medioambientales se han vuelto más restrictivas, en respuesta a la problemática ambiental en la que se encuentra a nivel global. En este sentido, con o sin regulación que afecte a la actividad de la empresa se debe analizar con detalle el apartado y actuar de manera responsable, contemplando en el plan de negocios el coste ambiental.

## Factor legal

Legislación significa en muchos casos, inversión y adaptación de las normas, por lo que son situaciones que afectarían los resultados del negocio, para citar un ejemplo si se pone una política restrictiva que la tasa de interés no puede superar cierto número por ejemplo, esta afectaría la cuenta de los resultados del negocio y deben estar planificadas. Puede ser que el negocio este afectado o las estructuras generales de una cierta zona por ejemplo. En un acápite posterior del documento se desarrolla el tema de marco legal el cual es objeto de estudio.

### 2.1.2 Análisis del micro entorno

Para analizar el micro entorno de la Empresa se hace necesario realizarlo según las cinco fuerzas de Porter, a cada empresa se le aplican un total de 4 fuerzas (poder de negociación de proveedores, poder negociación de consumidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de nuevos productos), dando lugar a una quinta fuerza: la rivalidad entre competidores. Este modelo permite medir la competencia e identificar mejores

oportunidades.

#### 2.1.2.1 Análisis de las fuerzas de Porter

##### El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Tiendas Mendels se denomina Vestimoda, que es una Empresa hondureña del mismo conglomerado de Empresas Mendels, la mayoría de los materiales necesarios para la elaboración de los productos se realiza con productos básicos, materias primas de fácil acceso en el mercado nacional, el intercambio de materias primas tiene un costo normal, las empresas compran un volumen elevado de productos existiendo a su vez materias sustitutivas para los productos existentes, en consecuencia los insumos de estos productos no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de los precios por este motivo, los proveedores de este producto son relativamente débiles.

Inclusive al ser del mismo conglomerado de sociedades es un aliado estratégico más bien para Tiendas Mendels.

##### El poder de negociación de los clientes

Los compradores en esta industria tienen poder de negociación, ya que la fuente principal de los ingresos y cuota de mercado en industria son las tiendas departamentales, así como también los pequeños negocios, kioscos, etc. Los márgenes de beneficio en cada uno de estos segmentos demuestran notablemente el poder de compra y como los clientes especiales pagan precios diferentes de acuerdo a su poder de negociación.

Sin duda es uno de los poderes más importantes, puesto que de ellos depende la mejora de la oferta y demanda en el mercado. No solo influye el poder que ejercen sobre los

vendedores, sino sobre la demanda que pueda haber de los productos. Cuanto menor sea el número de productos que ofrecen los vendedores, mejores precios podrán obtener los clientes.

La necesidad de los clientes de resolver bajo un mismo techo sus necesidades hace que las tiendas departamentales se conviertan una opción para ellos.

Su poder de negociación también puede aumentar en los siguientes casos:

- El volumen de compra de productos es elevado.
- Hay mucha oferta de productos.
- Los clientes conocen los precios de los productos y sus características.
- Los clientes saben que pueden cambiarse a otras marcas.
- Los proveedores ven una reducción de la demanda.

Un claro ejemplo se puede dar es la promoción de la empresa online y observar como la elevada oferta hace que las empresas compitan por obtener más clientes.

#### Amenaza de los nuevos competidores

Existen diversos factores que hacen que sea difícil la entrada en el negocio de las tiendas departamentales, como ser los constantes cambios legales por ejemplo una nueva ley para impulso e inversión de las mipymes que salió abruptamente en el mes de mayo donde se exoneran a las mismas, cambios o disposiciones políticas sociales no hacen tan atractivo el ambiente a nuevos inversionistas. Por ejemplo, la falta de experiencia, elevadas tasas arancelarias, dificultad en los canales de distribución, especialización en los procesos de trabajo o saturación del mercado entre otros.

## Amenaza de entrada de productos sustitutos

En este sentido en cuanto Crédito Mendels, existe un gran número de sustitutos disponibles en el mercado. Lo que hace la diferencia es la marca accesible a clase media, el valor de marca y la disponibilidad de los productos que sustitutos. Para ser más competitivo ante los demás la Empresa Mendels, optó por emitir la tarjeta Mendels como una estrategia de marketing para retener a los clientes y, dar facilidad de compra y por otra parte mejorar las campañas publicitarias, los canales de venta o mejores ofertas para los clientes.

## Rivalidad de los competidores

Este es una de las fuerzas finales, puesto que aparece cuando el número de estrategias entre competidores es elevada como es el caso de Mendels con Tiendas Carrión, Almacenes el Titán y Tiendas Unlimited. La rivalidad va en aumento, a medida que aparecen más competidores, con mayor tamaño y capacidad. Dependiendo de lo agresivo que se planteen estrategias se analizará las ventajas y buscar en qué aspectos se puede desbancar a la competencia. Ya sea, reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a los productos o incrementando las producciones de los mismos.

## 2.2 Teoría de sustento.

### 2.2.1 Teoría del kaizen

La teoría del kaizen está enfocada en la mejora continua de toda una empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. La teoría surgió en Japón y toma su nombre de dos ideogramas japoneses kai que significa “cambio” y zen que puede traducirse como “beneficioso o bueno”. El término fue acuñado por Masaaki Imai a mediados de los años ochenta, y desde esa época se ha utilizado en el ambiente corporativo para indicar un proceso

de mejora continua a partir de acciones concretas. La filosofía del kaizen radica en el trabajo en equipo y en los cambios inmediatos, orientado a que todos los elementos que componen una organización deben estar alineados a un mismo objetivo considerando al tiempo como un recurso estratégico, que se debe manejar con precisión para aprovecharlo al máximo. Al ser utilizado como un método de gestión, el kaizen tiene dos componentes principales: el mantenimiento que está orientado a la preservación de los procedimientos actuales mediante el entrenamiento y disciplina a la totalidad de los integrantes de una organización y el mejoramiento orientado a establecer estándares más altos.

El principio básico del kaizen consiste en motivar a los colaboradores permanentemente a buscar la mejora continua mediante poner en cuestión los procedimientos actuales e identificar áreas de mejora, a pesar que de estos cambios sean asequibles o de implementación sencilla pueden traer como resultado reducción de costos, tiempos de respuesta, aumento de la calidad y/o aumento de la productividad o eficiencia.

La mejora continua según el kaizen, es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado. El ejemplo más claro y más desarrollado de la administración del kaizen con éxito es aquel que integra las demandas del cliente en los factores claves de los procesos de trabajo.

Según Imai, existen tres tipos de orientaciones del kaizen:

1. Kaizen orientado a la administración: es el nivel en el cual la filosofía se vuelve operativa, ya que representa hacer tangible los mecanismos necesarios para unir la

visión estratégica de la organización con la gestión del día a día. Se origina en la alta gerencia y consiste en establecer una misión, visión y objetivos orientados a la mejora continua dando la pauta para lo que serán las políticas de operación y procesos de trabajo que logren la integración de la estrategia y la operación bajo el nuevo enfoque.

2. Kaizen orientado al grupo: Consiste en la puesta en práctica de la filosofía por parte de los equipos de trabajo la cual hacen factible lo establecido en las nuevas metas de la organización. Una vez establecidos los objetivos estratégicos, se busca mejorar el factor de oportunidad de los procesos involucrados. Un ejemplo de esta orientación del kaizen consiste en la implementación de red de equipos de mejora y círculos de calidad, equipos de personas expertas en el proceso y creados para establecer los medios necesarios para obtener los resultados deseados del proyecto de mejora. Estos grupos son los encargados de analizar y mejorar el proceso constantemente y así mantener la mejora continua.
3. Kaizen orientado al individuo: se crea un espíritu de trabajo orientado a la mejora continua por medio de la capacitación hasta lograr una actitud positiva hacia el cambio y el mejoramiento.

Dentro de los Elementos que conforman la teoría del kaizen se encuentran:

1. Orientación hacia el proceso, antes que hacia al resultado.
2. Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos.
3. Compromiso de los altos niveles gerenciales.
4. Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.
5. Mejoramiento continuo de los productos y procesos, internos y externos.



6. Constancia de los objetivos y una visión compartida.
7. Enfoque al cliente.
8. La inversión en personal.
9. La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.
10. Participación en la determinación y comunicación de metas.

### 2.2.2. Teoría del servicio al cliente

La teoría del servicio al cliente se centra en el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

#### Características del servicio al cliente

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es perecedero, se produce y consume instantáneamente.
3. Es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El valor agregado, plus al producto.

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- a. Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables

y manejan sus perfiles.

- b. Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción (auditoria del servicio).
- c. Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d. Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e. Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f. Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g. Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

#### Evolución del servicio al cliente

Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. Pero en la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio en el cual se establece una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

La principal razón por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan

en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones, individualización y amabilidad.

#### Herramientas para determinar la satisfacción del cliente

Existen varias formas de medición que las empresas pueden utilizar para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

Una de las normas más usadas en la actualidad es la Norma ISO 9001 la cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa. Los requisitos de la norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, como realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Para esta tarea se deben determinar los métodos para obtener y utilizar dicha información, este procedimiento se divide en 2 etapas:

- a. Obtener información
- b. Utilizar la información

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar que, como, quien y cuando se obtiene y se utiliza la información.

El propósito de la implementación de estos métodos es obtener información relevante de parte de los clientes; esta retroalimentación se obtiene por medio de las quejas de los clientes, ya que son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, y a la vez su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los estándares de calidad del cliente se han sido cumplidos esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Lo más importante al momento de dar seguimiento de la satisfacción del cliente, es lo que opine el cliente. Según la norma ISO 9004:00, el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basa en la revisión de información relacionada con el cliente, y que la recolección de esta información puede ser activa o pasiva. Indica que se deben reconocer las múltiples fuentes de información, y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla.

Ejemplos de información sobre la satisfacción del cliente:

- Encuestas rellenas por el cliente: la organización pregunta al cliente de forma activa.
- Quejas del cliente: fuente de información de incalculable valor a disposición de la organización sin mayor trabajo que tomar nota de ellas.
- Opiniones del cliente sobre los productos: el cliente expresa su opinión respecto al producto, la organización obtiene su opinión de forma pasiva.
- Requisitos del cliente e información del contrato: qué quería el cliente, qué le hemos dicho que le íbamos a dar, y qué le hemos entregado. Búsqueda activa de información indirecta sobre la satisfacción del cliente.
- Necesidades del mercado: qué está esperando el cliente y qué estamos ofreciendo nosotros. El cliente tiene expectativas, pero unas más importantes que otras. Conocer en

qué medida nuestros puntos fuertes coinciden con lo que el cliente espera es obtener información indirecta sobre su satisfacción de forma activa.

### 2.2.2. Antecedentes de las metodologías

La teoría del kaizen surge en Japón, al terminar la Segunda Guerra Mundial. Como consecuencia de la guerra, el país estaba desorganizado y afrontaba una escasez de recursos naturales, materias primas, energía y alimentos. Sin mencionar que sus productos no contaban con un diseño atractivo y su calidad dejaba mucho que desear. Es por este motivo que en 1949 se crea la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), con el propósito de desarrollar y difundir ideas del control de calidad por todo el país.

Para este tiempo, el Dr. William Edwards Deming era reconocido como uno de los expertos en el control de calidad. Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Pero en su propio país, su trabajo no recibió el reconocimiento y atención que ameritaba.

En 1950, Deming fue invitado a Japón por la JUSE cuando la industria y economía se encontraba en crisis. Durante su estadía en Japón, enseñó a los administradores, ingenieros y científicos japoneses cómo producir productos y servicios con calidad. Ellos escucharon y aplicaron sus principios. Cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar y su relación con los empleados. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial. Japón pasó de ser un país agrícola a uno industrial, y después de los conocimientos impartidos por William Edwards Deming, los japoneses dieron lugar a la estrategia de mejora de la calidad kaizen por medio de Masaaki Imai.

Masaaki Imai es considerado el ‘padre’ de la filosofía de gestión siendo el creador del concepto de ‘kaizen’. De esta conjunción, nació una estrategia minuciosa de mejoras graduales implementadas continuamente, que los japoneses consideran como el fundamento de su ‘milagro’ industrial de la pos-guerra.

La teoría del servicio al cliente surge de la Teoría del Servicio, de la cual se ha acumulado tradicionalmente conocimiento por medio de la habilidad profesional de personas encargados de la actividad, y día a día más es documentado en escritura por los investigadores.

La mayoría de los estudios de una actividad de servicio utilizan uno de los dos acercamientos alternativos, es decir, descriptivo o normativo.

La teoría descriptiva contiene conocimiento acerca de la actividad de servicio pasado o presente, pero no mucha ayuda modificarla a fin de que corresponda mejor a los requisitos más últimos. Los estudios académicos o históricos corresponden a este tipo. Se categorizan a veces en dos tipos: estudios extensivos de una gran cantidad de casos, y estudios intensivos de uno o unos pocos casos.

La teoría normativa de la actividad de servicio contiene conocimiento y herramientas que se pueden utilizar en la gerencia de la actividad, especialmente para optimizar la actividad existente o planear mejoras a ella. La investigación para crear teoría normativa está generalmente extensiva, porque necesita muchos casos como su material.

La meta del servicio es otra posibilidad de categorizar la teoría de una actividad de servicio. Hay sólo unos pocos tipos importantes de metas del servicio que han atraído el interés

de investigadores, que significa que estudiándolos será más fácil conseguir una buena vista total sobre la teoría actual del servicio que leyendo centenares de manuales de diversos tipos de servicio.

Estos puntos de vista mucho estudiados en la teoría actual del servicio incluyen:

- Tecnología del servicio.
- Economía del servicio.
- Calidad del servicio.
- Programación, o la gerencia temporal del servicio.
- Seguridad laboral.
- Motivación y psicología de la actividad.
- Teoría de grupos autónomos.

2.2.3. Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.

2.2.3.1. Teoría del kaizen

Se pueden listar las siguientes ventajas al utilizar la teoría del kaizen en la mejora continua dentro de las organizaciones:

- ✓ Humanización del ambiente de trabajo: el lugar de trabajo se beneficia de una atmósfera más positiva y relaciones entre las personas mejoran cuando todos los individuos.
- ✓ Empoderamiento de los empleados: la función de cada uno no se limita a su puesto sino que va más allá, alineado con las metas de la organización.
- ✓ Propicia un estilo de liderazgo más participativo ya que favorece la participación y autonomía de sus empleados.

- ✓ Optimización de la resolución de problemas al enfocar los procesos desde una perspectiva de búsqueda de soluciones, los empleados están capacitados para resolver problemas de forma continua.
- ✓ Impulso en los niveles de satisfacción de los consumidores ya que obtienen un mejor servicio y se benefician de productos de mejor calidad y con menos defectos.
- ✓ Mejores tasas de retención del talento humano ya que los empleados se encuentran satisfechos y motivados.
- ✓ Mayor grado de compromiso los miembros del equipo presentan un mayor interés en su trabajo y son más proclives a comprometerse con la metas de la organización.

A su vez, se pueden identificar las siguientes desventajas que pueden impactar negativamente la implementación del kaizen como método de mejora continua:

- Resistencia al cambio. Se requiere de un involucramiento de todos los niveles de la organización.
- Tiempo, en ocasiones los resultados no son inmediatos sino que a largo plazo.
- Mentalidad conservadora por parte de la gerencia/usuarios puede afectar la implementación ya que se hace un proceso más largo.
- Concentración en solo un área específica, se toma como restringir en lugar de optimizar.

Alternativas para superar dichas limitaciones

Uno de los principales obstáculos al implementar kaizen es la impaciencia de la gerencia por ver resultados inmediatos, no sólo en el área seleccionada, sino en toda la organización. Si bien es cierto la implementación del kaizen suele ser sencilla sus resultados se



perciben con el paso del tiempo. Es necesario dejar establecido un cronograma que permita dar seguimiento a la implementación y así contrarrestar la impaciencia por ver los resultados. El principal objetivo es la mejora continua e iniciar es el paso que lleva más tiempo implementar. Esto sumado a la incapacidad de la organización para apoyar y reconocer que los equipos de mejoramiento son capaces de tomar decisiones propias en situaciones de trabajo que directamente los afectan y modificar los procesos puede generar una resistencia al cambio por parte de la fuerza laboral.

Es por este motivo que la principal medida a tomar para hacer efectiva la implementación del kaizen como un método de mejora continua es el seguimiento por la alta gerencia, para asegurarse de que cada uno de los elementos que integran al sistema organizacional dentro de la empresa siga los nuevos procesos y objetivos.

#### 2.2.3.2. Teoría del servicio al cliente

Algunas de las ventajas que se encuentran en las empresas que se enfocan en mejorar su servicio al cliente son:

- ✓ Aumento de la motivación de los trabajadores, y a su vez propicia un ambiente de trabajo más ameno. El trato cordial entre cliente y cualquier integrante de la empresa servirá de ejemplo para los demás, y los estimulará para brindar un buen servicio.
- ✓ Notable mejora de la reputación e imagen general de la empresa.
- ✓ Incremento de las ventas, puesto que una buena atención genera buenos comentarios que atraerían más clientela.

- ✓ Reducción de gastos de publicidad, ya que el mejoramiento de la reputación a raíz de un buen servicio venderá por sí solo.
- ✓ Mejoramiento de la posición en comparación con la competencia, puesto que el cliente tomará mucho más en cuenta aquellos negocios que ofrecen productos y servicios de calidad.
- ✓ Se crea una relación de fidelidad y lealtad entre el cliente y la empresa, en vista del regreso constante del usuario.
- ✓ Se incrementa la rentabilidad de la empresa, puesto que el aumento de ventas no está influenciado únicamente por un gran número de clientes, sino por la seguridad que sientan los mismos con relación al servicio y productos que adquieren de determinado ente. Tendrán más confianza para invertir mayores sumas de dinero en los mismos, ya que tienen su calidad garantizada.
- ✓ Oportunidades de expansión, ya que todos los beneficios anteriores fomentarán la apertura de venta de nuevos productos o servicios.

También se pudieron identificar las siguientes desventajas que se presentan en las empresas que se enfocan en el servicio al cliente:

- Aumentan las quejas y reclamaciones por parte de los clientes.
- Provoca mayor costo la continua inversión para ofrecer un mejor servicio.
- Requiere de una fuerte inversión de tiempo para capacitar a los empleados.
- Mantenimiento y actualización del equipo de computación que se utiliza.

- Alto costo administrativo, formado por altos pasivos laborales y elevadas inversiones en hardware y software.
- Mercado exigente en cuanto a servicio al cliente se refiere.

#### Alternativas para superar dichas limitaciones

Al brindar un excelente servicio de atención al cliente, se satisfacen y superan las expectativas que tenía el mismo sobre el negocio o empresa. Esto se traduce en una buena impresión, que compartirá con sus conocidos. Los buenos comentarios que haga el cliente o usuario sobre la atención que recibió por parte de los integrantes de la empresa servirán de referencia para otras personas que en determinada ocasión requieran de un producto o servicio similar. Lo cual tendrá como resultado un aumento de la clientela y a la vez un aumento en las utilidades de la empresa.

### 2.3 Conceptualización

Estandarización de procesos: es un proceso que implica definir un estándar, informar el estándar a todas las áreas que componen a la organización, establecer la adhesión al estándar y propiciar una mejora continua del estándar.

Atención al cliente: es un servicio que prestan y proporcionan las empresas que comercializan productos a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio.

Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

De acuerdo a lo planteado por W. Edwards Deming en su libro sobre Calidad, productividad y competitividad:

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente". (p. 189)

Calidad Total: tipo de estrategia que tiene por misión la instalación de una conciencia de calidad en todos aquellos procesos vinculados a la fabricación de los productos o servicios y en lo que respecta a la organización. También conocido como Gestión de Calidad Total.

Crédito revolvente: es un tipo de crédito que puede utilizarse de forma repetida y no tiene establecido un número de cuotas.

## 2.4 Instrumentos utilizados

### 2.4.1 Herramientas implementadas por el kaizen

El principal pilar del kaizen es la herramienta conocida como el ciclo de mejora continua o PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) que se caracteriza por no tener un punto y final en el momento en que se obtenga un determinado resultado, sino que se crea una rueda continua en la que el ciclo se reinicia una y otra vez de manera periódica, generando de esta forma un proceso de mejora continua.

Cada ciclo terminado, además de para conseguir mejoras hasta un cierto nivel en un determinada área de la empresa, debe servir también como fuente de aprendizaje para mejorar en cada paso y aprender de los errores. Esto significa que siempre se debe buscar la optimización de las acciones por medio del análisis de: indicadores, logros obtenidos y

programas de mejora ya implementados.

Otras herramientas que son utilizadas como parte de la implementación del kaizen para método de mejora continua en función de lograr la calidad total son:

- El programa de las 5 S's

Las 5S es una técnica de gestión original de Japón y que se basa en 5 fases simples, así las 5S japonesas o las 5S de la calidad son: seiri (eliminar), seiton (ordenar), seiso (Limpiar), seiketsu (Estandarizar) y shitsuke (disciplina). El nombre del método (5S) se llama así porque está formado por 5 etapas, cada una de las cuales empieza por S en japonés.

Los proyectos de implantación de 5S deben ser abordables y medibles, cortos en el tiempo. Sus mejoras visuales son muy evidentes, lo que da la sensación de que se mejoran cosas.

- Control estadístico de procesos

El control estadístico de procesos (o SPC por sus siglas en inglés Statistical Process Control) es la aplicación de técnicas estadísticas para determinar si el resultado de un proceso concuerda con el diseño del producto o servicio correspondiente. Esta herramienta se utiliza para detectar la elaboración de productos o servicios defectuosos o para indicar que el proceso se ha modificado y los productos o servicios se desviarán de sus respectivas especificaciones de diseño.

- Grupos de análisis de procesos

Son grupos de personas de la organización que trabajan conjuntamente para mejorar y perfeccionar sus procesos de trabajo. Sus actividades incluyen: detectar problemas, analizarlos proponer soluciones y llevarlas a la práctica.

- Células auto dirigidas

Es un equipo de colaboradores con autoridad suficiente para poder responder por todo un proceso de trabajo, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo. El programa de equipos auto dirigidos, se basa en la administración participativa, la cual integra al personal directamente en la planificación, dirección y desarrollo de las labores productivas y administrativas de su área de trabajo.

- Justo a tiempo (Just in time)

La metodología justo a tiempo es una filosofía industrial que puede resumirse en fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas: hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita.

La fabricación justo a tiempo significa producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de inventarios.

- Círculos de Calidad

Los círculos de calidad son una práctica en la que se establece un grupo de trabajo de cada área que compone una organización y se reúne de forma voluntaria para tratar problemas o mejorar el funcionamiento de su área de trabajo asignada.

Se llevan a cabo reuniones supervisadas por un facilitador que es la persona mejor calificada o preparada de cada área. El propósito de estas reuniones incrementar la

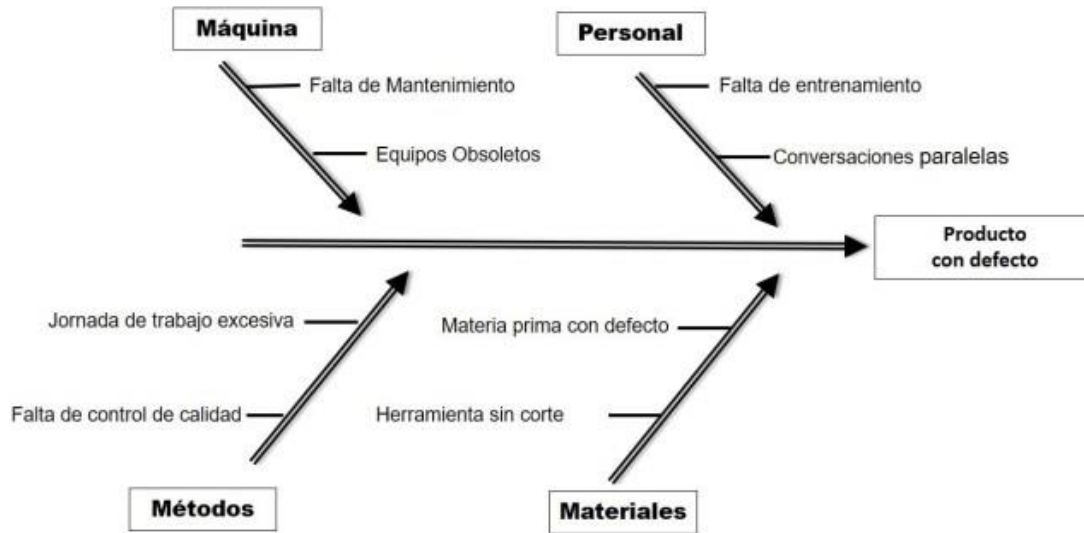
efectividad de cada área y conseguir una mayor integración del trabajador en la empresa y en los objetivos de excelencia de la misma.

