

Maestría en dirección y gestión de proyectos

Trabajo Fin de Maestría

Propuesta de diseño de un modelo de gestión para manejo de quejas y reclamos en la planta de alimentos Muvima S.A., Guayaquil, Ecuador.

AUTOR: María Gracia Muñoz Villacís

Guayas, Guayaquil, Ecuador.

PROFESOR: Irene Becerril Arostegui

Noviembre, 2022

Resumen

En el presente trabajo de investigación se abordó como objetivo general el diseño de una propuesta de modelo de gestión de quejas y reclamos para MUVIMA S.A., planta procesadora de productos cárnicos para el consumo humano, localizada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, promoviendo la mejora continua en la calidad de sus productos. La investigación fue de tipo documental puesto que se realizaron investigaciones de casos similares a nivel nacional e internacional y descriptiva. En la metodología aplicada se consideraron técnicas para la recolección de datos como análisis documental, observación e investigación de campo. El estudio se pudo realizar con una base de datos de reclamos entregada por la organización al investigador, misma que abarcaba datos desde el periodo octubre 2021 hasta septiembre 2022, cuando se realizó el levantamiento de la información. Como resultados se pudo crear un procedimiento para la gestión de quejas y reclamos de MUVIMA S.A., en paralelo se pudo cuantificar y categorizar los reclamos, dando a conocer a la gerencia el "TOP 5" de productos con más reclamos presentados durante el periodo evaluado y la creación de indicadores de gestión de quejas y reclamos para controlar el nuevo sistema. El número de reclamos semanales resultó lo primero que debería contemplar MUVISA S.A. y el segundo aspecto es el índice de satisfacción del cliente.

Palabras clave: gestión de reclamos, calidad, fidelización de clientes, productos cárnicos.

Abstract

In the present research work, the design of a proposal for a complaints and claims management model for MUVIMA S.A., a meat products processing plant for human consumption, located in the city of Guayaquil - Ecuador, was addressed as a general objective, promoting improvement continues in the quality of its products. The investigation was of a documentary type since investigations of similar cases were carried out at a national and international level and descriptive. In the applied methodology, techniques for data collection such as documentary analysis, observation and field research were considered. The study could be carried out with a claims database provided by the organization to the researcher, which covered data from the period October 2021 to September 2022, when the information was collected. As a result, it was possible to create a procedure for the management of complaints and claims of MUVIMA S.A., in parallel it was possible to quantify and categorize the claims, informing management of the "TOP 5" of products with the most claims presented during the evaluated period and the creation of complaints and claims management indicators to control the new system. The number of weekly claims was the first thing that MUVISA S.A. should consider. and the second aspect is the customer satisfaction index.

Keywords: claims management, quality, loyalty, meat product.

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado a mí, por todo el esfuerzo y el sacrificio que hice para culminarlo, para recordarme que estoy hecha para cosas grandes.

Agradecimientos

A Dios por darme la sabiduría y constancia de seguir. A mi familia, amigos y colegas que estuvieron dándome su apoyo durante este proceso, además de los que me compartieron datos y experiencias dentro de la industria de alimentos. Gracias.

Contenidos

Resumen....ii

Abstract....iii

Dedicatoria....iv

Agradecimientos....v

Capítulo 1. Marco Introductorio....1

1.1 Problema de investigación....3

1.2 Justificación....4

Capítulo 2. Marco Teórico....7

2.1 Antecedentes....7

2.1.1Antecedentes nacionales....7

2.1.2Antecedentes Internacionales....12

2.2 Bases teóricas de las variables de investigación....15

2.2.1Normativas referentes....16

2.2.2Atención al cliente....19

2.2.3Gestión de quejas y reclamos....22

2.2.4Planta procesadora de carnes....24

2.3 Marco conceptual....29

Capítulo 3. Marco Empírico....31

3.1 Hipótesis....31

3.2 Objetivos generales....31

3.3 Objetivos específicos....31

3.4 Metodología....31

3.4.1Diseño y tipo de investigación....31

3.4.2Población y muestra....32

3.4.3Instrumentos de evaluación 32

3.4.4Resultados y discusión 33

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones 48

Capítulo 5. Referencias 51

Capítulo 6. Apéndices 63

Lista de tablas y figuras

Figuras

Figura 1 *FODA de MUVIMA S.A.* 34

Figura 2 *Número de Reclamos por Meses Evaluados.* 35

Figura 3 *Cantidad Reclamada en Kilogramos por Meses Evaluados.* 35

Figura 4 *Costo por Kilogramos por Meses Evaluados.* 35

Figura 5 *"TOP 5" de Producos Reclamados desde octubre 2021 hasta septiembre 2022* 38

Figura 6 *Diagrama de Control de No. de Reclamos por Semanas Evaluadas* 39

Figura 7 *Diagrama de Control de No. de Reclamos por Semanas Evaluadas (modificado)* 41

Tablas

Tabla 1 *Causantes de Reclamos en una Planta Procesadora de Carne* 27

Tabla 2 *Los 20 productos que más generan reclamos octubre 2021-septiembre 2022* 37

Tabla 3 *Datos aberrantes excluidos* 40

Tabla 4 *Partes del Procedimiento de Quejas y Reclamos MUVIMA S.A.* 42

1. Marco Introductorio

Retener clientes es uno de los factores más importantes que mantienen las empresas, no solamente aquellas que ofrecen un producto sino también para las que brindan servicios.

Siempre resultará más económico conservar al público que ha invertido en los servicios o productos que la empresa ofrece, frente a la inversión que se debe realizar para conseguir público nuevo que opte por la empresa sin conocer nada de ella. Uno de los métodos más efectivos para conservar clientes es ofrecerles un buen servicio.

Indistintamente del giro de negocio que mantenga la empresa, no estará exenta de alguna inconformidad por parte de sus clientes o consumidores, es más común de lo que se cree escuchar a alguien expresar queja o pesar por un servicio o un producto.

Por ejemplo, en el campo turístico será común escuchar descontentos porque el paquete de estadía no incluía servicio de lavandería o dentro del sector alimenticio consumidores que no están de acuerdo con la presentación o calidad del producto adquirido.

Estas inconformidades seguramente serán recibidas por parte de la organización responsable con el fin de cubrir la satisfacción del cliente, sin embargo, será de vital importancia el seguimiento que se les otorgue y las acciones que se tomen para beneficio del perjudicado.

Según el Informe de Tendencias 2020 del Blog de Zendesk, empresa dedicada a brindar mejoras en servicios de atención al cliente, el 57% de las personas consultadas considera la atención al cliente como el atributo principal que le hace sentir leal con respecto a una marca. La atención frente a quejas y reclamos es una de las aristas principales en los servicios de atención al cliente (Da Silva, 2021).

Basado en la aportación teórica, los esfuerzos organizativos deben centrarse cada vez más en el cliente, en sus necesidades, en atender sus peticiones, brindar respuesta rápida; cuando el público objetivo no se siente parte de las decisiones o percibe nula retroalimentación reduce la posibilidad de posicionar, fidelizar, haciendo ganar terreno a la competencia(Ramos, 2022).

Actualmente los términos en el mercado han evolucionado, ya no solo se conoce al consumidor sino que existe el consumidor 4.0, que se caracteriza por ser más digital e informarse inmediatamente, suele tener como rutina la búsqueda constante de alternativas, comparar y la expectativa de experimentar vivencias satisfactorias(Neves y otros, 2020).

La transformación digital está revolucionando los modelos de negocios y ahora las empresas se enfrentan a un nuevo tipo de consumidor que reclama más calidad a los productos y una mejor experiencia de servicio (Díaz, 2022).

De esta revolución surge una interrogante, ¿son queja y reclamo lo mismo?

La queja se define como una observación realizada por la clientela frente a un servicio o un producto que se le entrega y que no cubre las expectativas acordadas. En este caso a la persona aún le interesa el producto o servicio, pero quiere que se rectifique el camino, es decir, debe verse como una oportunidad de mejora (Hernández, 2018).

Aunque el reclamo tiene definición similar, porque es a partir de una inconformidad en el producto o servicio prestado, este último exige una compensación. La mayoría de las empresas reciben quejas de sus clientes, ninguna estará completamente inmune a ellas. Es el precio que se paga a medida que esta crece, el número de reclamos también suele crecer.

Un cliente insatisfecho del cual no se toma en cuenta su opinión probablemente dejará de confiar en la oferta que otorgue la empresa y también contará a otros lo frustrado y enojado que está. Hay que tener en cuenta que actualmente, en la era del Internet, las quejas suelen llegar a lugares inimaginables (Rice, 2001).

Cabe destacar que, al momento de gestionar las quejas, los reclamos y las sugerencias se deberían considerar métodos, valorar la crítica expuestas por sus usuarios y articular acciones que ofrezcan una devolución y eso hace ver a la unidad o departamento con políticas claras y organizativas.

1.1 Problema de investigación

Las empresas que procesan productos alimenticios para ser cada vez más competitivas deben estar enfocadas permanentemente a estándares de calidad, partiendo de una base fundamental como lo es la orientación hacia el cliente.

Una insatisfacción por parte de este ya sea con el producto o el servicio que le brinden mientras adquiría el mismo, podría hacer perder a la organización no solo oportunidades de compra sino también prestigio y, en cualquiera de los dos casos, dejar de tener ingresos (Robayo, 2017).

No todas las empresas se preocupan de este enfoque, pero si se quiere marcar la diferencia, se debe empezar por no omitir las opiniones, sugerencias o inconformidades de los clientes. Planteándose como único objetivo el que esta retroalimentación le permita a la organización servir cada día mejor a sus clientes (González & Verdezoto, 2021).

Muvima S.A. es una planta procesadora de alimentos dedicada a la producción y venta de cortes de res, cerdo y aves a supermercados locales en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. La misma que inició sus labores en febrero de 2020, se ha caracterizado por

brindar productos frescos y de calidad acorde a la demanda de la ciudad en la que se localiza.

Gracias a un análisis FODA con el equipo comercial se evidenció la carencia de gestión de quejas y reclamos, originada por la falta de conocimiento por parte de la Gerencia, reclamos por productos imperfectos, poca atención al seguimiento de quejas y reclamos. Además de no contar con procedimientos y procesos que permitan manejar el sistema de una forma clara (González & Verdezoto, 2021).

Este trabajo pretende investigar, analizar y proponer un diseño de un modelo de gestión para manejo de quejas y reclamos en la planta procesadora de carnes Muvima S.A. enfocado a entender cómo debe ser estructurado el sistema de gestión de los reclamos en la organización, cuáles son las interrelaciones de sus componentes y cuáles son las variables que influyen en el proceso y en sus resultados (Zapata et al., 2012).

1.2 Justificación

La industria de alimentos en Ecuador está creciendo en forma exponencial, existe mucha competencia en el mercado y hay una variedad de empresas que están produciendo y vendiendo productos de carne, res y cerdo, estas se preocupan no solo de la calidad de sus alimentos, sino que también están adoptando estrategias que les están permitiendo alcanzar éxito en servicio, producto y rentabilidad financiera, esto hace que cada vez el posicionamiento en la industria alimenticia sea más complejo.

Por el tipo de negocio que se mantiene y al trabajar con carnes frescas, puede resultar habitual presentar problemas durante su comercialización. Los productos perecibles, tales como carnes o verduras, son aquellos que deben ser preservados bajo la cadena de frío, con el objetivo de retrasar la actividad microbiana y asegurar las características organolépticas (color, olor y sabor), ya que sin ella el deterioro se acelera.

Ante esta necesidad es ideal proponer un diseño de un plan de gestión de quejas y reclamos, ya que la forma en que la organización responda frente a alguna inconformidad por parte del consumidor frente a servicios o de igual forma frente a la calidad del producto va a ser vital para lograr que el cliente se mantenga fiel a la marca y, a su vez, efectúe recomendaciones a personas cercanas.

Una queja o reclamo mal manejado no solo significa un cliente menos o dejar de ganar por ese producto, sino que también es una persona que cuenta su mala experiencia a otros y con esto una bola de nieve de malos comentarios que afectan el nombre de la empresa y al producto como tal; mientras que una queja y reclamo bien manejados podría ser una oportunidad para determinar los aspectos en los que la organización está siendo más débil o, a su vez, elaborar las alternativas con las cuales se puede aplicar un plan de mejora.

Es decir, una buena gestión en el tratamiento de quejas y reclamos ayudará que la empresa responda de forma rápida, clara y eficiente al problema, además de proporcionar el seguimiento adecuado para dar una respuesta al cliente y de ser necesario reconocer una compensación.

Enfocando el problema desde una perceptiva práctica se plantea la solución mediante la propuesta de diseño de una modelo de gestión para manejo de quejas y reclamos en la planta procesadora de carnes Muvima S.A. con el fin de reducir las deficiencias administrativas de queja y reclamo.

Es necesario conocer la realidad de quejas y reclamos que maneja la empresa, los datos que se tengan de los productos que mayor problema dan es de gran utilidad para saber de dónde partir. Cuantificar y categorizar los productos que presentan mayor cantidad de reclamos “TOP 5”, a través de la data otorgada por el sistema interno de la empresa.

