



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GESTIÓN POR PROYECTOS
Resolución: RPC-SO-14-No.287-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**Plan de mejora para la atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados
Pronaca, ubicado en la ciudad de Quito**

Línea de Investigación:

Gestión Integrada de Organizaciones y Competitividad Sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

César Fabián Figueroa Hernández

Tutor/a:

Tutor/a: Mgs. Ana Tulcán / Mgs. Sebastián Pérez

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Sebastián Pérez con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan de mejora para la atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, ubicado en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Cesar Fabian figueroa Hernández, de C.I: 1722241120, estudiante de la Maestría: Administración de empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 8 de agosto de 2025

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucía Tulcán con C.I: 040137108-3 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan de mejora para la atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, ubicado en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Cesar Fabian figueroa Hernández, de C.I: 1722241120, estudiante de la Maestría: Administración de empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 8 de agosto de 2025

Firma



Yo, César Fabián Figueroa Hernández con C.I: 1722241120, autor/a del proyecto de titulación denominado: Plan de mejora para la atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, mención Gestión de Proyectos.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 17 de marzo de 2025



Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iv
 INFORMACIÓN GENERAL	 4
Contextualización del tema.....	4
Problema de investigación.....	6
Pregunta de investigación:.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	7
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
1.1. Contextualización general del estado del arte	9
1.2. Proceso investigativo metodológico	16
1.3. Análisis de resultados	21
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	45
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	45
2.2. Descripción de la propuesta	49
2.3. Validación de la propuesta	80
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS.....	89
Referencias.....	89
ANEXOS1	92
ANEXO 2	94
ANEXO 3	99

Índice de tablas

Tabla 1 Entrevistados	21
Tabla 2 Edad estimada a los clientes	23
Tabla 3 Número de encuestados por género	25
Tabla 4 Número de encuestados por frecuencia de compras	26
Tabla 5 Número de encuestados por tiempo como socio	27
Tabla 6 Número de encuestados por calificación de la amabilidad del personal	28
Tabla 7 Cómo calificaría la rapidez en la atención al cliente	29
Tabla 8 Número de encuestados por calificación de la disponibilidad de información	30
Tabla 9 Experiencia de tiempos de espera	31
Tabla 10 Problemas con la consistencia de la información	32
Tabla 11 Tipo de productos más frecuentes de compra	33
Tabla 12 Uso de chatbots o sistemas automatizados	34
Tabla 13 Opinión sobre la Implementación de un chatbot en WhatsApp	35
Tabla 14 Beneficios percibidos de un chatbot para la atención al cliente	36
Tabla 15 Preocupaciones sobre la Implementación de un chatbot	37
Tabla 16 Preferencia entre chatbot y empleado humano	38
Tabla 17 Aspectos a mejorar con un chatbot	39
Tabla 18 Sugerencias para mejorar la atención al cliente	40
Tabla 19 Interés en recibir promociones y ofertas a través de WhatsApp	41
Tabla 20 Calificación de la experiencia general en el almacén	42
Tabla 21 Probabilidad de recomendación del almacén	43
Tabla 22 Proceso de atención al cliente	50
Tabla 23 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	53
Tabla 24 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
Tabla 25 Matriz DOFA Cruzada–Asociación de Empleados Pronaca	55
Tabla 26 Cuadro de Oportunidades de Mejora	61
Tabla 27 Cuadro: Capacitación y desarrollo	66
Tabla 28 Tareas y responsabilidades	69
Tabla 29 Presupuesto	74
Tabla 30 Estimación del retorno de la inversión (ROI)	75
Tabla 31 Estrategias y/o técnicas aplicadas	79
Tabla 32 Validación de la Propuesta por Expertos	81
Tabla 33 Criterios Evaluativos	82
Tabla 34 Validación del Trabajo Investigativo	83
Tabla 35. Matriz de articulación	85

Índice de figuras

Figura 1 <i>Edad estimada de los clientes</i>	24
Figura 2 <i>Número de encuestados por género</i>	25
Figura 3 <i>Número de encuestados por frecuencia de compras</i>	26
Figura 4 <i>Número de encuestados por tiempo como socio</i>	27
Figura 5 <i>Cómo calificaría la amabilidad del personal en el almacén</i>	28
Figura 6 <i>Cómo calificaría la rapidez en la atención al cliente</i>	29
Figura 7 <i>Número de encuestados por calificación de la disponibilidad de la información</i>	30
Figura 8 <i>Experiencia de tiempos de espera</i>	31
Figura 9 <i>Problemas con la consistencia de la información</i>	32
Figura 10 <i>Tipo de productos más frecuentes de compra</i>	33
Figura 11 <i>Uso de chatbots o sistemas automatizados</i>	34
Figura 12 <i>Opinión sobre la Implementación de un chatbot en WhatsApp</i>	35
Figura 13 <i>Beneficios percibidos de un chatbot para la atención al cliente</i>	36
Figura 14 <i>Preocupaciones sobre la Implementación de un chatbot</i>	37
Figura 15 <i>Preferencia entre chatbot y empleado humano</i>	38
Figura 16 <i>Aspectos a mejorar con un chatbot</i>	39
Figura 17 <i>Sugerencias para mejorar la atención al cliente</i>	40
Figura 18 <i>Interés en recibir promociones y ofertas a través de WhatsApp</i>	42
Figura 19 <i>Calificación de la experiencia general en el almacén</i>	43
Figura 20 <i>Probabilidad de recomendación del almacén</i>	44
Figura 21 <i>Estructura general de plan de mejora</i>	49
Figura 22 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	50
Figura 23 <i>Dimensiones del Análisis FODA</i>	52
Figura 24 <i>Nuevo flujograma</i>	65

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La mejora de la atención al cliente ha sido un tema central en múltiples sectores económicos ya que su impacto es directamente en la competitividad y la sostenibilidad de la empresa. La calidad o la amabilidad son elementos muy importantes a la hora de prestar el servicio. Darse cuenta del acierto de la empresa para poder captar o fidelizar clientes es fundamental, por tanto, captar y fidelizar clientes es la meta fundamental de la empresa, a la que debe prestar mucha atención.

La Inteligencia Artificial (IA) ha sido, en los últimos años, un ingrediente muy importante del conjunto de tendencias tecnológicas mundiales, modificando los procedimientos en diversas clasificaciones de actividades productivas; lo que hemos podido definir (con una especificación menor) como el impacto generado por los chatbots y los asistentes virtuales en el sector de la atención al cliente (mediante el uso de las distintas herramientas, se podría reducir el tiempo de espera de los usuarios, o mejorar la experiencia) contrasta con el impacto del mismo tipo de herramientas de trabajo sobre la gestión de base de datos operativas.

Según Vidiv (2025), para el año 2025 el 70% de los procesos de atención serán gestionados mediante inteligencia artificial. Las investigaciones en curso han determinado que las empresas pueden ahorrar hasta 8 millones de dólares al año aplicando automatización de respuesta y automoción de tareas repetitivas y rutinarias. Asimismo, se ha obtenido un crecimiento de aproximadamente un 15% de la productividad, que refleja la obtención de beneficios importantes para las empresas. Hay que subrayar que, entre las ventajas más destacadas de optar por la implementación de IA para este cometido vemos: la atención al cliente 24 horas al día los 7 días a la semana, la optimización de los costos y la automatización de tareas repetitivas o rutinarias que permite a los miembros de la empresa centrarse en interacciones de mayor valor, que a su vez implica la reducción de los costes operativos (Covisian, 2024).

Según (Vélez, 2024), los países de América Latina, entre los cuales se encuentran Chile, Brasil y Uruguay, se erigen como los líderes de la región debido a la madurez de la Inteligencia Artificial, gracias a su desarrollo en infraestructuras tecnológicas, el desarrollo de talento, la capacidad de innovación y la gobernanza. No obstante, los informes nos muestran que, si bien estos países

han avanzado considerablemente, no han llegado a los niveles de concentración de talento en IA que se observan en otras regiones del mundo.

De acuerdo a esta tendencia, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo(2025), emitió la Evaluación del Panorama de la IA en Ecuador (AIIA). Este diagnóstico coloca al país como en una etapa de preparación sistemática para desarrollar, adoptar e implementar Inteligencia Artificial y demanda que se fortalezcan las políticas públicas, se amplíen las capacidades técnicas y se gestione la ética de los datos, para maximizar los beneficios al tiempo que se minimizan los riesgos frente a dicha tecnología.

Las micro empresas (MIPYMES) constituyen la base del tejido empresarial ecuatoriano, con una fuerte concentración en los sectores de comercio y servicios.

Según los datos oficiales, el número de empresas activas en el país superaba los 1,17 millones en 2023, lo que significó un aumento en las ventas y en la ocupación respecto al año anterior. Las micro y pequeñas empresas constituyen la porción más grande de este universo. Varios estudios académicos, que citan datos del INEC (2023), corroboran que las pequeñas y medianas empresas son superadas por las microempresas, que representan más del noventa por ciento del total.

Respecto a la adopción de inteligencia artificial en las pequeñas y medianas empresas de Ecuador, investigaciones actuales realizadas en ciudades como Guayaquil y Machala muestran que aún se encuentra en una etapa inicial. Lo que estos estudios señalan como las limitaciones más relevantes son la falta de recursos financieros, el escaso conocimiento especializado y las dudas acerca del retorno de la inversión. Sin embargo, según Quizhpe-Granda y Romero Hidalgo(2025), también se destacan las claras oportunidades para optimizar los procesos a través de la automatización de tareas repetitivas y el fortalecimiento del servicio al cliente utilizando herramientas accesibles, como sistemas para clasificar tickets, chatbots y análisis de conversaciones.

El presente proyecto pretende dar solución a las problemáticas actuales y mejorar el almacén de la Asociación de Empleados de Pronaca (AEP). Para ello, propone un enfoque integral que involucre tanto elementos operativos como tecnológicos. En específico, la automatización de procesos reducirá los tiempos de espera, mejorará la exactitud de la información proporcionada

al cliente y optimizará la experiencia de compra, con el fin de fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos usuarios del servicio.

La Asociación de Empleados Pronaca se creó principalmente para ofrecer servicios de ahorro y crédito a los socios de la empresa Pronaca, con tasas de interés preferenciales para préstamos y rendimientos competitivos para el ahorro. Con el propósito de ampliar su propuesta de valor para los colaboradores, se implementó el almacén de la Asociación de Empleados de Pronaca, que ofrece productos de la empresa con descuentos accesibles para los empleados.

El almacén fue creado en el año 2005 como un servicio más para los socios. Desde su inauguración no se ha realizado un proceso de mejora continua para evaluar la calidad de la atención al cliente, ni para reconocer fortalezas y debilidades del servicio. Esta falta de análisis ha limitado la posibilidad de implementar acciones que fortalezcan la experiencia del cliente y optimicen los procesos de atención.

En este contexto, el proyecto propone diseñar e implementar un plan de mejora que integre automatización (por ejemplo, un chatbot para consultas frecuentes, seguimiento de pedidos y derivación rápida), rediseño de procesos (recepción de mercadería sin afectar la atención, gestión de turnos y picos de demanda), y protocolos de comunicación claros para el personal y los usuarios. Con ello se espera disminuir los tiempos de espera, agilizar los pedidos, reducir errores de información y elevar de forma sostenida los indicadores de servicio (satisfacción, tiempos de respuesta y resolución al primer contacto).

Problema de investigación

No obstante, el almacén enfrenta desafíos en la atención al cliente. Entre los más relevantes se encuentran los tiempos de espera elevados cuando el personal está recibiendo mercadería y durante las horas pico, lo que limita la capacidad de atención simultánea. A ello se suman incidencias de comunicación (información incompleta o tardía), que han derivado en quejas formales elevadas a la gerencia, disminución en las ventas pérdida de clientes. Estas situaciones evidencian la necesidad de profesionalizar y estandarizar los procesos de atención, mejorar la gestión de flujo de clientes y reforzar los canales de información.

Pregunta de investigación:

¿Cómo afecta a la experiencia del cliente, a las ventas y a los ingresos del local la falta de personal en las horas pico y el bajo rendimiento de la atención y asesoría en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca?

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora de atención y servicio al cliente para el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, mediante la implementación de estrategias y procesos eficientes.

Objetivos específicos

- Determinar el marco teórico sobre el plan de mejoras para la atención al cliente, y herramientas de la Inteligencia Artificial, para plantear la solución al problema existente.
- Diagnosticar el estado actual de la atención al cliente en el almacén de la Asociación de Empleados de Pronaca, reconociendo los aspectos críticos, las áreas de oportunidad y los requerimientos de los usuarios.
- Diseñar un plan de mejora que incorpore estrategias de inteligencia artificial para disminuir los tiempos de espera, agilizar los pedidos y mejorar los procesos de atención al cliente en el almacén de la Asociación de Empleados de Pronaca.
- Validar la propuesta mediante el criterio de especialistas.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El presente proyecto de titulación, aborda el tema de proponer un plan de mejora para la atención al cliente en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, ciudad de Quito, que beneficie no solo a nivel interno, sino que genere un impacto en la comunidad organizacional y su entorno.

Desde el punto de vista social, hacer un mejor servicio al cliente crea una cultura organizacional más enfocada en la excelencia, empatía y eficiencia. Esto impacta en el bienestar de los colaboradores que visitan el almacén como clientes frecuentes, quienes tendrán acceso a productos con mejor asesoría, comunicación, tiempos de espera reducidos y aprovechamiento de promociones, descuentos y beneficios. Una atención eficaz y personalizada aumenta el nivel de satisfacción de los asociados, reforzando su vinculación con la Asociación y fidelizándolos.

Asimismo, el proyecto tiene un elemento formativo al planear estrategias como capacitar al personal en herramientas tecnológicas y habilidades blandas, lo cual no solo mejora el

desempeño operativo, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los colaboradores. De esta manera, se potencia la motivación, el compromiso laboral y se crea un ambiente organizacional positivo.

A nivel institucional, la Asociación de Empleados Pronaca se verá beneficiada por el fortalecimiento de su imagen y reputación interna, al posicionarse como una entidad que prioriza la calidad del servicio y la atención a sus asociados. Esto podría traducirse en un incremento en las ventas del almacén, una mayor participación de los empleados en las iniciativas comerciales y una mejor percepción institucional.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Exploración de investigaciones acerca del tema de estudio

En los últimos años, varios estudiantes de la misma universidad han desarrollado proyectos de investigación relacionados con planes de mejora en la atención al cliente. Estos trabajos muestran cómo distintas organizaciones han buscado optimizar sus procesos, fortalecer la calidad del servicio e incorporar herramientas innovadoras para responder de mejor manera a las necesidades de sus usuarios. Los estudios revisados se constituyen en una guía y en un aporte importante para la presente investigación, ya que permiten conocer metodologías aplicadas, resultados alcanzados y propuestas que pueden ser adaptadas a realidades similares.

1. **Título:** Plan de mejora comercial de Lam Music Implementación de procesos de inteligencia artificial (Álvarez, 2024)

Autor: Pablo Andrés Montiel Álvarez

Tipo de documento: Proyecto de titulación

Objetivo general de la investigación: Desarrollo de un plan de mejora mediante la implementación de procesos de inteligencia artificial, manuales de procesos y un sistema que permita un mejor control administrativo.

Metodología aplicada: Mixta (descripción y cuantitativa), investigación descriptiva.

Principales conclusión y hallazgo: La empresa LAM Music Business carece de un correcto sistema de gestión empresarial y control de inventarios, lo que impide que la misma funcione correctamente y que sea rentable.

-El personal actual no tiene manuales de funciones completas ni formación adecuada, lo que hace que no tengamos personas que puedan desempeñarse correctamente.

-El uso de inteligencia artificial ayuda a mejorar significativamente la calidad de los servicios, la planificación de eventos, la atención al cliente y el control de inventarios.

-Un 97,5% de los clientes encuestados están satisfechos con la oferta actual, pero consideran que hay posibilidad de mejora a partir de la inteligencia artificial, especialmente en cuanto a la personalización de los servicios y en cómo resolver consultas por parte de servicios de asistente virtual.

Aporte a la presente investigación: El presente trabajo permite establecer un marco para la implementación de la inteligencia artificial en empresas dedicadas a la organización de eventos. Se ha considerado a partir de las áreas que se identifican como críticas para la empresa: control de inventarios, gestión administrativa y experiencia del cliente. Las conclusiones y propuestas formuladas en la investigación pueden ser utilizadas por otras organizaciones que deseen mejorar sus procesos mediante la inteligencia artificial. Además, el trabajo ofrece un estudio detallado del estado actual de la empresa, así como recomendaciones prácticas para su aplicación, constituyendo una guía útil para la implementación en entornos empresariales similares.

2. **Título:** PLAN DE MEJORA EN LA PERCEPCIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CERVECERÍA ARTESANAL SR 55 EN LA CIUDAD DE QUITO (Sánchez Orbea, 2023)

Autor: Stephany Carolina Sánchez Orbea

Tipo de documento: tesis

Objetivo general de la investigación: Realizar un plan de mejora de atención al servicio al cliente para la satisfacción de los usuarios de la Cervecería Artesanal SR55.

Metodología aplicada: Método cuantitativo, Descriptivo y método de campo

Principales conclusión y hallazgo: El análisis de los resultados de la encuesta a clientes permitió identificar diferentes puntos de mejora tales como la realización de capacitaciones, una reestructuración de la carta de productos, la realización de espacios de distracción y de eventos musicales.

Un plan de mejora multidimensional puede mejorar de manera significativa la satisfacción del cliente y fidelizar a los consumidores.

Aporte a la presente investigación: El presente trabajo ofrece un marco de referencia de la atención al cliente a una cervecería artesanal, donde se pueden ver algunos puntos

importantes como la capacitación del personal, una mejor propuesta de productos y experiencias más atractivas para el cliente. Las conclusiones y propuestas pueden servir como una relación básica para otra cervecería artesanal en la búsqueda de conseguir una mejor atención al cliente y rentabilizar la satisfacción y la fidelización de los clientes.

3. **Título:** PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE AGENCIA RIOBAMBA (Mariño, 2021)

Autor: Ing. Byron Alberto Albuja Mariño

Tipo de documento: Proyecto

Objetivo general de la investigación: Elaboración de un plan de mejora para el área de servicio al cliente.

Metodología aplicada: Enfoque Cualitativo tipo de investigación exploratorio y descriptivo

Principales conclusión y hallazgo: El área de atención al cliente de la agencia Riobamba presenta deficiencias en cuanto a la organización, atención de clientes internos y externos, y en la forma de relacionarse con las otras áreas.

El personal de la misma no tiene liderazgo, no tiene un conocimiento adecuado de los productos y servicios y no tiene habilidades, en cuanto al uso de herramientas informáticas.

No se llevan a cabo reuniones con todo el equipo que permitan estudiar los resultados y/o realizar mejoras al respecto.

Tienen problemas con la señalización del área y en la distribución horaria en atención a la eficiencia y al cliente, interviniendo ambos en una mayor cantidad de quejas e insatisfacción en los clientes.

Un plan de mejora, tomando como base el ciclo PHVA de Deming, puede corregir la(s) causa(s) del problema y mejorar considerablemente la calidad del área.

Aporte a la presente investigación: Este Plan de Mejora es un marco de referencia para mejorar el servicio de atención al cliente de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, considerando áreas críticas como son el liderazgo, el conocimiento del personal, la relación interno-externo y la infraestructura y horarios de atención. Para las instituciones financieras podría ser una buena referencia para mejorar el servicio de atención al cliente, en la

búsqueda de una mejora en sus procedimientos, las conclusiones y propuestas servirán como un soporte para otras instituciones.

La utilización del ciclo PHVA de Deming, como metodología de una mejora continua, puede ser considerada como una manera efectiva para identificar problemas y soluciones del mismo.