#### 2.4.1.1. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso. Fue creado en la década de 60 por Kaoru Ishikawa con el propósito de que se tomara en cuenta todos los aspectos que pueden haber llevado a la ocurrencia del problema, de esa forma, al utilizarlo, las posibilidades de que algún detalle sea olvidado disminuyen considerablemente.

En la metodología, todo problema tiene causas específicas, y esas causas deben ser analizadas y probadas, una a una, a fin de comprobar cuál de ellas está realmente causando el efecto (problema) que se quiere eliminar. Como resultado: eliminado las causas, se elimina el problema.

El Diagrama de Ishikawa es una herramienta práctica, muy utilizada para realizar el análisis de las causas-raíces en evaluaciones de no conformidades, como se muestra en el ejemplo siguiente.



**Figura 2: Ejemplo Diagrama de Ishikawa.**

Fuente: Pulido, H.G. (2010).

El Diagrama de Ishikawa presenta la relación existente entre el resultado no deseado o no conforme de un proceso (efecto) y los diversos factores (causas) que pueden contribuir a que ese resultado haya ocurrido. Su relación con la imagen de una espina de pescado se da debido al hecho de que podemos considerar sus espinas las causas de los problemas planteados, que contribuirán al descubrimiento de su efecto, además del formato gráfico que se asemeja al diseño de un esqueleto de pescado.

Es posible aplicar el diagrama de Ishikawa a diversos contextos y de diferentes maneras, entre ellas se pueden encontrar:

- Para ver las causas principales y secundarias de un problema (efecto).
- Para ampliar la visión de las posibles causas de un problema, viéndolo de manera más sistémica y completa.



- Para identificar soluciones, levantando los recursos disponibles por la empresa.
- Para generar mejoras en los procesos.

## 2.5 Marco legal

La Carta Magna de la República de Honduras establece en su artículo 245, numeral 31 de la Constitución de la República en cuanto al sistema financiero del país lo siguiente “Ejercer vigilancia y control de las instituciones bancarias, aseguradoras y financieras por medio de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros cuya integración y funcionamiento se regirá en virtud de una ley especial...” en consecuencia creándose mediante Decreto No. 155-95, La Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. En 1959 mediante Decreto No.102, se delega la supervisión al Banco Central de Honduras (BCH) por medio de la Superintendencia de Bancos.

El BCH es el encargado de velar por la política monetaria, crediticia y cambiaria del Estado de Honduras, dentro de sus potestades se encuentra:

1. Determinar el encaje de las instituciones del Sistema Financiero.
2. Reglamenta el otorgamiento de préstamos a grupos económicos y partes relacionadas.
3. Prestamista de última instancia.
4. Regulación de las tasas de intereses
5. Organización y reglamentación del sistema de pagos.

Para hablar de colocación de líneas de crédito obligatoriamente se tiene que hablar de intermediación financieras para lo que la Ley del Sistema Financiero la plasma en su artículo 2 lo siguiente: “Intermediación Financiera. Es una actividad de interés público y se define como tal, la realización habitual y sistemática de operaciones de financiamiento a terceros con

recursos captados del público en forma de depósitos, préstamos u otras obligaciones, independientemente de la forma jurídica, documentación o registro contable que adopten dichas operaciones”. (Ley del Sistema Financiero 124-2004. Diario Oficial la Gaceta No. 30,502 de la República de Honduras, Tegucigalpa, Honduras, 24 de septiembre del 2004).

#### Leyes referentes a la emisión de tarjetas de crédito

Para el desarrollo de los mercados financieros los emisores de las tarjetas de crédito y débito juegan un papel importante y determinante constituyéndose en un factor clave para impulsar el desarrollo económico de la sociedad. Debido a esto, los productos financieros y en especial los de tarjetas de crédito que emita el sistema financiero y cualquier sociedad autorizada las prácticas realizadas y modelos de negocios efectuados impactan en la sociedad, por lo tanto los emisores de tarjetas de crédito presenten una oferta crediticia que sea beneficiosa para los tarjeta-habientes, cuyo uso debe generar un mejoramiento en su condición financiera, de manera que en el largo plazo, los clientes estarán en una mejor condición después de haber utilizado el producto o servicio, a como lo estaban antes, y no al contrario.

En este en el país se considera que ha evolucionado paulatinamente la normativa para la regulación y emisión de tarjetas de crédito siendo emitido en el año 2006 la Ley de Tarjetas de Crédito, contenida en el Decreto No.106-2006 de fecha 31 de agosto de 2006, reformada mediante Decreto No. 106-2006 de fecha 31 de agosto de 2006, reformada mediante Decreto No. 33-2013 del 7 de marzo de 2013 y posteriormente mediante Decreto No. 57-2017 de fecha 04 de agosto del 2017 se realiza la última reforma.

En este sentido aunque la reforma del 2017 establezca que el límite de crédito otorgado al tarjeta-habiente no debe exceder de cuatro (4) veces sus ingresos brutos en todo el sistema

financiero según el artículo 38-C párrafo segundo, la política de la empresa es otorgar créditos manejables por los clientes por la cantidad de L3,000.00; L6,000.00; L9,000.00; L12,000.00 etc. de acuerdo a la capacidad de pago de los clientes, pero no créditos tan altos, si no los que el cliente puede manejar para que de esta forma ellos consuman, paguen al otro mes y vuelvan a usar el crédito, es una manera de asegurar su lealtad para con la empresa .

Estableciéndose en la reforma del año 2017 según el artículo 2. “Para los efectos de esta Ley de Tarjetas de Crédito, se entiende por procesador: Sociedad que procesa operaciones relacionadas con una tarjeta de crédito o débito mediante una relación contractual con el Emisor y bajo la responsabilidad de este último. Entre las actividades que podrán realizar dichas sociedades están la administración de los sistemas de autorización, de intercambio, cobranza y recuperación, atención al público, emisión de plástico, afiliación de establecimientos comerciales, emisión de estados de cuenta, programas de lealtad, centros de llamadas y cualquier otra actividad previamente autorizada por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Salvo lo concerniente al capital mínimo, aplicarán a estas Sociedades todo lo dispuesto en la presente Ley para las Sociedades Emisoras”. (Reforma de la Ley de Tarjeta de Crédito Decreto No.057-2017. Diario Oficial la Gaceta No. 34,408 de la República de Honduras, Tegucigalpa, Honduras, 04 de agosto del 2017).

Al ser la Empresa Mendels una sociedad mercantil se asegura de evitar el sobreendeudamiento de los tarjeta-habientes porque nuestro rubro no es en si la colocación de créditos, si no el consumo de bienes por parte de la clientela, el objetivo principal es que el crédito utilizado sea pagado, que se vuelva a utilizar y así sucesivamente, para que exista un flujo en los procesos establecidos.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En este capítulo se incluye la información acerca del diseño de la investigación implementando el kaizen mediante las herramientas círculo de planificar- hacer- analizar- actuar apoyado por un Diagrama de Ishikawa para la determinación de las causas en los retrasos de los tiempos de respuesta en los procesos del área comercial de Crédito Mendels. Una vez examinado a detalle las causas se procederá al diseño de una propuesta de inversión que permitirá a la empresa tomar la decisión de implementarla de acuerdo a los resultados que propone.

### **3.1 Kaizen: mejora continua**

#### **3.1.1 Tipo y nivel de investigación**

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo y descriptivo ya que se interpretó la información recolectada de las gestiones de atención al cliente en el área comercial de Tiendas Mendels para proponer una estandarización de estos procesos con el objetivo de lograr una mejora en los tiempos de respuesta que actualmente se tenían además de la introducción a todos los niveles de un sistema de mejora continua que vaya ligado directamente con las metas de la organización.

Se determinó que el tipo investigación sería de tipo no experimental transversal porque los datos se obtuvieron en un determinado periodo de tiempo debido a que la aplicación de la encuesta y entrevista se realizaron en una fecha ya establecida en una sola sesión, mediante estas herramientas se pudo conocer el nivel de empoderamiento de la información que manejan las gerentes de tienda de los procesos además del nivel de satisfacción de los clientes que realizan estas gestiones.

### 3.1.2. Descripción del ámbito de la investigación

La recolección de información se realizó a nivel país, abarcando las 16 Tiendas Mendels ubicadas en Tegucigalpa (5), San Pedro Sula (3), Choluteca, Ceiba, Tela, Juticalpa, Santa Rosa de Copán, Comayagua, Siguatepeque y Danlí.

### 3.1.3. Población y Muestra

En el presente trabajo se utilizó una muestra representativa a partir de una población de interés, en este caso se entrevistó al equipo de gerentes y subgerentes (34) de tienda de las 16 Tiendas Mendels a nivel país.

Las entrevistas se realizaron de forma presencial a gerentes y subgerentes de 9 de las 16 Tiendas Mendels que conforman la zona centro sur, mientras que a las gerentes y subgerentes de las 7 tiendas de la zona norte por medio de llamada telefónica o video llamada para ahondar sobre los temas pertinentes a la investigación.

	<b>Tienda</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Subgerentes</b>
Zona Centro Sur	Plaza Miraflores	1	2
	Dorado	1	1
	Metromall	1	1
	Citymall	1	1
	Centro TGU	1	1
	Danli	1	1
	Juticalpa	1	1
	Choluteca	1	1
	Comayagua	1	1

Zona Norte	Centro SPS	1	1
	Galerias	1	1
	Multiplaza	1	2
	Ceiba	1	1
	Tela	1	1
	Santa Rosa de Copan	1	1
	Siguatepeque	1	1
	Total	16	18

**Tabla 1: Distribución del Equipo de Gerentes de Tiendas Mendels a nivel País.**

Fuente: Propia.

A la vez se realizó una encuesta enfocada en el cliente. La población fue determinada de acuerdo al segmento de clientes que reúnen las siguientes características:

- Clientes activos Crédito Mendels a nivel país (25,556)
- Clientes activos en mora (30, 60, 90, 120 días) (4,037)
- Clientes en mora judicial (+120 días) (1,209)

De acuerdo a las características de la investigación, el método de selección de la muestra fue de tipo probabilístico, debido a que la elección de las unidades de análisis tiene la misma probabilidad de ser elegidos o seleccionados en la muestra.

De las técnicas de muestreo probabilístico se eligió el muestreo aleatorio estratificado ya que esta técnica permitió definir grupos en función de las necesidades de la investigación y después se tomó una muestra de cada estrato para obtener la muestra final.

Debido a que la población es finita pero bastante amplia, se asignó un porcentaje por conveniencia a cada uno de los estratos, ya que muchas de las gestiones de atención al cliente son llevadas a cabo por clientes en mora y clientes en mora judicial que son estratos con menos de cinco mil clientes y el estrato con mayor cantidad de clientes son los activos. La población

objeto de estudio es de 30,802 clientes, que se tomaron de la base de datos actualizados de la empresa hasta el 31 de mayo. Se asignó un 0.5% de los clientes activos debido a la poca participación que tienen en las gestiones de atención al cliente y el 99.5% se distribuyó entre clientes activos con mora (52%) y clientes en mora judicial (47.5%).

Estratos	Nombre	Población	Muestra	Participación
A	Clientes activos	25556	93	31%
B	Clientes activos en mora (30, 60, 90, 120 días)	4037	126	43%
C	Clientes en mora judicial (+120 días)	1209	76	26%
Total		30802	294	100%

**Tabla 2: Definición de Estratos para Muestreo Aleatorio Estratificado.**

Fuente: Propia.

Con este tipo de muestro se aseguró que la muestra represente adecuadamente a la población en relación a las variables seleccionadas. Se implementó un sorteo aleatorio para determinar el listado de clientes a contactar para darle una misma probabilidad a cada cliente de cada estrato para ser considerado en la muestra final de 294 clientes a encuestar.

#### 3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para cumplir con el propósito que se estableció de obtener los datos necesarios para medir la factibilidad del proyecto, fue necesario definir un instrumento confiable y válido que al final permitió obtener las respuestas de la muestra seleccionada.

Se seleccionó utilizar fuentes primarias como ser la encuesta y la entrevista. La

encuesta consta de 5 preguntas con los siguientes objetivos:

<u>Pregunta</u>	<u>Objetivo</u>
¿Desde hace cuánto tiempo cuenta con su Crédito Mendels?	Conocer la antigüedad del cliente con la empresa
Durante ese tiempo, ¿ha tenido que realizar alguna gestión de atención al cliente relacionado con su Crédito Mendels en alguna tienda?	Determinar el número de clientes que realizan una gestión de atención al cliente
¿Cuál fue el tipo de gestión que realizó en tienda?	Identificar el tipo de gestión de atención al cliente más realizada
¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que dieran por resuelta su gestión?	Medir el Tiempo de respuesta promedio por gestión
¿Cómo calificaría la atención recibida para darle solución a su gestión?	Calificación de la atención/servicio recibido

**Tabla 3: Preguntas de la encuesta dirigida al cliente y su objetivo.**

Fuente: Propia.

La entrevista fue la herramienta fundamental para el tema de proyecto de graduación ya que permitió conocer las causas que originan los atrasos en los tiempos de respuesta en los procesos de atención al cliente. Consta de 8 preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación:

<u>Pregunta</u>	<u>Objetivo Especifico</u>
¿Usted cree que los procesos de atención al cliente están bien estructurados?	Objetivo 2
¿Cuál es el proceso de atención al cliente Crédito Mendels que más se realiza en su tienda?	Objetivo 2
Según su experiencia y criterio, ¿Cuál es la principal causa que genera retrasos en los tiempos de respuesta a las gestiones ingresadas en tienda?	Objetivo 4
¿Con qué frecuencia se dan reclamos o quejas de clientes por retraso en el tiempo de respuesta a la gestión que ha ingresado en su tienda?	Objetivo 1
¿Considera necesario la implementación de una herramienta para brindarle seguimiento a los procesos realizados en tienda?	Objetivo 5
¿Cómo considera su manejo de la información de los procesos de atención al cliente Crédito	Objetivo 3



Mendels?	
¿Qué área de apoyo debe mejorar para poder dar soluciones en tiempo y forma a los clientes que realizan una gestión en tienda?	Objetivo 4
¿Cuál sería el medio por el cual se debería realizar la bajada de información al equipo de tienda de los procesos previamente establecidos?	Objetivo 5

**Tabla 4: Preguntas de la entrevista dirigida a gerentes y su relación con los objetivos específicos de la investigación.**

Fuente: Propia.

Estos instrumentos se aplicaron vía call center de Mercadeo a los clientes que en el transcurso de este año habían registrado una queja o reclamo en relación a los procesos de Crédito Mendels. El equipo de 8 gestores aplicó una corta encuesta de satisfacción al cliente para conocer a fondo los procesos que presentan los atrasos así como las tiendas reincidentes en las que estos se presentaban. Ambos cuestionarios fueron aplicados en un ambiente controlado y a una muestra seleccionada.

Además se respaldaron los resultados obtenidos con ambas herramientas por medio del análisis del contenido, que comprende el marco teórico y que contiene soporte para la revisión bibliográfica. Ambas fuentes primarias de información y partes esenciales para la propuesta de mejora presentada en este documento.

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Para la recolección de información se estableció un cronograma para la aplicación de ambos instrumentos a las muestras previamente establecidas en el transcurso de 10 días, iniciando con las entrevistas a las gerentes de tienda el 22 de Mayo y finalizando el 1 de Junio de 2019.

En el caso de la encuesta vía call center, se inició el día lunes 27 finalizando el jueves 30 de mayo debido a que la planta no estuvo disponible debido al lanzamiento de una nueva campaña y promociones durante la semana del 20 al 26 de Mayo.

Se compilaron las respuestas de ambos instrumentos vía excel para su debido procesamiento y análisis para cumplir con los fines de esta investigación.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En este capítulo se presentan los resultados de la ejecución de los instrumentos de recolección de información seleccionados de acuerdo al procedimiento expuesto en el capítulo anterior. Estos resultados son presentados con su respectivo análisis descriptivo.

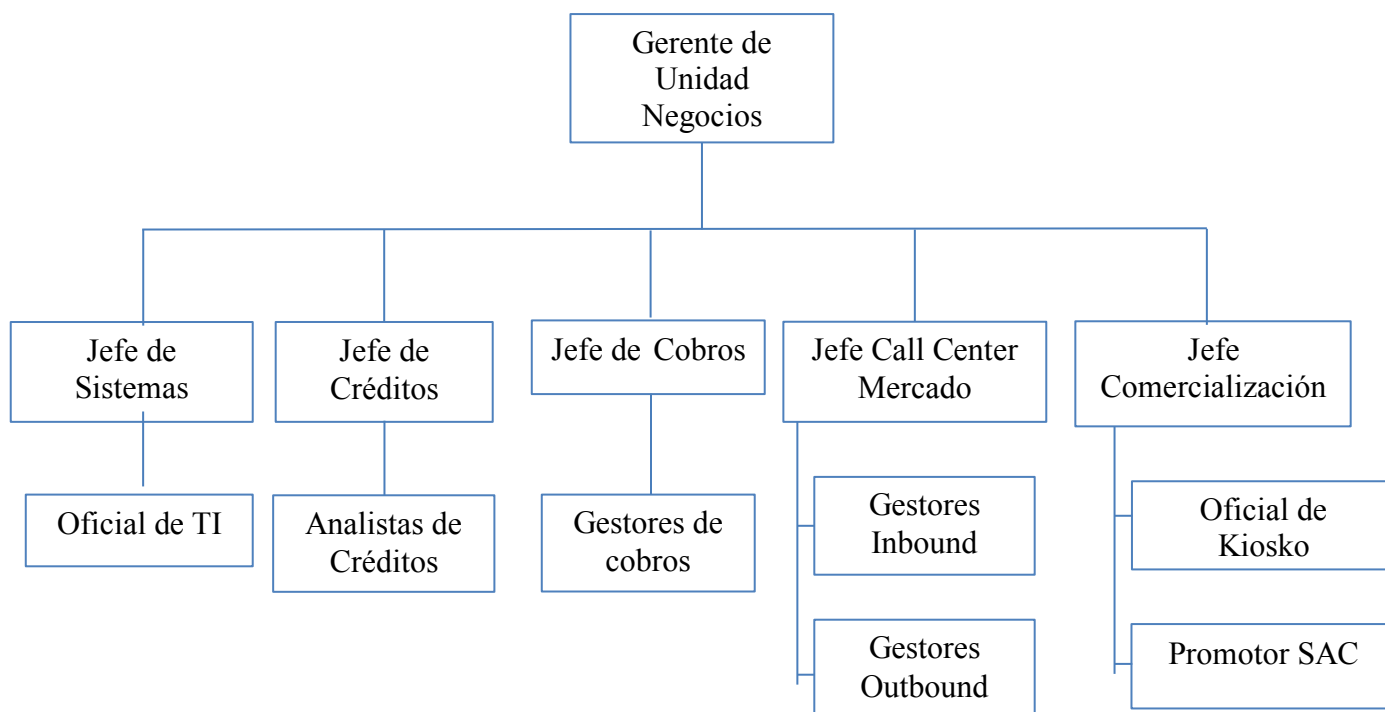
### **4.1 Antecedentes de la empresa**

#### **4.1.1 Breve descripción histórica**

Servicios Estrella S.A. Nace en Junio del año 2015 con el objetivo de captar nuevos clientes y fidelizarlos a través de un programa de amplios beneficios. Es la empresa de la Corporación MCC Dedicada a la administración de servicios financieros (C&C) tiene como producto estrella, Crédito Mendels única en su tipo y como acompañante perfecto para la cadena de Tiendas Mendels.

El establecimiento de procesos para las gestiones de atención al cliente Crédito Mendels es responsabilidad de Servicios Estrella S.A. La empresa está compuesta por 5 áreas funcionales: Créditos, Cobros, Call Center (Mercadeo), Comercial e Informática y todas estas áreas son las encargadas de dar seguimiento a las gestiones ingresadas en Tiendas Mendels.

Call Center (Mercadeo) está dividido en dos áreas, inbound y outbound. Inbound es el área encargada de brindar atención a los centros de atención al cliente mientras que outbound se encarga de contactar a los clientes mediante llamadas, correos electrónicos y mensajes de texto masivos. Es una de las principales áreas de apoyo del área comercial ya que pone en contacto al cliente con el producto y gestiona la resolución de gestiones operativas de los centros de atención al cliente.



**Figura 3: Organigrama de Áreas Funcionales de Servicios Estrella S.A.**

Fuente: Propia

El área comercial tiene como objetivo la comercialización del Crédito Mendels. Es un área que reporta directamente al Gerente de Unidad de Negocio y está compuesta por 2 Jefes Comerciales, una para la zona norte y la otra para la zona centro sur del país. Las Jefes Comerciales se encargan de la planeación estratégica de la comercialización del producto además de gestionar la operatividad de los centros de atención al cliente ubicados en cada tienda. En estos centros de atención al cliente es donde diariamente se ingresan solicitudes de crédito que se levantan en tienda. Una vez evaluada y aprobada por créditos, se procede a hacer la entrega de la tarjeta de compra al cliente. Además el centro de atención al cliente es el responsable de las gestiones de desbloques y reposiciones de tarjetas, aumentos de líneas de crédito, cambio de cuotas, cambios de fechas de pago, solicitud de constancias y finiquitos.

Créditos es el área encargada de la evaluación crediticia de las solicitudes ingresadas por el área comercial y su principal función es la aprobación de las solicitudes de los clientes.

El departamento de informática tiene como objetivo brindar soporte a las demás áreas funcionales de Servicios Estrella así como a las tiendas. Es uno de los departamentos con mayor involucramiento en todos los procesos de atención al cliente y está en alta demanda en cuanto a requerimientos. El departamento está compuesto por un Jefe de Informática y un Oficial de IT que se reparten la carga de las gestiones a realizar.

Cobros es el área encargada de gestionar la cartera en mora a través de una negociación factible para el cliente y para la empresa. Cuenta con un call center que se encarga de realizar llamadas de cobro a clientes en mora y es una de las áreas que tiene procesos en la que requiere del apoyo de las tiendas ya que las gestiones no se hacen por medio del centro de atención al cliente, sino que por las gerentes de tiendas. Dichas gestiones son pagos adelantados, pagos totales, pagos de consolidación de deudas con cheque y descuentos otorgados a clientes con promesa de pago. Todos estas gestiones están detalladas en manuales y presentaciones pero hasta el momento siempre se dan casos en lo que el departamento de Cobros pierde las negociaciones que ha gestionado por teléfono debido a una mala atención por parte de tienda.

#### 4.1.2 Servicios que ofrece

Servicios Estrella tiene como producto estrella a Crédito Mendels, que es una línea de crédito comercial revolvente que solo se adquiere en Tiendas Mendels. La tienda es la plataforma de impulso del producto por medio del personal de ventas al ofrecer a cada cliente la opción de llenar la solicitud de crédito para aplicar al beneficio apoyado de material publicitario en las diferentes secciones de la tienda.

El procedimiento para obtener el Crédito Mendels comienza cuando los clientes llenan una solicitud para aplicar al crédito por medio de un formulario de 2 páginas ya sea de forma física o digital por medio de una aplicación. Al cliente se le aprueba un monto inicial en su línea de crédito de 3 a 5 mil lempiras los cuales pueden utilizar para realizar compras en Tiendas Mendels, ACA JOE o DeTodo. El cliente elige en el área de caja la cuota que más le convenga. Al abonar una cuota de su crédito, el cliente vuelve a tener esa disponibilidad para seguir realizando compras.

El cliente obtiene una serie de beneficios con su tarjeta de Crédito Mendels:

- 20% de descuento en su primera compra.
- 15% de descuento permanente.
- Aplica descuento sobre descuento.
- Membresía gratis.
- 2 a 9 cuotas para cancelar.
- Tasa de interés preferencial.
- Compra mínima desde L. 195.
- Acumulación de puntos canjeables en Tiendas Mendels.
- Promociones especiales.

#### 4.1.3 Situación Actual

Actualmente Crédito Mendels se utiliza como forma de pago en todas las Tiendas Mendels a nivel nacional así como en Tiendas ACA JOE y DeTodo. Cuenta con una amplia cartera de clientes clasificados en 4 categorías principales:

1. Los clientes saldo cero se denominan de este modo debido a que son clientes

que han utilizado su línea de crédito pero terminaron de pagar sus cuotas y no volvieron a realizar compras. El número hasta la fecha de clientes saldo cero es de 16,073.

