



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA
“DISTRIBUIDORA SARASTI” EN LA CIUDAD DE AMBATO”.

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial
con mención en Marketing

Línea de Investigación:

Gestión Del Marketing En Empresas Y Organizaciones.

Autora:

ANA LUCIA SARASTI PONCE

Director:

ING. SALOMON ELIECER ERAZO NUÑEZ

AMBATO – ECUADOR

NOVIEMBRE 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**“PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA
DISTRIBUIDORA SARASTI EN LA CIUDAD DE AMBATO”.**

Línea de Investigación:

Gestión Del Marketing En Empresas Y Organizaciones.

Autora:

ANA LUCIA SARASTI PONCE

Salomón Eliecer Erazo Núñez, Ing.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. _____

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing.

CALIFICADOR

f. _____

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Ing.

CALIFICADOR

f. _____

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.

DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

AMBATO – ECUADOR

NOVIEMBRE 2012

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ana Lucia Sarasti Ponce portadora de la cédula de ciudadanía No. 180321143-0 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ana Lucia Sarasti Ponce

CI. 180321143-0

DEDICATORIA

A mi familia, Alvaro e Isabela por su infinito apoyo y comprensión en momentos difíciles de mi carrera.

A mi director de disertación de grado; el Ing. Eliecer Erazo por su gran apoyo, comprensión y sobre todos por sus conocimientos infinitos los que me ayudaron a concluir con mi disertación.

Y por último y más importantes a mis padres a quienes les agradezco inmensamente por su ayuda, comprensión y apoyo en todos los momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Creo justo agradecer a mis padres Bernardo y Margarita ya que me han enseñado que en la vida se debe perseverar para alcanzar lo que se desea, que me han apoyado en todos mis proyectos y han estado junto a mí en todo momento.

Quiero agradecer también a todas esas personas que de una u otra manera han puesto su granito de arena para que pueda terminar este proyecto con el que concluye una etapa importante de mi vida.

Finalmente, debo agradecer a Dios por darme la fuerza y enseñarme que él existe y que todo sueño se puede cumplir.

RESUMEN

La investigación en la que se basa la presente disertación va encaminada a crear “procesos relacionados con el servicio al cliente en la “Distribuidora Sarasti” en la ciudad de Ambato.

En un mercado de dura competencia, las marcas que pretenden mantenerse en el mercado se ven obligadas a una constante tarea de innovación, concibiendo y desarrollando nuevos productos y renovando los actuales, a través de una intensa e interrumpida labor de investigación, análisis y creatividad. La decisión de implementar y mejorar procesos de atención al cliente, es el fruto de un análisis profundo, detallado y objetivo de la situación de la empresa, su producto y su mercado, con la finalidad de crecer en nuevas áreas o en nuevos mercados con los productos existentes o con nuevos productos en distintas áreas. Es por esta razón que se ha creído conveniente elaborar el presente trabajo de investigación el cual se lo ha resumido en seis capítulos que se detallan a continuación:

- En el Capítulo I, describe el planteamiento del problema de la investigación de la empresa Distribuidora Sarasti ya que la misma carece de estrategias de procesos de atención al cliente acordes a las exigencias actuales. Nos encontramos en un proceso de globalización, los cambios tecnológicos y las acciones del competidor requiere de estrategias para poder enfrentar la competencia.
- En el Capítulo II, describe el Marco Teórico con los antecedentes de la investigación su fundamentación filosófica, fundamentación teórica, analizando diferentes conceptos que se presentan para de esta manera tener claro los objetivos a la que

queremos llegar con la elaboración de la presente disertación. La hipótesis planteada y el análisis de las variables independientes y dependientes, la operacionalización de las variables dependientes e independientes servirán de base para realizar los cambios respectivos y de esta manera la empresa utilice correctos procesos.

- En el Capítulo III, se expone sobre la modalidad y el tipo de la investigación y sobre la población-muestra en la que se ha basado el presente trabajo. El universo, se realizó con recopilación de información y el procesamiento y análisis de las encuestas realizadas.
- En el Capítulo IV, exponemos sobre el análisis y la interpretación de las encuestas realizadas, tabulando cada una de las preguntas en cuadros estadísticos y en tablas de frecuencias para su mejor interpretación.
- En el Capítulo V, las conclusiones y las recomendaciones para lo cual se realizó un análisis de las encuestas realizadas en las zona central del país, sobre las necesidades requeridas, recomendando sus posibles soluciones.
- En el Capítulo VI, se tiene la propuesta planteada a la empresa “Distribuidora Sarasti”, analizando el justificativo para la que fue creada, haciendo un análisis actual del mercado, la misión y visión de la empresa recomendando las políticas de precios, publicidad, promoción e indicando la ubicación sectorial y física.

ABSTRACT

The research that underlies this thesis is aimed at creating "processes related to customer service in the" Distributor Sarasti "in the city of Ambato.

In a tough market competition, brands seeking to stay in the market are forced to a constant task of innovation, designing and developing new products and renovating existing ones, through an intense and uninterrupted research, analysis and creativity. The decision to implement and improve customer service processes, is the result of an in-depth, detailed and objective analysis of the situation of the company, its product and market, in order to grow in new areas or new markets with existing products or new products in different areas. It is for this reason that we have considered useful to develop this research work which has been summarized into six chapters which are detailed below:

- Chapter I, describes the approach to the problem of investigation of the company Distribuidora Sarasti because it lacks strategies for customer service processes in line with current requirements. We are in a process of globalization, technological changes and competitor actions require strategies to face the competition.
- Chapter II describes the theoretical framework to research the background of its philosophical foundation, theoretical foundations, analyzing different concepts presented in this way to be clear about the goals we want to achieve with the preparation of this thesis. The hypothesis and analysis of the independent and dependent variables, the

operationalization of the dependent and independent variables will be the basis for the respective changes and so the company will use correct processes.

- Chapter III, presents the mode and type of research and the sample population in which it has based this work was based. The universe was made with data collection and processing and analysis of surveys.
- Chapter IV, reports on the analysis and interpretation of surveys, tabulating each of the questions in statistical tables and frequency tables for better performance.
- Chapter V, the conclusions and recommendations for which an analysis of surveys in the central region on the required needs was done, recommending possible solutions.
- Chapter VI, there is the proposal made to the company "Distribuidora Sarasti", analyzing the justification for which it was created, with a current market analysis, mission and vision of the company recommending pricing policies, advertising, promotion and indicating the location and physical sector.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES.....	i
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	viii
Tabla de Contenidos.....	x
CAPÍTULO I.....	1
1. Problema de investigación.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes.....	1
1.3. Descripción del problema.....	4
1.4. Definición del problema.....	6
1.5. Delimitación del problema.....	8
1.6. Justificación.....	8
1.7. Objetivos.....	10
1.7.1. Objetivo General.....	10
1.7.2. Objetivo Específico.....	10
CAPÍTULO II.....	12
2. Marco Teórico.....	12