Estos datos son las pautas para estructurar un procedimiento ajustado a la realidad de la empresa y que permita establecer los pasos a seguir frente a una queja o reclamo, además será necesario definir y establecer indicadores de gestión con el fin de llevar el cumplimiento y control del procedimiento establecido. Además, es una forma ordenada de conocer si la propuesta de diseño está generando impacto o no.

En cuanto a su alcance, este proyecto de tesis busca levantar el modelo de gestión para quejas y reclamos en la planta procesadora de carnes Muvima S.A., mas no tiene como alcance su implementación. Serviría como guía de investigación para su futura implementación e inclusive para mejorar la propuesta que aquí se establece.

2. Marco Teórico

En esta sección se verán las teorías y conceptos acerca de la importancia del servicio al cliente direccionado a la gestión de quejas y reclamos que manejan las organizaciones. Además, se explicará con mayor detalle el trabajo realizado en las procesadoras de alimentos, los productos que en ella se realizan y los problemas que estos pueden presentar y que desencadenarán en futuros reclamos o quejas.

Desde que existe la humanidad, la calidad y el servicio han estado presentes, a través de la historia se ha podido conocer que el ser humano ingería alimentos después de probarlos, si no le gustaban no los volvía a comer; se defendía con armas y si no funcionaban buscaban otras herramientas (Díaz, 2018).

Las empresas con el pasar de los años han ido evolucionando, han venido afrontando exigencias de calidad, servicios, costos, ya que los usuarios también evolucionan y exigen acorde a lo que creen merecer. El servicio al cliente está altamente relacionado a las ventas generadas por una organización (Robayo, 2017).

2.1 Antecedentes

En Ecuador no se presentan números estudios de gestión de quejas y reclamos en plantas de alimentos como tal, sin embargo, se mostrarán en los antecedentes aquellos que además de mencionar estos también abarquen la importancia y relevancia del servicio al cliente, término intrínseco en este tema.

2.1.1 Antecedentes nacionales

González y Verdezoto (2021), en su investigación para proponer un plan de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para mejorar su desempeño empresarial en una exportadora de cacao en Quinindé - Ecuador, analizan diferentes aristas tales como responsabilidad social, transparencia de información, requisitos legales y equidad.

Específicamente en este último se revisa el manejo de reclamos y donde se evidencia que la organización cuenta con un registro de estos por parte de los clientes, mismos que se someten a una revisión de trazabilidad para concluir si proceden o no.

La información es subida a un sistema propio y son atendidos y resueltos, sin embargo, no cuentan con un control donde se evidencie lo mencionado. No cuentan con un control de reclamos a nivel de proveedores tampoco y los resultados se pueden apreciaren los estados financieros que se revisan en reuniones anuales por los socios de la organización. En el estudio se establece que la gerencia no considera importante establecer lineamientos para este tema, aunque reconocen que es una parte importante para el funcionamiento de la empresa (González & Verdezoto, 2021).

Esta es la realidad de muchas empresas a nivel país, que cuentan con las herramientas para mejorar sus procesos, pero la falta de compromiso e inclusive la determinación de prioridades es lo que no permite que su proceso sea mucho óptimo. El control de reclamos en clientes es tan importante como el de proveedores y los beneficios económicos que se pueden obtener o ahorrar son considerables seguramente.

Un cliente, turista o consumidor que no se encuentre conforme con un servicio o producto ofrecido, que no se queja o reclama le quita la oportunidad a la compañía de mejorar remediando el problema y reteniendo su clientela. En el sector turístico es tan importante implementar procesos de atención de quejas y reclamos como en el sector industrial, por ello en el Museo de Pumapungo – Cuenca se ha establecido un sistema de gestión de quejas y reclamos, a pesar de que estos no se presenten continuamente según los encargados del establecimiento.

Se aplicó un cuestionario basado en un modelo de evaluación SERVQUAL, en el que se mide cuantitativamente el nivel de satisfacción de los visitantes frente a un

servicio recibido. Se evaluaron 30 visitantes del Museo Pumapungo con un cuestionario de 22 preguntas cada uno, 5 dimensiones y 22 atributos. Como resultado se evidenció que hay aspectos que mejorar dentro del museo respecto al servicio y seguridad, por lo que se designó personal capacitado para la recepción y atención de los clientes, además de un libro de "comentarios" para poder conocer con mayor exactitud las inconformidades de los visitantes (Zambrano, 2022).

La Despensa "Prieto" en la ciudad de Babahoyo es una despensa de consumo de productos de primera necesidad, una de las más grandes y conocidas a nivel ciudad, sin embargo, con la llegada de la pandemia COVID-19 se ha visto un incremento en las mercaderías que ofrecen estos productos. Las ventas se han reducido y se ha evidenciado la migración de consumidores a la competencia. Para conocer sus causas se ha seguido el método deductivo a través de entrevistas y encuestas, junto con la metodología descriptiva – bibliográfica.

En los resultados se evidenciaron que la satisfacción de los clientes no fue óptima debido al trato de los colaboradores, a pesar de que la despensa cuenta con productos de calidad y buenos precios. La Gerencia del local se comprometió a mejorar la remuneración de sus empleados e invertir en servicio *Delivery* para mejorar las ventas (Morán, 2021).

Es importante tener en cuenta que una buena gestión de reclamos viene acompañada por un buen servicio al cliente, indistintamente del servicio o producto prestado. En el Cantón General Villamil –Playas se levantó información sobre los establecimientos de alimentos y bebidas, con el fin de diseñarles un manual piloto para un buen servicio al cliente, ya que es una de las playas con más afluencia turística a nivel país. Se realizó una investigación exploratoria, para conocer errores que se

cometen durante el servicio y una investigación de tipo descriptiva para abordar temas asociados al servicio de calidad y que se incluyeron en el manual a diseñar.

Para la recolección de datos se utilizó la entrevista como herramienta para conocer las necesidades de 26 asociaciones dedicadas al servicio de alimentos y bebidas, además de temas que buscan implementar. Entre los temas se incluyó la manera de actuar frente a una queja en servicios de comida, cómo enfrentar y manejar la inconformidad de la mejor manera (Lamas & Pozo, 2019).

Las empresas en Ecuador con el pasar de los años buscan mantener o mejorar estándares de calidad que le permitan mantenerse en el mercado, no sólo empresas del sector alimenticio están en constante búsqueda de ello sino también empresas que se dediquen al servicio, específicamente en el campo de la belleza. En este estudio realizado en una empresa que ofrece servicios de SPA se evidencia que la programación de citas fue disminuyendo a raíz de la pandemia. A pesar de que cuentan con lineamientos en área de quejas en servicio al cliente, estos no generaron resultados ya que no son controlados ni revisados para detectar causas raíz de los problemas. Mediante observación directa y un muestreo no probabilístico por juicio escogiendo un grupo de 45 clientes representativos y 11 empleados, las investigadoras pudieron detectar una administración poco eficaz, retraso en citas planificadas, deficiente distribución de clientes e incomodidad en los mismos. Como solución se planteó la creación de procedimientos estandarizados para un buen servicio al cliente, incluyendo como manejo de tiempos de espera y de respuesta a citas, capacitación del personal e implementación de un sistema que muestre las planificaciones hechas y los reclamos receptados (Ibarra, 2021).

"Vaco y Vaca" una cafetería-restaurante ubicada en la capital del Ecuador, Quito, cuenta con 6 establecimientos en la ciudad, en la investigación se busca determinar la relación entre calidad y atención al cliente a través la optimización en áreas de sus departamentos de Alimentos y Bebidas, Servicio y Marketing. Para conocer la realidad del negocio se utilizó el método descriptivo y técnicas específicas como la observación, entrevistas y los cuestionarios. La muestra evaluada fue de 242 clientes. Como resultado se obtuvo que el nivel de satisfacción en clientes es aceptable, para lo que se implementarán acciones con el fin de que este nivel sea extraordinario o muy satisfactorio. El personal es muy práctico y transmiten su expertiz a nuevos ingresos, esto es considerado un limitante para el servicio de calidad por lo que se implementarán capacitaciones para el personal, buzón de sugerencias físico, creación de indicadores de gestión y mejora del marketing digital alcanzar el objetivo deseado (Maspud, 2020).

En este último estudio analizado se busca determinar la calidad de servicio al cliente y su relación con el nivel de satisfacción de los usuarios de la Empresa Pública de Agua Potable del cantón Jipijapa, provincia de Manabí. La investigación utilizada fue de tipo descriptiva, no experimental cuantitativa, con una población de 606 usuarios que viven en la ciudadela Parrales y Guale, de los que se tomó una muestra aleatoria de 236 usuarios que reciben servicio de agua potable de la empresa pública. La técnica utilizada fue SERVQUAL con un cuestionario de evaluación. Se obtuvo que los factores que inciden en la satisfacción de los clientes son la buena actitud del personal, trato personalizado, respuesta inmediata frente a quejas y reclamos, además de instalaciones cómodas. Se concluyó que existe una relación positiva entre la calidad de servicio y la satisfacción de estos, sin embargo, se evidenciaron sugerencias para modernizar equipos y maquinarias, mismas que se tomarán en cuenta para mejorar los niveles de satisfacción actuales (Reyes & Veliz, 2021).

2.1.2 Antecedentes Internacionales

En Sullana, Perú, se realizó una investigación sobre la calidad de servicio y atención al cliente en la MYPE GO rubro venta de Alimentos y Bebidas, con el fin de determinar las principales características de calidad para servicio y atención al cliente. Se realizó un diseño no experimental descriptivo, ya que no se modificaron variables y se utilizó la observación directa como herramienta de análisis. Además, se utilizó la encuesta para la recolección de datos a una población de 384 personas. Entre los resultados obtenidos se evidenció que la empresa tiene un buen desempeño en el mercado, el 60.6% de los encuestados concluyeron que la empresa está comprometida con ofrecer productos de calidad, un 41.1% de ellos también manifestaron que son atendidos frente a quejas o reclamos, sin embargo, aunque la empresa sí cuenta con dimensiones de calidad en su servicio, sabe que debe mejorar en algunos aspectos como el contacto con los clientes, con el fin de mejorar las ventas y los estándares de calidad presentes (Cáceres, 2020).

A nivel de Latinoamérica, Perú es uno de los países con mejor gastronomía, de ahí que constantemente se esté buscando mejorar los estándares de calidad en sus empresas de alimentos. En el siguiente estudio se busca establecer un modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015, ya que se busca demostrar que existe una relación directa entre este modelo de gestión y la mejora de la calidad. La empresa estudiada elabora pastas de ajo y ha estado en mercado peruano por más de 10 años, el método de investigación elegido fue descriptivo y comparativo. No sólo se observó el funcionamiento de esta empresa, sino que también se hizo una revisión de fuentes científicas nacionales e internacionales. Se detectó que no cuentan con un modelo de gestión de calidad, esto al no existir o al improvisarlo durante el servicio genera malestar en clientes y limita la oportunidad de mejorar sus productos o servicios. Por

ello se levantó un modelo gestión de la calidad que implica directrices sobre requisitos del cliente, matriz de riesgos-oportunidades, encuestas de satisfacción de cliente y sobre todo el compromiso del personal por hacer cumplir esta implementación de mejor (Huerta, 2020).

En el siguiente estudio se analizan las quejas y reclamos reportados al servicio al cliente en una empresa que elabora galletas a través de minería de texto. Proceso que busca conocimientos a través de la captura de temas claves en documentos revisados. Se recopilaron datos de quejas del consumidor del periodo enero 2016 hasta julio 2019, utilizando Microsoft Office y el *software* R para la aplicación de minería de texto. Como parte del análisis se encontró la frecuencia general de palabras, se generó una nube de palabras y se categorizó el producto. Además, se realizó un análisis de coocurrencia donde se determinó que el "gusto" está asociado con la humedad, mientras que se presentó menor ocurrencia con palabras como "rota". El estudio concluye que las quejas y reclamos están asociados al sabor de la galleta y qué tan húmeda se encuentra o si presenta quiebres o está rota en el empaque. Para ello se plantea revisar formulaciones y presentaciones del producto (Poma, 2021).

En la plazoleta de comidas del Centro Comercial Santa María en Ocaña, Colombia, se busca proponer estrategias que mejoren la competitividad en cuanto al servicio al cliente. Para ello se realizó una investigación descriptiva cuantitativa, ya que esta permite evaluar la situación de estudio y conocer la realidad de análisis. La población elegida fueron los 1880 clientes de los establecimientos de la plazoleta y se extrajeron como muestra 316 clientes mediante fórmula estadística para aplicar encuesta de satisfacción de cliente y conocer, además, sus experiencias vividas. Los resultados fueron muy favorables calificando de satisfecho la mayoría de las preguntas, sin embargo, se plantearon estrategias para mantener y mejorar el servicio de calidad. Entre

estas se menciona la capacitación del personal en relaciones humanas, atención al cliente, fidelizar a sus clientes marcados a través de promociones o descuentos y mantener una cultura de innovación en los servicios ofrecidos (Álavarez, 2020).

