



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA  
Y URBANISMO.**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

**TESIS**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE  
DISTRIBUCION PARA AUMENTAR LA  
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA  
DISTRIBUIDORA PMA EIRL**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR:**

**Bach. La Rosa López, Jorge Duberly  
(ORCID: 0000-0002-6306-1826)**

**ASESOR:**

**Mg. Aurora Vigo, Edward Florencio  
(ORCID: 0000-0002-9731-4318)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente.**

**Pimentel – Perú  
2021**

# TESIS

## **PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE DISTRIBUCION PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA DISTRIBUIDORA PMA EIRL.**

### **APROBACIÓN DEL JURADO**

---

Mg. Aurora Vigo Edward Florencio

**Asesor**

---

Mg. Larrea Colchado Luis Roberto  
**Presidente del Jurado de Tesis.**

---

Mg. Mejía Cabrera Heber Ivan  
**Secretario del Jurado de Tesis.**

---

Mg. Aurora Vigo Edward Florencio  
**Vocal del Jurado de Tesis.**

## **DEDICATORIA.**

Este trabajo de investigación está dedicada a mi madre Acita Fronilda López Vargas por ser quien siempre me apoyo durante estos años de formación profesional.

A mi novia por motivarme a estudiar esta carrera quien con sus consejos me motivo a concluir esta carrera.

A mis familiares por ser mi motivación en todo lo que soy, tanto en lo académico como en la vida diaria, por su incondicional apoyo a través de estos años de formación universitaria.

## **AGRADECIMIENTO.**

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirme hacer realidad este sueño anhelado, porque en su bondad me permite cumplir mis metas.

A la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional. A nuestros docentes por su esfuerzo y dedicación, quienes, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación han logrado que yo pueda terminar esta investigación con éxito.

Gracias a mis familiares por ser los principales promotores de este sueño, gracias a ellos por ser el motivo de seguir superándome todos los días.

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE DISTRIBUCION PARA  
AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA DISTRIBUIDORA  
PMA EIRL.**

**THE PROPOSAL TO IMPROVE THE DISTRIBUTION PROCESS TO INCREASE  
CUSTOMER SATISFACTION AT PMA EIRL DISTRIBUTOR.**

Jorge Duberly La Rosa Lopez<sup>1</sup>.

**RESUMEN**

*La presente tesis titulada “Propuesta de Mejora del Proceso de Distribución Para Aumentar la Satisfacción de los Clientes en la Distribuidora PMA EIRL”, tuvo como objetivo Proponer la mejora del proceso de distribución en la Distribuidora PMA EIRL Chimbote para aumentar la satisfacción del cliente, esta investigación conto con una población conformada por los trabajadores del departamento de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL de los cuales se tomó una muestra de 48 colaboradores , a quienes se le aplico un cuestionario. La investigación que se desarrollo fue del tipo descriptiva– experimental y transversal.*

*Las técnicas usadas fueron el análisis documental teniendo como función analizar y obtener datos verídicos brindados por la empresa, observación directa, documentos de registro de datos, cuestionarios realizados a los colaboradores y clientes para diagnosticar el tipo nivel de satisfacción del cliente y la forma de trabajo que tiene la organización. Así mismo, la matriz FODA que se elaboró para conocer la gestión del servicio que tiene la distribuidora PMA EIRL Chimbote respecto a su gestión de trabajo, mediante los diagramas como el de Pareto e Ishikawa (ayudaron a determinar las causas del bajo nivel de satisfacción del cliente); Y finalmente se describe la propuesta de mejora del proceso de distribución enfocado al aumento del 17% de la satisfacción de los clientes de la distribuidora PMA EIR utilizando el ciclo PDCA.*

*En conclusión, el trabajo de investigación presenta una propuesta para aumentar la satisfacción del cliente en cuanto al proceso de distribución utilizando la metodología PDCA.*

**Palabras clave:** *Proceso de distribución, satisfacción del cliente, gestión, PDCA.*

---

<sup>1</sup> Adscrito a la Escuela Académica de Ingeniería Industrial, Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: [llopezjorgedube@crece.uss.edu.pe](mailto:llopezjorgedube@crece.uss.edu.pe), Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6306-1826>.

## ABSTRACT

*The present thesis entitled "Proposal for the Improvement of the Distribution Process to Increase Customer Satisfaction at the PMA EIRL Distributor", aimed to propose the improvement of the distribution process at the PMA EIRL Chimbote Distributor to increase customer satisfaction. The investigation had a population made up of workers from the distribution department of the company Distribuidora PMA EIRL from which a sample of 48 collaborators was taken, to whom a questionnaire was applied. The research that was developed was descriptive - experimental and cross-sectional.*

*The techniques used were the documentary analysis, the function of which was to analyze and obtain truthful data provided by the company, direct observation, data registration documents, questionnaires made to collaborators and clients to diagnose the type of customer satisfaction level and the way of working that the organization has. Likewise, the SWOT matrix that was developed to know the management of the service that the distributor PMA EIRL Chimbote has regarding its work management, through diagrams such as Pareto and Ishikawa (they helped to determine the causes of the low level of satisfaction of the client); And finally, the proposal to improve the distribution process is described, focused on increasing customer satisfaction of the distributor PMA EIR by 17% using the PDCA cycle.*

*In conclusion, the research work presents a proposal to increase customer satisfaction regarding the distribution process using the PDCA methodology.*

*Keywords: Distribution process, customer satisfaction, management, PDCA.*

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	13
1.1	Realidad Problemática .....	13
1.2	Trabajos previos.....	18
1.3	Teorías relacionadas al tema .....	24
1.3.1	El proceso de distribución.....	24
1.3.2	La satisfacción del cliente.....	34
1.4	Formulación del Problema .....	44
1.5	Justificación e importancia del estudio.....	44
1.6	Hipótesis .....	46
1.7	Objetivos .....	46
1.7.1	Objetivos General.....	46
1.7.2	Objetivos Específicos.....	46
II.	MATERIAL Y MÉTODOS.....	48
2.1	Tipo y diseño de investigación .....	48
2.2	Población y muestra.....	49
2.3	Variables y operacionalización.....	52
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	56
2.5	Procedimientos de análisis de datos.....	60
2.6	Criterios éticos .....	61
2.7	Criterios de rigor científico .....	62
III.	RESULTADOS.....	65
3.1.	Diagnóstico de la empresa .....	65
3.1.1.	Información general (datos de la empresa, productos o servicios, máquinas, etc.).....	65
3.1.2.	Descripción del proceso de distribución. ....	66
3.1.3.	Análisis de la problemática.....	71
4.1.3.1	Resultados de la aplicación de instrumentos.....	76
4.1.3.2	Herramientas de diagnóstico. ....	101
3.1.4.	Situación actual de la variable dependiente. ....	103
3.3.	Propuesta de investigación.....	104
3.3.1.	Fundamentación.....	104
3.3.2.	Objetivos de la propuesta.....	104

3.3.3. Desarrollo de la propuesta.....	105
3.3.4. Situación de la variable dependiente con la propuesta. ....	126
3.3.5. Análisis beneficio/costo de la propuesta.....	128
3.2. Discusión de resultados .....	132
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
4.1. Conclusiones:.....	136
4.2. Recomendaciones.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	139
ANEXOS.....	143



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.Ciclo PDCA y los 8 sendas en la componenda de un problema. ....	27
Tabla 2.Población de estudio 1 área de distribución de la Distribuidora PMA EIRL. .....	49
Tabla 3.Población de estudio 2. ....	49
Tabla 4.Muestra de estudio 1. ....	50
Tabla 5.Muestra de estudio 2. ....	52
Tabla 6.Operacionalizacion de la variable independiente. ....	54
Tabla 7.Operacionalizacion de la variable dependiente. ....	55
Tabla 8.Validez de los instrumento, según expertos. ....	59
Tabla 9.Validez de los instrumento, según expertos. ....	59
Tabla 10.Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach (Anexo 5):.....	60
Tabla 11.Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach (Anexo 6):.....	60
Tabla 12. Reclamos por año. ....	71
Tabla 13.Matriz FODA.....	72
Tabla 14.Clasificación de reclamos.....	74
Tabla 15.Nivel del proceso de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL. .....	76
Tabla 16.Productos rechazados de la empresa Distribuidora PMA EIRL. ....	77
Tabla 17.Requerimiento de productos de la empresa Distribuidora PMA EIRL. ..	78
Tabla 18.Nivel de Stock del almacén de la empresa Distribuidora PMA EIRL. ....	78
Tabla 19.Nivel de peso de vehículos de la empresa Distribuidora PMA EIRL. ....	79
Tabla 20.Vehículos de la empresa Distribuidora PMA EIRL .....	80
Tabla 21.Promedio general de la satisfacción de los clientes. ....	100
Tabla 22.Índice general de calidad de servicio.....	100
Tabla 23.Índice general de calidad de servicio.....	105
Tabla 24.Resumen del plan de acción. ....	123
Tabla 25.Aumento de satisfacción del cliente. ....	127
Tabla 26.Costos por actividades del plan de acción. ....	128
Tabla 27.Financiamiento de la propuesta. ....	130
Tabla 28.Resultados del cuestionario proceso de distribucion basado en el ciclo PDCA. ....	157
Tabla 29.Proceso de distribución basado en el ciclo PDCA.....	160
Tabla 30: Nivel de satisfacción del cliente por dimensión. ....	160
Tabla 31.Resumen de satisfacción del cliente por dimensión. ....	161
Tabla 32.Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.....	162
Tabla 33.Representación de la Escala Likert para aclarar la satisfacción del cliente:.....	163

## INDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Histórico de reclamos por mala atención .....	17
Figura 2. Preguntas para elaborar la etapa planear. ....	28
Figura 3. Indicador de planificación.....	29
Figura 4. Indicador de actividades.....	29
Figura 5. Indicador de cumplimiento. ....	30
Figura 6. Indicador de mejora.....	30
Figura 7. Indicador de mejora.....	39
Figura 8. Modelo SERVQUAL.....	42
Figura 9. Ubicación de la empresa.....	65
Figura 10. Organigrama de la empresa.....	67
Figura 11. Abastecimiento de productos. ....	68
Figura 12. Abastecimiento de productos. ....	69
Figura 13. Proceso de entrega de pedidos. ....	70
Figura 14. Reclamos por mes durante el año 2018.....	73
Figura 15. Diagrama de Pareto por motivo de reclamo.....	75
Figura 16. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 1.....	81
Figura 17. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 2.....	82
Figura 18. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 3.....	83
Figura 19. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 4.....	84
Figura 20. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 5.....	85
Figura 21. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 6.....	86
Figura 22. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 7.....	87
Figura 23. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 8.....	88
Figura 24. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 9.....	89
Figura 25. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 10.....	90
Figura 26. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 11.....	91
Figura 27. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 12.....	92
Figura 28. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 13.....	93
Figura 29. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 14.....	94

Figura 30. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 15.....	95
Figura 31. Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 16.....	96
Figura 32. Proceso de distribución del área de distribución.....	97
Figura 33. Resultados de las dimensiones del cuestionario de satisfacción del cliente.....	98
Figura 34. Promedio de las dimensiones.....	99
Figura 35. Índice de calidad del servicio por dimensión.....	101
Figura 36. Diagrama de Ishikawa de las causas que originan la baja satisfacción del cliente.....	102
Figura 37. Cronograma de actividades de la propuesta.....	107
Figura 38. Pasos de atención al cliente ejecutada por los auxiliares de reparto.....	108
Figura 39. Proceso del servicio de atención al cliente.....	109
Figura 40. Diagrama de flujo de atención al cliente.....	111
Figura 41. Diagrama de flujo “producto cancelado no despachado”.....	113
Figura 42. Diagrama de flujo “no entrega vuelto”.....	115
Figura 43. Diagrama de flujo “Pedido programado no despachado”.....	117
Figura 44. Diagrama de flujo “Despachan empaque en mal estado”.....	119
Figura 45. Diagrama de flujo “Despacha diferente comprobante de pago.....	121
Figura 46. Plan de capacitaciones.....	122
Figura 47. Indicador de actividades.....	125
Figura 48. Indicador de cumplimiento.....	125
Figura 49. Indicador de mejora.....	126

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCION**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Realidad Problemática**

En el orbe las compañías se desarrollan en un escenario cada vez más competitivo, y su único objetivo es ganar la lealtad de los clientes, esto se logrará en la medida que los clientes perciben cuando el servicio o producto recibido sacian sus necesidades o al percibir que se les brinda una atención de calidad. (Sun Tzu, 500 a.c), decía que para ser maestro en ganar una guerra estas se deben ganar sin pelearlas.

Es así que las empresas están compitiendo mayormente entre ellas para obtener un número considerable de clientes pues las empresas no existen si no cuentan con un número de clientes, asimismo los clientes están ansiosos por recibir servicios y productos de calidad los que a su vez comprenden las infraestructuras, la atención al cliente, la comunicación, etc. Estos aspectos deben ser proporcionados a los clientes con el objetivo de tenerlos a gusto y cubrir sus intereses. La buena atención al cliente es un aspecto que hoy en día a las empresas les permite desempeñarse mejor, como empleados, e impacta en el cliente al satisfacer sus necesidades. Pues esta verificado que el total de las personas que no compran un servicio o producto forman parte de un 20% y lo hacen por falencias en la interacción con los colaboradores que ofrecen el servicio o entregan el producto o por falta de comunicación del que ofrece el producto o servicio los cuales no los motivan a comprar lo que les ofrecen (Jáuregui, 2015, p.43).

En Colombia, García (2013), alude que los clientes poseen cierto nivel de flexibilidad en cuanto al proceso de entrega de sus pedidos como parte del proceso de distribución de las empresas que se desarrollan en este mercado, pues si esto no fuera así los clientes no regresarían por los productos o servicios las empresas les ofrecen a no ser que se tengan la imperiosas necesidad de volver a comprar los productos o servicios ofrecidos, es decir los compradores perciben la mala atención que se les dedica pero aun así son comprensivos ante el bajo nivel de servicio que se les ofrece cuando se realiza la entrega de sus pedidos.

Dentro de los factores clave que toda empresa debe poseer para sostener un oportuno servicio al cliente en la entrega de sus pedidos como parte del proceso final de la distribución son: conocer acerca de las exigencias de los consumidores para brindarle productos o servicios que satisfagan sus necesidades, asimismo para conocer el nivel de servicio que ofrece en cuanto a la atención de sus clientes se deberán realizar encuestas de satisfacción en la atención a sus clientes.

En Venezuela, Carrizo (2017), asevero que el 70% de clientes que hacen uso de los productos o servicios que les ofrecen las boticas no retornan a las mismas debido a la pésima atención que se le ofrece cuando se les despacha sus pedidos, los compradores que reciben una mala atención optan por comprar en otras boticas este hecho produce que estas boticas que brindan una mala atención a sus clientes pierdan ventas pues no valoran la importancia que tiene una buena atención al cliente.

En el Perú la mayoría de empresas grandes buscan la satisfacción de sus clientes porque es en base a esto que se logra mantener al consumidor pues como es sabido que la sostenibilidad de las empresas radica en la satisfacción de sus clientes, es así que en nuestra nación Correo (2015) alega que en la ciudad de Arequipa Osinergmin registro 70 reclamos por malos servicios y que como resultado de estas malas prácticas aplicaron multas a 70 grifos que no cumplían con las medidas de seguridad adecuada para la atención de sus clientes , lo que demuestra su bajo nivel de consideración por el bienestar de sus trabajadores y clientes.

En Piura, Ponce (2017), manifestó que las diferentes áreas de una empresa poseen diversos procesos de trabajo pero resalta que el departamento que interactúa cara a cara con el comprador en el proceso de distribución debe poseer un estándar de cuidado al cliente debidamente documentado donde se resalte los pasos a seguir en la buena atención al cliente, el cual debe ser eficiente de relación afectuosa y presuroso, que tenga a manera de intención buscar la lealtad del comprador con la compañía y el servicio o producto que esta brinda.

Por tal motivo es importante mantener al personal capacitado en temas de buen trato al cliente, pues si no sabe cómo tratar al cliente en el proceso de

distribución no se puede lograr la fidelización del cliente con la empresa, es vital que el personal tenga el conocimiento necesario sobre el buen trato al cliente al cerrar la compra cuando se despacha el pedido.

En Lima, Valderrama (2017) menciona que el procedimiento de atención al cliente en la entrega de pedidos se basa en cultivar un conjunto de correspondencias entre la empresa y el cliente donde se busca comprender las necesidades del cliente, es por esto que establece que el 40% de los clientes prefieren la competencia por una baja gestión del servicio en el despacho de pedidos referente al trato de la atención de los clientes y únicamente un 8% los prefiere por la propiedad del producto y el costo que les ofrecen.

Dicho en otras palabras, para llegar a satisfacer las expectativas de los compradores es necesario ofrecer servicios o productos de acuerdo a sus necesidades los cuales deben ser reflejados en el proceso de entrega de productos.

Las empresas en estos tiempos se desarrollan en un hábitat cada vez más profesional y tornadizo, es por esta razón que requieren gestionar de forma vigorosa sus procesos y operaciones. Es así que toda empresa debe de desarrollar modelos de sistemas de gestión basados en mejora continua la que resulta en una herramienta útil y que puedan efectuarse de modo sencillo sin concernir la dimensión o el rubro de la compañía.

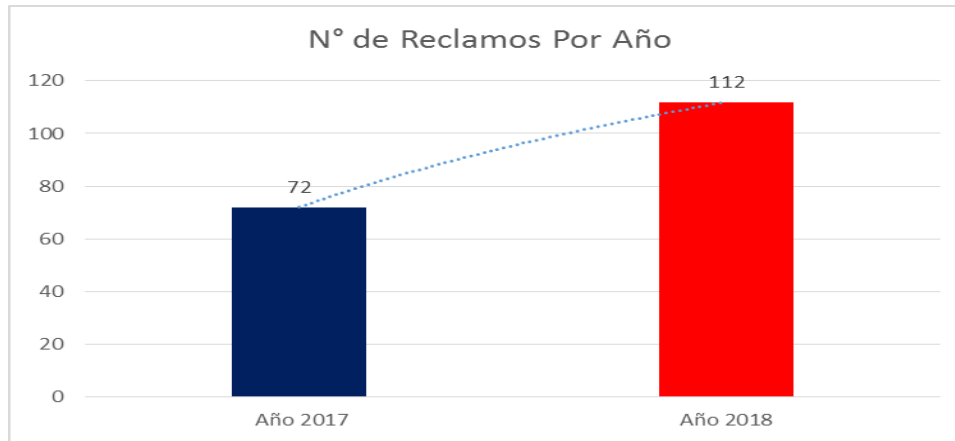
La empresa Distribuidora PMA EIRL ubicada en la ciudad de Chimbote comercializa productos de la marca Coca Cola e Inca Kola y para ello cuenta con un determinada área llamada de distribución , conformada por los supervisores de distribución , los conductores de camión y los auxiliares de reparto quienes realizan la entrega de los diversos productos a las bodegas culminando así el proceso de distribución ,pero esta área no cuenta con un proceso de atención al cliente de forma ordenada y clara en la entrega de pedidos lo que origina reclamos y quejas en los compradores pues el colaborador que tiene a cargo la atención del consumidor en cuanto al desembolso de sus mercancías comete prácticas inapropiadas en el trato del consumidor, de las interrelaciones como muestran la confianza, honestidad, sinceridad, entre otros valores de trato o servicio lo que genera insatisfacción en la atención del cliente.

Es por tal motivo que este escudriñamiento brota a raíz de los eventos observados y reclamos consumados por los consumidores en el proceso de distribución de la distribuidora PMA EIRL del distrito de Chimbote.

Es así que las deficiencias que presentan los trabajadores del área de distribución (auxiliares de reparto y choferes de reparto) de dicha empresa con respecto a la aptitud del servicio sobre la atención de los compradores en la entrega de productos de la marca de coca cola e Inca Kola en la ciudad de Chimbote se realiza con la finalidad de ver las malas destrezas en el trato del cliente, pues hoy en día en el marco global obtener la colmada complacencia del cliente es un gran logro para apoderarse de un lugar en los compradores objetivos y a su vez se logra la fidelización de los clientes. Esta realidad de conservar satisfecho a cada consumidor es de gran consideración para cualquier empresa que desee sobresalir entre las demás ya que no es una parte del marketing si no que pasó a ser una base fundamental en toda empresa exitosa.

Pues el personal al no contar con un adiestramiento periódico en los temas que implican una buena atención al cliente en el proceso de entrega de pedidos y al no existir una buena gestión del servicio en la atención del cliente por parte del área de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL, estos aspectos a su vez causan desconocimiento de todos los colaboradores del área de distribución de esta compañía en este tema de alta importancia en el perfeccionamiento del servicio ofrecido al realizar la entrega de un producto, es así que los colaboradores de esta empresa realizan el trabajo de entrega de pedidos de una manera práctica pues no conocen las teorías que involucran un buen servicio en la atención al consumidor produciendo en los clientes una insatisfacción en el servicio que adoptan por parte de los obreros del departamento de distribución de la compañía distribuidora PMA EIRL estas deficiencias en la atención se ven reflejados en los excesivos reclamos por mala atención lo cuales se pueden apreciar en la siguiente figura 1, donde se alcanza a prestar atención que el número de reclamos del año 2018 va en ascenso en comparación con el año 2017.





**Figura 1.** Histórico de reclamos por mala atención

Fuente: Data histórica de reclamos por mala atención (Años 2017-2018) distribuidora PMA EIRL. (Anexo 13).

Como se puede evaluar los reclamos por mala atención del 2018 incrementaron con respecto al 2017, es motivo por el cual se propone mejorar el proceso de distribución el cual se debe ver reflejado en la atención de los clientes por parte del área de distribución. Pues en nuestro país las bebidas de esta marca son comercializadas en el 90% del total de establecimientos, reafirmando visiblemente la prioridad representativa que tiene el consumo de estos productos en nuestro mercado nacional.

Es así que el indicador de reclamos establecidos por Coca Cola para centros de distribución autorizados es de 0 reclamos al mes así lo afirma (Vargas y Pabón, 2017, p 47,48) este KPI consiste en evaluar el número de llamadas reportadas en el departamento de servicio al cliente que fueron hechas por los consumidores en el periodo de tiempo de un mes , los cuales manifiestan reclamos de mal servicio o defectos del producto , este KPI debe estar en cero ,eso nos da un total de cero reclamos al año pero como se puede ver en la figura 1 no se está cumpliendo con este indicador en los años 2017 y 2018. Así también se estima que nuestros connacionales beben 100 litros de gaseosa per cápita (Diario El Correo, 2015).Es por tal motivo que la atención en el reparto de las bebidas de la marca coca cola debe ser más eficiente para mantener esta preferencia en el consumo de estas

bebidas. Lo que implica tener y mantener capacitado a todos los colaboradores que ayudan en el proceso, pues todos deben estar determinados en prometer una buena atención, lo que implica revelar siempre un trato afable y simpático con todos y cada uno de los consumidores, este problema de fondo será tratado en el presente estudio.

## **1.2 Trabajos previos**

En este estudio se exploraron diversos estudios coherentes con el tema de indagación, los cuales se narran en los sucesivos párrafos:

En la investigación de **ROA (2020)** estableció como objetivo establecer un propuesta de mejora del proceso de distribución en la compañía Distrialimentos G&S SAS ubicada en la ciudad de Bogotá - Colombia. Cuya problemática consistió en el aumento de la insatisfacción de sus clientes por la entrega a destiempo de sus productos Dicha investigación fue de tipo descriptivo y para su avance estuvo conformada por la población consistente en todos los trabajadores de la empresa a quienes se les administro una encuesta dando los siguientes resultados el 66.7% de sus colaboradores no recibió capacitaciones sobre el proceso de distribución sin embargo este mismo porcentaje de colaboradores manifiesta saber su rol dentro del proceso de entrega de pedidos , también se llega a la conclusión que la propuesta busca beneficiar el proceso de distribución mediante la capacitación de los colaboradores y la estandarización de las actividades propias delas entregas de pedidos.

En la investigación desarrollada por **DURAN (2019)** establece como propósito general mejorar el proceso de distribución para aumentar la satisfacción de sus clientes de la empresa QUIFATEX que se ubica en Guayaquil- Ecuador .El problema que abordo esta investigación es sobre los reclamos excesivos que surgen por la mala atención en el proceso de entrega de productos los cuales son devueltos a la empresa Para esto el autor aplica una averiguación del tipo descriptivo experimental .La población que se consideró en el desarrollo de esta investigación está consentida por los colaboradores y consumidores de un total de 443 se tomó una muestra de 121 personas a quienes se les aplico una encuesta que dio como resultado que el 68% de los clientes califica como buena la atención

al cliente . El tratado concluye en que al implementarse un esquema de mejora del proceso de distribución se acrecienta la satisfacción del cliente y las ventas y recomienda que para mantener los resultados alcanzados en este estudio se tiene que mantener la supervisión perenne para vigorizar el proceso de distribución que se propone y con ello endosar la satisfacción del cliente en su totalidad.

Durante el desarrollo de la investigación de **MAYORGA (2019)** estableció obtener el siguiente objetivo realizar una propuesta que consistió en garantizar la satisfacción de sus clientes mediante la mejora del proceso de distribución en la empresa KIMBERLY S.A. El problema abordado en esta investigación radica en detectar los motivos que originan la insatisfacción de los clientes respecto al proceso de distribución. Para alcanzar este propósito se realizó una indagación descriptiva valiéndose del sondeo de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa en mención. La población elegida en esta investigación fueron los clientes de la empresa. La muestra que se tomó como referencia es de 88 clientes. Los resultados que se observaron en esta investigación fueron en cuanto al mal trato del repartidor al cliente cuando se realiza la entrega del pedido reflejado en un 17.5%. En esta investigación se concluye que el personal que realiza la entrega de pedidos no es el idóneo pues carece de capacitación y no hay procedimientos para la entrega de pedidos. Por lo tanto se recomienda establecer un proceso de selección de personal calificado e implementar presentaciones de capacitaciones y de atributos dirigidas al personal que entrega los pedidos y con esto se busca aumentar la satisfacción de los clientes.

Según **LOPEZ (2019)** en su investigación realizada en la empresa INLOG – Guayaquil establece como propósito mejorar el proceso de distribución para cumplir con la entrega de los pedidos solicitados. El problema principal que aborda es el cumplimiento de la entrega total de los pedidos solicitados por sus clientes con los despachos efectivos, al no cumplirse dentro de los parámetros normales surgen reclamos que son más recurrentes en el proceso de distribución. Esta investigación es cuantitativa que parte de un estudio descriptivo básico aplicado no experimental referente a la población está conformada por los datos obtenidos a través de un análisis documental proporcionado por la empresa y obtuvo como resultado que los

reclamos en cuanto al proceso de distribución corresponden al 53.2% no son entregados en su totalidad, asimismo la entrega de pedidos se encuentra dentro del 99.96%, la capacidad de carga está dentro del 90%. Asimismo, el autor llega a la siguiente conclusión que la empresa cuenta con los medios para realizar las entregas de acuerdo a lo solicitado por sus clientes pero que no cuenta con procesos que mida el desempeño de las entregas las cuales aumentarían la satisfacción de los clientes. Se recomienda trabajar en el desarrollo de la propuesta que consiste en establecer lineamientos de acción en el proceso de distribución.

En la investigación de **GARCIA (2018)** busco como propósito construir una propuesta de mejora del proceso de distribución para la satisfacción de los clientes. Pues se observó su problemática en la falta de procesos, y el excesivo número de reclamos por mala atención en el despacho de pedidos el tipo de investigación es descriptivo pre experimental la herramienta que uso fue una encuesta del modelo Server en una muestra de 346 consumidores del total de 3431 consumidores fieles , Para esto realice un diagnóstico situacional arrojando como resultado que la satisfacción de los clientes se encontró en un 65%, y después de aplicar la propuesta de mejora basada en el ciclo PDCA obtuvo un 85% de satisfacción del cliente , llegando a la conclusión que con la propuesta implementada se aumentó en un 18% la satisfacción de los clientes evidenciándose así que la buena atención que se le brinda al cliente repercute en el nivel de satisfacción que este experimenta, también recomienda que se mejore los niveles obtenidos en la dimensión de capacidad de respuesta y que se realicen encuestas periódicas como parte de la mejora continua.

En la investigación de **JULCARIMA (2017)** desarrollo como propósito establecer el grado de satisfacción de los consumidores de las empresas Lindley, Backus & Johnston y Armendáris con respecto al proceso de distribución al instante de realizar la entrega de sus productos en sus bodegas y consiguió como resultado de un cuestionario aplicados a los clientes que el 54% de clientes lo conceptúo en un nivel medio de satisfacción , un 46% de consumidores en el nivel alto no encontrándose resultados en el nivel bajo, asimismo la fiabilidad percibida por los clientes se encontró en un 65% .El estudio uso el método descriptivo simple

deductivo de diseño experimental de corte transversal, para este análisis se tomó una muestra de 150 clientes de 1000 consumidores. El autor nos está indicando como conclusión que el consumidor está satisfecho con el proceso de distribución sin embargo nos recomienda que se debe mejorar estos resultados mediante el refuerzo a través de capacitaciones en atención al cliente dirigidas al personal que realiza las entregas de los productos pues de no seguir estos encargos la satisfacción del cliente será menguada considerablemente , es decir que el consumidor más confía en las facultades de los productos que en la atención brindada por estas empresas cuando se les entrega sus productos en sus bodegas.

En el estudio realizado por **MEZA,CUESTAS,COSTA Y CORZO (2019)** busca en su objetivo proponer la mejora del proceso de distribución de una empresa que distribuye bebidas en Lima .Pues encontró que el problema surgió que no se realiza la entrega de pedidos de acuerdo a las metas establecidas por la empresa .Esta investigación corresponde al tipo cuantitativa, descriptiva ,la población está comprendida por las ventas durante y se le aplico un análisis documental de los reportes proporcionados por la empresa que reflejaron los siguientes resultados que el producto sin stock esta entre el 4.51% , mientras que la entrega de pedidos esta 73.5% , la capacidad de carga de las unidades está en 92.82 % y 4.37 % de pedidos no entregados, luego concluye que con la implementación de la nueva propuesta se elevó en un 1.05% de entrega de pedidos y la satisfacción de los clientes en un 1.09% y recomienda que se establezcan reuniones semanales para ver los resultados obtenidos los cuales se proyecten a la mejor continua.

Para **CARRILLO Y RIVERA (2019)** en su indagación trazo el siguiente propósito: para aumentar el grado de servicio a los clientes propuso mejorar el proceso de distribución. Para el desenvolvimiento del estudio se empleó una indagación de nivel descriptiva no experimental. Con referencia a la población está conformada por los datos de los clientes atendidos durante los meses de enero hasta junio del año 2018 que suman 3858 clientes en total de los que se tomó un ejemplar de 349 clientes atendidos, obteniéndose los siguientes resultados en base a la escala de Likert que estableció lo siguiente si es mayor a 3 es bueno si es

menor a 3 es malo , dicho esto referente a la entrega de pedidos arrojó 4.06 ,la capacidad de carga 3.78 y el stock 2.78 y el grado de satisfacción está en un 3.72 y se llega a la siguiente conclusión que el punto donde cae el proceso de distribución es en el quiebre de stock y con la propuesta se estima crecer en un 9 % de las ventas asimismo recomienda adquirir más unidades para la flota de reparto ya que con esto permitirá llegar a más clientes y el nivel de capacidad de carga estará dentro de los parámetros correctos,.

En la investigación del autor **COBOS Y VENEROS (2019)** se propuso el siguiente objetivo de determinar si la mejora del proceso de distribución repercute en la satisfacción de los clientes, el problema en cuestión es la falta de stock de productos que afecta el proceso de distribución ,dicho trabajo de investigación fue del tipo descriptivo no experimental transversal y correlacional , donde se contó con una población de 162 clientes a quienes se les aplicó una encuesta donde se observó que el 57.4% manifestó que no tiene capacidad de almacenaje ,en cuanto al stock se obtuvo un 45.1% no cuentan con stock y con respecto a la satisfacción solo el 46 % estuvo satisfecho ,el investigador concluye que la satisfacción del cliente se ve afectada por la gestión del proceso de distribución y recomienda que se debe implementar un sistema de gestión de almacenes pues con la investigación se vio que este era la causa del problema .

Según **JARA Y SANCHEZ (2019)** en su estudio estableció como objetivo la descripción del proceso de distribución de la empresa de agua SHALOM en la ciudad de Chimbote esto surgió a partir de la problemática encontrada en la distribución de los productos y la insatisfacción que causa en los clientes la entrega de estos en tiempos no acordados ,esta investigación se desarrolló bajo el enfoque descriptivo no experimental la población estuvo conformada por 1150 clientes y 10 trabajadores de los cuales se tomó como muestra a los 10 colaboradores y de los clientes a 288 clientes a quienes se les tomó una encuesta cuyos resultados fueron los siguientes el 52% de los clientes están satisfechos , con referencia al stock el 90% lo declara como malo en cuanto a la fiabilidad el 57% dentro del nivel malo ,la capacidad de respuesta con un 44% perteneciente al grado malo ,se concluye que el proceso de distribución está en un 54 % dentro del rango malo y se recomienda

implementar la propuesta sugerida que busca elevar el grado de satisfacción de los clientes.

**GARRIDO Y HUAMAN (2019)** Desarrollaron una investigación cuyo propósito fue el de diagnosticar la satisfacción de los clientes ,el escenario del problema surgió al no cumplir con las demandas de los clientes ,el diseño fue pre experimental y se contó con una población de 100 clientes y de los cuales se coge una muestra de 80 clientes a quienes se les aplico un cuestionario SERVQUAL y se obtuvieron los siguientes resultados para la variable fiabilidad se obtuvo el 33.75% dentro de la categoría regular, para capacidad de respuesta el 35 % dentro del nivel pésimo, empatía 31.25% en la categoría pésimo, la satisfacción del cliente se calificó con el 33% dentro de la categoría pésima se concluyó que con la aplicación de la mejora se obtuvo un 66.31% de satisfacción esto es que por cada 100 clientes 67 están satisfechos y se recomienda mantener la propuesta establecida la cual debe ser monitoreada a fin de mejorarla constantemente .

**YARLEQUE (2018)** desarrollo una investigación que busco como objetivo diseñar una propuesta de mejora que aumento la satisfacción de sus clientes en la distribuidora MS Distribuciones S.R.L ubicada en la ciudad de Chimbote , esto se logró mediante el uso del ciclo PDCA, la investigación ejecutada fue del tipo aplicado de diseño pre experimental, en este estudio se tomó una muestra de 102 clientes de una población de 360 consumidores a los cuales se les aplico un cuestionario SERVQUAL , que dio como resultado para el nivel de la dimension de empatía -1.3 en la etapa de diagnóstico y luego de aplicar la propuesta se obtuvo una mejora considerable para la dimensión empatía de 0.1 el autor concluyo que con la ejecución de la propuesta se obtuvieron mejores resultados para las dimensiones que en un inicio se encontraban todas en valores negativos y luego quedaron así todas las dimensiones están en valor positivo a excepción de la dimensión capacidad de respuesta que arroja un valor de -0.3 esto es porque el personal actúa de forma divorciada ante cualquier solicitud de los clientes y finalizo recomendando realizar encuestas más frecuentes a sus clientes para reconocer las ocasiones de mejora y reforzar la capacitación de sus empleados.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

Para poder expandirnos sobre las conjeturas coherentes a la ejecución de la presente investigación hablaremos sobre la variable independiente proceso de distribución que es cuando la empresa ofrece, entrega un provecho o servicio y las labores que la empresa toma después de que el consumidor recibe el producto o servicio a este trabajo centrado en dichos componentes es lo que se llama proceso de distribución, para lograr las mejoras de esta variable haremos uso del período de la mejora continua acreditado habitualmente como PDCA , asimismo veremos las etapas que forman este ciclo, luego revisaremos las herramientas de la mejora continua ,pues uno de los fundamentos que se guardan detrás de una mejora de la proceso de distribución es el aumento de la satisfacción del cliente que es nuestra variable dependiente enfocándonos en la atención de los clientes y la influencia que tienen los reclamos de los clientes que a su vez son un anuncio usual de una baja satisfacción del cliente, es así que cuando no existe la presencia de reclamos no es motivo de decir que se está brindando una elevada satisfacción del cliente, abordaremos también las dimensiones de la satisfacción del clientes y el modelo serqual que se aplicó en el cuestionario de complacencia de los clientes en cuanto al proceso de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL.

#### **1.3.1 El proceso de distribución.**

El **proceso de distribución** para Miquel, Parra, Lhermie y Miquel (2006, p.33) consiste en colocar el producto a facultad del cliente para esto es necesario implementar procedimientos que garanticen la entrega del producto y cuyo fin sea la mejora continua y sostenibilidad en el tiempo , pues en la actualidad en que vivimos existen en el mercado una variedad de marcas de bebidas gaseosas lo único que genera en el cliente la aceptación de solo algunos productos es la manera en que cada empresa realiza la entrega de sus productos a tiempo y con buen trato al cliente pues para que se produzca un buen proceso de distribución este debe tener sus bases en la gestión Drucker, & Leal (1995), por lo tanto la mejora del servicio del proceso de distribución ofrece una ventaja competitiva más poderosas



por la razón de que un buen servicio puede captar y retener clientes fácilmente pues la clave de la competencia es el servicio ofrecido Grönroos (1994). A su vez su importancia radica en que la gestión de los servicios no abarca los beneficios propios del producto que el cliente puede percibir al adquirirlos, sino en la forma como se procesa y como llega el producto al cliente cuando es atendido por el personal de la empresa, pues la mejora del servicio del proceso de distribución se resumen como la empresa procesa el producto o los servicios con el fin de garantizar la entrega, el afianzamiento y la satisfacción del cliente, con la oferta y la contratación de uno o más servicios de la empresa.

Asimismo se llaman **canales de distribución** Wheeler, S. (2005,pag. 2) Son las experiencias que el canal entrega y esta puede ser una buena o mala este acumulado de ejercicios que una compañía lleva a cabo cuando efectua la entrega de un pedido este cometido demanda de la compañía una buena gestión de la calidad de las entregas que es una posesión auténtica que envuelve a quien la exterioriza, que demuestra una supremacía con afinidad a sus pares, es decir, se trata de algo insuperable. En tanto, estas dos nociones se maquinan en lo inseparable a la comisión empresarial u organizacional para designar un semblante fundamental de la diligencia, fundamentalmente para añadir calidad a la misma. El desarrollo de una gestión en los canales de distribución hace referencia a una implementación de mejora, su manera de manejar la compañía en el desarrollo de sus actividades, ya sea a inicio, mediano y largo plazo Villavicencio, Gisbert y Pérez (2017, pag.52). Además, un procedimiento de gestión es necesario para poder controlar el funcionamiento de la organización, la cual llega a ser trabajoso y requiere de una inspección de los pasos para el desarrollo del plan. La filosofía de gestionar una organización se refiere a como es vista la gestión y como se quiere que la empresa trabaje.

Pues la base principal de la proceso de distribución será siempre el cliente como lo describen ciertos autores tal como Miranda, Chamorro y Rubio (2007), la mejor gestión del cliente con la compañía establece sus cimientos en el compromiso con sus consumidores las cuales están grabadas en estándar, reglas del servicio direccionadas al consumidor, formación y encomienda de autoridad y gestión efectiva de los reclamos.

El PDCA (Plan/Do/Check/Act) establecido por Shewart y transmitido por Deming al alto consejo japonés en el período de 1950, establece los fundamentos de la mejora continua los cuales están divididos en cuatro etapas claves que son :Planificar ,Hacer ,Verificar, Actuar. Cuatrecasas (2000, pág. 61). el desarrollo de este ciclo se define por aprovechar una inventiva metódica, apoyada en el uso de instrumentos gráficos y estadísticos, como diagramas de Pareto ,de flujo, de causa y efecto, lo cual suministra equidad en el razonamientos sobre los aspectos que conforman las causas de un problema específico lo que ayudara a elegir la solución más lógica y conveniente. Bonilla, Díaz, Kleeberg (2010, pág. 39).Asimismo el ciclo de Deming o método PDCA reside en una destreza metodológica que sirve para solucionar diferentes problemas de una organización mediante el desarrollo de procesos de mejora, instituye cuatro períodos: planear, hacer, verificar y actuar, Condori (2016, p. XI) es una estrategia que comprende la lógica de mejora de los métodos de dirección de la calidad. El círculo de Deming, también establece 8 pasos sistemáticos los cuales ayudan a resolver determinados problemas de gestión los cuales pueden ser aplicados en procesos que no están teniendo buenos resultados y de esta manera se puede armonizar la gestión del proceso , estos pasos se muestran en la siguiente tabla donde encontraremos también las herramientas que nos ayudan a resolver dicho problema , las herramientas que se describen en la siguiente tabla están relacionadas a los pasos los cuales tienen coherencia con cada etapa del período de la mejora continua.

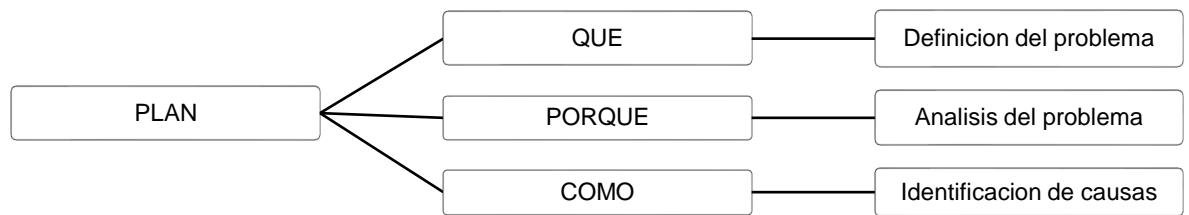
**Tabla 1.***Ciclo PDCA y los 8 sendas en la componenda de un problema.*

Etapa del ciclo	Paso núm.	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
<b>Planear</b>	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué . . . necesidad Qué . . . objetivo Dónde . . . lugar Cuánto . . . tiempo y costo Cómo . . . plan
<b>Hacer</b>	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
<b>Verificar</b>	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
<b>Actuar</b>	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Fuente: Gutiérrez (2010, pág. 120)

El PDCA se conforma por cuatro etapas, las mismas que se explicaran a continuación. La primera corresponde a la etapa de Planear, este primer paso consiste en que ante un desvío detectado se debe elaborar planes dirigidos a darle solución es así que se realizara un diagnóstico interno sobre la atención a los clientes por parte del personal que forma parte del departamento de distribución de la empresa distribuidora PMA EIRL, los encargados de área determinan su política con respecto a la proceso de distribución y en conclusión establecen planes para mejorar situaciones detectadas.

En esta fase intervienen los equipos de mejora que según Masaaki Imai (Tokyo-1930) para la etapa planear el equipo de mejora usara la pregunta que para definir el problema, para analizar responderán a la pregunta porque y para reconocer las raíces que originan el problema harán uso de la pregunta cómo, estos puntos quedaran señalados en el plan de acción que se confeccionaran para la tramitación de problemas adopto el ciclo PDCA y lo presenta de la siguiente forma:



**Figura 2.** Preguntas para elaborar la etapa planear.

Fuente: Mihi & Rivera (2009, Pág. 34)

Esta etapa es importante pues es en donde se elaboran el **plan de acción** afirma Villavicencio y Bernabeu (2017, p. 55) que nos permite conseguir los triunfos esperados en la diligencia de esta pericia también es precisar de modo puntual el área a optimizar, precisando manifiestamente los problemas a solucionar, y en conmemoración de estos organizar el plan de acción a alcanzar por lo tanto un plan de acción es un conjunto de medidas, las cuales son tomadas para generar cambios, las mismas que generan mejoras en todo proceso o en toda la empresa con el fin de llevar al éxito a la misma. Por lo tanto, se puede decir que una empresa debe de estar lista para enfrentar las vicisitudes que se dan en el hábitat, cabe resaltar que las compañías más grandes desarrollan un plan de acción de acuerdo con los objetivos que tiene trazado la empresa y así enfrentar las debilidades y amenazas que la empresa tiene. Para implementar un plan de acción se tiene que reconocer las actividades que se deberán realizar en base a objetivos o metas dados.