2.1. Bases Teóricas.....	12
2.1.1. Cliente.....	12
2.2. Servicio.....	13
2.3. Calidad.....	14
2.3.1. Dimensiones de la Calidad.....	16
2.3.2. Procedimientos Estandarizados.....	17
2.3.3. Formatos Estandarizados.....	18
2.3.4. Gerencia Visual.....	18
2.3.5. Punto de Control y Verificación.....	19
2.3.6. Supervisores.....	19
2.3.7. Tiempo.....	19
2.3.8. Horas Comerciales.....	20
2.3.9. Velocidad de las Transacciones.....	20
2.3.10. Cultura.....	20
2.3.11. Ética.....	21
2.3.12. Conducta.....	21
2.4. La Estrategia Analítica.....	22
2.5. Declaración de misión y visión.....	24
2.6. Porque fracasan las planificaciones estratégicas.....	25
2.7. Planificación Estratégica: Utilización del proceso.....	27
2.8. Evolución de la planificación estratégica.....	27

2.9. Punto de vista de la planeación estratégica.....	28
2.9.1. El porvenir de las decisiones actuales.....	28
2.9.2. Proceso de la Planificación estratégica.....	29
2.9.3. Gestión de Procesos.....	29
2.9.4. Objetivos de la gestión por procesos.....	35
2.9.5. Gestión de procesos en los servicios de atención al cliente.....	39
2.10. Proceso.....	40
2.10.1. Características de los procesos.....	43
2.10.2. Estructura por procesos.....	43
2.10.3. Identificación de los procesos.....	45
2.10.4. Priorización de procesos.....	46
2.10.5. Procedimiento.....	46
2.10.6. Diagrama de Flujo.....	46
2.10.7. Área Clave.....	46
2.10.8. Factor crítico de éxito.....	46
2.10.9. Sistema.....	46
2.10.10. Sistémico.....	46
2.11. Mapa de procesos.....	47
2.11.1. Cuando utilizar los mapas de procesos.....	48
2.11.2. Como preparar un mapa de procesos.....	49
2.11.3. Mapa de procesos cruzados.....	50

2.11.4. Mapa de tiempo.....	51
2.12. Reingeniería de procesos.....	52
2.12.1. Criterios con los que se reinicia el rediseño.....	55
2.12.2. Reconstrucción de los procesos.....	56
2.12.3. Roles de la reingeniería de procesos.....	57
2.12.4. Obstáculos para la reingeniería.....	59
2.12.5. Recomendaciones para realizar la reingeniería.....	59
2.13. Servicio al cliente.....	59
2.13.1. Contacto directo con los clientes.....	60
2.13.2. Elementos básicos.....	61
CAPÍTULO III.....	63
3. Metodología.....	63
3.1. Enfoque.....	63
3.2. Modalidad de la investigación.....	63
3.2.1. Investigación de Campo.....	63
3.2.2. Investigación Bibliográfica.....	63
3.2.3. Investigación Experimental.....	64
3.2.4. Investigación Exploratoria.....	64
3.2.5. Investigación Descriptiva.....	64
3.3. Población y muestra.....	65

3.3.1. Población.....	65
3.3.2. Muestra.....	65
3.4. Procesamiento y análisis de información.....	68
CAPÍTULO IV.....	70
4. Análisis e interpretación de resultados.....	70
4.1. Interpretación de datos.....	70
4.2. Interpretación de resultados.....	70
4.2.1. Empleados (clientes internos).....	70
4.2.1.1. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre empleados y clientes?.....	70
4.2.1.2. ¿Asesora usted a los clientes?.....	71
4.2.1.3. ¿De qué manera se siente motivado para un mejor desempeño en su trabajo?..	72
4.2.1.4. ¿La Distribuidora Sarasti se rige bajo un esquema para atención al cliente?....	73
4.2.1.5. ¿Existe un responsable de la calidad de la atención al cliente?.....	74
4.2.2. Clientes.....	76
4.2.2.1. ¿A recibido asesoramiento o apoyo que le permita satisfacer sus requerimientos?.....	76
4.2.2.2. ¿Se siente motivado por las promociones que se realiza?.....	77
4.2.2.3. ¿Cómo califica la atención recibida n la Distribuidora Sarasti?.....	78
4.2.2.4. ¿Los productos y la atención al cliente que ofrece la Distribuidora Sarasti, satisfacen sus requerimientos?.....	79
CAPÍTULO V:	80

5. Conclusiones y Recomendaciones.....	80
5.1. Conclusiones.....	80
5.2. Recomendaciones.....	81
CAPÍTULO VI.....	82
6. La Propuesta.....	82
6.1. Datos informativos.....	82
6.1.1. Antecedentes de la propuesta.....	82
6.1.2. Objetivos estratégicos.....	83
6.1.3. Manual de procedimientos.....	83
6.2. Fundamentación.....	86
6.3. Otros conceptos.....	86
6.4. Consideraciones.....	87
6.5. Objetivos.....	87
6.6. Características del manual.....	88
6.7. Justificación.....	89
6.8. Reingeniería de procesos.....	91
6.8.1. Ventajas.....	91
6.9. Objetivos.....	91
6.9.1. Objetivo General.....	91
6.9.2. Objetivo Específico.....	92
6.10. Previsión de la evaluación.....	93

6.11. Descripción del manual de procesos de la “Distribuidora Sarasti”	93
6.11.1. Procesos.....	93
6.11.2. Planificación.....	93
6.11.3. Principios de la planificación.....	94
6.11.4. Organización.....	95
6.11.5. Principios de Organización.....	95
6.11.6. Flujogramas.....	96
6.11.7. Atención y servicio al cliente.....	98
6.12. Elaboración del manual de procesos de la “Distribuidora Sarasti”	101
6.13. Conclusiones y Recomendaciones.....	113
6.13.1. Conclusiones.....	113
6.13.2. Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	115
Glosario.....	121
Anexos.....	125

TABLA DE GRAFICOS

Gráficos

Gráfico 1: Arbol de Problemas.....	7
Gráfico 2: Medidas de productividad de un proceso.....	37
Gráfico 3: Indicadores para medir el rendimiento de un proceso.....	38
Gráfico 4: Aseguramiento mediante auditoria.....	42
Gráfico 5: Proceso.....	44
Gráfico 6: Mapa funcional de procesos cruzados.....	51
Gráfico 7: Identificacion de procesos.....	55
Gráfico 8: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre empleados y clientes?.....	71
Gráfico 9: ¿Asesora usted a los clientes?.....	72
Gráfico 10: ¿De que manera se siente motivado para un mejor desempeño en su trabajo?.....	73
Gráfico 11: ¿La Distribuidora Sarasti se rige bajo un esquema para atención al cliente?	74
Gráfico 12: ¿Existe un responsable de la calidad en la atención al cliente?.....	75
Gráfico 13: ¿Ha recibido asesoramiento o apoyo que le permita satisfacer sus requerimientos?.....	76
Gráfico 14: ¿Se siente motivado por la promociones que se realizan?.....	77