2. Los clientes circulación sin compra se denominan de este modo debido a que son clientes que se les realizó la entrega de su tarjeta en algún centro de atención al cliente pero hasta la fecha no han realizado su primera compra al crédito con su tarjeta. El número hasta la fecha de clientes circulación sin compra es de 8,347.
3. Los clientes pendientes de entrega se denominan de este modo debido a que son clientes que cuentan con su tarjeta aprobada pero no se les ha realizado la entrega del plástico en alguno de los centros de atención al cliente. El número hasta la fecha de clientes pendiente de entrega es de 2,843.
4. Los clientes activos son los clientes que mantienen su línea de crédito activa realizando compras. El número hasta la fecha de clientes activos es de 11,580.

El nivel de ingresos ha presentado un crecimiento del 25% en relación al año anterior.

Tipo	Activos	Saldo	Capital	Interes	Mora
Activos	28,237	L. 65099,588.55	L. 53173,109.67	L. 11862,546.98	L. 63,947.50
Bloqueado Temporal	816	L. 1646,086.24	L. 1347,906.53	L. 273,150.22	L. 25,020.04
Bloqueado Permanente	1,988	L. 5746,485.13	L. 4163,910.84	L. 922,278.12	L. 661,216.76
<b>Total General</b>	<b>31,041</b>	<b>L. 72492,159.92</b>	<b>L. 58684,927.04</b>	<b>L. 13057,975.32</b>	<b>L. 750,184.30</b>

**Tabla 5: Situación Actual Servicios Estrella por rubro.**

Fuente: Propia

## 4.2 Proceso Actual

### 4.2.1 Descripción de los procesos

Para los propósitos de este proyecto se determinó enfocarse en los procesos de atención al cliente que se realizan en las tiendas por parte de las gerentes y que requieren la asistencia de las áreas de apoyo de Servicios Estrella S.A. En la actualidad son las gestiones en que se retrasa la respuesta al cliente por incumplimientos de una o ambas partes involucradas en su realización.

Los procesos descritos a continuación se tomaron de las presentaciones compartidas a tienda por los Jefes Comerciales de Servicios Estrella. Cabe mencionar que dichos procesos están únicamente listados paso por paso, como un manual de instrucciones para que el equipo de tienda los realice.

Los procesos que se eligieron son los siguientes:

- Proceso para realizar un pago total.
  - a) Cliente se presenta en caja a realizar su pago.
  - b) Presenta tarjeta o número de identidad.
  - c) Seleccionar la opción pago total.
  - d) Informar al cliente del monto a cancelar.
  - e) Aceptar pago con efectivo o tarjeta debito/crédito.
  - f) Generar recibo de pago.
  - g) Entregar al cliente el recibo de pago.

Políticas:

- Cliente debe haber cancelado mínimo 2 cuotas para poder realizar el pago total.



- Si el cliente no ha cancelado ninguna cuota, se le realiza el cobro de 2 cuotas con el interés y después se le realiza el pago total.
- Cliente puede cancelar únicamente con efectivo o tarjeta débito o crédito.
- Tiempo de respuesta: el pago se aplica de inmediato en el sistema.

El flujograma de acuerdo al proceso que la empresa tiene definido sería como el siguiente ejemplo:



**Figura 4: Flujograma de proceso para realizar un pago total**

Fuente: Propia

- Pago con descuento por mora.

- a) Cliente recibe llamada o mensaje de parte del departamento de cobros notificando de un descuento especial por realizar su pago atrasado.
- b) Cliente presenta su tarjeta o identidad en caja y notifica a la cajera del descuento que se le ofreció.
- c) Cajera valida en el estado de cuenta el valor a cancelar.
- d) Informar al cliente del monto a cancelar.
- e) Aceptar pago con efectivo o tarjeta debito/crédito.
- f) Generar recibo de pago.
- g) Entregar al cliente el recibo de pago.

Políticas:

- Si el monto no está reflejado en el estado de cuenta, redirigir al cliente al centro de atención al cliente para validar el monto con descuento.
- Gerente de tienda reporta por correo el pago del cliente a sistemas para la limpieza de saldo.
- Tiempo de Respuesta: 2 días hábiles después de que gerente de tienda reporta el pago vía correo.

El flujograma de acuerdo al proceso que la empresa tiene definido sería como el siguiente ejemplo:



**Figura 5: Flujograma de proceso para realizar un pago con descuento por mora.**

Fuente: Propia

- Arreglo de pago.
  - a) Cliente recibe llamada de parte del departamento de cobros para llegar a un plan de pago para cancelar el monto atrasado de su crédito.
  - b) El cliente se presenta a Tienda Mendels a cancelar el valor negociado con Cobros.
  - c) Cajera recibe el pago al cliente.
  - d) Generar recibo de pago.
  - e) Entregar al cliente el recibo de pago.

Políticas:

- El arreglo de pago que cobros otorga tiene fecha de vencimiento. Si han pasado el periodo de tiempo otorgado por cobros para hacer el pago, el cliente debe ir al centro de atención al cliente para comunicarse nuevamente con cobros y llegar a un nuevo acuerdo.
- Gerente de tienda reporta el pago recibido al depto. de Cobros, vía correo y adjuntar el comprobante el día que el cliente realiza el pago.
- Cobros procede a solicitar la aplicación del pago por medio de correo al departamento de informática.
- En el sistema, el pago no se va a reflejar debido al estatus de la mora, por eso es importante reportarlo a cobros para que se realice la limpieza del saldo.
- Tiempo de Respuesta: 2 días hábiles después de que gerente de tienda reporta el pago vía correo.

El flujograma de acuerdo al proceso que la empresa tiene definido sería como el siguiente ejemplo:



**Figura 6: Flujograma de proceso para realizar un arreglo de pago**

Fuente: Propia

- Pago con cheque por consolidación de deuda.
  - a) Cliente se presenta a tienda con el cheque.
  - b) Cajera recibe el pago y verifica el monto a pagar y que el cheque cumpla con requisitos:
    - ✓ Cheque a nombre de Servicios Estrella S.A.
    - ✓ Cheque certificado o de caja.
    - ✓ Valor a pagar debe cubrir el saldo de la deuda.
  - c) Cajera entrega un recibo de pago manual al cliente, limpio y claro.

- d) Gerente de tienda debe enviar a depositar el cheque a la cuenta de Servicios Estrella S.A.
- e) Gerente de tienda debe enviar correo con escáner el cheque, comprobante de pago y el depósito.

Tiempo de Respuesta: 3 días hábiles después que tienda realiza el deposito del cheque y reporta el pago vía correo.

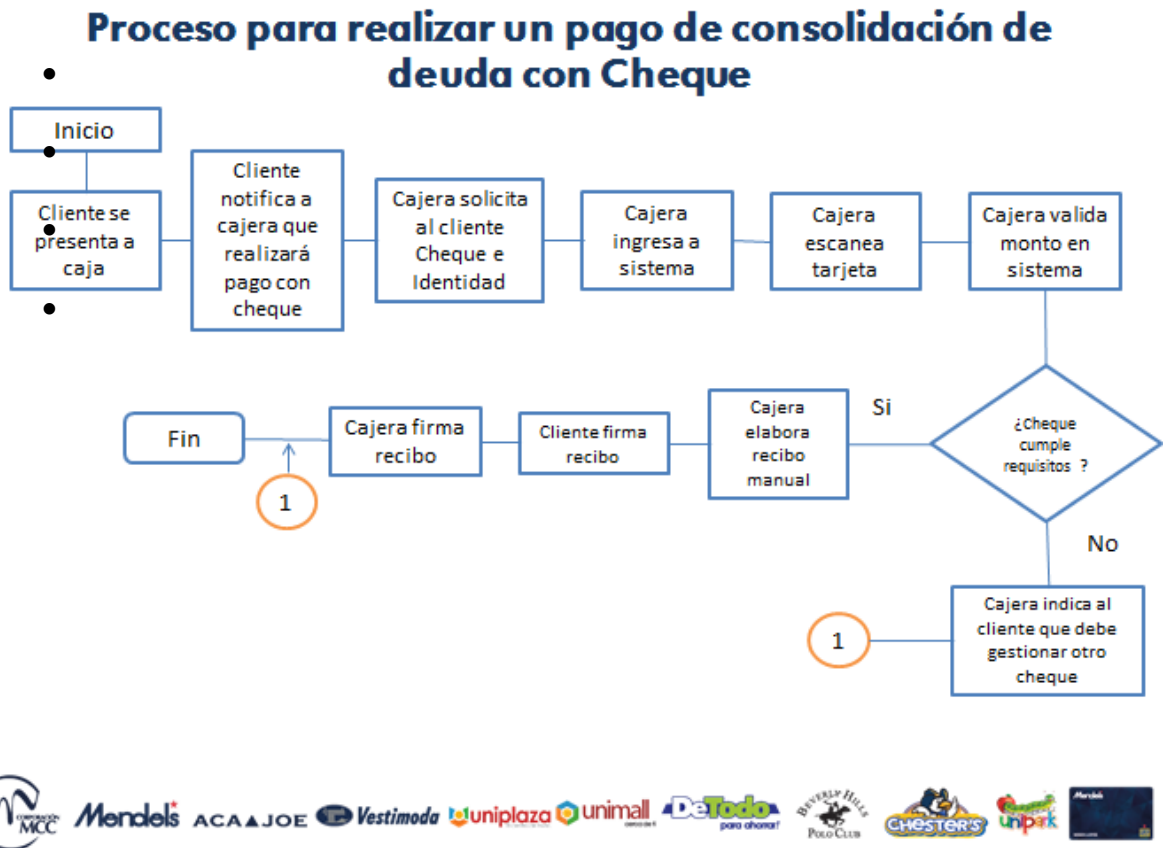


Figura 7: Flujograma de proceso para realizar un arreglo de pago

Fuente: Propia



## CONSOLIDACION DEUDA

1. Cliente se presenta a Tienda.
2. Informa que va a pagar con cheque por Consolidación de deuda.
3. El cheque debe ser cheque de caja remitido por Banco o Cooperativa financiera
4. El Beneficiario será **Servicios Estrella S.A.**
5. El cheque deberá ser por el saldo total adeudado, excepto que el cliente tenga algún acuerdo con Cobros.
6. Cajero entrega un recibo de pago manual al cliente por el valor del cheque
7. El cheque se envía a depositar en la cuenta de **BAC CREDOMATIC**
8. ( Cta. No. **XXXXXXXX**) a nombre de Servicios Estrella S.A.



**Figura 8: Ejemplo de Manual de Procesos Crédito Mendels utilizado hasta la fecha**

Fuente: Manual de Cobros Crédito Mendels.

### 4.2.2 Análisis de personal

Actualmente el personal a cargo de las diferentes áreas tanto de Servicios Estrella y Tiendas Mendels cuenta con años de experiencia dentro de la empresa, dando como resultado Personal empoderado de la cultura organización de la Corporación MCC.

El rango de edad de las gerentes de tienda oscila entre los 25 a 40 años de edad con mínimo 3 años de antigüedad en su puesto. Todas poseen un grado de licenciatura o ingeniería y experiencia previa en ventas y manejo de personal.

Una oportunidad de mejora identificada se manifestó en el uso de los sistemas propios del ámbito de tienda, siendo unas gerentes mucho más empoderadas con el manejo del sistema que otras.

De parte del equipo de Servicios Estrella, un 60% del personal está en su puesto desde el inicio de la empresa en 2015, dando como resultado empleados con amplia experiencia en su área y que ha desarrollado los procesos y modificaciones que estos han tenido en los últimos años.

La responsabilidad de resolver las gestiones en tiempo y forma es compartida entre ambos equipos de trabajo ya que ambos deben realizar su parte asignada para lograr el cumplimiento de las gestiones correctamente.

#### 4.3 Método de medición a ser aplicado

##### 4.3.1 Justificación

Se seleccionó la aplicación de dos herramientas, una orientada a clientes y otra a las gerentes en el área comercial. Para los clientes, se determinó la aplicación de una encuesta con la finalidad de conocer a detalle cual es la percepción del cliente Crédito Mendels cuando ha realizado gestiones en tienda ya que en ocasiones se ha reportado vía call center que muchos clientes no han recibido una solución satisfactoria a sus gestiones que ha tenido como consecuencia para la empresa, la pérdida de ese cliente.

La herramienta seleccionada para las gerentes de tienda fue una entrevista, en la cual se consulta a las gerentes de tienda a nivel país su opinión acerca de los procesos actuales y también para conocer su nivel de manejo de la información.

##### 4.3.2 Aplicación

Ambas herramientas se aplicaron en un ambiente controlado, para la encuesta dirigida a los clientes se contó con el apoyo del call center de la empresa, que en el transcurso de 3 días realizó 294 encuestas de 6 preguntas a los clientes seleccionados para el estudio.

Mientras que las entrevistas a gerentes fueron realizadas de forma presencial y telefónica en el transcurso de 2 semanas por la Jefe Comercial de la zona centro sur de Crédito Mendels.



### 4.3.3 Resultados y análisis de las Entrevistas

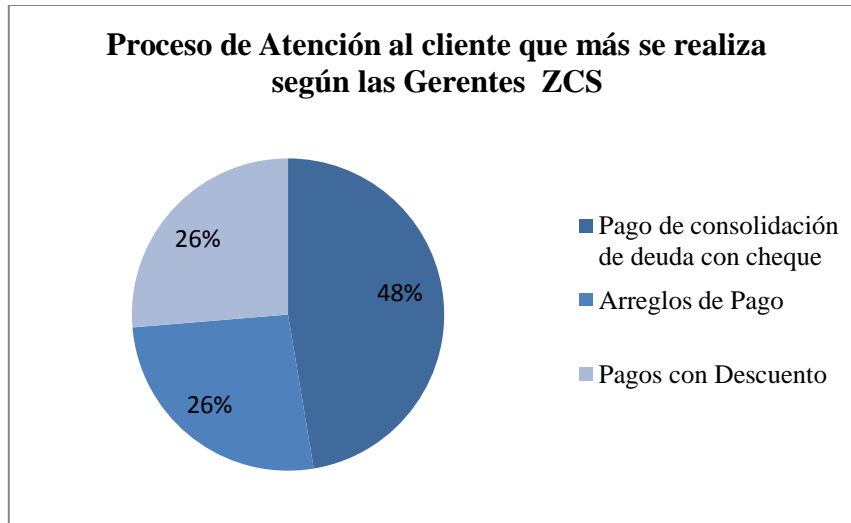
#### 4.3.3.1 Entrevistas zona centro sur

Según el plan establecido en la metodología, se comenzó con las entrevistas de forma presencial a las gerentes y subgerentes de tienda de la zona centro sur y se obtuvieron las siguientes respuestas. Las respuestas en su totalidad se adjuntan por medio de tablas en la sección de anexos.

En la primera pregunta se les consulto acerca de cómo estaban estructurados actualmente los procesos de atención al cliente y su opinión acerca de los pasos a seguir. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ 14 de 19 de las entrevistadas que representan el 74%, opino que los procesos están bien estructurados y han mejorado a lo largo del tiempo.
- ✓ 5 de 19 de las entrevistadas que representan el 26%, tuvo una opinión diferente del resto, en el cual detallan que aun consideran que los procesos son demasiado largos lo cual los hace confusos. A la vez manifestaron que toman mucho tiempo llevarlos a cabo lo cual resta la prioridad que debe otorgársele al cliente en tienda y también una vez ingresados se dificulta dar seguimiento si no hay respuesta de inmediato de las áreas que dan soporte o el área asignada para dar resolución.

En la pregunta dos se les consultó acerca del proceso de atención al cliente que más se realiza en su tienda, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

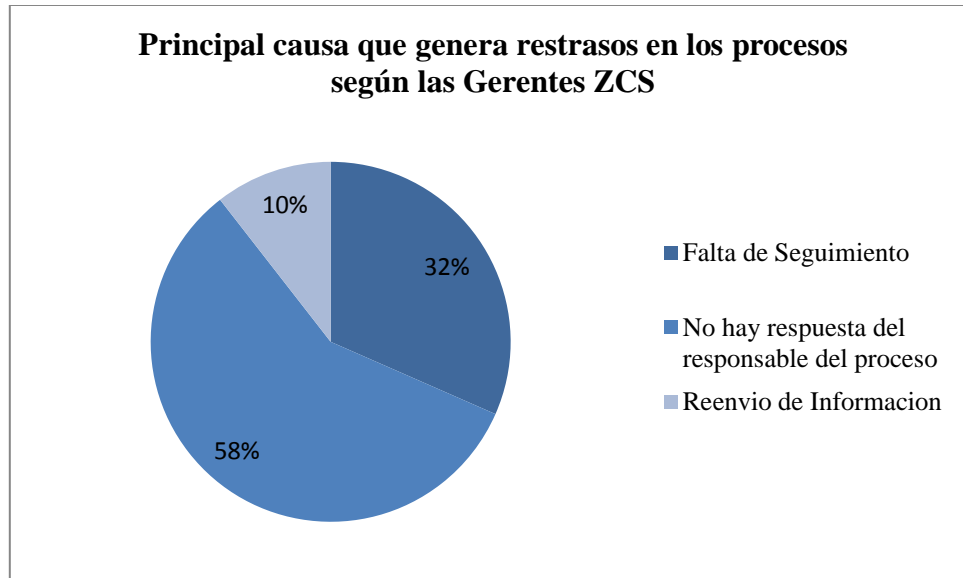


**Figura 9: Proceso de Atención al cliente que más se realiza según las Gerentes Zona Centro Sur**

Fuente: Propia.

Analizando las respuestas de las gerentes, se puede observar que los clientes se avocan a tienda para realizar las gestiones cuando llegan a un acuerdo con cobros. Estos procesos forman parte del día a día de las gerentes de tienda, unos se realizan con más frecuencia que otros como se puede observar en la figura 9. Es la responsabilidad de cada gerente su realización completa y correcta para garantizar una respuesta al cliente en tiempo y forma.

En la tercera pregunta se consultó tanto a gerentes y subgerentes su opinión basada en su experiencia personal al momento de llevar cada uno de los procesos, cual es la principal causa que genera los retrasos en los tiempos de respuesta a las gestiones que se ingresan en cada una de sus tiendas. Se obtuvieron diferentes comentarios que sirven para identificar las oportunidades de mejora necesarias para la propuesta de una estandarización de procesos:



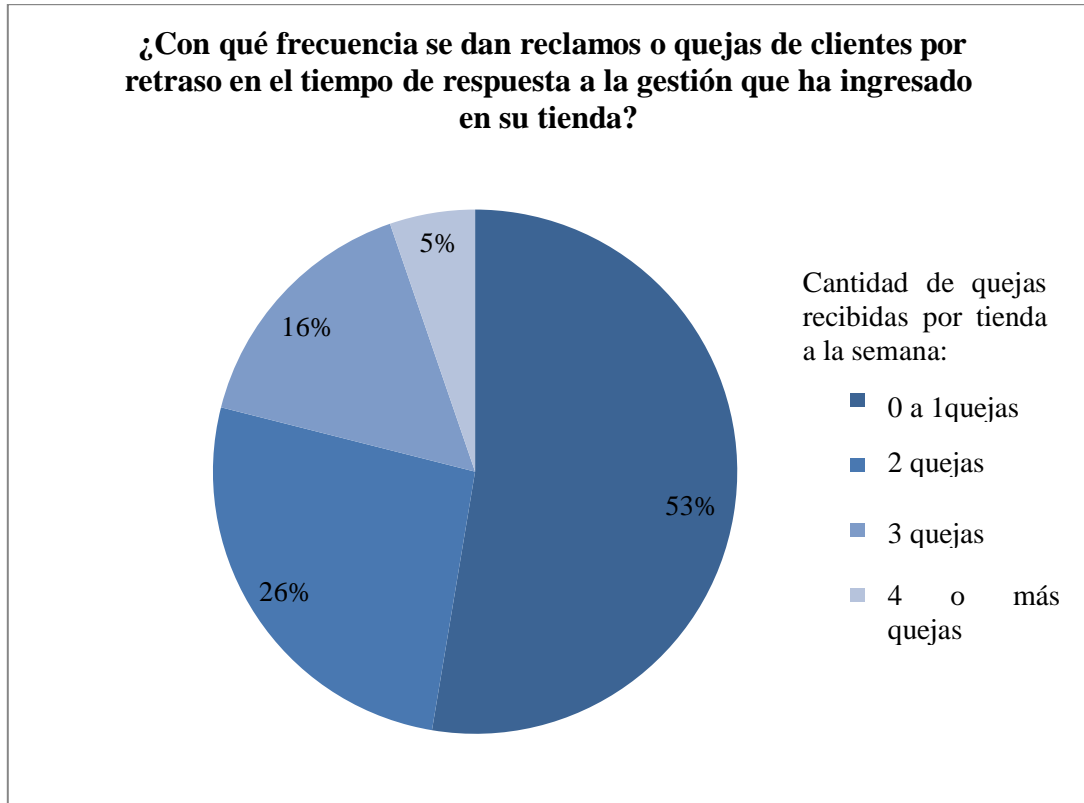
**Figura 10: Principal causa que genera retrasos en los procesos según las Gerentes Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Un 58% de las gerentes de tienda opinaron que existe una falta de seguimiento de los procesos una vez que la tienda los reporta al área encargada. Uno de los factores que juega un papel significativo es el envío de información incorrecta o que el proceso no se reporte al área que debe proporcionar una respuesta y estos casos se dan cuando la gerente a cargo de reportar el proceso no lo hace de forma correcta. Lo cual lleva a una tercera causa con mayor incidencia como es el **reenvío** de información, y esto se da una vez el cliente se avoca a tienda en una segunda ocasión al no tener respuesta de la gestión ingresada. El proceso vuelve a iniciar, reenviando la información esta vez al área correcta pero el cliente ya se encuentra molesto por el retraso en brindarle una respuesta.

En la pregunta cuatro se consultó acerca de la frecuencia en la tanto gerentes y subgerentes reciben quejas o reclamos debido a atrasos en alguna gestión ingresada en cada

una de sus tiendas. Se obtuvo una estimación por tienda según la opinión de cada una de las gerentes:

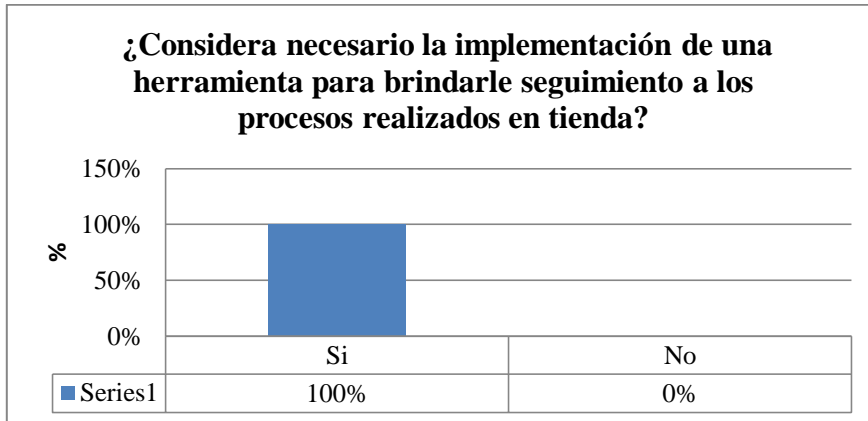


**Figura 11: ¿Con qué frecuencia se dan reclamos o quejas de clientes por retraso en el tiempo de respuesta a la gestión que ha ingresado en su tienda?**

Fuente: Propia.

De las frecuencias obtenidas, se puede observar que en promedio se reciben de 1 a 3 quejas en relación a una gestión que un cliente realizó por cada tienda en el tiempo de una semana. Este dato va de la mano con las respuestas a las preguntas anteriores de la encuesta. El número de clientes que se avocan a tienda a realizar una gestión va en aumento y se presentan problemas como falta de seguimiento o envío incorrecto de la información necesaria para resolver la gestión del cliente que al final al no verse satisfecho presenta una queja en la tienda.

En la pregunta cinco se consultó si considerarían necesaria la implementación de una herramienta que facilitara el seguimiento de cada una de las gestiones que se realizan en cada una de las tiendas y todas las encuestadas respondieron favorablemente.



**Figura 12: ¿Considera necesario la implementación de una herramienta para brindarle seguimiento a los procesos realizados en tienda?**

Fuente: Propia.

Un 100% de las gerentes de la zona centro sur consideraron necesaria la implementación de una herramienta tecnológica que brinde la opción de dar seguimiento a las gestiones que ingresan. Esto brindaría una mejor estructura al proceso, y garantizaría un mejor seguimiento por parte de todos los involucrados. La tienda cuenta con un sistema de tickets que las gerentes ya utilizan y es amigable para el usuario. La habilitación de una herramienta similar tendría un impacto positivo para la estandarización propuesta.