Pues es aquí donde se define en primer lugar el área que se desea mejorar , y para lograrlo se deben identificar lo que daña el funcionamiento de la organización, es decir, cómo medirá la eficacia de los acuerdos planificados en los tiempos establecidos y con los responsables de cada actividad esto se logra a través de la preparación del plan de acción, una vez que se visualizan las oportunidades de mejora se establecen las actividades que ayudaran a formular los objetivos deseados para corregir las oportunidades de mejora los cuales deben ser medibles a este indicador llamaremos indicador de planificación que es el efecto de

dividir el número de actividades realizadas entre el número de actividades planificadas multiplicado por cien lo cual se muestra en la figura 3:

$$IP = \text{Indice de Planificación} = \frac{N^{\circ} \text{ de actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} \times 100$$

**Figura 3.** Indicador de planificación.

Fuente: Torres (2019, p.36)

La segunda etapa es Do (realización, poner en práctica), esta etapa se argumenta que una vez que los planes de acción y los objetivos estén definidos y esclarecidos se procede a realizar las distintas actividades que se documentaron en la etapa anterior, A menudo es la etapa de mayor duración y se miden las actividades que se realizan este se describe en la figura 4 donde se menciona que el índice de actividades es igual al número de actividades realizadas entre el número de actividades planificadas por cien:

$$IA = \text{Indice de Actividades} = \frac{N^{\circ} \text{ de actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} \times 100$$

**Figura 4.** Indicador de actividades

Fuente: Torres (2019, p.37).

La tercera etapa es Check (revisar, controlar, verificar), implica comprobar que el plan de acción se haya puesto en práctica de modo adecuado pero también que las deducciones obtenidas sean congruentes con los objetivos establecidos. Durante esta sucesión, planeada en el tiempo, el gerente o encargado de control de calidad se favorece de distintas herramientas como la planificación de Gantt restablecida, controles de productos, el tablero de mandos y las auditorías internas, **check list de verificación** el cual nos sirve para verificar “el cumplimiento respecto al diagrama de actividades que hemos realizado. Que tan efectivas han sido las soluciones aplicadas, esto se realiza haciendo una comparación entre el antes y el después de la aplicación de soluciones” Tufiño y Zelada (2019, p.41) y para medir el índice de cumplimiento usamos este indicador descrito en la figura 5 que consiste

en dividir el número de metas logradas entre el número de actividades planificadas por cien:

$$IC = \text{Indice de Cumplimiento} = \frac{N^{\circ} \text{ de metas logradas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} \times 100$$

**Figura 5.** Indicador de cumplimiento.

Fuente: Torres (2019, p.37)

La postrera etapa es Act (actuar, adecuar) esta etapa se desarrolla en base de los frutos obtenidos en el espacio de verificación; si estos resultados están en paralelo con los objetivos instaurados entonces se podrá expresar que esta postrera etapa permite capitalizar, precisar e incluso popularizar, las actividades que se desarrollaron en las fases anteriores. Si los resultados no son placenteros, la etapa de ajuste estará enfocada en la instrumentación o corrección de faenas preventivas o correctivas, según el caso. (GILLET, BERNARD, 2014, p.28). para su medición se establece el siguiente indicador, el cual se puede observar en la figura 6 y establece que el indicador índice de mejora es igual al conjunto de metas controladas entre el número de diligencias en estimación por cien

$$IM = \text{Indice de Mejora} = \frac{N^{\circ} \text{ de metas controladas}}{N^{\circ} \text{ de actividades en evaluacion}} \times 100$$

**Figura 6.** Indicador de mejora.

Fuente: Torres (2019, p.37)

La mejora continua está relacionada a un Procedimiento de Proceso de distribución teniendo como finalidad obtener la satisfacción en sus consumidores y de otros segmentos interesados. También es necesario resaltar que la mejora continua busca solucionar los problemas que puedan encontrarse en la venta de productos, servicios y en los procedimientos de producto. Así mismo la satisfacción

del cliente puede ser entendido como una de las dimensiones del procedimiento de proceso de distribución, la misma en la que la compañía debe de establecer la importancia debida a la información acerca de la percepción con respecto al acatamiento de sus exigencias por parte de la empresa, de tal manera que debe definirse los métodos y herramientas para obtener la información mencionada. (GUTIÉRREZ, 2010 p.104). El enfoque al cliente está fundado en la proceso de distribución por lo que, si no se cumple, estaríamos dejando de lado el cumplimiento de las necesidades del cliente. Por lo tanto, sabiendo que el consumidor puntualiza y juzga la calidad, la empresa debe trabajar en una mejora continua enfocándose en el acatamiento de las exigencias para lograr la satisfacción del cliente. (GUTIÉRREZ, 2005 p. 71).

Es así que para lograr la mejora continua podemos hacer uso de las herramientas que esta nos ofrece como el **Diagrama de Pareto** es una gráfica de esquema de barras con datos de manera ascendente con el fin de poder identificar los factores más relevantes del problema estudiado. Además, muestra los puntos críticos en los cuáles se tiene que trabajar con mayor énfasis. El diagrama, fue bautizado por el Dr. Joseph Juran, en consecuencia al precedido con el trabajo realizado por Vilfredo Pareto, en el que desarrolló en el siglo XIX en referencia a la distribución económica irregular. Actualmente, también es usada para comparar consecuencias conseguidas en el transcurso de un tiempo determinado, con el designio de poder observar los cambios obtenidos en un antes y después. Es necesario su uso como herramientas estadística. (EVANS y LINDSAY, 2008 p.54).El diagrama de Pareto también se usa comúnmente para definir el impacto que causan determinados componentes de un aspecto fallido que con frecuencia afectan el total de una falla de un sistema determinado estas causas de las fallas se corresponden a unas escasas causas reconocidas; este concepto es llamado “pocos vitales” contra los “muchos triviales”, el cual fue abordado por el economista italiano Wilfrido Pareto quien estableció que este diagrama admite numerar los elementos, defectos o problemas de una determinada empresa en función del impacto que causan, a su vez determino que la parte principal del diagrama posee cerca del 20% de los elementos los cuales son la causa del 80% del problema a solucionar . Bonilla, Díaz, Kleeberg (2010, pág. 67)

En esta etapa de analizar las causas también no es de gran utilidad el **Diagrama de Ishikawa**, al cual también se le conoce como el esbozo de Causa y Efecto, el cual es un arma vigorosa para el estudio de las distintas causas que originan un problema que causa pérdidas en los procesos de una organización .Escalda, Jara y Letzkus (2016 , p. 31) creado por el Dr. Kaoru Ishikawa, empleado para fines de presentaciones gráficas relacionadas a los motivos que dan origen a un problema, y cuya finalidad es de conocer las causales de los problemas y así podremos trabajar en la solución de las mismas pues para su elaboración se requiere de una lluvia de ideas las cuales se asocian a cada motivo detallando sus respectivas causas y las consecuencias que los originan, este esquema de causa –efecto es una herramienta poderosa que nos ayudara en la tipificación de las potenciales causas de las anomalías identificadas y a su vez nos permitirá la toma de decisiones certera sobre los puntos que urgen en la atención como causas principales de los problemas.

Esta herramienta es una narración grafica de los orígenes de un problema los cuales describen la representación de la espina de un pescado, es por este detalle que también se le conoce con este nombre, cuando se establece un equipo de mejora continua les es de mucha ayuda pues les sirve para discutir y analizar los inconvenientes que se les muestra en la mejora de una empresa determinada. Bonilla, Díaz, Kleeberg (2010, pág. 66). En la elaboración de este diagrama de causa y efecto se usa muy a menudo el concepto de las 6 M que engloban las causas potenciales de los problemas a resolver, estas 6 M delimitan todo proceso de forma global pues cada causa potencial está conformada por las causas del problema a analizar , estas 6 M son: métodos de trabajo, mano de obra, maquinarias, medio ambiente, materiales y medición, cuando se construyen estas causas potenciales se responde a la siguiente pregunta : ¿qué elemento de esta M se manifiesta en el problema analizado? Gutiérrez (2010, pág. 192).

**Asimismo el Diagrama de Flujo** es una efigie gráfica que señala las distintas acciones que conforman un proceso el cual debe establecerse de forma ordenada. Esto permite que las actividades primarias y secundarias se puedan identificar en este diagrama pues se verán de manera grafica lo que permitira que cualquier colaborador u otra persona pueda visualizar el proceso de una manera



facil y amigable permitiendo que pueda conocer el desarrollo y la continuacion de las actividades que se mencionan en la descripcion grafica del proceso de la empresa. También puede ser usado para procesos ya realizados o para diseñar procesos nuevos. Es de gran uso para llevar a cabo una planificación, hacer seguimiento y control de cualquier proceso. Es una descripción de los pasos específicos que se demandan para conquistar un objetivo se usa con mucha frecuencia para definir las instrucciones de manera precisa y clara de un procedimiento en una empresa , es como la elaboración de un guion de una determinada actividad dentro de una empresa que es de facil lectura y comprensión de los trabajadores el diagrama de flujo se usa cuando se desea describir la secuencia logica de un proceso. Bonilla, Díaz, Kleeberg (2010, pág. 114).

Mediante el **diagrama de Gantt** se busca lograr un mejor control de los tiempos que se asignan a las actividades esto se logra gracias a que en su elaboración se colocan dos líneas en el vertical donde se sitúan las actividades del plan a efectuarse y en el eje horizontal se personifica el tiempo de duración de las actividades propuestas y su realización permite la proyección de las acciones, asimismo es un diagrama representativo en donde se puede visualizar con facilidad la repartición temporal del plan de actividades, es por tal motivo no se recomienda realizar cálculos. Pues por la representación en que se elabora enseña claramente los principios y acabamientos mínimos de cada actividad es así como lo menciona Honores (2017, Pag.6) “plasma en un gráfico el proceso a seguir para el cumplimiento del proyecto lo cual genera una mayor comprensión del proceso ya que los colaboradores captan y ven de manera sencilla la secuencia y orden de las actividades requeridas”.

Las **gráficas de barras** son un ejemplar de esquema que se sirve de barras acomodadas de manera paralela, de igual ancho y se usa con mucha periodicidad para la comparación cuantitativa de un determinado hecho esta herramienta permite al observador visualizar de manera gráfica sobre las magnitudes de algún aspecto que se desee analizar cómo pueden ser número de clientes que recibieron una mala atención en el mes , si se agrupan las causas de estas malas atenciones también se podrán visualizar de manera más rápida y se podrá ver los números más elevados traducidos en barras más altas o si son las más bajas . Bonilla, Díaz,

Kleeberg (2010, pág. 59). **La gráfica de línea** es un instrumento del que se sirve la observación pues es una representación expresiva de los valores de las inconstantes de un problema en disertación, para lo cual se establece la disposición en el tiempo de una serie de datos , si se desea exponer las permutaciones que sufre en el tiempo una determinada variable se recomienda como mejor opción el desarrollo de estos graficos de líneas , las cuales también se pueden combinar con los graficos de barra lo que resulta en una amplia visión de los elementos de un problema en análisis lo que ayudara a proponer soluciones viables para estos problemas. Bonilla, Díaz, Kleeberg (2010, pág. 60). **El análisis FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un ingenio que es de mucha ayuda cuando se desea edificar una estrategia de mejora continua pues se basa en el análisis bajo la perspectiva de la visión y misión que posee una organización, nos ayuda a visualizar la realidad interna de la organización con la finalidad de establecer sus mayores debilidades y fortalezas ,en este análisis situacional de la organización se abarcan las formas dirección, organización, desempeño, tecnologías, cultura organizacional, recursos, competencias lo que le permite al investigador observar de manera global la situación actual de la organización establecida en sus cuatro variables que están dirigidas a ver cuáles son los escenarios internos que facilitan o impiden el desarrollo normal de la visión y misión de la compañía. Gutiérrez (2010, pág. 132).

### 1.3.2 **La satisfacción del cliente.**

Para nuestra segunda variable **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE** a partir del año de 1960 la gran mayoría de empresas fueron cambiando su orientación en el desarrollo de las estrategias del negocio, pues hasta esos momentos desarrollaban sus procesos en base a la priorización de las ventas, esta práctica permitía que el consumidor se adapte al producto, perdiéndose así el concepto de que atendieran las urgencias del consumidor ,es así que para Howard y Sheth (1969) afirmaron que la satisfacción del cliente se manifiesta después de efectuarse la compra de un producto o servicio y que produce en el cliente un estado cognitivo de aceptación o rechazo respecto al beneficio obtenido después de realizar el pago, al respecto Hunt (1977) dice que es una estimación que examina las prácticas de compras de producto o servicios sobrepasan las expectativas que se esperaban , Swan,

Frederick, y Carroll (1981) manifiestan que la satisfacción del cliente es una evaluación del producto o servicio el cual produce en el cliente un resultado malo o bueno o si el servicio es cambiante, pues hasta esos momentos desarrollaban sus procesos en base a la priorización de las ventas, esta práctica permitía que el consumidor se adapte al producto, perdiéndose así el concepto de que atendieran las urgencias del consumidor. Arellano (2006). Gracias a esta nueva modalidad de operar una empresa permitió que el juicio usual evolucionara, y es así que las empresas alumbraron sus estrategias hacia la satisfacción del cliente mediante la venta de sus servicios y productos basados en cubrir las necesidades del cliente mediante el servicio ofrecido, es así que esta fase permitió que no solo el área de mercadotecnia y ventas manejaran estos conceptos si no que permitió que las demás áreas como distribución también se enfoquen en la satisfacción del cliente que no solo se cierra con la entrega del producto o servicio si no que se complementa con el trato que se le da al cliente cuando se le entrega un provecho o servicio.

La satisfacción del cliente es una contestación apasionada de parte del cliente frente al análisis que realiza entre la divergencia observada de aquellas vivencias que pasa con la empresa pues el cliente tiene su propia expectativa del servicio que se le ofrecerá cuando reciba su producto al contactarse con el personal de primera línea que representa a la empresa, estas vivencias tendrán mucho que ver con las futuras relaciones del cliente y la empresa estas a su vez determinarán la satisfacción del cliente e influirán en que recomiende nuestros productos, es así que se marca la importancia de ofrecer un buen servicio pues ayudara al crecimiento de clientes lo que resulta en ganancias para la empresa, todo lo mencionado depende de la buena atención que se le brinda al cliente. Vavra (2002, pág. 25).

La indagación de la satisfacción del cliente es uno de los tanteos más abordados que presenta niveles altos de crecimiento para la industria que se encarga de investigar los mercados estos opinan que un cliente satisfecho proporciona a las organizaciones una reamortización en los precios de operación y un acrecimiento de los beneficios es por tal motivo que las organizaciones una formalización en los procesos de los negocios en que se desarrolla pero en la

realidad tienen la predisposición a obtener el resultado inverso, esto se reflejó en el año 1960 cuando la industria japonesa comenzó a crecer en función a la importancia que le ofrecieron a mantener al cliente satisfecho mediante productos de buena calidad y servicios personalizados esto permitió que el porcentaje de exportación de televisores creciera en más de un 40% en el año de 1986, afirmándose así las bases del cliente exigente es así que Phil Crosby disertó su frase que hacía referencia a que la calidad no tiene costo pero que estos costos se elevan cuando no se cumplen con satisfacer las peticiones de los clientes, es así que las primeras investigaciones que se desarrollaron acerca de la satisfacción del cliente establecieron que los compradores insatisfechos y los que están satisfechos tienen un dominio directo sobre el desempeño básico de la organización y establecieron las siguientes afirmaciones 25 clientes nuevos son el resultado de 100 clientes satisfechos, para el resultado de un cliente insatisfecho por un mal servicio existen 20 clientes que concuerdan en lo mismo y cuando la organización costea un cliente nuevo es igual al costo de la inversión de cinco veces de un cliente satisfecho que ya es parte de la cartera de compradores de la organización. Dutka & Mazia (2001, pag.13, 16)

La **atención al cliente** para Reyes y Bredys (2018 p.34) es aquella actividad que realiza un trabajador que cuenta con dominios asertivos sobre la atención del cliente, de tal manera que pueda atender las dudas de sus clientes y a la vez les pueda brindar una información coherente acerca de los productos que entrega, es por ello que para la mayoría de las empresas el rol que tiene el empleado que brinda el servicio de atención al consumidor es clave pues se debe tener debidamente capacitado y entrenado en como ofrece el servicio o como realiza la entrega del producto al cliente pues es importante que el colaborador que tiene acercamiento con el cliente a través de sus productos o servicios ofrecidos, sea un colaborador que tenga como único objetivo lograr la satisfacción del cliente, estableciendo un desarrollo relacional con el cliente que abarca mucho más allá de lo puramente transaccional y para que el cliente este satisfecho debe ser atendido por personal preparado que maneje técnicas de atención y que a su vez resuelva los problemas que suceden en la atención al cliente de una manera alturada lográndose así un Impacto positivo de una buena atención al cliente.

En cuanto a **los efectos que produce una buena atención al cliente** los autores Reyes y Bredys (2018, P.31) manifiestan que cuando se logra obtener un cliente bien atendido se logra que el cliente consuma más productos y que pueda conseguir más rápido sus productos sin tener que ir a consumir en la competencia. En base a una buena atención del cliente podemos decir que lo esencial en el éxito de una empresa es hacer las cosas de manera perfecta en todos sus aspectos en la que ésta se desempeña, en ese sentido tampoco es suficiente llevar un pedido a tiempo, llevar a una hora en la que el cliente no la pidió o también llevar un producto en la que el producto llega a dañarse en el proceso de transporte o antes de ella, Pachari (2019, P 19) “la satisfacción del cliente es necesario para mantenerse en el mercado, ya que el mercado es la meta” este autor afirma que el cliente aproxima sus necesidades con la finalidad de que sean satisfechas, la función de la empresa es percatarse y satisfacerlas para agrado del consumidor y de la empresa, por lo tanto: el consumidor es el máximo valor fundamental para la empresa. El cliente no necesita de la empresa, sino la empresa necesita del consumidor. Es así que el concepto de satisfacción, se ha extendido a lo extenso del tiempo según el progreso de las investigaciones realizadas sobre este tema, abarcando múltiples facetas y transformando su significación. Satisfacción, es la apreciación que el consumidor realiza en función de un servicio o producto, esto lo hace a través de que si ese provecho o servicio cubre sus perspectivas o insuficiencias. Un cliente satisfecho es aquel que se ve influenciado por las propiedades del servicio o producto, asimismo la satisfacción depende de las respuestas emocionales en el trato admitido por parte de la compañía cuando el cliente percibe una mala atención se da origen a los reclamos los cuales se deben solucionar realizando una trazabilidad pues así lo afirma Huaita (2018, P.20).

Para el concepto de satisfacción del cliente según Philip Kotler, mencionado por Thompson (2005) puntualiza que la satisfacción del cliente es el grado de temperamento de denuedo que un consumidor presenta después de cotejar el rendimiento percibido de un servicio o producto con sus expectativas. Desde la perspectiva del consumidor su satisfacción involucra la percepción que tiene el cliente sobre todo los compendios que interactúan durante el desarrollo de la adquisición de su servicio o producto .Esto consiste desde que el cliente recibe su producto en su bodega más el servicio de atención directa que involucra al

representante de la empresa estos dos aspectos son el concluyente para que el consumidor compre o no el servicio o producto y cuyo resultado será que el cliente califique si es de calidad, por tal razón es de elevada importancia que las organizaciones desarrollen un buen servicio al consumidor.

La satisfacción del cliente se compone de tres componentes, como el **Rendimiento Percibido** el cual trata del desempeño que el consumidor experimenta en referencia a la experiencia de percibir la adquisición de su producto o servicio y que se caracteriza porque se instituye a partir del punto de vista que tiene el cliente, basado en el resultado que percibe desde la obtención de su servicio o producto, asimismo se fundamenta en la percepción del cliente que está fundada en el estado de ánimo del cliente y sus consideraciones esto también estará influenciado por las opiniones de otras personas ,es así que el rendimiento percibido puede ser definido por un estudio minuciosos que se inicia y finaliza en el cliente. Thompson (2005)

Al referirnos a las **expectativas de los clientes** hablamos de las esperanzas que ellos tienen por alcanzar un servicio o producto estas expectativas de los clientes están influenciadas por las vivencias en el proceso de adquisiciones anteriores, promesas provenientes de la misma empresa y de la competencia sobre las virtudes que poseen sus servicios o productos y veredictos de familiares y amigos ,y en lo que corresponde a las empresas debe prestarle atención al grado correcto de las expectativas estableciéndose que a expectativas bajas las empresas no captaran clientes a expectativas altas los clientes experimentarían decepción después de adquirir su servicio o producto.

Si la compañía experimenta una baja del índice de satisfacción del cliente no se relaciona claramente a la aptitud del servicio o producto, pues esto se debe en la mayoría de los casos al incremento de las expectativas del cliente

El consumidor después de vivir la experiencia de adquirir un servicio o producto confronta el desempeño y las expectativas y los clasifica en la insatisfacción se ocasiona cuando el cometido del servicio no cubre las expectativas del consumidor ,satisfacción ,consiste en que las expectativas del cliente concuerda con el cometido del producto otorgado y complacencia se

produce cuando las expectativas del cliente son superadas por el cometido del producto (KELLER, 2006).dicho esto para medir el grado de satisfacción del cliente se empleara la sucesiva fórmula: Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción. Es así que para poder solucionar las causas de estos reclamos se deberán identificar las causas que los originan y poder formular alternativas de solución las cuales deben ser implementadas en el menor tiempo posible , el personal involucrado en la solución de los reclamos deben saber que hacer y asimismo deberá saber a quién acudir dentro de la empresa en caso el desenlace del problema no esté en sus manos, el seguimiento es de suma prioridad en la resolución de los reclamos, para cuantificar el porcentaje de soluciones del total de reclamos se aplicara el indicador descrito en la figura 6 ,para esto el departamento de servicio de atención al cliente dividirá la cantidad de reclamos solucionados entre la cantidad de reclamos recibidos por cien lo cual hace referencia el siguiente indicador :

$$\text{Reclamos solucionadas (QS)} = \frac{\text{Cantidad de reaclamados solucionados}}{\text{Cantidad de reclamos recibidos}} \times 100$$

**Figura 7.** Indicador de mejora.

Fuente: Adaptado de Huaita (2018, p.22).

Dimensiones de la satisfacción del cliente:

Al referirnos sobre la satisfacción del cliente es equitativa entre la capacidad de atención que se recibe de una empresa y la expectativa que el cliente espera, así mismo afirma que a través de la proceso de distribución las empresas logran conocer las necesidades de sus clientes, esto a su vez les ayuda a captar nuevos clientes permitiéndoles planear nuevas competencias dirigidas a satisfacer los nuevos requerimientos de estos nuevos clientes lográndose minimizar los reclamos de las quejas y los costos así lo afirma Harrington (1997) el grado de satisfacción del cliente es moderado por el cliente a través de un análisis del servicio de la atención que le dedica la empresa, esto se logra mediante el uso de cinco dimensiones las cuales son seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad, empatía,

e intangibilidad Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).a continuación detallaremos las dimensiones mencionadas las cuales son las siguientes:

Dimensión fiabilidad: Mediante esta dimensión la organización demuestra la potencialidad que tiene cuando ofrece un alto servicio de atención al consumidor la cual la ejecuta de forma segura, confiada y puntual con el objetivo de que sus clientes presten atención de lo competente que es la empresa Drucker (2010) .Asimismo esta dimensión evalúa la efectividad del proceso del servicio ofrecido el cual debe ser culto y a su vez debe cumplir con las expectativas para el que fue diseñado. (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993).

Dimensión capacidad de respuesta: Esta extensión comprende la postura que ofrece la compañía cuando cumple con las obligaciones contraídas con sus clientes realizando un servicio rápido, también abarca la facilidad de contacto que la empresa le ofrece al cliente. Drucker (2010). Es aquella habilidad que la organización debe desarrollar para ayudar a sus compradores dándoles una asistencia de forma ágil y rápido (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993).Dicho esto la capacidad de respuesta está relacionada con la ayuda que la organización le ofrece al cliente cuando se presentan problemas en el producto o servicio, o cuando se presenta un reclamo por un producto defectuoso o por una mala atención al cliente.

Dimensión de seguridad: Se desarrolla cuando los clientes llevan sus problemas a las organizaciones y ponen su confianza en que serán resueltas del mejor modo posible por estas. Además el trabajador de la organización debe dar una imagen al cliente que está capacitado con los conocimientos necesarios reuniendo actitudes y capacidad para brindarle confianza al cliente con honestidad, integridad, confiabilidad y credibilidad pues lo que se busca es cuidar al cliente y a la empresa. Drucker (2010).Las organizaciones ofrecen sus conocimientos, cuidados y habilidades a través de sus trabajadores, estos a su vez deben desarrollar la habilidad para impulsar confianza y credibilidad en sus clientes congregando así a la profesionalidad, seguridad, credibilidad y cortesía. (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993).

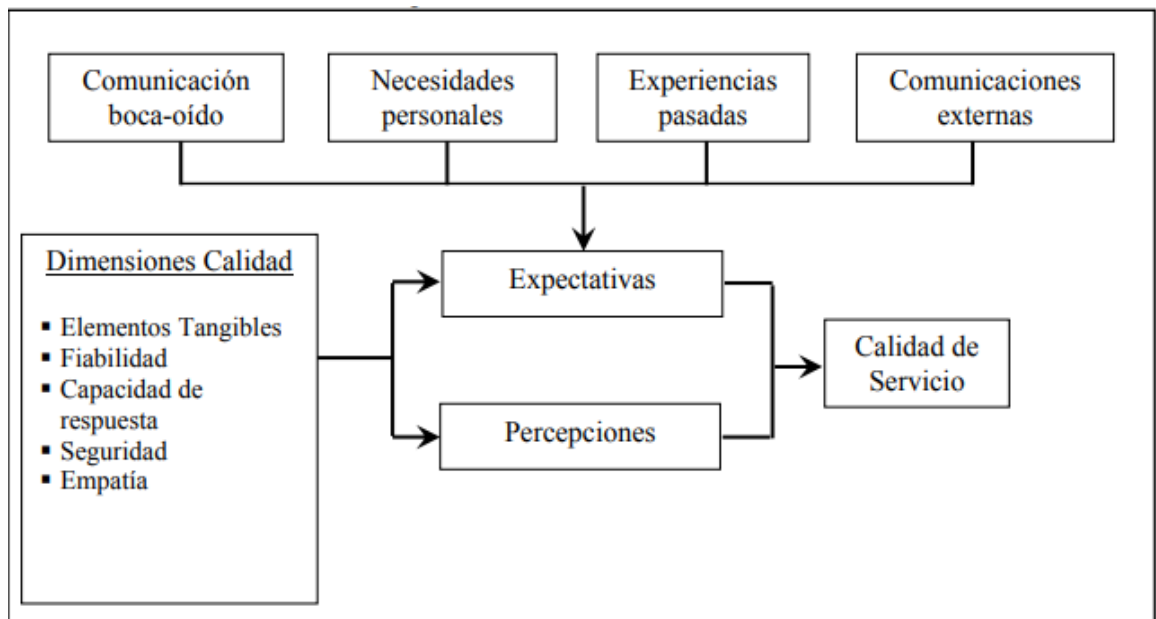


Dimensión de empatía: Es la destreza que tienen las organizaciones para dedicar a sus clientes una atención caracterizada por el respeto, cortesía, exigencias concretas sobre los tiempos y necesidades de los clientes estableciéndose así lazos de amistad con los clientes. Drucker (2010). La empatía es el vínculo macizo que existe entre dos personas esto es la base para percibir el mensaje del otro es aquella destreza de deducir los deseos y pensamientos de otros, es cuando las organizaciones exponen interés y atención personalizada con sus clientes mostrándose amables con ellos, comprende los criterios de comunicación, accesibilidad y conocimiento del cliente lo que se define como atención personalizada. (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)

Dimensión de tangibilidad: Esta dimensión hace referencia a los equipos con los que cuenta la organización para ofrecer un determinado servicio o producto y que estos a su vez sean notorios para el tacto del cliente de tal manera que se pueda aseverar que el servicio posee los equipos para llevar a cabo una buena atención al cliente, los cuales deben abordar todo el asunto que vislumbra desde la bienvenida hasta su atención al cliente. Drucker (2010). Las organizaciones deben contar con buenas infraestructuras físicas, trabajadores, materiales de comunicación y equipos para realizar una buena atención a sus clientes. (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993).

El modelo **SERVQUAL**, fue explicado por los investigadores Parasuraman, Berry y Zeithaml del área de marketing, este esquema forma parte de la escuela americana y dicha investigación se desarrolló en el año 1985 la cual posee orientaciones importantes que aclaran la interrogante de como compensar las insuficiencias del cliente y para responder esta cuestión se usan las estimaciones de las percepciones verídicas y las expectativas de los clientes, y para lograrlo se vale del reconocimiento de mecanismos significativos de comunicación boca a oído esto es se aprovecha de la conversación que se tiene con los compradores de productos o usuarios que viven la experiencia de recibir la atención de las empresas en donde la empresa puede investigar qué es lo que el consumidor verdaderamente necesita para estar satisfecho con la atención que la compañía le ofrece a esto llamaremos necesidades personales, que también se puede decir que es lo que efectivamente le urge tener al cliente para lograr su satisfacción, en cuanto a la

comunicación externa el cliente percibe precio y publicidad que influye en la satisfacción del servicio percibido , así también las experiencias anteriores se refiere a las experiencias que el cliente ha tenido en el pasado con la empresa y como resultado el cliente recibió atenciones que le han satisfecho sus necesidades dentro de un rango de frecuencias bajas y altas buenas o malas, esto se detalla en la figura 8 donde se visualiza el modelo de una manera gráfica los aspectos que comprende el modelo **SERVQUAL**:



**Figura 8.** Modelo SERVQUAL.

Fuente: Parasumaran, Zeithaml y Berry, calidad total de la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores, (1993), Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gestión.

El vocablo gestión procede del latín gestio, este vocablo proviene a su vez del latín gerere, que indica la acción de llevar a cabo algo , entonces podemos afirmar que la gestión posee como herramienta principal la perspectiva, es decir, los acuerdos tomados son pensados para el desarrollo de un futuro más productivo la cual no radica en una simple diligencia técnica, pues la gestión abarca la resolución de un problema determinado mediante la formulación de disposiciones y políticas concretas.

### Satisfacción.

La dicción satisfacción, emana del latín satisfactio, es la labor y consecuencia de satisfacer o satisfacerse. Es un verbo que hace referencia a cumplir con lo que se nos solicita, es cancelar una deuda, es cubrir un vacío, entonces la satisfacción es cuando ante un malestar o razón contraria se responde con una acción o razón esto se ve reflejada cuando en una entrega de un producto o servicio se logra la satisfacción del cliente, otras veces se ofrecen premios por el consumo de productos o servicio que tienen como meta lograr la satisfacción del consumidor.

### Cliente.

La palabra cliente deriva del latín cliens, esta expresión tiene múltiples significados que están en función al contexto en que se encuentre por ejemplo en el mundo económico cliente se refiere al sujeto que percibe un producto o servicio desde el momento que realiza una transacción económica, existen también clientes que obtienen un servicio o producto de de manera periódica u ocasional estas variaciones dependerán de las necesidades puntuales que tengan, el cliente es aquel personaje que conocemos comúnmente como comprador cuando se refiere a la adquisición de un producto y se le llama usuario cuando el sujeto usa un servicio.

### Empresa.

Una empresa es un bloque social-económico que está conformado por materiales y elementos humanos y técnicos que tienen como finalidad conseguir utilidades mediante su intervención en el mercado de servicios y bienes. Para lograr estas utilidades las empresas se valen de elementos productivos conformados por tierra, capital y trabajo. la clasificación de las empresas va a depender de la actividad económica que desarrollan las cuales puede ser primarias cuando se dedican a la obtención de materia primas y secundarias cuando se desarrollan en la transformación de bienes como la construcción.

### Mercado.

En el idioma latín significa mercatus, que es el origen etimológico de la expresión mercado. Un vocablo que es muy empleado en la actualidad y que se usa para describir al lugar público en donde se precede a comprar o vender diversos productos o servicios, cuando indagamos sobre la descripción de esta palabra que usamos muy a menudo en el día a día nos damos cuenta que resulta que se refiere

al recinto ya sea virtual o físico donde podemos conseguir lo que necesitamos esto puede ser a través de pagos o intercambios de servicios o bienes, es así que mercado es la entidad donde se desenvuelven los vendedores y compradores.

#### La Insatisfacción

La insatisfacción es la experiencia que sufre una persona cuando anhela recibir algo determinado que piensa que cubrirá sus expectativas y necesidades pero cuando logra conseguirlo se da cuenta que no es lo que esperaba por lo tanto se frustra al ver que no cubren con sus expectativas y necesidades a ese grado de desencanto producido por una insuficiencia emocional de percepción pobre ante lo esperado llamamos insatisfacción, asimismo la insatisfacción es necesaria y buena pues nos motiva a impulsarnos a ser mejores.

#### Reclamo

Básicamente un reclamo es la discrepancia sobre un servicio o producto facilitado, es una postulación, una petición que un determinado sujeto esboza ante otro con el objetivo de zanjar un problema determinado. Un reclamo se puede establecer ante una empresa de comercio o servicios y la empresa tiene el deber de solucionar estos reclamos por los desperfectos de sus productos o servicios.

### **1.4 Formulación del Problema**

Por lo tanto, la formulación del problema es la siguiente interrogante, ¿Cómo la mejora del proceso de distribución permitirá aumentar la satisfacción de los clientes de la distribuidora PMA EIRL Chimbote?

### **1.5 Justificación e importancia del estudio**

El actual trabajo de averiguación tiene una justificación práctica, porque, busco resolver dicha problemática en la satisfacción del cliente a través de la elaboración de una proposición del proceso de atención al cliente. En tal juicio, la propuesta de mejora del proceso de distribución favorecerá para que la atención a los clientes se brinde de manera eficiente, refinada, de calidad, a través de la implementación de los pasos en la atención al cliente por parte del auxiliar del reparto , por lo tanto, se justifica debido que la gran colectividad de las personas que consumen o compran bebidas de la marca coca cola e Inca Kola se van a

beneficiar con una buena atención, rápida y amable , asimismo se buscó definir los métodos de atención al cliente por parte del área de distribución en la compañía Distribuidora PMA EIRL Chimbote, logrando que la empresa trabaje eficientemente.

El desarrollo de este estudio es importante porque busco estandarizar los procesos y capacitar al personal (auxiliares de reparto) en cuanto a la atención de los clientes cuando se les realiza la entrega de los bienes para que en base a esta mejore el personal de distribución, conozca los pasos en cuanto a la entrega del producto al cliente ,los cuales no están claras para el medio humano que se desenvuelve en el departamento de distribución pues se reportan quejas por parte de los clientes en cuanto a no entrega de vueltos, falta de amabilidad a la hora de atención, no entregar el producto completo de acuerdo a lo manifestado en su boleta o factura.

Es así que satisfacer las expectativas del cliente es de gran jerarquía para la sostenibilidad de la empresa PMA EIRL; entonces es necesario disponer de personal bien entrenado y capacitado que cuente con la información adecuada sobre la atención de los clientes. Pues el reclamo es un instrumento poderoso y de costo insignificante que no correspondería omitir, por lo tanto, no es ventajoso sólo cimentar la gestión de las soluciones de los reclamos pues se discute de aquellos clientes que han quedado descontentos y, dentro de ellos, los que han decidido declararlos, asimismo las circunstancias para tramitar el servicio a partir de los reclamos de clientes son:

- Reunir y cuantificar los reclamos
- Examinar motivos de los reclamos
- Realimentar a los implicados sobre los motivos de reclamos con la finalidad de que estos pueden corregir el problema.

Si esto se consigue efectuar, se disfrutará resultados positivos en la satisfacción al consumidor pues el proceso de distribución en la solicitud del cliente forma parte de la gestión de la cadena de suministro y permite integrar las ventas y el cliente pues es una herramienta poderosa que la empresa distribuidora PMA

EIRL debe tener, por el simple hecho de que un buen servicio puede acercar, adquirir y retener clientes fácilmente.

## **1.6 Hipótesis**

La propuesta de mejora planteada para el proceso de distribución utilizando la metodología PDCA en la Distribuidora PMA EIRL Chimbote mejorara la satisfacción de los clientes.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivos General.**

- Proponer la mejora del proceso de distribución en la Distribuidora PMA EIRL Chimbote para aumentar la satisfacción del cliente

### **1.7.2 Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la situación actual del proceso de distribución de la Distribuidora PMA EIRL Chimbote.
- Elaborar un plan de mejora del proceso actual de distribución utilizando la metodología PDCA en la Distribuidora PMA EIRL Chimbote
- Realizar un análisis del costo/beneficio de la propuesta de mejora.

# **CAPITULO II**

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

## MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a los objetivos trazados y la enunciación del problema, el tipo de investigación fue descriptivo; debido que se atendió y narró el procedimiento de las variables sin intervenir sobre ellas, y en cuanto al tipo de la investigación fue aplicado pues en esta investigación se hizo una representación de la realidad problemática y luego se elaboró una propuesta para optimizar dicha situación. Pues dicha propuesta busca la concepción de conocimiento con diligencia directa a los problemas del proceso de distribución en la empresa Distribuidora PMA EIRL, pues esta se basa primordialmente en los descubrimientos de la investigación, debido a que este estudio se realizó utilizando conocimientos teóricos de proceso de distribución y la metodología PDCA que ayudó a dar tramitación a la problemática del presente trabajo de investigación.

El diseño practicante en esta indagación fue: No experimental de corte transversal. Fue no experimental, porque se desarrolló sin hurgar intencionadamente las variables; esto es, se observó el fenómeno tal y como acontece en su estado natural; y a su vez es Transversal, porque los datos que se recopilaron mediante las encuestas fueron en un único instante del tiempo, no perturbando sus condiciones existentes.

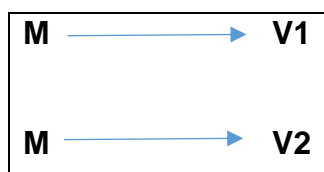
Diseño No experimental porque no se va a manejar ninguna de las variables. Es una investigación no experimental pues es consecuente y práctica, pues en esta investigación las variables independientes no se maniobran porque ya han acaecido. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.150)

Donde:

M: Muestra

V1: Proceso de distribución

V2: Satisfacción del cliente





## 2.2 Población y muestra

Para el proceso de la actual experiencia de averiguación se situaron dos poblaciones, que citaremos como población 1 y población 2 respectivamente. La población 1 estuvo atendida por los colaboradores del departamento de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL y la población 2 conformada por los clientes de la Distribuidora PMA EIRL. Dichos grupos alcanzados al mes de septiembre del 2019 en la ciudad de Chimbote.

### **Población 1.**

La población 1 quedó atendida por 48 trabajadores (ver tabla 2) al mes de septiembre del 2019 en la Distribuidora PMA EIRL. Pues según Tamayo y Tamayo, (1997), la población se precisa como el total del fenómeno a estudiar en el cual se distingue por una peculiaridad común la cual es el porqué del estudio y sirve de principio a los datos de la indagación.

**Tabla 2.**

*Población de estudio 1 área de distribución de la Distribuidora PMA EIRL.*

Cargo	Cantidad
Supervisores	2
Conductores	13
Auxiliares de reparto	33
<b>Total</b>	<b>48</b>

Fuente: Recursos humanos Distribuidora PMA EIRL.

### **Población 2.**

La población 2 anduvo atendida por un total de 6542 (ver tabla 3) clientes al mes de septiembre del 2019 en la Distribuidora PMA EIRL.

**Tabla 3.**

*Población de estudio 2.*

Cientes de la Distribuidora PMA EIRL en la ciudad de Chimbote	Cantidad
<b>Total</b>	<b>6542</b>

Fuente: Maestro de clientes de la Distribuidora PMA EIRL.

## **Muestra.**

La muestra es la que logra establecer la problemática pues favorece la creación de las cantidades con los cuales se asemejan las insuficiencias propias del proceso, así lo afirma Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), es la sección de sujetos que se arrebató de la población, con la finalidad de estudiar un fenómeno estadístico.

Es así que para la ejecución de la disertación se fijó dos muestras, pues se contaba con dos poblaciones.

### **Muestra 1.**

Para la variable proceso de distribución se adoptó una muestra que consistió por todos los 48 trabajadores al mes de septiembre del 2019 en la Distribuidora PMA EIRL 3(ver tabla 3). Por tal motivo se asiste de una ejemplar censal. Según Hernández et al., (2014) expuso que cuando se ocupa al total de la población en el desarrollo de la investigación se menciona a una muestra censal, los componentes de esta muestra pueden ser animales, personas, objetos, plantas que forman parte de la población (p. 172).

#### **Tabla 4.**

##### *Muestra de estudio 1.*

Trabajadores del área de distribución de la Distribuidora PMA EIRL	Cantidad
<b>Total</b>	<b>48</b>

Fuente: Recursos humanos Distribuidora PMA EIRL.

**Criterios de Inclusión:** Para las variables de proceso de distribución utilizando la metodología PDCA se precisó ser trabajador que forma parte del departamento de distribución de la distribuidora PMA EIRL.

**Criterios de Exclusión:** Para la variable de proceso de distribución utilizando la metodología PDCA se excluye a trabajadores que no forman parte del departamento de distribución de la distribuidora PMA EIRL.

## Muestra 2.

Para la variable satisfacción del cliente la muestra a trabajar, abrazando como reseña las particularidades de la población, fue probabilística estratificada en tanto que la población se fracciona en estratos y se relige una muestra. Plasmando las deducciones estadísticas, la muestra aproximada es de 363 clientes al período de septiembre del 2019 en la Distribuidora PMA EIRL.

Donde:

n: muestra.

Z: nivel de confianza 1.96

p: es la proporción de la población con la característica de éxito deseada (ser cliente de la Distribuidora PMA EIRL) la cual será de un 50 %.

q: es la proporción de la población con la característica de fracaso deseada (no ser cliente de la Distribuidora PMA EIRL) la cual será de un 50%

N: población

e :margen de error 5%.

Para hallar la muestra representativa se tiene la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(6542)}{(0.05)^2 (6542 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 362.9$$

Haciendo el redondeo correspondiente del decimal la muestra es igual a 363 clientes, los cuales están descritos en la tabla 5, donde se mencionan las cantidades y de que lugares que conforman la ciudad de Chimbote donde se tomó esta muestra.

**Tabla 5.**

*Muestra de estudio 2.*

Ubicación Chimbote	Cantidad
Casco Urbano Chimbote	47
Asentamiento Humano Miraflores	
Alto	46
Asentamiento Humano Miraflores	
Bajo	52
Pueblo Joven Florida Baja	42
Urbanización la Libertad	35
Pueblo Joven Miramar Alto	46
Urbanización 21 de Abril	48
Pueblo Joven El Progreso	47
<b>Total</b>	<b>363</b>

Fuente: Maestro de clientes de la Distribuidora PMA EIRL.