Gráfico 15: ¿Cómo califica la atención recibida en la Distribuidora Sarasti?.....	78
Gráfico 16: ¿Los productos y la atención al cliente que ofrece la Distribuidora Sarasti satisfacen sus requerimientos?.....	79
Gráfico 17: Procesos de la Distribuidora Sarasti	97
Gráfico 18: Flujograma de proceso de atención al cliente desde su ingreso hasta su salida.....	98
Gráfico 19: Proceso de atención al cliente – Etapa I.....	98
Gráfico 20: Proceso de atención al cliente – Etapa II.....	99
Gráfico 21: Proceso de atención al cliente – Etapa III y IV	100
Gráfico 22: Estudio de operación (procesos) – Compra y almacenamiento de Productos	101

Tablas

Tabla 1: Enfoque organizacional clásico versus enfoque de procesos por H. J. Harrington	37
Tabla 2: Resultado pregunta 1 – Empleados.....	70
Tabla 3: Resultado pregunta 2 – Empleados.....	71
Tabla 4: Resultado pregunta 3 – Empleados.....	72
Tabla 5: Resultado pregunta 4 – Empleados.....	73
Tabla 6: Resultado pregunta 5 – Empleados.....	74
Tabla 7: Resultado pregunta 1 – Clientes.....	76
Tabla 8: Resultado pregunta 2 – Clientes.....	77
Tabla 9: Resultado pregunta 3 – Clientes.....	78

Tabla 10: Resultado pregunta 4 – Clientes.....	79
Tabla 11: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	102
Tabla 12: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	103
Tabla 13: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	104
Tabla 14: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	105
Tabla 15: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	106
Tabla 16: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	107
Tabla 17: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	108
Tabla 18: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	109
Tabla 19: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	110
Tabla 20: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	111
Tabla 21: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	112
Tabla 22: Manual de procedimientos de la Distribuidora Sarasti.....	113
Tabla 23: Distribuidora I.C.C.O. Universal.....	129
Tabla 24: Adams.....	130
Tabla 25: Promercon.....	130
Tabla 26: Confiteca.....	133
Tabla 27: Gato – Yoladnda Montenegro.....	134
Tabla 28: Disama.....	134
Tabla 29: Dispacif.....	135
Tabla 30: Dipor.....	135

Tabla 31: Frito – Lay – Snacks.....	136
Tabla 32: Fresan – Prodial.....	137
Tabla 33: Distribuidora Juan de la Cruz.....	137
Tabla 34: Nabisco.....	138
Tabla 35: Pydaco.....	139
Tabla 36: Quifatex S.A.....	140
Tabla 37: Inacake.....	141
Tabla 38: Hugo Galarza.....	141

Imágenes

Imagen 1: Distribuidora Sarasti.....	144
Imagen 2: Distribuidora Sarasti.....	144
Imagen 3: Distribuidora Sarasti.....	145
Imagen 4: Distribuidora Sarasti.....	145

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

La planificación, que es una de las cuatro funciones básicas de la administración, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un "razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro". Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante (turbulento); se le reconoce un carácter estratégico, puesto que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino".

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

1.2. Antecedentes

Actualmente las empresas realizan constantes esfuerzos para alcanzar la excelencia ya sea en sus productos, la entrega de sus servicios o en el uso de sus recursos y procesos.

Lograr estos objetivos no es tarea fácil. Sobre todo en la Distribuidora Sarasti ya que se requiere de tecnologías de última generación, modernos modelos de gestión, altos

niveles de calidad en los productos y/o servicios entregados, eficiencia en costos y lograr una base de clientes estable.

La incorporación de las mejores prácticas de gestión existentes en otras empresas del rubro, o en empresas pertenecientes a otras industrias, permite la aplicación de la polifuncionalidad, estructuras organizacionales planas, optimización de las dotaciones, aprovechamiento de las sinergias corporativas y alianzas estratégicas con empresas colaboradoras. Esto último ha tomado fuerza en el último tiempo debido a que la relación y el trabajo con empresas colaboradoras (prestadoras de servicios) es cada vez más importante comenta Martin.

En la Distribuidora Sarasti se busca la implementación de un buen servicio al cliente y fuera excelente si se pudiera tener relación con empresas colaboradoras que prestan este servicio.

Esta relación surge, entre otros factores, debido a costos y calidad, buscando en el mercado a los proveedores expertos para realizar las tareas de apoyo necesarias a fin de que la empresa se concentre en su negocio principal.

Buscar y mantener una relación de cooperación entre la empresa y sus proveedores no es un trabajo trivial, es por eso que deben realizarse importantes esfuerzos para tener comunicaciones abiertas y fluidas con las empresas colaboradoras, dentro de un esquema de Alianza Estratégica. A esto se le conoce como *Partnership* o *Partnering* según Martin.

Deming planteó que las alianzas o partnering entre empresas (clientes) y proveedores no son relaciones de corto plazo basadas únicamente en el precio de los productos o servicios transados entre ambas partes, sino más bien, que este aspecto (el precio) es

sólo uno dentro de otros factores que han de considerarse en este conjunto de relaciones que incluyen, además, cumplimiento y calidad.

En la Distribuidora Sarasti el partnering se esta implementado ya que la relación entre proveedores y clientes es buena, los precios y la calidad de los productos son los mismos para todos y no existe un monopolio. Si sería bueno implementar esto a un cien por ciento para que no haya problemas con la competencia sobre todo con los grandes competidores o empresas.

El partnering es crítico cuando los equipos que lo componen, que tienen distintos objetivos, intereses y/o agendas, deben trabajar juntos en pos de un objetivo común Tosti y Jackson comentan. Es esta relación de cooperación lo que hace distinto al partnering de otras asociaciones o grupos de trabajo.

Tosti y Jackson sostienen también, que las relaciones exitosas de partnering exigen, además de la meta común, de otros elementos claves para quienes participan del mismo: apertura, respeto y responsabilidades.

El presente trabajo conceptualiza una relación de partnership para ser aplicada en la Distribuidora Sarasti entre las empresas y los proveedores (de producto o servicio), y generaliza en una metodología una experiencia desarrollada para un estudio de Costos de Calidad para el caso empresa / proveedor de servicios de mantención según Calle.

Para realizar la presente investigación será necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo, a continuación se mencionan los más relevantes:

1.3. Descripción del Problema

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones.

El tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Por lo tanto, un servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos

humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución.

En tal sentido, los desafíos actuales a los cuales se enfrenta el mercado implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a un nuevo perfil del cliente, como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia.

Actualmente el perfil del cliente, posee indudablemente mayor cultura y tecnología que la exhibida una década atrás.

Debido a la importancia que tiene este estudio para la efectividad operacional de la organización se ha considerado oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, en cuanto a la educación de las personas con valores culturales como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otros.

El presente trabajo estudiará los procesos relacionados con el servicio al cliente en la “Distribuidora Sarasti” en la ciudad de Ambato” ya que en la actualidad las empresas ponen más interés en la administración de cómo se debe dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día se preocupan en crecer, pero no observamos cómo la competencia está creciendo y que está incrementando sus carteras de clientes; por el buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente prefiere se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificarlos y ver que estrategias y técnicas utilizaremos.