4. **Título:** PLAN DE MEJORA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CADENA DE FARMACIAS CRUZ AZUL UBICADO AL SUR DE QUITO

Autor: PACHECO VILLACIS VICTOR ALEJANDRO

Tipo de documento: PROYECTO DE TITULACIÓN

Objetivo general de la investigación: Diseñar un plan de mejora en la atención a los clientes de las farmacias Cruz Azul del Sur de Quito, mediante una evaluación de la calidad del servicio usando el modelo SERVQUAL, que brinde respuestas inmediatas a falencias durante el proceso de visita en las instalaciones.

Metodología aplicada: Enfoque cualitativo y cuantitativo

Principales conclusión y hallazgo: De acuerdo a Víctor Alejandro (2023) la calidad del servicio prestado por Cruz Azul Farmacéuticos establece diferencias muy significativas entre las expectativas y la percepción de los consumidores; siendo las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad y empatía las que establecen esa diferencia. La plantilla que trabaja en la farmacia muestra una formación general y poco conocimiento de los productos que se comercializan con un impacto en la satisfacción del consumidor. El análisis FODA plantea oportunidades a trabajar en la mejora del personal, la readecuación de la infraestructura y la mejora del proceso de atención al consumidor. El diseño del plan de mejora, basado en el modelo SERVQUAL, podría mejorar la satisfacción y fidelidad del consumidor mediante la atención y el entorno de la farmacia.

Aporte a la presente investigación: Esta investigación presenta un esquema sistemático y científico de mejoras para la atención al consumidor de cadenas de farmacias que combina herramientas como el modelo SERVQUAL, el FODA, etc. Las conclusiones y recomendaciones pueden servir como base de trabajo para otras cadenas de farmacias o empresas que quieran mejorar su atención al consumidor e incrementar tanto la

satisfacción como la fidelidad del consumidor. Además, la utilización de técnicas estadísticas y la validación de los expertos garantizan la utilidad y viabilidad de las alternativas presentadas.

Teorías y Enfoques

Luego de la revisión de las diferentes teorías, se establece que un plan de mejora, (SÁNCHEZ ORBEA, 2023), constituye un desarrollo de ideas incluidas en diversas estrategias, aplicando distintas alternativas para optimizar la participación de los procesos dentro de una organización y lograr un mejor servicio percibido. Una vez identificadas las falencias o puntos débiles, se procede a analizar cada aspecto para corregirlos y generar estrategias específicas, diseñadas para ser implementadas en un periodo determinado, ya sea a corto o largo plazo, cuyo correcto desarrollo y cumplimiento de objetivos se refleja en el éxito de la iniciativa.

La atención al cliente ha sido, es y será necesaria para el triunfo de cualquier trabajo. A raíz de un estudio estadístico, se puede concluir que el 91% de los clientes insatisfechos no vuelven a realizar una compra o a utilizar un servicio, lo que pone de manifiesto la importante necesidad de resolver las inquietudes del cliente de manera adecuada y rápida, incluso, un simple mensaje de confirmación automatizado puede llegar a ser muy significativo de acuerdo al grado de importancia que el cliente asimila para sentirse contento de que su mensaje ha sido leído, así como también queremos indicarle que su queja o consulta es atendida con grado de importancia elevado. (Díaz, 2021)

El problema, basándose en la calidad, no está relacionado con la diferencia del mercado sino con el elemento.

La personalización del servicio es extremadamente importante para cualquier organización desde el hecho de generar una relación a largo plazo y estable con el consumidor.

Otro punto importante es dar la facilidad para solucionar las quejas de los usuarios con carisma, al momento de recibir el reclamo y, del mismo modo, solucionar el problema y dejar al cliente la satisfacción de una mejora a pesar del mal momento que pasó.

El desarrollo de un plan de mejora para la atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca requiere una comprensión profunda de los principios de atención al cliente, calidad del servicio, fidelización y satisfacción del cliente.

La atención al cliente es un factor determinante en la percepción de la calidad del servicio (da Silva, 2024). Sin embargo, la realidad del mercado ecuatoriano muestra que muchas empresas aún no aplican modelos estructurados para evaluar y mejorar la atención al cliente, lo que se traduce en deficiencias en la retención y fidelización de clientes. (Zambrano, 2023).

La atención al cliente no es una función, es una estrategia. De acuerdo con Oliver (1997), la satisfacción del cliente no es fija, sino que es una comparación continua de expectativas y experiencias. Para el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, seguramente existen brechas entre lo que el cliente percibe y lo que se ofrece, por lo cual se necesita un plan de mejora apoyado en modelos teóricos comprobados.

De acuerdo con Sánchez (2023), un plan de mejora es un conjunto de diferentes estrategias, las cuales usan diferentes alternativas de propuestas de mejora para la participación de varios procesos en una organización y así obtener un mejor servicio percibido. Una vez que se identifican las fallas o puntos débiles en la empresa, se procede a analizar cada aspecto para corregir y crear estrategias específicas. Estas estrategias se planifican para un lapso de tiempo específico, ya sea a corto o largo plazo, y de su ejecución y cumplimiento dependerá el éxito del proyecto.

La tecnología es un gran aliado en el servicio al cliente, ya que permite a los clientes comunicarse con la empresa de una manera más eficiente. Esto permite que puedan tener una mejor comunicación con sus clientes y puedan establecer una mejor relación y crear valor para ambas partes. Permite mejorar la comunicación entre la empresa y sus clientes, para una experiencia de atención al cliente más eficiente y enfocada en la satisfacción. (Goodman, 2023)

Con la evolución de los dispositivos móviles y el uso de apps y herramientas tecnológicas (como los chatbots), las empresas tienen que ajustarse a las nuevas tendencias y crear estrategias que permitan la interacción de los usuarios con la organización. Esto ayuda a mejorar la experiencia del cliente, fortalecer la relación con los clientes y crear nuevas oportunidades de negocio, lo que en el futuro puede resultar en la adquisición de nuevos clientes y el aumento de las ventas.

La inteligencia artificial (IA) ha revolucionado la forma en que el cliente interactúa con la empresa hoy en día. Se utilizan para dar atención al cliente automatizada, soporte técnico, ventas, servicios de información, entre otros. Esta tecnología permite interactuar con el cliente,

dando respuestas rápidas y efectivas, ayudando a los usuarios a realizar tareas eficientemente en las plataformas en las que se encuentre.

Según IBM (2021), los chatbots dan soporte al cliente, ya que pueden responder preguntas y resolver solicitudes sin intervención humana. Hoy en día los podemos encontrar en todas partes, desde altavoces inteligentes en casa hasta aplicaciones de mensajería como SMS, WhatsApp, Facebook Messenger o aplicaciones en el trabajo.

De acuerdo con BeAware360 (2024), la IA influye en la fidelización del cliente, mejorando varios puntos de contacto en el recorrido del cliente. Esta tecnología hace posible que las organizaciones conozcan mejor a sus clientes, interactúen de forma personalizada y gestionen sus expectativas, la base para establecer relaciones sólidas y de largo plazo. La automatización y la disponibilidad 24/7 con IA impactan directamente en la satisfacción del cliente, creando las bases para la fidelización.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry(1988), el Modelo SERVQUAL es una herramienta para medir la percepción de la calidad del servicio, a través de cinco dimensiones. Esta metodología permite a las empresas medir y mejorar la experiencia de sus clientes.

Fidelidad: Esta variable se define como la habilidad de la empresa de ejecutar el servicio prometido de forma exacta y confiable.

Capacidad de respuesta: Se centra en la habilidad y rapidez con que el personal de la empresa da respuesta a las necesidades del cliente.

Seguridad: De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry(1988), esta dimensión comprende el conocimiento y la cortesía del personal y la confianza y credibilidad de la empresa y su personal.

Empatía: Se relaciona con la atención, comprensión de las necesidades, reconocimiento del cliente.

Cosas reales: Son las características físicas y sensoriales del servicio: las instalaciones, el equipo, la imagen del personal.

De acuerdo con Genesys (2024), la implementación de tecnologías avanzadas, como el sistema de gestión de relaciones (CRM) los análisis en tiempo real de datos, chatbots de atención personalizada al cliente está transformando la comunicación organizacional con sus clientes. Las

nuevas tecnologías permiten a las empresas recopilar y analizar datos, crear modelos de comportamiento y anticipar las necesidades de los clientes, brindando así un servicio más rápido y personalizado.

Según Peppers y Rogers(1993), el CRM es una estrategia para hacer más efectivo el servicio al cliente, personalizando la atención a través de la información. Un CRM bien implementado puede segmentar a los clientes, anticipar sus necesidades y mejorar la comunicación entre la empresa y el cliente.

Aunque las tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización hacen más eficientes la operación, de acuerdo con Genesys (2024), no se debe descuidar el factor humano en la atención al cliente, ya que muchas personas prefieren el contacto directo.

Dado que el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca atiende a un público específico (empleados de la empresa), el uso de CRM podría facilitar una atención más segmentada y eficaz. Sin embargo, de acuerdo con Rivas y Morales (2021), estudios realizados en Ecuador han identificado que muchas empresas aún no utilizan herramientas de CRM, lo que limita la capacidad de personalizar la atención. Este análisis aporta a la presente investigación al evidenciar la necesidad de incorporar soluciones tecnológicas que optimicen la interacción con los usuarios, mejoren la calidad del servicio y permitan diseñar estrategias específicas de atención, adaptadas al contexto particular del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Este estudio adopta un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) debido a la necesidad de analizar tanto la percepción de los clientes sobre la atención en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca como las prácticas actuales del servicio desde la perspectiva del personal.

Enfoque cuantitativo: Se harán encuestas estructuradas de satisfacción del cliente y de calidad del servicio, usando el modelo CSAT (Customer Satisfaction Score), para obtener datos medibles y comparables de la experiencia del cliente.

Enfoque cualitativo: Se realizarán entrevistas semiestructuradas a los empleados y observaciones directas en el almacén con el objetivo de comprender las dificultades y las oportunidades de mejora en la atención al cliente.

Tipos de Investigación

El presente proyecto de titulación se sitúa dentro del contexto de una investigación de campo, descriptiva y explicativa, ya que busca encontrar soluciones aplicables a un problema real identificado desde el servicio al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca.

Investigación de campo: Este tipo de investigación tiene como finalidad la recolección de datos mediante la implementación de estrategias o herramientas que respondan a necesidades reales. En este caso, el diseño de un plan de mejora, integrando la inteligencia artificial y las herramientas digitales (chatbots y sistemas de pago electrónico), pretende mejorar directamente la atención al cliente del almacén.

Investigación descriptiva: Busca describir las características, opiniones y comportamientos de los clientes del almacén hacia el servicio actual. Para ello se utilizan métodos como encuestas, entrevistas y observaciones que describen de manera objetiva la forma en que se está llevando a cabo el proceso de atención.

Investigación explicativa: Identifica las razones de los principales problemas encontrados (tiempos largos de espera, desconocimiento de promociones o falta de medios digitales)". A través de datos cuantitativos y cualitativos se busca entender la manera en que se relacionan estas variables y así poder plantear soluciones basadas en evidencias.

Este enfoque mixto permite no solo diagnosticar la situación actual, sino también diseñar e implementar una propuesta de mejora estructurada, innovadora y validada por criterios técnicos, con alto potencial de aplicabilidad práctica en el contexto organizacional interno de la Asociación de Empleados Pronaca.

Población y Muestra

Población:

De acuerdo con los registros obtenidos de la base de datos del sistema contable SASI correspondiente al año 2025, el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca cuentan con 1500 clientes, quienes son empleados activos de la empresa y socios de la asociación. Este grupo constituye los usuarios directos del servicio de atención al cliente en el punto de venta, experimentando de manera cotidiana los procesos de compra, consulta de información y

facturación. Por su parte, el personal de atención al cliente, especialmente aquellos que interactúan directamente con los clientes, participa en actividades como asesoría, facturación y recepción de productos.

Muestra:

Es una técnica de investigación que permite seleccionar una muestra representativa de la población, garantizando que cada individuo tenga la misma probabilidad de ser incluido. Esto asegura la validez y confiabilidad de los resultados. Universidad Europea Ecuador (2025).

En el presente estudio, se empleó la fórmula de muestra finita, la cual permite determinar de manera precisa el tamaño de la muestra dentro de una población limitada, asegurando su representatividad en el análisis.

Datos:

N=1500 miembros activos de la asociación.

Z=1.96

p=0.5

q=0.5

e=0.05

Fórmula

$$n = \frac{1500 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (1500 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$
$$n = \frac{1440.6}{3.7475 + 0.9604} = 306$$

Clientes: Se encuestaron 306 clientes, quienes propinaron información sobre el servicio actual, los tiempos de espera, la atención del personal, la disponibilidad de información y la aceptación de tecnologías como chatbots.

Empleados: Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 2 miembros del personal, quienes hablaron sobre las dificultades operativas, los recursos con los que cuentan y las posibles soluciones para mejorar la atención al cliente.

Técnicas

Para recolectar la información necesaria en la investigación, se emplearon dos instrumentos apropiados para el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) del proyecto. Estas herramientas arrojaron información, tanto desde la mirada de los clientes, como del personal operativo del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca.

Encuesta

Conforme a lo expuesto por (Vásquez-Rodríguez, 2022), existen técnicas de recolección de datos, las cuales se basan en la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra representativa de la población. Las encuestas tienen como misión la medición de las variables, la medición de las percepciones y la medición de los comportamientos de la población, dentro de un contexto concreto. En el marco de este proyecto de investigación la encuesta ha permitido la obtención de información fiable y cuantificable del grado de satisfacción de los socios del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, así como su percepción en relación a la incorporación de nuevas herramientas digitales a la atención de los clientes. La encuesta fue aplicada a 306 clientes del almacén mediante la aplicación Google Forms. Además de los ítems que conforman el modelo CSAT (Customer Satisfaction Score), también se incluyeron cuestiones adicionales para conseguir una mejor y mayor información acerca de la experiencia del cliente, como:

Percepción sobre la rapidez en la atención.

- Claridad de la información recibida durante el servicio.
- Satisfacción general con la experiencia en el almacén.
- Experiencia previa en el uso de chatbots u otras herramientas digitales de atención.
- Disposición a recibir promociones y ofertas a través de WhatsApp.
- Preferencia entre la atención proporcionada por un empleado humano o mediante canales digitales.

Esta herramienta recogió datos cuantitativos para diagnosticar el estado actual del servicio y medir la aceptación de herramientas tecnológicas como los sistemas automatizados de atención.

Entrevista

Según (González-López, 2023) la entrevista es una técnica cualitativa que se basa en una conversación sistemática dirigida por el investigador para explorar en profundidad las experiencias, perspectivas y significados que las personas atribuyen a un fenómeno.

En el contexto de este estudio, la entrevista semiestructurada se aplicó a los colaboradores del área de atención al cliente del almacén. Esta herramienta permitió obtener información

detallada acerca de los procesos actuales de atención, en torno a las percepciones relacionadas con la implantación de herramientas de inteligencia artificial y en torno a las resistencias que podrían darse al cambio, y que a la vez proporcionen una mayor visión de conjunto para el diagnóstico y para la propuesta de mejora.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a dos colaboradores del almacén con el objetivo de conocer la situación operativa interna relacionada con la atención al cliente

Instrumentos

1. Encuesta estructurada a clientes

Se diseñó un cuestionario con escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, basado en el modelo CSAT (Customer Satisfaction Score), con el objetivo de medir la satisfacción del cliente y la calidad percibida del servicio. La encuesta incluyó ítems relacionados con aspectos fundamentales de la atención al cliente, tales como:

Fiabilidad: consistencia y precisión en la información proporcionada.

Capacidad de respuesta: rapidez y eficacia en la atención.

Seguridad: confianza y profesionalismo percibido por el cliente.

Empatía: atención personalizada y comprensión de las necesidades del cliente.

Aspectos tangibles: condiciones físicas del almacén y presentación del personal.

2. Entrevistas semiestructuradas al personal del almacén

Las preguntas se enfocaron en los siguientes temas:

Principales dificultades en la atención durante horas pico

Limitaciones en la comunicación de promociones y descuentos

Problemas en el proceso de facturación y formas de pago

Opiniones sobre la posible implementación de un chatbot

Sugerencias para optimizar el servicio

Las respuestas obtenidas fueron registradas y organizadas para su posterior análisis cualitativo. Este instrumento permitió identificar causas estructurales del problema y obtener recomendaciones prácticas desde la experiencia del personal.

1.3. Análisis de resultados

Análisis de resultados de la entrevista

Tabla 1
Entrevistados

Pregunta	Respuesta del personal	Análisis y mejora/propuesta
¿Cuáles son los principales problemas de la atención al cliente?	Falta de personal en horas pico y demoras en la facturación debido a la alta afluencia de clientes.	Reestructuración de los horarios del personal para que haya mayor disponibilidad en las horas de mayor demanda. Implementación de un sistema de turnos rotativos para optimizar la distribución del personal sin necesidad de contratar más empleados.
¿Cómo afecta la falta de información sobre promociones y descuentos?	Muchos clientes desconocen las promociones vigentes, lo que genera insatisfacción y pérdida de oportunidades de venta.	Implementación de cartelería digital visible en el almacén con información actualizada sobre promociones. Uso de un <i>chatbot</i> en WhatsApp para brindar información en tiempo real a los clientes sobre descuentos y beneficios exclusivos.

¿Qué impacto tiene la falta de medios de pago digitales?	Retrasos en la facturación y clientes que optan por comprar en otros establecimientos con opciones de pago más ágiles.	Implementación de pagos digitales mediante <i>Datafast</i> y códigos QR para agilizar las transacciones. Capacitación del personal en el uso eficiente de estas herramientas para mejorar la fluidez en el proceso de compra.
¿Qué beneficios traería la implementación de un <i>chatbot</i> en WhatsApp?	Disminución de consultas repetitivas, reducción del tiempo de espera y mejor organización en la atención al cliente.	Integración de un <i>chatbot</i> que responda preguntas frecuentes sobre productos, precios, disponibilidad y promociones. Automatización de consultas para liberar al personal de tareas repetitivas y permitirles enfocarse en la atención presencial.
¿Qué otras mejoras consideran necesarias en el almacén?	Optimización de la distribución del personal en horarios clave y mejor planificación de la atención.	Ajuste de los turnos de trabajo para que la mayor cantidad de personal esté disponible en las horas pico. Aplicación de estrategias de multitarea para que los empleados puedan desempeñar diferentes funciones según la demanda del momento.

Fuente: elaboración propia. Material de entrevista

La relación de las entrevistas al personal del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca pone en evidencia que los problemas en la atención al cliente surgen fundamentalmente en las horas de mayor afluencia. Esta situación se traduce en largas filas y demoras en la facturación, atribuibles a la distribución del personal en las tareas. Asimismo, la falta de información clara, sobre promociones y descuentos, contribuye a empeorar la experiencia del cliente ya que muchas personas desconocen las ofertas vigentes, lo cual limita las posibilidades de venta. La ausencia de opciones de pago digitales, y la dependencia exclusiva de los pagos convencionales, también generan retrasos en las transacciones, lo que puede llevar a que algunos clientes a opten por realizar sus compras en otros establecimientos donde el proceso es más ágil.

Para afrontar estas problemáticas, se propone una reestructuración de los horarios mediante turnos rotativos. Esta medida busca garantizar la disponibilidad de más empleados durante los picos de afluencia, sin necesidad de crear nuevas plazas. La implementación de carteles digitales

y un chatbot en WhatsApp permitiría a los clientes acceder de manera más sencilla a la información sobre promociones y disponibilidad de productos, mejorando así la fluidez de la comunicación sin sobrecargar al personal. La reducción de los tiempos de espera en caja se puede abordar digitalizando los pagos a través de sistemas como Datafast y códigos QR. Paralelamente, se sugiere llevar a cabo acciones de capacitación del personal para agilizar y lograr la eficiencia del proceso de facturación. En definitiva, la mejora de la organización interna puede lograrse siguiendo estrategias de multitarea, que permitirían al personal desarrollar funciones diversas según la demanda de cada momento.

Todas estas acciones propuestas no solo mejorarían la atención al cliente y reducirían los tiempos de espera, sino que también optimizarían significativamente la experiencia del cliente, todo ello sin un incremento en los costes operativos.