Muchos ejecutivos de empresas creen que, si sus clientes no presentan reclamos, es porque toda marcha a la perfección o que simplemente no existen. Esta información es errada completamente, se debe considerar que los reclamos son oportunidades de mejorar y de fidelizar clientes, por ello este estudio realizado en Lima-Perú a una empresa que se encarga de comercializar herramientas para sector de la construcción y minería busca diseñar un proceso de gestión de reclamos acorde a sus necesidades y recursos. La investigación es de tipo correlacional no experimental, ya que no se manipularon las variables, se tomaron en cuenta dos poblaciones, clientes en estado de desarrollo (233 personas) y trabajadores de la empresa (31 personas), respectivamente. Las técnicas para la recolección de datos fueron encuestas, entrevistas, análisis documental y observación directa. Se evidenció que no existe un proceso claro de gestión de reclamos, no existe un responsable que se haga cargo ni una base de datos donde se lleven registros de los mismos. Por ello se concluye que debe aplicarse el diseño de gestión de reclamos, ya que contiene procedimientos que mejorarán la realidad de la empresa e incrementará la satisfacción de sus clientes, además que se pudo conocer el escenario real de la misma (Zevallos, 2021).

En Zacapa- Guatemala, un restaurante de comida rápida busca determinar la calidad del servicio y satisfacción de su clientela, ya que la incidencia de reclamos ha aumentado, el personal toma mal los pedidos e incluso hay quejas de la temperatura del local. El investigador ha recolectado información a través de encuestas estructuradas con preguntas con respuesta de escala, realizadas a 361 clientes de ambos sexos. La investigación es de tipo descriptiva y concluye que los clientes consideran el servicio

prestado como aceptable o bueno, sin embargo, no están satisfechos con instalaciones, servicio de baños, disponibilidad de parqueos, mismos que se calificaron como regular y malo. El investigador sugiere la mejora de estas condiciones con el fin de mantener la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio, además de la inclusión de un buzón de sugerencias o reclamos, ya que durante la investigación los clientes mencionaron la falta de este (Del Cid, 2018).

En Lima-Perú, una empresa de pinturas identificó problemas en sus ventas, las quejas y reclamos aumentaron considerablemente por lo que la Gerencia se planteó buscar soluciones. En esta investigación se buscó implementar una propuesta de mejora en la calidad de servicio para satisfacer a los clientes. Inicialmente se hizo un diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa a través del modelo SERVQUAL, logrando identificar los aspectos que mayor malestar generan. Con esta información se realizaron propuestas de mejora en cuanto a capacitación del personal de venta en técnicas de servicio, priorizando la importancia de la buena atención al cliente y la incidencia de esto para reducir quejas o reclamos y con ello aumentar las ventas. Además, el investigar buscó establecer este estudio como base de investigaciones para empresas con problemática similar (Magno, 2019).

2.2 Bases teóricas de las variables de investigación

Es necesario vincular la norma ISO 10002 y la ISO 9001 con los conceptos de quejas y reclamos, ya que en ellas se proporciona orientación sobre el proceso de estos dentro de una organización. Además, serán guía para pautas de planificación, diseño, operación, que serán necesarias para levantar un buen sistema de gestión de la calidad(Arenal, 2019).

2.2.1 Normativas referentes

A continuación, se hará mención de la normativa que abarca el proceso de quejas y reclamos, con el fin de conocer las pautas que establece para una organización y cómo se logra mantener un proceso alineado y ordenado.

Una de las normas referentes es la ISO 9001, esta especifica lineamientos que contribuyen a optimizar la gestión de la calidad; aquellos sistemas que cumplen con sus requisitos pueden ser valorados para posteriormente ser certificados(Organización Internacional de Estandarización 9001, 2015). De acuerdo con lo anterior, se habla que las quejas de un cliente pueden afectar tal; su tratamiento es necesario para alinearse a la gestión de calidad que se busca.

Ahora bien, dentro de las estipulaciones de la Norma internacional ISO 10002 se manifiesta la necesidad de buscar mejoras en el desempeño en áreas de atención pública como las quejas, porque los clientes son considerados como agentes de interés para la organización; se considera que al recibir la retroalimentación del cliente se puede incrementar la satisfacción del cliente, resultando beneficioso para la entidad(Organización Internacional de Estandarización 10002, 2018).

Estas normas servirán como base para la construcción del sistema de gestión de quejas y reclamos que se busca plantear en el presente trabajo.

Norma ISO 10002

La ISO 10002, para satisfacción del cliente y gestión de reclamaciones, es la normativa que busca establecer un adecuado sistema de gestión de quejas y reclamos.

Este estándar es de utilidad para el negocio, ya que describe controles y procesos de gestión que van a servir para manejar las quejas y reclamos de forma óptima y

eficiente para que más clientes estén satisfechos con el servicio que la organización proporciona (Organización Internacional de Estandarización 10002, 2018).

Es decir, mediante este estándar, se puede mejorar y supervisar continuamente el proceso mencionado poniendo en práctica acciones oportunas y anticipando posibles cambios. Se puede considerar un sistema básico, pero es necesario para cualquier negocio especialmente para aquellos que pretenden y aspiran ser y seguir siendo modelos exitosos (España, 2019).

Esta norma internacional se ocupa de los siguientes aspectos del tratamiento de las quejas:

- Enfoque al cliente a través de su retroalimentación o queja. Brindarles una solución y respuesta.
- Participación activa. Compromiso del equipo de servicio al cliente, pero también de la alta dirección a través de la disposición de los recursos, incluyendo la formación del personal.
- Reconocimiento de las necesidades y expectativas de los reclamantes.
- Brindarles a los reclamantes un proceso de tratamiento de las quejas y/o reclamos abierto, eficaz y fácil de utilizar.
- Analizar y evaluar de forma objetiva y concreta los descontentos con respecto a la mejora del producto y de la calidad del servicio al cliente.
- Auditar el proceso de tratamiento de las quejas, realizar actualizaciones y mejoras en caso de ser requerido.
- Revisar constantemente los resultados o el status del proceso de tratamiento de las quejas(Alcalde, 2019).

Norma ISO 9001

Es el estándar internacional para Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) publicada por ISO (la Organización Internacional de Normalización). La actualización más reciente se realizó en el 2015 y fue revisada y aceptada por una gran cantidad de países convirtiéndola en un estándar internacionalmente reconocida (Sánchez, 2017).

Esta norma es aplicable tanto para organizaciones que ofrecen productos como a aquellas que ofrecen servicios, además los requisitos que sugiere son considerados complementarios a los requisitos que establezca la organización.

La ISO 9001 busca enfocarse en los procesos de forma general, incorporando un ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), mismo que se podría aplicar a cualquier proceso dentro de la organización y orientado a los resultados que se espera tener. A continuación, se menciona lo que abarca cada una de las partes de este ciclo (Organización Internacional de Estandarización 9001, 2015).

- Planificar: establecer objetivos del sistema, recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, identificar y abordar riesgos y oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado.
- Verificar: ejecutar el seguimiento y medición de los procesos respecto a los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar los resultados.
- Actuar: acciones para mejorar el proceso o el desempeño si es que fuese necesario (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

Estas pautas servirán para el desarrollo de cualquier proceso a nivel organizacional, ya que ayudará a que se desarrolle de forma ordenada y se abarquen los puntos principales a cumplir.

2.2.2 Atención al cliente

El servicio al cliente se podría definir como el apoyo o la relación que mantiene una empresa con sus consumidores. Establecer un intercambio de información o de contactos que le permita atender necesidades, aclarar dudas, escuchar quejas, entre otras situaciones que podrían surgir durante una actividad comercial (Solano, 2017).

Si el servicio ofrecido al cliente es bueno y la relación resulta beneficiosa, esto provocará la divulgación natural de la marca, la fidelización, y el aumento del volumen de las ventas(Paz, 2005).

Por otro lado, una mala atención al cliente puede afectar la imagen de una organización y con ella la pérdida de consumidores, además del efecto negativo en ventas(Solano, 2017).

Actualmente, la gran demanda en productos alimenticios a nivel país ha provocado que las organizaciones se esfuercen más por tener una participación en el mercado, dando paso a que existan precios muy competitivos, por lo que el consumidor se ha vuelto más exigente y si no se siente bien con el trato o la atención prestada buscará otra alternativa de consumo (Espín, 2017).

Las malas experiencias de compra tienden a prolongarse en el tiempo, un cliente insatisfecho no solo se va y no regresa, sino que se encarga de divulgar la insatisfacción que le provocaron durante su compra o consumo (Da Silva, 2021).

Satisfacción del cliente

Tal como se menciona al inicio de este punto, se puede deducir que un cliente satisfecho será un cliente feliz, es por ello que como organización se debe velar para que el cliente perciba la importancia que realmente representa (Portilla, 2020).

Como empresa se busca mejorar la experiencia del cliente y enviarle muchas señales positivas antes, durante y tras la compra, para ello se tienen en cuenta puntos claves como: ofrecer un buen producto y / o buen servicio a un precio justo, servicios de asesoría y atención al cliente o instalaciones adecuadas y limpias, opciones de compra *online*, mismas que están teniendo un gran alcance con el desarrollo de la tecnología (Zevallos, 2021).

Para conseguir estos objetivos es necesario llevar una medición del grado de satisfacción del cliente, así como su seguimiento, por lo que a continuación se describen brevemente los métodos que se podrían aplicar y que se modificarían de acuerdo a la naturaleza del negocio o a los objetivos que se persigan.

- ***Encuesta de satisfacción***

Método sencillo que consiste en realizar al cliente una serie de preguntas sobre el producto, servicio y la empresa, para conocer el grado de satisfacción del mismo. Existen varios tipos y vías para realizarlas, desde las realizadas en papel preguntando de forma directa al cliente hasta aquellas que se envían por correo electrónico para evaluar el postservicio. Todas otorgan información importante de cómo está llegando el producto al consumidor, cómo ellos están viendo la marca y cuáles serían las mejoras a implementar (Palacios, 2002).

- ***Índice Net Promoter Score (NPS)***

Método que mide el índice de satisfacción o ausencia de ella en la clientela, ya que permite conocer la probabilidad de que los usuarios recomienden el producto o servicio. Es considerado uno de los indicadores más conocidos y utilizados por las organizaciones (Zapata & Llaury, 2021). Es importante mencionar que existen valores

de NPS disponibles para diferentes sectores industriales (llamados NPS benchmarks) y entre los usuarios de NPS conocidos a nivel mundial se pueden mencionar: Siemens, Philips, General Electric, Apple, American Express e Intuit (Ionos, 2018).

- ***Índice CSAT (Customer Satisfaction)***

Es un tipo de evaluación que permite conocer si el producto o servicio es excelente o pésimo a través de una escala de 1 hasta 3, 5, 7 o 10. Se debe tener en cuenta que obtenerlo es difícil, ya que la satisfacción puede estar relacionada con nuestro estado de ánimo (Peñaloza, 2022).

Un ejemplo de pregunta para este método sería:

"Del 1 al 5, siendo el 1 *nada satisfecho* y el 5 *totalmente satisfecho*, ¿Cuál es su grado de satisfacción con el tiempo de entrega de nuestro producto/servicio?"

Pueden surgir interrogantes entre la diferencia del CSAT y el NPS, por lo que hay que tener claro que el primero de estos mide la satisfacción del cliente con un producto o servicio, mientras que el segundo busca medir la lealtad del cliente hacia la empresa (Almiron & Pacheco, 2020).

- ***Índice Customer Effort Score***

Es considerada una métrica de lealtad o *feedback*, no presenta mucha relevancia o utilidad ya que no es aplicable para todos los modelos de empresas. Se encarga de medir la dificultad que tiene un cliente para requerir alguna interacción(Medeiros, 2022) . Un ejemplo de pregunta para este indicador sería "¿qué tanto esfuerzo le implicó realizar (describir la interacción)?" (Casas & Nieto, 2022).

- ***Índice Things Gone Wrong***

Métrica encargada de medir el número de quejas o reclamos que una empresa recibe por parte de los consumidores por cada unidad vendida. La información se puede extraer de encuestas, preguntas, buzón de quejas, con el fin de evaluar aquellas situaciones que salieron mal y que seguramente contribuirá a una percepción errada por parte del consumidor (Almiron & Pacheco, 2020).

Además de los métodos mencionados, hay que tomar en cuenta que las redes sociales tienen un alto impacto en la vida cotidiana y que además se han convertido en herramientas para obtener información, por ello se ha vuelto más común que las organizaciones tengan sus redes sociales habilitadas.

2.2.3 Gestión de quejas y reclamos

Es considerado como un proceso diseñado para la atención y resolución de aquellos problemas que los consumidores plantean a la empresa de los cuales no quedaron satisfechos a la espera de una respuesta por parte dela empresa solicitada(Ionos , 2019).

Es de notable consideración que gran parte de los usuarios cuando critican alguna marca expresan en cierto sentido la intención de abandonarla. Esto amerita la necesidad de contar con un área y un equipo especializado que puedan atender una queja para reducir la incidencia o posible pérdida de clientes(Villalobos, 2021).