Los empleados juegan un rol importante dentro de la problemática en la atención a los clientes, ya que estos no saben cómo atenderlos porque la mayoría solo han alcanzado sus estudios secundarios, por lo tanto no tienen capacitación en ventas y servicio al cliente; de la misma forma, tampoco se sienten motivados ya que el sueldo que reciben es básico y no tienen incentivos en ventas, esto ocasiona un desinterés en el manejo de las ventas del local.

1.4. Definición del Problema

¿De qué manera la ausencia de procesos relacionados con el servicio al cliente en la “Distribuidora Sarasti” en la ciudad de Ambato afecta las ventas de la misma?

Preguntas Básicas

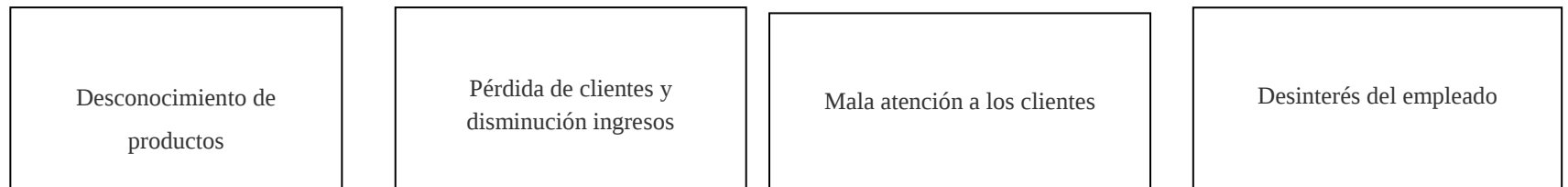
¿La Distribuidora Sarasti cuenta con empleados capacitados en relaciones humanas con los clientes?

¿Es necesario realizar un plan para mejorar el servicio al cliente dentro del negocio?

¿Cuenta la empresa con incentivos y promociones para atraer clientes y mejorar las relaciones con los empleados?

Gráfico 1: Árbol de problemas

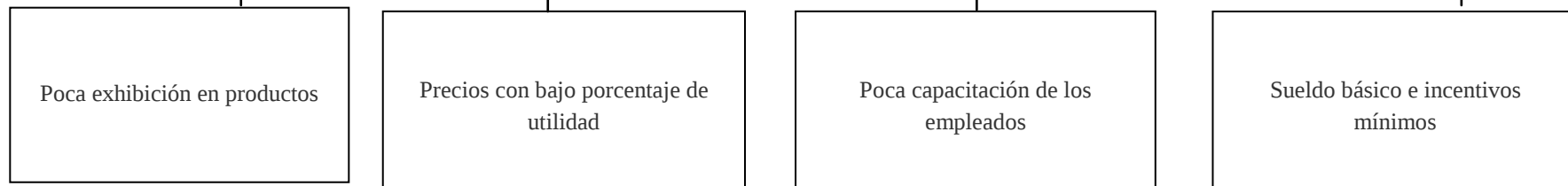
Efectos:



Problema :

La ausencia de procesos relacionados con el servicio al cliente en la Distribuidora Sarasti en la ciudad de Ambato afecta las ventas

Causas :

**Elaborado por: Lucia Sarasti P.**

1.5. Delimitación del Problema

Delimitación de contenido

Campo: Administración

Área: Organizativa

Aspecto: Ventas

Delimitación Temporal: El desarrollo del presente trabajo se efectuará desde enero del 2010 a noviembre del 2011.

Delimitación Espacial: El desarrollo de la presente investigación se realizará en la “Distribuidora Sarasti” de la ciudad de Ambato, ubicada en la Calle Juan Benigno Vela 05-46 y Martínez, en el centro de la ciudad de Ambato.

1.6. Justificación

Una de las prioridades que se ha establecido es crear fidelidad hacia el cliente por ser la única manera de mantener la relación a largo plazo y añadir valor a la lealtad de éste con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas como también la aplicación de herramientas para el mejoramiento continuo de los procesos de servicio al cliente.

La preocupación siempre ha sido y será la de dar a la población lo mejor en servicio, para ello es importante llevar a cabo la investigación de mercado; pues gracias a esto se

quiere saber cuáles son las expectativas de la comunidad frente a un nuevo servicio de información y atención al cliente

¿Por qué es importante llevar a cabo esta propuesta?

Este trabajo se necesita llevar a cabo por dos razones muy sencillas:

- Desarrollada esta propuesta, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos, aplicando una gran cantidad de información recibida durante el proceso de aprendizaje sobre técnicas de elaboración de trabajos de grado.
- Desarrollando esta gran idea se satisfacen aquellas personas que buscan un servicio de atención e información, comodidad y rapidez en procesamiento de las inquietudes.

Por lo tanto, esta investigación dará a conocer la situación actual de la atención brindada a los clientes de la Distribuidora Sarasti ubicada en la calle Juan Benigno Vela 05-46 y Martínez en el centro de la ciudad de Ambato.

Basándose en éstos criterios se persigue alcanzar la evaluación de la calidad de atención al cliente la Distribuidora Sarasti, lo cual fue posible gracias al apoyo brindado por la Gerencia General para la obtención de los datos requeridos, lo que traerá un gran beneficio a la Distribuidora Sarasti, en cuanto al mejoramiento de la calidad de atención que se presta al cliente y a las relaciones entre superiores y subordinados, para así lograr un alto rendimiento en el servicio prestado.

En la Distribuidora Sarasti, una de las prioridades es crear fidelidad por parte del cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de éste con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con

las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado la Distribuidora Sarasti, de apoyar en todo momento el estudio, puesto que su preocupación es tratar de conseguir una cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la institución

Por otro lado los clientes se sentirán de una mejor manera al ser atendidos porque el servicio que prestarán los empleados será de excelencia ya que estos serán capacitados y obtendrán mayor ingreso por sus ventas porque la empresa dará incentivos para mejorar el trato y tener una atención que los clientes esperan.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Procesos relacionados con el servicio al cliente dentro de la empresa para obtener mayor rentabilidad en la “Distribuidora Sarasti”

1.7.2. Objetivo Especifico

Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente de la Distribuidora Sarasti

Hacer un estudio para verificar el nivel de clientes insatisfechos

Determinar los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio.

Investigar el nivel de conocimientos que tienen los empleados acerca del servicio al cliente, para capacitarlos.

Elaborar un plan de mejoramiento en el servicio a los clientes

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

Esta investigación toma en consideración un cúmulo de bases teóricas, las cuales se presentan a continuación:

2.1.1. Cliente

Harrington define a los clientes de la siguiente manera:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que les demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Características de la atención al cliente: Desatnick comenta que, las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.

- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá a quien quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

2.2. Servicio:

"El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". (Harovitz, 3).

"Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios". (Fischer y Navarro, 185).