Resultados de la encuesta

1. ¿Edad estimada?

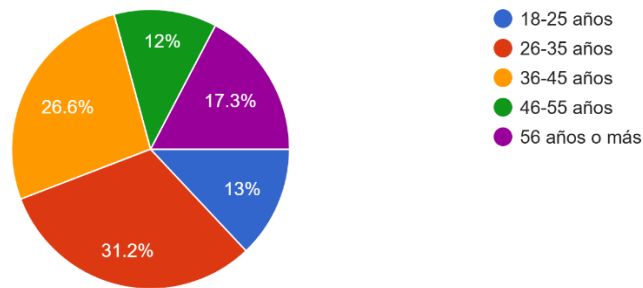
Tabla 2

Edad estimada a los clientes

Edad	Encuestados	Frecuencia
26-35 años	31.2%	Alto
36-45 años	26.6%	Alto
56 años o más	17.3%	Medio
18-25 años	13.0%	Medio
46-55 años	12.0%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 1
Edad estimada de los clientes



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con los resultados de la encuesta sobre la distribución por edades entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca, se observa que la población predominante se sitúa entre los 26 y 45 años, abarcando un significativo 57.8% del total de encuestados y representando la "Frecuencia Alta". Este patrón demográfico sugiere que la mayoría de los socios se encuentran en un rango de edad productiva, lo cual es crucial para la formulación de estrategias de servicio. Los grupos de 56 años o más (17.3%) y 18 a 25 años (13.0%) muestran una "Frecuencia Media" similar, indicando la presencia de segmentos generacionales distintos. Por último, los socios de 46 a 55 años constituyen el grupo menos representado con un 12.0% de "Frecuencia Baja". En síntesis, de acuerdo con el análisis de estos datos, la Asociación de Empleados Pronaca cuenta con una base de socios predominantemente joven-adulta, un factor determinante al diseñar propuestas de mejora y soluciones tecnológicas para la atención y el servicio.

2. ¿Género biológico?

Tabla 3

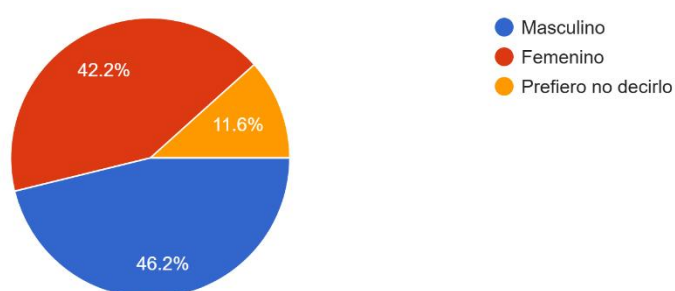
Número de encuestados por género

Género	Porcentaje	Categoría
Masculino	46.2%	Alto
Femenino	42.2%	Alto
Prefiero no decirlo	11.6%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 2

Número de encuestados por género



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la distribución por género entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca revela una participación equilibrada, predominando los encuestados de género masculino (46.2%) y los de género femenino (42.2%), ambos clasificados con una "Frecuencia Alta". Esta paridad sugiere una representación equitativa de ambos géneros en la muestra y, posiblemente, en la propia asociación, lo cual es relevante al diseñar estrategias inclusivas de atención y servicio. Una porción menor (el 11.6%) prefirió no especificar su género, siendo clasificado con una "Frecuencia Baja". En síntesis, de acuerdo con el análisis de estos datos, la Asociación de Empleados Pronaca debe considerar que la composición de género está balanceada, lo que puede asegurar que sus iniciativas de mejora de la atención al cliente sean pertinentes y efectivas para todos sus socios.

3. ¿Frecuencia de compras?

Tabla 4

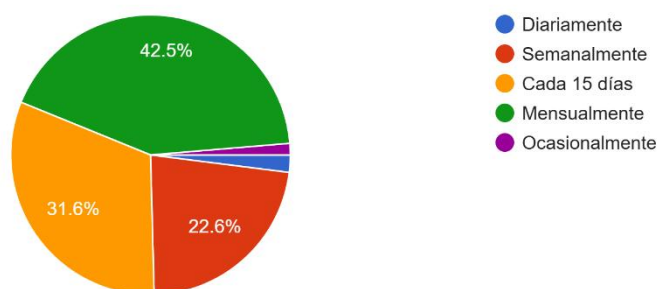
Número de encuestados por frecuencia de compras

Frecuencia de Compras	Porcentaje	Categoría
Mensualmente	42.5%	Alto
Cada 15 días	31.6%	Alto
Semanalmente	22.6%	Medio
Diariamente	6.0%	Bajo
Ocasionalmente	1.03%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 3

Número de encuestados por frecuencia de compras



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con la información proporcionada, la demanda de productos se presenta de manera regular, ya que la mayoría de los usuarios realizan sus compras con una frecuencia mensual o quincenal. No obstante, las ventas más fuertes se concentran a finales de mes.

Existe un porcentaje de clientes que compra de forma diaria, aunque sus compras suelen ser de productos pequeños, como snacks, o artículos que olvidaron adquirir en compras anteriores. Esto complementa la demanda principal sin ser el motor de las ventas más significativas.

4. ¿Cuánto tiempo lleva siendo socio de la Asociación de Empleados Pronaca?

Tabla 5

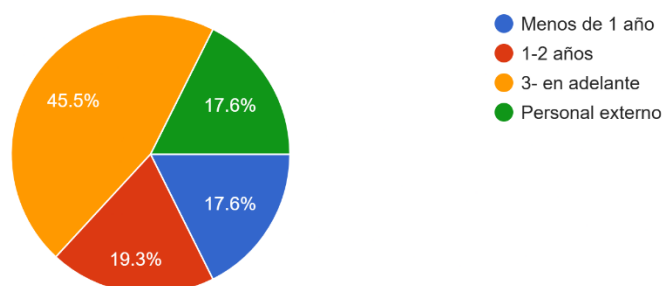
Número de encuestados por tiempo como socio

Tiempo como socio	Porcentaje	Categoría
3- en adelante	45.5%	Alto
1-2 años	19.3%	Medio
Menos de 1 año	17.6%	Medio
Personal externo	17.6%	Medio

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 4

Número de encuestados por tiempo como socio



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la distribución del tiempo como socio entre los encuestados de la Asociación de Empleados Pronaca revela que la mayoría de los participantes (un 45.5%) posee una antigüedad de 3 años o más, categorizando este segmento como de "Frecuencia Alta". Este predominio de socios con larga trayectoria sugiere una base consolidada y con conocimiento profundo de la asociación. Los grupos de 1-2 años (19.3%) y menos de 1 año (17.6%) presentan una "Frecuencia Media" similar, lo que indica la constante incorporación de nuevos miembros. Es notable también que el 17.6% corresponde a "Personal externo", lo cual amplía el espectro de usuarios de los servicios. En síntesis, de acuerdo con estos datos, la

Asociación debe diseñar estrategias que no solo refuercen la lealtad de sus miembros más antiguos, sino que también integren eficazmente a los socios recientes y al personal externo, atendiendo sus necesidades específicas para optimizar la experiencia general.

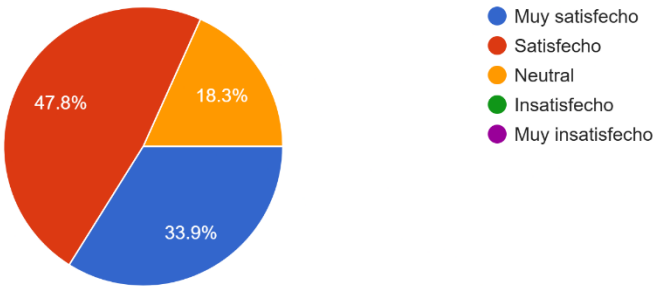
5. ¿Cómo calificaría la amabilidad del personal en el almacén?

Tabla 6
Número de encuestados por calificación de la amabilidad del personal

Calificación	Porcentaje	Categoría
Satisfecho	47.8%	Alto
Muy satisfecho	33.9%	Medio
Neutral	18.3%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 5
Cómo calificaría la amabilidad del personal en el almacén



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la percepción general de satisfacción entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca es mayormente positiva. Un 47.8% de los encuestados se declara "Satisfecho", representando la categoría más alta en los resultados. Le sigue el 33.9% que se considera "Muy satisfecho", una proporción significativa que, aunque clasificada como "Medio" en esta escala comparativa, refuerza la tendencia hacia una valoración positiva. Un 18.3% de los socios expresó una posición "Neutral", lo cual, de acuerdo con los

datos, indica un segmento que no se inclina ni por la satisfacción ni por la insatisfacción y podría representar una oportunidad para futuras mejoras. En síntesis, la Asociación de Empleados Pronaca cuenta con una base considerable de socios satisfechos, pero existe un margen para optimizar la experiencia y convertir a los clientes neutrales en "Muy satisfechos", fortaleciendo así la calidad percibida del servicio.

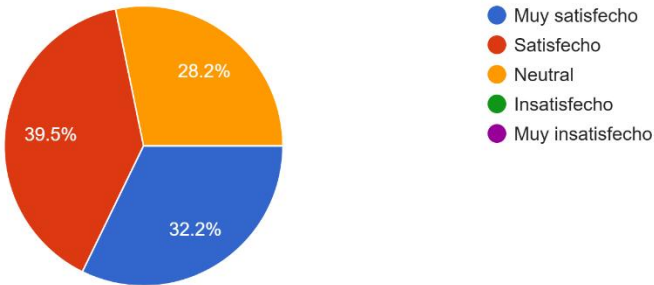
6. ¿Cómo calificaría la rapidez en la atención al cliente?

Tabla 7
Cómo calificaría la rapidez en la atención al cliente

Calificación	Porcentaje	Categoría
Muy satisfecho	32.2%	Medio
Satisfecho	39.5%	Alto
Neutral	28.2%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 6
Cómo calificaría la rapidez en la atención al cliente



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Los resultados de la encuesta sobre la calificación de satisfacción entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca indican una marcada inclinación hacia valoraciones positivas. La categoría "Satisfecho" concentra el mayor porcentaje de respuestas, con un 39.5%, lo que la posiciona como la de mayor frecuencia. A esta le sigue de cerca la opción "Muy satisfecho", que representa el 32.2% de los encuestados, consolidando una percepción global favorable del servicio. Es importante destacar que un 28.2% de los socios expresó una posición "Neutral". Esta

proporción, aunque menor que las categorías positivas, señala la existencia de un segmento de socios cuyas expectativas no han sido superadas ni defraudadas, lo que sugiere un área de oportunidad significativa para la Asociación. La optimización de la experiencia de este grupo podría potenciar la satisfacción general y fortalecer la relación con la membresía.

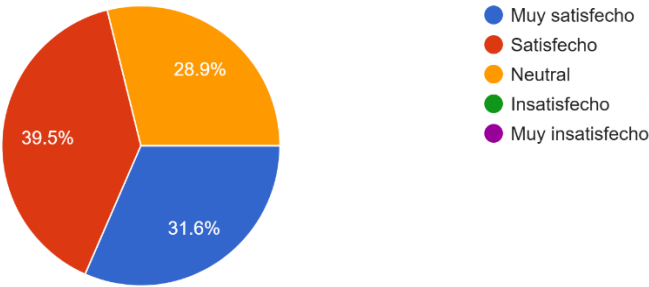
7. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de información durante la atención?

Tabla 8
Número de encuestados por calificación de la disponibilidad de información

Calificación	Porcentaje	Categoría
Satisfecho	39.5%	Alto
Muy satisfecho	31.6%	Medio
Neutral	28.9%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 7
Número de encuestados por calificación de la disponibilidad de la información



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Los resultados de la encuesta sobre la Calificación de la disponibilidad de información entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca revelan una percepción mayormente positiva. El 39.5% de los encuestados se declara "Satisfecho", posicionándose como la categoría más frecuente. A esta le sigue el 31.6% que se considera "Muy satisfecho", lo que en conjunto suma una base sólida de socios con una buena valoración en este aspecto. Sin embargo, un 28.9% de los participantes manifestó una postura "Neutral". Esta proporción, aunque clasificada como de baja frecuencia, representa un segmento considerable de socios que no perciben la

disponibilidad de información como sobresaliente y que, por tanto, constituyen una oportunidad clave para implementar mejoras. Abordar este grupo podría potenciar significativamente la satisfacción general relacionada con el acceso a la información.

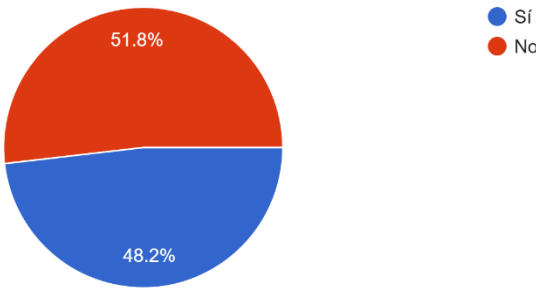
8. ¿Ha experimentado largos tiempos de espera durante la atención?

Tabla 9
Experiencia de tiempos de espera

Respuesta	Porcentaje	Categoría
No	51.8%	Alto
Sí	48.2%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 8
Experiencia de tiempos de espera



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Los resultados de la encuesta sobre la Experiencia de tiempos de espera entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca revelan una división casi equitativa en la percepción de este aspecto. El 51.8% de los encuestados indica que no ha experimentado problemas con los tiempos de espera, lo que representa la categoría de mayor frecuencia. Sin embargo, un considerable 48.2% de los socios afirma que sí ha tenido experiencias negativas relacionadas con los tiempos de espera. Esta distribución, donde casi la mitad de los socios reporta inconvenientes, sugiere que, a pesar de que la mayoría no los perciba, los tiempos de espera constituyen una preocupación latente y un área crítica para la Asociación. Mejorar este aspecto

podría tener un impacto significativo en la satisfacción general de una parte importante de su membresía.

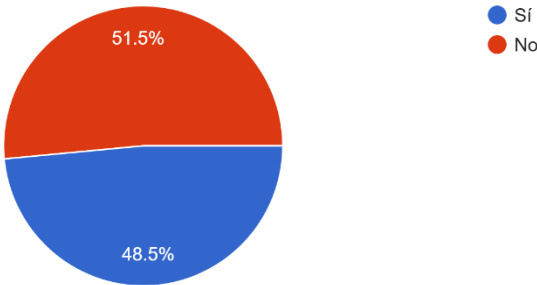
9. ¿Ha tenido problemas con la consistencia de la información proporcionada?

Tabla 10
Problemas con la consistencia de la información

Respuesta	Porcentaje	Categoría
No	51.5%	Alto
Sí	48.5%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 9
Problemas con la consistencia de la información



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Los resultados de la encuesta sobre los Problemas con la consistencia de la información entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca revelan una percepción dividida sobre la fiabilidad de los datos. El 51.5% de los encuestados indica que no ha encontrado inconsistencias, lo que representa la categoría de mayor frecuencia. Sin embargo, un considerable 48.5% de los

socios afirma que sí ha experimentado problemas con la consistencia de la información. Esta distribución, donde casi la mitad de los socios reporta dificultades en este aspecto, sugiere que, aunque la mayoría no los perciba, la inconsistencia en la información es una preocupación latente. Abordar este punto es crucial para mejorar la claridad y la confianza en la comunicación, lo que impactaría positivamente en la experiencia general del socio con la Asociación.

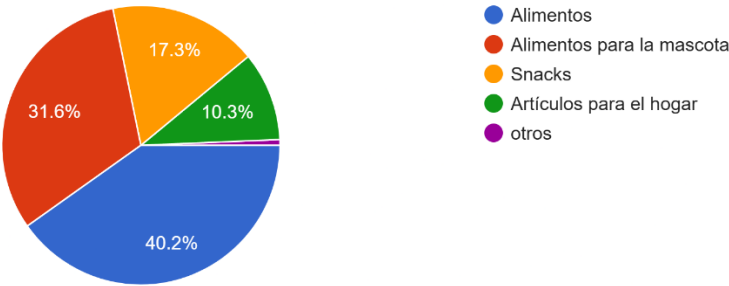
10. ¿Qué tipo de productos compra más frecuentemente en el almacén?

Tabla 11
Tipo de productos más frecuentes de compra

Tipo de producto	Porcentaje	Categoría
Alimentos	40.20%	Alto
Alimentos para la mascota	31.6%	Medio
Snacks	17.3%	Bajo
Artículos para el hogar	10.3%	Bajo
Otros	0.7%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 10
Tipo de productos más frecuentes de compra



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Los resultados de la encuesta sobre el Tipo de productos más frecuentes de compra entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca revelan una clara preferencia por los Alimentos, que constituyen el 40.20% de las compras y representan la categoría más alta. Los "Alimentos para la mascota" (31.6%) también muestran una frecuencia considerable, siendo una categoría media. En menor medida, los "Snacks" (17.3%), "Artículos para el hogar" (10.3%) y "Otros" (0.7%) son adquiridos con menor frecuencia. Esta distribución, según los datos, sugiere que el almacén satisface principalmente necesidades básicas y de mascotas, lo que debería guiar las estrategias de inventario y promoción.

11 ¿Ha utilizado *chatbots* o sistemas automatizados de atención al cliente en otros lugares?

Tabla 12

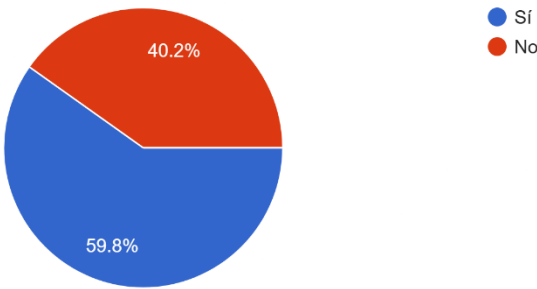
Uso de chatbots o sistemas automatizados

Respuesta	Porcentaje	Categoría
Sí	59.8%	Alto
No	40.2%	Medio

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 11

Uso de chatbots o sistemas automatizados



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Los resultados de la encuesta sobre el Uso de chatbots o sistemas automatizados entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca indican que una clara mayoría, el 59.8%, afirma utilizarlos, lo que representa la categoría de mayor frecuencia. Esto sugiere una familiaridad y apertura significativa hacia las herramientas digitales de atención. En contraste, el 40.2% de los

socios no los utiliza, siendo una categoría de frecuencia media. Estos datos, según el análisis, resaltan la necesidad de que la Asociación integre o mejore soluciones automatizadas, aprovechando la alta receptividad existente y a la vez considerando a aquellos socios que aún no las emplean.

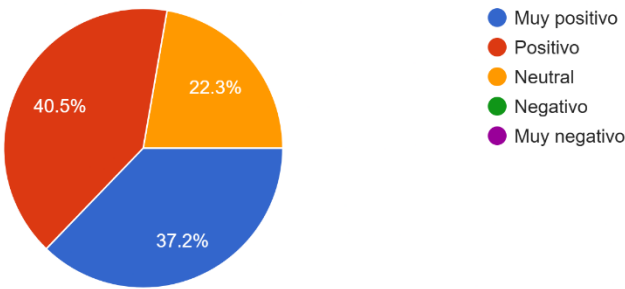
12 ¿Qué opinaría sobre la implementación de un *chatbot* en WhatsApp para el almacén?

Tabla 13
Opinión sobre la Implementación de un chatbot en WhatsApp

Opinión	Porcentaje	Categoría
Positivo	40.5%	Alto
Muy positivo	37.2%	Medio
Neutral	22.3%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 12
Opinión sobre la Implementación de un chatbot en WhatsApp



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta la Opinión sobre la implementación de un chatbot en WhatsApp entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca revela un fuerte respaldo hacia esta iniciativa. De acuerdo con los datos, un 40.5% de los encuestados posee una opinión "Positiva", constituyéndose como la categoría de mayor frecuencia. A esto se añade que un significativo 37.2% considera la implementación "Muy positiva", lo que, de acuerdo con las cifras, consolida una actitud altamente favorable hacia la automatización. Solo un 22.3% de los socios expresó una opinión "Neutral", lo que, de acuerdo con la interpretación,

sugiere la existencia de un grupo menor que no se inclina ni a favor ni en contra. Estos hallazgos, de acuerdo con el análisis, indican una clara oportunidad para la Asociación de implementar un *chatbot* en WhatsApp, aprovechando la alta receptividad de sus socios para mejorar la comunicación y la atención.