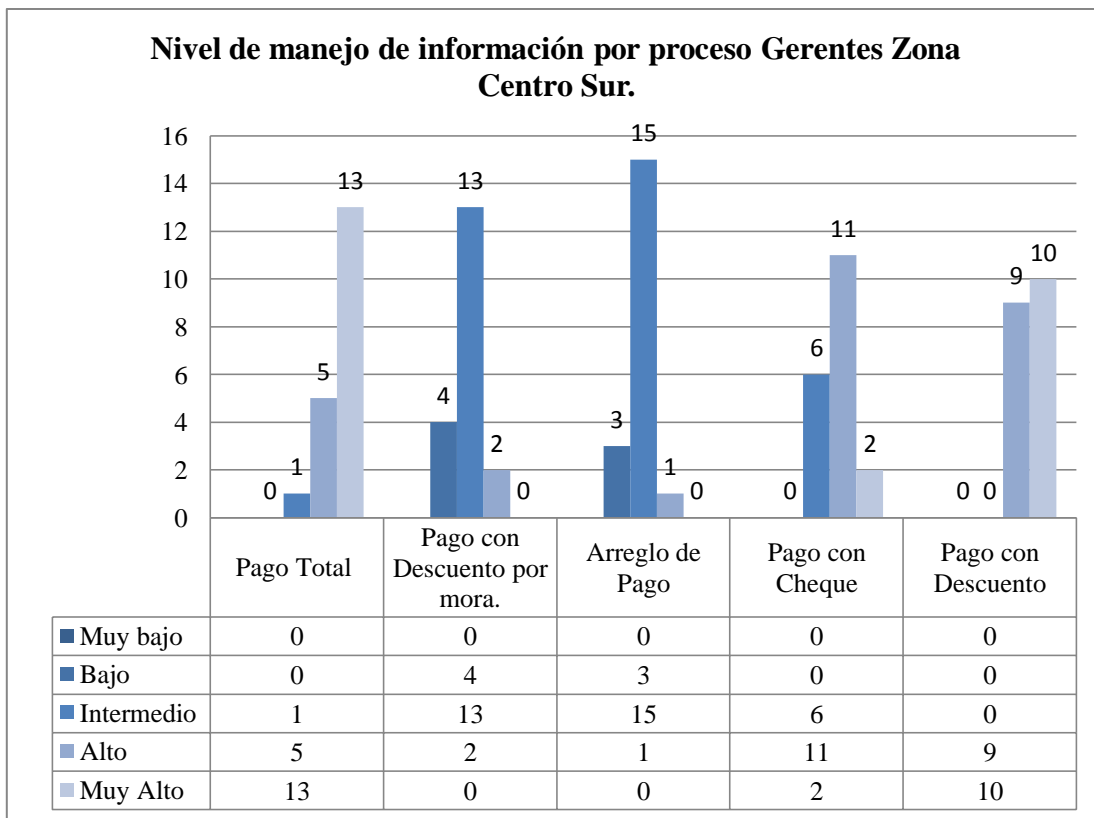
En la pregunta número seis se consultó a cada una de las gerentes acerca de su manejo de información en relación a cada uno de los proceso de atención al cliente Crédito Mendels. Se asignó una escala del 1 al 5, en la cual 1 representaba un nivel muy bajo de manejo de la información relacionada con el proceso y un 5 representaba un nivel muy alto de manejo de la

información necesaria para realizar cada uno de los procesos. Se obtuvieron las siguientes respuestas por proceso:

	Pago Total	Pago con Descuento por mora.	Arreglo de Pago	Pago con Cheque	Pago con Descuento
Muy bajo	0	0	0	0	0
Bajo	0	4	3	0	0
Intermedio	1	13	15	6	0
Alto	5	2	1	11	9
Muy Alto	13	0	0	2	10

**Tabla 6: Escala de nivel de manejo de información por proceso Gerentes Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

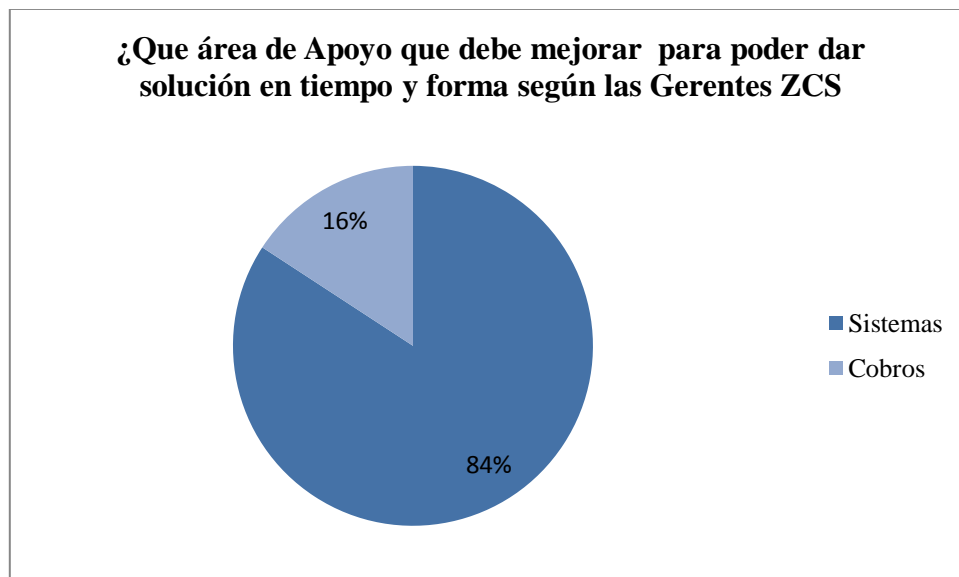


**Figura 13: Nivel de manejo de información por proceso Gerentes Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

La mayoría de las gerentes y subgerentes consideran que tienen un nivel intermedio y alto de cada uno de los procesos. Sin embargo en el día a día se presentan casos en los que no se están cumpliendo los pasos estipulados por proceso. Para mejorar el seguimiento de cada proceso hace falta una herramienta que permita evaluar el conocimiento de cada gerente por proceso que permita dar una calificación y así identificar quienes necesitan un reforzamiento de la teoría y pasos por proceso.

En la pregunta número siete se consultó a cada una de las gerentes cual sería el área de apoyo que debe mejorar para poder dar soluciones en tiempo y forma a los clientes que realizan una gestión en cada una de sus tiendas. Se obtuvieron las siguientes respuestas:



**Figura 14: Área de Apoyo que debe mejorar según las Gerentes Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Las áreas más involucradas en los procesos que se llevan a cabo en tienda son sistemas y cobros pero las tiendas no tienen contacto directo con ellos, solo por medio de las gestiones

que se ingresan. Cobros como encargado de cargar al sistema los montos negociados con los clientes falla en ocasiones porque los montos no están reflejados en el sistema para que la tienda pueda realizar el cobro con el monto correcto y el departamento no trabaja fines de semana por lo cual es complicado para las tiendas resolver las gestiones y es por eso que muchas gerentes opinaron que este departamento debe mejorar. Mientras que sistemas hace la aplicación manual de pagos con cheque, limpieza de saldos y aplicación de descuentos y atiende a las 16 tiendas por lo cual la carga de trabajo es bastante pesada y por lo general toma tiempo obtener una respuesta.

En la pregunta número ocho se consultó a cada una de las gerentes cual sería el medio por el cual ella preferirían se realizara la bajada de información a sus tiendas cada vez que se realice un cambio o modificación en los procesos de atención al cliente previamente establecidos. Se obtuvieron los siguientes comentarios:

- ✓ Un 90% de las gerentes entrevistadas mostró su preferencia hacia medios más directos o de comunicación uno a uno como llamadas o hasta conferencias mediante video llamada para poder realizar preguntas y aclarar dudas. Además de sentirse más cómodas resaltando que la comunicación sería más fluida.
- ✓ Los medios que se utilizan actualmente como correo y whatsapp tuvieron muy poca aceptación con un 10% de las gerentes que los consideran como útiles e informativos mientras que el 90% los califico como muy rígidos e imprecisos.

#### 4.3.3.2 Entrevistas zona norte

Según el plan establecido en la metodología, una vez finalizadas las entrevistas presenciales se procedió con las entrevistas mediante video llamadas a las gerentes y

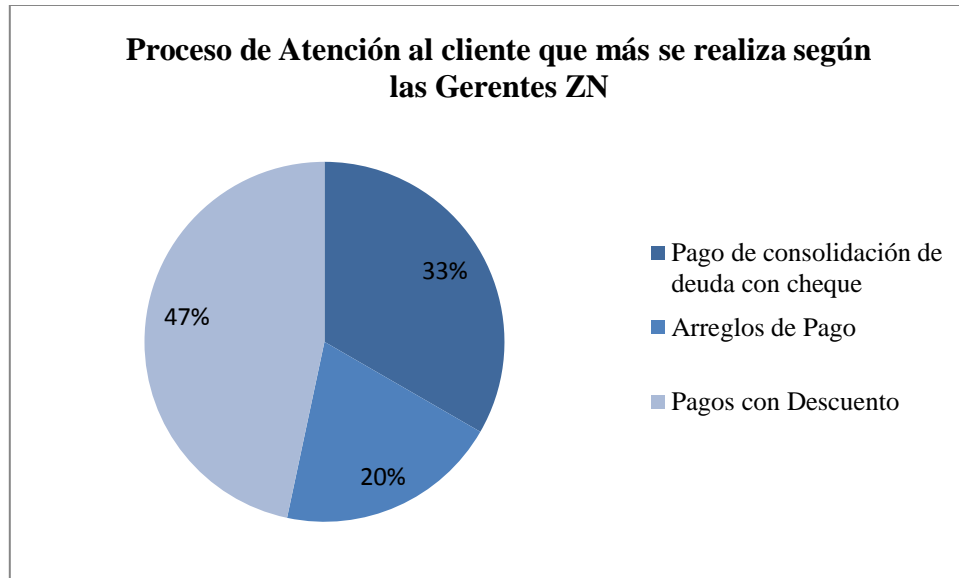


subgerentes de tienda de la zona norte y se obtuvieron las siguientes respuestas.

En la primera pregunta se les consultó acerca de cómo estaban estructurados actualmente los procesos de atención al cliente y su opinión acerca de los pasos a seguir. Se obtuvieron los siguientes comentarios:

- ✓ 11 de 15 que representa un 73% de las entrevistadas opinó que los procesos están bien estructurados y han mejorado a lo largo del tiempo. Sin embargo, muchas comentaron que les tomo demasiado tiempo acostumbrarse a ellos y que se requiere practica para acostumbrarse a ellos.
  
- ✓ 4 de 15 que representa un 27% de las entrevistadas tuvo una opinión diferente del resto, en el cual detallan que aun consideran que los procesos son demasiado largos y lleva demasiado tiempo llevarlos a cabo. Una de las entrevistadas manifestó que se depende mucho de una persona y que no se obtiene una respuesta inmediata. A la vez manifestaron que no se tiene ninguna forma en la que se puede verificar si se omitió un paso o si todo se realizó correctamente.

En la pregunta dos se les consultó acerca del proceso de atención al cliente que más se realiza en su tienda en el lapso de una semana, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:



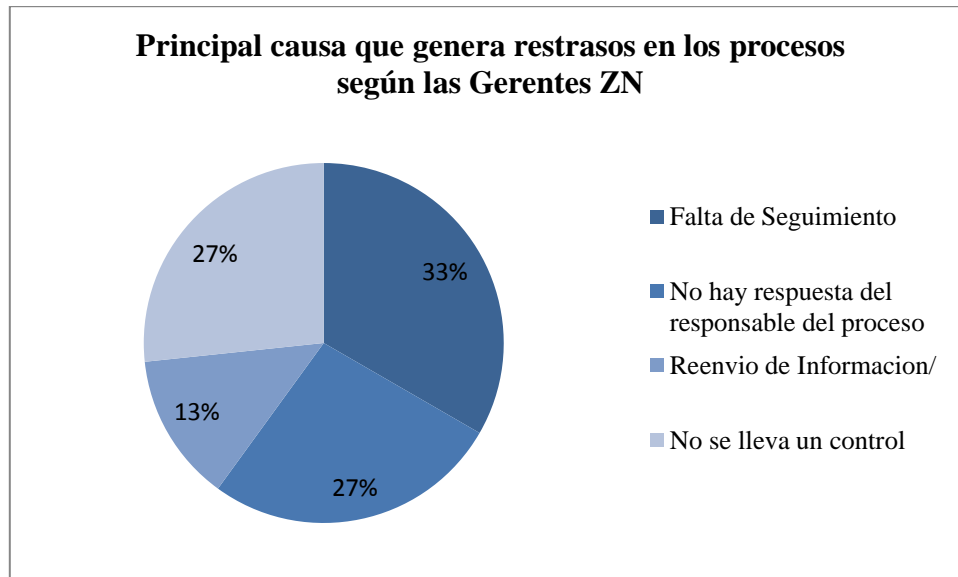
**Figura 15: Proceso de Atención al cliente que más se realiza según las Gerentes Norte.**

Fuente: Propia.

Analizando las respuestas de las gerentes de la zona norte, se puede observar que las gestiones varían según la zona. Mientras que en la zona centro sur los clientes realizaban con mayor frecuencia el pago con consolidación de deuda con cheque en la zona norte se realiza con mayor frecuencia los arreglos de pagos. El equipo gerencial de ambas zonas debe manejar todos los procesos pero existe la tendencia que las gerentes de ambas zonas manejen mejor el proceso que se realice con mayor frecuencia en su tienda asignada. Los clientes continuarán avocándose a tienda para realizar sus gestiones y es la responsabilidad de cada gerente manejar todos los procesos, realizarlos completa y correctamente para garantizar una respuesta al cliente en tiempo y forma.

En la tercera pregunta se consultó tanto a gerentes y subgerentes su opinión basada en su experiencia personal al momento de llevar cada uno de los procesos, cual es la principal causa que genera los retrasos en los tiempos de respuesta a las gestiones que se ingresan en

cada una de sus tiendas. Se obtuvieron diferentes comentarios que sirven para identificar las oportunidades de mejora necesarias para la propuesta de una estandarización de procesos:

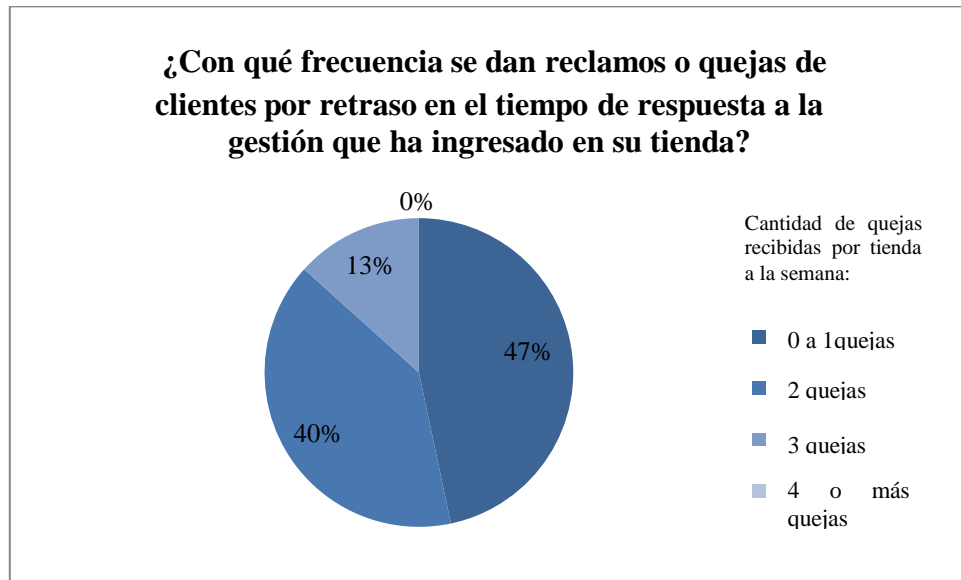


**Figura 16: Principal causa que genera retrasos en los procesos según las Gerentes Zona Norte.**

Fuente: Propia.

Las gerentes de ambas zonas opinaron la falta de seguimiento de los procesos es la principal causa de retraso ya que una vez que la tienda los reporta al área encargada no se lleva un orden que permita revisar qué proceso está resultando y cuál no. Se da el mismo caso que en la zona centro sur, el envío de información incorrecta o que el proceso no se reporte al área que debe proporcionar una respuesta causa que el proceso no avance y que no se de una resolución al cliente. Se repite el caso en el que el cliente se avoca a tienda en una segunda ocasión al no tener respuesta de la gestión ingresada. El proceso vuelve a iniciar, reenviando la información esta vez al área correcta pero el cliente ya se encuentra molesto por el retraso en brindarle una respuesta.

En la pregunta cuatro se consultó acerca de la frecuencia en la tanto gerentes y subgerentes reciben quejas o reclamos debido a atrasos en alguna gestión ingresada en cada una de sus tiendas en el transcurso de la semana. Se obtuvo una estimación por tienda según la opinión de cada una de las gerentes:



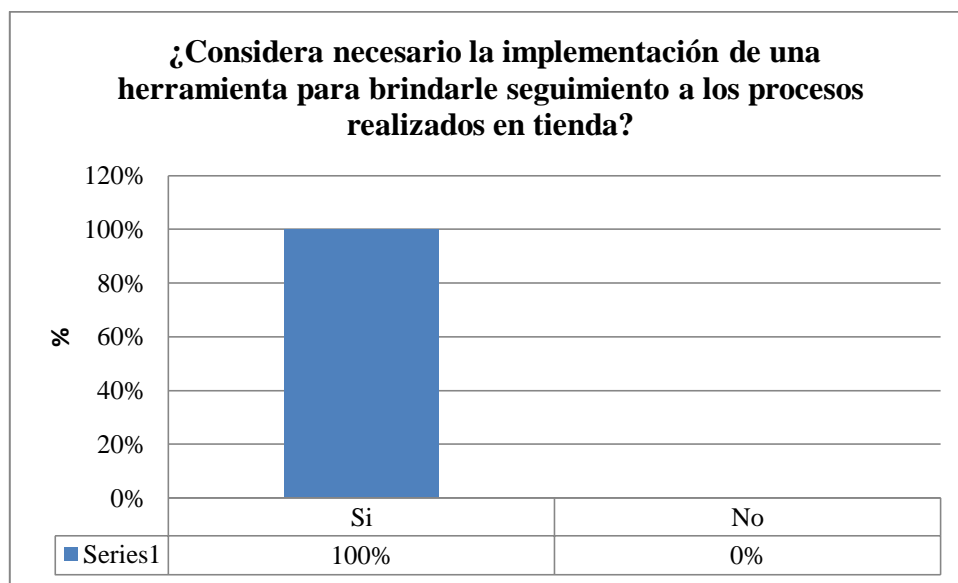
**Figura 17: ¿Con qué frecuencia se dan reclamos o quejas de clientes por retraso en el tiempo de respuesta a la gestión que ha ingresado en su tienda?**

Fuente: Propia.

De las frecuencias obtenidas, se puede observar que en promedio se reciben de 1 a 2 quejas en relación a una gestión que un cliente realizó por cada tienda en el tiempo de una semana. En comparación a la zona centro sur, se reportan menos quejas en el transcurso de una semana por tienda ya que el promedio en la zona centro sur es de 1 a 3 quejas por tienda a la semana. Uno de los factores determinantes es que la zona norte solo cuenta con 3 tiendas en la zona urbana, San Pedro Sula específicamente. Las demás tiendas están en ciudades foráneas que en promedio reportan menos gestiones de atención al cliente que las tiendas ubicadas en

Tegucigalpa y San Pedro Sula. Este dato va de la mano con las respuestas a las preguntas anteriores de la encuesta. El número de clientes que se avocan a tienda a realizar una gestión va en aumento y se presentan problemas como falta de seguimiento o envío incorrecto de la información necesaria para resolver la gestión del cliente que al final al no verse satisfecho presenta una queja en la tienda.

En la pregunta cinco se consultó si considerarían necesaria la implementación de una herramienta que facilitara el seguimiento de cada una de las gestiones que se realizan en cada una de las tiendas y todas las encuestadas respondieron favorablemente.



**Figura 18: ¿Considera necesario la implementación de una herramienta para brindarle seguimiento a los procesos realizados en tienda?**

Fuente: Propia.

Un 100% de las gerentes de la zona norte al igual que las gerentes de la zona centro sur consideraron necesaria la implementación de una herramienta tecnológica que brinde la opción de dar seguimiento a las gestiones que ingresan. Esto brindaría una mejor estructura al proceso,

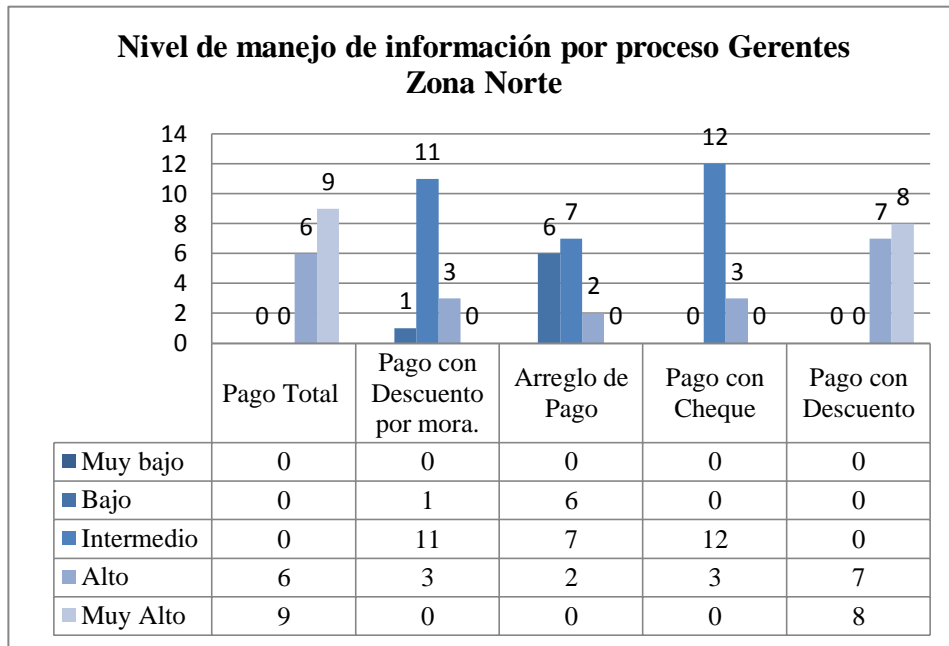
y garantizaría un mejor seguimiento por parte de todos los involucrados. Según el equipo de gerentes es necesario asignar un responsable para resolver cada gestión y dar un tiempo de respuesta para evitar alargar el proceso. En el caso que se dé un envío de información incorrecta o incompleta, una herramienta permitiría mejor comunicación entre tienda y áreas de apoyo para corregir y así resolver.

En la pregunta número seis se consultó a cada una de las gerentes acerca de su manejo de información en relación a cada uno de los procesos de atención al cliente Crédito Mendels. Se asignó una escala del 1 al 5, en la cual 1 representaba un nivel muy bajo de manejo de la información relacionada con el proceso y un 5 representaba un nivel muy alto de manejo de la información necesaria para realizar cada uno de los procesos. Se obtuvieron las siguientes respuestas por proceso:

	Pago Total	Pago con Descuento por mora.	Arreglo de Pago	Pago con Cheque	Pago con Descuento
Muy bajo	0	0	0	0	0
Bajo	0	1	6	0	0
Intermedio	0	11	7	12	0
Alto	6	3	2	3	7
Muy Alto	9	0	0	0	8

**Tabla 7: Escala de nivel de manejo de información por proceso Gerentes Norte.**

Fuente: Propia.

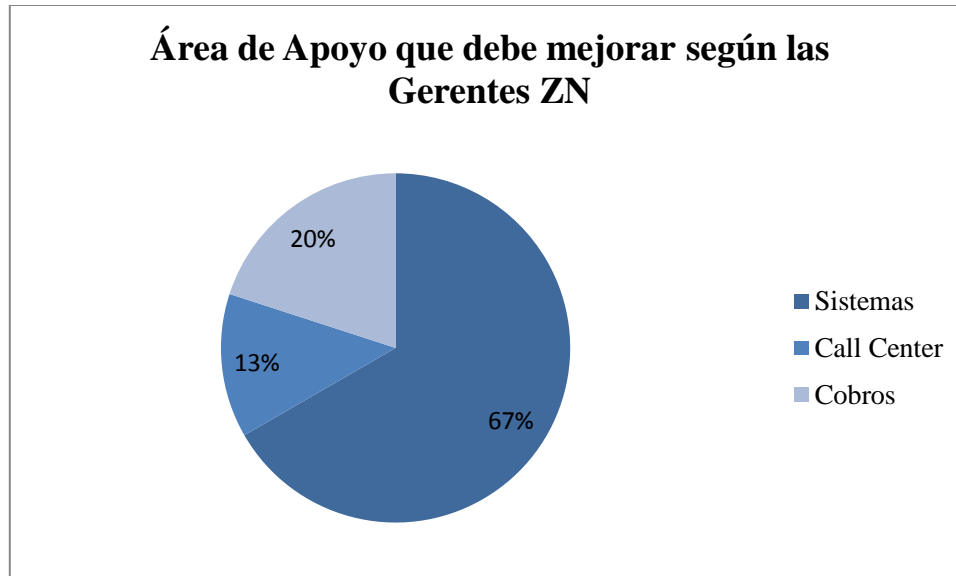


**Figura 19: Nivel de manejo de información por proceso Gerentes Zona Norte**

Fuente: Propia.