Características de los servicios.

Albrecht define de la siguiente manera:

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar o apilar, este generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal

- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

2.3. Calidad

Imai señala. No solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner aporta que la calidad. En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso de Mejoramiento de la Calidad.

Harrington señala los requisitos de la siguiente manera:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también

atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que nos permite realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

La Agencia 211 Barquisimeto del Banco de Venezuela Grupo Santander, es una de las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las instituciones financieras más sólida, rentable, eficiente y productiva dentro del segmento de la competencia.

Sin embargo dado el gran tamaño de la cartera de clientes y su crecimiento constante, requiere día a día diseñar estrategias que le permita permanecer en su posición actual, la cual ha sido lograda en un mercado de grandes expectativas.

De tal forma, para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

Es por ello que el Kaizen-Gemba juega un papel primordial en cuanto a la calidad, desarrollo, producción y venta de una organización, debido a que, en un sentido amplio el Gemba es el lugar donde se forman los productos y servicios, y Kaizen mejoramiento continuo; por ejemplo en los bancos, los cajeros están trabajando en Gemba, al igual que los funcionarios de préstamos que reciben del solicitante, lo mismo es válido para los

empleados que trabajan en los escritorios en oficinas, y para los operadores telefónicos que están sentados enfrente de los computadores.

Partiendo de esta premisa se puede inferir que el mejoramiento del Gemba y los niveles de atención al público, dan un toque personal a la relación banco-cliente, lo cual hará que el cliente se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose satisfecho y produciendo un efecto multiplicador, lo que sería el punto clave de crecimiento de la cartera y por ende una excelente atención al público.

2.3.1. Dimensiones de la Calidad

"La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". (Druker, 41).

Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación.

Fiabilidad: Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Seguridad: Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que

también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

Capacidad de Respuesta: Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

Empatía: Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales, sus requerimientos específicos.

Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

- Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.

- Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

2.3.2. Procedimientos estandarizados

Imai aporta que los estándares pueden definirse como:

"La mejor forma para realizar el trabajo. Para productos o servicios creados como resultado de una serie de procesos, se debe mantener los estándares en una manera que se asegure la calidad en cada proceso y prevenir la aparición de errores"

La Gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la calidad para la satisfacción del cliente, los Gerentes que no toman la iniciativa de estandarizar el procedimiento de trabajo pierden su derecho de Gerenciar en el Gemba.

2.3.3. Formatos estandarizados

"La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surjan problemas o anomalías, el Gerente debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los formatos estandarizados se convierten en parte integral del Kaizen-Gemba y suministran la base para el mejoramiento diario". (Imai, 18)

De este modo la estandarización es una parte integral del aseguramiento de la calidad, y sin estándares, es imposible un sistema viable de calidad.

2.3.4. Gerencia Visual

Imai plantea que los problemas deben hacerse visibles en el Gemba, si no puede detectarse alguna anomalía, nadie puede manejar el proceso, por lo tanto la gerencia visual consiste en "Hacer visibles a los problemas". (Imai, 85-86).

La Gerencia Visual es un poderoso instrumento para motivar al personal del Gemba hacia el logro de las metas gerenciales. Este instrumento proporciona muchas oportunidades para que los trabajadores refuercen su propio desempeño a través de la

exhibición de los objetivos alcanzados y de los procesos logrados en el avance hacia los objetivos.

2.3.5. Punto de control y verificación

"Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas necesarias". (Galindo, 172).

Es importante para toda empresa contar con puntos de control y verificación con el fin de tener seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se estén llevando a cabo de acuerdo al plan establecido, con las órdenes que se han sustentado ya que a través de esto se puede comparar, discutir y criticar. Tiende a estimular la planeación, a simplificar y a fortalecer la organización, a incrementar la eficiencia del mando y facilitar la coordinación.

2.3.6. Supervisores

Imai señala que el supervisor es la persona que tiene la responsabilidad en línea para la supervisión de los operadores en el Gemba, y la responsabilidad por el resultado.

El Supervisor debe manejar a su personal, si un personal no está motivado, éste debe introducir diversos programas para motivarlo, debido a que muchas veces el personal no se siente capacitado para realizar un buen trabajo y no cuentan con un entrenamiento eficiente lo cual no les permite seguir con los estándares establecidos.

2.3.7. Tiempo

"Una proyección razonablemente precisa del valor que representa cada cliente existente para una compañía. También es una medida de lo que le costará a la compañía el hecho de que un cliente deje de serlo por no haber ofrecido la empresa un excelente servicio al cliente". (Wellington, 78)

El tiempo es una dimensión primordial en la obtención del servicio que conscientemente o no, determina a los ojos del cliente el nivel de la calidad. Orientar la empresa en función del tiempo del cliente, es poner en marcha una nueva organización que permita una acumulación rápida de nuevos conocimientos para adaptarse permanentemente a las necesidades del cliente.

2.3.8. Horas Comerciales

"Se debe prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores". (Wellington, 60)

El personal autorizado debe tener la disponibilidad, amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo para la prestación de servicio al cliente; debe reconocer y honrar el valor del tiempo de un cliente para la compañía y no desilusionar a los clientes genuinamente leales, reconocer esa lealtad y garantizar la sencillez del proceso.

2.3.9. Velocidad de las Transacciones

"Se debe asegurar de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes". (Wellington, 60).

2.3.10. Cultura

Wellington comenta que la cultura motiva la oferta de una Compañía pues determina en términos de la misión valores la ética y los estándares corporativos como se la relacionará la empresa con sus accionistas y cuáles son las cualidades por las que se reconocerá tanto la firma como sus empleados.

Para los empleados la cultura es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente, es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para entender la calidad con el cliente.

2.3.11.Ética

"Se debe ser incuestionablemente legal, no discriminatorio, moral y transparente".
(Wellington, 61).

2.3.12.Conducta

Wellington señala que la conducta debe ser "imparcial", gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva.

En la empresa los empleados deben asumir una conducta amable, sensibles, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal, incluye la limpieza personal

La mayor parte de empresas productivas y comerciales del país, no tienen un buen servicio al cliente y otras desconocen de procesos relacionados con el servicio, por lo tanto no cuentan con una buena capacitación o empleados especialistas en el trato al consumidor y que estos a su vez promuevan y generen un cambio en el entorno; de esta manera se ha evidenciado la disminución significativa de las ventas, poniendo en riesgo la imagen de las empresas en la mente del consumidor.

En las organizaciones del Ecuador y del mundo, un buen servicio al cliente es un elemento primordial para incrementar las ventas, es tan poderoso como los descuentos, y la publicidad.

Según el diario el comercio en el Ecuador en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay y Tungurahua brindan un servicio de excelencia al cliente en donde los consumidores terminan satisfechos tanto en el trato, como en el producto en sí.

Particularmente la “Distribuidora Sarasti” se dedica a la comercialización de caramelos y juguetes al por mayor y menor. En la actualidad se ha evidenciado que el nivel de ventas ha disminuido lo cual ha generado poca rentabilidad, debido a que no existe un buen trato a los clientes del negocio por parte de los empleados del local.