Criterios de Inclusión: Para la variable de satisfacción del cliente se contempló tener código de cliente según maestro de clientes de la empresa distribuidora PMA EIRL.

Criterios de Exclusión: Para la variable de satisfacción del cliente se excluye a los clientes que no tienen código de cliente según maestro de clientes de la empresa distribuidora PMA EIRL.

### **2.3 Variables y operacionalización**

Cuando aludimos sobre las variables hablamos de esencias abstractas que conservan diferentes valores, los cuales detallan una condición, peculiaridad o propiedad de personas o cosas sujetas a un estudio las cuales permutan de un subordinado a otro o en el mismo subordinado en diferentes momentos. Las variables son peculiaridades notorias que ostenta cada persona, institución u objeto, y cuando se realizan mediciones estas pueden alterarse cualitativamente o cuantitativamente en correspondencia a la referida. (Valderrama Mendoza, 2002) (p. 157).

Asentado en esta aseveración de Valderrama, paso a puntualizar las dos variables:

**Variable Independiente**

Proceso de distribución.

**Variable Dependiente**

Satisfacción del cliente.

La operacionalización es la evolución que sufren las variables pues se transforman de nociones imprecisas a unidades medibles. Es una expresión espontánea, la operacionalización de variables se refiere a la indagación de las recapitulaciones o módulos que forman las variables, para establecer los indicadores, dimensiones y sub dimensiones estas se maniobran a través del axioma conceptual. (Valderrama Mendoza, 2002) (p. 160).

A continuación, se establece la operacionalización de las variables de este estudio en la tabla para la variable independiente utilizando la metodología PDCA y en la tabla 6 se encuentra el detalle de la variable dependiente satisfacción del cliente:

**Tabla 6.**

*Operacionalización de la variable independiente.*

Variable independiente	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
<b>Proceso de distribución</b>	Comprende a todas aquellas actividades que se realizan desde que un producto es fabricado por la empresa hasta que llega a la mano del cliente. Kotler (Prentice-Pasillo, 7.º ed., 1991 p. 1)	El canal de distribución optimiza los procesos de logística, además los intermediarios son los nexos entre el productor y consumidor final, por lo que su éxito depende de sus canales y procesos de distribución	Almacén	$\% \text{ del nivel del proceso de distribución} = \frac{\text{Total de Productos Ingresados}}{\text{Total de Producto Requeridos}}$	De Razón
				$\% \text{ de pedidos sin stock} = \frac{\text{Total de Productos Pedidos}}{\text{Cantidad de Producto en Stock}}$	
			Transporte	$\% \text{ de carga de unidades} = \frac{\text{Cantidad (Kg) de Productos a Entregar}}{\text{Capacidad de peso del Vehículo}}$	De Razón
				$\text{Disponibilidad de vehículos} = \frac{\text{Cantidad de Vehículos Disponibles}}{\text{Total de Vehículos Programados}}$	
			Producto	$\% \text{ de productos entregados} = \frac{\text{Cantidad de Producto Entregado}}{\text{Cantidad de producto pedido}}$	De Razón
				$\% \text{ de productos rechazados} = \frac{\text{Cantidad de Producto Rechazado}}{\text{Cantidad de Producto Pedido}}$	

**Fuente: Variables de investigación independiente-Elaboración propia.**

**Tabla 7.***Operacionalización de la variable dependiente.*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Satisfacción del cliente</b>	Es la medición de los servicios o productos que las empresas otorgan a sus clientes de tal manera que estos satisfagan o superan su expectativa, es así que se marca la importancia de ofrecer un buen servicio pues ayudara al crecimiento de clientes lo que resulta en ganancias para la empresa, todo lo mencionado depende de la buena atención que se le brinda al cliente. Vavra (2002, pág. 25).	Nivel de satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente se mide en razón de la aplicación a sus categorías: Nivel de satisfacción del cliente ,expresada por la suma global de los puntajes obtenidos en los ítems del cuestionario por cada uno de las categorías de satisfacción entre el total de ítems del cuestionario y luego al resultado se resta el puntaje ideal, donde a mayor puntaje, mayor satisfacción de la persona encuestada.	Expectativas Percepción	Ordinal

**Fuente: Variables de investigación independiente-Elaboración propia.**

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### **Técnica.**

(Hernandez Sampieri, 2010) Expresa al atañe, luego de haber seleccionado el bosquejo de investigación adecuado y la muestra conveniente (probabilística o no probabilística), de acomodo con nuestra complicación de estudio e hipótesis (si es que se fundaron), luego se desarrolla la fase que radica en agrupar los datos adecuados provenientes de las significaciones, características o inconstantes de las unidades de análisis. Recoger los antecedentes involucra diseñar un procedimiento minucioso de instrucciones que nos dirijan a recolectar datos con un objetivo determinado. (p. 198). Las habilidades practicadas en el progreso de la presente labor de indagación, los cuales tuvieron como objetivo recoger datos, los mismos que serán explicados y analizados en función de las insuficiencias y particularidades de cada una de las variables. Es así que se mencionaran las siguientes técnicas:

**Observación:** La observación directa consintió estar al tanto de las peculiaridades del servicio de la empresa distribuidora PMA EIRL y así poder ver el problema en toda su magnitud, así como también permitió vislumbrar las circunstancias en que se presta el servicio. La observación se desarrolló en función a los objetivos en las que fue necesario aplicar la observación directa, esto se refiere a observar cómo se puede construir una propuesta de proceso de distribución en los procedimientos del departamento de distribución de la Distribuidora PMA EIRL mediante la metodología PDCA para poder optimar la satisfacción del cliente y así poder corregir en función a los errores que se observó (Anexo 7).

**Análisis documental:** Es el cotejo de datos que se usó mediante la obtención de datos de los reclamos por mal servicio en la atención de los clientes , los reportes que fueron proporcionados por el área de distribución y que permitieron analizar el proceso de distribución los cuales se documentan por la empresa y que nos brindaron datos auténticos y exactos para el desarrollo del actual trabajo de investigación (Anexo 7). Así mismo se realizaron las investigaciones de trabajos de



investigación concernientes a nuestro tema investigativo que fueron realizados anteriormente.

### **Instrumentos.**

Los instrumentos considerados son:

**Encuesta:** La información que se recopilara con la colaboración de los choferes y auxiliares de reparto encargados de la distribución de despacho, a través de un listado de preguntas que ellos respondieron en la encuesta PDCA del proceso de distribución enfocado en el ciclo PDCA que consta de 16 preguntas. (Anexo 1).  
Cuantificaciones usadas: Cada uno de los ítems es medido a través de una escala Likert que cuenta con categorías de respuesta según la escala de Likert de 5.

- ✓ Totalmente de Acuerdo: 4
- ✓ De Acuerdo: 3
- ✓ En Desacuerdo: 2
- ✓ Totalmente en Desacuerdo: 1

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la escala Likert es un compuesto de agregados que se exhiben en forma de aseveraciones y que nos sirven para tantear la renuencia del sujeto en tres, cinco o siete categorías.

Y para recopilar la información de los clientes se desarrolló mediante el cuestionario de satisfacción del cliente en el proceso de distribución de la compañía Distribuidora PMA EIRL (Anexo 2), el cual consta de 20 preguntas que abordan las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, tangibilidad y empatía.

Parámetros usados: Cada uno de los ítems es medido a través de una escala Likert que cuenta con categorías de respuesta según la escala de Likert de 5:

- ✓ Siempre: 5
- ✓ Casi siempre: 4
- ✓ A veces: 3
- ✓ Casi nunca: 2

✓ Nunca: 1

**Documentos de registro de datos:** Se realizó el bosquejo de la propuesta de mejora del proceso de distribución, para esto se tendrá que aplicar el ciclo PDCA (anexo 15).

**Matriz FODA:** Se efectuó para estar al tanto de los elementos estratégicos actuales con la que la empresa trabaja (Ver tabla 13).

**Diagrama de Ishikawa:** Se recolectará los motivos que determinan la baja proceso de distribución en el desarrollo de la atención del área de distribución de la Distribuidora PMA EIRL, para la postre ser analizados y trabajar en una solución al mismo (Ver figura 36).

**Diagrama de Pareto:** Se usará luego de conocer los motivos que generan los reclamos por mal servicio en la empresa, se clasificó los motivos con mayor relevancia y se incluyó en la propuesta la manera de lograr la reducción de los mismos (Figura 15).

**Diagrama comparativo de gráficos de barras:** Lo usamos para realizar confrontaciones entre los valores derivados para observar el desempeño de estos valores (Figura 1,2).

### **Validez y Confiabilidad**

(Hernandez Sampieri, et al., 2010) afirma que la aprobación, en conocimientos universales, se recuenta al nivel en que una herramienta realmente calcula la variable que pretende medir. Asimismo, acerca de la confiabilidad menciona (Hernandez Sampieri, et al., 2010) es un instrumento de cotejo se reseña al nivel en que su atención reiterada al similar objeto u sujeto provoca consecuencias semejantes. Utilizamos el formato de validación de instrumentos suministrada por la Universidad, que fue firmada por tres especialistas en el tema.

Para la ratificación de la herramienta de recaudación de datos se usó el cuestionario PDCA sobre el proceso de distribución, dicho cuestionario de este trabajo de indagación contó con la validez de tres versados en el tema, quienes

conceptuaron el instrumento y dieron su asentimiento para su aplicación según se muestra en la tabla 8:

**Tabla 8.**

*Validez de los instrumentos, según expertos.*

	Cuestionario Sobre la Proceso de distribución					Condición final
	Claridad	Organización	Suficiencia	Validez	Viabilidad	
juez 1	Si	Si	Si	Si	Si	Aplicable
juez 2	Si	Si	Si	Si	Si	Aplicable
juez 3	Si	Si	Si	Si	Si	Aplicable

Fuente: validez del instrumento del autor (Anexo 3).

Para la ratificación del instrumento de recaudación de datos se usó el cuestionario sobre satisfacción del cliente en el proceso de distribución de la compañía Distribuidora PMA EIRL dicho cuestionario de este trabajo de investigación contó con la validez de tres versados en el tema, quienes calificaron la herramienta y dieron su conformidad para su aplicación según se muestra en la tabla 9:

**Tabla 9.**

*Validez de los instrumentos, según expertos.*

	Satisfacción				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
juez 1	Si	Si	Si	Si	Aplicable
juez 2	Si	Si	Si	Si	Aplicable
juez 3	Si	Si	Si	Si	Aplicable

Fuente: Julcarima (2017, p.38) (Anexo 4).

Por otro lado, para su confiabilidad se efectuó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach pues para George y Mallery (2003, p. 231) establecieron para estimar los coeficientes de alfa de Cronbach como razón general los siguientes parámetros:

- ✓ Coeficiente alfa >.9 es excelente
- ✓ Coeficiente alfa >.8 es bueno

✓ Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable

En resumen, se puede afirmar que para los cuestionarios evaluados en este trabajo de investigación si el valor es más cercano a uno es más fiable el instrumento

Para el cuestionario PDCA proceso de distribución lo podemos ver en la tabla 10.

**Tabla 10.**

*Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach (Anexo 5):*

Instrumento Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Satisfacción de los clientes	0.969	16

Fuente: base de datos SPSS del autor (anexo (5)).

Para el cuestionario de satisfacción del cliente la confiabilidad lo podemos ver en la tabla 11.

**Tabla 11.***Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach (Anexo 6):*

Instrumento Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Satisfacción de los clientes	0.872	20

Fuente: Julcarima (2017, p.39) (anexo 6)

## 2.5 Procedimientos de análisis de datos

Para el proceso de la averiguación, con referencia a la técnica de observación, se realizó a través de la narración y descripción de lo observado en el desarrollo de este trabajo de investigación ,para el procedimiento de razonamiento de datos hicimos uso del análisis descriptivo pues los datos obtenidos en esta investigación se ingresaron al software estadístico SPSS lanzando los resultados estadísticos obteniendo el total por cada variable, tablas de frecuencia por cada cuestión, por lo que fueron representados con sus gráficos y sus comentarios los cuales se analizaron de acuerdo a los reportes proporcionados por el área de distribución de la empresa .asimismo se usó el programa Excel para la tabulación de datos, pues se registraron los datos en tablas y los representamos en gráficos como el diagrama

de Pareto ,subsiguientemente se realizó la disputa de los descubrimientos de acuerdo a las variables y dimensiones de la investigación.

Es así que se desarrolló el análisis de los datos de acuerdo al desarrollo de los objetivos, en el primer objetivo se analiza los datos obtenidos de las encuestas y de los reportes.

### **Análisis descriptivo**

Las dos variables son descriptivas cuantitativas, por lo que se realizó el siguiente procedimiento para el escrutinio de datos:

- ✓ Se elaboró una base de datos para las dos variables
- ✓ Se utilizó el software SPSS v. 20
- ✓ Se hará uso de medidas de porcentajes basados en las frecuencias.
- ✓ Por último, se usaron gráficos.

## **2.6 Criterios éticos**

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para el desarrollo de este trabajo de investigación son las siguientes:

**Confidencialidad:** sé contemplo esta perspectiva pues la información brindada por la empresa Distribuidora PMA EIRL en esta investigación no yacerá expuesta ni publicada para cualquier otro fin; salvaguardándose la identificación de las personas que participaron como informador de la investigación la cual se mantendrá en total privacidad la información que revela el presente estudio.

**Anonimidad:** En este trabajo se tendrá en cuenta de principio a fin este criterio ético. **Consentimiento informado:** Teniendo en circunspección que para la confección de este estudio las personas fueron estimadas como un fin en sí mismos mas no como un medio para obtener algo, el aspecto pues se utilizó en todo momento esta compostura ética porque los sujetos que constituyeron la muestra, admitieron su participación en la investigación, debido a que esta concierta tanto

con sus principios y valores, sin que esta cooperación les ocasiona algún tipo de menoscabo, porque coexiste el riesgo de que se les induzca de manera positiva o negativa para los propósitos de la investigación.

**Libre participación:** Se requirió el asentimiento libre de la empresa Distribuidora PMA E.I.R.L. en la investigación pues se dio a conocer la información comprensible y necesaria del fin y la duración del presente trabajo, así como los favores que se esperan, molestias y los riesgos sospechados asumiendo que el propósito del consentimiento es que los individuos admitieron de manera libre formar parte de la investigación quedando de acuerdo tanto con sus principios y valores y como con el provecho que les mueve el contribuir su usanza frente al fenómeno estudiado, sin que esta contribución les signifique algún perjuicio moral.

**Respeto al lugar donde se realizan las investigaciones:** En este espacio se consideró que se ofrezcan las autorizaciones correspondientes de las personas comisionadas para acceder al lugar donde se realizó el presente estudio acatando en todo momento al cumplimiento de las pautas y medidas establecidas por la empresa donde se llevó a cabo esta investigación.

## 2.7 Criterios de rigor científico

En este trabajo de indagación se tomó en cuenta los criterios de Rigor Científico, los cuales son de trascendente importancia pues se han aplicado desde el principio de esta investigación cuantitativa en que se desarrolló esta investigación.

**Validez externa:** para el desarrollo de este estudio se hizo uso de este criterio porque nos permitió ejecutar una correcta interpretación de los resultados obtenidos, convirtiendo de esta manera al estudio en un soporte fundamental de las futuras investigaciones pues para alcanzar la validez externa de la compañía Distribuidora PMA EIRL se realizó un muestreo teórico, compilando bastante información para luego realizar un estudio detallado de la misma lo cual nos permitió realizar las conclusiones y recomendaciones de **Fiabilidad** la cual se tomó en cuenta este razonamiento pues el investigador empleo estrategias y métodos de recaudación de datos, para obtener consecuencias equivalentes, lo cual demostró

que esta investigación es fiable debido a que tiene referencias que la respaldan (ver figura 1). La **Credibilidad**: Al desarrollar los ensayos de los instrumentos de carácter científico para la recaudación de datos durante el desarrollo de este estudio se garantizaron los resultados que se presentaron pues serán merecedores de confianza y crédito, este juicio de credibilidad se ocupa como la peripezia de rebatir estudios, esto hace referencia a que un pensador emplee las mismas estrategias o métodos de recojo de datos que otro, los cuales proyectaran resultados semejantes, este juicio establece que las derivaciones que se representan sean algo verdadero e inequívoco como **Confirmabilidad o reflexividad**: Los resultados de la investigación desarrollada en la distribuidora PMA EIRL garantizan la autenticidad de las representaciones realizadas por los participantes así mismo la **Neutralidad**: se refiere a los frutos que se revelen en este actual trabajo de investigación los cuales no se inclinaran por las motivaciones o los intereses del investigador.

# **CAPITULO III**

## **RESULTADOS.**



## RESULTADOS.

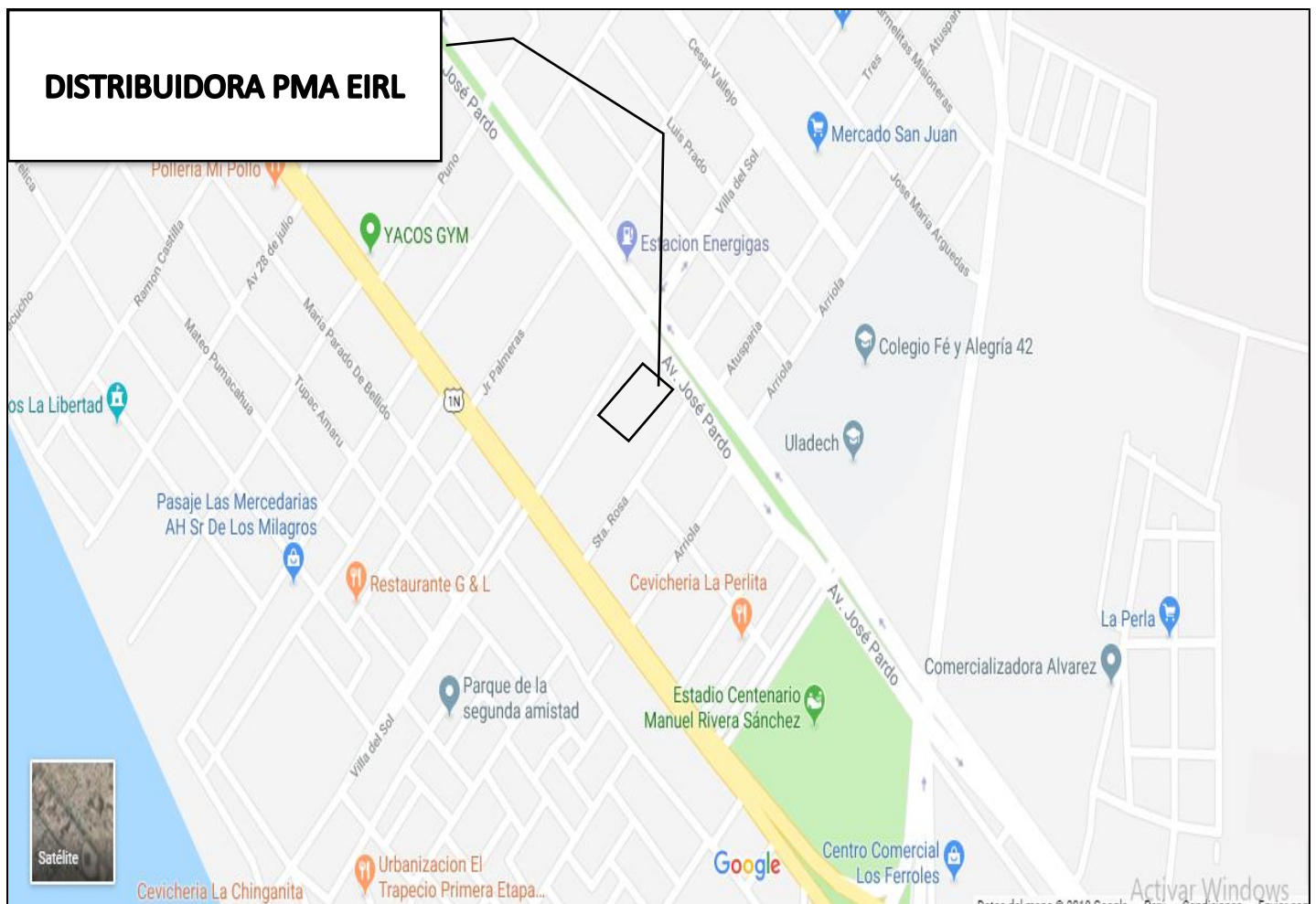
### 3.1. Diagnóstico de la empresa

#### 3.1.1. Información general (datos de la empresa, productos o servicios, máquinas, etc.).

Información General de la Empresa

Referencias generales donde se desenvuelve la Empresa.

Dirección: Avenida José Pardo N° 3940, Chimbote (ver figura 9).



**Figura 9.** Ubicación de la empresa.

Fuente: Google maps

Razón Social: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

RUC: 20479354406

La Distribuidora PMA EIRL es uno de los Adeptos Estratégicos de Arca Continental Lindley y fue establecida el 01 de marzo del año 2001 en la ciudad de Chiclayo e inicialmente atendió el mercado de esta ciudad, desde el 01 de marzo del 2001 hasta el 10 de mayo del 2004 en que fue trasladada a la ciudad de Trujillo para atender este Mercado hasta la fecha, siendo esta su sede principal.

El nombre procede de las iniciales de los hijos del dueño de la empresa Don Adolfo Castillo Acuña, PMA EIRL., es una compañía dedicada a la distribución y Comercialización de bebidas gaseosas.

En la ciudad de Chimbote, PMA se estableció el 05 de junio del año 2013, y desde entonces se ha desempeñado como unas de las distribuidoras líderes de la ciudad y el mercado. Lográndose ubicar como uno de los adeptos estratégicos más importantes de Arca Continental Lindley.

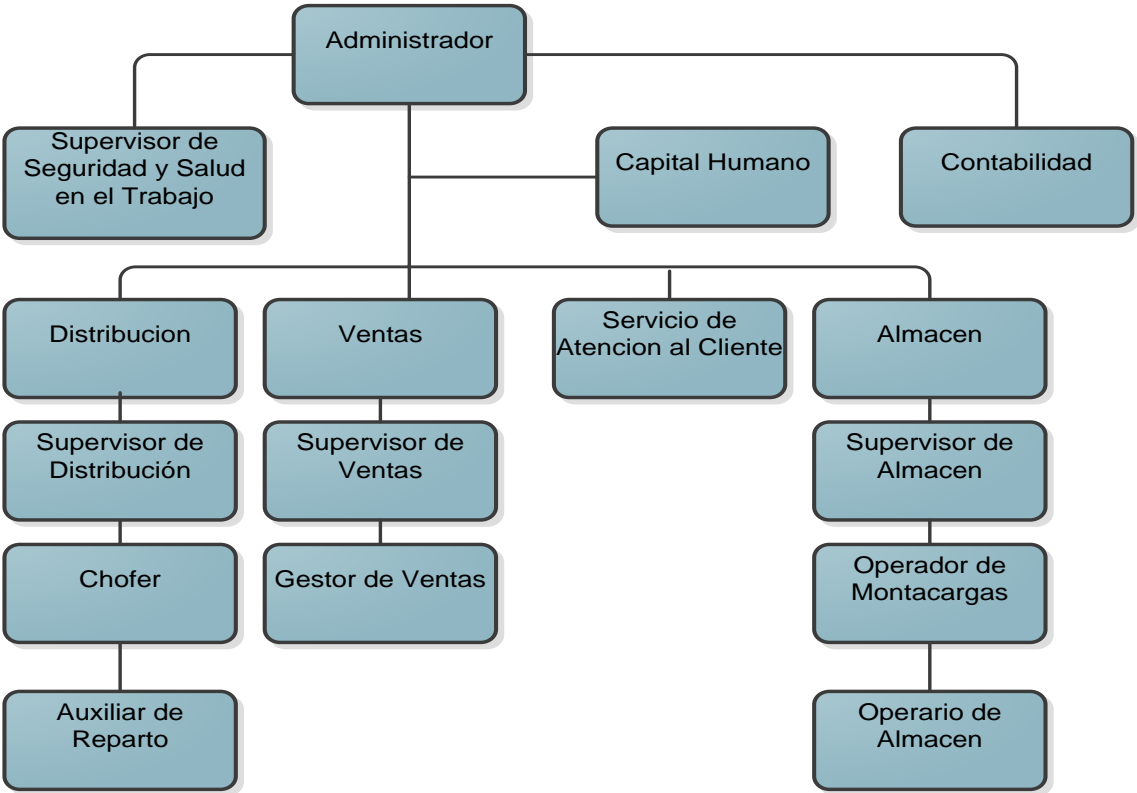
Misión: Distribuidora PMA E.I.R.L. tiene como misión la comercialización, transporte y distribución de los productos (Inca Kola, Coca Cola, Fanta, etc.) autorizados por Arca Continental Lindley en los diversos puntos de venta de Chimbote y alrededores, brindándole al cliente un servicio de calidad y confianza además de cumplir con los indicadores de gestión alcanzados por Arca Continental Lindley.

Visión: Distribuidora PMA E.I.R.L. tiene como visión ser la empresa líder dentro de su categoría y de las que consienten la organización comercial de Arca Continental Lindley y contar con la infraestructura ideal, personal capacitado y motivado, y la mejor cultura organizacional, para brindar un servicio de excelencia a sus clientes asignados.

### **3.1.2. Descripción del proceso de distribución.**

La Distribuidora PMA EIRL se dedica a la distribución de bebidas de la marca Coca cola e Inca Kola en la ciudad de Chimbote y alrededores que comprenden por el sur hasta ciudad de Casma, Moro y Pariacoto, por el norte hasta Guadalupito, para esto recibe el producto de la plantas embotelladoras ubicadas en las ciudades de Trujillo y de Lima.

La empresa cuenta con 150 obreros, en la figura 10 se muestra las áreas que conforman la empresa, las cuales son administrativos, ventas, Almacén y distribución.



**Figura 10.** Organigrama de la empresa.

Fuente: Distribuidora PMA EIRL.

El proceso de abastecimiento de productos de los centros de distribución autorizados CDA'S descrito en la figura 11 inicia cuando el producto que llega de las plantas embotelladoras ubicadas en la ciudad de Trujillo y Lima respectivamente , luego es almacenado en los almacenes de la empresa, el área de ventas realiza

la ventas en las distintas bodegas y clientes mayoristas de la ciudad de Chimbote y alrededores, estas ventas son facturadas al termino del mismo día en que se realizó la venta, en las noches estos productos son cargados por los operarios de almacén en los distintos camiones que tiene la empresa a los cuales llamaremos camiones de reparto , al otro día el área de distribución se encarga de llevar los productos a cada bodega donde se realizó la venta el día anterior , en la entrega de estos productos participan los auxiliares de reparto que forman parte del área de distribución.

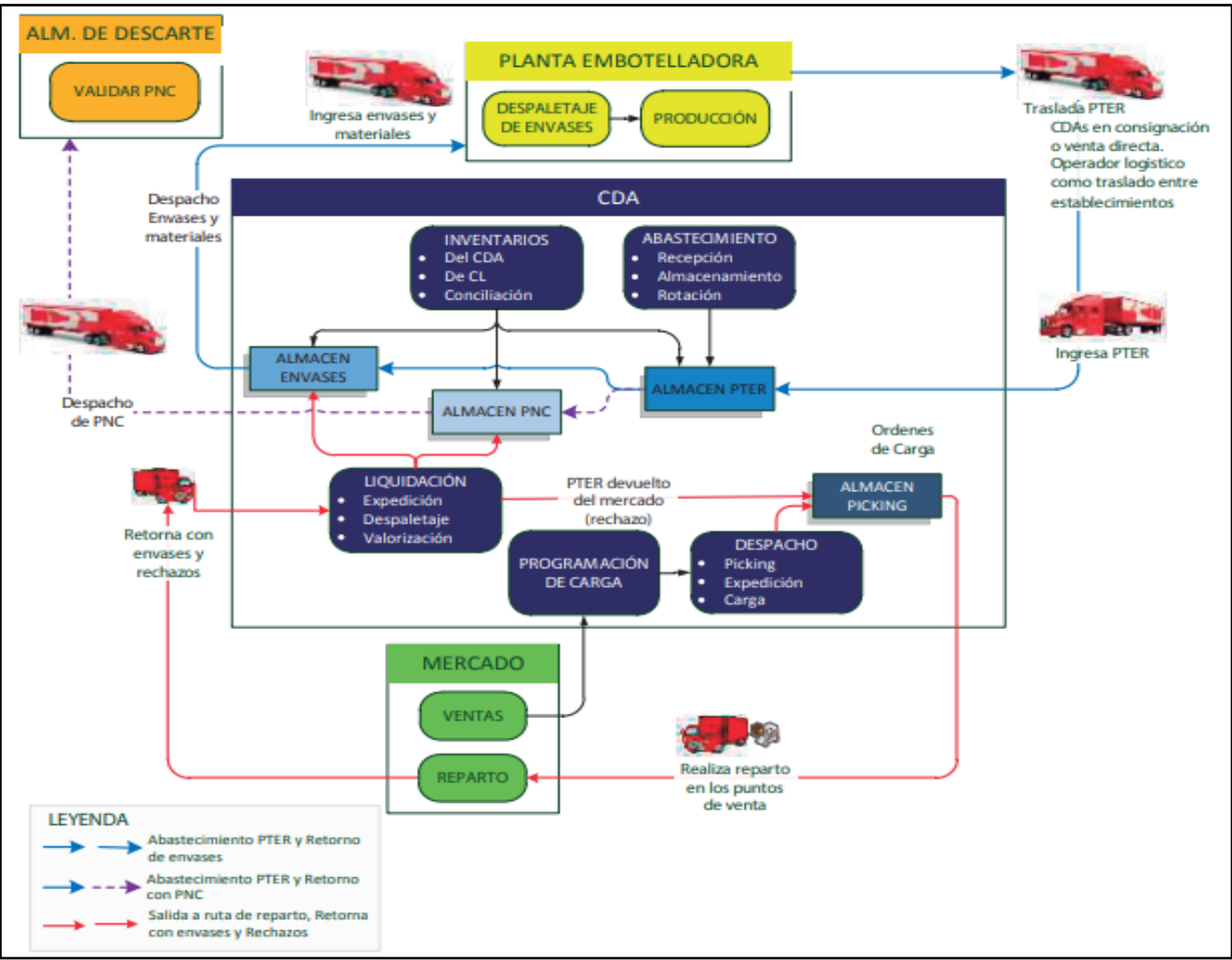
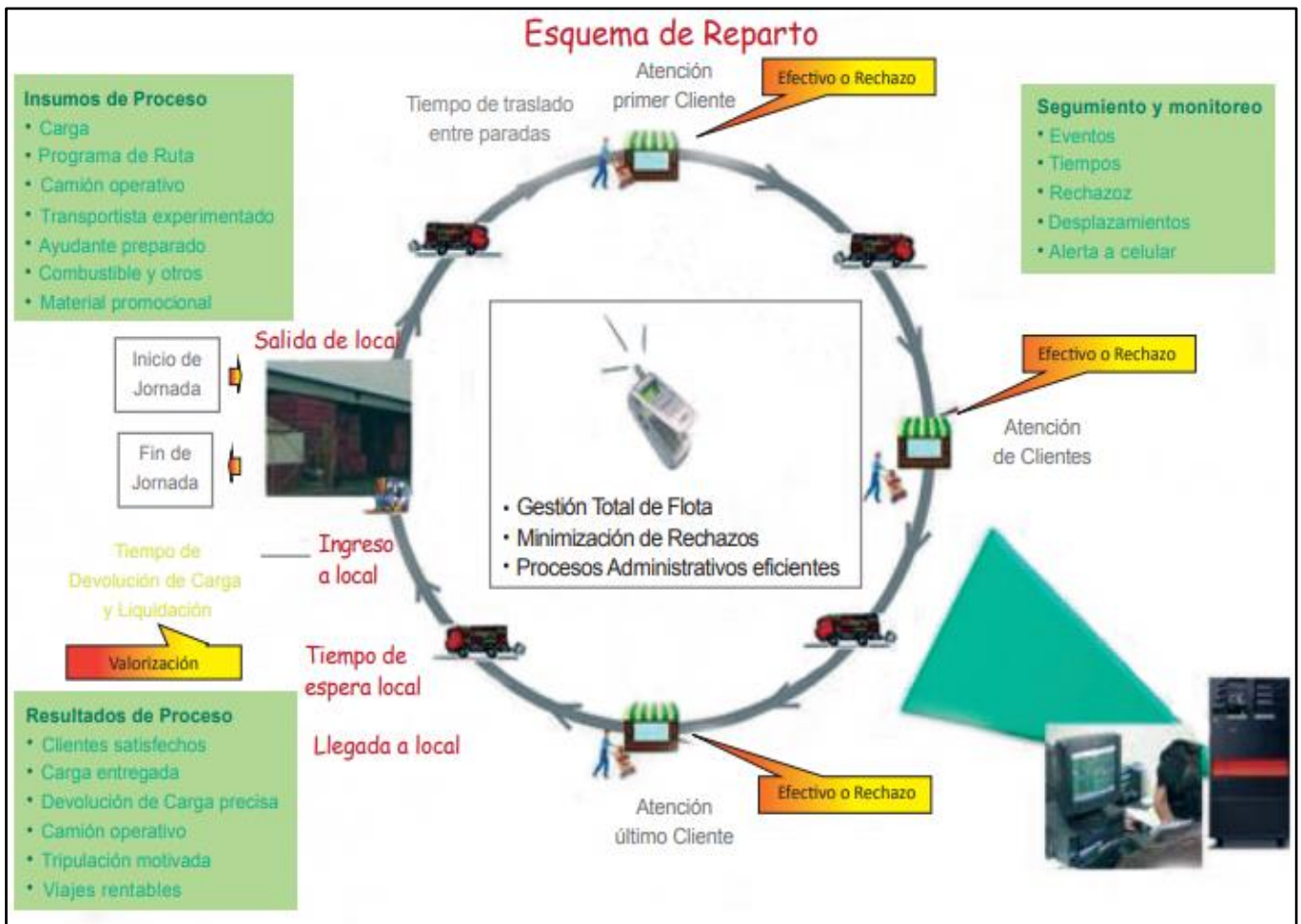


Figura 11. Abastecimiento de productos.

Fuente: Manual de operaciones para CDA'S Lindley.

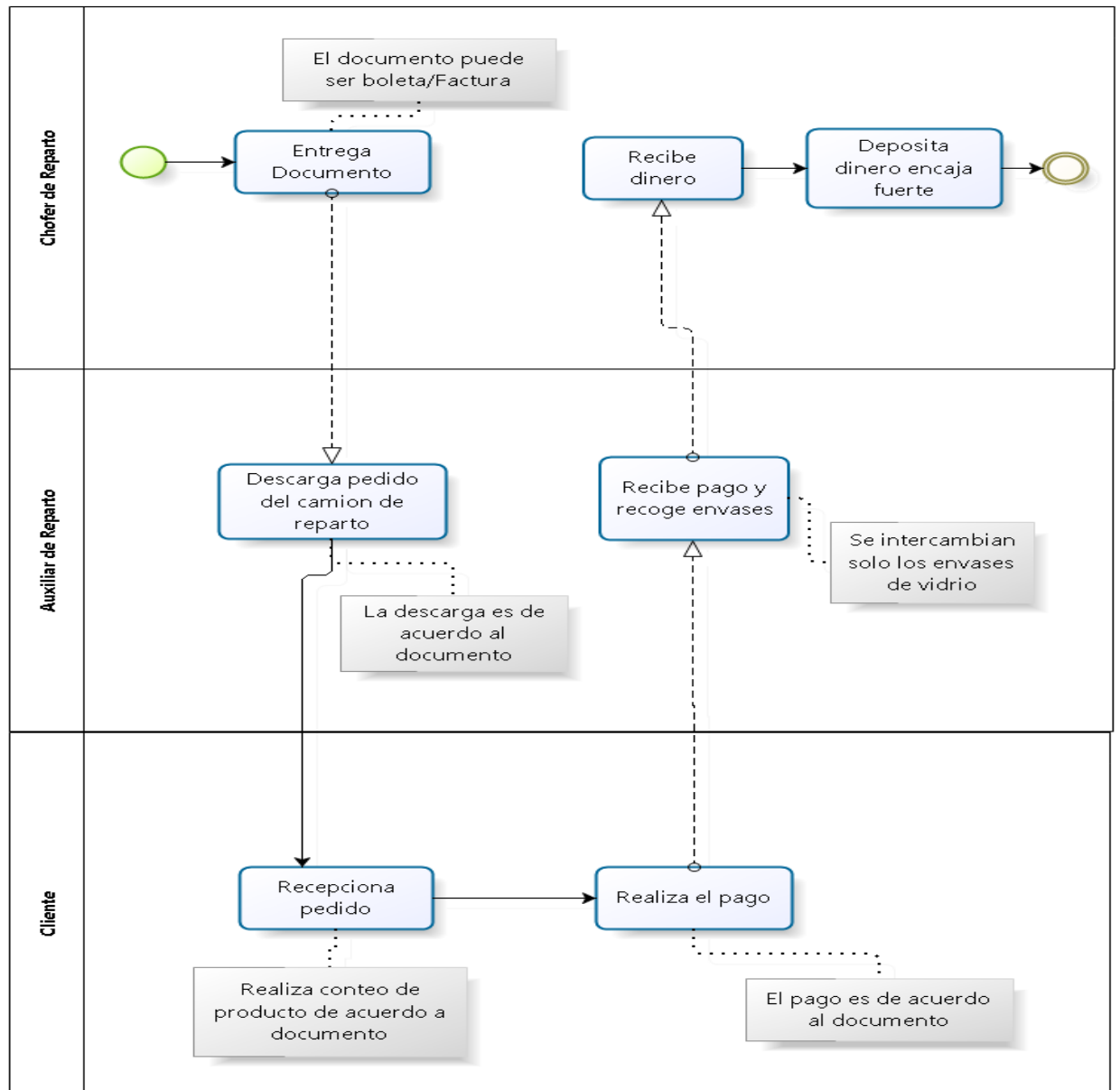
El proceso de reparto se describe en la figura 12 cuando el camión de reparto sale del local (centro de distribución autorizado CDA´S) y luego comienza el reparto en su zona asignada de reparto, el inicio del reparto propiamente dicho comienza cuando se atiende al primer cliente y culmina cuando se atiende a todos los clientes asignados al camión de reparto.



**Figura 12.** Abastecimiento de productos.

Fuente: Manual de operaciones para CDA´S Lindley.

El proceso de distribución o entrega de pedido se explica en la siguiente figura 13 donde participa tanto el auxiliar de reparto, el chofer de reparto y el cliente.



**Figura 13.** Proceso de entrega de pedidos.

Fuente: Distribuidora PMA EIRL.

El chofer de reparto entrega la boleta o factura al auxiliar de reparto este realiza la descarga de acuerdo al documento(este documento puede ser una boleta o una factura) que el chofer le entrego , una vez que prepara el pedido lo traslada a la bodega (para el traslado cuando el producto es mayor a 25 kg lo hace con la ayuda

de la carreta y si es menor lo hace manualmente) una vez que realiza la entrega del producto efectúa el cobro del monto del producto detallado en la boleta o factura y como último lugar recoge los envases vacíos se despide del cliente y retorna al camión de reparto.

### 3.1.3. Análisis de la problemática.

#### Identificación del problema a resolver.

El problema que se aborda en síntesis es las deficiencias que se presentan en el proceso de distribución y que se ven reflejados en los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes con referencia al proceso de distribución, esto es en las entregas de los pedidos pues esto se ve reflejado claramente en los reclamos por mal servicio que van en aumento y que se refleja en la baja satisfacción que experimenta el cliente por el servicio ofrecido en la entrega de sus productos, pues en la tabla 12 se muestra que la participación por área en lo referente a los reclamos y se puede observar que el área de distribución en el año 2017 presentó 72 reclamos por mal servicio y en el año 2018 se incrementó en 40 reclamos más, lo que equivale a un 35% en relación al 2017 registrándose un total de 112 reclamos por mal servicio en el año 2018.

**Tabla 12.**

*Reclamos por año.*

Año	N° de Reclamos	Responsabilidad por área			
		Distribución	%	Ventas	%
2017	104	72	69%	32	31%
2018	158	112	71%	46	29%
2019	127	93	73%	34	27%

Fuente: Base de datos del área de servicio de atención al cliente de la Distribuidora PMA EIRL (Anexo 13).

Para identificar el problema a resolver se elaboró una matriz FODA la cual está representada en la tabla 13.

**Tabla 13.**

*Matriz FODA.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1- Cuenta con experiencia de 6 años en el mercado de la ciudad de Chimbote. F2-Cuenta con unidades modernas para el traslado de sus productos. F3- Distribución adecuada en sus puntos de ventas. F4- Distribución en el tiempo establecido. F5- Precios competitivos en el mercado. F6-Atención diferenciada a clientes mayoristas. F7- Estabilidad financiera y adecuado capital de trabajo. F8- Capacidad de generación de recursos humanos.	D1- Ausencia de un plan de trabajo. D2- Inexistencia de procesos definidos de atención al cliente. D3- Sistema de supervisión deficiente. D4-Falta de personal capacitado en atención al cliente. D5- Falta de reconocimiento al trabajador que trata bien al cliente. D6- Alta cantidad de reclamos por mala atención por encima del objetivo. D7-Falta de compromiso por parte de los auxiliares de reparto en cuanto al buen servicio en la entrega de productos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1- Clima favorable para la actividad comercial en el desempeño económico del Perú. O2-Marca posicionada en el mercado mundial. O3-Monopolio de mercado de productos Coca-Cola Company. O4- Pagos extras por parte de Coca-Cola Company por cumplir los indicadores establecidos. O5- Demanda en el mercado por contar con productos de la marca Coca-Cola Company. O6-Lanzamiento de ofertas de sus distintos productos.	A1-Competidores con precios más bajos. A2- La tendencia de los clientes para consumir productos que contengan niveles mínimos de azúcar. A4- Existencia de competidores que realizan mejor atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Es así que se resume las oportunidades de mejora establecida en la matriz FODA:

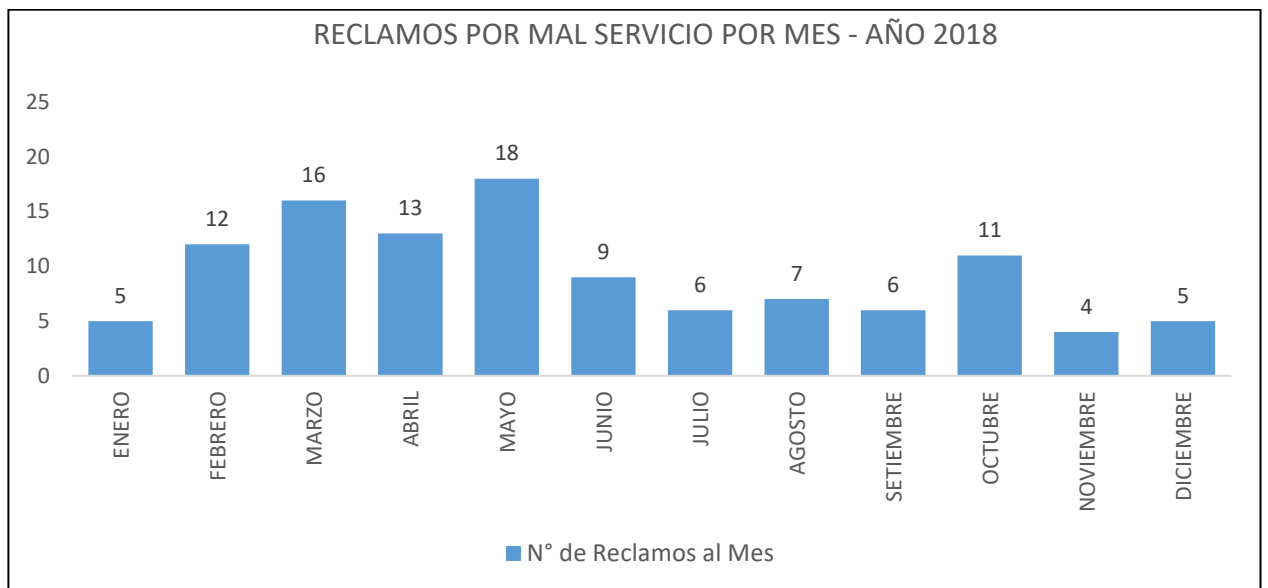
- ✓ Ausencia de un plan de trabajo Inexistencia de procesos definidos de atención al cliente.
- ✓ Sistema de supervisión deficiente.
- ✓ Falta de personal capacitado en servicio de atención al cliente.
- ✓ Falta de reconocimiento al trabajador que trata bien al cliente.
- ✓ Alta cantidad de reclamos por mala atención por encima del objetivo.