La mayoría de las gerentes y subgerentes consideran que tienen un nivel intermedio y alto de cada uno de los procesos. Sin embargo en el día a día se presentan casos en cada tienda en los que no se están cumpliendo los pasos estipulados por proceso. Esto es un indicador de que es necesaria la evaluación de cada gerente de ambas zonas para identificar no conformidades y deficiencias en el seguimiento de cada proceso.

En la pregunta número siete se consultó a cada una de las gerentes cual sería el área de apoyo que debe mejorar para poder dar soluciones en tiempo y forma a los clientes que realizan una gestión en cada una de sus tiendas. Se obtuvieron las siguientes respuestas:



**Figura 20: Área de Apoyo que debe mejorar según las Gerentes ZN**

Fuente: Propia.

En la pregunta número ocho se consultó a cada una de las gerentes cual sería el medio por el cual ella preferirían se realizara la bajada de información a sus tiendas cada vez que se realice un cambio o modificación en los procesos de atención al cliente previamente establecidos. Se obtuvieron los siguientes resultados:

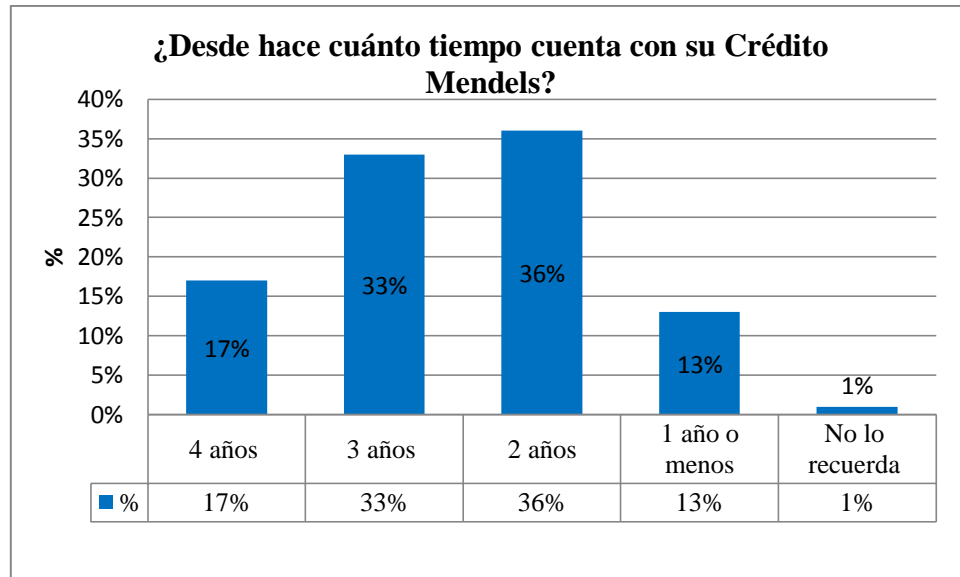
- ✓ Un 90% de las gerentes entrevistadas mostró su preferencia hacia medios más más directos o de comunicación uno a uno como: llamadas o hasta conferencias mediante video llamada para poder realizar preguntas y aclarar dudas. Además de sentirse más cómodas resaltando que la comunicación sería más fluida. Mientras que un 10% opinó que la mejor medio de comunicación seria por medio de una conferencia presencial.
- ✓ Los medios que se utilizan actualmente como correo y whatsapp ni siquiera se mencionaron como opción para considerarlas como medio de bajada de información.



#### 4.3.3.3 Resultados y análisis de las encuestas dirigidas a los clientes

Se aplicó una encuesta a una muestra de 294 personas obtenida de los clientes activos y en mora de Servicios Estrella S.A. para determinar el grado de satisfacción con los tiempos de respuestas de las gestiones realizadas en tienda. En total se aplicaron 294 encuestas.

1. ¿Desde hace cuánto cuenta con su Crédito Mendels?



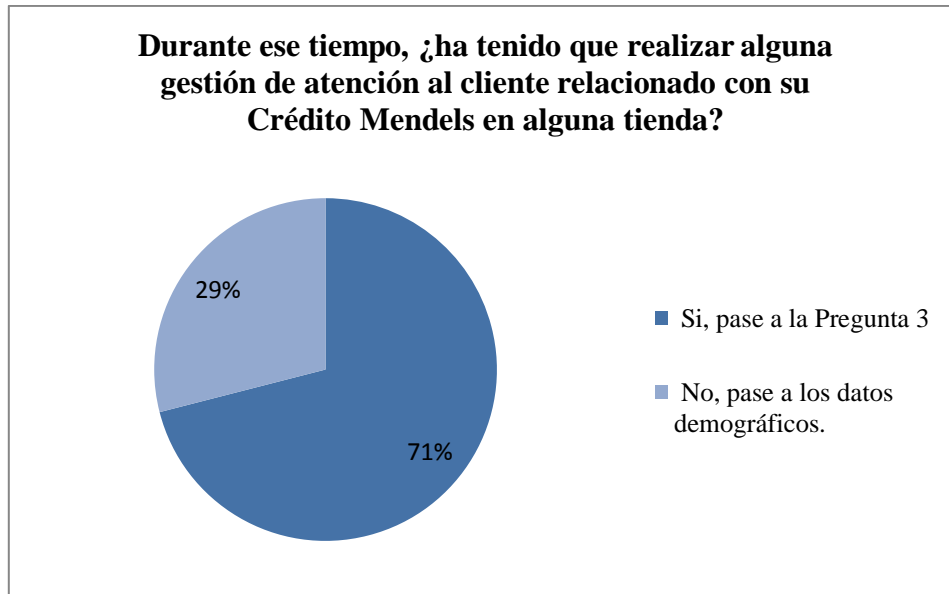
**Figura 21: Antigüedad de los Clientes Crédito Mendels Encuestados.**

Fuente: Propia.

- Hallazgo: un 69% de los clientes de Crédito Mendels encuestados tienen de 2 a 3 años de tener su línea de crédito comercial.
- Tendencia: la mayor parte de los clientes mantiene activo su línea de crédito.
- Conclusión: Cabe destacar que los clientes de tiendas Mendels han tenido una alta aceptación de Crédito Mendels y han seguido utilizándolo desde el momento en que se realizó la entrega de su tarjeta. El crecimiento se elevó durante el segundo y tercer año de que el producto se pusiera a la disposición de los clientes. La mayoría de los clientes

han permanecido activos y es por esta razón que podemos asegurar que en algún momento realizarán alguna gestión en el centro de atención al cliente y tienda.

2. Durante ese tiempo, ¿ha tenido que realizar alguna gestión de atención al cliente relacionado con su Crédito Mendels en alguna tienda?



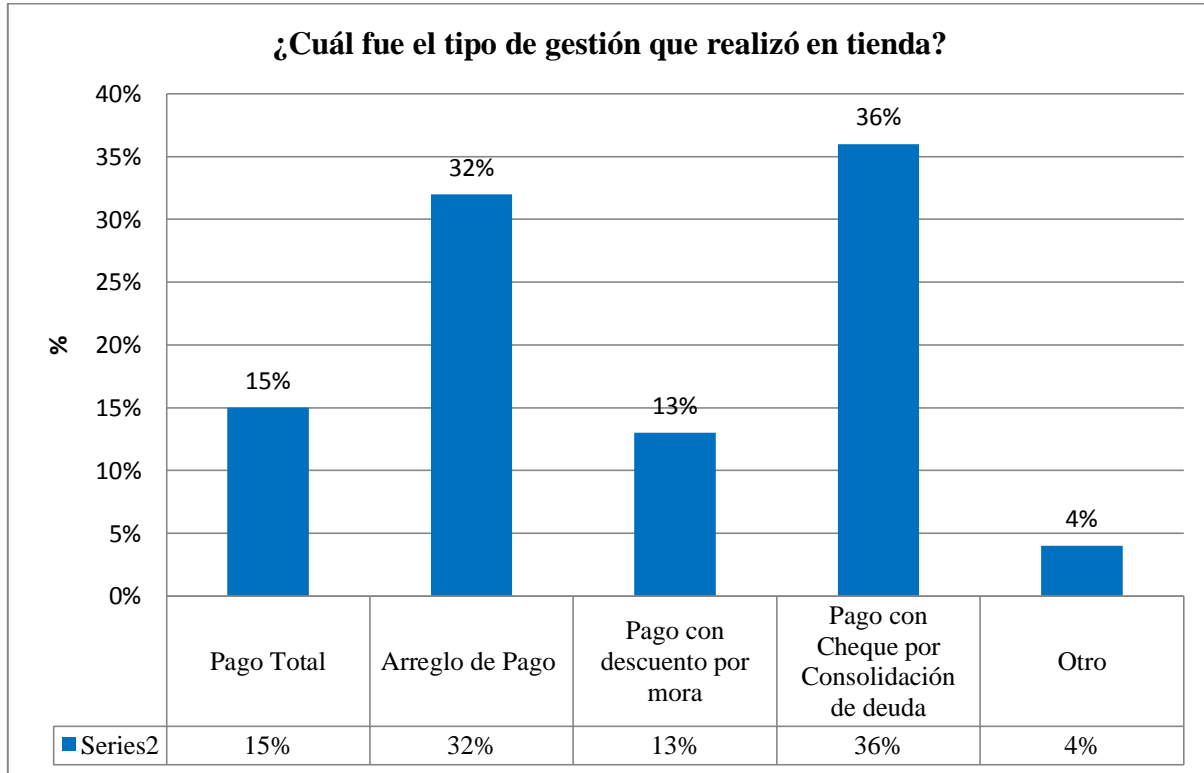
**Figura 22: Clientes activos con gestiones realizadas en tienda.**

Fuente: Propia.

- Hallazgo: un 71% de los clientes encuestados ha realizado una gestión de atención al cliente en alguna Tienda a nivel país.
- Tendencia: a medida aumenta el número de clientes activos aumentará el número de gestiones a realizar en tienda.
- Conclusión: la mayoría de los clientes Crédito Mendels son clientes con crédito activo y es por esa razón que algún momento realizaron alguno de los procesos de atención al cliente en tienda. Ya que la cartera de clientes va en crecimiento, el número de

gestiones que se registran aumentará y la empresa debe asegurarse de la satisfacción del cliente con la respuesta a cada gestión ingresada en tiempo y forma.

3. ¿Cuál fue el tipo de gestión que realizó en tienda?



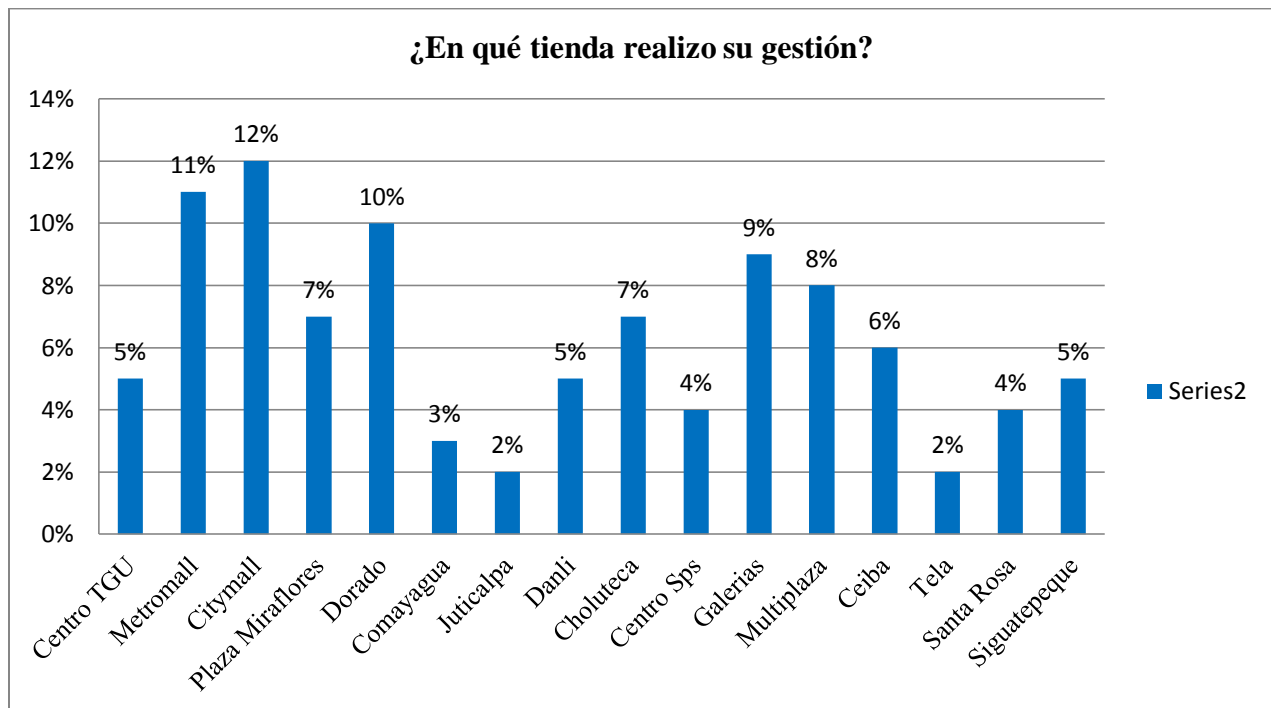
**Figura 23: Gestiones realizadas en Tienda.**

Fuente: Propia.

- Hallazgo: un 68% de las gestiones de atención al cliente realizadas en tienda son pago de consolidación de deuda con cheque y arreglo de pago.
- Tendencia: a medida aumente el número de clientes activos Crédito Mendels aumentarán las gestiones de pago en tienda.
- Conclusión: el segmento de clientes activos de Crédito Mendels es muy amplio y la tendencia muestra que la mayoría busca realizar los procesos de atención al cliente para

cancelar anticipadamente el saldo de su línea de crédito. Deberá ser prioridad para la empresa asegurarse que los clientes tengan acceso a realizar estos procesos con facilidad ya que le permiten reducir los saldos adeudados de los clientes activos y la cartera en mora.

4. ¿En qué tienda realizo su gestión?



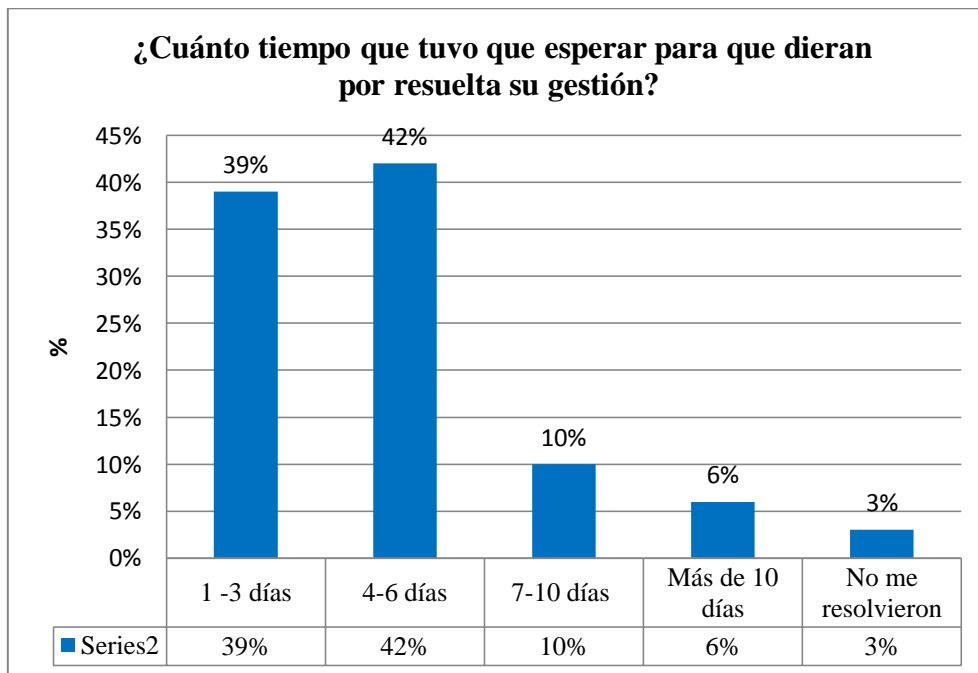
**Figura 24: Tiendas con más gestiones de atención al cliente.**

Fuente: Propia.

- Hallazgo: Un 66% clientes Crédito Mendels se concentra en la ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.
- Tendencia: Existe una concentración de gestiones en las tiendas más grandes ubicadas en Centros Comerciales (50%).

- Conclusión: La mayor parte de la gestiones de atención al cliente se realizan en las tiendas ubicadas en centros comerciales de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Se deberá priorizar en el calendario de la implementación de la mejora en los procesos en estas tiendas ya que son las que presentan mayor afluencia de gestiones y seguidamente en las tiendas foráneas.

5. ¿Cuánto tiempo que tuvo que esperar para que dieran por resuelta su gestión?



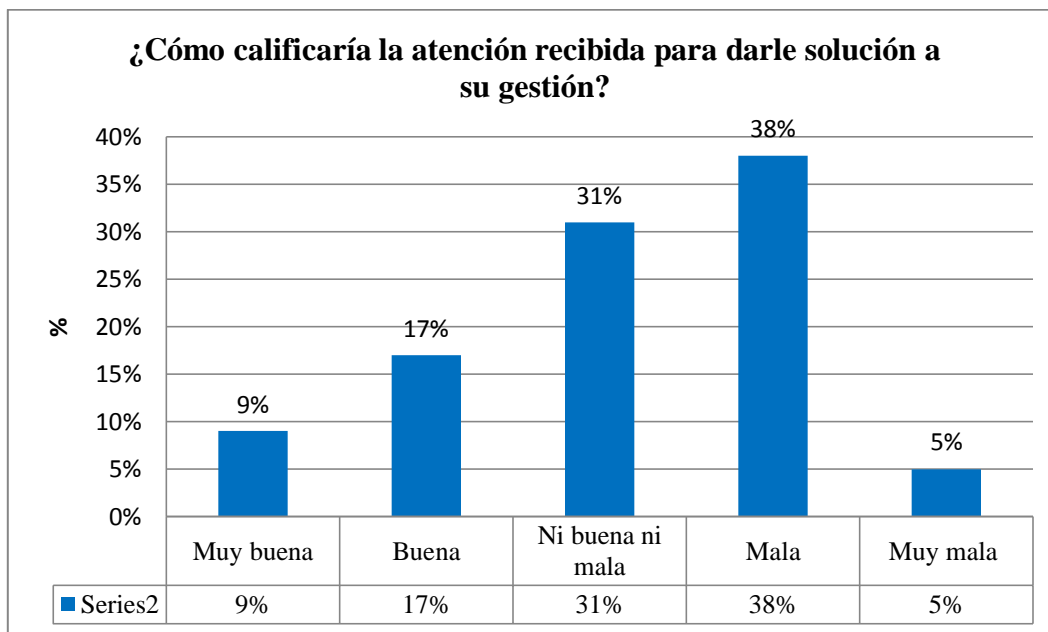
**Figura 25: Tiempo de respuesta de gestiones de atención al cliente.**

Fuente: Propia.

- Hallazgo: el tiempo de respuesta promedio por gestión ingresada es de 4 a 6 días.
- Tendencia: los procesos de pago total, pago con descuento y arreglo de pago son gestiones que el tiempo esperado es de 2 días. Mientras que el pago de consolidación de deuda con cheque requiere 3 días hábiles.
- Conclusión: los procesos están diseñados para proporcionar al cliente una solución a su gestión en 3 días hábiles pero los resultados muestran que se está incumpliendo con los

tiempos ya que la mayoría de clientes encuestados detalló que se presentan retrasos de 2 o más días por gestión lo cual está por encima del tiempo que se le da al cliente cuando registra a su gestión en tienda. Esta es una oportunidad propicia para la empresa para medir la efectividad por gestión.

6. ¿Cómo calificaría la atención recibida para darle solución a su gestión?



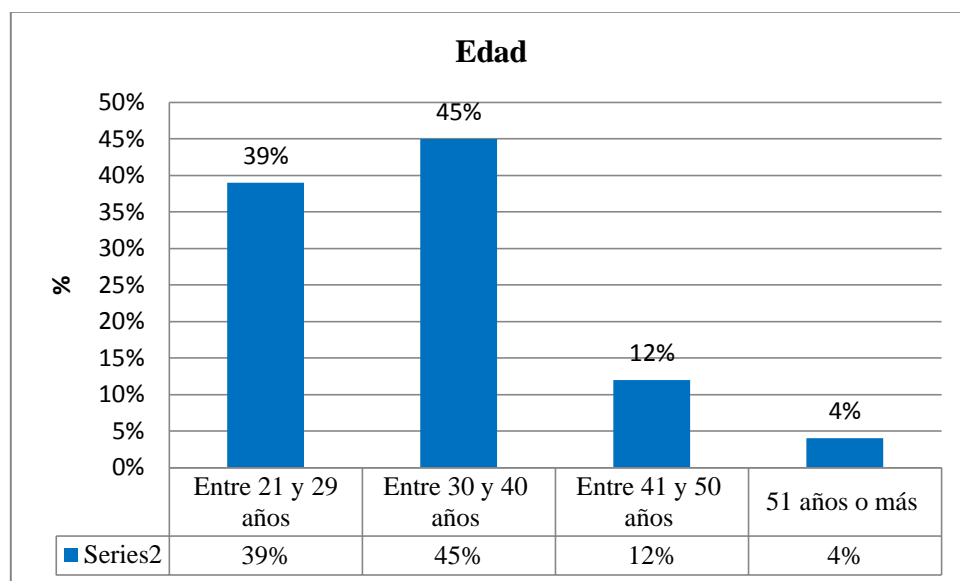
**Figura 26: Calificación del Cliente sobre la atención recibida durante su gestión.**

Fuente: Propia.

- Hallazgo: Un 38% de los clientes dio una mala calificación a la atención recibida durante su gestión mientras que un 31% de los clientes consideró que la atención recibida no fue ni buena ni mala.
- Tendencia: la mayoría de los clientes que realiza una gestión en tienda se lleva una mala impresión del servicio recibido.

- Conclusión: la mayoría de los clientes tiene la opinión que la atención recibida por parte de la empresa en relación a su gestión es mala. Estos resultados pueden asociarse directamente a los retrasos en el tiempo de respuesta de la pregunta anterior, ya que el cliente expresa su malestar al tener que registrar una gestión en tienda y esperar más del tiempo estipulado por una solución.

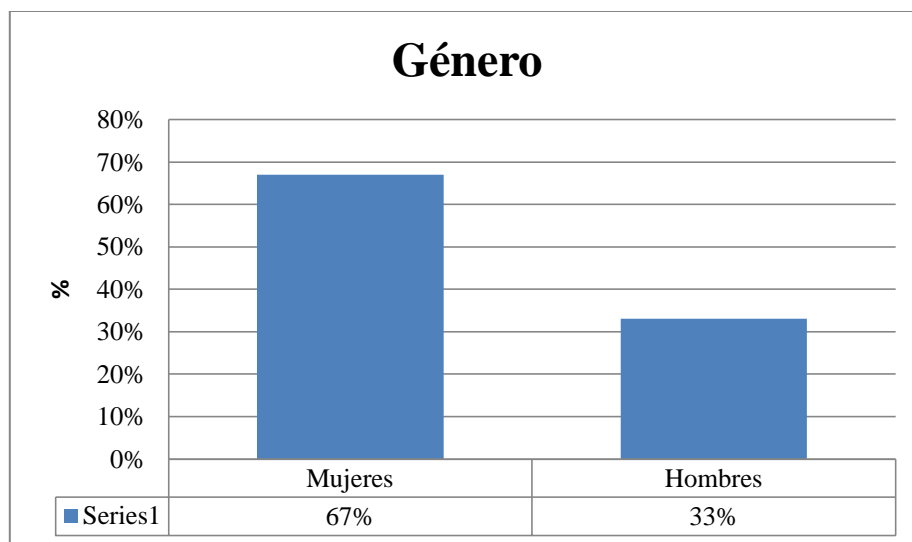
### Datos demográficos



**Figura 27: Rangos de Edad de los Clientes Encuestados.**

Fuente: Propia.