13 ¿Qué beneficios cree que podría tener un *chatbot* para la atención al cliente en el almacén?

Tabla 14

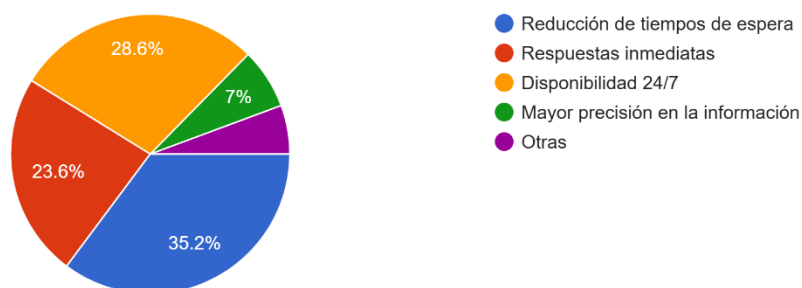
Beneficios percibidos de un chatbot para la atención al cliente

Beneficio	Porcentaje	Categoría
Reducción de tiempos de espera	35.2%	Alto
Disponibilidad 24/7	28.6%	Alto
Respuestas inmediatas	23.6%	Medio
Mayor precisión en la información	7.0%	Bajo
Otras	5.6%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 13

Beneficios percibidos de un chatbot para la atención al cliente



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, los socios de la Asociación de Empleados Pronaca perciben múltiples beneficios de un *chatbot* en la atención al cliente. La reducción de tiempos de espera es el beneficio más destacado, con un 35.2%, seguido de cerca por la disponibilidad 24/7, con un 28.6%, ambos clasificados como de alta frecuencia. De

acuerdo con los datos, las respuestas inmediatas (23.6%) también se consideran un beneficio importante, mientras que la mayor precisión en la información (7.0%) y "Otras" opciones (5.6%) presentan una menor relevancia. Estos hallazgos, de acuerdo con el análisis, sugieren que la implementación de un *chatbot* sería valorada principalmente por su capacidad para agilizar y flexibilizar el acceso a la atención.

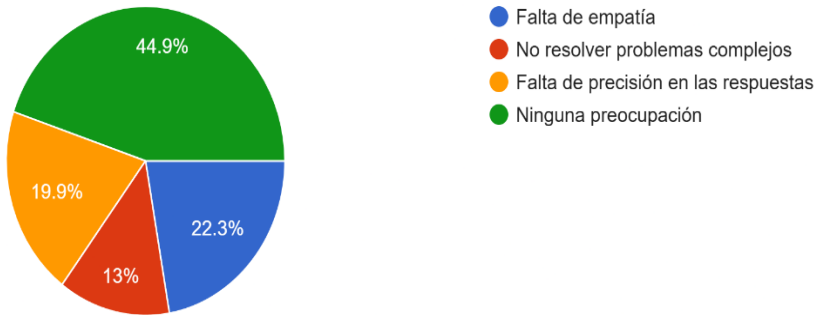
14 ¿Tiene alguna preocupación sobre la implementación de un *chatbot*?

Tabla 15
Preocupaciones sobre la Implementación de un chatbot

Preocupación	Porcentaje	Categoría
Ninguna preocupación	44.9%	Alto
Falta de empatía	22.3%	Medio
Falta de precisión en las respuestas	19.9%	Medio
No resolver problemas complejos	13.0%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 14
Preocupaciones sobre la Implementación de un chatbot



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, la principal percepción entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca respecto a un *chatbot* es la ausencia de preocupaciones, con un 44.9%, lo que representa la categoría de mayor frecuencia. No obstante, de acuerdo con los datos, existen inquietudes moderadas como la falta de empatía (22.3%) y la

falta de precisión en las respuestas (19.9%), ambas en categoría media. Una preocupación menor, clasificada como baja, es que el *chatbot* no resuelva problemas complejos (13.0%). Estos hallazgos, de acuerdo con el análisis, sugieren una receptividad general al *chatbot*, pero también resaltan áreas clave donde la Asociación debería enfocarse para mitigar potenciales insatisfacciones, garantizando que el sistema complemente la interacción humana y ofrezca respuestas fiables.

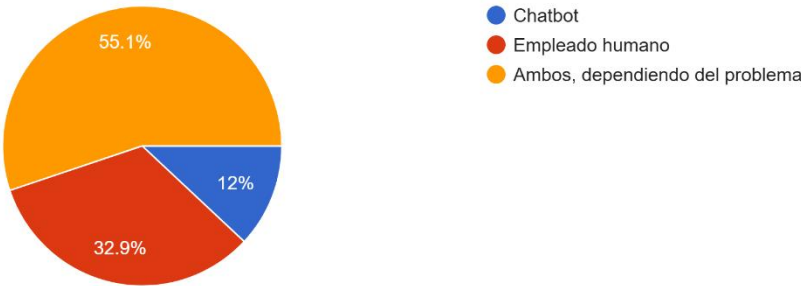
15 ¿Prefiere interactuar con un *chatbot* o con un empleado humano?

Tabla 16
Preferencia entre chatbot y empleado humano

Preferencia	Porcentaje	Categoría
Ambos, dependiendo del problema	55.1%	Alto
Empleado humano	32.9%	Medio
Chatbot	12.0%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 15
Preferencia entre chatbot y empleado humano



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, la preferencia de los socios de la Asociación de Empleados Pronaca, en cuanto a la atención al cliente, se inclina notablemente hacia la flexibilidad. Un 55.1% de los encuestados opta por "Ambos, dependiendo del problema", constituyendo la categoría de mayor frecuencia. Esto sugiere una clara demanda por un modelo híbrido de atención. De acuerdo con los datos, el 32.9% aún prefiere el "Empleado

humano", siendo una opción importante, aunque de frecuencia media, mientras que solo un 12.0% se decanta exclusivamente por el "chatbot", clasificándose como baja frecuencia. Estos hallazgos, de acuerdo con el análisis, subrayan la importancia de integrar soluciones tecnológicas con el contacto humano, adaptándose a la complejidad de las necesidades del socio.

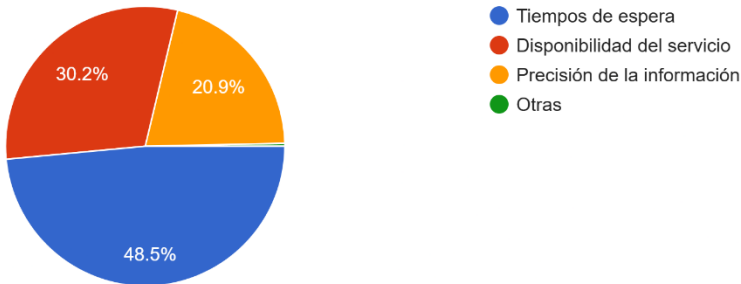
16 ¿Qué aspectos del servicio actual de atención al cliente considera que podrían mejorar con un chatbot?

Tabla 17
Aspectos a mejorar con un chatbot

Aspecto a mejorar	Porcentaje	Categoría
Tiempos de espera	48.5%	Alto
Disponibilidad del servicio	30.2%	Medio
Precisión de la información	20.9%	Bajo
Otras	0.3%	Bajo
Aspecto a mejorar	Porcentaje	Categoría

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 16
Aspectos a mejorar con un chatbot



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, los socios de la Asociación de Empleados Pronaca identifican claramente los principales aspectos a mejorar mediante la implementación de un *chatbot*. La reducción de los tiempos de espera es la prioridad más alta, señalada por el 48.5% de los encuestados. Le sigue la mejora en la disponibilidad del servicio, con un 30.2%, lo que sugiere la necesidad de un acceso más constante. En menor medida, la precisión de la información es considerada un aspecto a mejorar por el 20.9%, mientras que otras preocupaciones ("Otras") son mínimas, con solo un 0.3%. Este análisis indica que un *chatbot* sería valorado principalmente por su capacidad para agilizar la atención y asegurar el acceso al servicio en todo momento.

17 ¿Qué otras sugerencias tienen para mejorar la atención al cliente en el almacén?

Tabla 18

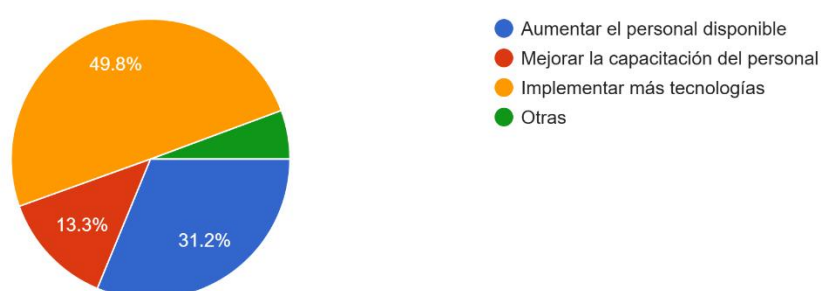
Sugerencias para mejorar la atención al cliente

Sugerencia	Porcentaje	Categoría
Implementar más tecnologías	49.8%	Alto
Aumentar el personal disponible	31.2%	Medio
Mejorar la capacitación del personal	13.3%	Bajo
Otras	5.6%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 17

Sugerencias para mejorar la atención al cliente



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Las sugerencias recopiladas de los socios de la Asociación de Empleados Pronaca para optimizar la atención al cliente revelan una clara inclinación hacia la implementación de tecnologías, siendo esta la principal recomendación con un 49.8% de las respuestas. Esta preferencia subraya una demanda significativa por soluciones modernas y eficientes. Un 31.2% de los encuestados considera importante aumentar el personal disponible, lo que sugiere la persistencia de desafíos relacionados con la capacidad de atención humana. Finalmente, mejorar la capacitación del personal fue mencionada por un 13.3%, con un pequeño porcentaje para "Otras" sugerencias (5.6%). Este análisis destaca que las estrategias de mejora deben priorizar la integración tecnológica sin desestimar la importancia de los recursos humanos y su preparación.

18 ¿Le gustaría recibir promociones y ofertas especiales a través de WhatsApp?

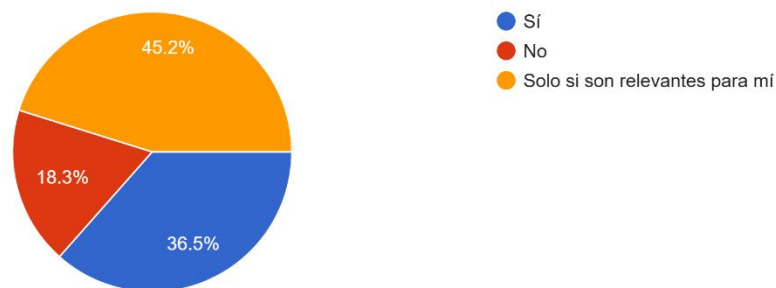
Tabla 19
Interés en recibir promociones y ofertas a través de WhatsApp

Respuesta	Porcentaje	Categoría
Solo si son relevantes para mí	45.2%	Alto
Sí	36.5%	Medio
No	18.3%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 18

Interés en recibir promociones y ofertas a través de WhatsApp



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

El interés de los socios de la Asociación de Empleados Pronaca en recibir promociones y ofertas a través de WhatsApp muestra una clara preferencia por la personalización. Un 45.2% de los encuestados indica que solo desea recibir información "si es relevante para mí", constituyendo la categoría más alta. Adicionalmente, un significativo 36.5% simplemente responde "Sí" a esta opción, mientras que un 18.3% expresa no tener interés. Este análisis sugiere que la Asociación tiene una oportunidad considerable para utilizar WhatsApp como canal de marketing directo, siempre y cuando se enfoque en segmentar y personalizar las ofertas para asegurar su pertinencia y maximizar la receptividad de sus socios.

19 ¿Cómo calificaría su experiencia general en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca?

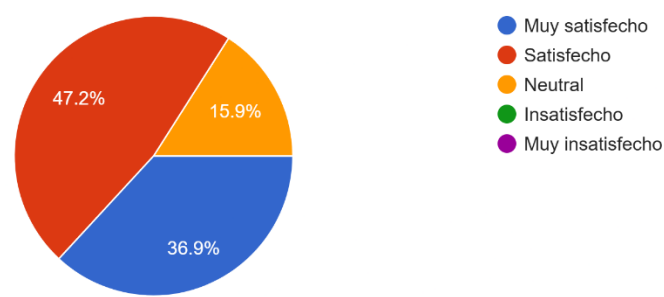
Tabla 20

Calificación de la experiencia general en el almacén

Respuesta	Porcentaje	Categoría
Satisfecho	47.2%	Alto
Muy satisfecho	36.9%	Medio
Neutral	15.9%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 19
Calificación de la experiencia general en el almacén



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

La percepción de satisfacción entre los socios de la Asociación de Empleados Pronaca se inclina predominantemente hacia valoraciones positivas. Un 47.2% de los encuestados se declara "Satisfecho", lo que representa la categoría de mayor frecuencia. A esto se suma un 36.9% que se considera "Muy satisfecho", consolidando una base sólida de socios con una buena experiencia general. Un 15.9% de los socios manifestó una postura "Neutral". Esta proporción, aunque menor que las categorías positivas, señala un segmento de oportunidades para la Asociación, donde acciones específicas podrían convertir su neutralidad en una satisfacción más plena y fortalecer aún más la relación con su membresía.

20 ¿Recomendaría el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca a otros empleados?

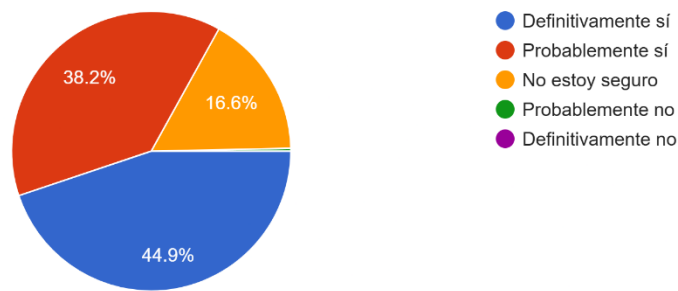
Tabla 21
Probabilidad de recomendación del almacén

Respuesta	Porcentaje	Categoría
Definitivamente sí	44.9%	Alto
Probablemente sí	38.2%	Medio
No estoy seguro	16.6%	Bajo
Probablemente no	0.3%	Bajo

Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

Figura 20

Probabilidad de recomendación del almacén



Fuente: elaboración propia. Material de encuestas

La probabilidad de recomendación del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca entre sus socios es notablemente alta. Un 44.9% de los encuestados afirma que "Definitivamente sí" lo recomendaría, constituyendo la categoría más elevada. A esto se suma un 38.2% que indica que "Probablemente sí" lo haría, lo que en conjunto sugiere una fuerte lealtad y satisfacción que se traduciría en una promoción boca a boca. Un 16.6% de los socios "No está seguro", representando un segmento neutral, mientras que una proporción mínima del 0.3% "Probablemente no" lo recomendaría. Este análisis subraya el gran potencial de recomendación del almacén, pero también la oportunidad de convertir a los socios indecisos en promotores definitivos.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Calidad y Servicio

Según Eslava-Zapata et al. (2024), la calidad del servicio se entiende como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, siendo el principal desafío de las organizaciones reducir esa brecha con el fin de garantizar experiencias positivas. Su evaluación se fundamenta en dimensiones clave como la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles, factores que inciden directamente en la percepción del usuario frente al servicio recibido.

En este contexto, la atención al cliente se ha consolidado como un aspecto crucial para el éxito de cualquier organización. Diversos estudios revelan que alrededor del 91% de los clientes insatisfechos no regresan a realizar una nueva compra ni a utilizar nuevamente el servicio, lo que evidencia la importancia de atender sus inquietudes de manera eficaz y oportuna. Incluso El envío de un mensaje automatizado de confirmación es una acción sencilla que puede llegar a ser muy poderosa: el cliente debe tener claro que el servicio que recibió su consulta o su queja y que, sin lugar a dudas, está siendo atendida con la prioridad que le corresponda. (Pionce Arteaga M. et al., 2022)

Satisfacción del cliente

De acuerdo con Vaca Guamán. (Vaca Guamán, 2025), la satisfacción del cliente es la actitud o el sentimiento del cliente hacia un producto, un servicio o una empresa. Es un elemento clave para conservar la relación con el cliente, aumentar las ventas y hacer más competitiva a la empresa. y más que un indicador comercial, es un proceso en el que están determinadas las expectativas del cliente y la capacidad de respuesta de la organización.

Así, la ISO 9001 busca mejorar la satisfacción a través de la provisión de productos y servicios consistentes, la solución rápida de problemas o la garantía de la confiabilidad de los productos/servicios. Su uso se sigue con la finalidad de estandarizar los procesos, disminuir los errores, u obtener productos y/o servicios estandarizados y así generar mayor confianza en el cliente. También apoya la recopilación y el análisis de la voz del cliente para convertirla en acciones de mejora, posibilitando el lanzamiento de productos, las decisiones para deleitar al

cliente y la comunicación, tanto interna como externa. Un aspecto esencial de esta norma es el compromiso del liderazgo, al establecer que la alta dirección debe fijar objetivos de calidad, evaluar el desempeño y garantizar que las necesidades de los clientes sean satisfechas, convirtiendo la gestión de la calidad y la satisfacción en una prioridad estratégica de toda la organización. (Standards, 2025)

CSAT

La satisfacción del cliente (CSAT, por sus siglas en inglés) constituye una métrica que permite saber si los clientes se encuentran satisfechos con un producto, un servicio, una interacción con el departamento de atención, o una experiencia con la empresa. Típicamente, se obtiene mediante encuestas que preguntan de forma directa, como, por ejemplo: ¿En qué medida considera que está satisfecho con la respuesta de nuestro equipo de soporte? Esta herramienta puede implementarse en diferentes puntos del recorrido del cliente y proporciona información acerca de qué tan satisfecho se encuentra el cliente y qué concepto tiene de la marca. (Hawley y Nicastro, 2024)

Innovación y tecnología en el servicio

La tecnología lleva a cabo un papel clave en el servicio al cliente, ya que proporciona a los consumidores medios más eficaces para comunicarse con las empresas y facilita construir relaciones más satisfactorias y fluidas, ya que su utilización hará mejor la comunicación efectiva entre ambas, así como acelerar los procesos de atención y aportar un valor significativo tanto al cliente como a la organización; de esta manera se logra una experiencia más dinámica, personalizada y orientada a la satisfacción mutua (DocuSign, 2025)

Digitalización y Automatización

La acelerada evolución tecnológica lleva a las empresas a adaptarse a un mercado siempre cambiante para mejorar sus ventas, la rentabilidad y establecer las metas de sus estrategias. Las nuevas herramientas digitales permiten adaptarse con mayor eficiencia a las necesidades de los clientes y romper las barreras geográficas para alcanzar a un mercado mundial y, a su vez, recabar la información para tomar decisiones con mayor base en el análisis de datos.

En este sentido, la automatización también es una estrategia fundamental porque permite optimizar las operaciones y la reducción del tiempo, para así poder mantener la competitividad en un entorno cambiante (Orbetec, 2023). La integración de la inteligencia artificial viene a

reforzar este proceso, ya que permite automatizar procesos y realizar análisis de datos más precisos y comprensibles para el usuario, lo que se traduce en un servicio más eficiente y adaptado al usuario. Es así como la transformación digital se vuelve un plus en las organizaciones que quieren facilitar los procesos, pero sobre todo generar experiencias al cliente y fidelizarlo. (RECLA, 2023).