- ✓ Falta de compromiso por parte de los auxiliares de reparto en cuanto al buen servicio en la entrega de productos.

Para la resolución de estas oportunidades de mejora se considerara el plan de acción de la tabla 24.

Asimismo en la figura 14 se realizó un análisis documental de la data de reclamos por mal servicio al cliente el cual nos proporcionó el departamento de servicio de atención al cliente los cuales se cuantificaron permitiéndonos ver la cantidad de reclamos por mal servicio en el mes este detalle se muestra en la siguiente figura 14:



**Figura 14.** Reclamos por mes durante el año 2018.

Fuente: Base de datos del área de servicio de atención al cliente de la Distribuidora PMA EIRL (anexo 13).

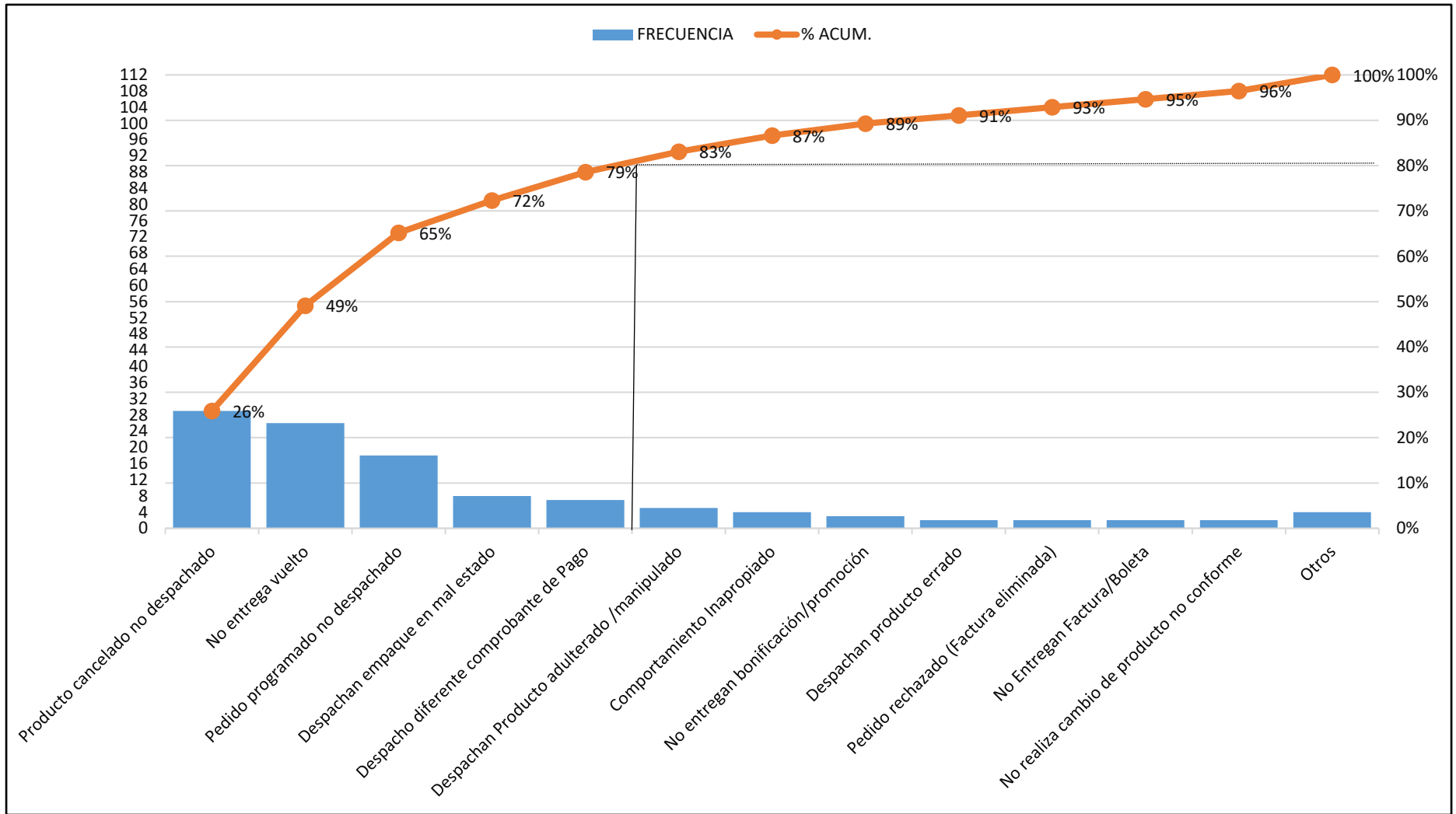
Después de cuantificar los reclamos por mes se procedió a clasificar los motivos de los reclamos (ver tabla 14) por la frecuencia en que se repiten, esto nos permitió elaborar el siguiente diagrama de Pareto descrito en la figura 15.

**Tabla 14.***Clasificación de reclamos.*

Motivo	Frecuencia	%Acumulado
Producto cancelado no despachado	29	26%
No entrega vuelto	26	23%
Pedido programado no despachado	18	16%
Despachan empaque en mal estado	8	7%
Despacho diferente comprobante de Pago	7	6%
Despachan Producto adulterado /manipulado	5	4%
Comportamiento Inapropiado	4	4%
No entregan bonificación/promoción	3	3%
Despachan producto errado	2	2%
Pedido rechazado (Factura eliminada)	2	2%
No Entregan Factura/Boleta	2	2%
No realiza cambio de producto no conforme	2	2%
Factura/Boleta adulterada	1	1%
Reclamo de Vecinos/Consumidores	1	1%
Hurto	1	1%
Intercambiabilidad de envases	1	1%

Fuente: Base de datos del área de servicio de atención al cliente de la Distribuidora PMA EIRL anexo 13.

Con estos datos se elaboró el diagrama de Pareto descrito en la figura 15 para los motivos de reclamos más recurrentes, en el cual se determinó que las incidencias de reclamos por mal servicio en la atención al cliente recaían en los siguientes motivos: Producto Cancelado No Despachado 25.89%, no Entrega Vuelto 23.21%, pedido programado no despachado 16.07%, despachan empaque en mal estado 7.14% y despacho Diferente Comprobante de Pago 6.25%.



**Figura 15.** Diagrama de Pareto por motivo de reclamo.

Fuente: Tabla 14 clasificación de reclamos.

Esta información nos permitió identificar el problema del elevado número de reclamos por mal servicio y del incremento que se tiene representado en un 35% en comparación al año anterior pues el personal desconoce sobre los procesos a seguir cuando se presentan problemas en las entregas , no sabe cómo debe actuar o que debe hacer para dar solución a estos problemas que surgen en las entregas de las bebidas gaseosas, al no saber cómo actuar y al no tener en claro el procedimiento a seguir muchas de las veces se aprovechan de estas situaciones y no resuelven las dudas de los clientes esto afecta la imagen de la empresa y pone en peligro el contrato que tiene la distribuidora PMA EIRL como distribuidor autorizado de la empresa Arca Continental Lindley quien es distribuidor autorizado de Coca Cola Company en nuestro país.

#### 4.1.3.1 Resultados de la aplicación de instrumentos.

##### **Diagnosticar la situación actual del proceso de distribución de la Distribuidora PMA EIRL Chimbote.**

Para el resultado de este propósito se revisara el nivel del proceso de distribución reflejado en la tabla 15 se muestra los resultados obtenidos para la dimensión producto:

**Tabla 15.**

*Nivel del proceso de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL.*

Periodo	Total de Pedidos	Total de productos entregados	% Proporción	% de productos no entregados
Enero	256940	253931	99%	1.17%
Febrero	255687	251766	98%	1.53%
Marzo	275745	270672	98%	1.84%
Abril	218599	214545	98%	1.85%
Mayo	228505	224842	98%	1.60%
Junio	197882	194463	98%	1.73%
Julio	191030	187869	98%	1.65%
Agosto	190823	189178	99%	0.86%
Septiembre	189304	187764	99%	0.81%

Fuente: Reporte del Área de distribución Distribuidora PMA EIRL.

Se observa que durante los meses de enero a septiembre del año 2019 el nivel del proceso de distribución se registra entre el 98% y 99% colocándolo en un nivel alto. Pues se nota que el stock que posee el almacén cubre los pedidos solicitados por los clientes y con respecto al % de producto no entregado es de 1.45 %.

**Tabla 16.**

*Productos rechazados de la empresa Distribuidora PMA EIRL.*

Periodo	Total de Pedidos	Total de productos rechazados	% Rechazo
Enero	256940	3009	1.2%
Febrero	255687	3921	1.5%
Marzo	275745	5073	1.8%
Abril	218599	4054	1.9%
Mayo	228505	3663	1.6%
Junio	197882	3419	1.7%
Julio	191030	3161	1.7%
Agosto	190823	1645	0.9%
Septiembre	189304	1540	0.8%

Fuente: Reporte del Área de distribución Distribuidora PMA EIRL.

En la tabla 16 se muestra que el nivel de rechazo de los productos pedidos esta entre 0.8% y 1.9 %, siendo el rechazo más bajo en el mes de septiembre y el rechazo más alto se dio en el mes de abril.

**Tabla 17.***Requerimiento de productos de la empresa Distribuidora PMA EIRL.*

Periodo	Total de requerimiento	Producto ingresado almacén	% Requerimiento
Enero	267952	256940	95.9%
Febrero	274722	255687	93.1%
Marzo	277808	275745	99.3%
Abril	240235	218599	91.0%
Mayo	240263	228505	95.1%
Junio	201228	197882	98.3%
Julio	197950	191030	96.5%
Agosto	191123	190823	99.8%
Septiembre	189768	189304	99.8%

Fuente: Reporte del Área de distribución Distribuidora PMA EIRL.

En la tabla 17 se muestra el requerimiento de producto representado en porcentaje y en número total requerido en donde se aprecia que este oscila entre el 91% y 99.8 % estableciéndose así que el abastecimiento de producto no cumple con el requerimiento al 100 %.

**Tabla 18.***Nivel de Stock del almacén de la empresa Distribuidora PMA EIRL.*

Periodo	Total de pedidos	Productos en stock	% Proporción	% Saldo stock
Enero	256940	279912	92%	8%
Febrero	255687	279440	91%	9%
Marzo	275745	299955	92%	8%
Abril	218599	243634	90%	10%
Mayo	228505	254492	90%	10%
Junio	197882	225065	88%	12%
Julio	191030	220391	87%	13%
Agosto	190823	194193	98%	2%
Septiembre	189304	193413	98%	2%

Fuente: Reporte del Área de distribución Distribuidora PMA EIRL.

En la tabla 18 se muestra el nivel de Stock del almacén de producto representado en porcentaje y en número total requerido en donde se aprecia que este se mantiene entre el 91% y 98 % en otras palabras el grado de respuesta del almacén es el ideal para afrontar los pedidos requeridos por los clientes evitándose así quiebres de Stock.

**Tabla 19.**

*Nivel de peso de vehículos de la empresa Distribuidora PMA EIRL.*

Periodo	Cantidad (Kg) de productos	Dias trabajados	Capacidad peso del vehículo (Kg)	Capacidad total de la flota (Kg)	% Proporción
Enero	3023164.48	24	141660	3399840	88.92%
Febrero	3008421.64	24	141660	3399840	88.49%
Marzo	3244424.73	26	141660	3683160	88.09%
Abril	2572043.02	26	141660	3683160	69.83%
Mayo	2688597.34	26	141660	3683160	73.00%
Junio	2328286.11	24	141660	3399840	68.48%
Julio	2247665.26	26	141660	3683160	61.03%
Agosto	2245229.69	27	141660	3824820	58.70%
Septiembre	2227357.08	25	141660	3541500	62.89%

Fuente: Reporte del Área de distribución Distribuidora PMA EIRL.

En la tabla 19 se muestra la capacidad en kilos que tiene la flota de la empresa para transportar el total del producto expresado también en kilos y durante los meses de enero a septiembre se puede ver que este se encuentra entre el 58.70 % y 73.00 % demostrándose que la capacidad de transporte de la flota es idónea, para este cálculo se consideró la cantidad en kilogramos del producto por mes y para la flota se consideró la capacidad de carga (ver tabla 20) por los días trabajados al mes.

Con respecto a la flota de camiones de la empresa esta cuenta con 21 camiones de los cuales salen programados en promedio diario solo 16 camiones que cubren todos los pedidos de los 25 días aproximadamente del mes, este detalle se presenta en la siguiente tabla 20 donde se muestra el número de camiones con

que cuenta la empresa con su respectiva placa y la capacidad de carga en kilogramos:

**Tabla 20.**

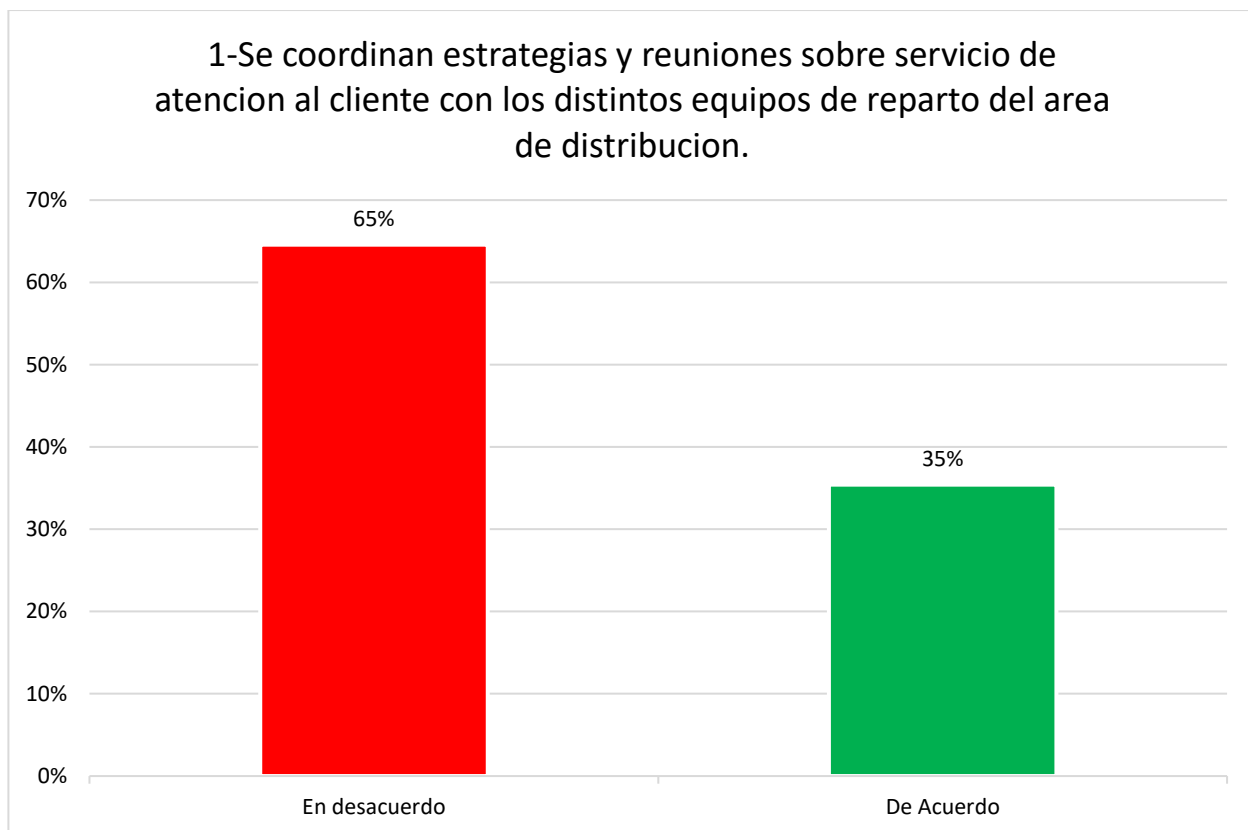
*Vehículos de la empresa Distribuidora PMA EIRL*

Número de Camiones	Placa	Marca	Capacidad de Carga (kg)
1	A2I-926	Volkswagen	8340
2	A7I-815	Chevrolet	9025
3	A7I-820	Chevrolet	9025
4	A7I-838	Chevrolet	9025
5	B7O-824	Volkswagen	8340
6	B7P-839	Volkswagen	8340
7	C2O-726	Volkswagen	8340
8	D2X-817	Volkswagen	8340
9	D3D-806	Volkswagen	8340
10	F4V-927	Volkswagen	4110
11	F4W-765	Volkswagen	4110
12	F5D-788	Volkswagen	8340
13	F6O-946	Volkswagen	8340
14	F6M-728	Volkswagen	8340
15	F6O-945	Volkswagen	8340
16	F6O-947	Volkswagen	8340
17	F6O-948	Volkswagen	8340
18	F7A-885	Volkswagen	8340
19	F7P-890	Volkswagen	8340
20	F9I-787	Volkswagen	8340
21	F9I-788	Volkswagen	8340
Capacidad de Carga Total de la Flota			168735

Fuente: Reporte del Área de flota Distribuidora PMA EIRL.

Asimismo se realizó una encuesta a los choferes y auxiliares de reparto (ver anexo 1) que conforman el área de distribución de la distribuidora PMA EIRL cuya finalidad fue diagnosticar el proceso de distribución desde el punto de vista de los trabajadores del área de distribución, y para ello se estableció las escalas (muy malo, malo, regular y bueno, ver figura 32), obteniéndose los siguientes resultados:

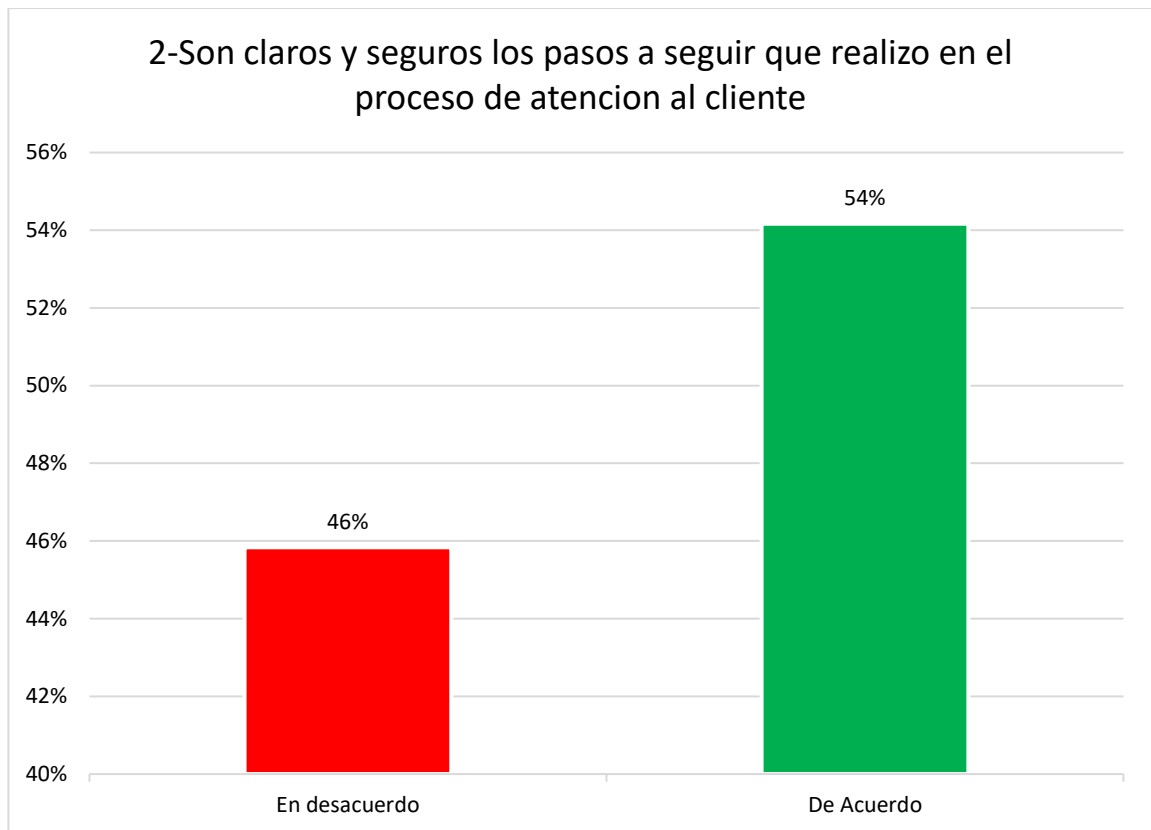




**Figura 16.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 1

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

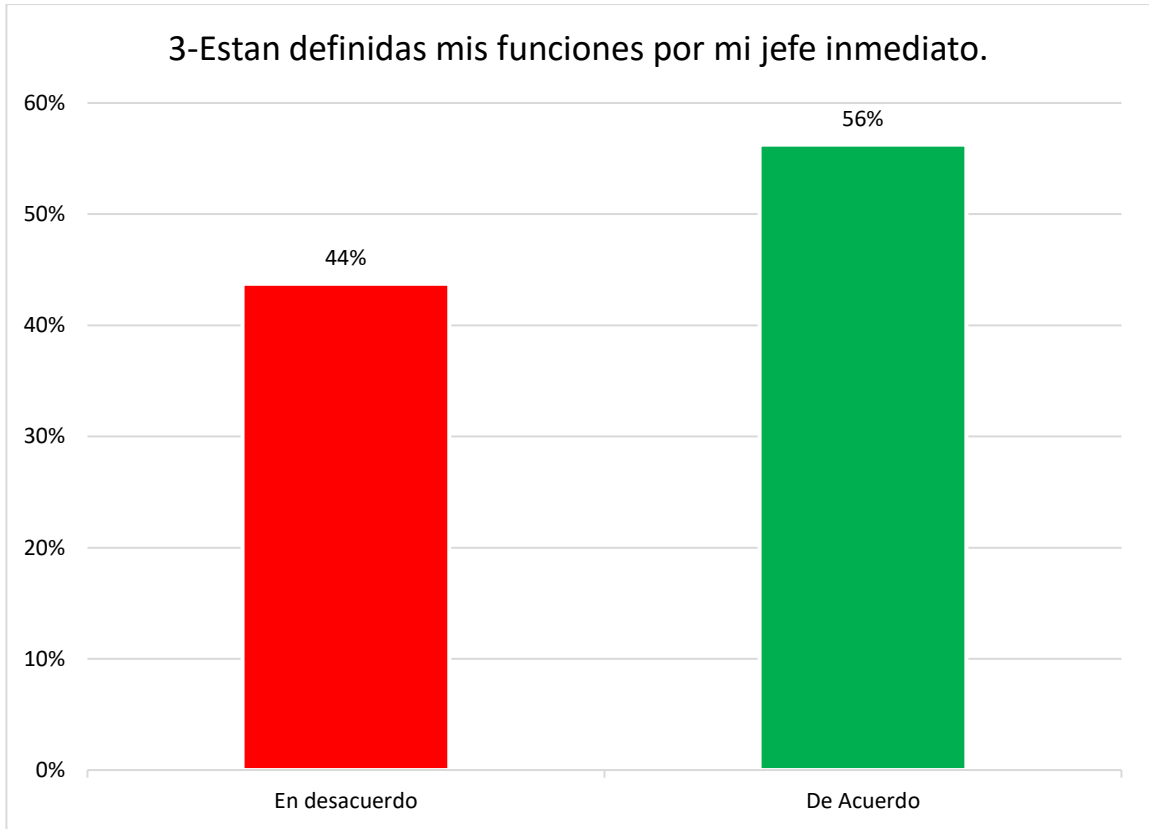
El 65% de los trabajadores encuestados consideran que no existe una buena coordinación sobre estrategias de atención al cliente entre los distintos equipos de reparto del área de distribución (ver tabla anexo 7).



**Figura 17.** Cuestionario proceso de distribucion basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 2.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribucion basado en el ciclo PDCA anexo 7.

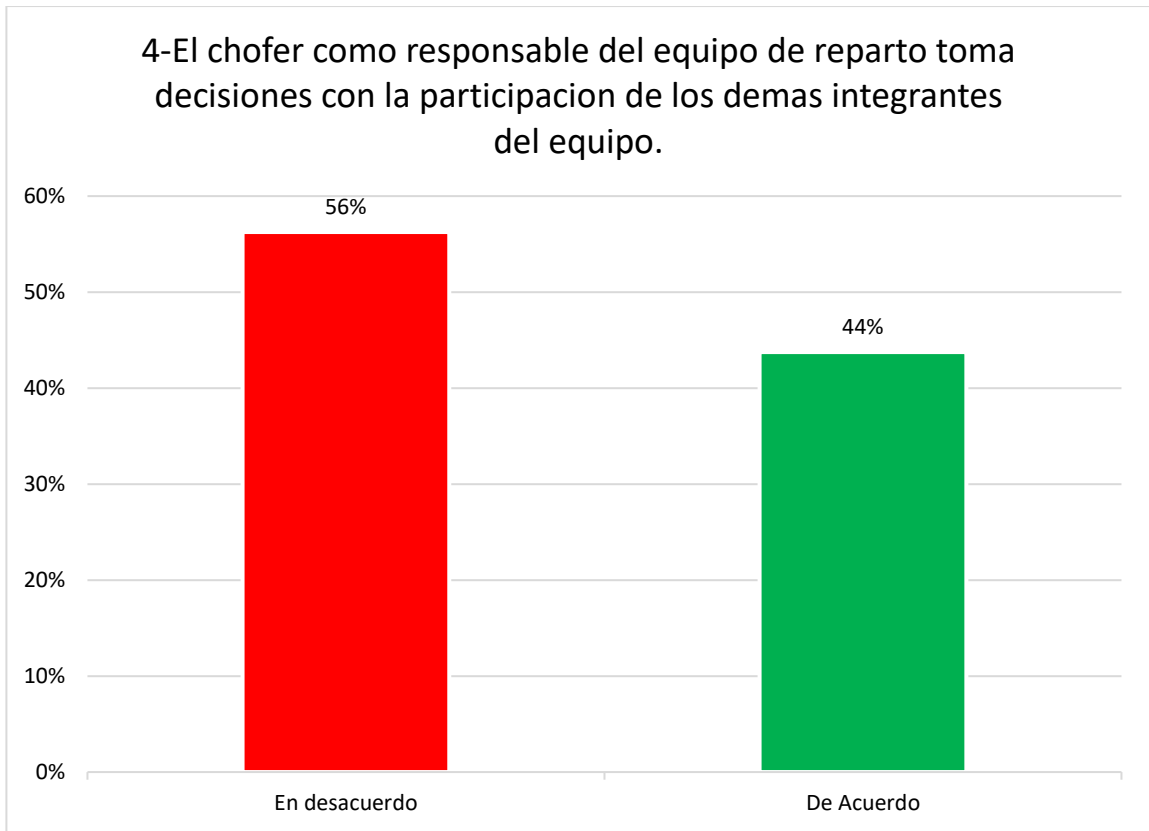
El 54% de los encuestados tienen claro los pasos a seguir en el momento de la atención al cliente, sin embargo un 46% manifestó estar en desacuerdo, en otras palabras no tienen claro los pasos a perseguir en el proceso del servicio de atención al cliente (ver tabla anexo 7).



**Figura 18.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 3

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

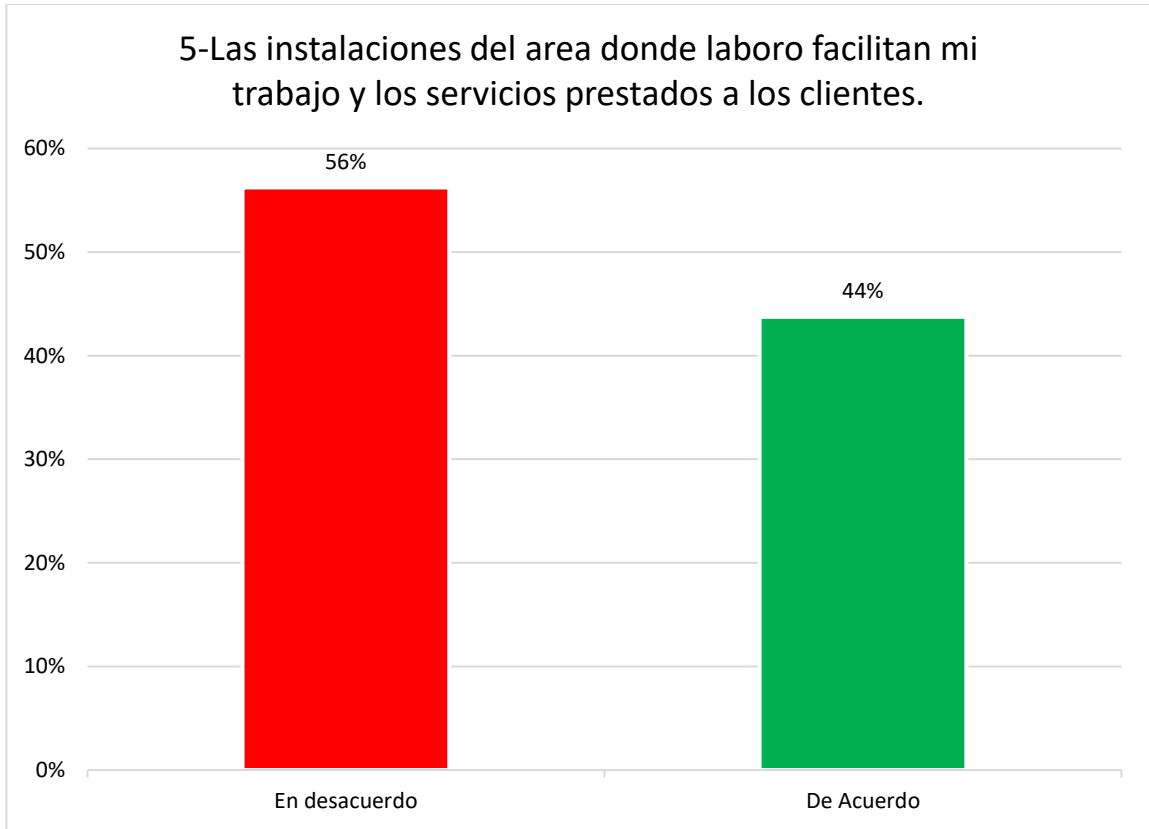
El 44% de los encuestados manifiestan que el responsable de su área no imparte correctamente las funciones a sus colaboradores (ver tabla anexo 7).



**Figura 19.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 4

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

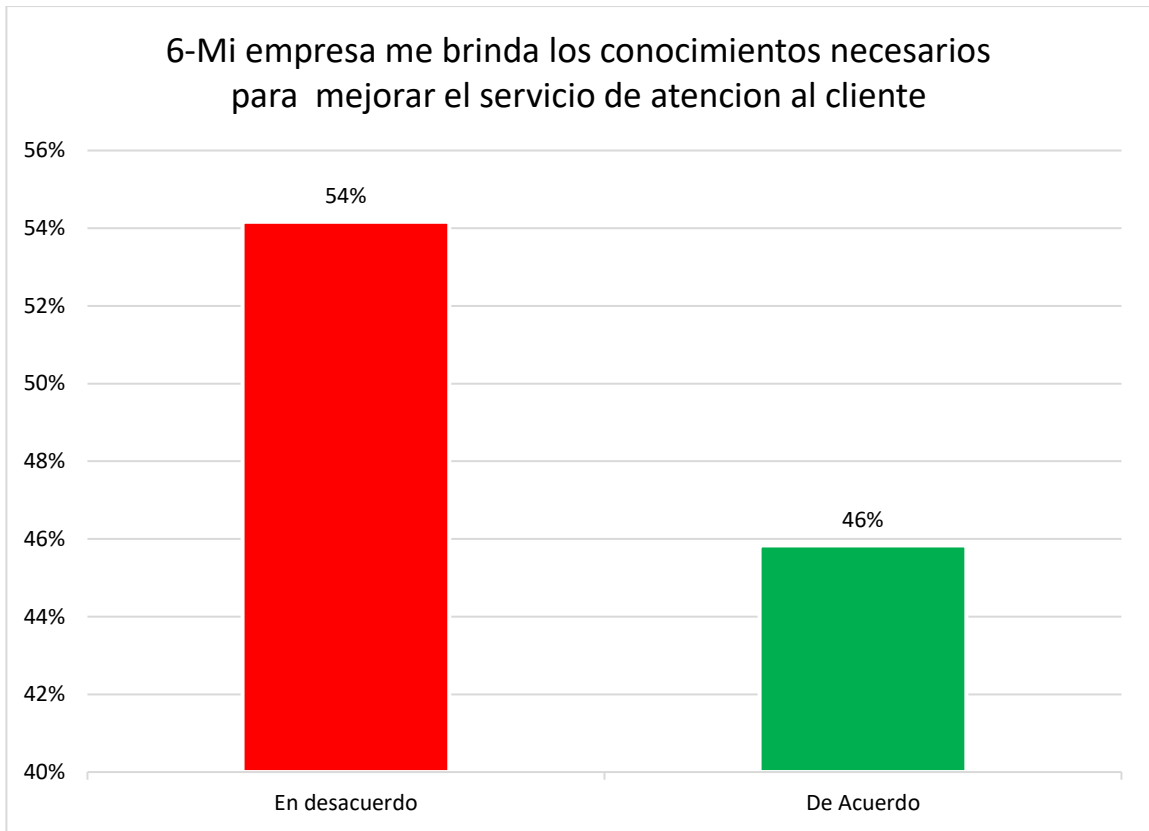
El 56% de los encuestados consideran que el chofer como su jefe inmediato no les hace participe en las decisiones que se toman (ver tabla anexo 7).



**Figura 20.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 5.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

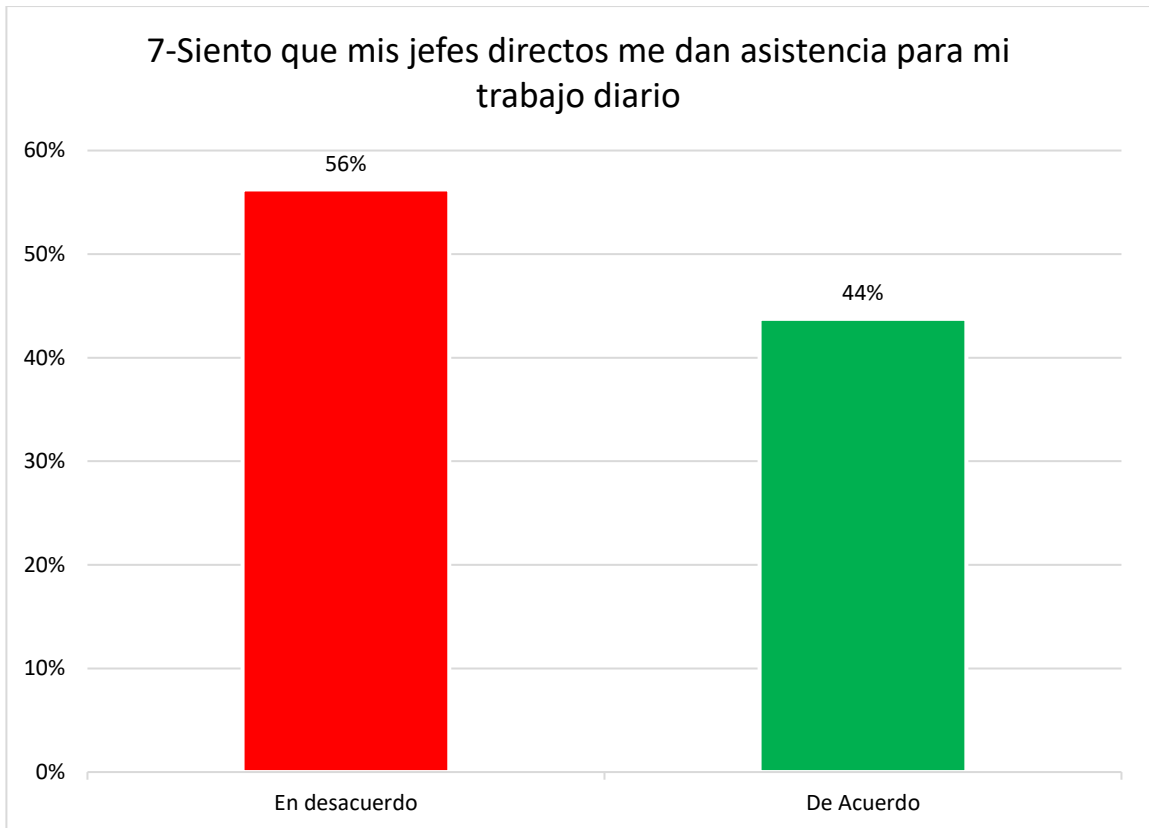
El 56% de encuestados manifiestan que no se sienten cómodos con las instalaciones del área donde se desempeñan, porque consideran que no les ayuda en el desempeño de sus actividades y que no facilita los servicios proporcionados a los clientes (ver tabla anexo 7).



**Figura 21.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 6.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

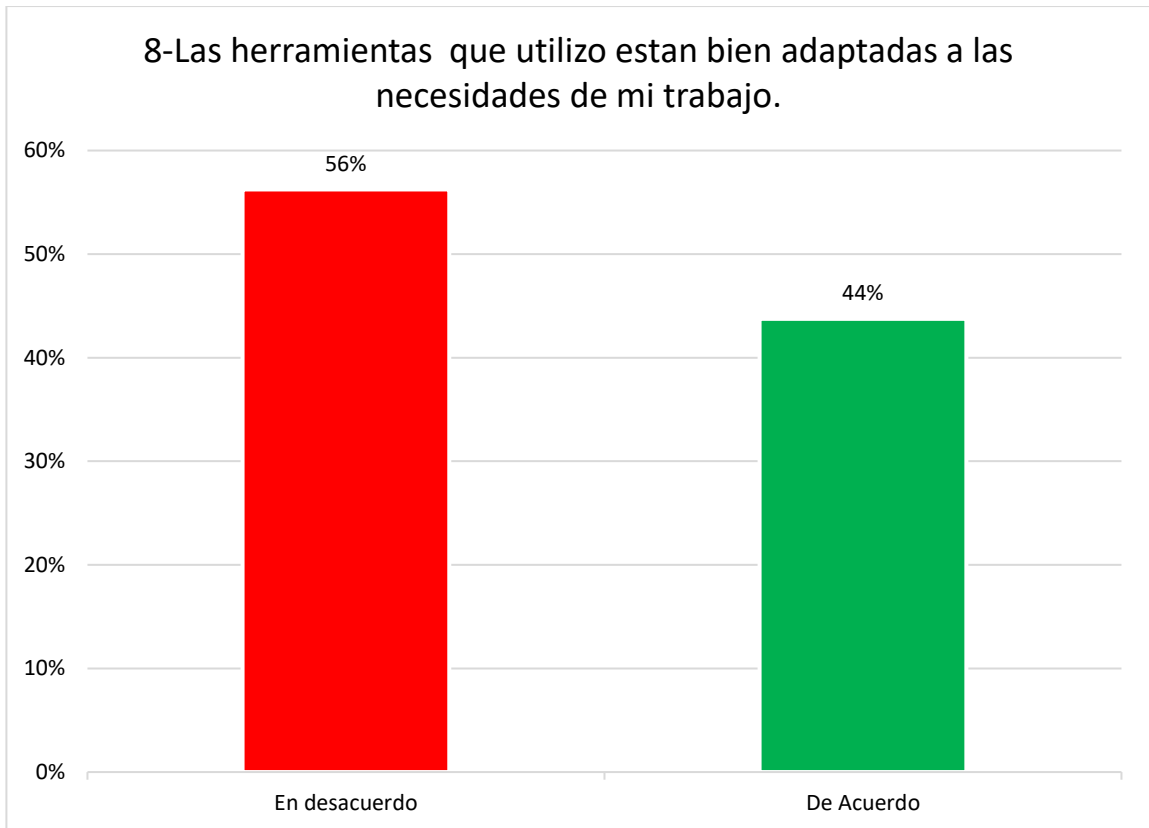
El 54% de los encuestados mencionan que la empresa no les brinda los conocimientos necesarios para mejorar el servicio de atención al cliente (ver tabla anexo 7).



**Figura 22.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 7.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

El 56% de los encuestados manifiestan que sus jefes directos no les brindan apoyo en algunas dificultades que se les presenta en su trabajo diario (ver tabla anexo 7).

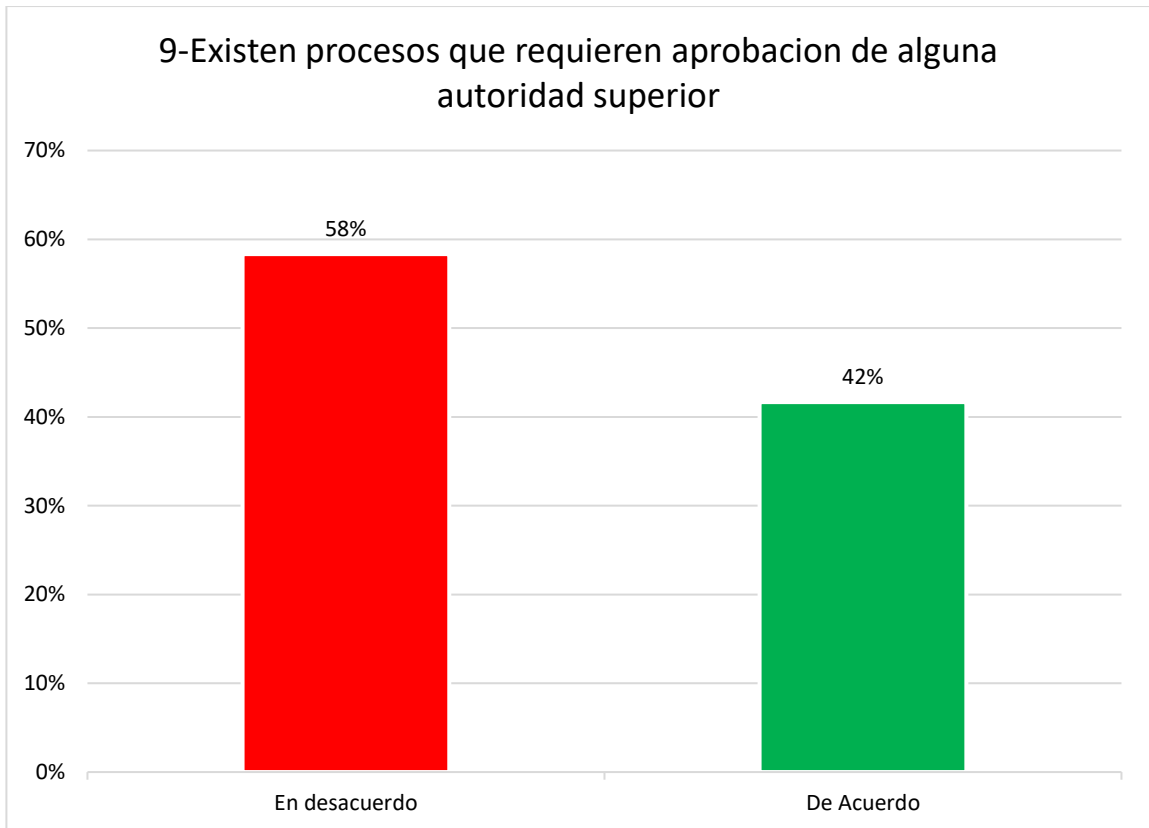


**Figura 23.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 8.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

El 56% de los encuestados manifiestan que las herramientas que usan no están bien adaptadas a las necesidades que implica el desarrollo de sus actividades (ver tabla anexo 7).