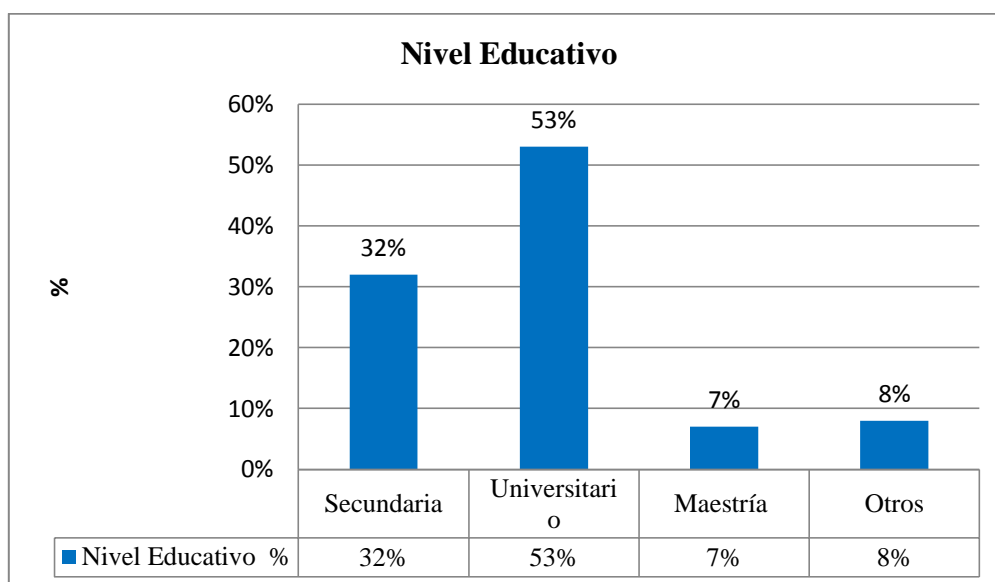
- Conclusión: la mayoría de los encuestados son personas jóvenes entre 21 y 40 años de edad que representan al segmento de clientes habituales que realizan sus compras en Tiendas Mendels y a los cuales está dirigido el producto Crédito Mendels. Seguido con un menor porcentaje de personas entre 41 y 50 años de edad que también frecuenta la tienda.



**Figura 28: Género de los Clientes Encuestados.**

Fuente: Propia.

- Conclusión: más del doble de los clientes encuestados fueron mujeres, ya que Tiendas Mendels es reconocida por sus marcas y productos orientados al público femenino y por consiguiente conforman la mayoría de los clientes Crédito Mendels.

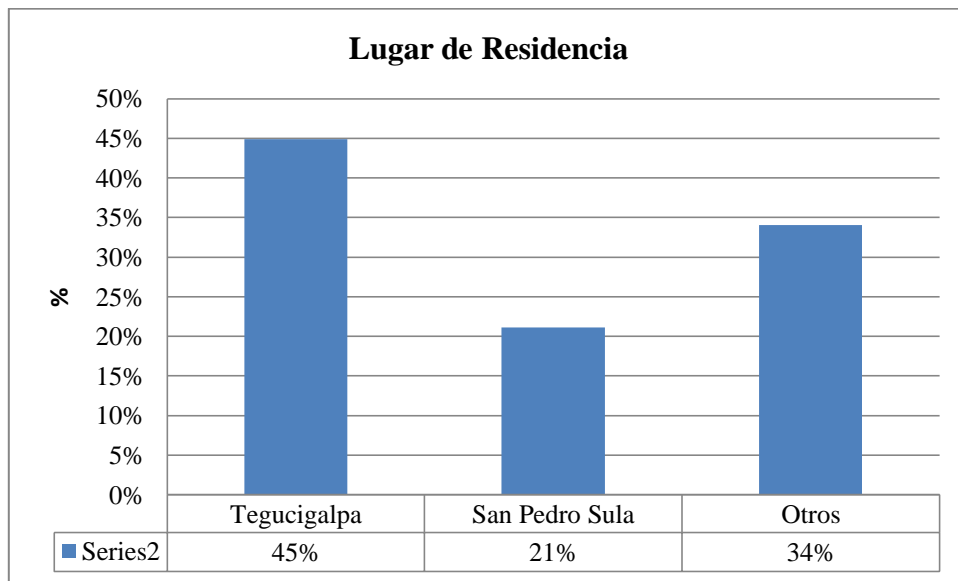


**Figura 29: Nivel Educativo de los Clientes Encuestados.**

Fuente: Propia.



- **Conclusión:** es notable destacar que un 85% de los encuestados posee un título universitario o un título de colegio. El hecho que la mayoría de los clientes Crédito Mendels son personas graduadas va de la mano con el requisito de tener ingresos arriba de 7 mil lempiras para poder aplicar al crédito.



**Figura 30: Lugar de Residencia de los Clientes Encuestados.**

Fuente: Propia.

- **Conclusión:** en base a los resultados anteriores se logró determinar que la concentración de clientes que realiza gestiones de atención al cliente se registra en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula tal y como las entrevistas a las gerentes habían indicado. De los clientes encuestados un 34% se divide entre las 8 tiendas foráneas que registra un menor número de gestiones de atención al cliente en comparación a las tiendas en las principales ciudades del país. Es por ese motivo que se debe dar prioridad a las tiendas ubicadas en estas ciudades una vez se implemente la estandarización propuesta.

## 4.4 Análisis de resultados

### 4.4.1 Diagrama de Ishikawa

El problema abordado por el diagrama son los atrasos en los tiempos de respuesta en las gestiones internas de Crédito Mendels. Las entrevistas realizadas a las gerentes de tienda y las encuestas aplicadas a la muestra de clientes de interés para esta investigación han servido de base para determinar las causas que inciden en los tiempos de respuesta en las gestiones de atención al cliente según las 6 m que conforman el diagrama de Ishikawa.

1. Medición: las causas que provocan el problema inicia en el incumplimiento de los pasos de los procesos por lo cual las gestiones se ingresan incompletas y que generan el malestar con los clientes.

Actualmente los procesos de atención al cliente están descritos paso por paso en presentaciones de powerpoint para el equipo de tienda. Sin embargo, al momento de que tienda reporta gestiones de atención al cliente al personal de Servicios Estrella se presentan los siguientes errores: se omite información necesaria en el cuerpo de correo, no se envía la información al encargado del proceso o el problema más común, la gestión del cliente no se reporta en el día que se realizó.

2. Medio Ambiente: las causas relacionadas con el medio ambiente se relacionan con los servicios proporcionados y que generan retrasos son las fallas eléctricas que se presentan a nivel país ya sean por cortes programados o siniestros. Además se presentan falla el internet, el proveedor Columbus, suele tener problemas de conectividad ya sea únicamente en la interrupción de la señal o problemas en el cableado. Este es un problema recurrente, ya que las tiendas necesitan internet en todo momento para el uso

del correo electrónico y consultar la información del cliente en el sistema de pagos. Una falla en internet resulta en una gran complicación para la tienda en sus gestiones operativas.

3. Mano de Obra: el principal inconveniente con el personal es que no conoce al 100% el proceso que está realizando. Esto se origina debido a la falta de capacitación y a la comunicación deficiente entre las áreas de apoyo y el equipo comercial en tiendas.

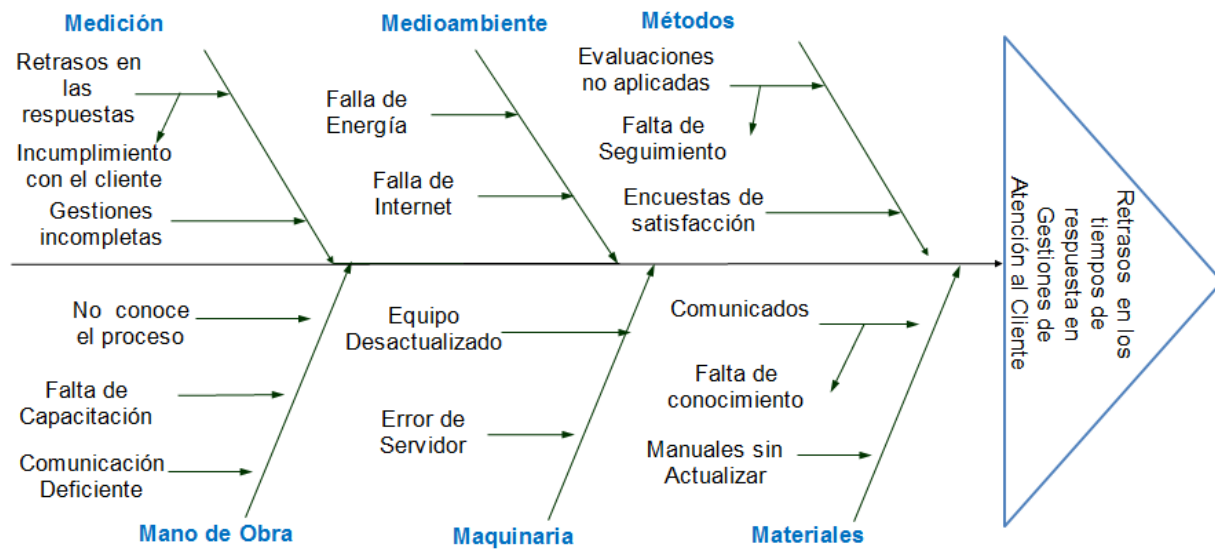
Esta situación se da a pesar de las gerentes de tienda se autoevaluaron con un nivel de manejo de información de los procesos medio – alto. Los jefes comerciales de Servicios Estrella retroalimentan los procesos en presentaciones enviados por correo electrónico, pero el personal de tienda no está cumpliendo el procedimiento completo y correcto.

4. Métodos: se aplican encuestas y exámenes en línea para determinar el nivel de conocimiento y satisfacción del equipo de tiendas pero al momento de tener los resultados no se da seguimiento para mejorarlos.

El equipo comercial de Servicios Estrella redacta un comunicado y un plan de acción para mejorar los resultados y se presenta a los gerentes de unidad de negocio pero no se han obtenido los resultados esperados debido a la falta de apoyo de parte de jefes y tiendas.

5. Maquinaria: cada tienda tiene un servidor asignado para la oficina y que se utiliza para todo el trabajo administrativo. Es necesario que se realice la actualización del sistema operativo del equipo para que los programas puedan funcionar de forma eficiente.

6. Materiales: el Equipo gerencial detalló que los comunicados que se envían por correo son demasiado rígidos y que carecen de detalles lo cual los hacen algo confusos. Siendo el correo electrónico el medio de comunicación formal entre tienda y áreas de apoyo, los Jefes Comerciales redactan un detalle de instrucciones sobre los procesos a llevar a cabo y un manual que debe estarse compartiendo y actualizándose. Cabe mencionar que la última actualización del material impreso se realizó hace 7 meses.



**Figura 31: Diagrama de Ishikawa.**

Fuente: Propia

#### 4.5 Propuesta de mejora

##### 4.4.1 Estandarización de procesos internos de Crédito Mendels.

###### 4.4.1.1 Introducción

La propuesta que se presenta en esta sección pretende brindar una solución al problema de retrasos en los tiempos de respuesta de los procesos de atención al cliente de Servicios

Estrella S.A. Una vez analizada la información recolectada en el marco teórico y análisis de resultados, se presentó esta propuesta con la intención de que la empresa desarrolle un programa propio y sostenible para incentivar la mejora continua de sus procesos de atención al cliente que se llevan en el área comercial de Tiendas Mendels.

Esta propuesta seguirá cuatro etapas basado en el círculo de planificar – hacer – verificar – actuar de Deming y está limitado a la decisión de la empresa en proceder con su implementación para finalmente tener procesos medibles, eficientes y en constante mejora.

#### 4.4.1.2.Descripción de la propuesta

Una vez determinadas las causas que están influyendo en los atrasos en los tiempos de respuesta en las gestiones de atención al cliente se implementó una herramienta de la mejora continua con la intención de realizar una estandarización de procesos basada en la metodología kaizen de la mejora continua. Para implementar la metodología del kaizen se definió la herramienta de la mejora continua denominada el círculo de planificar – hacer – verificar – actuar como la ideal para llevar a cabo este proceso.

La herramienta consta de 4 etapas en las cuales se definieron procesos y subprocesos necesarios para llevar a cabo por parte de Servicios Estrella para lograr la estandarización de sus procesos en el área comercial de Tiendas Mendels.

#### Etapa 1: Planificar- Análisis de la situación actual

Gracias a los resultados de la entrevista dirigida a los gerentes se pudo determinar que los factores que están afectando los tiempos de respuesta se relacionan con la falta de seguimiento de los pasos en cada proceso de parte de los encargados y esto se refleja directamente al momento de ingresar una gestión por medio del correo electrónico y que sea

resuelta a tiempo. El correo electrónico no es una herramienta viable para el ingreso de gestiones ya que al momento de acumularse, requiere que de forma manual se clasifique cual está resuelto o no. Es por ese motivo que se tomó como primer subproceso de esta etapa la identificación de procesos y necesidades de los encargados de procesos.

a) Identificación de procesos y necesidades

Al haber investigado e identificado la opinión de los usuarios de tienda, es necesario realizar una investigación a fondo del área administrativa de Servicios Estrella. Una entrevista a cada responsable de proceso proporcionaría la información necesaria para estructurar debidamente los procesos e identificar necesidades específicas de cada área que serían parte de la solución para solventar la problemática de los atrasos en tiempos de respuesta.

Para ello se determinó la realización de los siguientes subprocesos:

- ✓ Creación un instrumento recolección de información, para la identificación de la problemática.
- ✓ Determinar la muestra (Jefes de área y dueños de proceso de Servicios Estrella S.A.)
- ✓ Aplicación del instrumento y recopilación de datos.
- ✓ Análisis de los resultados

Obtener las recomendaciones sobre las mejoras y herramientas que podrían implementarse.

- ✓ Redacción de informe con mejoras propuestas

b) Diagrama del proceso

- ✓ Elaboración de diagrama de procesos con la información recopilada de los Jefes de las áreas de apoyo que permita incluir las mejoras ya realizadas a los procesos

establecidos.

- ✓ Se establecieron los siguientes criterios para estandarizar los diagramas: incluir a los responsables de cada actividad e incluir las actividades que realizan las gerentes de tienda en cada proceso. Esto con el propósito de mejorar el seguimiento paso por paso de cada proceso.

Procesos a Mejorar:

- Pago de consolidación de deuda con cheque:

Se incluyó en el diagrama propuesto todas las áreas involucradas en el proceso de pago de consolidación de deuda con cheque. Anteriormente el proceso estaba descrito únicamente para el área de caja y las instrucciones para las gerentes se comunicaban por aparte. En el diagrama propuesto se incluyó el orden de pasos a seguir por todos los involucrados en el proceso con el fin de que las gerentes de tienda remitan la información siguiendo el orden establecido y así llevar un mayor seguimiento cada etapa de aplicación del pago.

## Proceso para realizar un pago de consolidación de deuda con Cheque

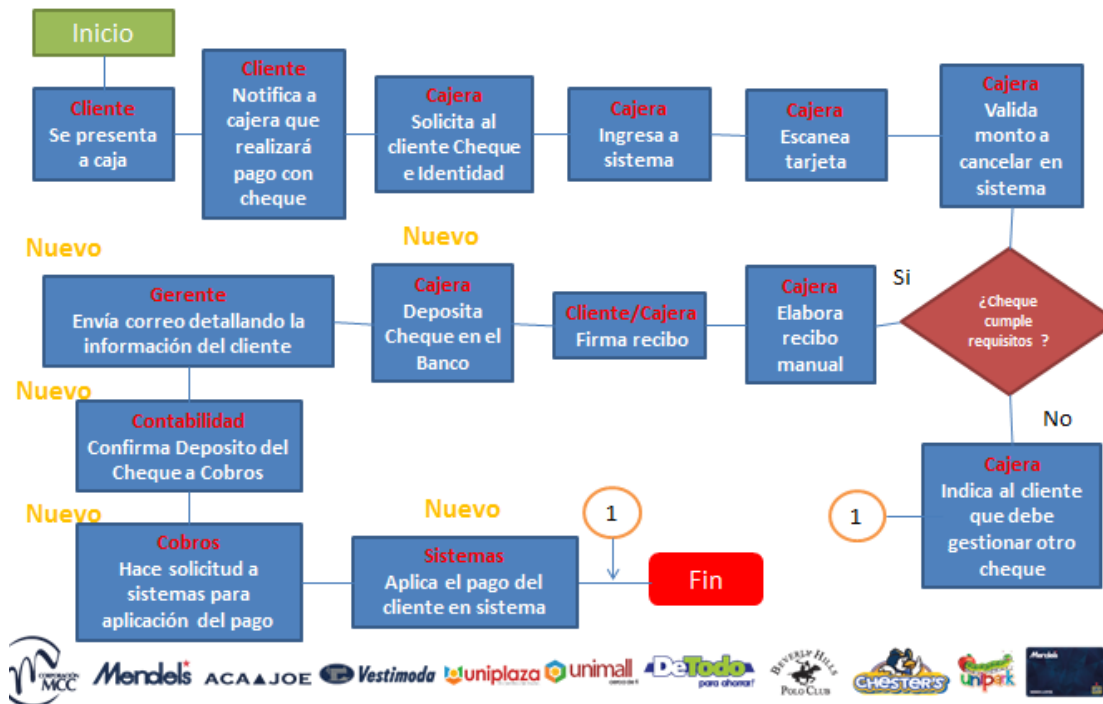


Figura 32: Propuesta de Diagrama de Proceso para realizar un pago de consolidación de deuda con cheque.

Fuente: Propia

- Arreglos de pago

En el diagrama propuesto se incluyó el orden de pasos a seguir por todos los involucrados en el proceso con el fin de que las gerentes de tienda reporten el arreglo de pago a cobros y que se realice la limpieza del saldo restante ya que al momento de aplicar el pago el monto en el sistema no se actualiza, sino que sistemas lo aplica de forma manual.





# Proceso para realizar un pago total



**Figura 34: Propuesta de Diagrama de Proceso para realizar un pago total**

Fuente: Propia

- Pagos con descuento

En el diagrama propuesto para los pagos con descuento se incluyó el orden de pasos a seguir una vez que el cliente ha realizado el pago en tienda, ya que el proceso sigue hasta que sistemas realice la limpieza del saldo del cliente. Igual que en los demás diagramas propuestos se incluyó paso por paso a todas las áreas involucradas para mejorar el seguimiento de los pasos de cada uno de los responsables de llevarlos a cabo.



Acciones a realizar:

- Determinar Tienda Piloto para llevar a cabo las pruebas con tiempo.
- Realizar pruebas de los procesos ya con las mejoras propuestas en el punto de venta. Movilizar a personal y equipo a la tienda piloto para la realización de pruebas con los nuevos procesos.
- Elaboración de propuesta de flujogramas de procesos estandarizados.

Etapa 2: Hacer - Oportunidad de mejora

a) Elaboración de manual

✓ Elaboración de una propuesta de manual

Entre los objetivos a alcanzar con este manual están los siguientes:

- Crear conciencia sobre la importancia de administrar los tiempos de respuesta de las gestiones de atención al cliente y cómo darles resolución de la manera más adecuada.
- Brindar a encargados y usuarios los conocimientos que les permitan comprender los temas a fondo y fomentar el empoderamiento de estos con las mejoras implementadas en los procesos.
- Proporcionar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procesos de principio a fin de forma eficiente.
- Designar funciones y responsabilidades a cada uno de los involucrados en el proceso.
- Incentivar a los participantes a desarrollar la práctica de los procesos mejorados y lograr el compromiso de cada uno a llevar a cabo su rol asignado.

El manual considera también el involucramiento de actores clave como ser:

- Alta gerencia como encargado de proporcionar los recursos y herramientas necesarias. Además de fomentar la mentalidad de mejora continua sobre todas las áreas involucradas proporcionando constante retroalimentación sobre los avances logrados.
- Jefes de área y usuarios en tienda son los encargados de lograr adaptar la metodología del kaizen a sus funciones y validar el funcionamiento de cada uno de los nuevos procesos y proporcionar constante retroalimentación sobre las mejoras que se pueden implementar.

b) Reingeniería del proceso

- ✓ Propuesta de flujograma de procesos estandarizado

Como parte del manual, se elaborarán los diagramas de flujo propuestos para cada uno de los procesos a estandarizar en dos versiones. La primera para control interno en la cual se diagramara el proceso, detallando el inicio, fin y usuario encargado de cada paso a realizar. Y la segunda versión sería dirigida a los usuarios en tienda con la modificación en la presentación ya que para efectos de comunicación efectiva debe ser claro y no tan técnico para lograr la comprensión de los usuarios.

Se tomó como ejemplo dos versiones anteriores de manuales de procedimientos realizados en los centros de atención al cliente para ejemplificar los dos tipos de diagramas que serán incluidos en el manual propuesto.

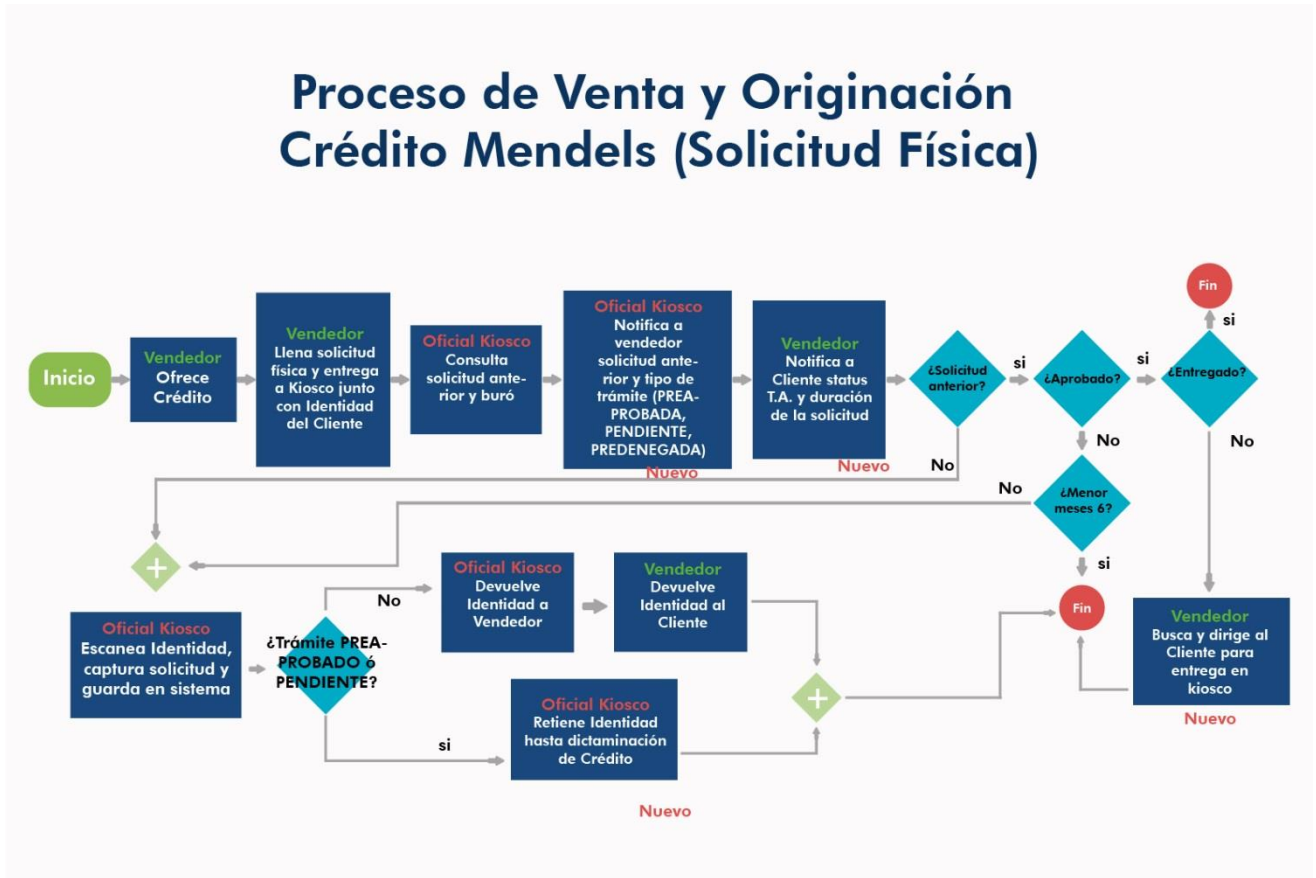
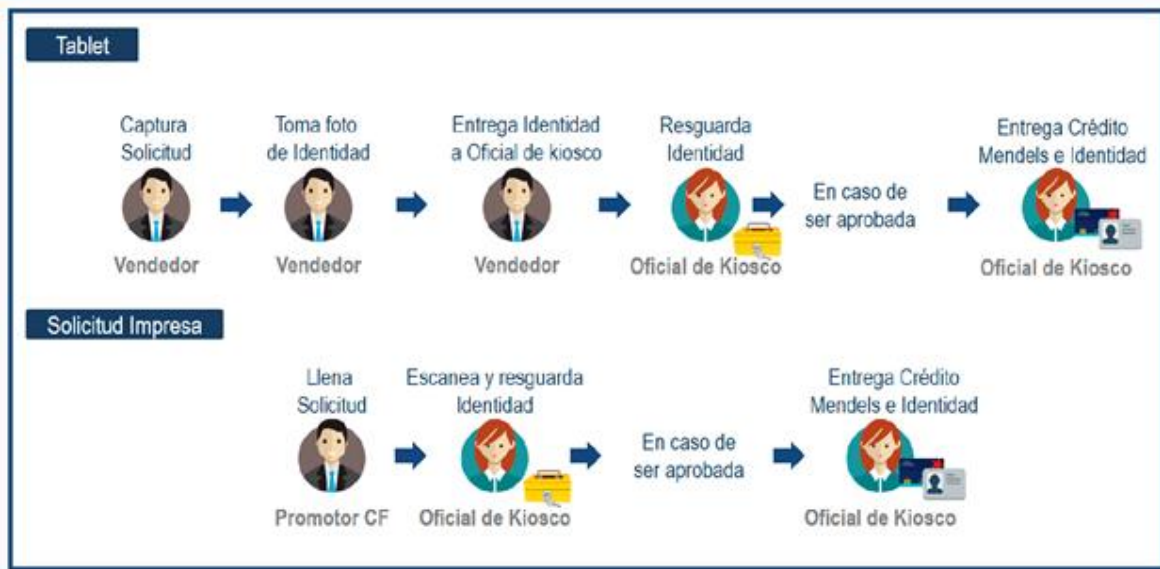


Figura 36: Ejemplo de diseño de diagrama de flujo a implementar para control interno

Fuente: Propia



**Figura 37: Ejemplo de diseño de diagrama de proceso para comunicar a Tiendas.**

Fuente: Propia

✓ Implementación de Círculos de Calidad

Una vez llevado a cabo la reingeniería de los procesos mediante los diagramas de flujo se complementará la propuesta con la inclusión de círculos de calidad para el equipo de tienda.