Plan de Mejora

Según Proaño Villavicencio, Gisbert Soler y Pérez Bernabéu (2017), un plan de mejora es un instrumento esencial para que una empresa brinde un servicio de calidad, ya que permite alcanzar resultados de manera tanto eficaz como eficiente. Para garantizar su éxito, la implementación de dicho plan requiere la aplicación de cinco fases fundamentales.

El caso concreto del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca presenta como propuesta de mejora la incorporación de tecnologías que optimicen la atención al cliente. De este modo, la tecnología se convierte en un soporte claramente definible para el establecimiento, puesto que será capaz de mejorar el servicio y la experiencia de los propios clientes.

Fases del plan de mejora

1- Análisis de las causas que provocan el problema:

Esta primera fase es esencial para determinar el problema principal y las áreas concretas que deben ser objeto de mejora. Implica, por tanto, un diagnóstico exhaustivo del estado actual. En el caso que nos ocupa se hace uso de herramientas como el diagrama de Ishikawa, el análisis FODA, la técnica de los cinco porqués o el árbol de problemas que permiten detectar la causa-raíz y, lo más importante, captar los efectos negativos que se producen a partir del objeto de estudio.

2- Propuesta y planificación del plan de mejora:

Identificadas las causas, esta fase de la misma se destinará a la consecución de los objetivos del correspondiente plan de mejora, de manera que los objetivos deben ser claros, medibles y, más que nada, alcanzables. Después de seleccionar los objetivos, se debe proceder a la formulación de las acciones concretas que se llevarán a cabo para conseguir las metas que habíamos fijado, procediendo a la definición de los recursos necesarios, de los responsables de cada tarea y de los plazos de cumplimiento.

3- Implantación y seguimiento continuo:

Esta fase corresponde a la ejecución práctica de las estrategias y acciones que habíamos planificado. Nos corresponde asegurar la disponibilidad de todos los recursos necesarios y fomentar la participación activa de los miembros de la organización que intervienen en el proceso. Simultáneamente a esta fase se debe llevar a cabo el seguimiento del progreso y de los resultados que se están obteniendo, lo cual nos permitirá la detección de cualquier desviación en relación con lo previsto y permitirnos aplicar en tiempo real las medidas correctas.

4- Evaluación de resultados y logro de objetivos.:

Una vez finalizada la ejecución, esta etapa se dedica a la evaluación del plan en su totalidad. Se comprueba si los beneficios previstos se han hecho realidad, si los objetivos se lograron en el tiempo y con los recursos planificados, si los cambios implementados lograron el nivel de satisfacción esperado y resolvieron el problema que originó el proyecto.

5- Indicadores clave y monitoreo continuo:

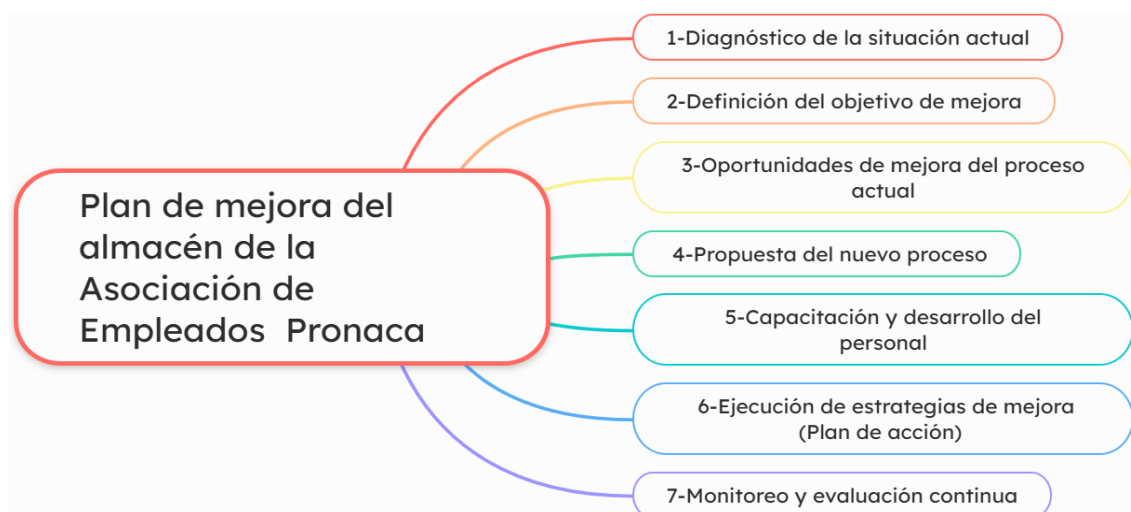
Desde el inicio del proceso, se contemplan Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), esenciales para medir y valorar objetivamente la efectividad e impacto del plan de mejora. El monitoreo constante mediante estos indicadores permite una gestión proactiva y facilita la toma de decisiones informadas que garanticen la sostenibilidad de las acciones implementadas.

2.2. Descripción de la propuesta

a. Estructura general

Figura 21

Estructura general de plan de mejora



Fuente: Elaboración propia.

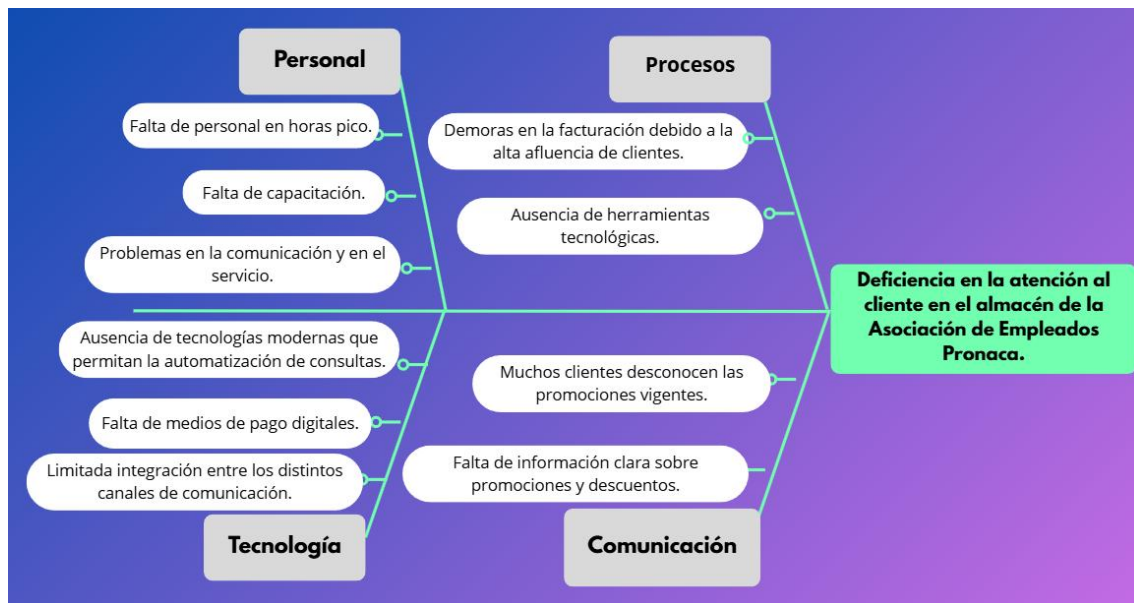
b. Explicación del aporte

1- Diagnóstico de procesos actuales

El almacén de la Asociación de Empleados Pronaca enfrenta desafíos operativos que afectan directamente la experiencia del cliente. Entre los problemas más relevantes están los tiempos de respuesta prolongados, la limitada integración entre los distintos canales de comunicación y la ausencia de herramientas tecnológicas avanzadas, para gestionar de manera eficiente las interacciones con los usuarios. A esto se suma la falta de capacitación del personal y problemas de comunicación, ya que muchos clientes desconocen las promociones vigentes por la falta de información clara sobre descuentos. Finalmente, un desafío adicional es la falta de medios de pago digitales.

Según los resultados de la encuesta aplicada a un grupo representativo de socios, el 47.2% de los participantes se manifestó satisfecho con el servicio de atención, mientras que un 36.9% expresó estar muy satisfecho, lo cual evidencia una base sólida de percepciones positivas. No obstante, un 15.9% adoptó una postura neutral, lo que refleja oportunidades claras para optimizar el servicio.

Figura 22
Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia.

Por último, entre las sugerencias planteadas por los encuestados, destacó la necesidad de implementar tecnologías modernas (49.8%), así como la importancia de mejorar la capacitación del personal (13.3%). Estos resultados indican que, tanto los recursos tecnológicos, como las competencias del equipo, requieren fortalecimiento para ofrecer una atención más eficiente y una resolución más oportuna de los requerimientos del cliente.

A continuación, se presenta una tabla que detalla los procesos actuales relacionados con la gestión de la atención al cliente, junto con la descripción de cada uno y las problemáticas identificadas dentro de dichos procesos.

Tabla 22
Proceso de atención al cliente

Proceso actual de atención al cliente	Descripción del proceso	Problemática identificada
Gestión de consulta	Los clientes pueden realizar consultas a través de correo	Respuesta tardía a las consultas, especialmente en

	electrónico, teléfono o de forma presencial.	horas pico, generando insatisfacción.
Registro de pedidos	Los pedidos se reciben mayoritariamente por correo electrónico, sin un sistema automatizado.	Falta de sistematización que provoca errores, duplicaciones o demoras en la gestión.
Paga de productos	Los clientes pagan en efectivo o mediante descuento por rol de pagos para empleados.	Limitadas opciones de pago y falta de automatización, lo que ralentiza el proceso de atención.

Nota: La descripción de los procesos actuales de atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca.

Matriz FODA

La matriz FODA describe las áreas clave del servicio de atención al cliente en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca. Entre las fortalezas se identifica que el personal posee un sólido conocimiento de los productos y mantiene un trato cercano y amable con los clientes internos, lo que contribuye a generar confianza y fidelidad a lo largo del tiempo.

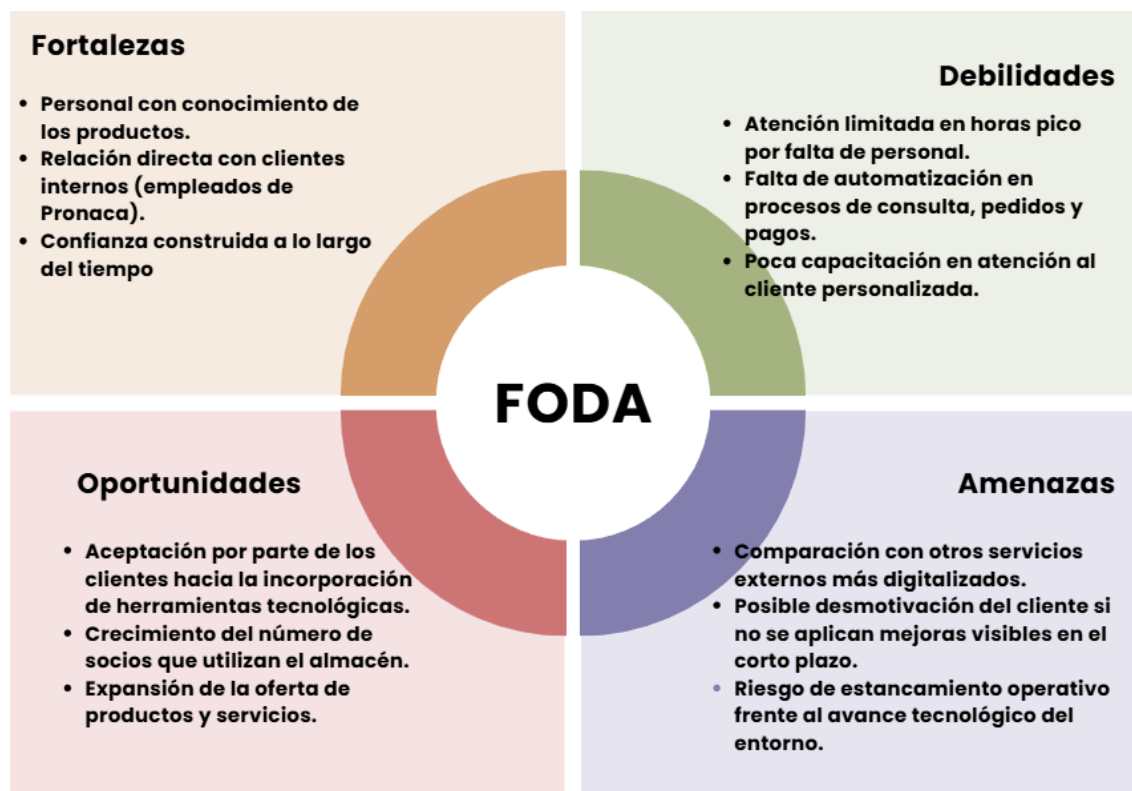
No obstante, también existe debilidades, como la escasez de personal en horas pico, lo que sobrecarga la capacidad de atención al cliente, lo que puede resultar en cierto retraso en la gestión de pedidos, y la ausencia de automatización en la consulta, pedidos y pago; esta última también está influenciada por la escasa formación para atender eficazmente a los usuarios y afecta el funcionamiento operativo y la experiencia del usuario.

En lo que respecta a las oportunidades, los resultados evidencian una tendencia, por parte de los clientes, a incorporar herramientas tecnológicas, de manera que sea un buen recurso para modernizar el servicio, rentabilizar recursos y facilitar la experiencia del usuario. Además, el incremento del número de socios que hacen uso del almacén y la posibilidad de incrementar la oferta de productos y servicios representan oportunidades para incrementar las ventas de productos y también ofrecer una mayor variedad de beneficios.

Por el lado negativo aparecen amenazas que podrían poner en peligro la forma como se desarrolla el servicio, entre ellas la competencia con servicios externos más digitalizados que podrían producir pérdida de clientes si no se hacen mejoras en la automatización. La falta de cambios visibles en el corto plazo podría desincentivar a los usuarios, mientras que la carencia de un desarrollo operativo frente al avance digital del entorno representa una amenaza para la competitividad que tiene el almacén.

Figura 23

Dimensiones del Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

MEFE y MEFI: La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) ayudará a identificar las principales fortalezas y debilidades que afectan el servicio al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca. Entre los factores considerados, se están el conocimiento del personal, la calidad del trato a los clientes, así como las limitaciones en horarios de atención, capacitación y automatización de procesos.

Por su parte, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) evalúa las oportunidades y amenazas que el entorno representa para el mejoramiento del servicio. Se contemplan

aspectos como la apertura de los clientes al uso de nuevas tecnologías, el crecimiento constante de los socios que hacen uso del almacén y, al mismo tiempo, los riesgos asociados a la creciente demanda de eficiencia, la comparación con servicios más modernos y el avance tecnológico del entorno.

Ambas matrices ofrecen una visión clara de la situación actual del almacén y sirven como base para proponer estrategias que permitan fortalecer las capacidades internas y responder de manera efectiva a los retos del entorno.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores internos	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas			
Personal con conocimiento del producto	0.15	4	0.60
Relación directa con clientes internos	0.10	4	0.40
Confianza construida a lo largo del tiempo	0.10	3	0.30
Debilidades			
Atención limitada en horas pico	0.15	2	0.30
Falta de automatización en procesos	0.20	1	0.20
Poca capacitación en atención al cliente	0.15	2	0.30
Canales de atención poco integrados	0.15	2	0.30
Total	1.00		2.40

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores externos	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades			
Aceptación del cliente a la tecnología	0.20	4	0.80
Crecimiento de socios que usan el almacén	0.15	3	0.45
Expansión de la oferta de productos y servicios.	0.20	4	0.80
Amenazas			
Comparación con servicios externos más modernos	0.15	2	0.30
Desmotivación si no hay mejoras visibles a corto plazo	0.15	2	0.30
Estancamiento operativo ante avances tecnológicos externos	0.15	2	0.30
Total	1.00		2.95

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), el valor alcanzado fue de 2.40, lo que indica que la organización presenta una mayor presencia de debilidades que de fortalezas en su funcionamiento interno. Este resultado refleja la necesidad de implementar acciones correctivas, especialmente en aspectos como la automatización de procesos, la capacitación del personal y la cobertura del servicio en horarios de alta demanda.

En cuanto a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), se obtuvo un puntaje de 2.95, lo cual muestra que la Asociación se encuentra en una posición relativamente favorable frente al entorno, con oportunidades claras para modernizar y optimizar el servicio de atención al cliente. No obstante, es fundamental mantenerse alerta ante posibles amenazas, como el aumento de la competencia, la comparación con servicios más avanzados tecnológicamente y las crecientes expectativas de los clientes.

Análisis estratégico DOFA cruzado: A partir del Análisis FODA y de los resultados obtenidos en las matrices MEFI y MEFE, se elaboró el cuadro DOFA cruzado como una herramienta que permite definir estrategias ajustadas a la realidad interna y externa del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca. Este enfoque estratégico facilita la identificación de acciones concretas que aprovechen las fortalezas, enfrenten las debilidades, respondan a las oportunidades del entorno y minimicen el impacto de posibles amenazas.

Tabla 25

Matriz DOFA Cruzada–Asociación de Empleados Pronaca

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO (Fortalezas + Oportunidades)	FA (Fortalezas + Amenazas)
	- Capacitar al personal en nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la atención. - Fortalecer el canal de atención digital (WhatsApp, correo) aprovechando la aceptación de los clientes. - Promover el conocimiento del producto como ventaja competitiva frente al crecimiento de la demanda interna.	- Utilizar la confianza y cercanía con el cliente para mantener su fidelidad ante servicios externos más modernos. - Reforzar el trato personalizado como diferenciador frente al avance tecnológico de la competencia.

Debilidades	DO (Debilidades + Oportunidades)	DA (Debilidades + Amenazas)
(D)	- Implementar sistemas automatizados de atención para reducir tiempos de espera y errores en pedidos. - Diseñar un plan de capacitación continua para superar las debilidades operativas actuales. - Integrar canales de atención en una sola plataforma digital para mejorar la eficiencia.	- Corregir fallas en la atención en horas pico para evitar desmotivación del cliente. - Modernizar procesos internos para reducir el riesgo de estancamiento y enfrentar mejor la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

El Análisis DOFA cruzado permite comprender cómo interactúan los factores internos y externos que influyen en la calidad del servicio de atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca. Esta herramienta facilita la identificación de estrategias que no solo respondan a las necesidades actuales, sino que también preparen al almacén para enfrentar retos futuros.

Las estrategias FO apuntan a aprovechar la experiencia del personal y la buena relación con los socios para incorporar herramientas tecnológicas que mejoren la atención. Las estrategias DO plantean superar debilidades como la atención limitada en horas pico y la falta de automatización, a través de capacitación continua y mejoras operativas. En cuanto a las estrategias FA, se busca utilizar las fortalezas internas para mantener la fidelidad de los socios frente a posibles comparaciones con servicios más modernos. Por último, las estrategias DA ayudan a reducir el impacto de amenazas externas, como el aumento de expectativas y competencia, fortaleciendo la organización desde dentro.

Este análisis refuerza la necesidad de implementar un plan de mejora enfocado en modernizar la atención, optimizar los recursos disponibles y elevar la experiencia del cliente interno.

2- Definición del objetivo de mejora

Objetivos del Plan de Mejora

Objetivo general

Mejorar la atención al cliente en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca mediante la automatización y digitalización de los procesos, con el fin de reducir los tiempos de espera, aumentar la precisión en el registro de pedidos y consultas y fortalecer la capacidad operativa para brindar un servicio más ágil, eficiente y orientado al cliente.

Objetivos específicos

- Reducir los tiempos de espera en la atención a los socios, pasando de un promedio de 15 minutos a 10 minutos por atención.
- Implementar un sistema digital de seguimiento de consultas, reclamos y solicitudes, garantizando que al menos el 80% de las solicitudes reciban respuesta dentro de las 24 horas.
- Mejorar la precisión en el registro de pedidos y requerimientos, disminuyendo los errores de registro en al menos un 30%.
- Modernizar los procesos operativos del almacén para hacer más eficiente la gestión diaria, responder con mayor rapidez y atender a un mayor número de socios de forma efectiva.