2.4. La estrategia analítica

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría **estrategia militar**) y en actividades de negocios.

Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear **estrategias de marketing** para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las **campañas electorales** a competencias deportivas y juegos de estrategia como el **ajedrez**.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada?

La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto, mediano y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo plazo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma

2.5. Declaración de misión y visión

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato ya que detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido. El eslogan de Ford, breve pero poderoso: "La calidad es el trabajo nº 1" es una declaración de misión. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué.

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienen a ser más concretas y prospectivas). Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira. Un atleta podría tener una visión de subir al pódium cuando gana una medalla de oro. Su declaración de visión describiría esta escena. En los años 80, Bill Gates tenía una visión simple: "Ver un ordenador personal en cada mesa, un ordenador que él hubiera producido". Variaciones de esta visión le han inspirado y guiado a lo largo de su carrera.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- Clara y alejada de la ambigüedad

- Que dibuje una escena
- Que describa el futuro
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- Que incluya aspiraciones que sean realistas
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización
- Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización. Es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión, y animar a los otros a imbricar su visión personal con la de la organización.

2.6. Por qué fracasan las planificaciones estratégicas

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- Inapropiada recolección de información
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- Sobreestimación de los recursos y habilidades
- Fracaso de coordinación
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios
- Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión, actualmente tiende a ser un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una **estrategia** sólida para la empresa, es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de **conciencia** estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene

que ver con su habilidad distintiva, y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica. La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente un proceso en la organización.

2.7. Planificación Estratégica: Utilización del Proceso

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

2.8. Evolución de la Planificación Estratégica

Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica es como sistema de gerencia que emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas. La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias); con la Planificación Estratégica, se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué

negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

2.9. Puntos de Vista de la Planeación Estratégica

2.9.1. El Porvenir de las Decisiones Actuales

Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.9.2. Proceso de la planificación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines

buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

2.9.3. Gestión de procesos

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

La gestión por procesos (Business Process Management), es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un

valor añadido sobre una *Entrada* para conseguir un resultado, y una *SALIDA* que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Según Sescan.

A decir de Jaime Luís Rojas Moya, la Gestión por Procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal. Sin duda la Gestión por Procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.

- La Gestión por Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias
- Enfoque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.
- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.
- Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realizan.
- Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios. A su vez, uno de los factores clave para lograr la continuidad es la coordinación horizontal y vertical en la Organización. Según H.J. Harrington.

Cuando se trata de calidad total, los métodos tradicionales de homologación no son suficientes. Es necesario asegurarse no solo de unas determinadas características del producto o servicio. Se trata de certificar que la Organización o institución está en posición de ofrecer realmente, y seguir ofreciendo en el futuro, los servicios en cuestión con las características que se especifican, con los cumplimientos de entrega que se prometen, con la atención que el usuario espera, etc., es decir, Calidad Total. Según Icontec.

A propósito, en la Gestión por Procesos el significado más acertado para el concepto de calidad es: lo que el usuario espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a "orientación de la Organización hacia el usuario"; por lo que la Gestión por Procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total. Según Rubén Roberto Rico.

Jaime Rojas Moya comenta que, la gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con usuarios satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo escrito por Taylor, y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de

un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas. Así le tocaría a la dirección general responsabilizarse de ello. Si resumimos, en la gestión tradicional la dirección general tiene que intervenir con mucha frecuencia en procesos completos, debido a que en un mismo proceso intervienen muchos departamentos o áreas con distintos responsables cuya única coordinación puede conseguirla la alta dirección. Además en éste tipo de organizaciones, la adaptación a los requerimientos del usuario suele ser más lenta y más costosa lo cual repercute directamente en competitividad.

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real está pasando de la oferta a la demanda y el usuario, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones organizacionales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Organización: en sus técnicas de gestión y en las personas.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

La Organización es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. La Gestión por Procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las

transacciones o procesos que la Organización realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

En la Gestión por Procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

La Gestión por Procesos se fundamenta en la asignación a un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la Organización. En otras formas, quizás tradicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales. H.J. Harrington.

La Gestión por Procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Organización.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Organización o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el usuario.

- Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la Organización hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):

Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).

- El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
- Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del usuario interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

La dificultad, grande por cierto, no estaba en la componente técnica de esta forma de gestionar una Organización, sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado, como la lógica Tayloriana, el organigrama

y la Jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la Organización se resumen en:

- Orientación externa hacia el usuario, frente a orientación interna al producto.
- Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- Procesos y usuarios frente a departamentos y jefes.
- Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Los procesos siempre están diseñados por directivos; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor agregado.

2.9.4. Objetivos de la Gestión por Procesos

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ejemplo: Información).

Para entender la *Gestión por Procesos* podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Concluyendo, la finalidad última de la Gestión por Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados organizacionales.

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

- Procesos: De complejos a simples
- Actividades: De simples a complejas.
- Indicadores: De desempeño a resultados.
- Personal: De controlado a facultado.
- Directivo: De controlador a entrenador/Líder

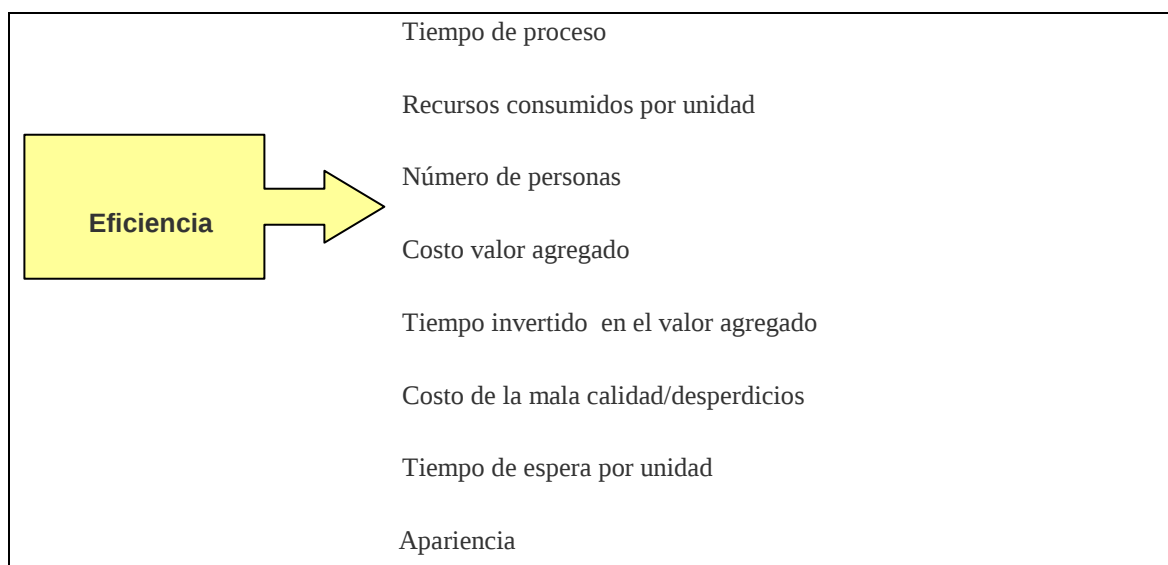
Tabla 1: Enfoque organizacional clásico versus enfoque de procesos por H.J. Harrington.