Los círculos de calidad suponen una mejora en la comunicación interna de la empresa, que según los resultados en la entrevistas a gerentes es un aspecto que se debe mejorar y su implementación puede suponer un aumento en la productividad de los equipos de trabajo. Además de hacer la transición a la mentalidad de la mejora continua más fácil en todos los niveles de la organización.

Siguiendo la metodología del Kaizen, Los grupos buscarán resolver problemas que se presenten al momento de llevar a cabo los nuevos procesos o aportar mejoras concretas. La idea es que los círculos se reúnan periódicamente ya que nunca habrán

terminado del todo su trabajo, siempre seguirá existiendo algo susceptible de mejora.

Pasos para llevar a cabo círculos de calidad:

- Desarrollar grupos de 5 a 10 personas por área de tienda.
- Definir proceso a discutir.
- Designar un facilitador que supervise y tome nota de las ideas propuestas por el equipo.
- Intercambiar ideas del proceso.
- Facilitador guía al equipo a la toma de decisiones acerca de las ideas propuestas.
- Redacción de informe de ideas.
- Presentar a Jefe Comercial y Gerente de unidad de Negocio de Servicios Estrella para Retroalimentación.

✓ **Habilitación de Herramienta de Tickets**

Actualmente la Corporación MCC dispone de un Help Desk o sistema de tickets para ingresar gestiones al departamento de informática y servicios generales. Servicios Estrella tiene su propio sistema de tickets que actualmente se utiliza únicamente en los centros de atención al cliente ubicado en cada tienda. Tomando en consideración que las gerentes de tienda de ambas zonas apoyaban en un 100% la idea de implementar una herramienta tecnológica, parte de la propuesta es habilitar el link de acceso al sistema de tickets de Servicios Estrella en el ordenador de oficina de cada Gerente. De este modo se reemplaza el correo electrónico como medio para ingresar las gestiones y proporciona un medio de seguimiento para llevar un mejor control de los tiempos de respuesta a cada gestión. La empresa no incurriría en gastos adicionales ya que se



cuenta con la herramienta y cada tienda tiene el equipo disponible, solo se debería habilitar el link para que las gerentes puedan acceder a él.

Etapa 3: Verificar - Validación ante la dirección de nuevo proceso.

- a) Reunión con autoridades
- ✓ Presentación del borrador del manual operativo.

Una vez concluido el manual propuesto se presentará ante el gerente de unidad de negocio una versión tipo borrador para la revisión a detalle de cada uno de los procesos revisados con el propósito de obtener retroalimentación acerca de las modificaciones realizadas. Al no ser esta la versión final del documento, se pueden realizar modificaciones al contenido propuesto. La finalidad de esta revisión es no sólo validar que el manual vaya de acuerdo a los objetivos y metas que tiene la empresa sino que también discutir la posibilidad de implementar el proyecto una vez se realicen las modificaciones solicitadas.

- ✓ Entrega de documento final.

La entrega del manual de estandarización de procesos se entregará al gerente de unidad de negocios quien determinará si se procede con la implementación en el área comercial de Crédito Mendels.

#### 4.6 Implementación de los cambios

Etapa 4: Actuar

La creación y ejecución de la estandarización de procesos tendrá una duración aproximada de 1 año, tiempo durante el cual se llevarán a cabo actividades específicas para dar forma al mismo y que éste se consolide y logre ser sostenible con el tiempo. El proyecto a largo plazo consiste no sólo en implementación de esta propuesta, sino que la empresa cambie su mentalidad a la metodología kaizen, y siga implementando la mejora continua en sus procesos.

Este cambio será determinado por las acciones de la alta gerencia, mediante la constante retroalimentación y seguimiento para que cada uno de los usuarios adopte esta metodología.

a) Impresión de manuales

- ✓ Impresión de manual por medio del proveedor seleccionado de la versión final que engloba los procesos mejorados y el plan con los detalles para la implementación a nivel país.

b) Capacitación a gerentes y subgerentes de tienda

- ✓ Reunir a los jefes comerciales, gerentes y subgerentes y dueños de procesos para capacitación acerca de los cambios a implementar en los procesos. Se realizará de la misma manera que se realizan las capacitaciones en la empresa. La jornada de capacitación será realizada en 3 días en un salón en el Hotel Clarion. Cada grupo tendrá un día asignado para no afectar la parte operativa de las tiendas.

- ✓ Se diseñó un formato de evaluación tipo checklist para que los jefes comerciales realicen una evaluación a las gerentes de tienda orientada al manejo de información específica de cada proceso de atención al cliente. Con esta herramienta se podrá evaluar individualmente a cada gerente en las visitas comerciales que se hacen a cada tienda.

(Anexo 6)

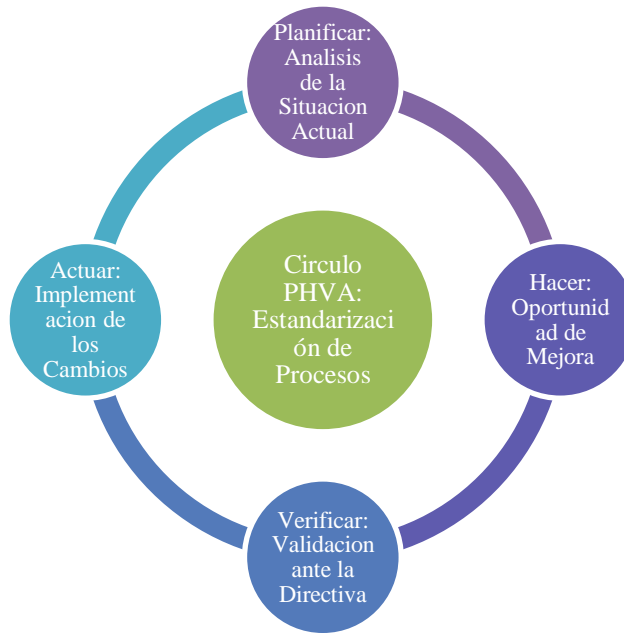
c) Implementación de la estandarización en el área comercial

d) Periodo de prueba

- ✓ Dar seguimiento al cumplimiento de los nuevos procesos mediante las visitas comerciales que se hacen semanalmente.

e) Evaluación de usuarios

- ✓ Aplicación de evaluación de escrita al equipo de cada una de las tiendas para medir el manejo del nivel de información.



**Figura 38: Círculo PHVA: Estandarización de Procesos**

Fuente: Propia

#### 4.6.1 Cronograma de aplicación

Actividades	Duración	2019								2020				
		JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	
Creación un instrumento recolección de información.	1 Semana	X												
Determinación de la muestra.	1 Semana	X												
Aplicación del instrumento y recopilación de datos.	2 Semanas		X											
Análisis de los	2		X											

resultados.	Semanas												
Redacción de informe con mejoras propuestas.	3 Semanas			X									
Elaboración de Diagramas del Proceso Mejorados.	1 Semana			X									
Determinar tienda piloto para llevar a cabo las pruebas con tiempo.	1 Semana				X								
Realizar pruebas de los procesos ya con las mejoras propuestas en el punto de venta.	3 Semanas				X								
Propuesta de flujograma de procesos estandarizado.	2 Semanas					X							
Elaboración de una propuesta de manual.	2 Semanas					X							
Presentación del borrador del manual operativo.	1 Semana					X							
Retroalimentación de parte de la alta gerencia.	1 Semana					X							
Realizar modificaciones solicitadas.	1 Semana						X						
Entrega de documento final.	3 Semanas						X						
Impresión de	2							X					

manuales.	Semanas												
Capacitación a gerentes y subgerentes de tienda.	1 Mes								X				
Implementación de la estandarización en el área comercial.	3 Meses									X			
Periodo de prueba.	3 Meses									X			
Evaluación de usuarios.	2 semanas												X

**Tabla 8: Plan de Ejecución de la Propuesta de Mejora**

Fuente: Propia.

#### 4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

Actividades	Responsable	Detalle de cambios
Creación un instrumento recolección de información, para la identificación de la problemática.	Jefes Comerciales	Diseño de preguntas de entrevista para determinar las causas de los retrasos en los tiempos de respuesta a las gestiones de atención al cliente.
Determinación de la muestra	Jefes Comerciales	Selección del personal de interés para entrevistar y así recopilar información clave para la estandarización de procesos.
Aplicación del instrumento y recopilación de datos.	Jefes de Área	Recopilación de información por medio de entrevistas dirigidas con preguntas específicas por cada área.
Análisis de los resultados	Jefes Comerciales	Tabulación de información recopilada en síntesis para el respectivo análisis y futura aplicación en la estandarización de procesos.
Redacción de informe con propuesta de mejora	Jefes Comerciales	Detalle de cada proceso con mejoras propuestas implementando la información recopiladas en las entrevistas.
Elaboración de Diagramas del Proceso Mejorados	Jefes Comerciales	Diseño de flujogramas para control interno y para comunicación a tiendas

Determinar tienda piloto para llevar a cabo las pruebas con tiempo.	Jefes Comerciales	Selección de Tienda para realizar pruebas de los procesos mejorados.
Realizar pruebas de los procesos ya con las mejoras propuestas en el punto de venta.	Jefes Comerciales	Movilizar equipo y personal a tienda piloto para medir tiempos de respuesta y detectar no conformidades o inconvenientes.
Propuesta de flujograma de procesos estandarizado	Jefes Comerciales	Diseñar flujogramas de los procesos ya incluyendo mejoras para incluirlos en el manual que detalla la propuesta de mejora.
Elaboración de una propuesta de manual	Jefes Comerciales	Impresión de manual que engloba los procesos mejorados y el plan con los detalles para la implementación a nivel país.
Presentación del borrador del manual operativo.	Jefes Comerciales	Presentar al Gerente de unidad de negocio un borrador del manual con la estandarización de procesos para su visto bueno.
Retroalimentación de parte de la alta gerencia	Gerente Unidad de Negocio	Obtener comentarios acerca del manual para determinar si es necesario realizar modificaciones antes de hacer la entrega del documento final.
Realizar modificaciones solicitadas	Jefes Comerciales	Revisión de la propuesta después de los comentarios de la alta gerencia para realizar mejoras y enviar al proveedor para modificación en el diseño.
Entrega de documento final	Jefes Comerciales	Impresión por medio del proveedor de la versión final del manual con los cambios solicitados y presentar al Gerente de unidad de negocio el manual con la estandarización de procesos.
Impresión de manuales	Proveedor Solicitado	Elaborar orden de compra para la impresión de 200 manuales para el personal del área comercial.
Capacitación a gerentes y subgerentes de tienda	Jefes Comerciales/RRHH	Reunir a las jefes comerciales, gerentes y subgerentes y dueños de procesos para capacitación acerca de los cambios a implementar en los procesos.
Implementación de la estandarización en el área comercial	Tiendas Seleccionadas	Definir fecha de inicio de puesta en marcha de los nuevos procesos en las Tiendas Mendels a nivel país.
Periodo de prueba	Jefes Comerciales	Dar seguimiento al cumplimiento de los nuevos procesos mediante las visitas comerciales que se hacen semanalmente.
Evaluación de usuarios	Jefes Comerciales	Aplicación de evaluación de escrita al equipo de cada una de las tiendas para medir el

		manejo del nivel de información.
--	--	----------------------------------

**Tabla 9: Detalle de cambios y responsables de su ejecución**

Fuente: Propia.

#### 4.6.3 Presupuesto de aplicación

Para elaborar el presupuesto de aplicación que va de la mano con las actividades requeridas para la implementación de la estandarización de procesos para Servicios Estrella es necesario incurrir en los siguientes costos:

Actividades	Sub Actividades	Cantidad	Costo Unitario		Total	
Creación un instrumento recolección de información, para la identificación de la problemática.		0	L.	-	L.	-
Determinación de la muestra		0	L.	-	L.	-
Aplicación del instrumento y recopilación de datos.		0	L.	-	L.	-
Análisis de los resultados		0	L.	-	L.	-
Redacción de informe con propuesta de mejora		0	L.	-	L.	-
Elaboración de Diagramas del Proceso Mejorados		0	L.	-	L.	-
Determinar tienda piloto para llevar a cabo las pruebas con tiempo.		0	L.	-	L.	-
Realizar pruebas de los procesos ya con las mejoras propuestas	Viáticos de Taxi interno para personal (ida y vuelta)	21 días	L.	240.00	L.	5,040.00

en el punto de venta.	Gastos de Movilización de Equipo a tienda Piloto	21 días	L. 240.00	L. 5,040.00
Propuesta de flujograma de procesos estandarizado		0	L. -	L. -
Elaboración de una propuesta de manual	Impresión de Borrador de Manual Propuesto (blanco y Negro)	4	L. 430.00	L. 1,720.00
Presentación del borrador del manual operativo.		0	L. -	L. -
Retroalimentación de parte de la alta gerencia		0	L. -	L. -
Realizar modificaciones solicitadas		0	L. -	L. -
Entrega de documento final	Honorarios Proveedor (Diseño de Manual)	1	L. 9,812.00	L. 9,812.00
	Impresión de 4 Manuales a Color	5	L. 980.00	L. 4,900.00
Impresión de manuales	Impresión de Manual de Procesos para personal de Tienda	200 unidades	L. 400.00	L. 80,000.00
Capacitación a gerentes y subgerentes de tienda	Alquiler de Salón por 3 días		L. 71,000.00	L. 71,000.00
	Alimentación/Catering del Evento 3 días, 2 tiempos de comida, coffee break.	50 personas	L. 300.00	L. 15,000.00
	Viáticos personal foráneo( Hotel, Transporte, Taxi Interno)	33 personas	L. 39,000.00	L. 39,000.00
Implementación de la estandarización en el área comercial		0	L. -	L. -
Periodo de prueba		0	L. -	L. -
Evaluación de usuarios	Impresión Material para Evaluación en Tienda (284 Usuarios)	568 paginas	L. 2.82	L. 1,600.00



Total	L. 233,112.00
-------	---------------

**Tabla 10: Presupuesto de actividades para estandarización de procesos**

Fuente: Propia.

De acuerdo al presupuesto establecido se requiere tener disponible L. 233,112.00 para cubrir con las actividades necesarias ya que la empresa ya cuenta con el equipo tecnológico y el personal necesario para realizar la estandarización de procesos. Esta es una inversión moderada considerando que los ingresos de los cuales la empresa dispone.

Si la empresa está dispuesta a invertir en el proyecto, se iniciaría con el ciclo de mejora continua que permitiría a futuro realizar mayores inversiones en tecnología y personal para aumentar la capacidad de respuesta de la empresa. El fin de este proyecto es poner en marcha la metodología kaizen y que sean los mismos usuarios que sigan desarrollando las mejoras en los próximos años.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección incluye lo relacionado con las conclusiones y recomendaciones alcanzadas, una vez concluida la investigación análisis de los resultados obtenidos. Se alcanzaron los objetivos propuestos al inicio de esta investigación por lo cual se determinó que existe una oportunidad de mejora de los procesos de atención al cliente. La información reunida y analizada sustenta adecuadamente las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### 5. 1 Conclusiones

Se concluye que:

1. De acuerdo a las respuestas obtenidas de las entrevistas, se determinó que el factor principal que imposibilita cumplir con los procesos de atención al cliente es la falta de seguimiento de los pasos en el orden que están establecidos en los manuales que la empresa socializa al equipo comercial. Además de que los manuales no detallan un responsable de las áreas de apoyo de Servicios Estrella S.A.
2. Es notable reconocer que los procesos de atención al cliente de Crédito Mendels están bien estructurados pero no se cuenta con la herramienta tecnológica que proporcione el orden necesario para realizar los procesos y las gestiones al cliente en los tiempos determinados.
3. Mediante los instrumentos aplicados se determinó que los usuarios que conforman el Equipo Comercial manejan la información de los procesos Crédito Mendels en un nivel intermedio – alto pero presentan deficiencias en los procedimientos que no se realizan con frecuencia en sus tiendas.
4. Los factores que pueden ser determinantes en la implementación de una estandarización de

procesos son mejorar el seguimiento de cada gestión por el encargado de las áreas de apoyo así como el aporte del equipo de sistemas, ambas oportunidades de mejora señaladas por un 90% de las gerentes de tienda y que se deben priorizar.

5. Con el análisis de los resultados obtenidos, se planteó una propuesta de inversión que permite mejorar la comunicación entre áreas, impulsar el uso de tecnología e implementación de una metodología de mejora continua a nivel organizacional que permitirá que las gestiones de atención al cliente comiencen a ser efectivas.

## 5.2 Recomendaciones

Se recomienda tomar en consideración lo siguiente:

1. Mejorar el seguimiento de los pasos de cada proceso establecido realizando un rediseño de procesos y asignando un responsable de cada actividad para evitar atrasos y reprocesos entre las áreas de apoyo de Servicios Estrella y el área comercial.
2. Implementar la herramienta de tickets/Helpdesk para las gerentes de tienda para llevar un mejor control y así reducir la falta de seguimiento de los pasos que generan los atrasos en los tiempos de respuesta.
3. Realizar evaluaciones continuas al equipo de gerentes para identificar temas que requieren reforzamiento y capacitar a los usuarios de forma trimestral para aumentar el nivel de manejo de la información de los procesos Crédito Mendels.
4. Gestionar el uso de la herramienta de círculos de calidad para seguir identificando oportunidades de mejora de cada uno de los procesos de atención al cliente. De esta forma se obtiene retroalimentación directa de los empleados y se involucran todas las

áreas de la empresa.

5. Evaluar la propuesta que se presenta en este trabajo de investigación e implementarla de acuerdo a los tiempos estipulados.

## BIBLIOGRAFIA

- Buonacore, Domingo. Diccionario de Bibliotecología Pg 229. (1980) (2 ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). Finanzas. Pearson Educación.
- Camisón Zornoza, Cesar; Cruz Ros, Sonia; Gonzales Cruz, Tomas; James, Paul; Summers, Donna C.S. Administración de procesos. Pg. 83. Gestion de la calidad. Primera Edición. Pearson Education, Mexico, 2011.
- Carro Pazo, Roberto; González Gómez, Daniel. "El control estadístico de procesos", Pg. 100. Documento publicado por la Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina).
- Custodio Ruiz, A. (2008). Métodos y técnicas de investigación científica. Gestiópolis. Colombia. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>
- Decreto No. 155-95, La Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. En 1959 mediante Decreto No.102.
- Decreto No.106-2006 primera reforma de la Ley de Tarjetas de Crédito de fecha 31 de agosto de 2006.
- Decreto No. 33-2013 segunda reforma de la Ley de Tarjetas de Crédito de fecha 7 de marzo de 2013.
- Decreto No. 57-2017 tercera reforma de la Ley de Tarjetas de Crédito de fecha 04 de agosto del 2017 se realiza la última reforma.
- Deming, W. Edwards; "Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.

- J. David y Wheelen, Thomas L. (2003) "Fundamentos de la Gestión Estratégica".  
New Jersey: Pearson Education Inc.
- Evans, J. R., Lindsay, W. M., Fragoso, F. S., & Díaz, G. H. (2000). Administración y control de la calidad.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta edición). México: McGraw-Hill.
- Ishikawa, Kaoru. Diagrama de Ishikawa. Instituto para el aseguramiento de la calidad. Recuperado el, 2013, vol. 15.
- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? : la modalidad japonesa. Barcelona: Norma, 1994.
- Presentación de Inducción Corporativa (2017). Historia. RRHH, Desarrollo Organizacional.
- Pulido, H.G. (2010). Calidad total y productividad (Tercera Edición). México: McGraw Hill.
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19 -27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente (pp.29-39). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Suarez Barraza, Manuel Francisco. El Kaizen: la filosofía de la mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por Calidad Total primera edición pg. 110. (2007).

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista para Gerentes

1. ¿Usted cree que los procesos de atención al cliente están bien estructurados?
2. ¿Cuál es el proceso de atención al cliente Crédito Mendels que más se realiza en su tienda?
3. Según su experiencia y criterio, ¿Cuál es la principal causa que genera retrasos en los tiempos de respuesta a las gestiones ingresadas en tienda?
4. ¿Con que frecuencia se dan reclamos o quejas de clientes por retraso en el tiempo de respuesta a la gestión que ha ingresado en su tienda?
5. ¿Considera necesario la implementación de una herramienta para brindarle seguimiento a los procesos realizados en tienda?
6. Evalúe su manejo de la información de los procesos de atención al cliente Crédito Mendels en una escala del 1 al 5, siendo uno muy bajo y 5 muy alto.

1	2	3	4	5
Muy Bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy Alto

- Pago total.
  - Pago con Descuento por mora.
  - Arreglo de pago.
  - Pago con Cheque por Consolidación de deuda.
  - Políticas de Descuento sobre descuento y excepciones permitidas.
7. ¿Qué área de apoyo debe mejorar para poder dar soluciones en tiempo y forma a los clientes que realizan una gestión en tienda?

8. ¿Cuál sería el medio por el cual se debería realizar la bajada de información al equipo de tienda de los procesos previamente establecidos?



## **Anexo 2. Encuesta para Clientes**

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que considere que va de acuerdo a su criterio.

1. ¿Desde hace cuánto cuenta con su Crédito Mendels?

- 4 años
- 3 años
- 2 años
- 1 año o menos
- No lo recuerda

2. Durante ese tiempo, ¿ha tenido que realizar alguna gestión de atención al cliente relacionado con su Crédito Mendels en alguna tienda?

- Si, pase a la Pregunta 3
- No, pase a los datos demográficos.

3. ¿Cuál fue el tipo de gestión que realizo en tienda?

- Pago Total
- Arreglo de Pago
- Pago con descuento por mora
- Pago con Cheque por Consolidación de deuda
- Otro

4. ¿en qué tienda realizo su gestión?

5. ¿Cuánto tiempo que tuvo que esperar para que dieran por resuelta su gestión?

- 1 -3 días
- 4-6 días
- 7-10 días
- Más de 10 días
- No me resolvieron

6. ¿Cómo calificaría la atención recibida para darle solución a su gestión?