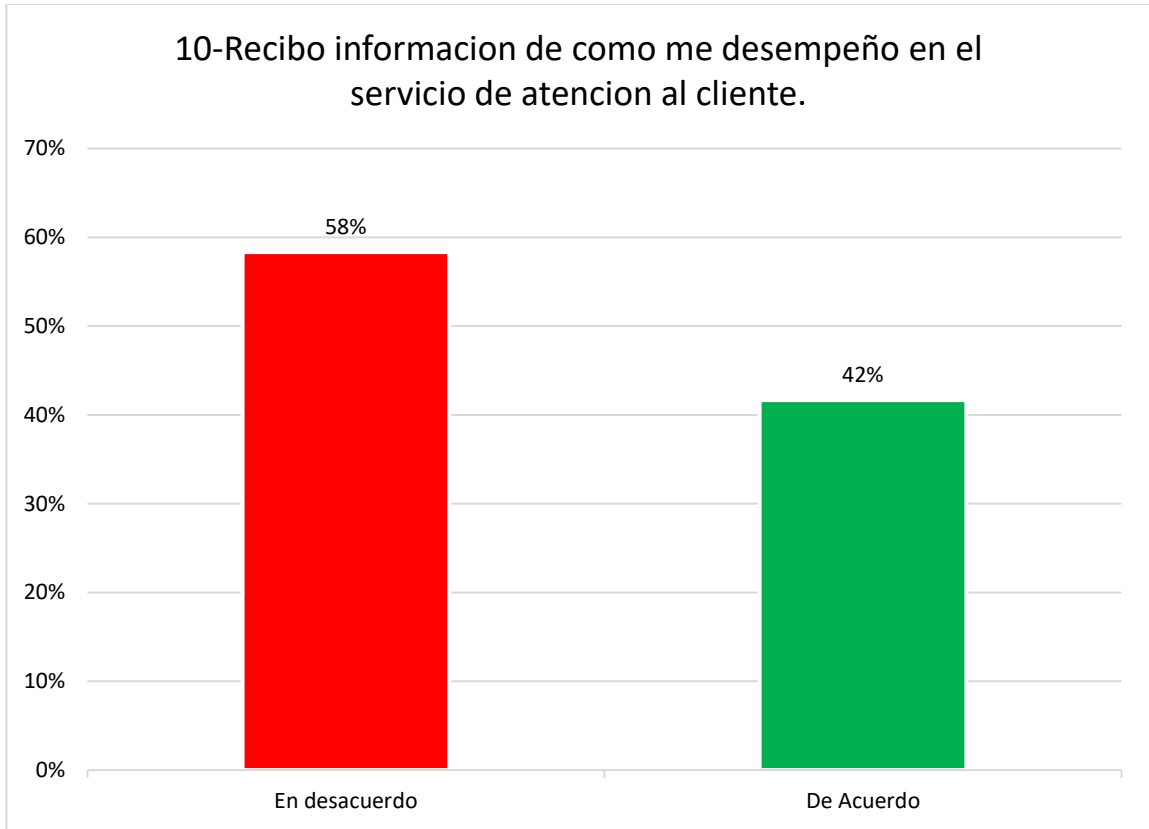




**Figura 24.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 9.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

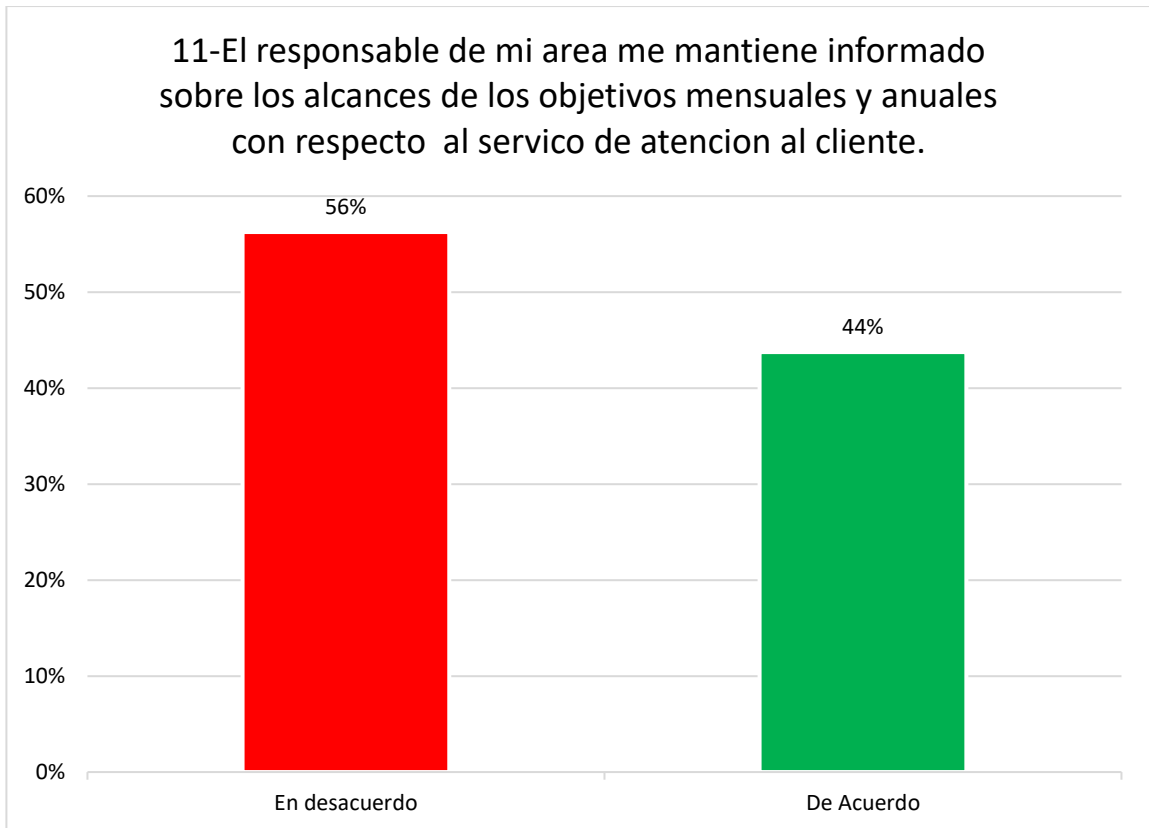
El total de 58% de encuestados manifiestan que no existen procesos en los que se necesita y exigen de alguna autoridad superior (ver tabla anexo 7).



**Figura 25.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 10.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

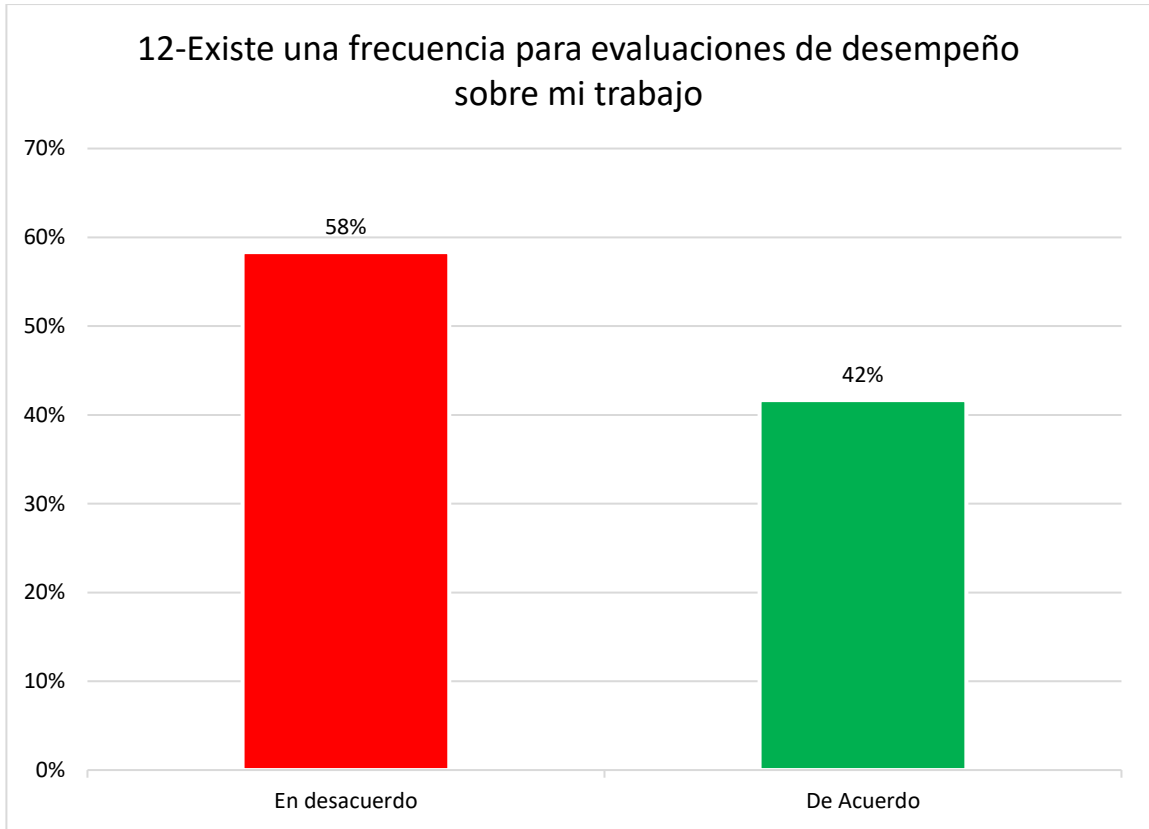
El 58% de encuestados afirma que no les brindan información del desempeño que cada uno tiene en relación con el servicio prestado al cliente (ver tabla anexo 7).



**Figura 26.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 11.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

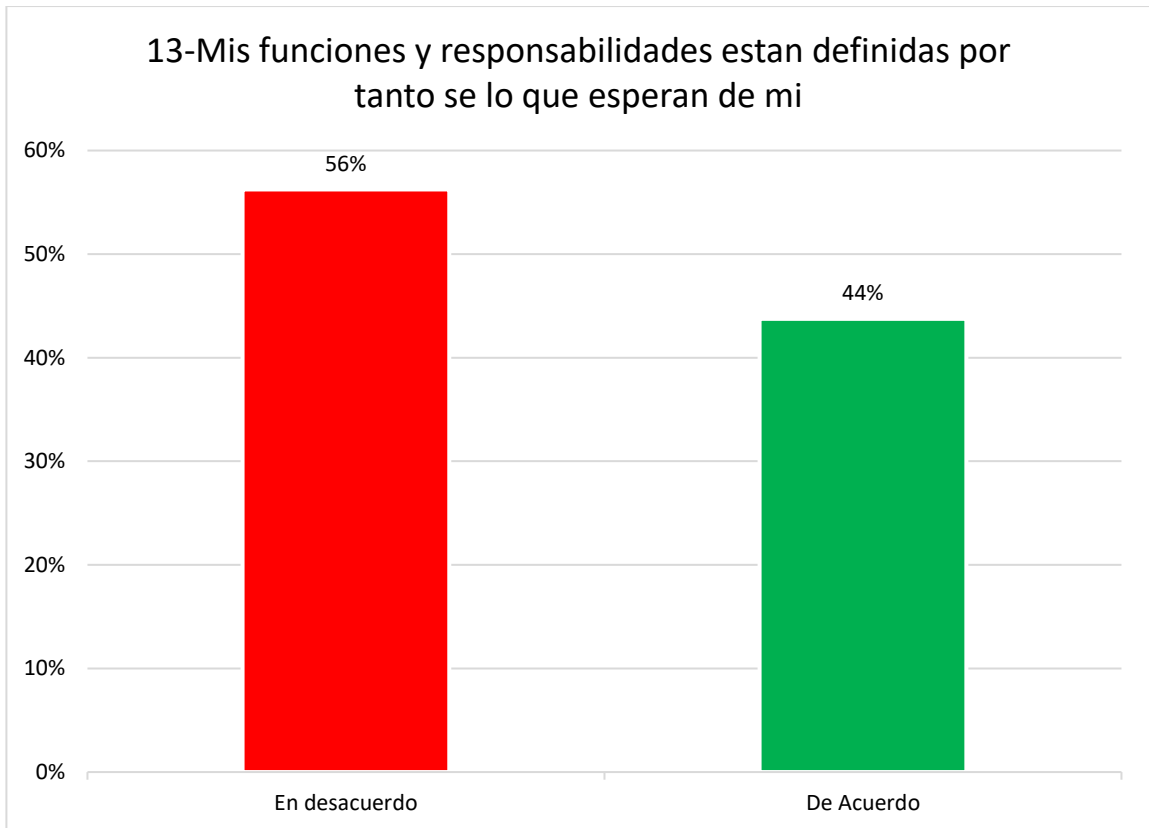
Existe un 56% de los encuestados manifiestan que no se les informa del cumplimiento de los objetivos mensuales y anuales referentes al servicio de atención al cliente (ver tabla anexo 7).



**Figura 27.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA– Pregunta 12.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

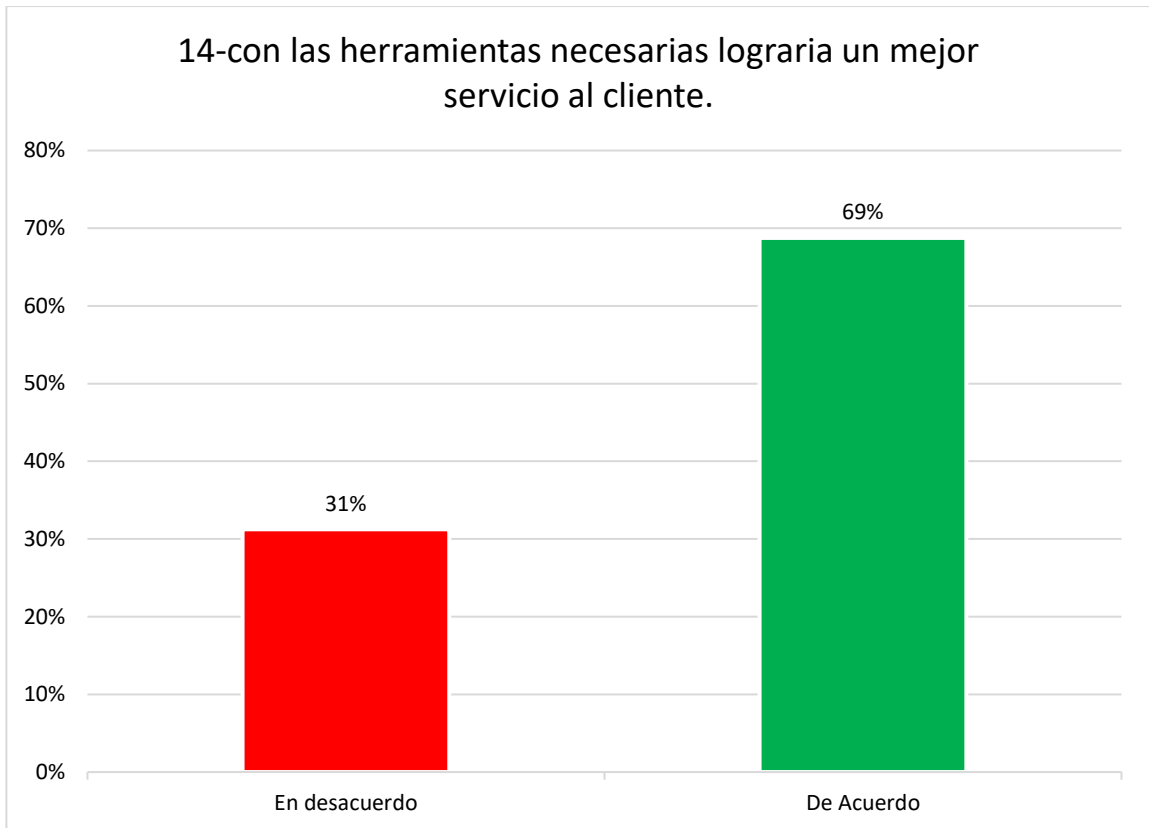
El 58% de los encuestados manifiestan que no existe una frecuencia de evaluaciones con el objetivo de conocer el rendimiento de cada uno en su labor (ver tabla anexo 7).



**Figura 28.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 13.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

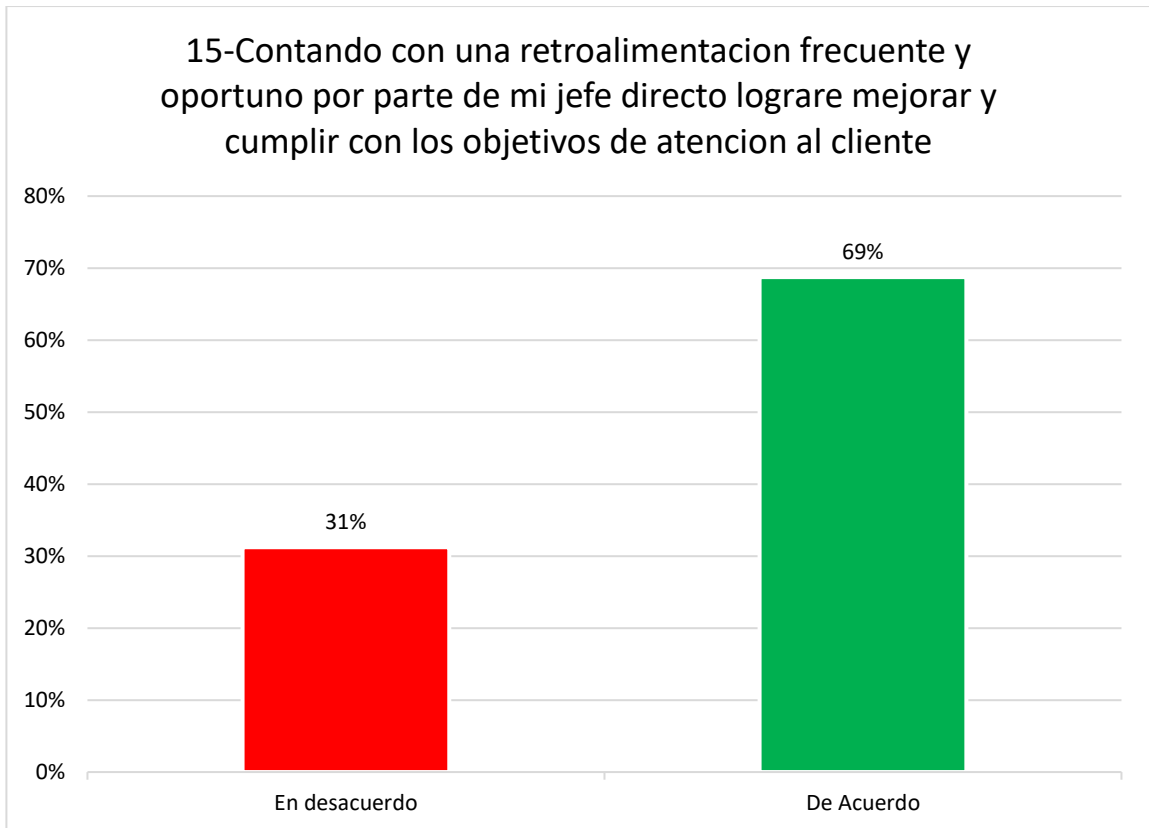
El 56% de los encuestados no están de acuerdo con que sus actividades están definidas y que sus superiores saben sobre el rendimiento de cada uno de ellos (ver tabla anexo 7).



**Figura 29.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 14.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

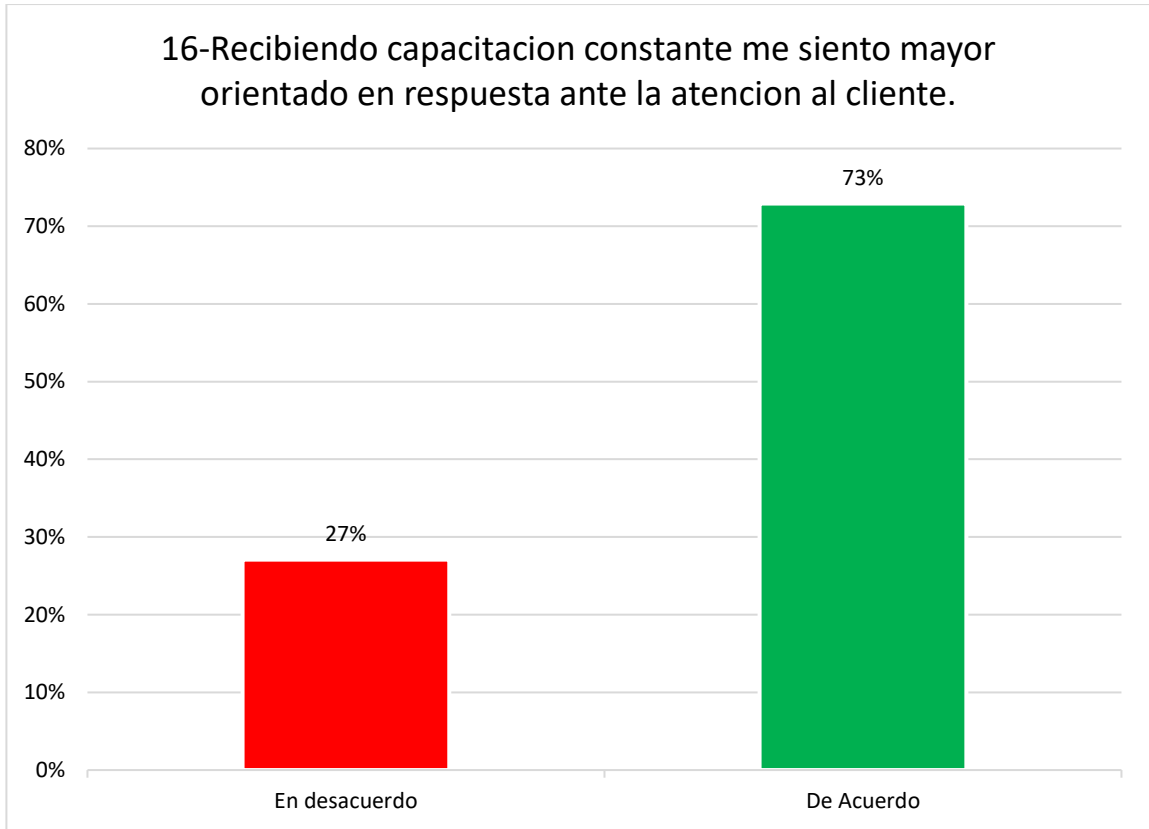
Los encuestados consideran que, con las herramientas que la empresa les brinda, ellos lograrán alcanzar sus objetivos planteados, el 56% de los encuestados representan lo anteriormente mencionado (ver anexo 7).



**Figura 30.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 15.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

El 69% de los encuestados afirman que, si sus jefes inmediatos tuvieran un feedback frecuente y oportuno, ellos lograrían mejorar y cumplir sus metas (ver anexo 7).



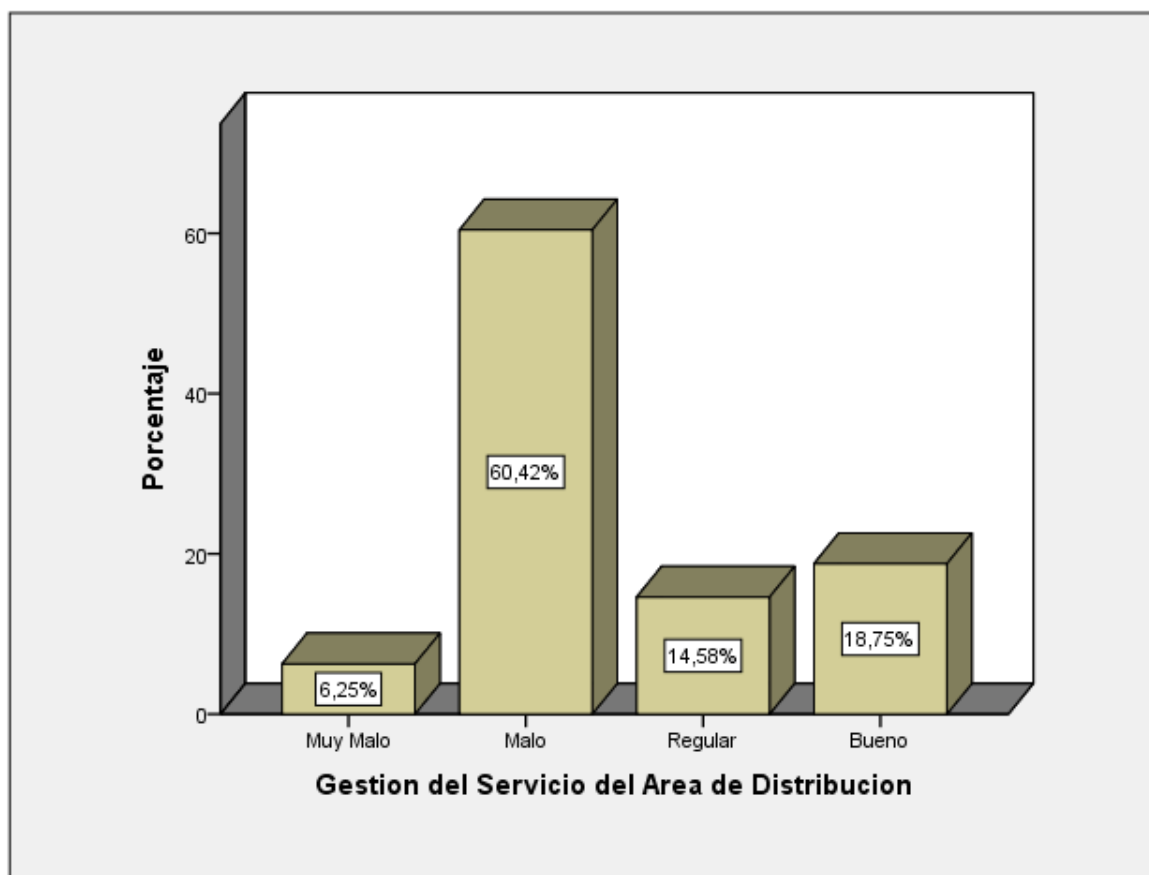
**Figura 31.** Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA–  
Pregunta 16.

Fuente: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 7.

El 73% de los encuestados manifiestan que prefieren tener una capacitación constante porque así ellos sienten que tendrían una orientación y mejor desempeño en sus funciones en la atención a los clientes (ver anexo 7).

En resumen la calificación total del proceso de distribución se muestra en la figura 32 donde se detalla el nivel actual donde se encuentra el proceso de distribución.



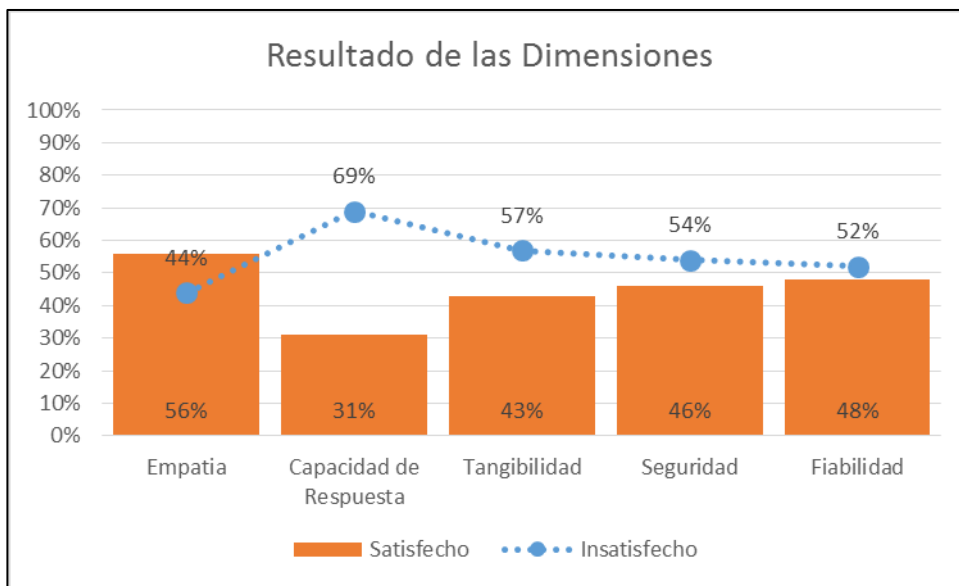


**Figura 32.** Proceso de distribución del área de distribución.

Fuente: Proceso de distribución basado en el ciclo PDCA anexo 8.

El resultado obtenido del Cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA fue de 60.42% lo cual determina que la Gestión actual del proceso de distribución por parte de los trabajadores de la Distribuidora PMA EIRL Chimbote es mala y por lo tanto necesita ser mejorada (anexo 8).

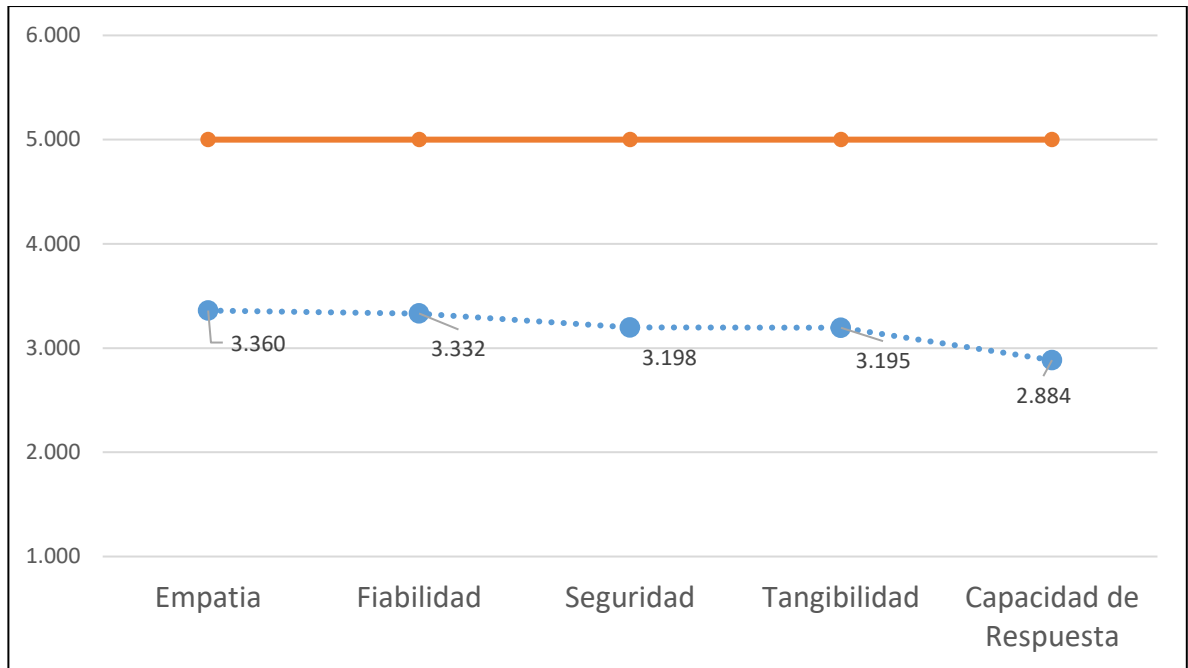
Para mostrar el nivel de la satisfacción de los clientes ver tabla 21 en cuanto al servicio ofrecido durante el proceso de entrega de sus productos se aplicó el cuestionario de satisfacción de los clientes (Ver anexo 2), Asimismo en la figura 33 respecto a los resultados por dimensiones los clientes encuestados manifestaron su nivel de insatisfacción referente a la dimensión capacidad de respuesta que obtuvo el puntaje más alto de un 69%, seguido por la dimensión tangible que está en un 57 %, seguridad está en un 54%, fiabilidad obtuvo un puntaje de 52% y solo la dimensión empatía cuenta con un 56% de satisfacción.



**Figura 33.** Resultados de las dimensiones del cuestionario de satisfacción del cliente.

Fuente: Nivel de satisfacción del cliente por dimensión anexo 9.

En la figura 34 se detalla el resumen de resultados de los promedios de la encuesta de satisfacción del cliente por dimensiones ,para esto después de conseguir los resultados del cuestionario aplicado a los clientes se procedió a calcular las percepciones de cada una de las dimensiones.



**Figura 34.** Promedio de las dimensiones.

Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente anexo 11.

En la tabla 21 se obtuvo como resultado que la dimensión que alcanza menor promedio de percepción es capacidad de respuesta con un valor de 2.884 que representa el 57.69% de satisfacción pues no hay una respuesta rápida sobre el servicio ofrecido, la dimensión de empatía obtuvo un 3.360 que representa un 67.20% de satisfacción.

Asimismo en la tabla 21 se aprecia que para la obtención del análisis general de las percepciones la cual se efectuó calculando la media general de las percepciones con la finalidad de cotejarlas con las expectativas (a las cuales se asignaron el valor absoluto de 5) y se obtuvo como resultado 3.19.

**Tabla 21.***Promedio general de la satisfacción de los clientes.*

	Capacidad de				
	Respuesta	Tangibilidad	Seguridad	Fiabilidad	Empatía
Promedio	2.884	3.195	3.198	3.332	3.360
Promedio general	3.1938 (64 %) Satisfecho				

Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente (Anexo 11).

Es decir el promedio general de la satisfacción de los clientes equivale a un 64% (ver anexo 12) es así que este porcentaje manifiesta su satisfacción con el servicio ofrecido según la percepción del cliente en referencia al nivel de porcentaje de 0-100 respecto a la escala de Likert.

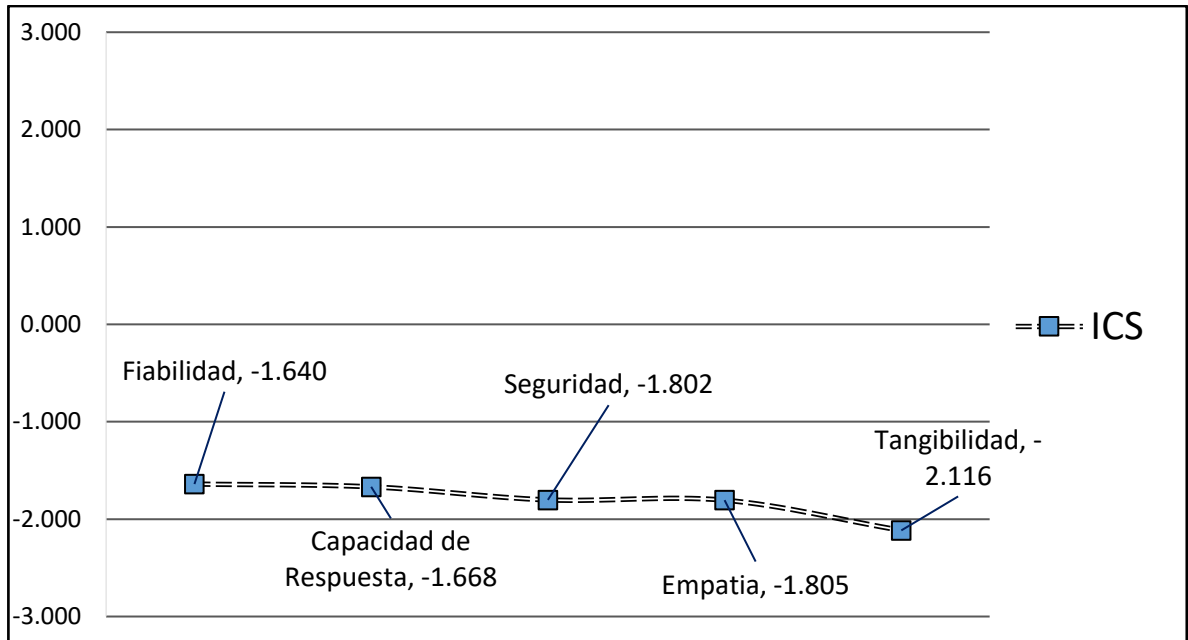
Para finalizar en la tabla 22 se muestra la diferencia que se da entre las percepciones y las expectativas de los clientes, luego se obtiene el resultado de los promedios de estas diferencias, con los promedios de cada dimensión se consiguió el índice global de cada servicio existiendo -1.806 que es el promedio general de las diferencias encontradas ,mostrando así que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas de los clientes en un 36% que representa el promedio de las percepciones.

**Tabla 22.***Índice general de calidad de servicio.*

	Capacidad de				
	Respuesta	Tangibilidad	Seguridad	Fiabilidad	Empatía
Expectativas	5	5	5	5	5
Percepciones	2.884	3.195	3.198	3.332	3.360
Diferencia	-2.116	-1.805	-1.802	-1.668	-1.640
Promedio	-1.806 (36 %) Insatisfecho.				

Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente (Anexo 11).

En la figura 35 observamos que para obtener la brecha respecto a lo que el cliente esperaba del servicio (expectativas) y lo que en verdad recibió lo que se denomina como brecha que es el resultado de evaluar los comportamientos de las medias de los resultados de las percepciones con las expectativas se obtuvo lo siguiente:



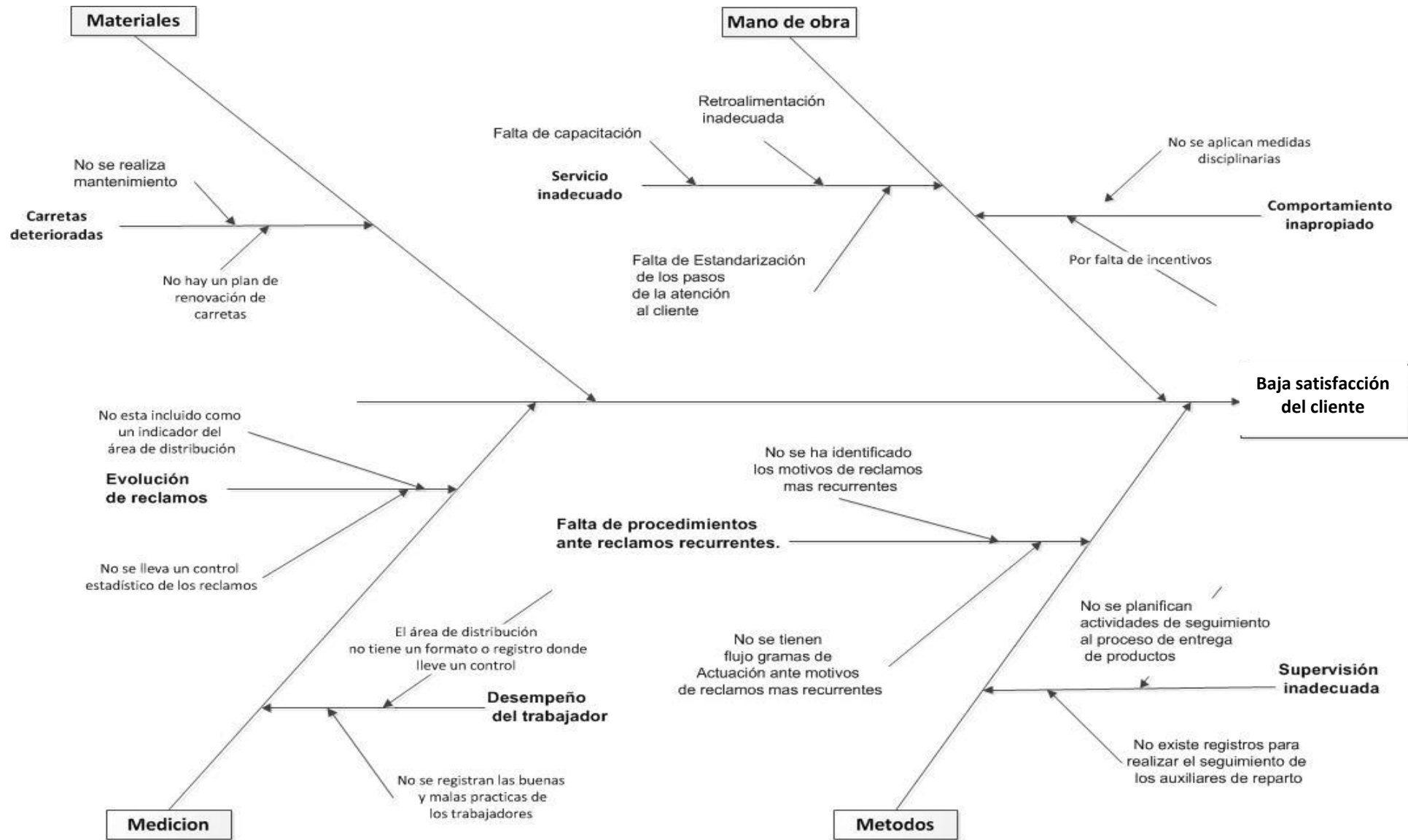
**Figura 35.** Índice de calidad del servicio por dimensión.

Fuente: Tabla 22 índice general de la calidad del servicio.

En la figura 35 se aprecia que los índices de calidad en el servicio son todos negativos, esto demuestra que la percepción del cliente se encuentra por debajo de las expectativas, también se aprecia que la dimensión más cercana a cero, es fiabilidad esto es más por la confianza de los clientes en el producto, aquí se debe tener en cuenta que a mayor calidad en el servicio más se debe acercar a cero sin embargo en este caso los clientes reciben menos de lo que esperaban del servicio.

#### 4.1.3.2 Herramientas de diagnóstico.

A continuación en la figura 38 se observa el diagrama de Ishikawa para el problema de baja satisfacción del cliente:



**Figura 36.** Diagrama de Ishikawa de las causas que originan la baja satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que para las causas que están dentro de la categoría métodos:

- Falta de procedimientos ante reclamos recurrentes, el área de distribución no cuenta con estándares de actuación ante estos eventos.
- Supervisión inadecuada, no existe un cronograma de supervisión.

Categoría medición:

- Desempeño del trabajador no se tienen registros de medición del desempeño de los trabajadores del área de distribución.
- Evolución de reclamos.

Categoría materiales:

- Carretas deterioradas no se cuenta con un programa de renovación o mantenimiento de estos equipos.

Categoría mano de obra:

- Servicio inapropiado
- Comportamiento inapropiado.

Las medidas de mejora para estas causas del problema de baja satisfacción del cliente se encuentran establecidas en el plan de acción (ver anexo 15).