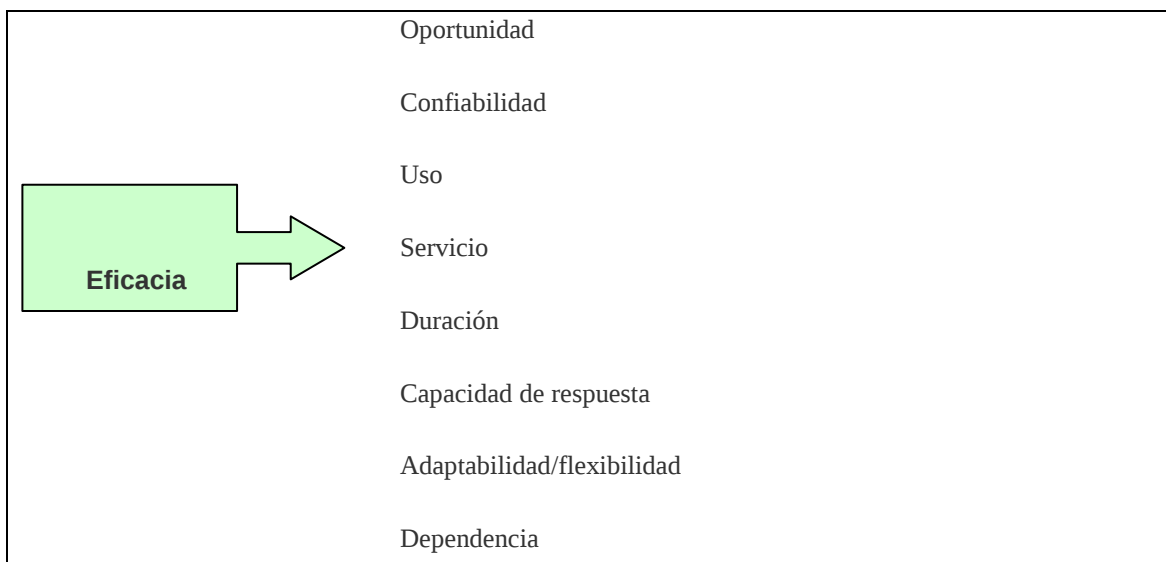
Gestión por funciones	Gestión por procesos
• Departamentos especializados • Departamento forma organizativa • Jefes funcionales • Jerarquía – control • Burocracia – formalismo • Toma de decisiones centralizada • Información Jerárquica • Jerarquía para coordinar • Cumplimiento, desempeño • Eficiencia: Productividad • Cómo hacer mejor las tareas • Mejoras de alcance limitado	• Proceso valor añadido • Forma natural de organizar en trabajo • Responsables de los procesos • Autonomía – Autocontrol • Flexibilidad – cambio – innovación • Es parte del trabajo de todos • Información compartida • Coordina el equipo • Compromiso con resultados • Eficacia: competitividad • Qué tareas hacer y para qué • Alcance amplio – transfuncional

Fuente: H.J: Harrington.

Manifiestan D. Salvador Parrado y D. César Colino que, “en la gestión de la calidad predomina la idea del trabajo en equipo, la abolición de las jerarquías, la transferencia de ideas desde la base a la cúpula y otros elementos que propician este clima participativo. La incorporación de las decisiones de los empleados a las decisiones organizativas forma parte de la participación interna”.

Gráfico 2: Medidas de productividad de un proceso





Fuente: Rojas Moya J.L.

De acuerdo a Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, sólo son necesarios cuatro indicadores para medir el rendimiento de un proceso (cuatro criterios de "valor" para el usuario): Calidad, Tiempo total del proceso, Costo y Servicio.

Gráfico 3: Indicadores para medir el rendimiento de un proceso

Calidad	Tiempo total del proceso	Costo	Servicio
1. Satisfacción de las necesidades del usuario	1. Tiempo para llegar al servicio	1. Diseño e ingeniería	1. Apoyo al usuario
2. Adecuación para el uso	a. Concepto de prestación de servicios	2. Conversión	2. Servicio a los usuarios
3. Integridad de los procesos variaciones mínimas	b. Recepción de pedido hasta la entrega	3. Aseguramiento de la calidad	3. Flexibilidad para satisfacer los cambios de las expectativas del usuario
		4. Gestión del usuarios	
		5. Administración	

4. Eliminación del desperdicio 5. Mejora continua	2. Respuestas a la fuerza de las expectativas del usuario 3. Tiempo de servicio a. Diseño b. Ingeniería c. Conversión d. Entrega 4. Materiales, 5. Inventarios	6. Inventarios 7. Materiales, insumos	
--	---	--	--

Fuente: Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler.

2.9.5. Gestión de procesos en los servicios de atención al cliente

La gestión por procesos se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de Calidad Total. La implantación de la Gestión por Procesos, como política para incorporar, arraigar la calidad y la mejora continua en la cultura de las organizaciones, como un sistema más descentralizado y participativo, ayudará a elevar la satisfacción de los prestadores de servicios con su trabajo, además de reducir sustancialmente la heterogeneidad en el nivel de calidad entre los diferentes tipos de servicios en todo el territorio nacional.

Por su parte, la población mejorará su percepción sobre la calidad de los servicios con información verídica, que permita elevar la confianza de la población. Asimismo, debe incorporar a la población en la promoción y vigilancia de la calidad de los servicios

La implantación de la Gestión por Procesos en los Servicios deberá enfrentar importantes desafíos. Entre los principales retos que habrá de superar se encuentran:

- La baja calidad, en promedio, de los servicios
- La heterogeneidad del servicio
- La percepción generalizada de una mala calidad del servicio
- La información deficiente y poco confiable.

La fase de implantación de un sistema es la más compleja, especialmente cuando se trata de introducir una nueva cultura de hacer las cosas, que implica cambios o rediseñar procesos en las organizaciones.

2.10. Proceso

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

A partir de esta definición de proceso, se puede incluir dentro de este concepto desde lo que sería un "macro proceso" como, por ejemplo, la totalidad de las actividades de la empresa, hasta procesos extremadamente sencillos (o "subprocesos"), como, por ejemplo, el proceso de recepción y distribución de la correspondencia.

Un proceso comprende, por tanto, una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la organización, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, Este cliente podrá ser tanto un "cliente interno" (otras personas o grupos dentro de la organización) como un "cliente externo" (consumidores o usuarios).