- Muy buena
- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Muy mala

### **Datos demográficos**

#### **Edad:**

- Entre 21 y 29 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 41 y 50 años

51 años o más

**Género:**

Mujer

Hombre

**Nivel Educativo:**

Secundaria

Universitario

Maestría

Otros: \_\_\_\_\_

**Lugar de Residencia:**

Tegucigalpa

San Pedro Sula

Otros: \_\_\_\_\_

**Anexo 3: Tablas tabuladas de las respuestas a las entrevistas realizadas a las Gerentes  
Zona Centro Sur**

Zona Centro Sur		Usted cree que los procesos de atención al cliente están bien estructurados?	
Centro TGU	Gerente	No	Porque son confusos y tienen muchos pasos a seguir.
	Sub Gerente	No	Son demasiado largos, dificultan dar seguimiento si no hay respuesta de inmediato de las áreas que dan soporte
Dorado	Gerente	Si	se ha mejorado a lo largo del tiempo y se han simplificado
	Sub Gerente	Si	al principio se sienten largos pero con el tiempo uno se acostumbra
Plaza Miraflores	Gerente	Si	Se sienten más fáciles de llevar a cabo a medida se acostumbran a ellos
	Sub Gerente	SI	es cuestión de acostumbrarse
	Sub Gerente	No	son algo complicados cuando involucran a muchas áreas de apoyo
Metromall	Gerente	Si	antes era mucho más tedioso realizarlos mientras que ahora se realizan con más facilidad
	Sub Gerente	Si	son más fáciles a medida uno se acostumbra a ellos
Citymall	Gerente	No	toman mucho tiempo de realizar
	Sub Gerente	Si	Son bastantes los pasos que se siguen pero uno se acostumbra
Comayagua	Gerente	Si	a medida se van realizando en el día a día se hacen más fáciles de realizar
	Sub Gerente	SI	son un poco trabados al principio, pero se vuelven más fáciles con el tiempo
Danlí	Gerente	SI	son muchos pasos pero si se hacen seguidos se hace más fácil
	Sub Gerente	SI	se vuelve más fácil a medida pasa el tiempo

Juticalpa	Gerente	Si	se vuelven complicados si no se les da seguimiento correctamente
	Sub Gerente	SI	pero se debe llevar el orden correcto para obtener la respuesta deseada
Cholulteca	Gerente	No	toma mucho tiempo llevarlos a cabo y hay que darle prioridad al cliente en tienda
	Sub Gerente	Si	es complicado darles seguimiento pero es más fácil con el tiempo

**Tabla 11: Pregunta 1 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Zona Centro Sur		¿Cuál es el proceso de atención al cliente Crédito Mendels que más se realiza en su tienda?
Centro TGU	Gerente	Pago con Cheque
	Sub Gerente	Pago de consolidación de deuda con cheque
Dorado	Gerente	Arreglos de Pago
	Sub Gerente	Arreglos de Pago
Plaza Miraflores	Gerente	Pago con Cheque
	Sub Gerente	Pagos con Descuento
	Sub Gerente	Pagos con Descuento
Metromall	Gerente	Pago con Cheque
	Sub Gerente	Pago con Cheque
Citymall	Gerente	Arreglos de pago
	Sub Gerente	Pagos con Descuento
Comayagua	Gerente	Pago con Cheque
	Sub Gerente	Pago con Cheque
Danlí	Gerente	Pagos con Descuento
	Sub Gerente	Pagos con Descuento
Juticalpa	Gerente	Arreglos de Pago
	Sub Gerente	Arreglos de Pago
Cholulteca	Gerente	Pago con Cheque
	Sub Gerente	Pago con Cheque

**Tabla 12: Pregunta 2 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Zona Centro Sur		Según su experiencia y criterio, ¿Cuál es la principal causa que genera retrasos en los tiempos de respuesta a las gestiones ingresadas en tienda?
Centro TGU	Gerente	falta de seguimiento
	Sub Gerente	no hay seguimiento
Dorado	Gerente	el encargado no responde
	Sub Gerente	encargado de brindar una solución no responde
Plaza Miraflores	Gerente	se reporta por correo y no hay respuesta
	Sub Gerente	se envía correo y cuesta que respondan
	Sub Gerente	no hay respuesta por parte del encargado
Metromall	Gerente	cuesta obtener una respuesta
	Sub Gerente	a veces es necesario reenviar la información
Citymall	Gerente	se tiene que estar llamando para obtener una respuesta
	Sub Gerente	se debe reenviar información
Comayagua	Gerente	no contestan llamadas o correos
	Sub Gerente	cuesta contactar al encargado
Danlí	Gerente	se reporta la gestión y cuesta que respondan
	Sub Gerente	se debe llamar para dar seguimiento
Juticalpa	Gerente	normalmente se debe llamar para obtener una respuesta
	Sub Gerente	se debe presionar con los jefes inmediatos
Choluteca	Gerente	no responden los correos
	Sub Gerente	cuesta contactar al encargado

**Tabla 13: Pregunta 3 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Zona Centro Sur	¿Con que frecuencia se dan reclamos o quejas de clientes por retraso en el tiempo de respuesta a la gestión que ha ingresado en su tienda?
-----------------	--

Centro TGU	Gerente	3 o 4 veces a la semana
	Sub Gerente	3 veces más o menos
Dorado	Gerente	2 veces
	Sub Gerente	1 vez la semana
Plaza Miraflores	Gerente	3 veces por semana
	Sub Gerente	dos veces a la semana
	Sub Gerente	como 2 veces a la semana
Metromall	Gerente	1 vez la semana
	Sub Gerente	rara vez
Citymall	Gerente	1 vez
	Sub Gerente	1 vez mas o menos
Comayagua	Gerente	rara vez
	Sub Gerente	no sucede muy a menudo
Danlí	Gerente	2 veces por semana
	Sub Gerente	talvez q vez por semana
Juticalpa	Gerente	1 vez mas o menos
	Sub Gerente	1 vez a la semana ocasionalmente
Choluteca	Gerente	2 veces por semana
	Sub Gerente	1 vez por semana

**Tabla 14: Pregunta 4 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Zona Centro Sur		¿Considera necesario la implementación de una herramienta para brindarle seguimiento a los procesos realizados en tienda?
Centro TGU	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Dorado	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Plaza Miraflores	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si

	Sub Gerente	Si
Metromall	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Citymall	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Comayagua	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Danlí	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Juticalpa	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Choluteca	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si

**Tabla 15: Pregunta 5 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Zona Centro Sur		¿Cómo considera su manejo de la información de los procesos de atención al cliente Crédito Mendels?				
		Pago total.	Pago con Descuento por mora.	Arreglo de pago.	Pago con Cheque por Consolidación de deuda.	Políticas de Descuento sobre descuento y excepciones permitidas.
Centro TGU	Gerente	5	3	3	3	4
	Sub Gerente	5	4	3	3	5
Dorado	Gerente	5	4	4	5	5
	Sub Gerente	5	3	3	4	4
Plaza Miraflores	Gerente	5	3	3	3	5
	Sub Gerente	5	3	3	4	5
	Sub Gerente	5	3	3	5	5
Metromall	Gerente	4	3	3	4	4
	Sub Gerente	4	3	3	4	4
Citymall	Gerente	4	3	3	4	5
	Sub Gerente	3	3	3	4	5
Comayagua	Gerente	5	3	3	3	4

	Sub Gerente	5	3	3	4	4
Danlí	Gerente	4	3	2	4	4
	Sub Gerente	5	2	2	4	4
Juticalpa	Gerente	4	3	2	4	4
	Sub Gerente	5	2	3	4	5
Cholulteca	Gerente	5	2	3	3	5
	Sub Gerente	5	2	3	3	5

**Tabla 16: Pregunta 6 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Zona Centro Sur		¿Qué área de apoyo debe mejorar para poder dar soluciones en tiempo y forma a los clientes que realizan una gestión en tienda?
Centro TGU	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas
Dorado	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Cobros
Plaza Miraflores	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas
Metromall	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas
Citymall	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas
Comayagua	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas
Danlí	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Cobros
Juticalpa	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Cobros
Cholulteca	Gerente	Sistemas



	Sub Gerente	Sistemas
--	-------------	----------

**Tabla 17: Pregunta 7 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

Zona Centro Sur		¿Cuál sería el medio por el cual se debería realizar la bajada de información al equipo de tienda de los procesos previamente establecidos?
Centro TGU	Gerente	Presencial, los correos no son muy claros en ocasiones
	Sub Gerente	conferencias para aclarar dudas
Dorado	Gerente	llamadas en conferencia para poder hacer preguntas
	Sub Gerente	llamadas en conferencia para poder hacer preguntas
Plaza Miraflores	Gerente	Videos que expliquen el proceso
	Sub Gerente	llamadas tienda por tienda
	Sub Gerente	llamadas para poder realizar preguntas
Metromall	Gerente	el correo está muy detallado
	Sub Gerente	el whatsapp es muy efectivo
Citymall	Gerente	preferiría que se explicara de forma presencial
	Sub Gerente	llamadas para explicar los detalles
Comayagua	Gerente	el whatsapp nos sirve para aclarar dudas
	Sub Gerente	la comunicación por llamada se siente más fluida
Danlí	Gerente	conferencia por video llamada
	Sub Gerente	llamadas para poder aclarar dudas
Juticalpa	Gerente	sería mejor si la comunicación fuera más uno a uno
	Sub Gerente	por llamada o Skype
Choluteca	Gerente	conferencias ya sea presencial o video llamada
	Sub Gerente	conferencias serían más inclusivas

**Tabla 18: Pregunta 8 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Centro Sur.**

Fuente: Propia.

## Anexo 4: Tablas tabuladas de las respuestas a las entrevistas realizadas a las Gerentes

### Zona Norte

Zona Norte		Usted cree que los procesos de atención al cliente están bien estructurados?	
Centro SPS	Gerente	Si	se siguen todos los pasos el proceso toma un tiempo aceptable de espera
	Sub Gerente	Si	cuando se practican o se realizan seguidos son fáciles de hacer
Multiplaza	Gerente	Si	hay que acostumbrarse a hacerlos o revisar las instrucciones cuando es algo que normalmente no se hace
	Sub Gerente	No	al principio son complicados y toman mucho tiempo para llevarlos a cabo
Galerías	Gerente	No	cuesta mucho obtener una respuesta, se depende mucho de una sola persona
	Sub Gerente	SI	son fáciles de hacer una vez que uno se los sabe o los ha hecho varias veces
	Sub Gerente	Si	es cuestión de practica
Ceiba	Gerente	Si	cuando se hacen suficientes veces se realizan más rápido
	Sub Gerente	Si	a medida se practican se hacen más fáciles
Tela	Gerente	No	Requieren muchos pasos para completarlos y si se omite uno de ellos no hay respuesta o indicación de que algo está mal
	Sub Gerente	Si	no se han modificado durante mucho tiempo y ya se hacen mucho más rápida
Santa Rosa	Gerente	Si	solo se necesita practicarlos

	Sub Gerente	SI	Cuando se tienen dudas se repasan las instrucciones.
Siguatpeque	Gerente	SI	solo se requiere practica para llevarlos a cabo
	Sub Gerente	No	Tienen varios pasos que dificultan llevarlos a cabo

**Tabla 19: Pregunta 1 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Norte.**

Fuente: Propia.

Zona Norte		¿Cuál es el proceso de atención al cliente Crédito Mendels que más se realiza en su tienda?
Centro SPS	Gerente	Pagos con Descuento
	Sub Gerente	Pago con Cheque
Multiplaza	Gerente	Pago con Cheque
	Sub Gerente	Pago con Cheque
Galerías	Gerente	Pagos con Descuento
	Sub Gerente	Arreglos de Pago
	Sub Gerente	Pago con Cheque
Ceiba	Gerente	Pago con Cheque
	Sub Gerente	Arreglos de Pago
Tela	Gerente	Pagos con Descuento
	Sub Gerente	Pagos con Descuento
Santa Rosa	Gerente	Arreglos de Pago
	Sub Gerente	Pagos con Descuento
Siguatpeque	Gerente	Pagos con Descuento
	Sub Gerente	Pagos con Descuento

**Tabla 20: Pregunta 2 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Norte.**

Fuente: Propia.

Zona Norte		Según su experiencia y criterio, ¿Cuál es la principal causa que genera retrasos en los tiempos de respuesta a las gestiones ingresadas en tienda?
Centro SPS	Gerente	se debe buscar apoyo de los jefes para obtener una respuesta
	Sub Gerente	se debe llamar para que respondan

Multiplaza	Gerente	no se lleva un control de lo que ya se resolvió o no
	Sub Gerente	no contestan las llamadas
Galerías	Gerente	se envía correo y cuesta que respondan
	Sub Gerente	es difícil saber cuándo una gestión ya se resolvió
	Sub Gerente	no reportan al cliente o a nosotros cuando se resolvió una gestión
Ceiba	Gerente	se debe reenviar la información
	Sub Gerente	se debe estar llamando para resolver
Tela	Gerente	a veces no contestan los correos o llamadas
	Sub Gerente	no ven los correos a tiempo
Santa Rosa	Gerente	se debe buscar apoyo de los jefes
	Sub Gerente	debe reenviarse la información
Siguatepeque	Gerente	se debe llamar para presionar y obtener una respuesta
	Sub Gerente	en ocasiones se debe llamar para asegurar obtener una respuesta

**Tabla 21: Pregunta 3 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Norte.**

Fuente: Propia.

Zona Norte		¿Con que frecuencia se dan reclamos o quejas de clientes por retraso en el tiempo de respuesta a la gestión que ha ingresado en su tienda?
Centro SPS	Gerente	2 veces como mucho
	Sub Gerente	rara vez, 1 a la semana
Multiplaza	Gerente	1 o 2 veces por semana
	Sub Gerente	no muy seguido, 1 caso a la semana
Galerías	Gerente	3 o 4 veces a la semana
	Sub Gerente	3 veces por mucho
	Sub Gerente	2 casos a veces 3
Ceiba	Gerente	no muy a menudo, talvez 1 vez
	Sub Gerente	no se presentan tan seguido, 1 por mucho
Tela	Gerente	1 a la semana

	Sub Gerente	2 casos por mucho
Santa Rosa	Gerente	no se dan muy seguido, 1 a la semana
	Sub Gerente	1 a la semana
Siguatepeque	Gerente	2 casos a la semana
	Sub Gerente	1 o 2 por semana

**Tabla 22: Pregunta 4 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Norte.**

Fuente: Propia.

Zona Norte		¿Considera necesario la implementación de una herramienta para brindarle seguimiento a los procesos realizados en tienda?
Centro SPS	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Multiplaza	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Galerías	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Ceiba	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Tela	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Santa Rosa	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si
Siguatepeque	Gerente	Si
	Sub Gerente	Si

**Tabla 23: Pregunta 5 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Norte.**

Fuente: Propia.

Zona Norte		¿Cómo considera su manejo de la información de los procesos de atención al cliente Crédito Mendels?				
		Pago total.	Pago con Descuento por mora.	Arreglo de pago.	Pago con Cheque por Consolidación de deuda.	Políticas de Descuento sobre descuento y excepciones permitidas.
Centro SPS	Gerente	5	3	3	4	5
	Sub Gerente	4	4	2	3	4
Multiplaza	Gerente	4	3	4	4	5
	Sub Gerente	4	3	3	3	5
Galerías	Gerente	5	4	4	3	4
	Sub Gerente	5	3	3	3	4
	Sub Gerente	4	3	2	3	5
Ceiba	Gerente	4	4	3	4	4
	Sub Gerente	5	3	2	3	5
Tela	Gerente	5	3	3	3	5
	Sub Gerente	5	3	3	3	5
Santa Rosa	Gerente	5	3	3	3	4
	Sub Gerente	5	2	2	3	4
Siguatepeque	Gerente	5	3	2	3	5
	Sub Gerente	4	3	2	3	4

**Tabla 24: Pregunta 6 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Norte.**

Fuente: Propia.

Zona Norte		¿Qué área de apoyo debe mejorar para poder dar soluciones en tiempo y forma a los clientes que realizan una gestión en tienda?
Centro SPS	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Call Center
Multiplaza	Gerente	Sistemas

	Sub Gerente	Cobros
Galerías	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Cobros
Ceiba	Gerente	Call Center
	Sub Gerente	Sistemas
Tela	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas
Santa Rosa	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Cobros
Siguatepeque	Gerente	Sistemas
	Sub Gerente	Sistemas

**Tabla 25: Pregunta 7 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Norte.**

Fuente: Propia.

Zona Norte		¿Cuál sería el medio por el cual se debería realizar la bajada de información al equipo de tienda de los procesos previamente establecidos?
Centro SPS	Gerente	video llamadas
	Sub Gerente	llamadas para poder realizar preguntas
Multiplaza	Gerente	Llamada. Para aclarar dudas
	Sub Gerente	por llamada o video llamada
Galerías	Gerente	video conferencias
	Sub Gerente	Llamadas
	Sub Gerente	reuniones para hacer preguntas y aclarar dudas
Ceiba	Gerente	conferencias por Skype
	Sub Gerente	Llamadas
Tela	Gerente	presencial para poder hacer preguntas
	Sub Gerente	video llamada
Santa Rosa	Gerente	video conferencias
	Sub Gerente	llamadas para hacer preguntas
Siguatepeque	Gerente	llamadas para aclarar dudas
	Sub Gerente	sería mejor si se llamara para explicar

**Tabla 26: Pregunta 8 Encuesta orientada al Equipo de Tienda Zona Norte.**

Fuente: Propia.

**Anexo 5: Tablas tabuladas de las respuestas a las encuestas realizadas a los Clientes**

<b>1. ¿Desde hace cuánto cuenta con su Crédito Mendels?</b>		
	<b>t</b>	<b>%</b>
4 años	50	17%
3 años	97	33%
2 años	106	36%
1 año o menos	38	13%
No lo recuerda	3	1%
Total	294	100%

**Tabla 27: Pregunta 1 Encuesta orientada a Clientes.**

Fuente: Propia.

<b>2. Durante ese tiempo, ¿ha tenido que realizar alguna gestión de atención al cliente relacionado con su Crédito Mendels en alguna tienda?</b>		
	<b>Votos</b>	<b>%</b>
Si, pase a la Pregunta 3	209	71%
No, pase a los datos demográficos.	85	29%
Total	294	100%

**Tabla 28: Pregunta 2 Encuesta orientada a Clientes.**

Fuente: Propia.

<b>3. ¿Cuál fue el tipo de gestión que realizo en tienda?</b>		
<b>Gestión:</b>		<b>%</b>
Pago Total	44	15%
Arreglo de Pago	94	32%
Pago con descuento por mora	38	13%
Pago con Cheque por Consolidación de deuda	106	36%
Otro	12	4%
Total	294	100%

**Tabla 29: Pregunta 3 Encuesta orientada a Clientes.**

Fuente: Propia.



<b>4. ¿En qué tienda realizo su gestión?</b>		
<b>Tienda:</b>		<b>%</b>
Centro TGU	15	5%
Metromall	32	11%
Citymall	35	12%
Plaza Miraflores	21	7%
Dorado	29	10%
Comayagua	9	3%
Juticalpa	6	2%
Danlí	15	5%
Choluteca	21	7%
Centro SPS	12	4%
Galerías	26	9%
Multiplaza	24	8%
Ceiba	18	6%
Tela	6	2%
Santa Rosa	12	4%
Siguatepeque	15	5%
Total	294	100%

**Tabla 30: Pregunta 4 Encuesta orientada a Clientes.**

Fuente: Propia.

<b>5. ¿Cuánto tiempo que tuvo que esperar para que dieran por resuelta su gestión?</b>		
		<b>%</b>
1 -3 días	115	39%
4-6 días	123	42%
7-10 días	29	10%
Más de 10 días	18	6%
No me resolvieron	9	3%
Total	294	100%

**Tabla 31: Pregunta 5 Encuesta orientada a Clientes.**

Fuente: Propia.

<b>6. ¿Cómo calificaría la atención recibida para darle solución a su gestión?</b>		
		<b>%</b>
Muy buena	26	9%
Buena	50	17%
Ni buena ni mala	91	31%
Mala	112	38%
Muy mala	15	5%
Total	294	100%

**Tabla 32: Pregunta 6 Encuesta orientada a Clientes.**

Fuente: Propia.

#### **Datos Demográficos**

<b>Edad</b>		
		<b>%</b>
Entre 21 y 29 años	115	39%
Entre 30 y 40 años	132	45%
Entre 41 y 50 años	35	12%
51 años o más	12	4%
Total	294	100%

**Tabla 33: Rangos de Edad de los Clientes Encuestados.**

Fuente: Propia.

#### **Género**

<b>Género</b>		
		<b>%</b>
Mujer	197	67%
Hombre	97	33%
Total	294	100%

**Tabla 34: Género de los Clientes Encuestados.**

Fuente: Propia.

## Nivel Educativo

Nivel Educativo		
		%
Secundaria	94	32%
Universitario	156	53%
Maestría	21	7%
Otros	24	8%
Total	294	100%

**Tabla 35: Nivel Educativo de los Clientes Encuestados.**

Fuente: Propia.


## Lugar de Residencia

Lugar de Residencia		
		%
Tegucigalpa	132	45%
San Pedro Sula	62	21%
Otros	100	34%
Total	294	100%

**Tabla 36: Lugar de Residencia de los Clientes Encuestados.**

Fuente: Propia.

## Anexo 6: Propuesta de Formato para Evaluación de Gerentes

		<b>Checklist de Evaluación</b>		<b>Código: CHK-001</b>
Elaborado por: <b>Jefe Comercial Zona Centro Sur</b>		Aprobado por: <b>Gerente Unidad de Negocio</b>		Edición: 01 Fecha: 02.08.2019
<i>Página 151 de 155</i>				
<b>NOMBRE:</b>				
<b>PUESTO:</b>			<b>TIENDA:</b>	
<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b>			<b>DURACIÓN:</b>	
<b>EVALUADOR (ES):</b>			<b>CALIFICACIÓN: /100</b>	

Escala de Puntuación: Muy Bajo: 1 – Bajo: 2 – Intermedio: 3 – Alto: 4 – Muy Alto: 5

	Proceso/Escala de Calificación	Muy Bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy Alto	OBSERVACIONES
A	Proceso: Pago Total						
1.	Maneja la información del proceso						
2.	Conoce políticas del proceso						
3.	Utiliza el sistema correctamente						
4.	Envía de Información completa y a tiempo						
5.	Da seguimiento al proceso						
	Calificación Proceso:						
B.	Proceso: Arreglo de Pago						
1.	Maneja la información del proceso						
2.	Conoce políticas del proceso						
3.	Utiliza el sistema correctamente						
4.	Envía de Información completa y a tiempo						
5.	Da seguimiento al proceso						
	Calificación Proceso:						
C.	Proceso: Pago con Descuento						
1.	Maneja la información del proceso						
2.	Conoce políticas del proceso						
3.	Utiliza el sistema correctamente						
4.	Envía de Información completa y a tiempo						
5.	Da seguimiento al proceso						

	Calificación Proceso:						
D.	Proceso: Consolidación de Deuda con cheque						
1.	Maneja la información del proceso						
2.	Conoce políticas del proceso						
3.	Utiliza el sistema correctamente						
4.	Envía de Información completa y a tiempo						
5.	Da seguimiento al proceso						
	Calificación Proceso:						

<hr/> Firma Evaluador	<hr/> Firma Usuario
-----------------------	---------------------

**Anexo 7: Carta de Autorización de Realización de Proyecto de Graduación**

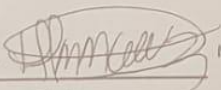
Tegucigalpa, Francisco Morazan, 30 de Abril de 2019

Lic. Douglas Godoy  
Gerente de Unidad de Negocios  
Servicios Estrella S.A.  
Mall el Dorado, Blvd. Morazán

Estimado Señor(a): Douglas Godoy

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Finanzas. Hemos seleccionado como tema Estandarización de Procesos de Atención al Cliente en el Área Comercial, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Entrevistas y Encuestas a Jefes de Área y dueños de proceso para la recolección de información

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted. Atentamente,

Helen Gomez   
Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 19643020

\_\_\_\_\_  
Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: \_\_\_\_\_

Por este medio, \_\_\_\_\_

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Douglas Godoy  
(Nombre y sello del Director / Gerente)

  
Visto  


## Anexo 8: Visto Bueno del Asesor Metodológico

### Aprobación para entrega de Trabajo Final de Graduación



RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA

Mon 6/24/2019 12:47 PM

MIROSLAVA OSLAVA SEVILLA BARAHONA; HELEN NICOLLE GOMEZ ORDO ✓

**Señores**

**Facultad de Postgrado**

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, sección **10857**, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación "**ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTE EN EL AREA COMERCIAL DE TIENDAS MENDELS**", sustentado por **HELEN NICOLLE GOMEZ ORDOÑEZ y PERSIS MIROSLAVA SEVILLA BARAHONA**, previo a la investidura del título de **MÁSTER EN FINANZAS y MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL** respectivamente; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

**MSc. Patricia Villalta**

**Docente de Proyecto de Graduación**

**Facultad de Postgrado**

**Cel. 3179-3322**