#### **3.1.4. Situación actual de la variable dependiente.**

Como se puede apreciar en el resultado de la tabla 21 sobre la situación de la satisfacción del cliente respecto al proceso de distribución la cual es nuestra variable dependiente se puede ver que el resultado de la encuesta a los clientes en cuanto a la satisfacción del proceso de distribución está en 64% y en la figura 33 nos muestra el nivel de satisfacción alcanzada por la dimensión de empatía con un 56 %, las demás dimensiones están dentro del nivel de insatisfacción.

### **3.3. Propuesta de investigación**

#### **Elaborar un plan de mejora del proceso actual de distribución utilizando la metodología PDCA en la Distribuidora PMA EIRL Chimbote**

##### **3.3.1. Fundamentación.**

La importancia de esta propuesta es que busca aumentar la satisfacción de los clientes respecto al proceso de distribución esto es el servicio ofrecido por el personal que conforma el departamento de distribución mediante la implementación del ciclo PDCA en el proceso de entrega de productos es por esto que se busca la estandarización de procesos tanto en el servicio que se ofrece , en el proceso de atención por parte del departamento de servicio de atención del cliente ,pues como se ha observado a lo largo de este estudio en la actualidad se tiene varias falencias en cuanto al servicio ofrecido en las entregas de productos las cuales son por falta de gestión entre los departamentos que se encargan tanto de la entrega de productos y del departamento que realiza el control post entrega que en este caso es el departamento de servicio de atención al cliente al que llamaremos SAC, pues el servicio ofrecido no satisface las expectativas del consumidor , pues esto se ve reflejado en los reclamos que los clientes manifiestan por mal servicio.

##### **3.3.2. Objetivos de la propuesta.**

La propuesta buscara el siguiente objetivo general:

- Mejorar el proceso de distribución para aumentar la satisfacción de los clientes en la Distribuidora PMA EIRL.

Objetivos específicos:

- Estandarizar el proceso de servicio de atención al cliente.
- Estandarizar los procesos de actuación por parte de los trabajadores del área de distribución de la Distribuidora PMA EIRL ante los problemas más recurrentes en la entrega de pedidos.
- Capacitar a los trabajadores que conforman el área de distribución en servicio de atención al cliente.



### 3.3.3. Desarrollo de la propuesta.

Para el diseño de la propuesta se hizo uso de la herramienta PDCA, y luego de determinar las causas de la baja satisfacción del cliente por parte de los clientes del proceso de distribución de la distribuidora PMA EIRL se presenta la siguiente propuesta que ayudara a aumentar el bajo nivel encontrado de las dimensiones descritos en la siguiente tabla 23:

**Tabla 23.**

*Resultado por dimensiones de la encuesta de satisfacción al cliente referente al proceso de distribución.*

Dimensión	Insatisfecho	Satisfecho
Empatía	44%	56%
Capacidad de Respuesta	69%	31%
Tangibilidad	57%	43%
Seguridad	54%	46%
Fiabilidad	52%	48%

Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente (Anexo 11).

Para esta propuesta se considerará mejorar las dimensiones de capacidad de respuesta que es la más afectada con 69% de insatisfacción y que está relacionada con la capacidad de ayudar a resolver los problemas de los clientes los cuales están reflejados en el aumento de reclamos de los clientes, tangibilidad con 57% y seguridad con 54% de insatisfacción.

Para esto la propuesta se dividirá en etapas conforme al ciclo de la mejora continúa siendo la primera la etapa de:

#### **Planificar:**

Para el desarrollo de esta etapa y luego de definir la magnitud del problema se deberá formar un equipo de resolución de problemas al cual llamaremos equipo líder el cual se propone efectuarlo en el formato (ver anexo 14)

Por lo tanto, con los datos obtenidos, se concluye, en que el proceso de distribución de atención al consumidor por parte del área de distribución tiene deficiencias y por ende no se encuentra bien estructurado, pues aún se puede notar que son deficientes las coordinaciones y estrategias que deberían existir entre las áreas involucradas. Además, el proceso de distribución no cuenta con una metodología de acciones, para ello, se propone el siguiente plan de acción (anexo 15). Para llevar un mejor control en el formato se plasmó el índice de planificación el cual establece los objetivos propuestos por actividad.

En la figura 37 se muestra el cronograma de actividades cuya duración es de dos meses y su desarrollo de cada actividad está en días, todo esto está de acuerdo al plan de acciones.

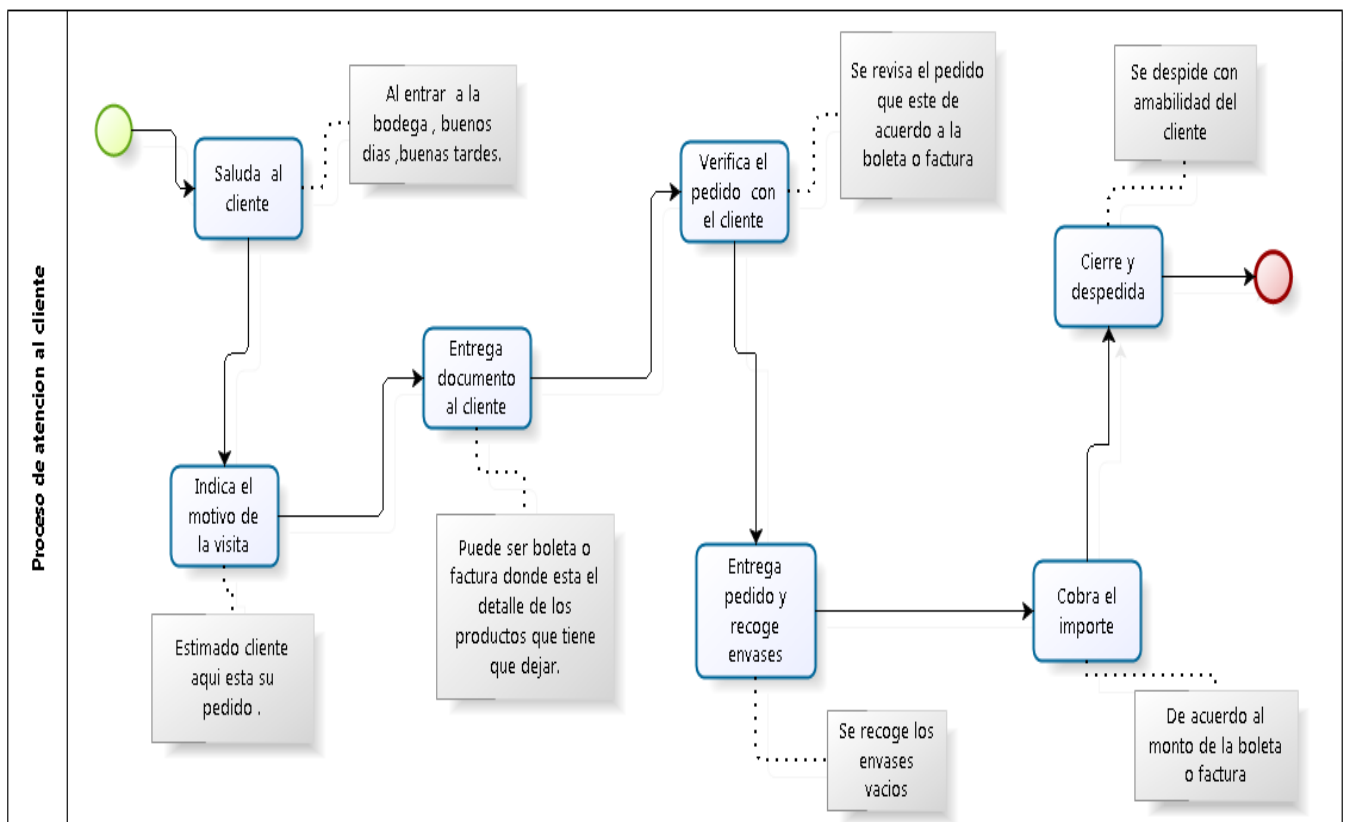
Id.	Diagrama de actividades de propuesta de mejora de la gestión del servicio del área de Distribución de la Distribuidora PMA EIRL.	Comienzo	Fin	Duración	sep 2020					oct 2020									
					30/8	6/9	13/9	20/9	27/9	4/10	11/10	18/10	25/10						
1	Coordinar reuniones entre el área de Distribución y Servicio de Atención al Cliente para revisar reclamos por mala atención.	01/09/2020	01/09/2020	1d															
2	Incluir como KPI los reclamos efectuados por mala atención	03/09/2020	04/09/2020	2d															
3	Medir el desempeño del trabajador del área de distribución.	01/09/2020	30/10/2020	44d															
4	Contar con carretas en buenas condiciones operativas, para evitar reclamos por contaminación, rotura de empaques o botellas.	01/09/2020	30/10/2020	44d															
5	Capacitación al personal de Distribución en técnicas de atención al cliente	01/09/2020	09/09/2020	7d															
6	Implementación de los pasos de atención al cliente	07/09/2020	10/09/2020	4d															
7	Aplicación de medidas disciplinarias a quienes realizan prácticas inadecuadas en las entregas de los productos.	01/09/2020	30/10/2020	44d															
8	Reconocimiento a trabajadores que brindan buen servicio en el mercado trabajador del mes.	29/09/2020	29/09/2020	1d															
9	Elaborar flujogramas de actuación para cuando se produzca algún reclamo recurrente por mal servicio en la atención al cliente.	08/09/2020	10/09/2020	3d															
10	Elaborar flujograma para atención de los reclamos efectuados por los clientes.	08/09/2020	09/09/2020	2d															
11	Planificar actividades de seguimiento a la supervisión en campo	07/09/2020	30/10/2020	40d															
12	Supervisar correcto desempeño de los auxiliares y choferes de reparto en cuanto al servicio de la atención del cliente.	01/09/2020	30/10/2020	44d															

**Figura 37.** Cronograma de actividades de la propuesta.

Fuente: Figura 36: Diagrama de Ishikawa de las causas que originan la baja satisfacción del cliente

### Desarrollo de objetivos específicos de la propuesta:

En el plan de acción (ver anexo 15) se detallan las actividades que permitirán el desarrollo de los objetivos específicos de la presente propuesta tal es así que se propone el siguiente esquema (ver figura 38) para la Implementación de los pasos de atención al cliente (actividad 2 del plan de acción anexo 15) el cual describe el procedimiento de actuación para los auxiliares de reparto en cuanto realicen la entrega de los productos en las bodegas el cual se compone de siete pasos definidos en la siguiente figura 38.



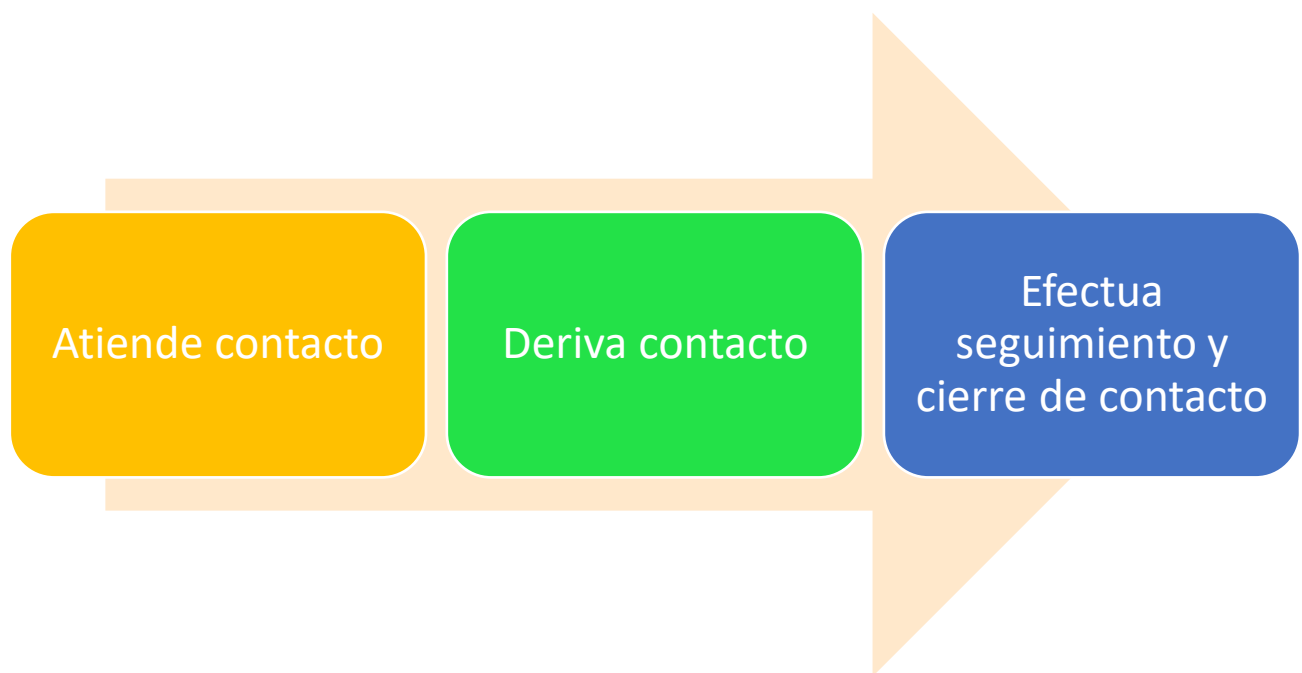
**Figura 38.** Pasos de atención al cliente ejecutada por los auxiliares de reparto.

Fuente: Elaboración propia para el área de distribución de la distribuidora PMA EIRL

De los motivos de reclamos más recurrentes que se dan por mal servicio en la atención al cliente de la figura 15 elaboramos los flujogramas de actuación ante los

reclamos más recurrentes (actividad 9 del plan de acción anexo 15) en los cuales participan las áreas de distribución y de servicio de atención al cliente. Estos nuevos flujogramas también se incluirán en el plan de capacitaciones de la figura 46 y en los registros de seguimiento que realizarán los supervisores de distribución del área de distribución (ver anexo 20).

Para dar respuesta a un reclamo se establecieron los lineamientos para la atención de reclamos en el departamento de servicio de atención al cliente (actividad 10 del plan de acción anexo 15) , estos están descritos en la figura 43 , donde se decepcionan los reclamos pues el sistema de Servicio al Consumidor y Cliente instaura un instrumento de gestión empresarial enfocado a la prevención de escenarios que perturben de alguna forma la proceso de distribución en cada una de sus acciones ver figura 39 ,la distribuidora PMA EIRL es responsable de la recepción y registro de solicitudes de atención de los clientes o posibles clientes, y es la encargada de precisar el cierre de la atención solicitada. Periódicamente realizará un informe sobre la cantidad de atenciones solicitadas por tipo de solicitud, así como el tiempo y efectividad de respuesta presentada.

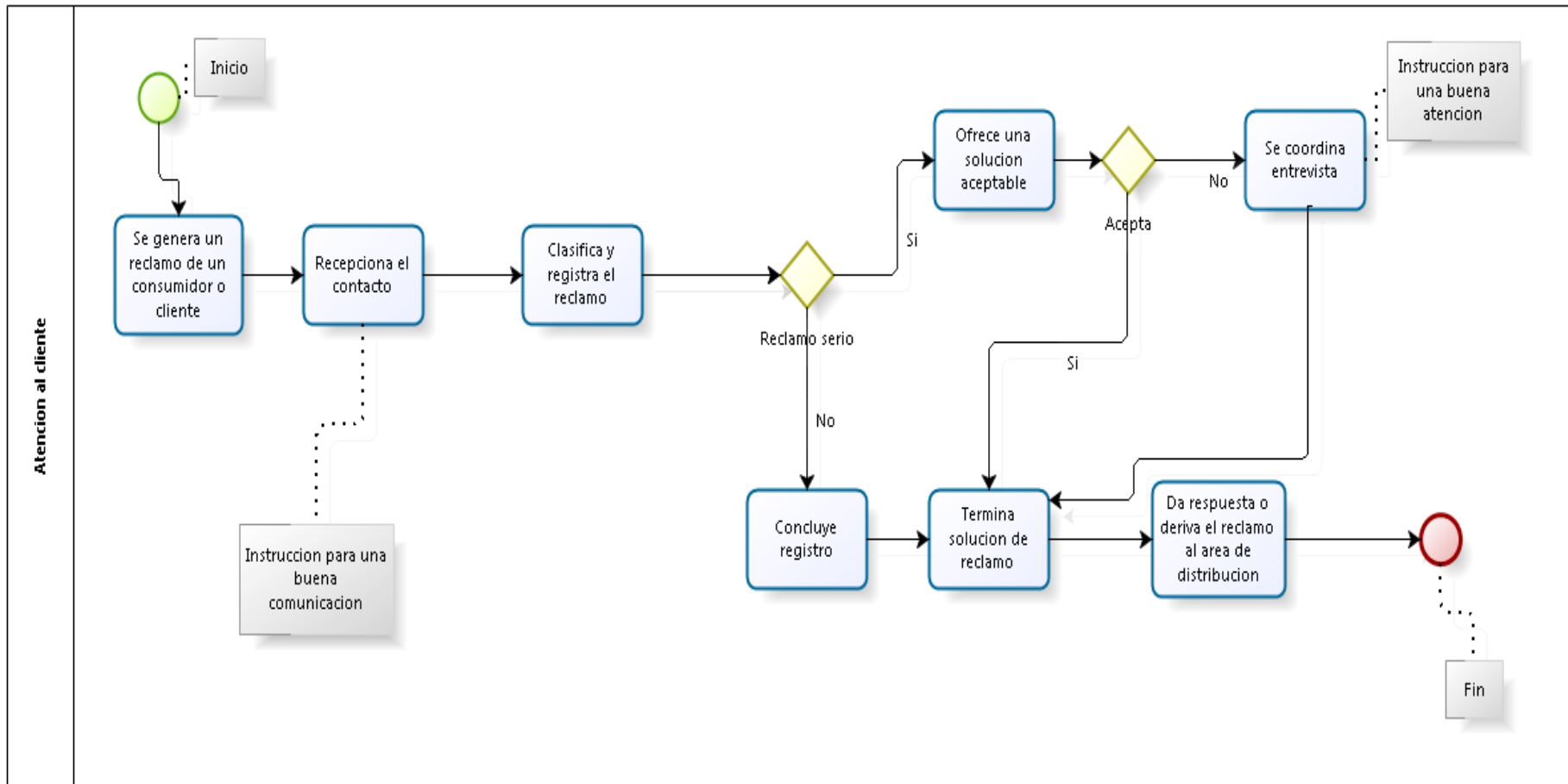


**Figura 39.** Proceso del servicio de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia para el área de servicio de atención al cliente de la distribuidora PMA EIRL

Se ha rediseñado la proceso de distribución de los reclamos por mal servicio de acuerdo con los motivos de los reclamos y con las falencias que se tenían con la proceso de distribución con respecto del año 2018. Es así que para el departamento de atención al cliente se establece el siguiente flujograma de actuación descrito en la siguiente figura 40 pues no se tenía definido como proceso del área y en la generalidad de los casos el responsable del área cuando se le presenta un reclamo en las entregas no sabe actuar o que debe hacer para resolverlo es así que se elaboró el siguiente flujograma de la figura 40 en el que se establece las acciones que se tomarán al producirse un reclamo , dichas acciones a realizar estarán a cargo del encargado del área del servicio de atención al cliente quien recibe la llamada del cliente quien le expone su reclamo , luego el encargado del servicio de atención del cliente registrara el reclamo en el registro de reclamos (Ver anexo 17) luego se deberá comunicarse con el supervisor de distribución y le explicara el motivo del reclamo y el transportista donde se efectuó el reclamo el supervisor de distribución se encargara de solucionar el reclamo , detectando en primer lugar a los responsables de la entrega para luego poder dar una solución al reclamo del cliente, después de esto el encargado del servicio de atención al cliente volverá a llamar al cliente para ver si se dio solución si el cliente le confirma la solución de su reclamo se procederá a cerrar el reclamo en el registro de reclamos .

De esta manera en la figura 40 se propone el diagrama de flujo para el área de servicio de atención al cliente.



**Figura 40.** Diagrama de flujo de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia para el área del SAC de la distribuidora PMA EIRL Chimbote.

Para resolver las solicitudes de los clientes el departamento de servicio de atención al consumidor se comunicará al supervisor de distribución sobre el reclamo debiendo éste dar solución en el más breve plazo. El área del SAC de la distribuidora PMA EIRL deberá establecer el contacto entre el cliente y la mantendrá actualizada la información del estado de los reclamos de los Consumidores. El área de distribución deberá tener evidencia de las soluciones ejecutadas (Ver anexo 23). Asimismo, el área de distribución de la empresa PMA EIRL Chimbote deberá llevar estadística de las quejas y soluciones y a su vez deberá publicar en un área apropiada de sus instalaciones los gráficos donde se muestre la evolución de éstos indicadores mes a mes sobre los motivos de reclamos y velocidad de respuesta en la solución de reclamos.

**Estandarizar los procesos de actuación ante los problemas más recurrentes en la entrega de pedidos.** (Ver actividad 9 del plan de acción anexo 15)

A continuación, se detalla la nueva gestión a seguir en la resolución de reclamos más recurrentes que son los siguientes:

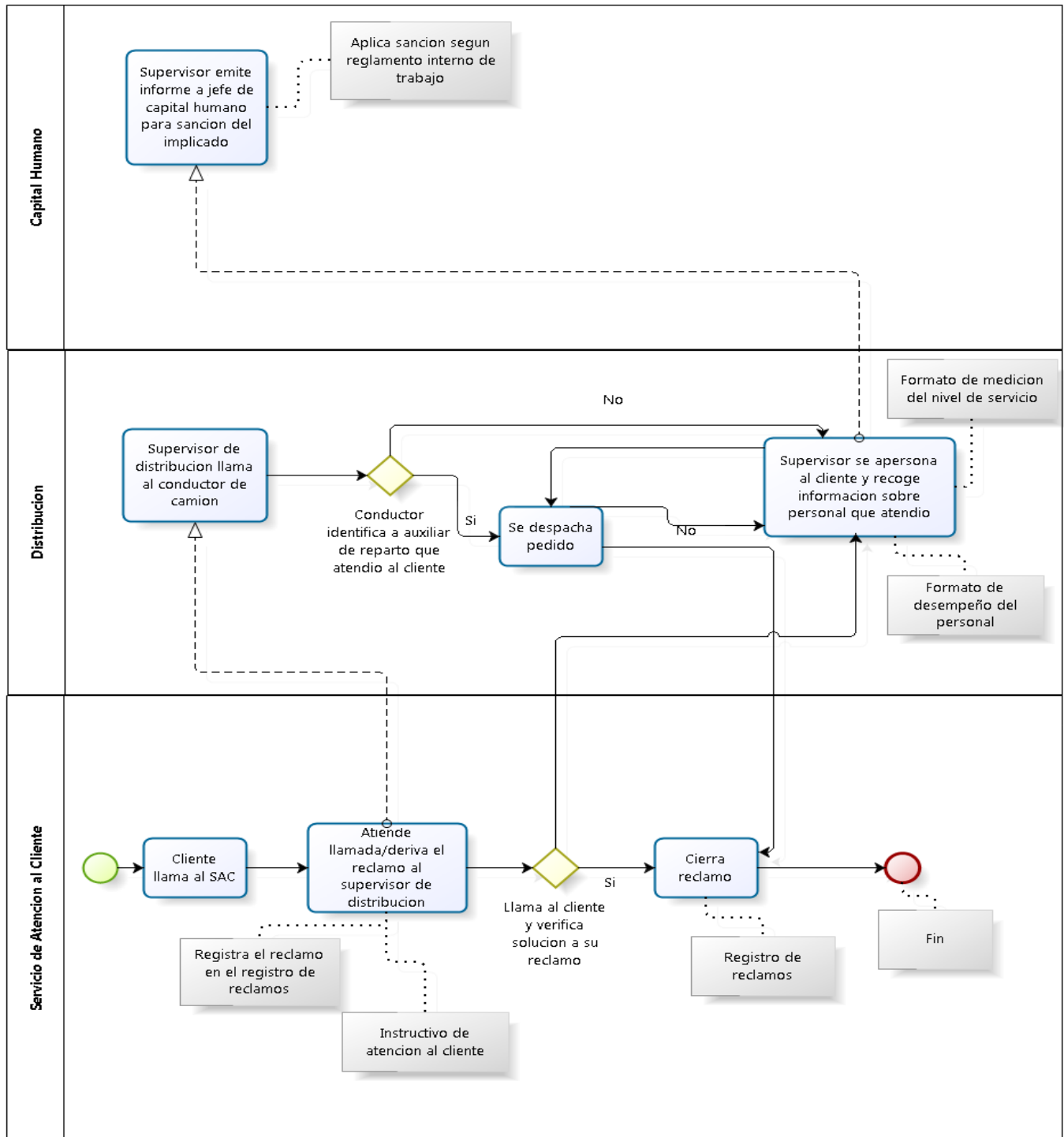
**Producto Cancelado No Despachado: (ver figura 41)**

El cliente llama al área de servicio de atención al cliente y expone su reclamo, el encargado del área lo registra en el registro de reclamos (anexo 17) y pone en práctica el instructivo de atención a clientes (Anexo 18), luego que atiende al cliente se comunica con el supervisor de distribución, el supervisor de distribución comunica el reclamo al conductor que tiene la atención del cliente y le pide que identifique al auxiliar de reparto que atendió al cliente y lo registra en el (Anexo 19) y (Anexo 20), una vez identificado se acercan ambos al cliente y realizan el despacho del pedido, el encargado del área del SAC llama al cliente para verificar la solución a su reclamo.

Si es que no se da solución en el momento del reclamo el supervisor se acercara al cliente y le pedirá le describa al ayudante de reparto que lo atendió, elaborara un informe al respecto y lo derivara al área de capital humano quien



aplicara las sanciones establecidas en el RIT para estos casos, antes gestionara la entrega del pedido con el conductor de reparto.



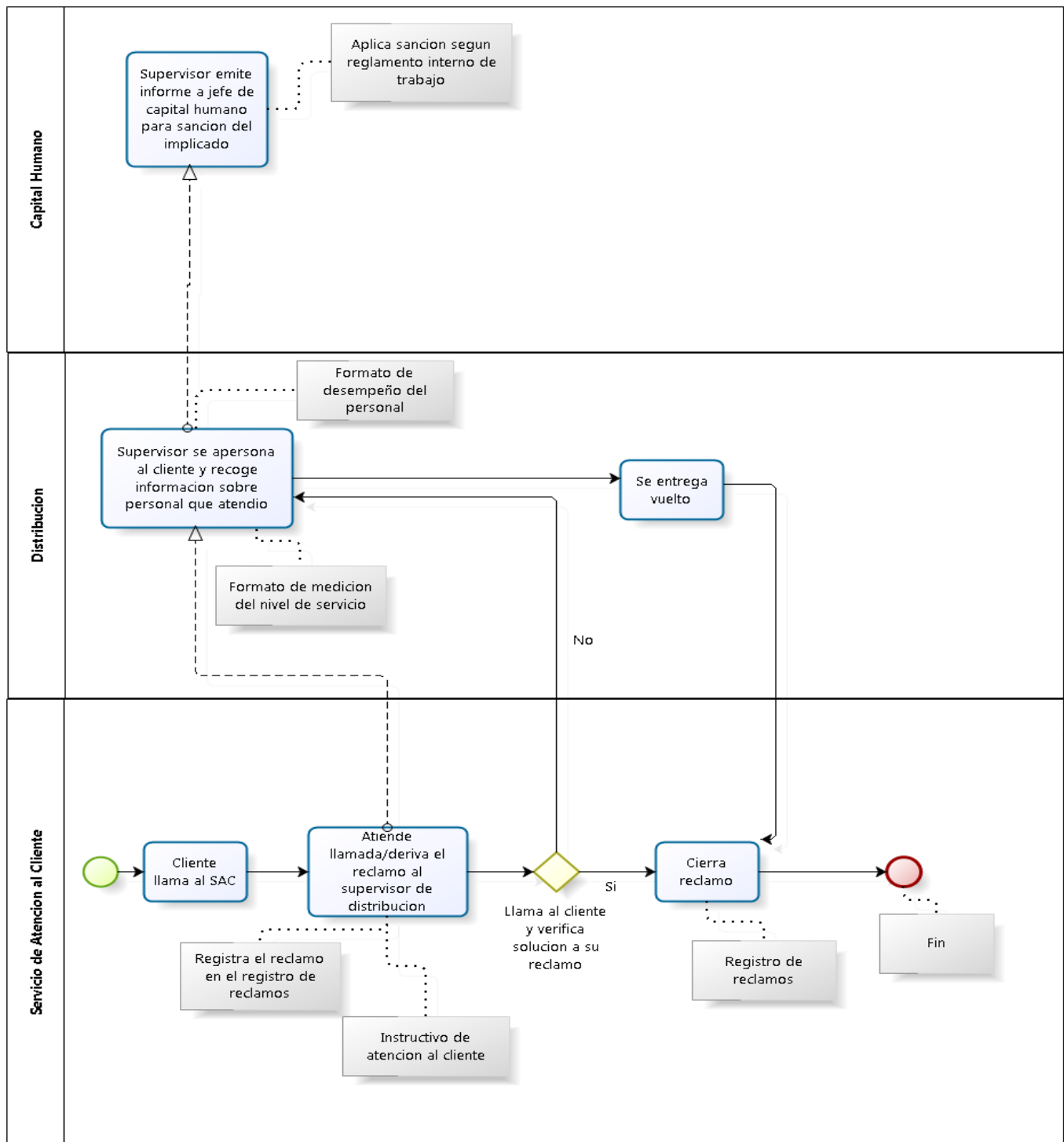
**Figura 41.** Diagrama de flujo “producto cancelado no despachado”.

Fuente: Elaboración propia para el área de distribución de la distribuidora PMA EIRL Chimbote

### **No Entrega Vuelto: (ver figura 42)**

El cliente llama al área de servicio de atención al cliente y expone su reclamo, el encargado del área lo registra en el registro de reclamos (anexo 17) y pone en práctica el instructivo de atención a clientes (Anexo 18), después de atender al cliente el encargado del SAC se comunica con el supervisor de distribución y le explicara sobre el reclamo recibido, el supervisor de distribución registra en el (Anexo 19) y (Anexo 20) y comunica el reclamo al conductor que tiene la atención del cliente y le pide que identifique al auxiliar de reparto que atendió al cliente, una vez identificado el auxiliar de reparto que cometió el mal servicio se acercan ambos al cliente y realizan la entrega del vuelto y piden las disculpas del caso al cliente, luego se acercara el supervisor de distribución para recoger información del cliente , con esta información elaborara su informe el cual remitirá al área de capital humano para las acciones del caso según el RIT ; el encargado del área del SAC llama al cliente para verificar la solución a su reclamo (anexo 17).

Si es el reclamo se generó después del día de atención del camión repartidor, el supervisor de distribución se acercara al cliente y le pedirá le describa al ayudante de reparto que lo atendió, elaborara un informe al respecto y lo derivara al área de capital humano quien aplicara las sanciones establecidas en el RIT, y se entregara el vuelto el importe será asumido por el personal de la empresa que no entrego el vuelto.



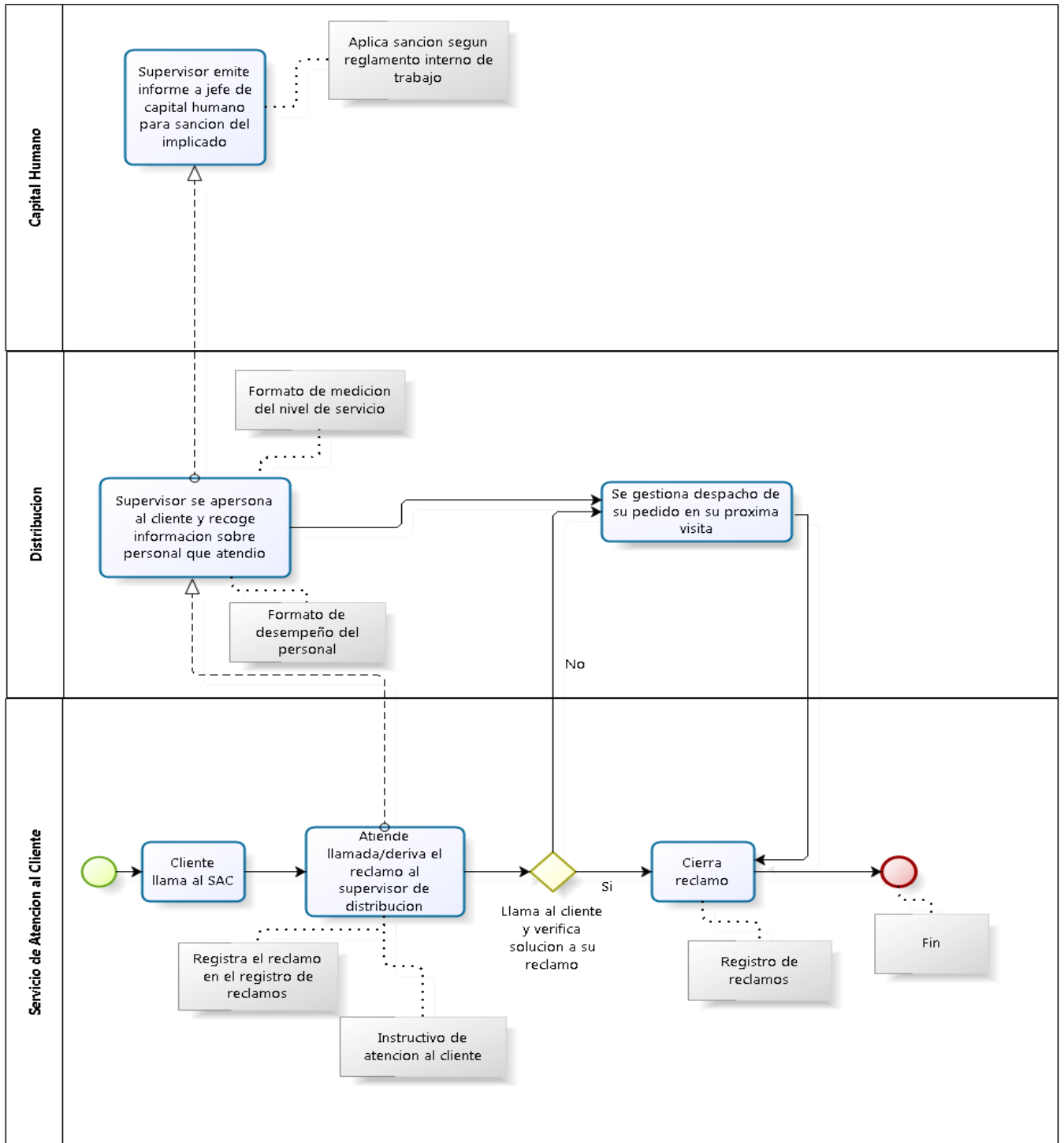
**Figura 42.** Diagrama de flujo “no entrega vuelto”.

Fuente: Elaboración propia para el área de distribución de la distribuidora PMA EIRL Chimbote.

### **Pedido programado no despachado: (ver figura 43)**

El cliente llama al área de servicio de atención al cliente y expone su reclamo, el encargado del área lo registra en el registro de reclamos (anexo 17) y pone en práctica el instructivo de atención a clientes (Anexo 20), luego que atiende al cliente se comunica con el supervisor de distribución, el supervisor de distribución se acerca al cliente y recogerá información sobre el personal que lo atendió y lo registra en el (Anexo 19) y (Anexo 20), una vez identificado se elaborará informe el cual será emitido al área de capital humano quien tomará las acciones establecidas en el RIT.

Después de esto el supervisor de distribución gestionará el despacho del cliente en su próxima visita, luego el encargado del área del SAC llamará al cliente para verificar la solución a su reclamo.



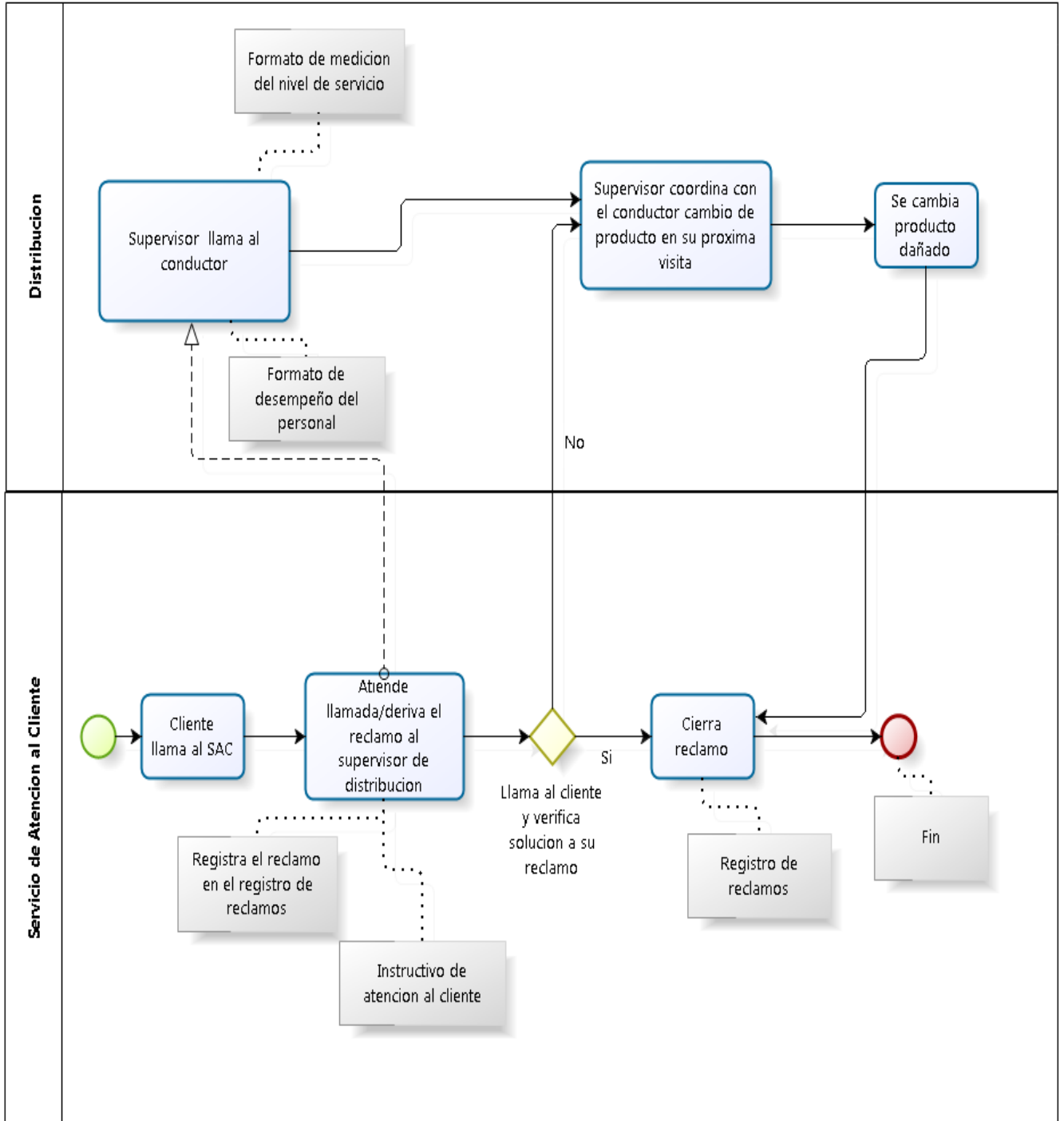
**Figura 43.** Diagrama de flujo “Pedido programado no despachado”.

Fuente: Elaboración propia para el área de distribución de la distribuidora PMA EIRL Chimbote

### **Despachan empaque en mal estado: (ver figura 44)**

El cliente llama al área de servicio de atención al cliente y expone su reclamo, el encargado del área lo registra en el registro de reclamos (anexo 17) y utiliza las técnicas de comunicación establecidos pone en el instructivo de atención a clientes (Anexo 18), luego que atiende al cliente se comunica con el supervisor de distribución, el supervisor de distribución comunica el reclamo al conductor que tiene la atención del cliente y le solicita que realice el cambio del producto que presenta el empaque en mal estado, luego el supervisor de distribución procederá a registrar el reclamo en el (Anexo 19) y (Anexo 20), si no se evidenció solución en el momento del reclamo el supervisor se acercará al cliente y le explicará que en la próxima visita se realizará el cambio del producto, la cual lo coordinará con el conductor de reparto asignado al cliente.

Una vez se dé solución al reclamo el encargado del área del SAC llamará al cliente y verificará solución del mismo y se cerrará el reclamo en el (anexo 19).



**Figura 44.** Diagrama de flujo “Despachan empaque en mal estado”.

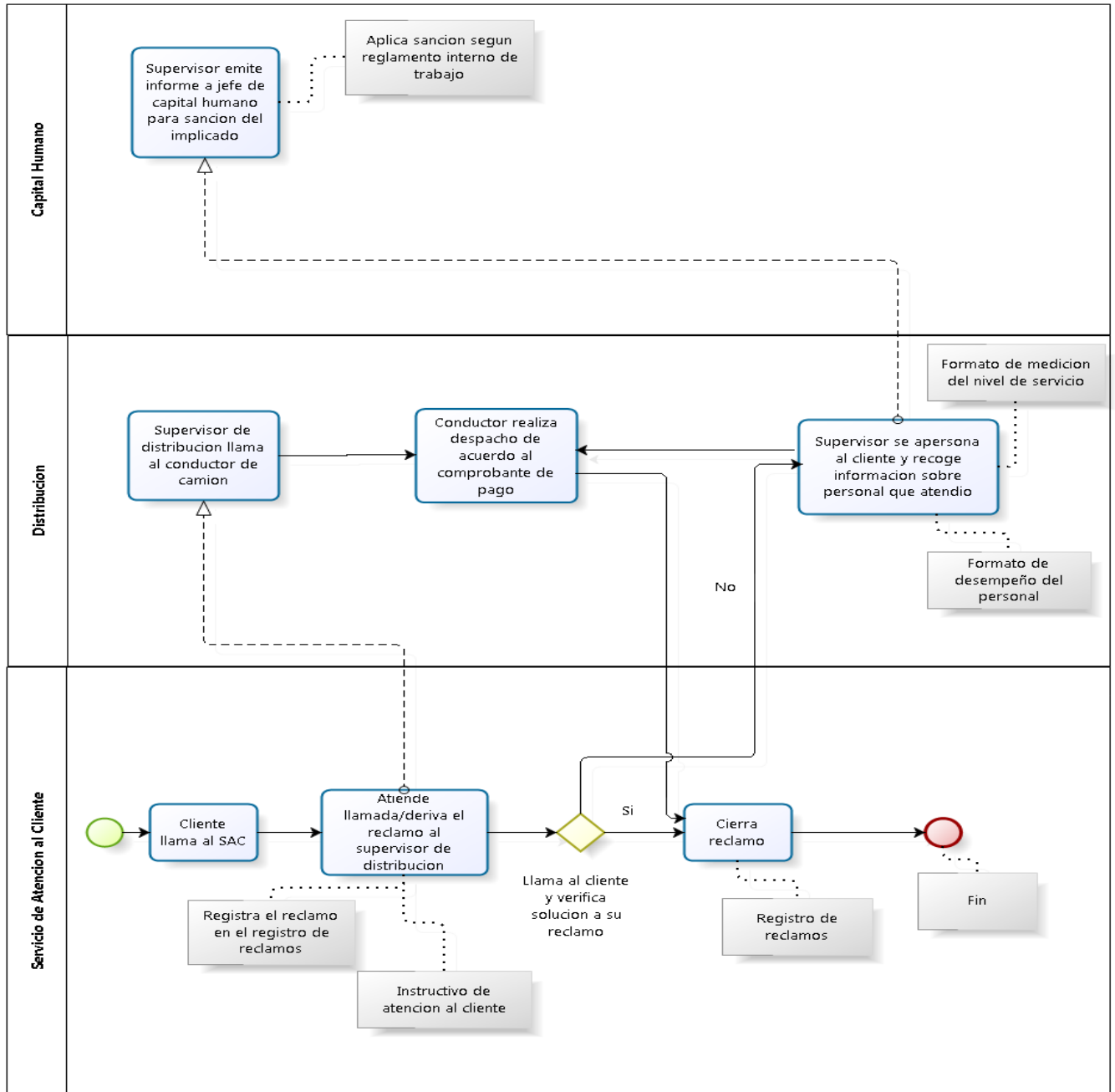
Fuente: Elaboración propia para el área de distribución de la distribuidora PMA EIRL Chimbote.