El objetivo de mejora planteado se encuentra en sintonía con la misión y visión de la Asociación de Empleados Pronaca, ya que busca fortalecer la calidad del servicio y la satisfacción de los socios, quienes constituyen la razón de ser de la institución. De esta manera, se contribuye a consolidar un almacén que no solo atienda las necesidades de sus clientes de forma ágil y eficiente, sino que también proyecte una imagen de confianza y compromiso, en coherencia con la visión de ser una organización que promueve el bienestar de sus colaboradores y sus familias.

3- Oportunidades de mejora del proceso actual

Manual de Procesos y Procedimientos de Atención al Cliente

Almacén de la Asociación de Empleados Pronaca

Objetivo

Describir los procesos actuales de atención al socio en el almacén de la AEP, reflejando cómo se desarrollan las actividades operativas y de servicio al cliente en la situación actual.

Alcance

Aplica al personal encargado de la administración y atención en el almacén:

- Administrador del almacén
- Ayudante de almacén

Responsables

- **Administrador del almacén:** Ingreso de facturas en SACI ERP, consulta de precios, facturación, control de pedidos y depósitos diarios.
- **Ayudante de almacén:** Recepción, pesaje y percha de mercadería, atención inicial al socio, apoyo en ventas.
- **Contadora de la Asociación:** Revisión y aprobación de descuentos.
- **Jefa de la Asociación:** Atención directa de reclamos cuando el personal no puede resolverlos.

Procesos y Procedimientos (estado actual)

Etapas 1: Recepción de Mercadería

- La mercadería llega en la mañana.
- El administrador ingresa la factura en SACI ERP.
- El ayudante recibe y pesa los productos, verificando que coincidan con la factura.
- Se colocan en perchas bajo el método FEFO (First Expired, First Out).
- Los descuentos reflejados en la factura deben ser aprobados por la contadora antes de aplicarse.

Limitaciones:

- Solo hay una computadora, lo que genera retrasos cuando se está facturando o ingresando datos.
- Mientras se hace este proceso, no se atiende adecuadamente a los clientes.

Etapas 2: Atención en el Punto de Venta

- El ayudante recibe al socio con un saludo cordial.
- Si el socio pide información básica, el ayudante responde.
- Si requiere precios o descuentos, la ayudante consulta al administrador.
- El administrador busca información en SACI, responde al socio y realiza la facturación.
- Métodos de pago:
 - Efectivo.
 - Crédito (descuento en rol de pagos).

Limitaciones:

- El tiempo de espera puede superar los 15 minutos en horas pico.
- No existe un protocolo formal de tiempos ni priorización.

Etap 3: Gestión de Pedidos (Correo y Llamadas)

- Los pedidos llegan por correo o llamada telefónica.
- Se anotan en hojas de papel.
- Tanto el administrador como el ayudante pueden registrar y facturar el pedido, lo que genera duplicación de facturas.

Limitaciones:

- No existe un registro único.
- Riesgo de confusión y errores en pedidos.

Etap 4: Facturación y Pagos

- El administrador factura en SACI ERP.
- Los pagos se reciben en efectivo o a crédito (rol de pagos).
- El administrador deposita el dinero al día siguiente en el banco.
- También se reciben transferencias, pero no siempre quedan registradas de inmediato.

Limitaciones:

- Solo una persona puede facturar a la vez.
- Falta de métodos de pago digitales.

Seguimiento y Reclamos

- Actualmente no existe un sistema de seguimiento formal.
- Los reclamos se atienden de dos maneras:
Si es algo sencillo, el administrador o el ayudante lo resuelven en el momento con el socio.
Si el reclamo es mayor o no se puede resolver en el momento, el socio es derivado a la jefa de la Asociación de Empleados Pronaca.
- No existe registro formal de reclamos ni retroalimentación organizada.

Limitaciones:

- Los reclamos dependen de la disponibilidad del personal o de la jefa.
- No se documentan, lo que impide hacer un seguimiento y detectar patrones de mejora.

Estándares de Calidad (situación actual)

- No hay tiempos estándar establecidos.
- El trato al socio es cordial, pero no existe un protocolo formal de atención ni comunicación de reclamos.

Indicadores de Gestión (actuales)

Actualmente no se miden de manera formal. Solo se tienen referencias:

- Quejas verbales de socios.
- Filas largas en horas pico.
- Pedidos duplicados.
- Retrasos en facturación.

Mejora Continua (actual)

- No existe un plan de mejora estructurado.
- Las soluciones se aplican de forma reactiva según los problemas diarios.

Tabla 26

Cuadro de Oportunidades de Mejora

Etapas / Proceso actual	Limitaciones detectadas	Oportunidades de mejora	Objetivo específico relacionado
Recepción de Mercadería	Solo una computadora, lo que genera retrasos. Durante el ingreso de facturas no se atiende al cliente.	Definir un turno de atención mientras se recibe mercadería.	Reducir los tiempos de espera en la atención a los socios.
Atención en el Punto de Venta	Tiempos de espera superiores a 15 min en horas pico. No existe protocolo formal de tiempos.	Establecer protocolo de tiempos máximos (10 min). Incorporar herramientas digitales (segunda PC o consulta rápida vía app/WhatsApp).	Reducir los tiempos de espera en la atención a los socios.
Gestión de Pedidos (correo/llamadas)	Pedidos anotados en hojas. Riesgo de duplicación y errores de registro.	Centralizar pedidos en un sistema digital (SACI ERP). Capacitar al personal en registro digital.	Mejorar la precisión en el registro de pedidos y requerimientos (30% menos errores).
Facturación y Pagos	Solo una persona puede facturar.	Implementar facturación asistida. Integrar pagos electrónicos	Modernizar los procesos operativos del almacén.

	No existen métodos de pago digitales.	(transferencias, QR, datafast).	
Seguimiento y Reclamos	No hay registro formal de reclamos. Dependencia de la jefa de la Asociación.	Implementar sistema digital de seguimiento de reclamos y consultas. Encuestas cortas de satisfacción.	Implementar un sistema digital de seguimiento (80% de respuestas en 24h).
Gestión General del Almacén	Procesos manuales generan retrasos. Atención limitada cuando solo queda un empleado (almuerzo).	Redistribuir horarios para que siempre haya atención mínima.	Modernizar los procesos operativos para responder más rápido y atender a más socios.

Fuente: Elaboración propia.

4- Propuesta del nuevo proceso

Objetivo

Estandarizar y modernizar los procesos de atención al socio en el almacén, mediante la automatización, digitalización y optimización operativa, con el fin de reducir los tiempos de espera, mejorar la precisión en registros y aumentar la capacidad de respuesta.

Alcance

Aplica a todos los procesos de atención al cliente en el almacén, tanto en punto de venta como en gestión de pedidos, facturación, reclamos y seguimiento.

Responsables

- Administrador: Coordinación general del proceso, facturación, control de pedidos, gestión de reclamos y supervisión de indicadores.
- Ayudante de almacén: Recepción y percha de mercadería, atención directa a clientes con soporte digital, preparación de pedidos.
- Contadora: Aprobación de descuentos en SACI ERP.
- Jefa de la Asociación: Resolución de reclamos que no puedan ser atendidos en primera instancia.

Procesos y Procedimientos (Nuevo Modelo Propuesto)

Etapas 1: Recepción de Mercadería

- Control de caducidad con sistema FEFO y alertas digitales.
- Un colaborador atiende clientes mientras otro ingresa mercadería.

Resultado esperado: No se interrumpe la atención al cliente durante la recepción.

Etapas 2: Atención en el Punto de Venta

- El socio es recibido cordialmente.
- El ayudante puede responder consultas que el chatbot no tenga respuestas conectada a SACI.
- El chatbot de WhatsApp envía automáticamente:
 - Listado de productos disponibles.
 - Descuentos del día.
 - Promociones semanales

Mejora: Los socios llegan informados, reduciendo consultas en mostrador.

Etapas 3: Gestión de Pedidos

- El chatbot recibe pedidos en línea (WhatsApp / página web).
- Los pedidos ingresan automáticamente a SACI ERP, eliminando duplicados.
- El socio recibe confirmación digital con número de pedido.
- El ayudante prepara el pedido y lo deja listo para retiro.

Mejora: El socio solo llega a retirar y pagar en efectivo y si paga por rol de pagos solo retira el producto, evitando filas largas.

Etapas 4: Facturación y Pagos

- El administrador factura en SACI ERP.
- El chatbot muestra opciones para pagar por rol de pagos o se puede acercarse para pagar por vía transferencia, QR, datafast
- El socio puede pagar anticipadamente o al retirar el producto.

Mejora: Menos tiempo de espera en caja, mayor control financiero.

Etapas 5: Cierre de la Atención

- La factura llegará al correo electrónico registrado por el socio.
- Siempre se agradece la compra.

Mejora: Atención más rápida, experiencia del socio más satisfactoria.

Etapas 6: Seguimiento y Retroalimentación

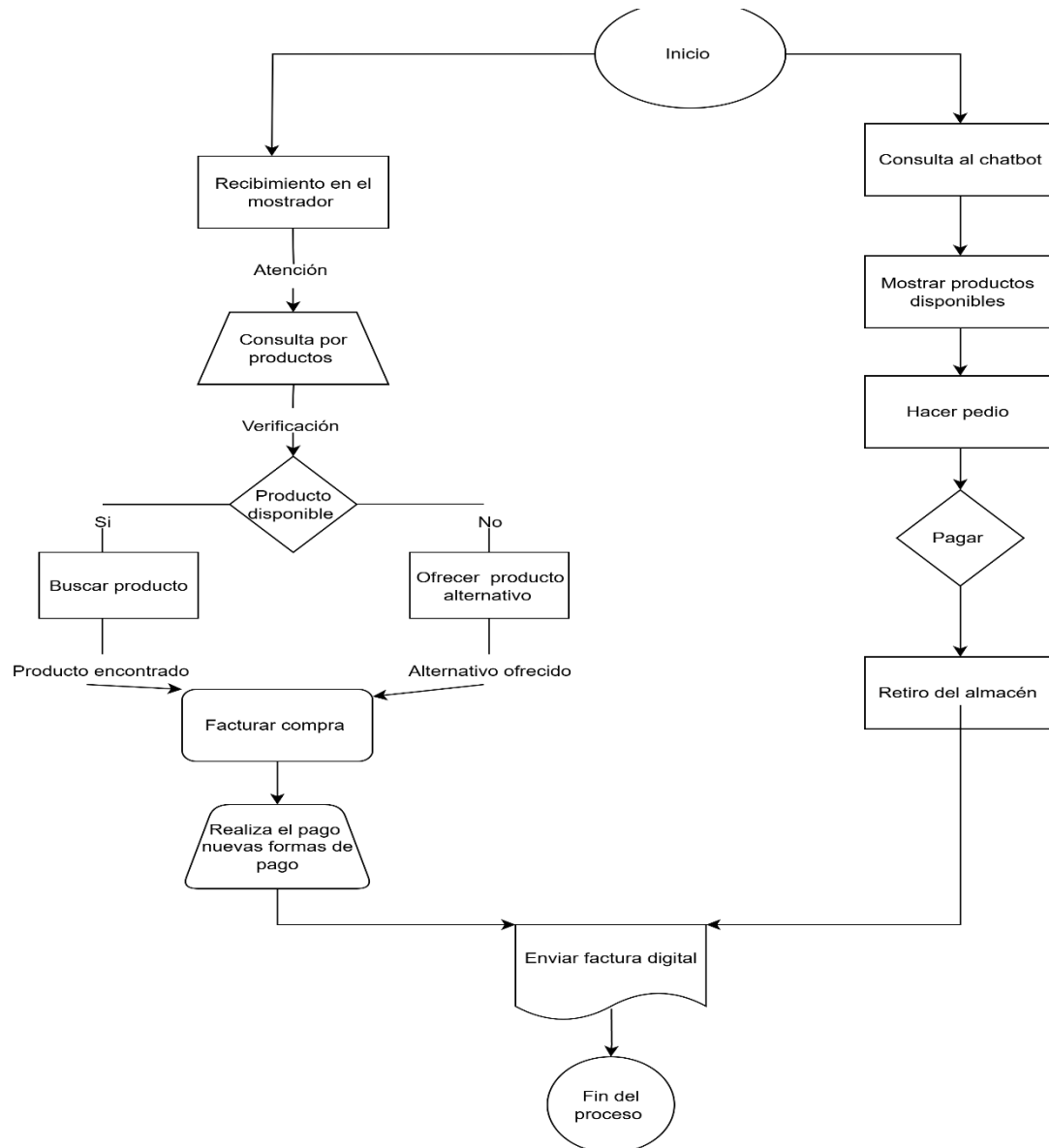
- Los reclamos se registran automáticamente en sistema.
- El administrador revisa reportes semanales y comunica mejoras.

Mejora: 80% de reclamos atendidos en <24h con trazabilidad digital.

Estándares de Calidad (Nuevo Proceso con Chatbot)

- Tiempo máximo de espera en local: ≤ 10 minutos.
- Tiempo máximo de respuesta digital (pedidos/reclamos): ≤ 24 horas.
- Reducción de colas en el local: 30% menos en horas pico.
- Incremento de ventas por pedidos digitales: 20% más en el primer año.

Figura 24
Nuevo flujograma



Flujograma

Fuente: Elaboración propia.

5- Capacitación y desarrollo del personal

Tabla 27

Cuadro: Capacitación y desarrollo

Nº	Taller	Contenido principal	Duración	Responsable
1	Atención al cliente	Técnicas de servicio, identificación de necesidades, empatía	4 horas	Coordinador de capacitación
2	Comunicación efectiva	Escucha activa, lenguaje claro, trato cordial	3 horas	Psicólogo organizacional / RRHH
3	Manejo de objeciones	Estrategias para resolver conflictos y reclamos	3 horas	Supervisor de almacén
4	Tecnología aplicada	Uso de sistema de pedidos, pagos electrónicos y CRM	4 horas	Especialista en sistemas

Fuente: Elaboración propia.

6- Ejecución de estrategias de mejora (Plan de acción)

Implementación del plan

La implementación del plan de mejora para la atención al cliente en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca se desarrollará de manera progresiva y estructurada. Para ello, se combinarán herramientas tecnológicas, fortalecimiento del talento humano y optimización de procesos, con el objetivo de transformar la experiencia del cliente, reducir los tiempos de respuesta y garantizar un servicio eficiente y de calidad.

Plataforma automatizada de atención al cliente

Se aplicarán chatbots automáticos para atender algunas dudas de tipo común y de poca complejidad, tales como horarios, promociones o formas de pago. Esta automatización servirá para aligerar la carga del personal humano, y que la atención de este se pueda enfocar hacia cuestiones más complejas y de mayor valía. Se potenciará la carga del tiempo con atención simultánea del personal humano y de un sistema automatizado de atención al cliente para que en los momentos de alta demanda no haya cuellos de botella y de que la atención sea la requerida.

Programa de capacitación continua

Se pondrá en marcha un programa de entrenamiento dirigido al personal de la operación de tal manera que cumpla el propósito de la capacitación centrada, entre otros, en la mejora de las habilidades de comunicación, trato al cliente y manejo de herramientas tecnológicas al servicio del mismo. A su vez, se contempla la existencia de revisiones periódicas que permitan obtener feedback directo por parte de los clientes, que permitirán adaptar estrategias a su demanda y expectativas.

Manual operativo con procesos documentados

Con el fin de mejorar la calidad de la atención al cliente, se va a elaborar un Manual de Procedimientos Operativos que recoja, de manera clara y ordenada, los procesos esenciales para la atención al cliente. Este documento tendrá la finalidad de constituir una guía común para el equipo, logrando que se lleve a cabo una atención con coherencia y homogeneidad. También se implementará un sistema que automatizará las tareas más repetitivas, de forma que se reduzcan tiempos de atención y errores humanos.

Sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM)

Se integrará un sistema CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la conectividad entre los distintos canales de contacto con los clientes (correo electrónico, teléfono, redes sociales y WhatsApp) y proporcionará un acceso completo a un historial por cliente, lo que facilitará una mejor trazabilidad de las interacciones y disminuirá la posibilidad de errores. Además, se llevarán a cabo revisiones trimestrales dirigidas a la detección de posibles bloqueos en los procesos y mejoras de los mismos de manera continua.

Cronograma de implementación

La ejecución de las mejoras contempladas en este plan está proyectada para desarrollarse en un período estimado de 12 meses, dividido en fases consecutivas. Esta estructura permitirá monitorear el avance de las acciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Fases de implementación

- Fase 1: Clasificación de solicitudes, priorizando según su urgencia e impacto en el cliente.
- Fase 2: Seguimiento de casos clave, garantizando trazabilidad y tiempos de respuesta adecuados.
- Fase 3: Fortalecimiento de la gestión de quejas mediante la aplicación de procesos de escalamiento para casos no resueltos en la primera interacción.
- Fase 4: Integración multicanal de los sistemas de atención, centralizando la información y proporcionando una experiencia más fluida y personalizada.
-

Tareas y responsabilidades

La implementación del plan se desarrollará de manera progresiva y a largo plazo. Las responsabilidades estarán distribuidas entre los distintos departamentos, de acuerdo con sus funciones, garantizando una ejecución coordinada, eficiente y sostenible en el tiempo.

Tabla 28

Tareas y responsabilidades

Objetivos operativos	Objetivos tácticos	Tiempo de implementación	Descripción	Responsables	Indicadores de gestión
Disminuir los períodos de espera mediante la automatización de la atención y el refuerzo del personal	Implementar un sistema de <i>chatbots</i> para consultas frecuentes y reforzar la atención en horarios de alta demanda.	2 a 5 meses	Fases: 1. Análisis de procesos para identificar picos de atención. 2. Instalación del <i>chatbot</i> con respuestas automáticas. 3. Evaluación de eficiencia y ajustes técnicos. 4. Capacitación del personal de refuerzo.	- Área de Tecnología - Área de Atención al Cliente - Gerencia de Operaciones	- Tiempo promedio de espera antes y después. - Número de consultas gestionadas por el <i>chatbot</i> . - Nivel de satisfacción del cliente (encuestas).
Poner en marcha un sistema automatizado de seguimiento para consultas y reclamos.	Crear e implementar un sistema de <i>ticketing</i> que asigne automáticamente un número de	3 a 4 meses	Fases: 1. Desarrollo del sistema de gestión de tickets. 2. Pruebas piloto y ajustes. 3. Integración con canales (correo, SMS, etc.). 4. Capacitación del personal en su uso.	- Recursos Humanos- Gerencia de Atención al Cliente - Gerencia de Operaciones	- Tiempo promedio de resolución de reclamos. - Número de casos gestionados automáticamente. - Grado de satisfacción del cliente.

	seguimiento a cada solicitud o queja.				
Simplificar el ingreso de información para reducir errores en registros y pedidos.	Implementar formularios digitales con validaciones y campos obligatorios para disminuir errores de ingreso por parte de clientes o empleados.	2 a 3 meses	Fases: 1. Diseño de formularios con campos verificados.2 . Activación de funciones como autocompletar.3. Integración con la base de datos de clientes.4. Revisión y ajustes según errores detectados.	- Área de Calidad-Gerencia de Atención al Cliente- Área de Tecnología	- Porcentaje de errores antes y después de la implementación.- Tiempo medio de ingreso de datos.- Porcentaje de formularios correctamente completados.
Digitalizar procesos para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de	Implementar un sistema ERP que permita sincronizar en tiempo real los procesos de pedidos, inventario y logística.	6 a 12 meses	Fases: 1. Selección e implementación del ERP más adecuado.2. Migración de datos y configuración.3. Capacitación del personal.	- Gerencia de Finanzas-Proveedores del sistema ERP- Gerencia de Operaciones	- Tiempo promedio de procesamiento de pedidos.- Disminución de errores en inventario y logística.- Porcentaje de personal capacitado en el sistema.

**respuesta ante
mayor demanda.**

4. Evaluación inicial y ajustes
correctivos.

Fuente: Elaboración propia.