Investigaciones realizadas muestran que el 91% de los clientes descontentos no vuelven a negociar con la entidad que les generó inconformidades. Además, mencionan que cada uno de estos transmiten su insatisfacción a un aproximado de 9 clientes potenciales. Es decir, para 24 clientes descontentos, se esperaría una pérdida de 216 ventas (Iso Tools, 2019).

Según la norma ISO 10002 “reclamación o queja” está definida como “expresión de insatisfacción realizada a una organización, relativa a sus productos o al proceso de

gestión de los reclamos o quejas en sí mismo, y del que se espera una respuesta o resolución explícita o implícita" (Caballero, 2017, p. 136).

Es decir, cuando hay una inconformidad de este tipo, el cliente espera una respuesta del proveedor (organización productora o vendedora) y quedar satisfecho frente a las acciones que la misma tomaría. Por ello el servicio al cliente debe reaccionar de forma oportuna, eficiente y calmada(Moreira, 2021).

Las empresas determinarán el mecanismo para atender las inconformidades de sus clientes, por ejemplo, un mecanismo de comunicación que a su vez deberá estar respaldado por un proceso interno para atender dicha reclamación(Storm, 2017).

Las empresas deberán tener formalizado el proceso para la gestión de quejas y reclamos siguiendo una serie de principios o directrices donde se involucre a todas las áreas (ventas, calidad, producción, gerencia) y se asocie cada una de ellas según el tipo de reclamo presentado, estos principios según la normativa podrían ser(Organización Internacional de Estandarización 10002, 2018):

- Visibilidad. La información de cómo realizar un reclamo debe ser visible para cualquier parte interesada, ya sea para cliente o trabajador de la organización.
- Accesibilidad. El proceso de reclamos debe ser claro, entendible y accesible para el posible reclamante.
- Respuesta. Debe comunicarse con prontitud la recepción de la reclamación al reclamante.
- Objetividad. Los reclamos se detallarán objetivamente trasladando con minuciosidad toda la información otorgada por el reclamante.
- Confidencialidad. El proceso de reclamos deberá manejarse con extremada confidencialidad.
- Gastos. El proceso de reclamación debe ser gratuito para el que lo gestione.

- Enfoque próximo al cliente. La organización debe tener una actitud abierta hacia los reclamos y su compromiso con la resolución de ellos.
- Comunicación interna. Todos los análisis, decisiones y acciones que se tomen deberán ser comunicadas a los involucrados de forma apropiadas.
- Mejora continua. La organización debe tomar cada reclamo como oportunidades de mejorar sus procesos.

Un proceso efectivo de manejo de quejas y reclamos, fáciles de emplear y que alcance el objetivo de satisfacer a los consumidores va a producir en los empleados una sensación de mayor control y menos estrés (Hernández M. , 2018).

Sin embargo, definir objetivamente que el sistema de gestión de reclamos y quejas es ideal se complica, ya que es eficiente si brinda una respuesta al reclamo, pero también se busca eficiencia para lograr generar información necesaria para que esa inconformidad que presenta el cliente o consumidor no se vuelva a presentar (Iso Tools, 2019).

En este contexto, se hace indispensable gestionar la queja como una de las políticas organizacionales a tomar en cuenta. Al tratarse este aspecto desde los niveles superiores de una entidad, se reforzaría el liderazgo de sus representantes porque prestan atención a lo que realmente sucede en el interior y en el exterior contribuyendo a la mejoría integral y funcional organizativo (Nájar , 2010)

2.2.4 Planta procesadora de carnes

Una planta procesadora de carnes es aquella que permite transformar, procesar, distribuir y comercializar distintas clases de cárnicos tales como vacuno, porcino y aves, con el objetivo de convertirlos en carne para el consumo humano. Además, para su

funcionamiento requerirán contar con un responsable técnico, tal como lo menciona la normativa del país(GOB.EC, 2022).

Durante la recepción de la carne se toman en cuenta los tiempos de faenamiento, el peso de la materia prima, parámetros de calidad en la carne que le permiten a la empresa asegurar que los cortes que se procesen a partir de esa recepción no darán problemas a futuro.

Las regulaciones gubernamentales han evolucionado desde la era industrial tanto en Europa como en América con el fin de garantizar el trato humano de los animales, el trato justo de los trabajadores y el procesamiento sanitario de los alimentos. En Ecuador existen entidades que controlan y regulan las condiciones en la mayoría de las instalaciones de procesamiento de carne, tales como la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que en trabajo conjunto con la Agencia para el Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), realizan operativos donde verifican las condiciones higiénico-sanitarias y el faenamiento de las reses y bovinos en los camales municipales. Además, se encargan de asegurar y controlar que los productos que se expenden en locales cuenten con registro sanitarios vigentes (GOB.EC, 2022).

Productos cárnicos

- ***Carne de pollo***

Existen dos variedades conocidas en cuanto a pollos, esto es según su crianza. El pollo denominado industrial es criado intensivamente en granjas industriales. Su carne presenta colores blanquecinos, más pálida que la del pollo de corral y un sabor menos intenso (Saez, 2021).

En revisión de artículos se reseña que la carne de pollo es considerada un alimento con gran cantidad de proteínas, aportando valor al organismo. Se especifica que "una porción de 150g cubre la tercera parte de las necesidades promedio"(Diario Perfil, 2021, párr.3).

- ***Carne de cerdo***

Con respecto a la carne de cerdo se afirma que posee un porcentaje más alto de grasa que la anterior carne mencionada. Procede de un animal terrestre, contiene grasa y es fuente de vitaminas del compuesto B(Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE), 2022).

Las partes magras del cerdo aportan una gran cantidad de calorías, además su carne es rica en proteínas, representando un 20% del total de su composición. En este sentido, se aclara que la forma de elaborar el alimento puede afectar al contenido en grasa y, por ende, al valor del plato final(Martínez, Todo Carne, 2020).

- ***Carne de vacuno***

Dentro del este grupo, las carnes se pueden clasificar en carnes blancas y rojas. Dentro del primer grupo se contempla a los animales jóvenes, como la ternera, mientras que las rojas se obtienen de animales maduros. Se considera que de ambas la carne de ternera carece del olor característico, podría afirmarse es casi inodora, tierna y de fácil digestión. Por el contrario, la carne de vaca se percibe con un sabor más fuerte y suele usarse para cortes que se cocinan a la parrilla, barbacoa o sartén (Saez, 2021).

Problemas de calidad en productos

La temperatura es uno de los factores más importantes a tomar en cuenta para mantener la calidad de productos perecederos, aquellos productos que por su naturaleza perduran con sus características sensoriales por un periodo corto de tiempo.

Esta juega un papel fundamental para garantizar la inocuidad de los alimentos perecederos, como lo es la carne de res. De ahí que se incluye un nuevo concepto, la cadena de frío, misma que consiste en controlar constantemente la temperatura en la cadena de suministro de un alimento (Arriaga, 2020).

Se la conoce como cadena porque "está compuesta por diferentes eslabones, desde el manejo de la materia prima, procesamiento, almacenamiento, distribución, almacenamiento en punto de venta, exhibición y hasta llegar al consumidor final"(Rodríguez, 2020).

La disminución de temperatura reduce de forma significativa la velocidad de reproducción de aquellos microorganismos o descomponedores de alimento que son los primordiales causantes de enfermedades(Arriaga, 2020).

Como se menciona, la principal causante de alteraciones de calidad en las carnes está vinculada a las desviaciones durante la cadena de frío, sin embargo, problemas en maquinarias, ganado enfermo o errores humanos, son considerados también alterantes del producto final (Barera & Calvo, 2018)

A continuación, en la tabla 1, se mencionan y describen las principales causas de rechazo o reclamos en productos cárnicos empacados.

Tabla 1

Causantes de reclamos en una planta procesadora de carne.

CAUSAS DE RECLAMO	DESCRIPCIÓN
Mal Sellado	El material de empaque presenta el film despegado, parcial o totalmente. Permitiendo el ingreso de oxígeno y alterando el tiempo de vida útil del producto.
Mal Olor	Se detecta al abrir el empaque, puede darse por alguna alteración

	química en el alimento, reacción enzimática o presencia de microorganismos patógenos (seres vivos que pueden provocar ETA´S o enfermedades transmitidas por alimentos) (Malpartida, 2021).
Exceso de Agua Sangre	Al ser producto fresco empacado y al experimentar variaciones de temperatura durante la cadena de suministro, es normal que se tenga una cantidad de agua sangre producto de la descongelación. Sin embargo, esta debe ser mínima, ya que caso contrario sería un indicativo de alteraciones en las temperaturas de almacenamiento.
Mala Coloración	El color de la carne es un indicativo de la edad del animal, la cantidad de ejercicio realizado, cantidad de proteína y periodo de almacenamiento de la misma, además de vincularla directamente con su deterioro (Martínez, Todo Carne, 2021). Por ejemplo, un ganado viejo tendrá una tonalidad de carne más oscura de lo habitual.
Mal Codificado	Un producto debe tener toda la información necesaria identificar el origen y las diferentes etapas de su proceso de producción a través de un código de lote y con él las fechas de caducidad y demás información relevante. Un mal codificado abarcaría la ausencia de alguno de estos detalles o la información incompleta (Borrero, 2019).
Cuerpo Extraño	Una contaminación física que se origina de forma accidental o intencionada en alimentos, pudiendo incluir metales, trozos de madera y demás elementos que pueden terminar ingeridos por un ser humano y causar daños irreversibles (BRC Global Standards, 2018).

Fuente: Extraído de Cameán y Repetto (2012)

Mercado objetivo

Los estudios sobre la tendencia de consumo de cárnicos en Ecuador demuestran que se consumen 54 kilogramos de distintas variedades de carne al año. 32 kg corresponden a carne de pollo, 12kg carne de cerdo y 10 kg abarca el consumo para res y pescado, datos que muestran que el consumo *per cápita* anual de res en el país es de 9kg (Vásquez, 2021).

En un estudio sobre la comercialización de carne de cerdo en una hacienda de la ciudad de Guayaquil se mostraron datos que aseguran que los productos cárnicos son adquiridos en un 52% en mercados y el 22% en supermercados o tercenas, ya que se mantiene la idea de que estos presentan mayor frescura al ser adquiridos de forma directa (Villacís, 2016).

El mercado objetivo de la planta procesadora de carnes de este proyecto son los supermercados a nivel local. Estos son lugares donde se compran y venden productos de alimentación, cuidado e higiene personal. El propio cliente es el que va adquiriendo productos acordes a sus necesidades cuando acude a un supermercado(Peiró, 2019).

2.3 Marco conceptual

Diagramas de control: son gráficas que se utilizan para comparar datos de desempeño del proceso, con estas se puede medir la estabilidad del mismo en el tiempo. Además, se pueden calcular "límites de control", estos son incluidos en la gráfica y sirven para mantener un proceso estable (Chillagana & Rodríguez, 2021).

Fidelización: estrategias que las empresas realizan con el fin de mantener relaciones sólidas con sus clientes a largo plazo y en sentido positivo hacia el negocio (Pierrend, 2020)**.**

FODA: es una herramienta organizacional utilizada para generar un análisis situacional, estableciendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para una organización o situación a evaluar (Oion & Aranguren, 2020).

Intervalos de confianza: rango de valores donde se encuentra con cierta probabilidad el valor real del parámetro (Barraza y otros, 2019).

Reclamante: según la ISO 1002, es la persona, organización o representante de la misma, que expresa una queja (Organización Internacional de Estandarización 10002, 2018).

Reclamo: es la oposición a algo considerado injusto (McKinney, 2021). Es una muestra de insatisfacción en relación directa con el producto o servicio que se ofrece, en la cual se espera una compensación o solución (Real Academia Española, 2020). Por ejemplo, cuando un producto no cumple las especificaciones de calidad mencionadas y se espera una respuesta solución al problema detectado por el consumidor (Díaz J. , 2018).

Queja: este término es una expresión de dolor, pena o sentimiento. Además, es considerada como la expresión de insatisfacción que realiza un cliente a una empresa respecto a algo que no tiene relación con su producto o servicio de manera directa (Real Academia Española, 2020). Por ejemplo, cuando se ha recibido una mala atención por descortesía. También un cliente puede quejarse si nota que el departamento de atención tarda más de lo habitual en responder es otro caso común (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017).

Servicio al cliente: es el servicio de asesoramiento que brinda la empresa a sus clientes para manejar la relación que mantienen (Cango, 2021)**.**

Sugerencia: otro concepto que vale la pena mencionar, denominando así al consejo o propuesta dada por el cliente con el fin de mejorar un producto o servicio realizado. Por ejemplo, cuando se brinda una aportación de ideas para su promoción, con la finalidad de mejorar (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017).

3. Marco Empírico

3.1 Hipótesis

Mediante un análisis profundo de la situación de la empresa, es posible diseñar un sistema de gestión para quejas y reclamos en la Planta Procesadora de Alimentos, que permita evidenciar la satisfacción de los clientes y lograr alcanzar una fidelización con la marca y una mejora continua en la calidad de los productos vendidos.