### **Despacho Diferente Comprobante de Pago: (ver figura 45)**

El cliente llama al área de servicio de atención al cliente y expone su reclamo, el encargado del área lo registra en el registro de reclamos (anexo 17) y pone en práctica el instructivo de atención a clientes (Anexo 18), luego que atiende al cliente se comunica con el supervisor de distribución, el supervisor de distribución comunica el reclamo al conductor de reparto que tiene la atención del cliente y le pide que se dé solución al reclamo que verifique el error en la atención e identifique al auxiliar de reparto que atendió al cliente y que realice la entrega del pedido de acuerdo al comprobante de pago, posterior a esto el supervisor de distribución registrara estos eventos en el (Anexo 19) y (Anexo 20). Si es que no se da solución en el momento del reclamo el supervisor se acercara al cliente y le pedirá al cliente que le describa al ayudante de reparto que lo atendió, elaborara un informe al respecto y lo derivara al área de capital humano quien aplicara las sanciones establecidas en el RIT para estos casos, antes gestionara la entrega del pedido con el conductor de reparto en su próxima visita.

Para el cierre del reclamo el encargado del área del SAC llamara al cliente para verificar la solución a su reclamo






**Figura 45.** Diagrama de flujo “Despacha diferente comprobante de pago.

Fuente: Elaboración propia para el área de distribución de la distribuidora PMA EIRL Chimbote.

**Capacitar a los trabajadores que conforman el área de distribución en servicio de atención al cliente. (Ver figura 46)**

Asimismo se realiza la propuesta del plan de capacitaciones detallado en la figura 46 con los temas acordes con los requerimientos de los trabajadores del departamento de distribución de la empresa distribuidora PMA EIRL, en este plan se proponen temas para la mejora del servicio y también se planifica la difusión de los nuevos procedimientos de actuación para los reclamos más recurrentes en las operaciones de entrega de pedidos, también se incluyen los costos por capacitación.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES								
PLANEADO	P							
REALIZADO	R							
TEMA	DIRIGIDO A:	FECHAS	MES 1				MES 2	Costos por capacitacion
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	
Servicio de atención al cliente	Auxiliares de reparto y conductores de reparto	P	P					S/350.00
		R						
Pasos de la atención al cliente	Auxiliares de reparto y conductores de reparto	P	P					S/400.00
		R						
Manejo de conflictos	Auxiliares de reparto y conductores de reparto	P		P				S/280.00
		R						
KPI de reclamos	Monitor de distribución/Asistente de servicio de atención	P		P				S/230.00
		R						
Procedimientos para la tratativa de reclamos	Auxiliares de reparto y conductores de reparto	P	P					S/200.00
		R						
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES			0%	0%	0%	0%	0%	<b>S/1,460.00</b>

**Figura 46.** Plan de capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia para el área de distribución de la distribuidora PMA EIRL Chimbote.

### Hacer (II Etapa)

En la segunda etapa (Hacer) las actividades planteadas en la propuesta son 12 y los objetivos establecidos para cada objetivo es del 100%, para esta etapa se deben ejecutar todas las actividades planteadas en el plan de acciones propuesto en la etapa de planificación donde se establecen también los responsables de la ejecución de la actividades, para un mejor desempeño de las actividades se harán uso de los controles operacionales que ayudaran en la ejecución de actividades y servirán de evidencias de cumplimiento estas se describen en la siguiente tabla 24 donde se establece el resumen de actividades planificadas en el plan de acción :

**Tabla 24.**

*Resumen del plan de acción.*

Problema	Causa Raiz	Categoría	N°	Actividad (Planear)	Hacer	Verificar (Control operacional)	Actuar
Bajo nivel en la dimensión Seguridad	Evolución de reclamos		1	Coordinar reuniones entre el área de Distribución y Servicio de Atención al Cliente para revisar reclamos por mala atención.	Llevar a cabo reuniones entre las áreas comprometidas.	Formato para reuniones del equipo líder	
Bajo nivel en la dimensión Seguridad	Desempeño del trabajador	Medición	2	Incluir como KPI los reclamos efectuados por mala atención	Se registran los indicadores por mala atención	Registro de reclamos reportados y solucionados.	
Bajo nivel en la dimensión Tangibilidad			3	Medir el desempeño del trabajador del área de distribución.	Se evalúa el desempeño del colaborador del área de distribución.	Formato de evaluación del desempeño del trabajador.	Se estandarizan los procesos y se revisan indicadores
Bajo nivel en la dimensión Tangibilidad	Carretas deterioradas	Materiales	4	Contar con carretas en buenas condiciones operativas, para evitar reclamos por contaminación, rotura de empaques o botellas.		Mediante el avance de las actividades propuestas en el plan de renovación de carretas	, si no se cumplen con los indicadores se reformulan actividades haciendo uso del formato de acciones de mejora
Bajo nivel en la dimensión Capacidad de respuesta	Servicio inadecuado	Mano de obra	5	Capacitación al personal de Distribución en técnicas de atención al cliente	Se lleva a cabo la capacitación programada.	Se debe hacer uso del cumplimiento del plan de capacitaciones en las fechas establecidas.	
Bajo nivel en la dimensión Capacidad de respuesta			6	Implementación de los pasos de atención al cliente	Se difunden los pasos de la atención al cliente.	Formato de seguimiento del auxiliar de reparto.	
Bajo nivel en la dimensión Tangibilidad	Comportamiento inadecuado		7	Aplicación de medidas disciplinarias a quienes realizan prácticas	Se contabilizan las medidas disciplinarias	Resumen de llamadas de atención escrita al mes por malas	

Bajo nivel en la dimensión Tangibilidad		8	Reconocimiento a trabajadores que brindan buen servicio en el mercado trabajador del mes.	inadecuadas en las entregas de los productos.	efectuadas a colaborador es que realizan malas prácticas en la entrega de productos. A los colaborador es que cumplen con los pasos en la atención de los clientes se les reconoce mediante la premiación de las buenas prácticas.	prácticas en la entrega de productos.	Premiación mensual
Bajo nivel en la dimensión Capacidad de respuesta	Falta de procedimientos ante reclamos recurrentes	9	Elaborar flujogramas de actuación para cuando se produzca algún reclamo recurrente por mal servicio en la atención al cliente.		Se elaboran y difunden flujogramas	Formato de seguimiento del auxiliar de reparto.	
Bajo nivel en la dimensión Capacidad de respuesta		10	Elaborar flujograma para atención de los reclamos efectuados por los clientes.	Métodos		Encuesta de servicio al cliente	
Bajo nivel en la dimensión Seguridad	Supervisión inadecuada	11	Planificar actividades de seguimiento a la supervisión en campo		Se ejecutan las actividades de supervisión	Formato de planificación de actividades	
Bajo nivel en la dimensión Seguridad		12	Supervisar correcto desempeño de los auxiliares y choferes de reparto en cuanto al servicio de la atención del cliente.		en campo de acuerdo a lo planificado.	Formato de seguimiento del auxiliar de reparto	

Fuente: Plan de acciones anexo 15. Elaboración propia.

El indicador que muestra la figura 47 será usado para las mediciones en la etapa Hacer:

$$IA = \text{Indice de Actividades} = \frac{N^{\circ} \text{ de actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} \times 100$$

**Figura 47.** Indicador de actividades.

Fuente: Torres (2019, p.37).

### **Verificar (III Etapa)**

Luego de realizar los objetivos y acciones planificadas se verificara aleatoriamente el correcto cumplimiento de la ejecución de las actividades propuestas con ayuda del check lis de verificación de actividades PDCA (ver anexo 21) en el que se verificara el cumplimiento de las actividades planificadas para desarrollarlas los cuales se realizara la medición a través del siguiente indicador de la figura 48.

$$IC = \text{Indice de Cumplimiento} = \frac{N^{\circ} \text{ de metas logradas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} \times 100$$

**Figura 48.** Indicador de cumplimiento.

Fuente: Torres (2019, p.37).

El check list de ejecución de actividades mide el avance de las actividades ejecutadas pues se entrevistara al responsable de ejecución quien nos dará los sustentos de ejecución de las actividades asignadas estos se evidencian en los controles operacionales descritos en la tabla , y en esta herramienta se establecen el cumplimiento de las actividades de acuerdo al objetivo propuesto en la atapa planificación, en resumen es una revisión de los logros obtenidos en la etapa hacer teniendo como base los objetivos de la etapa planificar, también permite realizar las observaciones de los logros no cumplidos de acuerdo a los objetivos propuestos esto nos será de mucha ayuda en el análisis de las desviaciones respecto a los

objetivos dando como resultado la visualización de las limitaciones, a continuación se presenta el check list de ejecución de actividades :

En esta propuesta se da por cumplido las actividades de estandarizar los procedimientos para cuando se produzca algún reclamo por mal servicio en la atención al cliente pues se propusieron mediante flujogramas de actuación para reclamos de servicio recurrentes. Por lo tanto en el check list se da como cumplido al 100 %.

### **Actuar (IV Etapa)**

El desarrollo de las acciones descritos en el plan de acción, se medirá su eficacia con el indicador propuesto de la figura 49, en caso de no ser las adecuadas se reformularán haciendo uso del formato de acciones correctivas descrito en el anexo 23.

$$M = \text{Indice de Mejora} = \frac{N^{\circ} \text{ de metas controladas}}{N^{\circ} \text{ de actividades en evaluacion}} \times 100$$

**Figura 49.** Indicador de mejora.

Fuente: Torres (2019, p.37)

Si después de realizar la verificación de actividades se encontró que no se cumplió con el objetivo de una determinada actividad se deberá reformular esta actividad haciendo uso del formato de acciones de mejora (Ver anexo 23), donde se elaboran los planes de acción para las actividades que no se cumplieron.

#### **3.3.4. Situación de la variable dependiente con la propuesta.**

Después de implementar la propuesta se obtendrá tener un mejor nivel de porcentaje de la satisfacción del cliente pues con la estandarización de los procesos del departamento de distribución en la atención al cliente del área de distribución utilizando la metodología PDCA en la Distribuidora PMA EIRL Chimbote se lograra un servicio de entrega de pedidos más efectivo , pues este servicio se realizara con personal calificado, el cual conoce que hacer ante un problema recurrente en la

entrega de pedidos o sabrá aclarar cualquier duda del consumidor, también el personal que está a cargo de la entrega de los pedidos llamado auxiliar de reparto tendrá en claro el proceso de actuación con sus jefes inmediatos que en este caso es el supervisor de distribución , también el departamento de satisfacción al cliente realizar un mejor soporte al cliente cuando se registre algún reclamo dándole una respuesta a su inquietud en un menor tiempo.

Asimismo los encargados del departamento de distribución podrán hacer la evaluación del desempeño de los trabajadores a su cargo, esto les permitirá contar con personal que realice eficientemente sus labores los cuales a través de los incentivos que recibirán cuando realicen un mejor servicio en la entrega estarán más comprometidos con los objetivos que busca lograr la organización y mediante la difusión de las capacitaciones sugeridas en esta propuesta permitirá que los colaboradores mejoren el nivel de atención ,lo cual repercutirá en el número de reclamos pues con esto se busca bajar el nivel de este indicador que está relacionado con la dimensión de capacidad de respuesta , a continuación se presenta en la tabla 25 el objetivo trazado apoyándose en la investigación desarrollada por García (2018 p.65 ) quien obtuvo una mejora del 18% de satisfacción aplicando el ciclo PDCA en el proceso de atención al cliente pero en esta propuesta nos trazaremos como meta el incremento de un 9 % :

**Tabla 25.**

*Aumento de satisfacción del cliente.*

Satisfacción	Insatisfecho	Satisfecho
Antes de la propuesta	36%	64%
Después de la propuesta (+17%)	19%	81%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, mediante las reuniones mensuales del equipo líder donde participara el administrador el cual tiene el cargo más alto dentro de la organización permitirá que esta propuesta se desarrolle pues con su participación los demás

integrantes se identificaran con la propuesta pues según Deming, esto es un principio fundamental en la implementación y desarrolló de la metodología PDCA.

### 3.3.5. Análisis beneficio/costo de la propuesta.

#### Realizar un análisis del costo/beneficio de la propuesta de mejora

#### Presupuesto y financiamiento

A continuación, en la tabla 26 se detalla los costos que generara cada actividad propuesta en el plan de acción (ver anexo 15) siendo el total de 7335 soles.

**Tabla 26.**

*Costos por actividades del plan de acción.*

Ítem	Actividad	Descripción	Costo
1	Coordinar reuniones entre el área de Distribución y Servicio de Atención al Cliente para revisar reclamos por mala atención.	Refrigerios (ver anexo 26)	S/ 130.00
2	Incluir como KPI los reclamos efectuados por mala atención	Impresión y difusión de documentos (ver anexo 24)	S/ 25.00
3	Medir el desempeño del trabajador del área de distribución.	Impresión de 1 millar de formatos (ver anexo 24)	S/ 140.00
4	Contar con carretas en buenas condiciones operativas, para evitar reclamos por contaminación, rotura de empaques o botellas.	Compra de 28 carretas a 150 soles la unidad (ver anexo 25)	S/ 4,200.00
5	Capacitación al personal de Distribución en técnicas de atención al cliente	Pagos a personal con amplio dominio de los temas en atención al cliente (ver anexo 27)	S/ 1,460.00



6	Implementación de los pasos de atención al cliente	Impresión de 1/2 millar de formatos (ver anexo 24)	S/ 50.00
7	Aplicación de medidas disciplinarias a quienes realizan prácticas inadecuadas en las entregas de los productos.	Impresión de 1/2 millar de formatos (ver anexo 24)	S/ 50.00
8	Reconocimiento a trabajadores que brindan buen servicio en el mercado trabajador del mes.	Entrega de una canasta de víveres para los tres mejores trabajadores del mes (ver anexo 26)	S/ 330.00
9	Elaborar flujogramas de actuación para cuando se produzca algún reclamo recurrente por mal servicio en la atención al cliente.	Impresión y difusión de documentos (ver anexo 24)	S/ 25.00
10	Elaborar flujograma para atención de los reclamos efectuados por los clientes.	Impresión y difusión de documentos(ver anexo 24)	S/ 25.00
11	Planificar actividades de seguimiento a la supervisión en campo	Pasajes para seguimiento en campo para dos meses	S/ 600.00
12	Supervisar correcto desempeño de los auxiliares y choferes de reparto en cuanto al servicio de la atención del cliente.		
<b>Costo Total</b>			<b>S/ 7,035.00</b>

Fuente: Tabla 24: Resumen del plan de acción.

En la tabla 27 se muestra el total de utilidad perdida por mes, y se puede apreciar que el promedio es de S/ 75,264.07 y el promedio en porcentaje de ganancias es de 30%:

**Tabla 27.***Utilidad de la Distribuidora PMA EIRL, periodo enero a septiembre 2019.*

Meses 2019	Ventas en Soles Por Mes	Utilidad Neta	Porcentaje de ganancia	Venta Perdida en Soles
Enero	S/ 5,939,737.57	S/ 1,781,921.27	30%	S/ 67,674.37
Febrero	S/ 5,934,793.77	S/ 1,839,786.07	31%	S/ 88,210.40
Marzo	S/ 6,078,702.44	S/ 1,975,578.29	33%	S/ 127,259.49
Abril	S/ 5,111,583.56	S/ 1,518,140.32	30%	S/ 92,326.05
Mayo	S/ 5,110,656.22	S/ 1,502,532.93	29%	S/ 81,693.76
Junio	S/ 4,380,487.29	S/ 1,257,199.85	29%	S/ 74,869.71
Julio	S/ 4,558,190.58	S/ 1,317,317.08	29%	S/ 70,834.76
Agosto	S/ 4,294,342.32	S/ 1,228,181.90	29%	S/ 39,042.63
Septiembre	S/ 4,132,251.55	S/ 1,173,559.44	28%	S/ 35,465.49
<b>Promedio</b>	<b>S/ 5,060,082.81</b>	<b>S/ 1,510,468.57</b>	<b>30%</b>	<b>S/ 75,264.07</b>

Fuente: Departamento de contabilidad de la Distribuidora PMA EIRL Chimbote.

En la tabla 28 se puede apreciar el total de la utilidad perdida es de S/ 22,579.22 pero como el proceso de distribución tiene una responsabilidad del 73% de esta perdida por los reclamos que son rechazados (ver tabla 12) este porcentaje en soles representa la cantidad de S/ 16,482.83 de utilidad perdida, durante este periodo de enero a septiembre del 2019:

**Tabla 28.***Utilidades perdidas de la Distribuidora PMA EIRL, periodo enero a septiembre 2019.*

Promedio mensual de venta Perdida	S/	75,264.07
% de Promedio de Ganancias Por Mes		30%
Utilidad Perdida	S/	22,579.22
Participación del 73 % Responsabilidad Distribución Año 2019	S/	16,482.83
Participación del 27 % Responsabilidad de Ventas Año 2019	S/	6,096.390

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 29 se observa el aumento de la satisfacción del cliente en soles pues con la propuesta se estima reducir el total de la utilidad perdida a S/

7,783.56, dándonos un beneficio de S/ 8699.27 al cual se le dividirá el costo del presupuesto obteniéndose así el beneficio costo de la propuesta

**Tabla 29.**

Utilidad perdida antes y después de la propuesta.

	Satisfecho	Insatisfecho	Utilidad perdida soles
Satisfacción Encontrada	64%	36%	S/ 16,482.83
Satisfacción Con La Propuesta + 17%	81%	19%	S/ 8,699.27

Fuente: Elaboración propia

$$\begin{aligned} \text{Calculo de la utilidad perdida despues de la propuesta} &= \frac{S/.16482.83 \times 19\%}{36\%} \\ &= S/ 8,699.27 \end{aligned}$$

En la tabla 30 se muestra el beneficio encontrado entre la utilidad perdida antes y después de la propuesta:

**Tabla 30.**

*Promedio de utilidad perdida de la Distribuidora PMA EIRL, periodo enero a septiembre 2019.*

Antes de la Propuesta	S/	16,482.83
Con la Propuesta (+17%)	S/	8,699.27
Beneficio	S/	7,783.56

Fuente: Elaboración propia.

Calculo del Beneficio costo:

$$\frac{B}{C} = \frac{S/.7783.56}{S/.7035} = 1.11$$

El cual es mayor a 1 y por lo tanto es viable la propuesta.

## 1.2. Discusión de resultados

En el presente trabajo de investigación se propone la mejora del proceso de distribución en la Distribuidora PMA EIRL para aumentar la satisfacción de los clientes, pues **YARLEQUE (2018)** en su investigación aplicó una propuesta donde utilizó el ciclo PDCA como herramienta para alcanzar su objetivo referente al aumento de la satisfacción de los clientes y luego de su implementación permitió elevar el grado de satisfacción de los clientes en todas las dimensiones pues en el diagnóstico inicial todas las dimensiones arrojaron un valor negativo y después de su implementación solo le quedó en valor negativo la dimensión capacidad de respuesta con un valor de -0.3 pues en el inicio obtuvo un valor de -1.3, asimismo **GARRIDO Y HUAMAN (2019)** luego de aplicar su propuesta de mejora aumentó la satisfacción de los clientes al 66.31% pues en la evaluación inicial obtuvo un 33% de satisfacción por parte de los clientes, para **GARCIA (2018)** logró aumentar la satisfacción de los clientes en un 18% gracias a la implementación de su propuesta de mejora basada en el ciclo PDCA la cual estableció procedimientos de atención que abarcaron planes de acción donde se formularon las responsabilidades de cada colaborador, este estudio propone elevar la satisfacción de los clientes en un 17% lo que representa una cantidad de S/ 7,783.56 de beneficio, también nos sirvió para elaborar la propuesta tal como lo establece este trabajo de investigación y para que se produzca un servicio de calidad este debe tener sus bases en la gestión **Drucker, & Leal (1995)**, asimismo la clave de la competencia es el servicio ofrecido en la entrega de pedidos el cual debe ser diferenciado **Grönroos (1994)**.

Para el logro del objetivo específico que trata sobre el Diagnóstico de la situación actual del proceso de distribución de la Distribuidora PMA EIRL Chimbote se obtuvo el siguiente resultado para el proceso de distribución (ver anexo 20) se obtuvo como resultado 60.42% dentro del nivel malo, esto quiere decir que el proceso de distribución en la entrega de pedidos carece de efectividad pues no está estructurado correctamente por tanto le hacen falta procedimientos que garanticen una buena atención de sus clientes, asimismo en cuanto a nivel de entrega de

pedidos conforme a los pedidos solicitados por los clientes se obtuvo entre el 99.5% y 99% que es un resultado favorable ya que nos dice que la empresa si está cumpliendo con la entrega de los pedidos solicitados por sus clientes en este resultado también concuerda **LOPEZ (2019)** quien obtuvo 99.96% ,sin embargo para **MEZA,CUESTAS,COSTA Y CORZO (2019)** en su investigación obtuvieron 73.5% es decir no cumplen con entregar los pedidos de acuerdo a lo solicitado por sus clientes, este también fue el caso de **OLIVA (2018)** quien obtuvo un 63.04% , en cuanto a la capacidad de carga de la flota en esta investigación se verifico que está dentro del nivel permisivo de 58.7% y 73% lo que nos dice que la flota de la empresa si cuenta con capacidad de carga para transportar los pedidos demandados por los clientes ,para **LOPEZ (2019)** obtuvo 90% en cuanto a la capacidad de carga de su flota **MEZA,CUESTAS,COSTA Y CORZO (2019)** obtuvieron un 92.82% de capacidad de carga ya están próximos a la capacidad de carga permitida por su flota , en el caso de **CARRILLO Y RIVERA (2019)** obtuvieron un resultado de 3.78 considerando que dentro de sus rangos de calificación establecieron que los resultados arriba de 3 era favorables mas no asi los que están por debajo de 3 ,en referencia al nivel de producto sin stock en esta Investigación se obtuvo un resultado de 8% dicho resultado contrasta con el hallado por **MEZA,CUESTAS,COSTA Y CORZO (2019)** quienes obtuvieron un 4.51% produciéndose quiebres de stock que afectaban el proceso de distribución este también fue el caso de **COBOS Y VENEROS (2019)** quienes en sus resultados obtuvieron que el 45.1% de sus trabajadores encuestados manifestaron que no cuentan con stock de productos asimismo los encuestados por **JARA Y SANCHEZ (2019)** el 90% manifestaron como malo.

Con respecto a la satisfacción de los clientes de la Distribuidora PMA EIRL Chimbote(Anexo 21) se obtuvo que dicha satisfacción de los clientes está en un 49% dentro del nivel medio, 31% está dentro del nivel alto y 20% está en el nivel bajo, en cuanto a la fiabilidad obtuvo un 67 % esto señala que los productos de la distribuidora tienen gran aceptación en el mercado de la ciudad de Chimbote, pues **JULCARIMA (2017)** obtuvo como resultado que el 54% de clientes lo conceptúo en un nivel medio de satisfacción, un 46% de consumidores en el nivel alto, en cuanto

a la fiabilidad percibida por los consumidores se halló en un 65% , pues la empresa ejecuta las entregas de sus productos de forma segura, confiada y puntual **Drucker (2010)** y esta dimensión también evalúa la efectividad del proceso del servicio ofrecido el cual debe ser culto y a su vez debe cumplir con las expectativas para el que fue diseñado. **(Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)**, en el caso de **OLIVA (2018)** la satisfacción de los clientes se encuentra en un 54.35% que lo ubica en el nivel bajo ,**COBOS Y VENEROS (2019)** respecto a la satisfacción de sus clientes manifiestan que solo el 46 % estuvo satisfecho **JARA Y SANCHEZ (2019)** encontraron que 52% de los clientes están satisfechos **GARRIDO Y HUAMAN (2019)** para variable fiabilidad obtuvieron el 33.75% dentro de la categoría regular y en cuanto a la satisfacción del cliente se calificó con el 33% dentro de la categoría pésimo al servicio brindado, al respecto Hunt (1977) dice que es una estimación que examina las prácticas de compras de producto o servicios, Swan, Frederick, y Carroll (1981)manifiestan que la satisfacción del cliente es una evaluación del servicio el cual produce en el cliente un resultado malo o bueno o si el servicio es cambiable por otro servicio ofrecido en este caso de estudio referente a la entrega de pedidos.

# **CAPITULO IV**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones:

Este trabajo de investigación concluye que con la elaboración de una propuesta para mejorar el proceso de distribución del departamento de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL la cual está basada en el ciclo Deming aumentara en un 9% la satisfacción de los clientes , para lograr este objetivo la propuesta comprende cuatro etapas para su desarrollo y que será de gran beneficio en la mejora continua del proceso de Distribución , esto comprende desde la entrega de los productos y todo los problemas relacionados con las entregas de los mismos los cuales causan insatisfacción en los clientes.

El proceso de distribución en la Distribuidora PMA EIRL es malo pues así se estableció en el desarrollo del diagnóstico actual de la proceso de distribución aplicado a los trabajadores , pues se obtuvo como resultado 60.42% dentro del nivel malo, esto se refleja en la falta de procedimientos que tienen los departamentos de Distribución y servicio de atención al cliente, al no tener procedimientos claros la comunicación entre estos departamentos también es afectada considerablemente pues no hay respuesta rápida a los reclamos de los clientes y los responsables de los departamentos desconocen sobre el rol que deben tener dentro de la resolución de estos reclamos efectuados por los clientes sobre el mal servicio ofrecido por los encargados de la entrega de sus pedidos y con respecto a la satisfacción actual de los clientes en el proceso de entrega de sus productos la empresa Distribuidora PMA EIRL está dentro de un 64% de satisfacción, estos resultados se pueden mejorar si se corrigen las falencias encontradas, pues la aceptación de los productos que brinda la Distribuidora PMA EIRL la colocan con una fuerte aceptación en sus clientes pues es una de sus fortalezas, pues los productos que ofrece son de gran calidad a nivel mundial. Pues se encontró que una de las causas que originan la baja satisfacción de los clientes reflejada en la dimensión de capacidad de respuesta se encuentra en los métodos inexistentes en la proceso de distribución que ofrece la empresa Distribuidora PMA EIRL, pues los responsables



de los departamentos no cuentan con procedimientos adecuados a su realidad esto se refleja en la falta de comunicación entre departamentos, también la falta de capacitación en el personal que realiza las entregas de los pedidos causa que estos trabajadores realicen de manera empírica sus labores y muchas de las veces presentan comportamientos inadecuados en el servicio que ofrecen en la atención de los clientes ,esto da como resultado que los clientes queden insatisfechos y que sus expectativas sobre el servicio no sean cubiertas.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda implementar la propuesta establecida en el presente trabajo de investigación sobre la gestión del proceso de entrega de pedidos del departamento de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL pues en ella se establece la mejora de las relaciones de los departamentos de Distribución y servicio de atención del cliente y se establece los pasos en la atención del cliente la cual es ejecutada por el auxiliar de reparto.

Se exhorta implementar las capacitaciones establecidas en la propuesta las cuales deben ser aplicadas con el personal que conforma el departamento de Distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL pues en ellas también se explican los nuevos procedimientos de actuación ante problemas que suelen acaecer en el proceso de entrega de los productos a los clientes.

Se sugiere que las funciones del auxiliar de reparto de acuerdo a lo planteado en la propuesta pues son los representantes de la empresa ante el cliente, y por lo tanto se necesita que conozcan bien los pasos en la atención del cliente, asimismo deben conocer sobre el que hacer cuando en el proceso de entrega aparecen problemas con los clientes y sus pedidos, para ello deben dar respuesta a las dudas del cliente en el momento.

Se aconseja que el incentivo a las buenas prácticas que realiza el auxiliar de reparto cuando entrega un producto al cliente, debe ser premiado pues su finalidad es reforzar las buenas prácticas y por lo tanto se debe dejar un precedente sobre

estas actividades que suceden en la práctica, pero no son reconocidas por la organización.

Se recomienda que los logros y objetivos alcanzados por el departamento de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL sean transmitidos a todos los colaboradores que lo conforman, pues ellos como parte operativa también deben de saber en qué se está fallando a fin de mejorar los resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Aza, R., & Ferney, A. (2020). *Propuesta de mejora del proceso de distribución para la empresa Distrialimentos G&S SAS.*

Bonilla-Pastor, E., Díaz-Garay, B., Kleeberg-Hidalgo, F., & Noriega-Aranibar, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas.* Universidad de Lima. Fondo Editorial.

Cuatrecasas Arbos, L. (2000). Gestión integral de la calidad. *Implantación, control y certificación.* Barcelona: Gestión, 1999, 348.

Carrillo Jiménez, G. F., & Rivera Jiménez, A. H. (2019). *Propuesta de mejora del proceso logístico del área de distribución para contribuir en el servicio al cliente de la Distribuidora del Norte en la sede Piura—año 2018.*

Cobos Cumpa, J. A., & Veneros Richarte, M. K. (2019). *La gestión de almacén y su influencia en la satisfacción del cliente de la distribuidora Herich Motocross—Chimbote 2019.*

Durán Mora, E. R. (2019). *PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA QUIFATEX SA* (Bachelor's thesis, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología).

Dutka & Mazia (2001, pag.13, 16). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente.*

Drucker, P. F., & Leal, A. C. (1995). *La gerencia.* El ateneo.

Drucker, P. (2010). *Calidad y gestión. Sistemas integrados de gestión-OHSAS, 18000.*

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad* (7a. edición ed.). México, DF: Cengage Learning Editores.

Escaida Villalobos, I., Jara Valdés, P., & Letzkus Palavecino, M. (2016). *Mejora de procesos productivos mediante lean manufacturing.*

Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2014). *La Caja de Herramientas... Control de Calidad.* Grupo Editorial Patria.

Gutiérrez Pulido, H. (2005). *Calidad total y productividad* (No. 658.562 G984c). México, MX: McGraw-Hill.

Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad.*

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Diaz de Santos.

Garrido Aguirre, K. W., & Huaman Gonzales, A. B. (2019). *Gestión de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente en la empresa G&L DISTRIBUIDORA PLÁSTICA EIRL–Chimbote, 2019*.

Hunt, H. K. (1977). *Conceptualización y medición de la satisfacción e insatisfacción del consumidor*. Madrid: Cambridge

Harrington, H. J., & Harrington, J. S. (1997). *Gestión total de la mejora continua*. Makron Books.

Howard, J. Y. S., & Sheth, J. (1969). JN (1969). *La teoría del comportamiento del comprador*. Nueva York.

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2010). Baptista Lucio MdP. *Metodología de la investigación*, 6.

Honores Correa, D. A. (2017). *Utilización de diagramas de Gantt para la programación y control de un proyecto en la empresa "DH"*

Hernandez, R; Fernandez, C; Baptista; M. (2014.) *"Metodología de la investigación"*. Sexta Edición. Mc Graw Hill Education, México.

Howard, J. Y. S., & Sheth, J. (1969). JN (1969)" *The Theory of Buyer Behavior*. New York.

Julcarima Isla, E. L. (2017). *Satisfacción del cliente respecto al proceso de distribución de las empresas de consumo masivo de Lima Sur, Lima 2017*.

Jara Rosado, Y. C., & Sánchez Pérez, M. R. (2019). *La gestión logística y la calidad de servicio de la empresa agua de mesa Shalom's, Chimbote 2019*.

Kotler, P., Keller, K. L., Zepeda, A. M., Gay, M. G. M., Ascanio, M. D. L. L. E., Espallardo, M. H., & Bianchi, E. C. (2006). *Dirección de marketing*, décimo segunda edición. pearson educación.

López de la Cruz, C. A. (2019). *PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA INLOG SA EN GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2018* (Bachelor's thesis, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología).

Mayorga Alarcón, J. C. (2019). *MEJORA EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA DE LA EMPRESA KIMBERLY SA* (Bachelor's thesis, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología).

Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *La gestión de la calidad*. Introducción a la gestión de la calidad, 1-30.

Mihi, A., & Rivera, R. (2009). *El mejoramiento continuo*. Documento de Investigación, (47).

Meza Flores, D. A., Cuestas Chumbes, J. O., Costa Bedoya, M., & Corzo Castro, N. (2019). *Propuesta de mejora del proceso de distribución para una empresa de bebidas gaseosas de consumo masivo en la localidad de Lima Metropolitana*.

García Gutiérrez, K. L. (2018). Mejora de la calidad de servicio para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado–2018.

Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp>, 50-56.

Peris, S. M. (2006). *Distribución comercial*. Esic Editorial.

Paco, C., & Jose, H. (2016). *Aplicación del Método PDCA para incrementar la productividad, en el área de construcciones metálicas de la Empresa Fermar, Lima, 2016*.

Swan, JE, Trawick, IF y Carroll, MG (1981). *Efecto de la participación en estudios de mercado sobre las actitudes de los consumidores hacia la investigación y la satisfacción con un servicio*. *Journal of Marketing Research* , 18 (3), 356–363. <https://doi.org/10.1177/002224378101800309>

Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. Rev Med (Bolivia), 6.

Vavra, T. G. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001: 2000*. FC editorial.

Vargas Cely, J. L., & Pabon Pereira, E. F. (2017). *Formulación De Un Nuevo Modelo De Distribucion Para La Empresa Gaseosas Hipinto En El Area Metropolitana De Bucaramanga* (Doctoral dissertation, Universidad Industrial de Santander, Escuela De Ing. Civil).

Yarleque Abanto, L. G. (2018). *Gestión de la calidad de servicios para incrementar la satisfacción de los clientes en la empresa MS Distribuciones SRL*.

Wheeler, S. (2005). *Los canales de distribución*. Editorial Norma.

Zeithaml, VA, Berry, LL, y Parasuraman, A. (1993). *La naturaleza y los determinantes de las expectativas de servicio del cliente*. Revista de la academia de Marketing Science , 21 (1), 1-12.

## ANEXOS.

### Anexo 1: Cuestionario de diagnóstico PDCA de la proceso de distribución.

#### CUESTIONARIO PDCA

Con el objetivo de mejorar el proceso del servicio al cliente de la distribuidora PMA EIRL Chimbote.

Area :Distribución.

Por favor marcar con una X a las siguientes preguntas de la manera mas honesta posible

Tenga en cuenta que la encuesta es Anónima.

N° Pregunta		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
<b>PLANIFICAR</b>					
1	Se coordinan estrategias y reuniones sobre servicio de atención al cliente con los distintos integrantes de los equipos de reparto del area de distribución.	( )	( )	( )	( )
2	Son claros y seguros los pasos a seguir que realizo en el proceso de atención al cliente	( )	( )	( )	( )
3	Están definidas mis funciones por mi jefe inmediato.	( )	( )	( )	( )
4	El chofer como responsable del equipo de reparto toma decisiones con la participación de los demás integrantes del equipo.	( )	( )	( )	( )
<b>HACER</b>					
5	Las instalaciones del area donde laboro facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los clientes.	( )	( )	( )	( )
6	Mi empresa me brinda los conocimientos necesarios para mejorar el servicio de atención al cliente	( )	( )	( )	( )
7	Siento que mis jefes directos me dan asistencia para mi trabajo diario	( )	( )	( )	( )
8	Las herramientas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	( )	( )	( )	( )
<b>CONTROLAR VERIFICAR</b>					
9	Existen procesos que requieren aprobación de alguna autoridad superior	( )	( )	( )	( )
10	Recibo información de como me desempeño en el servicio de atención al cliente.	( )	( )	( )	( )
11	El responsable de mi area me mantiene informado sobre los alcances de los objetivos mensuales y anuales con respecto al servicio de atención al cliente.	( )	( )	( )	( )
12	Existe una frecuencia para evaluaciones de desempeño sobre mi trabajo	( )	( )	( )	( )
<b>ACTUAR</b>					
13	Mis funciones y responsabilidades están definidas por tanto se lo que esperan de mi	( )	( )	( )	( )
14	Con las herramientas necesarias lograría un mejor servicio al cliente.	( )	( )	( )	( )
15	Contando con una retroalimentación frecuente y oportuno por parte de mi jefe directo lograré mejorar y cumplir con los objetivos de atención al cliente	( )	( )	( )	( )
16	Recibiendo capacitación constante me siento mayor orientado en respuesta ante la atención al cliente.	( )	( )	( )	( )

Anexo 2: Cuestionario de satisfacción del cliente con respecto al proceso de distribución

ENCUESTA TIPO ESCALA DE LIKERT (ELABORACION PROPIA)

<b>CUESTIONARIO PROCESOS DE SATISFACCION</b>					
Estimado(a) colaborador(a)					
Este documento es anónimo y su empleo será en beneficio para el desarrollo de la presente investigación, por ello solicito su apoyo. Marque con la respuesta que considere, de acuerdo con su opinión personal en las siguientes opciones:					
<b>LEYENDA</b>	<b>N: Nunca</b>	<b>CN: Casi Nunca</b>	<b>AV: A Veces</b>	<b>CS: Casi Siempre</b>	<b>S: Siempre</b>

INDICE		N	CN	AV	CS	S
	<b>PREGUNTAS:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	-					
	<b>FIABILIDAD</b>					
1	¿Considera que la empresa da una buena atención?					
2	¿Considera que la empresa ofrece un servicio personalizado?					
3	¿Confías en que te entregan tus pedidos solicitados a tiempo y completo?					
4	¿La información que te brinda la empresa es oportuna y adecuada sobre tus requerimientos?					
	-					
	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>					
5	¿El personal que representa a la empresa está disponible para orientar y capacitar a los clientes?					
6	¿El trato del personal de la empresa con los clientes es considerado y amable?					
7	¿El personal de la empresa que brinda atención al cliente presenta una imagen de honestidad y confianza?					
8	¿Observo que la empresa cumple con los tiempos de entrega de producto al cliente?					
	<b>SEGURIDAD</b>					
9	¿El personal que representa a la empresa está totalmente calificado?					
10	¿Cuándo tengo problemas con el pedido acudo a la empresa y sé que encontraré las mejores soluciones?					
11	¿La empresa apoya el desarrollo de acciones en					

Fuente: Julcarima (2017, pág. 84)



		aspectos relacionados con la calidad y el proceso de mejoramiento continuo?					
12		¿La empresa proporciona a su representante los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en la atención?					
		<b>EMPATÍA</b>					
13		¿Cuándo acudo a la empresa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas?					
14		¿La empresa me asegura un horario flexible siempre que se requiera de sus servicios?					
15		¿La empresa siempre informa de una manera clara y comprensible sobre los cambios y modalidades de pedidos etc.?					
16		¿La empresa evalúa de forma adecuada las quejas y sugerencias de los clientes con el objetivo de mejorar sus servicios?					
		<b>TANGIBLE</b>					
17		¿El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo en cualquier lugar)?					
18		¿La empresa dispone de los medios de comunicación con otras áreas que faciliten la atención adecuada y oportuna?					
19		¿La empresa realiza ciertas inversiones para mejorar los materiales y demás suministros con la finalidad de mejorar sus atenciones?					
20		¿La atención de servicio al cliente tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?					

Fuente: Julcarima (2017, pág. 85)

Anexo 3: Validación del instrumento de proceso de distribución.



**Universidad Señor de Sipán.**

**Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial**

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS.**

Apellido y nombres del experto: Supo Rojas Dante G.

Grado Académico: Magister

Cargo e Institución: Docente tiempo parcial Universidad Señor de Sipán

Nombre del instrumento a validar: Cuestionario PDCA de la gestión del servicio.

Autor del instrumento: Jorge Duberly La Rosa López

Título del Proyecto de Tesis: La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de los clientes en la distribuidora PMA EIRL.

Indicadores	Criterios	Calificación			
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
		De 0 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible			X	
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems.			X	
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables.			X	
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere.			X	
Viabilidad	Es viable su aplicación			X	

**Valoración**

Puntaje: (De 0 a 20) 14

Calificación: (De Deficiente a Muy Bien) bueno

**Observaciones:**

La gestión del servicio y la satisfacción del cliente son tus variables el PHVA es la herramienta del plan de mejora. Las dimensiones que has colocado en satisfacción al cliente son las de gestión del servicio pues la describen y están de acuerdo a las teorías relacionadas, debes buscar las de

satisfacción del cliente como por ejemplo: rendimiento percibido, nivel de expectativas o las expectativas del cliente

---



Dante G. Supo Rojas  
INGENIERO INDUSTRIAL  
CIP. 37883

Fecha: 30/8/2019

Firma:

DNI:

**Universidad Señor de Sipán.**

**Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial**

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS.**

Apellido y nombres del experto: Prieto Chávez Rosas Job

Grado Académico: Doctor

Cargo e Institución: Coordinador de Investigación de la UCV

Nombre del instrumento a validar: Cuestionario PDCA de la gestión del servicio.

Autor del instrumento: Jorge Duberly La Rosa López

Título del Proyecto de Tesis: La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de los clientes en la distribuidora PMA EIRL.

Indicadores	Criterios	Calificación			
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
		De 0 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible			x	
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems.			x	
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables.			x	
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere.			x	
Viabilidad	Es viable su aplicación			x	

**Valoración**

Puntaje: (De 0 a 20) :15

Calificación: (De Deficiente a Muy Bien) - Bueno

**Observaciones:**

El presente instrumento de investigación, cuenta con la objetividad y responde a la rigurosidad científica.

**Fecha:** 30/08/2019

**Firma:**

**DNI:** 41651398

  
Dr. Rosas Job Prieto-Chávez  
Abogado CAS N° 2486  
Administrador

**Universidad Señor de Sipán.**

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS.**

Apellido y nombres del experto: JOHAN ALEXANDER BUENO ESPINOZA

Grado Académico: ING. INDUSTRIAL CIP-168676

Cargo e Institución: JEFE DE OPERACIONES-DISTRIBUIDORA PMA EIRL

Nombre del instrumento a validar: Cuestionario PDCA de la gestión del servicio.

Autor del instrumento: Jorge Duberly La Rosa López

Título del Proyecto de Tesis: La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de los clientes en la distribuidora PMA EIRL.

Indicadores	Criterios	Calificación			
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
		De 0 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible			X	
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems.			X	
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables.			X	
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere.			X	
Viabilidad	Es viable su aplicación			X	

**Valoración**

Puntaje: (De 0 a 20)15

Calificación: (De Deficiente a Muy Bien) Bueno

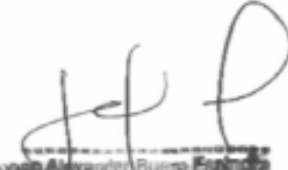
**Observaciones:**

Seguir con las recomendaciones dadas

Fecha: 29/8/2019

Firma:

DNI: 42065377



Johan Alexander Bueno Espinoza  
ING. INDUSTRIAL  
CIP N° 168676

Anexo 4: Validación de instrumento satisfacción del cliente.