7- Monitoreo y evaluación continua

Recursos humanos

El proyecto será ejecutado por un equipo multidisciplinario, integrado por personal clave de las áreas de atención al cliente, recursos humanos y operaciones del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca. Además, se contará con la participación de un capacitador externo especializado, encargado de impartir la formación en buenas prácticas de atención al cliente, asegurando así un alto nivel de profesionalización en el servicio

Recursos técnicos

Se implementarán soluciones tecnológicas como sistemas CRM, plataformas de ticketing y formularios digitales. Estas herramientas facilitarán el seguimiento de solicitudes, la automatización de procesos y una atención más eficiente.

Gestión del cambio

La implementación de nuevas tecnologías y procesos requiere una adecuada gestión del cambio organizacional. Para ello, se desarrollará una estrategia de comunicación clara, abierta y constante, con el fin de informar a todos los colaboradores sobre los beneficios del plan y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Esto promoverá una mayor receptividad por parte del personal e impulsará la adaptación a los nuevos sistemas.

Indicadores de desempeño (KPIs)

En el marco de este plan se implantarán reconocidos indicadores clave de desempeño (KPIs) que serán una herramienta adecuada para ir explorando y ajustando el trabajo. Los KPIs propuestos son adecuados para medir la satisfacción general del cliente, la media de tiempo de respuesta ante consultas o reclamos que realicen los clientes, el % de incidencias resueltas a la primera llamada, certificaciones de la calidad de servicio mediante auditorías internas y evaluaciones periódicas. Para la puesta en marcha de los indicadores, se utilizarán herramientas de gestión como software CRM y de análisis de datos, lo que permitirá hacer un seguimiento de los KPIs, en tiempo real y de forma muy adecuada a los mismos. Además, se aplicarán métodos regulares de recolección de datos junto con un análisis continuo del mismo para poder identificar tendencias, oportunidades de mejora y los puntos críticos en la atención al cliente.

Entre los principales indicadores se destacan:

- Tiempo medio de respuesta: Este indicador sirve para comparar los tiempos de respuesta a las preguntas y a las quejas de los clientes que antes contactaban con el servicio y después de la implantación.
- Índice de satisfacción del cliente (CSAT) Este índice se medirá con encuestas a los clientes en las que se utilizará una escala de tipo Likert del 1 al 5. Es decir, se intenta ver cómo varía el nivel de satisfacción y el grado de mejora.
- Tasa de solución en el primer contacto: Mide el porcentaje de casos que son solucionados en el primer contacto sin realizar un seguimiento posterior al primer contacto, dado que es importante aportar eficiencia respecto a la carga operativa.
- Grado de estandarización de los procesos: Se encuentra en la medida de los porcentajes de los procesos en donde se ha llegado a aplicar procesos uniformes en las diferentes áreas.
- Tasa de retención de los clientes: Este indicador sirve para medir la fidelización mediante el porcentaje de clientes que han contactado con el servicio y que continúan utilizando el servicio, mostrando la calidad de la experiencia del servicio.

8- Presupuesto

Para la realización del plan de mejora en la atención a los clientes en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, se ha llevado a cabo una asignación de recursos eficaz y de acuerdo a los objetivos del proyecto. Nuestro planteamiento de asignación de recursos tiene en cuenta tanto el presupuesto para la compra de herramientas tecnológicas como el presupuesto para realizar capacitaciones, contratación de recursos humanos adicionales y el seguimiento de las acciones implementadas.

El presupuesto general se ha distribuido considerando las necesidades operativas y tecnológicas de cada fase del proyecto. Esto incluye la implementación de plataformas digitales, sistemas de automatización para consultas y reclamos, mejoras en los procesos internos, así como el desarrollo de competencias del personal mediante talleres formativos.

A continuación, se detalla la distribución presupuestaria según los objetivos tácticos propuestos:

Tabla 29
Presupuesto

No.	Objetivos tácticos	Observaciones	Total
1	Implementar un sistema de chatbots para atención inmediata y reforzar el personal en horarios de alta demanda.	- Compra e instalación del software de chatbot y CRM. - Licencias de uso, mantenimiento técnico. - Capacitación del personal operativo. - Contratación de personal de refuerzo en horas pico.	\$10.000
2	Desarrollar e implementar un sistema automatizado de seguimiento (<i>ticketing</i>) para consultas y reclamos.	- Diseño e integración del sistema de tickets. - Conexión con canales de atención como correo, WhatsApp y SMS. - Capacitación del personal. - Evaluación de funcionamiento.	\$2.000
3	Diseñar formularios digitales con validaciones automáticas para mejorar el registro de información.	- Desarrollo de formularios inteligentes con campos obligatorios. - Entrenamiento del personal en su uso. - Validación del sistema mediante pruebas.	\$1200

4	Digitalizar procesos para mejorar la eficiencia operativa y gestión de pedidos.	- Implementación y seguimiento del sistema ERP. - Sincronización con áreas como inventario y logística. - Evaluaciones periódicas y ajustes técnicos.	\$850
Total			\$14.050

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del retorno de la inversión (ROI)

El impacto financiero del proyecto será evaluado mediante el cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI), utilizando indicadores clave de desempeño que permitan valorar el ahorro de costos, la mejora en productividad y la satisfacción del cliente.

Tabla 30

Estimación del retorno de la inversión (ROI)

Rubro	Costos	Beneficios estimados	Costos
Software CRM	\$10.000	Aumento en ventas y retención de clientes	\$2.000
Herramientas de automatización	\$2.000	Reducción en costos operativos	\$500
Capacitación	\$1.200	Disminución de costos por gestión de quejas	\$300
Mantenimiento y soporte	\$850	Mejora en productividad	\$1.000
Total, inversión	\$14.050	Total, beneficios	\$3.800

Fuente: Elaboración propia.

$$ROI = \frac{\text{Ganancia neta de la inversión} - \text{Costo total de la inversión}}{\text{Costo total de la inversión}} * 100$$

$$ROI = \frac{14.050 - 3.800}{14.050} * 100$$

$$ROI = 72.95\%$$

La inversión en tecnología para la Asociación de Empleados Pronaca proyecta un sólido retorno del 72%. Esto significa que, por cada dólar invertido, no solo se recupera la inversión inicial, sino que además se generan 0.72 dólares adicionales. Este rendimiento sustancial demuestra claramente que la inversión no solo es rentable, sino que también aporta un valor significativo y tiene un impacto muy positivo en los resultados.

9- Monitoreo y evaluación

KPIs y revisión periódica

Es fundamental llevar a cabo revisiones periódicas (mensuales o trimestrales), a través de reuniones de seguimiento con el equipo responsable. Estas sesiones permitirán evaluar el avance, detectar desviaciones y ajustar el rumbo de forma oportuna.

Para garantizar una revisión efectiva, se recomienda los siguientes elementos:

- Evaluación del cumplimiento de los KPIs:

Debe de comprobar si los indicadores claves están cumpliendo con los objetivos marcados. Si hay desviaciones, hay que investigar las causas y hacer los ajustes necesarios, incluso redefiniendo los KPIs si fuera necesario.

- Priorización de problemas y soluciones:

Reconocer los principales problemas que influyan en la ejecución del plan y plantear posibles soluciones. En caso de ser necesario, se pueden hacer reasignaciones presupuestarias para garantizar una respuesta efectiva.

- **Comunicación de ajustes:**

Todo cambio o mejora se comunicará a todos los interesados de manera transparente y en tiempo oportuno. Una buena comunicación disminuirá los malentendidos y las resistencias.

- **Registro y seguimiento de cambios:**

Deben registrarse todos los cambios realizados y definirse mecanismos de control para verificar su ejecución y efectividad.

Una vez realizadas las correcciones, se volverán a medir los resultados para verificar si las acciones han tenido el efecto esperado y si van en línea con los objetivos estratégicos del plan de mejora.

Seguimiento y mejora continua

Los indicadores para medir de manera efectiva el nuevo proceso que se va a implementar son los tiempos de respuesta.

Se definirán mecanismos para capturar retroalimentación de los clientes de manera periódica y que los procesos se puedan ir adaptando y ajustando a las expectativas de los clientes.

Capacitación del personal:

La capacitación del personal es un elemento clave para garantizar que los empleados estén preparados para brindar un servicio eficiente y de calidad, enfocado en la satisfacción del cliente.

Evaluación de las capacidades existentes:

Implica una evaluación de las habilidades actuales del personal de atención al cliente para determinar sus fortalezas y áreas de mejora en habilidades técnicas, de comunicación y resolución de problemas.

Desarrollo de un plan de entrenamiento personalizado:

Se elaborará un programa de capacitación en habilidades blandas esenciales para la atención al cliente: empatía, comunicación efectiva, paciencia y resolución de conflictos. Estas habilidades son las que abren la puerta a un servicio de calidad.

El plan contará con módulos enfocados en el uso de herramientas tecnológicas, tales como sistemas CRM, software de gestión de tickets y plataformas de comunicación omnicanal para mejorar los procesos y la experiencia del cliente.

Capacitación y actualizaciones continuas

Se implementará un programa de retroalimentación continua para mantener al personal actualizado en las últimas tendencias de tecnologías para servicio al cliente y mejores prácticas que mejoren su desempeño y la calidad del servicio.

Incorporar la retroalimentación en la formación:

Se desarrollará una cultura de autoevaluación en los colaboradores, donde cada quien será responsable de reconocer sus áreas de oportunidad y trabajará en su desarrollo.

Medición y evaluación de los efectos del entrenamiento

Se definirán KPIs específicos para medir el impacto de la capacitación en la calidad del servicio al cliente. Entre ellas se medirán la tasa de resolución en el primer contacto, el tiempo medio de respuesta y la satisfacción del cliente.

Los programas de capacitación serán evaluados periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad. Según los resultados, se harán los cambios pertinentes para que estén en línea con los objetivos estratégicos del almacén y las expectativas de los socios.

Evaluación de aspectos a mejorar

Este proceso implica hacer revisiones periódicas de los procedimientos y los resultados para detectar lo que no está funcionando o se puede mejorar en la atención al cliente.

A través de indicadores como el nivel de satisfacción de los socios, la eficacia en la resolución de problemas y la retroalimentación del personal, es posible detectar patrones y áreas críticas que requieren ajustes o mejoras.

Medidas correctivas

Entre las acciones correctivas que se podrán implementar se incluyen la optimización de procesos, la incorporación de herramientas tecnológicas innovadoras y la capacitación complementaria del personal.

El propósito de estas medidas es abordar los problemas desde su origen, evitar su recurrencia y fortalecer la eficiencia general del servicio al cliente ofrecido en el almacén.

c. Estrategias y/o técnicas

Con base en los problemas identificados en los procesos de atención al cliente y en los objetivos planteados en el plan de mejora, se definieron estrategias y técnicas específicas que permiten abordar las debilidades encontradas. Estas acciones se estructuran en cuatro ejes: capacitación del personal, optimización de procesos, integración tecnológica y monitoreo y evaluación. En la siguiente tabla se detallan las técnicas seleccionadas, junto con su descripción y las herramientas de apoyo que facilitarán su implementación.

Tabla 31
Estrategias y/o técnicas aplicadas

Estrategia / Técnica	Descripción de la implementación	Impacto esperado en el negocio	Resultados esperados
Análisis de procesos internos	Se realizó un diagnóstico de los flujos de atención al cliente, identificando tiempos de espera, duplicidad de tareas y fallas en la comunicación.	Identificación de cuellos de botella y priorización de mejoras.	Procesos más ágiles y reducción de tiempos improductivos.
Mejora continua (ciclo PHVA)	Aplicación del ciclo Planear–Hacer–Verificar–Actuar para evaluar periódicamente el servicio y ajustar los procesos.	Generar una cultura de mejora constante en la atención al cliente.	Incremento progresivo en la satisfacción y fidelización de los clientes.
Automatización mediante chatbot en WhatsApp	Implementación de un asistente virtual para consultas frecuentes, promociones, horarios y disponibilidad de productos.	Disminución de consultas repetitivas al personal y reducción de tiempos de espera.	Atención inmediata 24/7, mayor accesibilidad y mejor experiencia del usuario.
Capacitación del personal	Formación en habilidades blandas (amabilidad, empatía, comunicación) y en el uso de tecnologías (Datafast, QR, chatbot).	Mejorar la atención directa y aumentar la confianza del cliente.	Mayor profesionalismo del personal y atención más eficiente.
Digitalización de medios de pago	Implementación de sistemas de pago electrónico (Datafast,	Agilizar las transacciones y reducir filas en caja.	Incremento en la rapidez de facturación y mejora

	códigos QR) para compras rápidas.		de la experiencia de compra.
Cartelería digital y comunicación interna	Instalación de pantallas con promociones actualizadas y protocolos de información claros para los empleados.	Reducción de errores en la información entregada al cliente.	Mayor transparencia y confianza en la comunicación.
Gestión de turnos y horarios rotativos	Rediseño de la planificación laboral para reforzar el personal en horas pico sin necesidad de contratar más empleados.	Optimización del recurso humano y reducción de sobrecarga laboral.	Disminución de filas extensas y mejora de la percepción de servicio.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Validación de la propuesta

La investigación fue validada a través de un análisis por tres expertos en gestión, finanzas y consultoría de negocios. Los especialistas poseen una sólida formación académico de cuarto nivel y una amplia trayectoria en la planificación, la gestión financiera, los procesos de administración y la consultoría organizacional.

La validación del estudio se realizó a partir de estos antecedentes, lo que permitió corroborar la viabilidad de la propuesta y, a la vez, recoger observaciones relevantes que enriquecen los componentes del plan de mejora.

A la hora de seleccionar a los expertos, se tuvieron en cuenta criterios específicos como ser poseedores de un título de cuarto nivel en áreas administrativas o similares, pero también una amplia experiencia laboral en la gestión, los procesos administrativos y la dirección de proyectos.

Finalmente, vamos a presentar el perfil de los especialistas que validaron:

Tabla 32*Validación de la Propuesta por Expertos*

Apellidos y Nombres	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo / Institución
María Belén Figueroa Hernández	5	MBA	Coordinador ejecutor de procesos 2 – Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas
Ángela Paulina Chilquigua Velata	18	Magíster en Contabilidad y Finanzas con Gestión Fiscal, Financiera y Tributaria	Contadora – Asociación de Empleados Pronaca
Guillermo Fabián Romero Taco	34	Arquitecto, MBA	Consultor – ROTA Arquitectura

Fuente: Elaboración propia.

En el marco de la validación, los expertos analizaron la propuesta de acuerdo con distintos criterios evaluativos que permiten medir su pertinencia y factibilidad.

Tabla 33
Criterios Evaluativos

Criterio	Descripción
Impacto	Magnitud de la influencia sustancial que el proyecto ejerce sobre la organización y sus procesos.
Aplicabilidad	Efectividad y factibilidad de la propuesta en el contexto real de la Asociación de Empleados Pronaca.
Conceptualización	Coherencia entre fundamentos teóricos y técnicos, y el tema central de investigación.
Actualidad	Nivel de alineación del estudio con las tendencias y herramientas más recientes en atención al cliente.
Calidad Técnica	Cumplimiento de requisitos estructurales y metodológicos para alcanzar los objetivos planteados.
Factibilidad	Secuencialidad y viabilidad en la implementación de los procedimientos propuestos.
Pertinencia	Relevancia del trabajo frente a las necesidades organizacionales detectadas.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra la validación otorgada por los tres especialistas:

Tabla 34
Validación del Trabajo Investigativo

Criterios	Experto 1 (M. B. Figueroa)	Experto 2 (A. P. Chilquigua)	Experto 3 (G. F. Romero)	Total	%
Impacto	5	5	5	15	100%
Aplicabilidad	5	4	5	14	93%
Conceptualización	4	5	5	14	93%
Actualidad	5	5	4	14	93%
Calidad Técnica	5	4	5	14	93%
Factibilidad	4	5	5	14	93%
Pertinencia	5	5	5	15	100%
Total, General	33	33	34	100	95%

Fuente: Elaboración propia.

Validación de Resultados

Los resultados muestran que la propuesta es aceptada en un 95% como promedio, lo que demuestra que es muy pertinente, aplicable y viable.

Los expertos coincidieron en destacar la vigencia de las herramientas tecnológicas planteadas (como chatbots, pagos digitales o CRM) en los procesos de mejora de la atención al cliente. Además, recomendaron fortalecer la gestión del cambio organizacional, investigar los indicadores de medida (NPS o TMA) y definir planes de respuesta ante riesgos de implementación.

Para concluir, la aprobación de los expertos confirma que el Plan de Mejoramiento de la Atención al Cliente del Almacén de la Asociación de Empleados Pronaca es factible, relevante y beneficioso para mejorar el servicio, satisfaciendo y fidelizando a los clientes.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 35.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Descripción del proyecto	- Atención al cliente - Calidad del servicio - Modelo CSAT - Experiencia del cliente - Tecnología en el servicio	- Enfoque mixto - Investigación aplicada y descriptiva - Población: 1500 socios - Muestra: 306 clientes y 2 empleados	- Revisión documental - Encuestas a socios - Entrevistas al personal	- Detección de falencias en la atención - Horarios pico sin refuerzo - Procesos no automatizados	- Encuestas (Google Forms) - Entrevistas - Revisión bibliográfica
Capacitación del persona	- Aprendizaje organizacional - Habilidades blandas	-Evaluación diagnóstica cualitativa del personal	- <i>Role-playing</i> - Formación digital - Capacitaciones CRM	- Bajo nivel de preparación en atención - Propuesta de formación personalizada	- Entrevistas - Registro de observación - Informes de RRHH

	- Comunicación efectiva				
Desarrollo de procesos	- Gestión por procesos - Ciclo PHVA - Mejora continua	- Análisis de procesos existentes - Exploración de causas	- Mapeo de procesos - Matriz FODA - Diagramas de flujo	- Procesos ineficientes - Falta de estandarización - Nuevos flujos diseñados	- Diagrama de flujo - Observación directa
Integración tecnológica	- CRM - Automatización - Inteligencia Artificial	- Evaluación de herramientas tecnológicas disponibles	- Implementación de <i>chatbot</i> - Integración multicanal	- Mejor tiempo de respuesta - Mayor disponibilidad de atención digital	- Benchmark tecnológico - Encuesta de percepción
Monitoreo y evaluación	- KPIs - Retroalimentación - Indicadores de desempeño	- Medición comparativa antes/después del plan	- <i>Dashboards</i> - Encuestas de satisfacción - Auditorías internas	- Evaluación del impacto del plan - Ajustes basados en resultados	- Formularios automatizados - Power BI / Excel - Entrevistas de seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La atención al cliente es un factor esencial para la fidelización y satisfacción de los socios del almacén. Por medio del diagnóstico se pudo identificar que hay fallas en los tiempos de respuesta, resolución de quejas y atención en horas pico.

La ausencia de procesos estandarizados y la escasa herramienta tecnológica han impactado la eficiencia operativa. La falta de automatización (chatbots, CRM...) ha creado cuellos de botella que perjudican la experiencia del cliente.

El personal asistencial no está capacitado en habilidades blandas y herramientas digitales. Esto restringe su capacidad de reacción ante conflictos, consultas repetitivas y requerimientos particulares de los socios.

Con la aplicación del plan de mejora propuesto se podrá mejorar la calidad del servicio. Con acciones como la capacitación continua, la automatización de procesos y el seguimiento de indicadores clave, se podrá brindar una atención más ágil, humana y eficiente.

El monitoreo continuo con KPIs asegurará que las acciones sigan los objetivos estratégicos. Además, posibilitará hacer cambios a tiempo para mejorar continuamente el servicio al cliente.

RECOMENDACIONES

Implementar un sistema digital de atención con un chatbot y un CRM para su almacén que permita la automatización a través de procesos repetitivos y la trazabilidad de las interacciones para sus socios.

Aumentar las capacidades del personal de atención al cliente priorizando las habilidades blandas, sobre todo las que favorecen la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Esta capacitación ha de tener carácter permanente y ha de adaptarse a los cambios tecnológicos y a los cambios del medio.