3.2 Objetivos generales

Diseñar una propuesta de modelo de gestión de quejas y reclamos para MUVIMA S.A, planta procesadora de alimentos, para lograr la fidelización de sus clientes, promoviendo la mejora continua en la calidad de sus productos.

3.3 Objetivos específicos

- Cuantificar y categorizar el "TOP 5" los productos que presentan mayor cantidad de reclamos durante periodo octubre 2021 hasta septiembre 2022.
- Definir indicadores de gestión para el control de quejas y reclamos.
- Diseñar un procedimiento para el manejo de quejas y reclamos con el fin de satisfacer al cliente.

3.4 Metodología

El presente trabajo se realizó para MUVIMA S.A., una planta que procesa carnes de res, pollo y cerdo para consumo humano y que busca establecer un modelo de gestión de quejas y reclamos. Localizada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador.

3.4.1 Diseño y tipo de investigación

En este trabajo se realizó una investigación documental, ya que se revisó bibliografías de estudios y trabajos de los últimos años, nacionales e internacionales, que presentaban una temática similar (Zevallos, 2021).

Este trabajo implica una investigación de tipo mixta, es decir, se presenta un enfoque cuantitativo y uno cualitativo, ya que se han cuantificado los datos otorgados, se han graficado en base a cantidades, pero también se han revisado las características que comparten entre ellos, como motivos de reclamos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

También se ha realizado una investigación descriptiva, misma que busca describir en sus componentes principales una realidad. Además del planteamiento de herramientas como el FODA que permitió evaluar la realidad de la compañía en el momento del levantamiento de información (Guevara y otros, 2020). Se recolectaron cifras de una base de datos de reclamos en la empresa, misma que sirvió para analizarla estadísticamente y con los resultados establecer estrategias para la gestión de quejas y reclamos.

3.4.2 Población y muestra

La población elegida de análisis fueron los reclamos acontecidos en el periodo octubre 2021 hasta septiembre 2022, con un total de 12121 datos. Estos son llenados en una tabla de Microsoft Excel y fueron entregados al investigador para su análisis.

La base de datos mencionada posee el nombre del producto reclamado, la cantidad en kilogramos, el costo del producto y la causa de reclamo.

En este caso particular de investigación no se extraerá la muestra de la población mencionada, ya que a mayor cantidad de datos de reclamos que se tengan se podrá conocer mejor la realidad de quejas y reclamos en MUVIMA S.A.

3.4.3 Instrumentos de evaluación

FODA: análisis que se realizará con el fin de conocer la situación actual de MUVIMA S.A. en cuanto a su manejo de quejas y reclamos.

Análisis Documental: revisión de casos similares a través de la red, fuentes bibliográficas de revistas, entre otros. Información otorgada por la empresa en cuestión, data histórica y documentos que ayuden a la resolución de objetivos

Observación y análisis de campo: el investigar realiza un acercamiento de campo, validando información y observando actividades o acciones que le sirvan para tener una idea clara del problema a resolver.

Diagrama de control: herramienta estadística que se utiliza para detectar la variabilidad en los procesos. Los gráficos o diagramas de control ayudan para monitorear si un proceso se encuentra estable o en su defecto si existen variaciones que deben ser analizadas.

3.4.4 Resultados y discusión

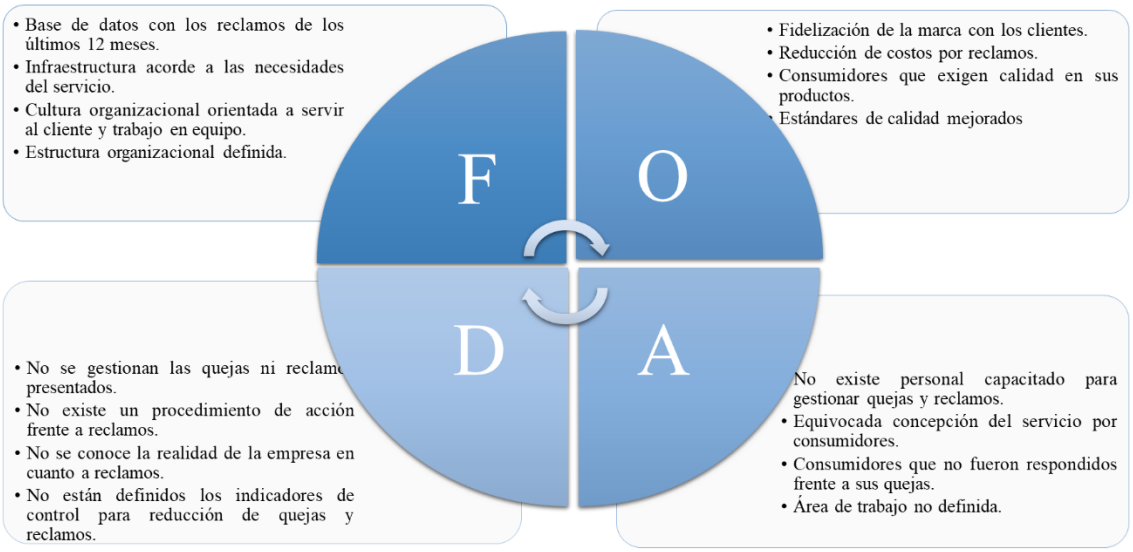
Para el diagnóstico inicial se realizó un FODA con el equipo Comercial / Ventas para conocer el manejo de quejas y reclamos en MUVIMA S.A (figura 1).

Entre los puntos que más se pudieron destacar fueron que MUVIMA S.A. cuenta con una base de datos en la que se llenan los reclamos, causas por el que lo genera, el producto que lo presenta, la cantidad reclamada en kilogramos, costo de producto y fecha de registro.

La gestión de reclamos no está establecida, por lo que muchos de los reclamos quedan registrados, pero no se da seguimiento o solución del mismo. Además, no existe personal definido para el área de Servicio al Cliente, se va rotando personal administrativo entre el asistente de Gerencia, la persona que maneja las redes sociales de la compañía y el Jefe de Calidad.

Figura 1

FODA de MUVIMA S.A.



Nota. Elaboración propia.

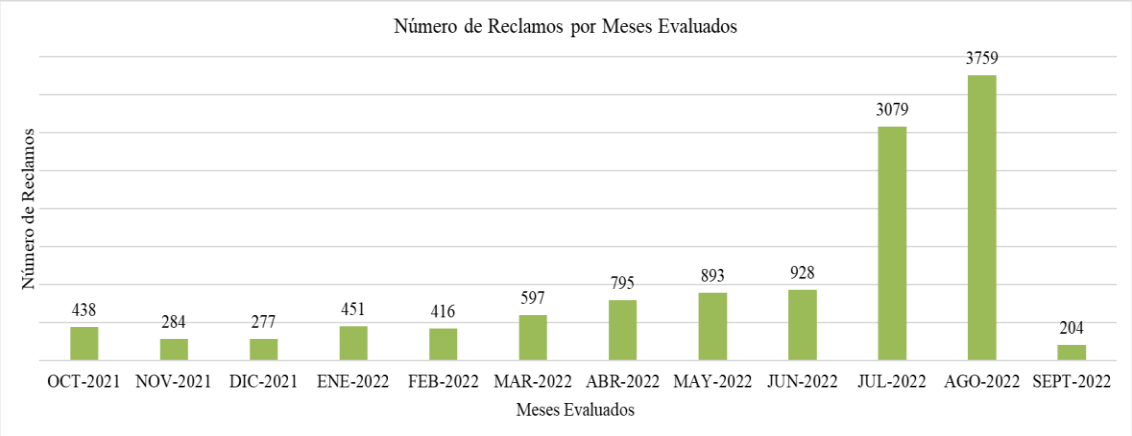
Se aclara que, a la fecha de investigación, no se ha llevado un control con los reclamos, no existen indicadores de gestión que permitan a la Gerencia detectar con claridad la situación real de la empresa.

"TOP 5" Productos con más reclamos

Se realizó un análisis documental con la base de datos de reclamos recibidos durante el periodo octubre 2021 hasta septiembre 2022. En la que inicialmente se tuvo que hacer una fase de ordenamiento y revisión a través de Microsoft Excel, ya que existían datos repetidos o mal tabulados. Con la base de datos ordenada y revisada, se realizaron gráficos de barras para evidenciar el número de reclamos por meses evaluados (figura 2), la cantidad en kilogramos por meses evaluados (figura 3) y el costo mensual de los reclamos registrados por meses evaluados (figura 4) y así tener una idea de la realidad de reclamos en la organización.

Figura 2

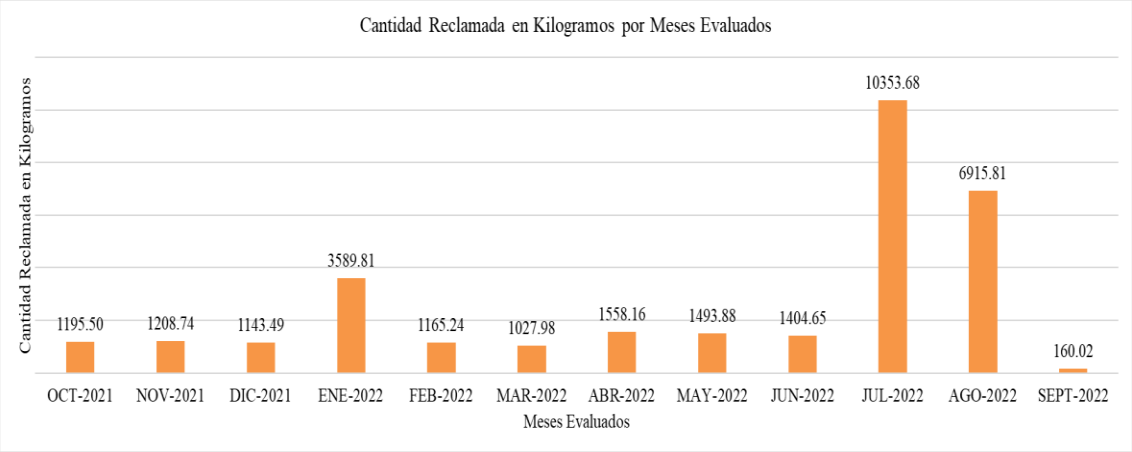
Número de reclamos por meses evaluados.



Nota. Extraído de MUVIMA S.A (2023).

Figura 3

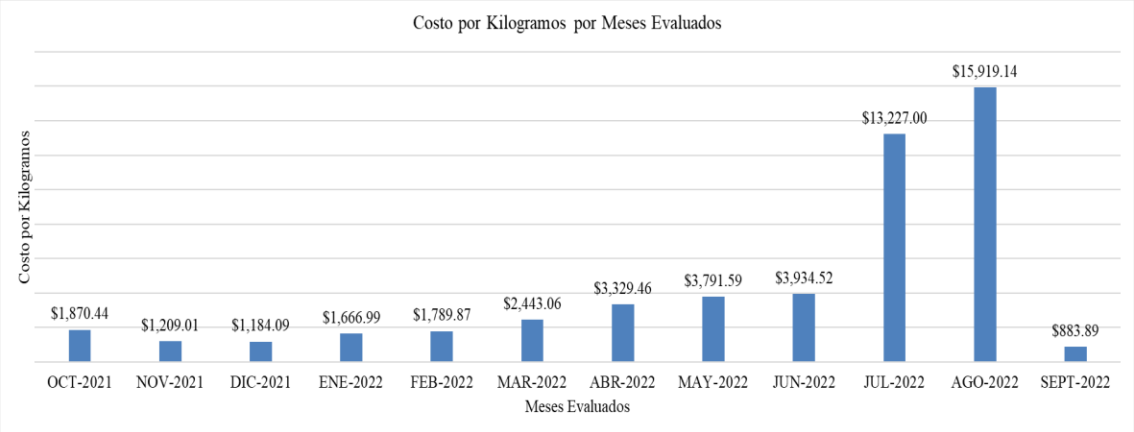
Cantidad reclamada en kilogramos por meses evaluados.



Nota. Extraído de MUVIMA S.A (2023).

Figura 4

Costo por kilogramos por meses evaluados.



Nota. Extraído de MUVIMA S.A (2023).

Durante el periodo de meses evaluados, el total fue de 12121 reclamos, de los que según la figura 2 se evidencia que en los meses julio y agosto 2022 presentaron alzas considerables y poco comunes en los números de reclamos, esto pudo haber sido algún daño en maquinaria o infraestructura, por lo que se debería analizar la causa raíz de estas alzas ya que no es parte del alcance de esta investigación.

Con los resultados de la cantidad reclamada en kilogramos por los meses evaluados se pudo detectar que se desperdiciaron alrededor de 31216.95 kg de carne de res, cerdo y pollo. Este valor se refleja en la gráfica de costos por kilogramos por meses evaluados, en donde se evidencia que la empresa dejó de vender aproximadamente $ 51 249.06, cantidades excesivas que se pudiesen disminuir con un buen sistema de gestión de quejas y reclamos.

Se identificaron, según el número de reclamos durante los meses evaluados, los 20 productos que generan más reclamos en la compañía (tabla 3) y con ellos se

identifica el "TOP 5" de productos reclamados periodo octubre 2021 hasta septiembre 2022 (figura 5).