ESCUELA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION DEL CLIENTE**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1-Fiabilidad</b>							
1	¿Considera que la empresa da una buena atención?	✓		✓		✓		
2	¿Considera que la empresa ofrece un servicio personalizado?	✓		✓		✓		
3	¿Confías en que te entregan tus pedidos solicitados a tiempo y completo?	✓		✓		✓		
4	¿La información que te brinda la empresa es oportuna y adecuada sobre tus requerimientos?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Capacidad de Respuesta:</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	¿El personal que representa a la empresa está disponible para orientar y capacitar a los clientes?	✓		✓		✓		
6	¿El trato del personal de la empresa con los clientes es considerado y amable?	✓		✓		✓		
7	¿El personal de la empresa que brinda atención al cliente presenta una imagen de honestidad y confianza?	✓		✓		✓		
8	¿Observo que la empresa cumple con los tiempos de entrega de producto al cliente?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Seguridad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿El personal que representa a la empresa está totalmente calificado?	✓		✓		✓		
10	¿Cuándo tengo problemas con el pedido acudo a la empresa y sé que encontraré las mejores soluciones?	✓		✓		✓		
11	La empresa apoya el desarrollo de acciones en aspectos relacionados con la calidad y el proceso de mejoramiento continuo?	✓		✓		✓		
12	¿La empresa proporciona a su representante los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en la atención?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Empatía</b>							
13	¿Cuándo acudo a la empresa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas?	✓		✓		✓		
14	¿La empresa me asegura un horario flexible siempre que se requiera de sus servicios?	✓		✓		✓		
15	¿La empresa siempre informa de una manera clara y comprensible sobre los cambios y modalidades de pedidos etc.?	✓		✓		✓		
16	¿La empresa evalúa de forma adecuada las quejas y sugerencias de los clientes con el objetivo de mejorar sus servicios?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Tangible</b>							
17	¿El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo en cualquier lugar)?	✓		✓		✓		
18	¿La empresa dispone de los medios de comunicación con otras áreas que faciliten la atención adecuada y oportuna?	✓		✓		✓		
19	¿La empresa realiza ciertas inversiones para mejorar los materiales y demás	✓		✓		✓		

Fuente: Julcarima (2017, pág. 87)

	suministros con la finalidad de mejorar sus atenciones?	✓		✓		✓	
20	¿La atención de servicio al cliente tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Hilwka Vega Guevara ..... DNI: 28284526

Especialidad del validador: Investigación Científica .....

Abril 26 de 04 del 2017.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....  
Firma del Experto Informante.



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION DEL CLIENTE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1-Fiabilidad</b>							
1	¿Considera que la empresa da una buena atención?	✓		✓		✓		
2	¿Considera que la empresa ofrece un servicio personalizado?	✓		✓		✓		
3	¿Confías en que te entregan tus pedidos solicitados a tiempo y completo?	✓		✓		✓		
4	¿La información que te brinda la empresa es oportuna y adecuada sobre tus requerimientos?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Capacidad de Respuesta:</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	¿El personal que representa a la empresa está disponible para orientar y capacitar a los clientes?	✓		✓		✓		
6	¿El trato del personal de la empresa con los clientes es considerado y amable?	✓		✓		✓		
7	¿El personal de la empresa que brinda atención al cliente presenta una imagen de honestidad y confianza?	✓		✓		✓		
8	¿Observo que la empresa cumple con los tiempos de entrega de producto al cliente?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Seguridad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿El personal que representa a la empresa está totalmente calificado?	✓		✓		✓		
10	¿Cuándo tengo problemas con el pedido acudo a la empresa y sé que encontraré las mejores soluciones?	✓		✓		✓		
11	La empresa apoya el desarrollo de acciones en aspectos relacionados con la calidad y el proceso de mejoramiento continuo?	✓		✓		✓		
12	¿La empresa proporciona a su representante los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en la atención?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Empatía</b>							
13	¿Cuándo acudo a la empresa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas?	✓		✓		✓		
14	¿La empresa me asegura un horario flexible siempre que se requiera de sus servicios?	✓		✓		✓		
15	¿La empresa siempre informa de una manera clara y comprensible sobre los cambios y modalidades de pedidos etc.?	✓		✓		✓		
16	¿La empresa evalúa de forma adecuada las quejas y sugerencias de los clientes con el objetivo de mejorar sus servicios?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Tangible</b>							
17	¿El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo en cualquier lugar)?	✓		✓		✓		
18	¿La empresa dispone de los medios de comunicación con otras áreas que faciliten la atención adecuada y oportuna?	✓		✓		✓		
19	¿La empresa realiza ciertas inversiones para mejorar los materiales y demás	✓		✓		✓		

Fuente: Julcarima (2017, pág. 89)



	suministros con la finalidad de mejorar sus atenciones?	/		/		/	
20	¿La atención de servicio al cliente tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Rivera Castilla Samuel ..... DNI: 07722877 .....

Especialidad del validador: Magister en Administración .....

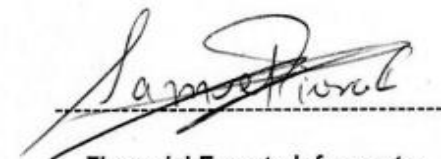
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Abril 27 de 04 del 2017.....



Firma del Experto Informante.

Fuente: Julcarima (2017, pág. 90)

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION DEL CLIENTE

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1-Fiabilidad</b>							
1	¿Considera que la empresa da una buena atención?	✓		✓		✓		
2	¿Considera que la empresa ofrece un servicio personalizado?	✓		✓		✓		
3	¿Confías en que te entregan tus pedidos solicitados a tiempo y completo?	✓		✓		✓		
4	¿La información que te brinda la empresa es oportuna y adecuada sobre tus requerimientos?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Capacidad de Respuesta:</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	¿El personal que representa a la empresa está disponible para orientar y capacitar a los clientes?	✓		✓		✓		
6	¿El trato del personal de la empresa con los clientes es considerado y amable?	✓		✓		✓		
7	¿El personal de la empresa que brinda atención al cliente presenta una imagen de honestidad y confianza?	✓		✓		✓		
8	¿Observo que la empresa cumple con los tiempos de entrega de producto al cliente?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Seguridad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿El personal que representa a la empresa está totalmente calificado?	✓		✓		✓		
10	¿Cuándo tengo problemas con el pedido acudo a la empresa y sé que encontraré las mejores soluciones?	✓		✓		✓		
11	La empresa apoya el desarrollo de acciones en aspectos relacionados con la calidad y el proceso de mejoramiento continuo?	✓		✓		✓		
12	¿La empresa proporciona a su representante los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en la atención?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Empatía</b>							
13	¿Cuándo acudo a la empresa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas?	✓		✓		✓		
14	¿La empresa me asegura un horario flexible siempre que se requiera de sus servicios?	✓		✓		✓		
15	¿La empresa siempre informa de una manera clara y comprensible sobre los cambios y modalidades de pedidos etc.?	✓		✓		✓		
16	¿La empresa evalúa de forma adecuada las quejas y sugerencias de los clientes con el objetivo de mejorar sus servicios?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Tangible</b>							
17	¿El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo en cualquier lugar)?	✓		✓		✓		
18	¿La empresa dispone de los medios de comunicación con otras áreas que faciliten la atención adecuada y oportuna?	✓		✓		✓		
19	¿La empresa realiza ciertas inversiones para mejorar los materiales y demás	✓		✓		✓		

Fuente: Julcarima (2017, pág. 91)

	suministros con la finalidad de mejorar sus atenciones?	/		/		/	
20	¿La atención de servicio al cliente tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. CHANTAL JARA AGUIRRE ..... DNI: 25451905 .....

Especialidad del validador: GESTION EDUCACIONAL .....

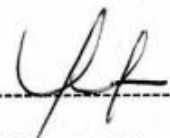
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Abril 27 de Abril del 2017 .....



Firma del Experto Informante.

Anexo 5: Confiabilidad del cuestionario diagnóstico PDCA de la proceso de distribución.

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válidos	48	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	48	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	16

Anexo 6: Confiabilidad del cuestionario satisfacción del cliente.

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válidos	363	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	363	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,813	20

Anexo 7: Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA.

**Tabla 31.**

*Resultados del cuestionario proceso de distribución basado en el ciclo PDCA.*

Etapa	Pregunta	En desacuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Total	En desacuerdo(-)	De Acuerdo(+)
Planificar	1-Se coordinan estrategias y reuniones sobre servicio de atención al cliente con los distintos equipos de reparto del área de distribución.	31	17	65%	35%	100%		
	2-Son claros y seguros los pasos a seguir que realizo en el proceso de atención al cliente	22	26	46%	54%	100%	53%	47%
	3-Estan definidas mis funciones por mi jefe inmediato.	21	27	44%	56%	100%		
	4-El chofer como responsable del equipo de reparto toma decisiones con la participación de los demás	27	21	56%	44%	100%		

integrantes del equipo.

Hacer	5-Las instalaciones del área donde laboro facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los clientes.	27	21	56%	44%	100%		
	6-Mi empresa me brinda los conocimientos necesarios para mejorar el servicio de atención al cliente	26	22	54%	46%	100%	56%	45%
	7-Siento que mis jefes directos me dan asistencia para mi trabajo diario	27	21	56%	44%	100%		
	8-Las herramientas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	27	21	56%	44%	100%		
Controlar	9-Existen procesos que requieren aprobación de alguna autoridad superior	28	20	58%	42%	100%		
	10-Recibo información de cómo me desempeño en el servicio de atención al cliente.	28	20	58%	42%	100%	58%	43%
	11-El responsable de mi área me mantiene informado sobre los alcances de los objetivos mensuales y anuales con respecto al servicio de	27	21	56%	44%	100%		

atención al cliente.

	12-Existe una frecuencia para evaluaciones de desempeño sobre mi trabajo	28	20	58%	42%	100%		
	13-Mis funciones y responsabilidades están definidas por tanto se lo que esperan de mi	27	21	56%	44%	100%		
	14-con las herramientas necesarias lograría un mejor servicio al cliente.	15	33	31%	69%	100%		
Actuar	15-Contando con una retroalimentación frecuente y oportuno por parte de mi jefe directo lograre mejorar y cumplir con los objetivos de atención al cliente	15	33	31%	69%	100%	36%	64%
	16-Recibiendo capacitación constante me siento mayor orientado en respuesta ante la atención al cliente.	13	35	27%	73%	100%		

Fuente: Cuestionario de proceso de distribución basado en el ciclo PDCA.

Anexo 8: Proceso de distribución basado en el ciclo PDCA.

**Tabla 32.**

*Proceso de distribución basado en el ciclo PDCA.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	3	6.25	6.25	6.25
Malo	29	60.42	60.42	66.67
Regular	7	14.58	14.58	81.25
Bueno	9	18.75	18.75	100
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos-Reporte SPSS del investigador.

Anexo 9: Nivel de satisfacción del cliente por dimensión.

**Tabla 33:**

*Nivel de satisfacción del cliente por dimensión.*

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Fiabilidad	14%	44%	42%
Capacidad de respuesta	25%	61%	14%
Seguridad	42%	34%	25%
Empatía	31%	40%	29%
Tangible	32%	51%	17%

Fuente: Base de datos de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.



Anexo 10: Resumen de satisfacción del cliente por dimensión.

**Tabla 34.**

*Resumen de satisfacción del cliente por dimensión.*

Nivel	Fiabilidad		Capacidad de respuesta		Seguridad		Empatía		Tangible	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	51	14%	92	25%	151	42%	111	31%	117	32%
Medio	159	44%	221	61%	123	34%	145	40%	186	51%
Alto	153	42%	50	14%	89	25%	107	29%	60	17%
Total	363	100%	363	100%	363	100%	363	100%	363	100%

Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente anexo 14.

Anexo 11: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.

**Tabla 35.**

*Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.*

Dimensiones	Ítems	Nunca (1)		Casi Nunca (2)		A veces (3)		Casi Siempre (4)		Siempre (5)		Total encues- tados	Total ponde- rados	%	Percepc iones
		# Encuestados	Total	# Encuestados	Total	# Encuestados	Total	# Encuestados	Total	# Encuestados	Total				
Capacidad de Respuesta	1	29	29	85	170	120	360	47	188	82	410	363	1157	3.187	3.332
	2	46	46	105	210	75	225	48	192	89	445	363	1118	3.079	
	3	8	8	48	96	93	279	159	636	55	275	363	1294	3.564	
	4	54	54	51	102	39	117	99	396	120	600	363	1269	3.495	
	5	38	38	73	146	157	471	47	188	48	240	363	1083	2.983	
Seguridad	6	42	42	168	336	78	234	56	224	19	95	363	931	2.564	2.884
	7	91	91	66	132	103	309	51	204	52	260	363	996	2.743	
	8	36	36	90	180	56	168	111	444	70	350	363	1178	3.245	
	9	52	52	41	82	59	177	114	456	97	485	363	1252	3.449	
Empatía	10	30	30	83	166	85	255	131	524	34	170	363	1145	3.154	3.198
	11	62	62	77	154	71	213	125	500	28	140	363	1069	2.944	
	12	37	37	52	104	137	411	60	240	77	385	363	1177	3.242	
Tangibilidad	13	45	45	46	92	58	174	118	472	96	480	363	1263	3.479	3.360
	14	35	35	41	82	75	225	144	576	68	340	363	1258	3.465	
	15	14	14	83	166	46	138	141	564	79	395	363	1277	3.517	
	16	91	91	25	50	80	240	135	540	32	160	363	1081	2.977	
Percepciones	17	42	42	41	82	98	294	108	432	74	370	363	1220	3.360	3.195
	18	27	27	73	146	174	522	54	216	35	175	363	1086	2.991	
	19	27	27	72	144	56	168	139	556	69	345	363	1240	3.415	
	20	68	68	50	100	94	282	112	448	39	195	363	1093	3.011	

Fuente: Base de datos –Reporte SPSS del investigador.

Anexo 12: Representación de la Escala Likert para aclarar la satisfacción del cliente:

**Tabla 36.**

*Representación de la Escala Likert para aclarar la satisfacción del cliente:*

Nivel de Likert	Significado	Rango de porcentaje de satisfacción del cliente
1	Extremadamente Insatisfecho	0-20
2	Insatisfecho	20-40
3	Neutro	40-60
4	Satisfecho	60-80
5	Muy satisfecho	80-100

Fuente: Departamento de Sistema de Gestión de Calidad del H. Ayuntamiento de Cajeme, 2008.

### Anexo 13: Base de datos del área de servicio de atención al cliente de la Distribuidora PMA EIRL.

Base de datos del área de servicio de atención al cliente de la Distribuidora PMA EIRL. - Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	N	O	P	Q
1	Nro.	Código Locación	Locación	Contacto	Nº Días	F. Registro	Mes	Año	H. Registro	Código	Tipo Cliente	Nombre	Generado	Responsable	Tipo Contacto
103	129	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	446875	17	26/03/2018	marzo	2018	09:19:03	1543200	Cliente	ANTICONA AQUINO ANNIE ANAIZ R-09	MELGAREJO, NOEMI	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
104	130	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	447299	14	27/03/2018	marzo	2018	09:39:53	389673	Cliente	HOSTAL CHIFA CANTON E.I.R.L R-18	VARGAS, ANTONY	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
105	131	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	447769	13	28/03/2018	marzo	2018	12:03:58	713994	Cliente	HOTEL BUENOS AIRES SRL R-04	SOTO, JAIME	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
106	132	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	447874	15	28/03/2018	marzo	2018	15:16:26	652569	Cliente	BARBARAN AVALOS M. R-13	CARDENAS, MILAGROS	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
107	133	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	448691	7	03/04/2018	abril	2018	10:25:14	615988	Cliente	LAGUNA GUERRERO ZOILA R-05	MELGAREJO, NOEMI	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
108	134	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	448726	43	03/04/2018	abril	2018	10:59:13	556039	Cliente	TOCAZ DE REBAZA FLOR R-15	PEREDO, ALEX	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
109	135	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	449495	7	05/04/2018	abril	2018	10:48:50	393748	Cliente	OLIVERA VEGA DINA LILIANA R-21	CARDENAS, MILAGROS	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
110	136	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	450764	38	09/04/2018	abril	2018	16:10:52	957859	Cliente	ACUÑA ABRIGO YOHAN RICHARD R-11	CARDENAS, MILAGROS	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
111	137	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	451226	2	10/04/2018	abril	2018	16:51:39	616235	Cliente	SOLAR GORDILLO HELGA CELESTE R-07	VARGAS, ANTONY	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
112	138	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	451355	1	11/04/2018	abril	2018	10:52:57	60678	Cliente	D'ANGELO SOMONTES JOSE R-19	MELGAREJO, NOEMI	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
113	139	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	452638	30	16/04/2018	abril	2018	09:06:14	964077	Cliente	ZAVALETA SAAVEDRA OSMER RUBEN R-01	MELGAREJO, NOEMI	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
114	140	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	454023	29	19/04/2018	abril	2018	15:32:32	81577	Consumidor	ORTIZ LEMAS HAYDEE CARMEN	CARDENAS, MILAGROS	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
115	141	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	454236	21	20/04/2018	abril	2018	11:38:33	1517085	Cliente	REST. E INVERSION.OBREGON SRL R-22	CARDENAS, MILAGROS	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
116	142	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	454300	31	20/04/2018	abril	2018	13:13:52	966996	Cliente	CORRO DE ANGELES ENA RITA R-10	VARGAS, ANTONY	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
117	143	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	454304	21	20/04/2018	abril	2018	13:20:57	760869	Cliente	EDGAR CARO PAREDES R-17	PEREDO, ALEX	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
118	144	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	454680	18	23/04/2018	abril	2018	09:21:52	392417	Cliente	LUPE CHAFLOQUE SALAZAR R-24	VARGAS, ANTONY	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
119	145	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	454987	18	23/04/2018	abril	2018	16:17:31	587038	Cliente	SARE DE LUERA ROSARIO R-26	PEREDO, ALEX	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
120	146	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	457013	18	02/05/2018	mayo	2018	09:57:31	35824	Cliente	GUZMAN ALFARO EMERITA CONSUELO R-14	SOTO, JAIME	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
121	147	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	457235	14	02/05/2018	mayo	2018	15:22:34	1537601	Cliente	RAMOS IPANAQUE MANUELA R-08	PEREDO, ALEX	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
122	148	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	457331	14	03/05/2018	mayo	2018	09:38:11	655444	Cliente	ACOSTA DE GONZALES DIANA R-15	VALDIVIA, ANTHONY	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo
123	150	68	PMA EIRLTDACHIMBOTE	457512	7	03/05/2018	mayo	2018	12:52:14	759009	Cliente	MERINO MENDEZ DE TORRES HAYDEE R-04	VARGAS, ANTONY	CALIDAD, TRUJILLO	Reclamo


ListaContacto

Anexo 14: Formato para reuniones del equipo líder de resolución de problemas.

<b>EQUIPO DE RESOLUCION DE PROBLEMAS</b>					
		<b>EMPRESA DISTRIBUIDORA PMA EIRL</b>		<b>SEDE :CHIMBOTE</b>	
<b>PARTICIPANTES EN LA REUNION DE RESOLUCION DE PROBLEMAS</b>					
<b>Participantes :</b>		<b>Cargo</b>		<b>Área</b>	
1.-	Carlos Landeras Castillo	Administrador	Administración		
2.-	Jorge La Rosa López	Supervisor del SSO	Sistemas Integrados de Gestión		
3.-	Juan Carlos Luna Jefe de	Jefe de Ventas	Ventas		
4.-	Víctor Mogollón Mezarino	Jefe de Almacén	Almacén		
5.-	María Lucia Grandez Ramírez	Asistente de Capital Humano	Capital Humano		
6.-	Isaura Rodríguez Cueva	Asistente del SAC	Servicio de Atención al Cliente		
7.-	Andrew Miranda Colon	Monitor de Distribución	Distribución		
8.-	Miguel Hernández Mendo	Monitor de Distribución	Distribución		
9.-	Yoel Gálvez Díaz	Supervisor de Flota	Mantenimiento de Flota		
<b>PROBLEMA</b>		<b>RECLAMOS DE PRODUCTO TERMINADO POR MALA ATENCION EN EL AREA DE DISTRIBUCION DE LA DISTRIBUIDORA PMA EIRL CHIMBOTE</b>			
PDCA N°		1			
FECHA DE APERTURA					
FECHA DE CIERRE					
CLIENTE		DISTRIBUIDORA PMA EIRL			
PRODUCTO		Proceso de distribucion			
N ° DE PARTE		01/01/1900			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15: Plan de acción.

<b>PLANEAR -HACER</b>	<b>DISTRIBUIDORA PMA EIRL CHIMBOTE</b>	
<b>PLAN DE ACCIONES</b>	<b>Producto : Proceso de distribucion</b>	

**FECHA DE APERTURA:**

**FECHA DE CIERRE:**

Causa Raiz	Problemas	¿Qué hacer?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cuándo?		Estado
						Inicio	Fin	
Medición	Evolución de reclamos	Coordinar reuniones entre el área de Distribución y Servicio de Atención al Cliente para revisar reclamos por mala atención.	Mediante la clasificación de los motivos de reclamos más recurrentes en el momento de la atención del personal del área de distribución.	Distribución/SAC	Se deben identificar los motivos de los reclamos que más afectan en el servicio de atención al cliente.	Mensual		0%

		Incluir como KPI los reclamos efectuados por mala atención.	Diseñar instructivo de KPI de reclamos.	Distribución/SAC	Para reducir el número de reclamos se debe fijar una meta que sea alcanzable	Semana 1		0%
	Desempeño del trabajador	Medir el desempeño del trabajador del área de distribución.	Atravez de un formato de desempeño del trabajador del área de distribución donde se evalué el cumplimiento de objetivos, y desenvolvimiento en el servicio brindado al cliente.	Distribución	Se debe mejorar la calidad del servicio de atención a los clientes.	Mensual		0%
Materiales	Carretas deterioradas	Contar con carretas en buenas condiciones operativas, para evitar reclamos por contaminación, rotura de empaques o botellas.	Mediante elaboración de un plan de renovación de carretas	Flota	Se debe proyectar una buena imagen en el mercado.	Mensual		0%

Mano de obra	Servicio inadecuado	Capacitación al personal de Distribución en técnicas de atención al cliente	Implementación de un plan de capacitaciones en donde se identifique los pasos en la atención del cliente	Distribución	El personal del área de distribución debe saber cómo actuar correctamente en la atención del cliente.	Semana 1y 2		0%
		Implementación de los pasos de atención al cliente	Elaboración de un flujograma donde se establezcan los pasos de la atención al cliente	Distribución	El personal que entrega los productos debe actuar de acuerdo a una secuencia lógica de atención al cliente	Semana 1		
	Comportamiento inapropiado	Aplicación de medidas disciplinarias a quienes realizan prácticas inadecuadas en las entregas de los productos.	Mediante llamadas de atención escrita de acuerdo al reglamento interno de trabajo de la empresa	Distribución/CC . HH	Se debe mantener el principio de autoridad.	Mensual		
		Reconocimiento a trabajadores que brindan buen servicio en el mercado trabajador del mes.	Elaborar programa de trabajador del mes	Distribución/CC . HH	Se debe felicitar al trabajador que realiza un buen trabajo	Mensual		0%



Métodos	Falta de procedimientos ante reclamos recurrentes	Elaborar flujogramas de actuación para cuando se produzca algún reclamo recurrente por mal servicio en la atención al cliente.	Estandarizar el procedimiento del área de distribución donde se establezca la forma de actuar ante unos reclamos recurrentes que afectan el nivel de atención al cliente.	Distribución/SAC	Se debe tener un referente donde se establezca los pasos a seguir ante un reclamo por mal servicio recurrente.	Semana 1	0%
		Elaborar flujograma para atención de los reclamos efectuados por los clientes.	El encargado de atención del cliente debe tener un procedimiento donde se le indique como tratar al cliente	SAC	El responsable del área de servicio de atención al cliente debe saber actuar de acuerdo a un estándar para resolver los reclamos	Semana 1	0%
	Supervisión inadecuada	Planificar actividades de seguimiento a la supervisión en campo	Elaborar cronograma de actividades para la semana	Distribución	Se debe tener un orden de las actividades a realizar en la semana.	Semanal	0%

		Supervisar correcto desempeño de los auxiliares y choferes de reparto en cuanto al servicio de la atención del cliente.	Implementar formato de seguimiento del desempeño del auxiliar de reparto.	Distribución	Luego de haber capacitado al personal se necesita hacer el seguimiento al cumplimiento de lo aprendido en las capacitaciones .	Semanal	0%
--	--	---	---	--------------	--	---------	----

Fuente: Elaboración propia.





Anexo 18: Instructivo de atención al cliente.

## 1. OBJETIVO

Este documento es de aplicación del área de Servicio al Consumidor / Cliente de DPMA

## 2. RESPONSABILIDADES

Ejecutado por: Personal de **Servicio** al Consumidor / Cliente.

Verificado por: Jefatura de Servicio al Consumidor / Cliente.

## 3. REFERENCIAS

Esta instrucción se apoya del Programa de Respuesta al Consumidor de Coca – Cola Company.

## 4. INSTRUCCIÓN

### RESPUESTA TELEFÓNICA

- Utilizar tono de voz cordial y amistosa, que anime al cliente a exponer su visión del problema.
- Escuchar totalmente la narración del incidente, tomando nota de todo lo que ayude a esclarecer los hechos de tal forma que pueda hacerse una definición del problema.
- Evitar hacer análisis del problema, sugiriendo posibles causas del mismo y en ningún momento admitir responsabilidad o culpabilidad.
- Durante el dialogo telefónico, refiérase solo al incidente experimentado por el consumidor / cliente, nunca traer a colación otros posibles problemas o incidentes.
- Si el incidente se relaciona con aspectos de salud, debe dejarse a discreción de quien llama cualquier decisión respecto al tratamiento médico.

- Si por la naturaleza de la llamada se determina hacer una visita personal, debe definirse el día y la hora más conveniente para ambas partes para efectuar la cita.
- Enfatizar siempre el compromiso de calidad y seguridad por parte de la empresa con relación al tema específico. Si el consumidor / cliente, además pide información específica sobre el producto o la distribuidora, se le puede ofrecer material de referencia.
- Se debe asegurar al consumidor / cliente que la información de su reclamo será compartida con el personal que pueda ofrecer una solución más adecuada a su problema.
- Finalmente debe agradecer brevemente la oportunidad de tratar con un consumidor / cliente de nuestros productos y asegurar que puede confiar con nuestros controles de calidad y que siga disfrutando de nuestros productos.

### SEGUIMIENTO

- Si la respuesta al consumidor / cliente implica involucramiento de otra persona o departamento, debe enviársele un reporte completo de la llamada para que por su parte, asegure una respuesta adecuada y satisfactoria al caso. A su vez, deberá enviar por escrito al responsable de S.C.C. Un reporte sobre las acciones tomadas (mail o SAC).
- Se supone que, para que el seguimiento sea efectivo, los gerentes y el personal de todos los departamentos involucrados deben estar comprometidos con el sistema de S.C.C.
- Si a través del teléfono se ofreció el envío de alguna carta o material, debe asegurarse su envío y la certificación de recibido.

Fuente: Instructivo de atención al cliente de Distribuidora PMA EIRL Chimbote (pág. 1 y 2).

Anexo 19: Formato de desempeño del trabajador.



REGISTRO	Pág. 1 de 1
EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Version:01
	Codigo: Reg. DL. Distribución.

NOMBRE DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_  
 SUPERIOR INMEDIATO \_\_\_\_\_ ÁREA \_\_\_\_\_ TIEMPO SERVICIO \_\_\_\_\_

**EMPRESA DISTRIBUIDORA PMA EIRL**

El objetivo para llevar a cabo esta evaluación es lograr **MEDIR** la gestión realizada por nuestros colaboradores a través de su **DESEMPEÑO**, durante un periodo de tiempo determinado, aprovechando a la vez establecer medios de comunicación interna y altos niveles

**I. CONCEPTO PERSONAL SOBRE EL COLABORADOR (ESTE ÍTEM DEBE SER GESTIONADO POR EL SUPERIOR INMEDIATO)**  
 Escriba su opinión de acuerdo al conocimiento que tenga sobre SU empleado

¿Cuál ha sido el aspecto que más ha mejorado su colaborador durante el periodo evaluado?			
¿Cuál es el principal aporte que ha realizado su colaborador durante el periodo evaluado?			
El colaborador tiene potencial de desarrollo dentro de la organización <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Qué cargo considera que estaría preparado para ocupar en menos de 2 años		

**II. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Evalué los objetivos e indicadores de seguimiento específicos de la persona durante el periodo evaluado. Escriba la calificación

SEGUIMIENTO A OBJETIVOS	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
Registre el valor acumulado del cumplimiento de los objetivos en el periodo evaluado usando la escala 1 a 10.	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,5	4,6 a 5	SI/NO	TOTAL

**III. FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO**

Evalué su desempeño según los criterios enunciados. Usted como colaborador de la empresa debe gestionar este ítem. Únicamente deje en blanco el espacio de **exceder expectativas**, ítem que será evaluado por su superior inmediato.

CRITERIO	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,5	4,6 a 5	SI/NO	TOTAL
<b>CALIDAD DEL SERVICIO.</b> Considere la exactitud,	CASI SIEMPRE Comete se equivoca	POR LO GENERAL,	Es BASTANTE CUIDADOSO,	Sus resultados son		

la frecuencia de no reclamos, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio realizado.		trabaja con cuidado. Algunas veces comete errores	generalment e no comete errores	EXCEPCIONAL S. Casi nunca comete errores. Merece la máxima confianza		
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Considere el grado de conocimiento que tiene sobre su trabajo, sobre los procedimientos y técnicas de su cargo. Si puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus actividades	CONOCE POCO sus funciones, requiere de seguimiento continuo, falla en la planificación y ejecución de las actividades	Tiene un conocimiento ACEPTABLE de sus funciones, casi siempre requiere de seguimiento y control periódico	Conoce muy BIEN su trabajo, se mantiene actualizado, necesita de poco seguimiento periódico	DOMINA su trabajo. Está en capacidad de enseñar sus funciones, no necesita supervisión		
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Evalúe la medida en que muestra compromiso, dedicación frente al trabajo y su cumplimiento en la entrega o prestación del servicio. Si asume las consecuencias de sus errores y cuida sus herramientas de trabajo	NO ES CONSTANTE, casi siempre falla o busca disculpas a sus compromisos establecidos. Tiende a posponer su responsabilidad	CUMPLE lo establecido pero necesita control, en ocasiones evita comprometerse, no siempre es oportuno en su trabajo	Se DEDICA de forma constante y es oportuno en la entrega de su trabajo. Asume los compromisos adquiridos	SIEMPRE cumple con lo solicitado y asignado y en el plazo establecido. Asume plenamente su responsabilidad		
<b>ACTITUD:</b> Evalúe la intención de cooperación, colaboración, actitud frente a la empresa, la dirección, los compañeros la manera como asimila las ordenes y el interés en adquirir mayores conocimientos para ser mejor.	SOLO colabora cuando es necesario. A veces es difícil de tratar	Está SATISFECHO con su trabajo. Por lo general muestra buena voluntad	SE DESEMPEÑA BIEN en el trabajo en equipo. Es Cortes	se ESFUERZA AL MÁXIMO, está en armonía con su entorno de trabajo		
<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Evalúe el nivel de sensatez con que toma las decisiones, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o situaciones inesperadas.	Con FRECUENCIA se equivoca, hay que darle permanentemente instrucciones detalladas	DEMUESTRA razonable sensatez en circunstancias normales	RESUELVE los problemas normalmente e con un alto grado de sensatez	Se puede CONFIAR SIEMPRE en sus decisiones. Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones que se le presente.		
<b>INNOVACIÓN:</b> Evalúe la iniciativa, si busca oportunidades para mejorar su trabajo, o sugiere ideas para mejorar sus funciones asignadas	MUY POCAS VECES presenta ideas o mejoramientos en su puesto de trabajo o área, necesita asesoría en la mayoría de trabajos asignados	ALGUNAS VECES sugiere ideas o mejoramientos en su trabajo o área, necesita ser asesorado en alguno de sus trabajos asignados	POR LO GENERAL concibe ideas de mejoramiento o para su trabajo o área, puede desarrollar su trabajo a	SIEMPRE está en búsqueda de oportunidades de mejora, puede encargarse de un proyecto o trabajo sin asesoría		



			partir de una sola idea			
<b>DIRECCIÓN:</b> Evalúe el grado en que colabora, motiva o influye sobre el personal a su cargo o compañeros de trabajo. Como delega, a quien, cuando y como corresponde.	NO motiva a su equipo, no delega ni controla. Puede cumplir bien uno de estos aspectos.	BUSCA motivar a su equipo. No siempre delega y controla como debería	CASI SIEMPRE motiva a su equipo, delega y controla de forma correcta.	MANTIENE MOTIVADO a su equipo y tiene ascendiente sobre él. Delega y controla de forma correcta		
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA:</b> Valora lo que le aporta a la empresa y siente orgullo de formar parte de ella, mediante el permanente esfuerzo y dedicación orientados al logro de los objetivos.	NO DEMUESTRA sentido de pertenencia, le falta más valoración frente a lo que hace	ALGUNAS VECES Muestra sentido de pertenencia, ocasionalmente se le solicita mayor esfuerzo	CASI SIEMPRE Muestra orgullo y pertenencia frente a la labor y el logro de los objetivos	SIEMPRE MUESTRA valoración frente a lo que hace y muestra orgullo de formar parte de la empresa		
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS:</b> Sigue a cabalidad las normas y procedimientos (administrativos, de calidad, salud ocupacional y seguridad industrial y medio ambiente)	NO MUESTRA cumplimiento para seguir las normas, realizando lo que considera importante	ALGUNAS VECES cumple con las normas establecidas, necesita que se le solicite responder a ellas	CASI SIEMPRE cumple con las normas y recibe instructivos con respeto y aceptación de ellos	SIEMPRE CUMPLE con las normas, da ejemplo y ayuda a que otros las cumplan		
<b>PROMEDIO CALIFICACIÓN</b>						

Fuente: Distribuidora PMA EIRL.

Anexo 20: Formato de nivel de servicio.



**NIVEL DE SERVICIO DE DISTRIBUCION**

FECHA : \_\_\_\_\_  
 ZONA: \_\_\_\_\_  
 SSDD: \_\_\_\_\_  
 CHOFER: \_\_\_\_\_

CALIFICACION	
MUY BUENO	5
BUENO	4
REGULAR	2
MALO	0

Nº	CODIGO	RUTA	CLIENTE	ATRIBUTOS A EVALUAR						OBSERVACIONE	ACCION CORRECTIVA
				ENTREGA PEDIDO COMPLETO	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA	HONESTIDAD REPARTIDOR	TRATO DE AYUDANTES	REALIZA LOS CAMBIOS	ASPECTO PERSONAL		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

AUXILIAR: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 21: Check list de verificación de actividades.

### PDCA PASO 3: VERIFICAR CHECK LIST DE VALIDACIÓN DE ACTIVIDADES

Indicador:  
 Fecha inicio:      Fecha fin:  
 Producto: Bebidas de gaseosas coca  
 cola e inka kola

Actividades Programadas	Se cumplió dentro de la fecha establecida		Fecha de inicio	Duración	% Cumplimiento
	SI	NO			
Coordinar reuniones entre el área de Distribución y Servicio de Atención al Cliente para revisar reclamos por mala atención.					
Incluir como KPI los reclamos efectuados por mala atención					
Medir el desempeño del trabajador del área de distribución.					
Contar con carretas en buenas condiciones operativas, para evitar reclamos por contaminación, rotura de empaques o botellas.					
Capacitación al personal de Distribución en técnicas de atención al cliente					
Implementación de los pasos de atención al cliente					
Aplicación de medidas disciplinarias a quienes realizan prácticas inadecuadas en las entregas de los productos.					
Reconocimiento a trabajadores que brindan buen servicio en el mercado trabajador del mes.					
Elaborar flujogramas de actuación para cuando se produzca algún reclamo recurrente por mal servicio en la atención al cliente.					
Elaborar flujograma para atención de los reclamos efectuados por los clientes.					
Planificar actividades de seguimiento a la supervisión en campo					
Supervisar correcto desempeño de los auxiliares y choferes de reparto en cuanto al servicio de la atención del cliente.					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22: Proceso de KPI de reclamos.

### **KPI de Reclamos.**

#### **Objetivo general**

La siguiente Norma tiene por objeto controlar la cantidad de reclamos por mala atención al cliente de los pedidos que son entregados a los clientes.

#### **Objetivo específico**

Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución de la empresa PMA EIRL.

#### **Definición**

Consiste en conocer el nivel de servicio efectuado en la entrega de pedidos a los clientes en cuanto al número de reclamos permitidos en un período determinado.

#### **Cálculo:**

$$\text{Reclamos solucionadas (QS)} = \frac{\text{Cantidad de reclamos solucionadas}}{\text{Cantidad de reclamos recibidas}} \times 100$$

Este indicador se calcula cada mes y debe ser menor o igual a 100%.

### **Responsable**

El responsable por el cálculo del indicador es el supervisor de distribución de la empresa Distribuidora PMA EIRL.

### **Fuente de la información**

Se debe pedir los reportes de reclamos al área del SAC.

### **Área que recibe el indicador:**

El indicador se presenta al área de distribución, dentro de los 3 Primeros días de cada mes.

### **Impacto**

Sirve para medir el nivel de servicio efectuado por el personal del área de distribución.

### **Gráfico del indicador**

Información para graficar el indicador de reclamos por mes el cual debe ser difundido a todo el personal que forma parte del área de distribución.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23: Formato de acciones de mejora.

Acciones de mejora.					
Actividades	Responsable			Fecha de Cumplimiento	
Acciones de mejora Aceptada:			Si		No
Aceptada por:		Fecha de Aceptación:			
Seguimiento y Verificación de la Eficacia de la Acción de mejora.					
Actividades	Fecha de Seguimiento	Acción Realizada		Acción Eficaz	
		Si	No	Si	No
		Cerrada		Abierta	
Realizado por:		Fecha de Cierre :			
Observaciones:					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24: Proforma de imprenta Leo Rojas.



PROFORMA

**SEÑORES:** DISTRIBUIDORA P.M.A.  
**ATENCIÓN:** SR CARLOS LANDERAS  
ADMINISTRADOR

**TIPO SERVICIO:**

Impresión de documentos según modelo en papel periódico, la entrega de los documentos es a los 3 días después de pagar la mitad del costo total.

Cantidad	Descripción	Costo Total
1 ciento	Impresión de formato según modelo (KPI)	S/ 25.00
1 millar	Impresión de formato según modelo (desempeño distribución)	S/ 140.00
½ millar	Impresión de formato según modelo (pasos de atención al cliente)	S/ 50.00
½ millar	Impresión de formato según modelo (memo.)	S/ 50.00
1 ciento	Impresión de formato según modelo (reclamo recurrente)	S/ 25.00
1 ciento	Impresión de formato según modelo (atención de reclamos)	S/ 25.00
Total		S/ 315.00

El precio final incluye IGV.

Chimbote – 26 de septiembre del 2019

---

Imprenta Leo Rojas -Chimbote -Santa -Ancash  
Celular 947145858

Fuente: Imprenta Leo Rojas.

Anexo 25: Proforma de fabricación de carretas.

	<b>DELTA GROUP S.A.C</b> <b>INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratistas Generales</li><li>• Construcciones y Reparaciones Navales</li><li>• Mantenimiento Industrial Preventivo</li><li>• Montaje y Fabricaciones Metálicas</li><li>• Diseño y Planeamiento de Proyectos</li><li>• Suministros de Personal Calificado</li><li>• Ensayos No Destructivos y Tintes</li><li>• Soldadura en General</li><li>• Instalaciones Eléctricas</li></ul>
	E-mail: <a href="mailto:deltagroupsac@hotmail.com">deltagroupsac@hotmail.com</a> RUC: 20541660365	

**PRESUPUESTO N° 0470 – 2019 - DGSAC CH**

CLIENTE: DISTRIBUIDORA P.M.A. EIRL  
ATENCIÓN: SR. CARLOS LANDERAS  
TIPO SERVICIO: ADMINISTRADOR  
FABRICACION DE CARRETAS.

**1. - DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO:**

Confección de 28 carretas según medidas del solicitante costo unitario 150 soles, total 4200 soles.

**2. - TIEMPO DE EJECUCIÓN:**

• Fabricación:	30 días
----------------	---------

**3. - CONDICIONES COMERCIALES:**

Precios:	En Soles (INCLUYE IGV)
Forma de Pago:	Adelanto del 50 % al Inicio, 50 % al término de la cobertura
Fecha de Inicio:	Disponibilidad Inmediata.
TELÉFONO CONTACTO:	983450544
CORREO:	<a href="mailto:deltagroupsac@hotmail.com">deltagroupsac@hotmail.com</a>

Chimbote – 25 de octubre del 2019

---

TALLER: Av. Camino Real Mz "J" Lt 5A Villa España CLARO 955528731 - 981396628 - 983450644  
CHIMBOTE - PERÚ

Fuente: Delta Group SAC.





Anexo 27: Proforma de capacitaciones.



**PROFORMA N0035-2019**

**SEÑORES:** DISTRIBUIDORA P.M.A. EIRL  
**ATENCIÓN:** SR. CARLOS LANDERAS  
ADMINISTRADOR

**Temática:**

Recorte de

Se trata del desarrollo de capacitaciones que buscan desarrollar en los participantes sus habilidades de atención al cliente desde la perspectiva de la experiencia. Brindar una atención amable y dedicada junto con la prestación del servicio en forma ágil y rápida constituyen la clave de una experiencia única para el cliente, a continuación, le presentamos los costos por cada capacitación.

Descripción	Costo Total
Taller en técnicas para la atención del cliente dirigido a un grupo de 50 personas	S/ 460
Capacitación en calidad en el servicio al cliente	S/ 250
Capacitación	S/ 250
Capacitación en problemas de servicio al cliente	S/ 250
Coaching en servicio	S/ 250
<b>Total</b>	<b>S/ 1460</b>

Todas las capacitaciones incluyen certificación por cada participante, estos precios incluyen IGV.

Chimbote – 28 de septiembre del 2019

Fuente: Power SAFE.

## Anexo 28: Permiso para la recolección de datos



**DISTRIBUIDORA PMA E.I.R.L.**

Av. José Pardo N° 3940 – Chimbote Teléfono: 043-280522

“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

### AUTORIZACION PARA EL RECOJO DE INFORMACION.

28 de Agosto de 2019.

Quien suscribe:

Sr. Adolfo Castillo Acuña.

Representante legal – Empresa Distribuidora PMA EIRL.

Autoriza: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado “LA GESTIÓN DEL SERVICIO COMO PROPUESTA DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA DISTRIBUIDORA PMA EIRL”.

Por el presente, el que suscribe Adolfo Castillo Acuña representante legal de la empresa DISTRIBUIDORA PMA EIRL, AUTORIZO al alumno Jorge Duberly La Rosa Lopez, con DNI 41520201, estudiante de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, y autor del trabajo de investigación denominado “LA GESTIÓN DEL SERVICIO COMO PROPUESTA DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA DISTRIBUIDORA PMA EIRL” al uso de información que comprende data histórica de reclamos por mal servicio, procedimientos de atención al cliente, para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de pregrado, enunciada líneas arriba.

Se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente:

  
ADOLFO CASTILLO ACUÑA  
Titular Gerente