Incrementar la atención en las horas de mayor afluencia redistribuyendo personal o bien contratando personal temporalmente. De esta manera, se acortarán los tiempos de espera y se mejorará la imagen del servicio.

Poner en marcha un sistema de monitoreo periódicamente basado en indicadores clave de rendimiento (KPI), como es el caso del primer contacto de resolución, el índice de la satisfacción del cliente, y la media de tiempos de respuesta.

Fomentar una cultura organizacional de mejora continua, tal que el feedback de sus clientes, y de su propio personal, sea una fuente para realizar ajustes continuos en los procesos de atención.

REFERENCIAS

Referencias

- Goodman, J. (04 de mayo de 2023). *DocuSign*. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/limportancia-tecnologia-servicio-al-cliente>
- Álvarez, P. A. (2024). *Plan de Mejora para la Empresa LAM Music Business Incorporando Procesos de Inteligencia Artificial*. Quito: Universidad Israel.
- BeAware360. (15 de julio de 2024). *IA y el Impacto en la Fidelización de Clientes*. Retrieved 11 de julio de 2025, from BeAware360: <https://www.beaware360.com/noticias/ia-fidelizacion-de-clientes/>
- Covisian. (14 de Octubre de 2024). *Covisian*. IA para contact center. 11 beneficios y casos de uso.: <https://covisian.com/pe/tech-post/ia-contact-center/>
- da Silva, D. (11 de septiembre de 2024). *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/cual-es-la-importancia-del-servicio-al-cliente/>
- Díaz, M. (10 de mayo de 2021). *Contact Center Hub*. <https://contactcenterhub.es/estadisticas-que-demuestran-que-debes-invertir-en-experiencia-de-cliente-2021-10-31230/>
- DocuSign. (11 de 02 de 2025). *Blog de DocuSign*. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/limportancia-tecnologia-servicio-al-cliente>
- Ecuador, U. E. (13 de 05 de 2025). *Universidad Europea Ecuador*. Universidad Europea Ecuador: <https://ecuador.universidadeuropea.com/blog/tipos-de-muestreo/>
- Eslava-Zapata, R., Chacón-Guerrero, J., Mogrovejo-Andrade, A., & Valero-Valencia, A. (2024). Calidad del servicio: un estudio en hoteles con el modelo SERQVUAL. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3286>
- González-López, A. (2023). González-López, A. *Revista Latinoamericana de Metodología de Investigación*, 2(78-95), 15.
- IBM. (s.f.). Retrieved 10 de ENERO de 2025, from ¿Qué es un chatbot?: <https://www.ibm.com/es-es/topics/chatbots>
- INEC. (01 de JUNIO de 2023). *Directorio de Empresas*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Leaden, S. (14 de marzo de 2024). *El futuro de la experiencia del cliente: equilibrando la IA y el toque humano*. Retrieved 05 de 02 de 2025, from Genesys: <https://www.genesys.com/blog/post/why-ai-will-change-the-customer-experience-forever>
- Mariño, I. B. (2021). *PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE*. Quito: Universidad Israel.
- Martínez, P., & {MARÍA}. (2014). *Atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, SA. (E. Paraninfo, Ed.) <https://books.google.at/books?id=WWWgBwAAQBAJ>

- Nicastro, D. (20 de 09 de 2021). *CMSWire*. <https://www.cmswire.com/customer-experience/what-is-customer-satisfaction-score-csat/#chap1>
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Orbetec. (03 de 10 de 2023). *Orbetec*. Automatización de tareas y procesos en la empresa: <https://orbetec.com/automatizacion-tareas-procesos-en-la-empresa/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The one to one future: Building relationships one customer at a time*. New York: Currency Doubleday.
- Pionce Arteaga, M. A., Caicedo Plúa, C. R., Delgado Lucas, H. B., & Murillo Quimiz, L. R. (15 de 06 de 2024). Chatbots para ventas y atención al cliente. *Journal TechInnovation*, 107-116. <https://revistas.unesum.edu.ec/JTI/index.php/JTI/article/view/12>
- Proaño Villavicencio, D., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (22 de diciembre de 2017). *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2025). *AILA: Evaluación del Panorama de la Inteligencia Artificial en Ecuador*. PNUD. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-06/aila_ecuador.pdf
- Quizhpe-Granda, P. A., & Romero Hidalgo, O. M. (2025). Análisis del uso de la inteligencia artificial mediante las herramientas de gestión estratégica en las pequeñas empresas de Machala. 1586-1599. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3263>
- RECLA. (06 de 07 de 2023). *RECLA*. Digitalización en empresas: <https://recla.org/blog/digitalizacion-en-empresas/>
- Rivas, J., & Morales, L. (2021). *Estrategias para mejorar la experiencia del cliente en cooperativas de consumo en Quito*. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Sánchez Orbea, S. (2023). *PLAN DE MEJORA EN LA PERCEPCIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CERVECERÍA ARTESANAL SR 55 EN LA CIUDAD DE QUITO*. Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Israel, Quito. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3813>
- Standards, A. G. (15 de 04 de 2025). *America Global*. <https://www.americanglobal.org/news/the-impact-of-iso-9001-on-customer-satisfaction/>
- Vaca Guamán, S. A. (2025). "Calidad del servicio y satisfacción del cliente en los locales comerciales del Salto en la ciudad de Latacunga". 14. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/18e5874d-bbd0-4667-9926-4ddaef912ec/content>
- Vásquez-Rodríguez, C. (2022). Diseño de encuestas para la investigación social. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 28(1), 45-62.

- Vélez, M. (26 de Septiembre de 2024). *LinkedIn*. Análisis académico (resumen del ILIA 2024):
<https://es.linkedin.com/pulse/%C3%ADndice-latinoamericano-de-inteligencia-artificial-y-v%C3%A9lez-maldonado-z088c>
- Vidiv. (06 de Febrero de 2025). *Vidiv*. Escribe Casos de Éxito en Atención al Cliente con IA.:
<https://vidiv.com/2025/02/06/casos-de-exito-en-atencion-al-cliente-con-ia/>
- VILLACIS PACHECO, V. (2023). *PLAN DE MEJORA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CADENA DE FARMACIAS CRUZ AZUL UBICADO AL SUR DE QUITO*. quito: Universidad Israel .
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3843/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADM-GP-378.242-2023-018.pdf>
- Zambrano, L. E. (30 de septiembre de 2023). Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso de la empresa Ferreleczam. *Revista San Gregorio*, págs.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072023000300001.

ANEXOS1

Encuesta para la Entrevista

Nombre del Entrevistado: Dagda Rutina Chiriquera
Cargo: Contador
Fecha: 14/02/2025

Sección 1: Experiencia y Retos Actuales

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en tu día a día en el local?
En la hora de almuerzo existe mucho caos y tener que buscar más personas para ayudar a todos los clientes
2. ¿Cómo afecta la falta de personal en las horas pico a tu desempeño?
Los empleados se cansan con los roles por que no tienen ayuda para cumplir en el local nadie les ayuda
3. ¿Qué tan difícil es manejar las consultas de los clientes mientras realizas otras tareas (perchado, recepción de productos, facturación)?
Es muy complicado más cuando los personas están de apuro y el personal está intentando hacer otra cosa
4. ¿Cómo manejan actualmente las preguntas frecuentes de los clientes?
Lo se les puede ayudar con se debe de ser algunas más preguntas por descuentos, ofertas
5. ¿Sientes que los clientes reciben la información que necesitan de manera eficiente? ¿Por qué?
No es suficiente, más se quiere por esperar que información en el local

Sección 2: Implementación del Chatbot

6. ¿Qué opinas sobre la implementación de un chatbot para atender las preguntas frecuentes de los clientes?
Se ve una ayuda para el trabajador porque puede seguir funcionando sin tener que responder las preguntas muy frecuentes
7. ¿Crees que un chatbot podría reducir la carga de trabajo y mejorar la atención a los clientes?
Si, porque sería una ayuda muy importante en el local más en horas que quieren comprar y sobre la ayuda por productos
8. ¿Qué tipo de preguntas frecuentes crees que debería responder el chatbot? (Ejemplo: horarios, descuentos, promociones, pedidos, etc.)
Horarios, promociones, forma de pago, pedidos
9. ¿Cómo crees que los clientes reaccionarían a un chatbot como primera opción de contacto?
Al principio el cliente duda pero con el tiempo y viendo que es útil seguirían dando oportunidad al programa y al personal
10. ¿Qué funciones adicionales te gustaría que tuviera el chatbot para mejorar la atención y agilizar los procesos?
Registro de pedidos para facturar más rápido en el local y la gente no espere mucho tiempo

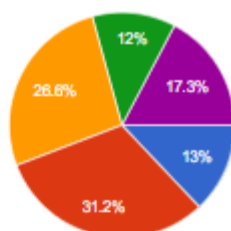
Escaneado con CamScanner

Encuestas realizadas, ingresar con este link:
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfddWHmEo3XQVleBCoKE50aeXoco5yexAnO8cPQxKxy6pUbuQ/viewform?usp=dialog>

Edad:

301 respuestas

 Copiar gráfico

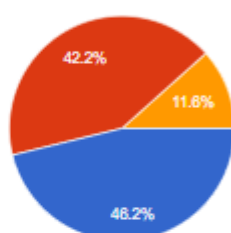


- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56 años o más

Sexo:

301 respuestas

 Copiar gráfico

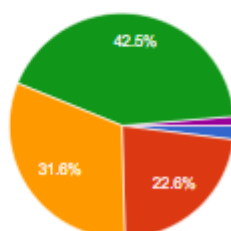


- Masculino
- Femenino
- Prefero no decirlo

Frecuencia de Compras:

301 respuestas

 Copiar gráfico

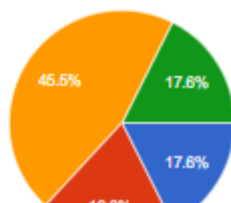


- Diariamente
- Semanalmente
- Cada 15 días
- Mensualmente
- Ocasionalmente

¿Cuánto tiempo lleva siendo socio de la Asociación de Empleados Pronaca?

301 respuestas

 Copiar gráfico



- Menos de 1 año
- 1-2 años
- 3- en adelante
- Personal externo

ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta de Satisfacción del Cliente del Almacén de la Asociación de Empleados Pronaca

Introducción: Estimado/a cliente,

Gracias por su tiempo. Esta encuesta tiene como objetivo mejorar nuestra atención al cliente y su experiencia en el almacén. Sus respuestas son anónimas y nos ayudarán a implementar mejoras. Por favor, responda las siguientes preguntas.

Preguntas de la Encuesta

1. Demografía

1. Edad:

- ☐ 18-25 años
- ☐ 26-35 años
- ☐ 36-45 años
- ☐ 46-55 años
- ☐ 56 años o más

2. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Otro (especifique) _____

3. Frecuencia de Compras:

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Cada 15 días
- ☐ Mensualmente
- ☐ Ocasionalmente

4. ¿Cuánto tiempo lleva siendo socio de la Asociación de Empleados Pronaca?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1-2 años
- ☐ 3- en adelante
- ☐ Personal externo

2. Experiencia Actual de Atención al Cliente

5. ¿Cómo calificaría la amabilidad del personal en el almacén?
- ☐ Muy satisfecho
 - ☐ Satisfecho
 - ☐ Neutral
 - ☐ Insatisfecho
 - ☐ Muy insatisfecho
6. ¿Cómo calificaría la rapidez en la atención al cliente?
- ☐ Muy satisfecho
 - ☐ Satisfecho
 - ☐ Neutral
 - ☐ Insatisfecho
 - ☐ Muy insatisfecho
7. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de información durante la atención?
- ☐ Muy satisfecho
 - ☐ Satisfecho
 - ☐ Neutral
 - ☐ Insatisfecho
 - ☐ Muy insatisfecho
8. ¿Ha experimentado largos tiempos de espera durante la atención?
- ☐ Sí
 - ☐ No
9. ¿Ha tenido problemas con la consistencia de la información proporcionada?
- ☐ Sí
 - ☐ No
10. ¿Qué tipo de productos compra más frecuentemente en el almacén?
- ☐ Alimentos
 - ☐ Alimentos para la mascota
 - ☐ Snacks
 - ☐ Artículos para el hogar
 - ☐ Otros (especifique) _____
-

3. Percepciones sobre Tecnología y Mejora

11. ¿Ha utilizado chatbots o sistemas automatizados de atención al cliente en otros lugares?
- ☐ Sí
 - ☐ No

12. ¿Qué opinaría sobre la implementación de un chatbot en WhatsApp para el almacén?
- ☐ [] Muy positivo
 - ☐ [] Positivo
 - ☐ [] Neutral
 - ☐ [] Negativo
 - ☐ [] Muy negativo
13. ¿Qué beneficios cree que podría tener un chatbot para la atención al cliente en el almacén?
- ☐ [] Reducción de tiempos de espera
 - ☐ [] Respuestas inmediatas
 - ☐ [] Disponibilidad 24/7
 - ☐ [] Mayor precisión en la información
 - ☐ [] Otras (especifique) _____
14. ¿Tiene alguna preocupación sobre la implementación de un chatbot?
- ☐ [] Falta de empatía
 - ☐ [] No resolver problemas complejos
 - ☐ [] Falta de precisión en las respuestas
 - ☐ [] Ninguna preocupación
15. ¿Prefiere interactuar con un chatbot o con un empleado humano?
- ☐ [] Chatbot
 - ☐ [] Empleado humano
 - ☐ [] Ambos, dependiendo del problema

4. Sugerencias y Expectativas

16. ¿Qué aspectos del servicio actual de atención al cliente cree que podrían mejorar con un chatbot?
- ☐ [] Tiempos de espera
 - ☐ [] Disponibilidad del servicio
 - ☐ [] Precisión de la información
 - ☐ [] Otras (especifique) _____
17. ¿Qué otras sugerencias tiene para mejorar la atención al cliente en el almacén?
- ☐ [] Aumentar el personal disponible
 - ☐ [] Mejorar la capacitación del personal
 - ☐ [] Implementar más tecnologías
 - ☐ [] Otras (especifique) _____

18. ¿Le gustaría recibir promociones y ofertas especiales a través de WhatsApp?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Solo si son relevantes para mí

5. General

19. ¿Cómo calificaría su experiencia general en el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca?

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Neutral
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

20. ¿Recomendaría el almacén de la Asociación de Empleados Pronaca a otros empleados?

- ☐ Definitivamente sí
- ☐ Probablemente sí
- ☐ No estoy seguro
- ☐ Probablemente no
- ☐ Definitivamente no

FORMATO DE ENTREVISTA

Encuesta para la Entrevista

Nombre _____ **del** _____ **Entrevistado:** _____
Cargo: _____
Fecha: _____

Sección 1: Experiencia y Retos Actuales

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en tu día a día en el local?
2. ¿Cómo afecta la falta de personal en las horas pico a tu desempeño?
3. ¿Qué tan difícil es manejar las consultas de los clientes mientras realizas otras tareas (perchado, recepción de productos, facturación)?
4. ¿Cómo manejan actualmente las preguntas frecuentes de los clientes?
5. ¿Sientes que los clientes reciben la información que necesitan de manera eficiente? ¿Por qué?

Sección 2: Implementación del Chatbot

6. ¿Qué opinas sobre la implementación de un chatbot para atender las preguntas frecuentes de los clientes?
 7. ¿Crees que un chatbot podría reducir la carga de trabajo y mejorar la atención a los clientes?
 8. ¿Qué tipo de preguntas frecuentes crees que debería responder el chatbot? (Ejemplo: horarios, descuentos, promociones, pedidos, etc.)
 9. ¿Cómo crees que los clientes reaccionarían a un chatbot como primera opción de contacto?
 10. ¿Qué funciones adicionales te gustaría que tuviera el chatbot para mejorar la atención y agilizar los procesos?
-

Sección 3: Mejoras y Recomendaciones

11. Además del chatbot, ¿qué otras herramientas o mejoras crees que ayudarían a optimizar la atención al cliente?
12. ¿Qué tipo de capacitación consideras necesaria para adaptarte mejor a un sistema digital de atención?
13. ¿Tienes alguna sugerencia adicional sobre cómo mejorar la experiencia de los clientes y la eficiencia del equipo?

Comentarios Adicionales:

Gracias por tu tiempo y tus respuestas.

ANEXO 3



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Plan de mejora para la atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, ubicado en la ciudad de Quito. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: María Belén Figueroa Hernández

Título obtenido: MBA

C.I.:1718343328

E-mail: mbfh425@hotmail.com

Institución de Trabajo: Empresa publica metropolitana de movilidad y obras publicas

Cargo: Coordinador ejecutor de procesos 2

Años de experiencia en el área: 5 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización		x			
Actualidad	x				
Calidad Técnica	x				
Factibilidad		x			
Pertinencia	x				
TOTAL	25	8			

Observaciones: El proyecto trata sobre un problema real de la Asociación de Empleados Pronaca y plantea soluciones creativas que se sustentan tanto en tecnología (como los pagos digitales y los chatbots) como en una reorganización de procesos. Se espera que el impacto en la satisfacción y lealtad del cliente sea elevado. La conceptualización es robusta, pero podría ser mejorada con más ejemplos de situaciones parecidas en Ecuador.

Recomendaciones: Fortalecer la explicación sobre la gestión del cambio organizacional para garantizar la aceptación del personal en la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas. Además, se sugiere resaltar más la medición de resultados en la fase de evaluación.

Lugar, fecha de validación: 28/08/2025



VALIDADO DIGITALMENTE POR:
MARÍA BELÉN
FIGUEROA HERNÁNDEZ

Firma del especialista
María Belén Figueroa Hernández



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Plan de mejora para la atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, ubicado en la ciudad de Quito. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Guillermo Fabian Romero Taco

Título obtenido: Arquitecto, MBA

C.I.:1707518419

E-mail: guillor45@gmail.com

Institución de Trabajo: ROTA Arquitectura

Cargo: Consultor

Años de experiencia en el área: 34 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad		x			
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	30	4			

Observaciones: El marco teórico está bien formado y actualizado, fundamentado en modelos reconocidos como el CSAT; la viabilidad está debidamente sustentada con un análisis financiero y de ROI; la pertinencia es evidente porque responde a un problema concreto que tiene la organización y es capaz además de apalancar una necesidad académica referida a la innovación aplicada.

Recomendaciones: Ampliar la discusión sobre los riesgos que puede implicar la implementación (por ejemplo, la resistencia a usar los chatbots de parte de clientes mayores) y proponer estrategias de mitigación, asimismo se recomienda incluir el plan de capacitación, muy detallado, con el fin de reforzar la aplicabilidad del plan.

Lugar, fecha de validación: Quito, 28/08/2025.



Guillermo Fabian
Romero Yaco



Firma del especialista
Arq. Guillermo Romero, MBA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Plan de mejora para la atención al cliente del almacén de la Asociación de Empleados Pronaca, ubicado en la ciudad de Quito. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Angela Paulina Chilquigua Velata

Título obtenido: Magister en Contabilidad y Finanzas con mención en Gestión Fiscal, Financiera y Tributaria

C.I.: 1721717930

E-mail: angypaully@gmail.com

Institución de Trabajo: Asociación de empleados Pronaca

Cargo: Contadora

Años de experiencia en el área: 18 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad		x			
Conceptualización	x				
Actualidad	x				
Calidad Técnica		x			
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	25	8			

Observaciones: La propuesta es coherente con las tendencias actuales de atención al cliente y con lo que los clientes piden en la actualidad. Las encuestas están correctamente comentadas y se utilizan en la propuesta. La utilización de chatbots, las ofertas vía WhatsApp y el uso de pagos digitales son coherentes con la actualidad.

Recomendaciones: Para estudiar el impacto real de la propuesta tras la implementación de esta, debe dotar a la propuesta de unos indicadores de satisfacción medibles como en el NPS o el TMA. Además, se debe tener en cuenta la propuesta de formación continua para el equipo.

Lugar, fecha de validación: Quito 28 de Agosto de 2025



**Angela Paulina
Chiquigua Velata**
Time Stamped
Security Data

Firma del especialista