Tabla 2

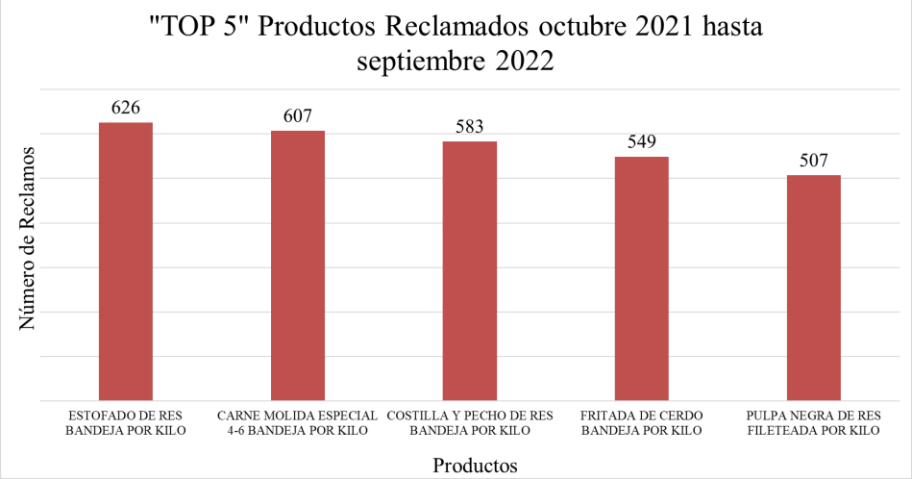
Los 20 productos que más generan reclamos octubre 2021-septiembre 2022.

PRODUCTO	CANTIDAD DE RECLAMO
ESTOFADO DE RES BANDEJA POR KILO	626
CARNE MOLIDA ESPECIAL 4-6 BANDEJA POR KILO	607
COSTILLA Y PECHO DE RES BANDEJA POR KILO	583
FRITADA DE CERDO BANDEJA POR KILO	549
PULPA NEGRA DE RES FILETEADA POR KILO	507
MILANESA DE RES BANDEJA POR KILO	495
CARNE SUAVE DE CERDO BANDEJA POR KILO	507
CHULETA DE CERDO POR KILO	505
PULPA BLANCA BANDEJA POR KILO	456
PULPA BLANCA DE RES FILETEADA POR KILO	451
PULPA BISTEC/GUISADO BANDEJA POR KILO	450
CERDO P/ASADERO BANDEJA POR KILO	428
CARNE MOLIDA PREMIUM 1-3 BANDEJA POR KILO	399
PULPA NEGRA BANDEJA POR KILO	392
FILETES DE CERDO BANDEJA POR KILO	365
LOMO DE ASADO FILETEADO BANDEJA POR KILO	317
COSTILLA DE CERDO BANDEJA POR KILO	323
LOMITO SALTADO BANDEJA POR KILO	292
CHICHARRON DE CERDO BANDEJA POR KILO	263
CHULETA NUCA DE CERDO BANDEJA POR KILO	250
PAJARILLA FILETEADA DE RES BANDEJA POR KILO	185
HUESO CARNUDO DE RES POR KILO	163
SALON BANDEJA POR KILO	153
ESTOFADO DE CERDO BANDEJA POR KILO	162
ALBONDIGA DE RES BANDEJA 15 UNI	143

Nota. Extraído de MUVIMA S.A (2023).

Figura 5

"Top 5" de Productos Reclamados desde octubre 2021 hasta septiembre 2022.



Nota. Extraído de MUVIMA S.A (2023).

Indicadores de gestión para quejas y reclamo

En base a lo investigado, se plantea la creación de dos indicadores de gestión de quejas y reclamos: número de reclamos por mes e índice de satisfacción del cliente, para lo cual se utilizó como herramienta los diagramas de control.

Se elaboraron diagramas para el número de reclamos receptados por cada una de las semanas desde octubre 2021 hasta septiembre 2022. La expresión del tiempo se dio de esta forma ya que se buscó aprovechar las fechas de los reclamos receptados y con ello obtener un mejor gráfico. Se establecieron límites de control para el número de reclamos receptados semanalmente.

Los elementos principales de la gráfica son: la "Línea de Control" que es la media del proceso y los "Límites de Control Superior (LSC) e Inferior (LIC)"

indicativos de que fuera de ellos, el proceso puede presentar algún problema (Wennemark, 2019).

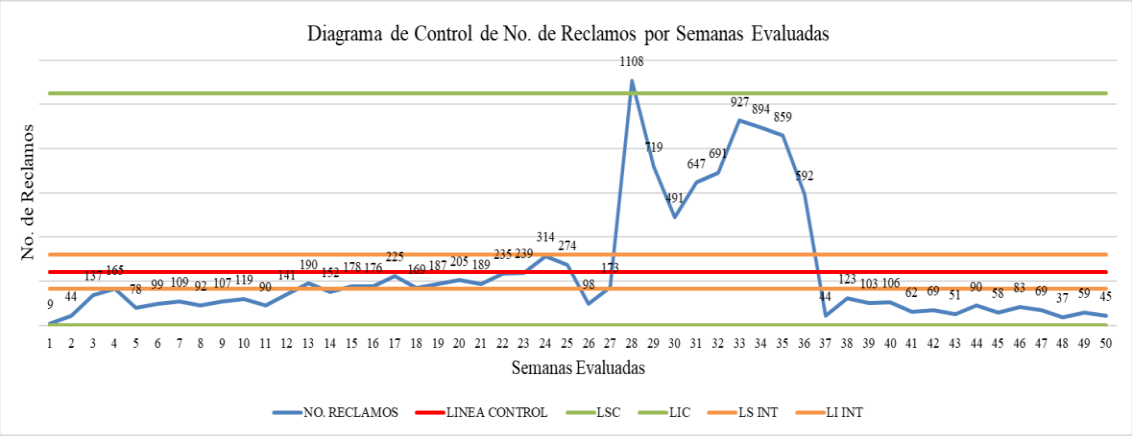
Además, a través de las fórmulas Excel se realizó el cálculo de la media (promedio) y desviación estándar de los datos, obteniendo con ellos un intervalo de confianza al 95%, con el fin de establecer un promedio de reclamos por recibir por semana o mes. Se describe el "Límite Superior de Intervalo de Confianza" (LS INT) y "Límite Inferior de Intervalo de Confianza" (LI INT) (Roldán, 2019).

Número de reclamos por mes

Se graficaron diagramas de control con los datos de los números de reclamos segmentados por semanas y se establecieron límites de control. En la figura 6, que se presenta a continuación, se diagrama números de reclamos por semanas estipuladas.

Figura 6

Diagrama de Control de No. de Reclamos por Semanas Evaluadas.



Nota. Extraído de MUVIMA S.A (2023).

Sin embargo, al graficar, se evidencian datos aberrantes o de causas especiales, tal como se notó en las gráficas mensualizadas en la que se estableció realizar un análisis de causa raíz para conocer el origen de las desviaciones en la data de número de

reclamos mensuales. Se conoce en el campo de la estadística como un proceso estable aquellos cuyas únicas causas de variación son las conocidas como tipo aleatorias, estas son numerosas y no tienen mucha relevancia y generalmente no han sido identificadas. Sin embargo, cuando un proceso esta desestabilizado presenta causas especiales en su variación. Estos puntos están fuera de los límites asignados, son datos aberrantes que se excluyen para investigación ya que, al estar considerados, los límites establecidos pueden no ser los reales (Hernández G. , 2017).

Para este análisis se estableció un nuevo diagrama de control sin tomar en cuenta aquellos datos aberrantes, que están cerca y fuera del Límite Superior de Control (LSC). Se resumen en la tabla 3 y en la figura 7 el índice de reclamos por Semanas Evaluadas (modificado).

Tabla 3

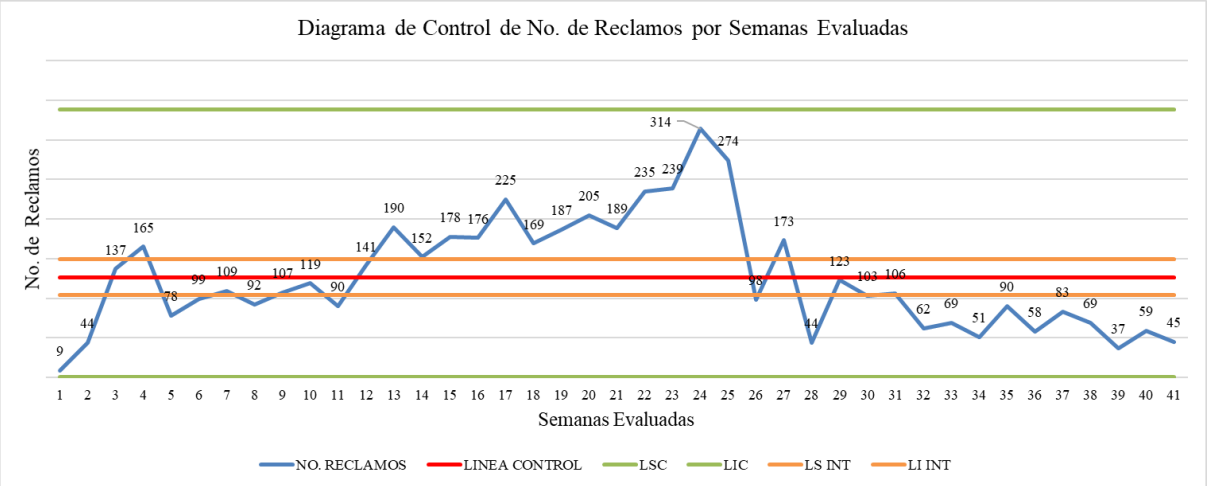
Datos aberrantes excluidos.

SEMANA	NO. RECLAMOS
28	1108
29	719
30	491
31	647
32	691
33	927
34	894
35	859
36	592

Nota. Elaboración propia (2023).

Figura 7

Diagrama de Control de No. de Reclamos por Semanas Evaluadas (modificado).



Nota. Extraído de MUVIMA S.A (2023).

Se calculó un intervalo de confianza al 95% para establecer medias de reclamos mensuales y establecer los límites del indicador que MUVIMA S.A. manejaría.

Del diagrama de control se obtuvo que el Límite Superior de Control es 338 y el Límite Inferior de Control es – 85, valor que se cambia por 0 ya que no puede relacionarse a número de reclamos un valor en negativo. Es decir, para lograr considerar un sistema estable el número de reclamos semanales debería oscilar entre 0 y 338. Sin embargo, de los cálculos realizados se obtuvo un intervalo de confianza de (104, 149) reclamos por semana con una media de 127 reclamos por semana, estos valores vuelven más estricto el proceso y se podrían aplicar una vez que se cuente con el sistema de gestión implementado, personal capacitado y estándares de control del proceso de gestión de quejas y reclamos.

Índice de satisfacción del cliente

Para medir la satisfacción del cliente, en cuanto a la gestión de quejas y reclamos, se realizaría a través de un análisis cualitativo, ya que se propone como técnica de obtención de información una encuesta online y corta de 2 preguntas donde se mediría la satisfacción del cliente frente a un malestar. Esta sería realizaría al final de solucionar una queja o reclamo, a manera de retroalimentación para la empresa.

Preguntas para encuesta *online*:

- ***¿Te ha sido de ayuda nuestro canal de Atención de quejas y reclamos? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?***
- ***Califique con una X nuestro servicio de Atención de quejas y reclamos:***

BUENO	REGULAR	MALO

Esta encuesta puede ser muy sencilla e incluso realizarla a través de la aplicación Google Forms, herramienta que te muestra resultados gráficamente y te permite analizar estadísticamente los resultados.

Procedimiento de quejas y reclamos

MUVIMA S.A. no cuenta con un procedimiento para el manejo de quejas y reclamos, por lo que se propone a continuación el diseño de uno. Procedimiento de Quejas y Reclamos CL-MU-001. Este no incluye los formatos de registro de los responsables del Dpto. de Calidad.

El procedimiento incluye de forma general las siguientes partes (tabla 4):

Tabla 4

Partes del procedimiento de quejas y reclamos MUVIMA S.A.

PARTES DEL PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Cuál es el fin de la creación y uso del procedimiento de reclamos y quejas.
Alcance	Cuál es el límite de aplicación del procedimiento.
Responsables	Los involucrados en la recepción y análisis del reclamo o queja.
Definiciones	Conceptos que servirán para la orientación del uso del procedimiento.
Entradas	Quejas o reclamos para recibir.
Salidas	Registro de las quejas y reclamos; continuar con la formación de la base de datos de reclamos.
Desarrollo	Se describe el paso a paso para el cumplimiento del procedimiento.
Seguimiento	Control
Responsabilidades	Acciones que se tomarán respecto a los casos presentados y los responsables de su realización.
Registros	Documento en que se reporta la información recibida de los casos de quejas/reclamo.
Control de Cambios	Registro de las modificaciones que se realizarán en el documento.

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presenta el formato propuesto para el manejo de quejas y reclamos de MUVIMA S.A., teniendo en cuenta que es una propuesta y que se puede modificar y mejorar en base a las necesidades que la empresa considere.

MUVIMA S.A.	PROCEDIMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMOS	EDICIÓN: 1
		CÓD.: CL-MU-001
		FECHA ELABORACIÓN:

1. OBJETIVO

Atender de forma ordenada y clara las quejas y reclamos realizados por parte de los clientes, para ser atendidos, analizados y resueltos.

2. ALCANCE

Aplicable para el área de Servicio al Cliente, este procedimiento está centrado en quejas y reclamos por partes de los usuarios que se benefician de los productos cárnicos de MUVIMA S.A. Este procedimiento no incluye los formatos para Informes emitidos por el Dpto. Calidad.

3. RESPONSABLES

Encargado de atención a quejas y reclamos: Persona encargada de recibir la inconformidad, completar con la información recibida el Registro de quejas y reclamos CL-MU-001 (Anexo A) y transmitir el mismo al Jefe de Calidad para su revisión.

Jefe de Calidad: Encargado de revisar la inconformidad, analizarla y generar acciones para su resolución. Tendrá un periodo de 72h para dar una respuesta.

4. DEFINICIONES

Queja: expresión de insatisfacción que realiza un cliente a una empresa respecto a algo que no tiene relación con su producto o servicio de manera directa (Real Academia Española, 2020).

Reclamo: Es una muestra de insatisfacción en relación directa con el producto o servicio que se ofrece, en la cual se espera una compensación o solución (Real Academia Española, 2020).

5. ENTRADAS

Quejas y /o reclamos presentados por canales de recepción de información.

6. SALIDAS

Registro de quejas y reclamos.

Base de datos en Microsoft Excel.

Informes de Resolución de quejas / reclamos.

7. DESARROLLO

El desarrollo del procedimiento de quejas y reclamos de MUVIMA S.A. contará con las siguientes fases:

Recepción de Información: Cualquier persona u organización que este inconforme con algún producto o servicio de la empresa podrá expresar su queja o reclamo a través de:

- Página Web www.muvima.com.ec
- Número de Quejas 1-800 MUVIMA
- Notificación directa en local comercial

Esta será receptada por el Encargado de Quejas y Reclamos, quien se encargará de completar el Registro de quejas y reclamos CL-MU-00 (Anexo A). Además de llevar una base de datos en Microsoft Excel donde se detalle el número de caso, tipo de caso (reclamo o queja), producto afectado (si aplicase), fecha de apertura y cierre, respuesta emitida y estado del caso.

Evaluación de información

El responsable de Calidad deberá revisar el caso, analizar las posibles causas que provocaron el problema, socializarlo con las áreas involucradas y generar posibles soluciones para evitar que vuelva a ocurrir. Deberá emitir una respuesta en máximo 72h. En caso de extenderse deberá notificarlo al Encargado de Quejas y Reclamos estableciendo nueva fecha de respuesta y el "Estado" sería "Pendiente de resolución"; caso contrario, al ser analizado deberá seleccionarse la opción de "Aplicable" o "No aplicable". Además, en la sección de "Avance" se deberá elegir "Acción de resolución" o "Cerrado". La descripción de lo mencionado se describe a continuación:

Respuesta emitida	**Acción**
Pendiente de Resolución	Jefe de Calidad no emite respuesta dentro de las 72h después de ingresado el reclamo, pide extensión de tiempo para emitir una respuesta.
Aplicable	A través de los análisis o revisiones del reclamo se concluye que el reclamo

	procede y se revisa la información para emitir una acción de resolución.
No aplicable	Si la información no procede según los lineamientos del Dpto. Calidad, si tiene un impacto o coste elevado, si la información no está totalmente clara.
Acción de resolución	Se notificarán las acciones a realizar para dar respuesta al reclamo y evitar sucesos que se repitan. Además, se deberán establecer responsables y fechas de acción. Esto se incluirá en el la base de datos de las quejas y reclamos.
Cerrado	El avance del reclamo tiene este estado porque se ha emitido el informe de solución y por ende está cerrado.

Los formatos que deban llevarse para emitir un informe formal como respuesta a un reclamos o queja lo emitirá el Responsable de Calidad, en caso de que se deba compensar monetariamente o se deban tomar acciones importantes en los procesos, se deberá pasar por revisión y aprobación de la Gerencia.

El contacto entre el afectado y la empresa se dará por medio del Encargado de quejas y reclamos, si la Gerencia lo considera pertinente, el responsable del área sobre la que recaiga la queja o reclamo podrá comunicarse con el afectado, siempre y cuando se realice una copia de comunicación al Encargado de quejas y reclamos de la empresa.

Cierre

El Jefe de Calidad dará seguimiento a las actividades acordadas para la resolución de la queja o reclamo. Llegada la fecha establecida de resolución, este comprobará si la queja o reclamo está resuelta, sino se acordará una nueva fecha con los responsables.

Al comprobar la ejecución de las acciones y comprobar su efectividad, el Jefe de Calidad dará el caso por cerrado, registrando la fecha de cierre.

8. SEGUIMIENTO

El encargado de quejas y reclamos se reunirá con el Equipo Directivo de forma mensual para revisar los indicadores mencionados y dar a conocer las acciones a tomar frente a reclamos o quejas. Además, quedará un registro de estas reuniones a través de informes emitidos por el Encargado de quejas y reclamos al final de la reunión.

9. RESPONSABILIDADES

Responsable	**Acciones a realizar**
Encargado de quejas y reclamos	Recepción de información y registro en la base de datos interna. Elaboración de informes con información de revisión de indicadores de las reuniones. Contacto directo entre empresa y afectado.
Jefe de Calidad	Análisis de casos y cierre de quejas o reclamos. Socialización con áreas interesadas. Elaboración de informes
Gerencia	Aprobación de acciones de resolución.
Resto de áreas, personal general	Transmitir, en caso de recibir, quejas o reclamos al Encargado del área.

10. REGISTROS

Registro de quejas y reclamos CL-MU-001, ver Anexo A.

11. CONTROL DE CAMBIOS

Edición	Fecha	Naturaleza de la revisión
1.0		Documento de nueva edición

Edición	Realizado	Revisado	Aprobado
1.0			

4. Conclusiones y recomendaciones

Se pudo realizar el diseño de una propuesta de modelo de gestión de quejas y reclamos para la planta procesadora de alimentos MUVIMA S.A. a través de la data otorgada por la organización con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos específicos.

El primer objetivo se cumplió al cuantificar la cantidad de reclamos recibidos por mes y por año, durante el periodo evaluado desde octubre 2021 hasta septiembre 2022, obteniéndose un total de 12121 reclamos. También se pudo categorizar como el "TOP 5" a los productos con más reclamos durante el periodo mencionado, siendo estos: estofado de res, carne molida especial, costilla y pecho de res, fritada de cerdo y pulpa negra de res, todos en sus presentaciones de bandeja.

Es importante mencionar que además se calculó el valor monetario de los reclamos durante el año evaluado, $ 51 249.06 en productos que fueron devueltos al local o botados, sin contar la cantidad de clientes insatisfechos con el producto, mismos que provocan una bola de nieve de información que terminaría en un deterioro en ventas.

Por ello también se consideró importante plantear indicadores de gestión de quejas y reclamos, que le permitan a la parte operativa, Producción – Calidad, llevar un control y seguimiento de los reclamos semanales o mensuales, además de la perspectiva que el cliente está teniendo de la empresa. Es importante que esta información se comparta constantemente con la alta Gerencia, inclusive que se revise con ellos las oportunidades de mejora para no repetir patrones de reclamos. Frente a problemas, es necesario generar acción.

Los indicadores de gestión se definieron acorde a las necesidades de la planta, con esto se pudo cumplir el segundo objetivo. Al tratarse de una empresa que no cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos, es decir, no cuenta con un proceso estable se propuso la creación del indicador "Número de Reclamos por Semanas Evaluadas", mismo que presentó una media de 127 reclamos y un máximo de 338 reclamos por semana, valores con los que se puede iniciar hasta tener un control en el proceso. Idealmente sería tener cero reclamos, pero al trabajar con productos perecederos y frescos esto sería complicado de lograr.

Como segundo indicador importante a considerar, está el "Índice de satisfacción del cliente". Aprovechando que el sistema de gestión de quejas y reclamos aún no se implementa, es necesario incluir este indicador, ya que al dar inicio a la implementación del sistema de gestión es importante evaluar si el cliente lo está percibiendo de la manera correcta. Para este indicador se elaboró una encuesta *online* con dos preguntas que evalúan el servicio hacia una queja o reclamo y el trato recibido.

Se sugiere que estos indicadores se revisen y se evalúen cada dos semanas, sobretodo porque el proceso recién inicia. Cuando los involucrados y las áreas estén familiarizadas con el sistema de gestión de quejas y reclamos, se pone a discreción de la Gerencia hacer reuniones de grupo de forma mensual.

Finalmente se cumplió con el tercer objetivo específico, se creó un modelo del procedimiento de quejas y reclamos para MUVIMA S.A., la organización no contaba con un orden frente a una gestión de queja o reclamo, por ello fue necesaria la creación de este documento. En este se describe el proceder frente alguna inconformidad en servicio o producto, incluye las pautas generales a seguir, los responsables y las actividades que le corresponde a cada personaje.

Además, sería importante que la Gerencia evalúe una inversión en un sistema automatizados de atención de quejas y reclamos, ya que a pesar de que las herramientas expuestas son útiles, lo ideal sería tener un proceso mucho más eficaz y rápido.

Con cada una de las conclusiones expuestas, se puede verificar la hipótesis planteada, fue posible diseñar un sistema de gestión para quejas y reclamos en MUVIMA S.A., una planta procesadora de alimentos. Este sistema permitirá evidenciar la satisfacción de los clientes y con ello alcanzar una fidelización con la marca y una mejora continua en la calidad de los productos que se comercialicen.

5. Referencias

Alcalde, P. (2019). *Calidad: Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes*. Ediciones Paraninfo.

Almiron, V., & Pacheco, E. (2020). *Análisis del índice de satisfacción del servicio de capacitación que brinda el Centro de Capacitación Empresarial del Sur, Arequipa-Perú*. [Tesis de grado, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa]. Repositorio Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12706/MAalchvm_panuem.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Álvarez Sánchez, A. P. (2020). *Evaluación del servicio al cliente en la Plazoleta de Comidas del Centro Comercial Sta. María Ocaña con el fin de proponer estrategias para mejorar la competitividad* [Tesis de grado, UFPSO]. Repositorio UFPSO. http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/464/1/33328.pdf

Arenal, C. (2019). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Editorial Tutor Formación.

Arriaga, L. (2020). *Importancia de la cadena de frío de productos cárnicos en supermercados*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Chapingo]. Repositorio Universidad Autónoma de Chapingo. http://repositorio.chapingo.edu.mx:8080/handle/20.500.12098/474

Barera, J., & Calvo, S. (2018). *Evaluación técnica de la cadena de frío en la producción de carne Bovina en Colombia, para ACAIRE*. [Tesis de grado, Fundación Universidad de América]. Repositorio Fundación Universidad de América. http://hdl.handle.net/20.500.11839/6904

Barraza, F., Arancibia, M., Madrid, E., &Papuzinski, C. (2019). Conceptos generales en bioestadística y epidemiología clínica: error aleatorio y error sistemático. *Medwave*, 1-7. https://doi.org/10.5867/medwave.2019.07.7687

Borrero, J. (2019). Sistema de trazabilidad de la cadena de suministro agroalimentario para cooperativas de frutas y hortalizas basado en la tecnología Blockchain. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 71-94. https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/70515/6887559.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BRC Global Standards. (2018). *Norma Mundial de la Seguridad Alimentaria*.BRC Trading Ltd. https://iestpcabana.edu.pe/wp-content/uploads/2021/11/NORMA-MUNDIAL-DE-LA-SEGURIDAD-ALIMENTARIA.pdf

Caballero, P. (2017). *Manual. Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo. Certificados de profesionalidad. Atención al cliente, consumidor o usuario*. Editorial CEP, S.L. https://openlibrary.org/books/OL47146595M/Manual._Gesti%C3%B3n_de_quejas_y_reclamaciones_en_materia_de_consumo_._Certificados_de_profesionalidad._A

Cáceres Cruz, A.E. (2020). *Calidad de servicio y atención al cliente en la MYPE GO rubro de venta de alimentos y bebidas en el Distrito de Sullana* [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio de Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. http://repositorio.uladech.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.13032/27133/ATENCION_AL_CLIENTE_CALIDAD_CACERES_CRUZ_AURA_EVELIN.pdf?sequence=1

Cameán, A.M., & Repetto, M. (2012). *Toxicología alimentaria*. Editorial Díaz de Santos, S.A. https://books.google.com.ec/books?id=SbUticcNWoMC&lpg=PR1&pg=PR6#v=onepage&q&f=false

Cango, D. (2021). *Diseño de un modelo de gestión alternativo para la mejora del proceso de preventa, basado en el concepto de comunicación organizacional-servicio al cliente, de la empresa La Reforma en la ciudad de Loja*. [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio de Universidad Central del Ecuador. http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/27281

Casas, D., & Nieto, C. (2022). *Incidencia de la Estrategia de Omnicanalidad en la Lealtad de los Clientes del Comercio Minorista en las grandes superficies de Bogotá*. [Tesis de maestría, Universidad de La Sabana]. Repositorio Universidad de La Sabana. https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/52214/Incidencia%20de%20la%20Estrategia%20de%20Omnicanalidad%20en%20la%20Lealtad%20de%20los%20Clientes%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chillagana, E., & Rodríguez, M. (2021). *Control estadístico de calidad en la producción de algodón hidrófilo en la empresa Carlos Álvarez Saa. S.A.* [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Universidad Central del Ecuador. http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/24300

Da Silva, D. (7 de mayo de 2021). ¿Qué hacer cuando un cliente no está satisfecho? *Zendesk*. https://www.zendesk.com.mx/blog/insatisfaccion-del-cliente/

Del Cid, Y. (2018). *Calidad de los servicios y satisfacción del cliente en el restaurante Pizza Burger Diner, ubicado en la cabecera del Departamento de Zacapa.*

[Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. http://186.151.197.48/tesisjrcd/2018/01/04/DelCid-Yasser.pdf

Diario Perfil. (26 de enero de 2021). Aportes nutricionales de la carne de pollo para los deportistas. *Diario Perfil*. https://www.perfil.com/noticias/agro/aportes-nutricionales-de-la-carne-de-pollo-para-los-deportistas.phtml

Díaz, J. (2018). *El primer libro: Guía para implementar un Sistema de Gestión de Calidad*. Gandhi Publica. https://doi.org/6078535323, 978607853532

España Ochoa, S. F. (2019). *Diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en la Norma Internacional ISO 10002:2014 de directrices para tratamiento de las quejas en las organizaciones, para mejorar la satisfacción del estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio de Universidad Técnica Particular de Loja. https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/24200

Espín Poaquiza, J. A. (2017). *Plan de Gestión de Quejas y Reclamos mediante ISO 10002 en Óptica O.M. Visión*.[Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/32455

Gobierno de Ecuador. Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2017). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. Servicio de Acreditación Ecuatoriano. https://www.acreditacion.gob.ec/sistema-de-gestion-de-quejas-y-reclamos/

González Vargas, A. M., & Verdezoto Orellana, V. A.(2021). *Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A.*[Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17112

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 163-173. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Hernández, M. (2018). *Diseño de un sistema de atención al cliente con el método SERVQUAL caso: Banco del Austro, agencia Baños.* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15449

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.*McGraw-Hill Interamericana. https://www.academia.edu/43982331/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA

Huerta, J. (2020). *Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, una revisión de la literatura científica.* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Universidad Privada del Norte. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24948/Huerta%20Leon%2c%20Jose%20Lucio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ibarra Cruz, K.A. (2021). *Propuesta de un plan de mejora en el área de servicio al cliente de la empresa Maquillaje Ecuador en Guayaquil.* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/57869

Organización Internacional de Estandarización. (2018). *Gestión de la Calidad - Satisfacción del Cliente -Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones ISO 10002:2018*. https://www.iso.org/standard/71580.html

Organización Internacional de Estandarización. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos ISO 9001:2015*.https://www.iso.org/standard/62085.html

Ionos. (21 de mayo de 2019). Gestión de quejas y reclamaciones. *Startup Guide Ionos*. https://www.ionos.es/startupguide/gestion/gestion-de-quejas-y-reclamaciones/

Iso Tools. (2019). *Sistemas de Gestión de Quejas y Reclamaciones.* Iso Tools. https://www.isotools.org/2017/11/27/sistema-de-gestion-de-quejas-y-reclamaciones/

Lamas Niebla, M.D., & Pozo Zamora, A. N. (2019). *Propuesta de un programa de capacitación y un manual piloto para los establecimientos de alimentos y bebidas y otros servicios afines a turismo, ubicados en la zona costera del cantón General Villamil Playas.* [Tesis de grado, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]. Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil.http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13425

Magno, S. (2019). *Calidad de servicio basado en el modelo Servqual para optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.* [Tesis de grado, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur]. Repositorio Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13425http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/68

Malpartida, K. (2021). *Evaluación de la contaminación microbiológica y sanitaria de los puestos de servicio de jugos del Mercado Modelo y Viejo de la ciudad de*

Huánuco. [Tesis de grado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Universidad de Huánuco. http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2946

Martínez, J.C. (16 de mayo de 2021). La calidad de la carne vacuno. *Todo Carne*. https://todocarne.es/la-calidad-la-carne-vacuno/

Martínez, J.C. (4 de febrero de 2020). La carne de Cerdo. *Todo Carne*. https://todocarne.es/la-carne-de-cerdo/

Maspud Bolaños, C. D. (2020). *Análisis de los procesos operativos de los departamentos de Alimentos & Bebidas, Servicio y Marketing en la cadena de cafetería Vaco y Vaca de la ciudad de Quito, Ecuador* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17423

McKinney, L. (9 de Abril de 2021). *Diferencia entre queja y reclamo*. Surveillancepackages. https://es1.surveillancepackages.com/difference-between-complaint-and-grievance-84#:~:text=Una%20queja%20es%20una%20insatisfacci%C3%B3n%20expresada%2C%20que%20se,un%20efecto%20adverso%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20del%20empleado.

Medeiros, F. (2022). *Proposta de um índice de avaliação da satisfação do uso do transporte público do município de sãocarlos por meio da adaptação do customersatisfaction score*. [Tesis de grado, Universidade Federal De São Carlos]. Repositorio de Universidade Federal De São Carlos. https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/15963/TGI%20-%20Fernando%20Medeiros%20e%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morán Cabezas, M. A. (2021). *Servicios al cliente de la Despensa Prieto de la ciudad de Babahoyo.*[Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Universidad Técnica de Babahoyo. http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/10594

Neves, J., De Oliveira, R., & Ferreira, T. (2020). Perfil do consumidor 4.0 e novos modelos de negócio. *South American Development Society Journal, 5*(15), 499-516. https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v5i15p499-516

Oion, R., & Aranguren, E. (2020). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social. *Cuadros de Trabajo Social, 31*(1), 115-125. http://dx.doi.org/10.5209/cuts.65775

Palacios, J. (2002). Estrategias de ponderación de la respuesta en encuesta de satisfacción de usuarios de servicios. *Metodología de Encuestas, 4*, 175-193. http://casus.usal.es/pkp/index.php/MdE/article/view/923/864

Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideas Propias Editorial. https://doi.org/8496578127, 9788496578128

Peiró, R. (29 de Agosto de 2019). Supermercado. *Economipedia*. https://economipedia.com/definiciones/supermercado.html

Peñaloza, J. (2022). *Impacto de los servicios que prestan los Banco de Barrio.* [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3829/1/78259.pdf

Pierrend Hernández, S. D. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio, 23*, (45). http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935

Poma Apolinario, I.E. (2021). *Análisis de quejas y reclamos reportados en el servicio de atención al cliente de una empresa elaboradora de galletas.*[Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Universidad Peruana Unión. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4442/Isai_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Portilla Guia, D. A. (2020). *Calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el restaurante anticuchería tío Mario SAC, en el año 2020.*[Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Universidad Peruana de las Américas. http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1167

Ramos López, L.R. (2022). *Atención a los clientes del comedor Nacho, en la Ciudad De Babahoyo 2022.*[Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Universidad Técnica de Babahoyo. http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11226

Real Academia Española. (2020). *Reclamo*. Diccionario de la Lengua Española. https://dle.rae.es/reclamo

Reyes, L., & Veliz, M. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa.*Polo del Conocimiento, 57(6), 570-591.* https://www.bing.com/ck/a?!&&p=e61b57b194fbe449JmltdHM9MTY4MjIwODAwMCZpZ3VpZD0xMTRkOTI2MS04NzM1LTY4NjAtMmU0My04MDkyODY4YzY5ODImaW5zaWQ9NTE4MQ&ptn=3&hsh=3&fclid=114d9261-8735-6860-2e43-8092868c6982&psq=Calidad+del+servicio+y+su+relación+con+la+satisfacción+al+cliente+en+la+empresa+pública+de+agua+potable+del+cantón+Jipijapa.+Manabí&u=a1aHR0cHM6Ly9wb2xvZGVsY29ub2NpbWllbnRvLmNvbS9van

MvaW5kZXgucGhwL2VzL2FydGljbGUvZG93bmxvYWQvMjU4Ni81NDA0&ntb=1

Rice , C. (2001). *Como Hacer Marketing Sin Recursos: Como Conseguir Clientes Ayer, Sin Aumentar los Gastos y Sin Complicar Sus Planes Mas de lo Que Estan.* Grancia, Ediciones, S.A. https://books.google.com.ec/books?id=LKVBr8lSqJcC&pg=PA34&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Robayo Rodríguez, A.L. (2017). *La importancia del servicio al cliente y el reflejo de las ventas en una empresa.*[Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16203

Rodríguez, D. (2020). *Análisis físico del transporte de la cadena de frio en hortalizas, desde Mata Ahogado hasta el Merca Panamá.* [Tesis de grado, Universidad Especializada de las Américas]. Repositorio Universidad Especializada de las Américas. http://repositorio2.udelas.ac.pa/handle/123456789/370

Roldán, A. (2019). *Intervalos de confianza de la formula eritrocítica en habitantes adultos de la ciudad de Comitán de Domínguez.* [Tesis de maestría, Universidad de Granada]. Repositorio Universidad de Granada. https://doi.org/10.30827/Digibug.59619

Sáez, R. (27 de noviembre de 2021). Pollo, cerdo o vacuno: diferencias y valor nutricional de las carnes más consumidas. *Mundo Deportivo*. https://www.mundodeportivo.com/vidae/nutricion/20210903/1001684262/pollo-cerdo-vacuno-diferencias-valor-nutricional-carnes-mas-consumidas-act-pau.html

Sánchez, S. (2017). *Gestión de la evaluación integral.* Equipo Editorial.

Solano, E. (2017). *¿Cuánta razón tiene el cliente?: Manual práctico de Servicio al Cliente*. EJ Black. https://doi.org/1549993739, 9781549993732

Storm, S. (19 de mayo de 2017). Eficiencia y servicio al cliente. *Digital Biz Magazine*. https://www.digitalbizmagazine.com/eficiencia-y-servicio-al-cliente/

Vásquez Rodríguez, G. P. (31 de agosto de 2021). *Consumo de carnes en Ecuador*. Latinoamérica Campesina. https://latinoamericacampesina.com/2021/08/31/ecuador-que-carne-se-consume-mas/

Villacís Zambrano, C. (2016). *Análisis para la comercialización de carne de cerdo de la Hacienda La Martina S.A.*[Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad deGuayaquil.http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15681

Wennemark, J. (5 de junio de 2019). *Gráficos de Control de Calidad*. Consultoría Procesos Barcelona. http://www.consultoriaprocesos.com/graficos-de-control-de-calidad/

Zambrano, B. (2022). *Análisis de la importancia del servicio al cliente en el Museo Pumapungo.*[Tesis de grado, Universidad de Cuenca]. Repositorio Universidad de Cuenca.https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/39986/1/Trabajo-de-titulaci%C3%B3n.pdf

Zapata Gómez, A., Sarache Castro, W., & Becerra Rodriguez, F. (2012). *Gestión de la calidad. Hacia un modelo integrado de estándares.* Universidad Nacional de Colombia.https://books.google.com.ec/books?id=SFywDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Zapata Jiménez, D.Y., & Llaury Sihuincha, E.K. (2021). *El Net Promoter Score (NPS) y su utilidad como medida del comportamiento de los clientes.*[Tesis de grado,

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. http://hdl.handle.net/10757/657753

Zevallos, N. (2021). *Diseño del proceso de gestión de reclamos, para la fidelización de clientes de Hilti-Perú.* [Tesis de grado, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio Universidad Nacional Agraria La Molina. http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/5380/zevallos-mu%c3%b1oz-natalia-rosa-amanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y

6. Apéndices

ANEXO A

REGISTRODEQUEJAS Y RECLAMOS (CL-MU-001)

Tipo:

QUEJA	RECLAMO

a. Quién recibe la queja/reclamación:

Nombre:

Apellidos:

Ubicación organizativa:

Teléfono:

Email:

Fecha:

b. Quién formula la queja/reclamación

Nombre:

Apellidos:

Ubicación organizativa:

Teléfono:

Email:

Fecha: DD/MM/AÑO

c. Información de la queja/reclamación

Descripción:

Fecha de la incidencia: DD/MM/AÑO

Instancia u organización sobre la que se realiza:

d. Estado:

Pendiente de análisis	Analizada	
	Aplicable ☐	No Aplicable ☐

En caso de que sea aplicable:

Acción de resolución:

Área responsable de la resolución/respuesta:

Fecha prevista de resolución/respuesta: DD/MM/AÑO

e. Avance:

En resolución	Cerrada

f. Comunicación de la resolución con quien formula la Queja/Reclamación:

Área a la que pertenece:

Fecha de la comunicación: DD/MM/AÑO

g. Fecha de cierre: DD/MM/AÑO