Cada proceso se describe en forma de diagrama o esquema y esta representación gráfica ayuda a todas las personas que desarrollan tareas relacionadas con el proceso. En la representación de un proceso se identifican las entradas de materiales e información, las operaciones que se efectúan, las salidas, las interrelaciones con otros procesos y los responsables de las distintas operaciones.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

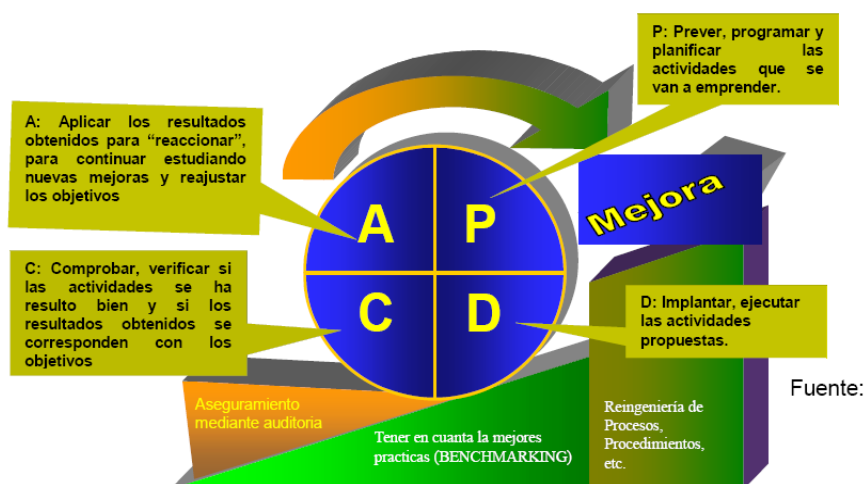
- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerla más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente.

El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo PDCA de mejora continua. Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A del gráfico siguiente.

Gráfico 4: Aseguramiento Mediante Auditoria



http://personales.jet.es/amoazarraín/Estructura_proceso.htm

Todos los procesos tienen indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer nuevos objetivos.

2.10.1. Características de los procesos

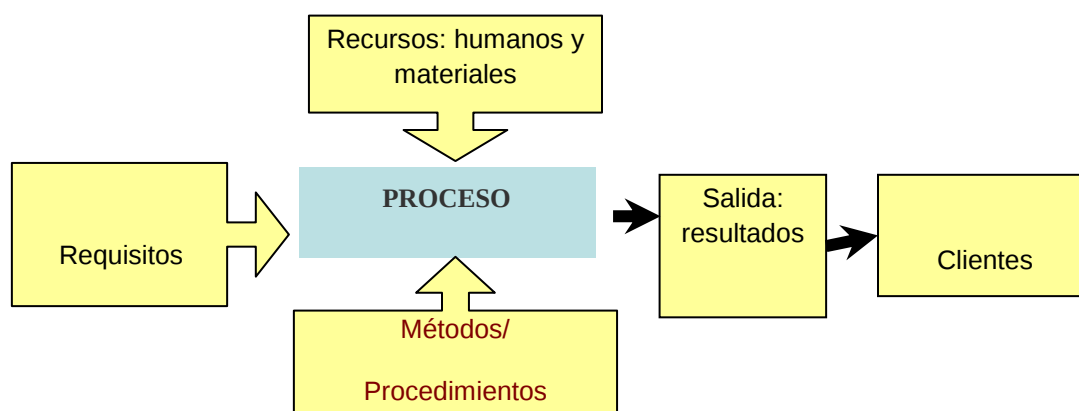
Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las *Entradas* y las *Salidas*
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "*Que*", no al "*Como*".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

2.10.2. Estructura por procesos

Proceso: Serie de actividades secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a satisfacer una necesidad.

Gráfico 5: Proceso



Fuente: Inmaculada Blaya.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

2.10.3. Identificación de los procesos

Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma que la constituye y normas que le definen las funciones y competencias, las cuales encierran los objetivos, funciones, productos o servicios que debe proveer. Adicionalmente es importante considerar la misión y la visión.

2.10.4. Priorización de Procesos

Los procesos se clasifican en: misionales, de apoyo y de gestión.

Para priorizar procesos existen varias técnicas; dos de ellas son: la matriz relación entre objetivos y procesos, y el grado de dificultad y contribución de los procesos.

2.10.5. Procedimiento

Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

2.10.6. Diagrama de flujo

Representación gráfica de un proceso o de un procedimiento que permite la observación sistemática de su ejecución, mostrando la dinámica y lógica de la secuencia del trabajo.

2.10.7. Área clave:

Es aquella que conserva la esencia del proceso o del procedimiento y sin la cual éste no se cumple.

2.10.8. Factor crítico de éxito

Se define como la identificación de aquellos aspectos que tienen mayor incidencia o impacto en la eficiencia y efectividad del proceso.

2.10.9. Sistema

Conjunto organizado de cosas o partes inter actantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo.

2.10.10. Sistémico

Referido a la integralidad de las partes que conforman un todo. Considera el efecto que produce una parte en el todo y el todo en la parte.

2.11. Mapa de procesos

Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de proceso. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Un mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.
- Orientar a nuevos empleados.
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

2.11.1. Cuando utilizar los mapas de proceso

- Cuando las quejas o los señalamientos que se reciben se relacionan con el tiempo que debe esperar el cliente para obtener algún servicio o resultado, es un buen indicio de que el problema pudiera radicar en que el proceso o ciclo de trabajo es ineficiente. No es por casualidad, que cuando se piensa en burocracia se piensa en gobierno. Los sistemas gubernamentales se caracterizan por la recopilación de información mediante formularios. Muchos de ellos han sido creados por una unidad especializada luego de un cuidadoso análisis. Sin embargo, otros son el resultado de iniciativas bien intencionadas de los individuos que intervienen o han intervenido en el proceso a través de los años. El resultado de esto es un proceso lento de levantar una cantidad excesiva de información innecesaria o duplicada. En estos casos, el mapa de procesos es una excelente herramienta para detectar información duplicada o innecesaria que, de ser eliminada, reducir el tiempo que toma completar el trabajo.
- *Cuando se reciben señalamientos o quejas de errores en el resultado del trabajo,* estos pueden ser ocasionados por un empleado que no posee el conocimiento o la destreza necesaria. En estos casos, obviamente la primera opción es el adiestramiento al empleado. Sin embargo, si luego de los adiestramientos, el problema persiste, entonces es un buen momento para evaluar el proceso. En ocasiones, aspectos tan simples como el diseño del formulario pueden reducir significativamente los errores en la entrada de información a un computador. En otras ocasiones, existen varios formularios en los que se solicita información similar.
- *Cuando se interesa automatizar la información a través de la adquisición de equipos de computadoras y aplicaciones* es indispensable preparar un mapa de los procesos.

De esta forma, pueden identificarse aquellos pasos o tareas que son críticos para completar el trabajo correctamente y aquellos que deberán modificarse para obtener un mayor beneficio de la nueva tecnología. Incorporar la tecnología a procesos manuales sin hacer este tipo de ejercicio, a menudo resulta en la subutilización de la tecnología. En lugar de automatizar pasos repetitivos, solamente se sustituye un archivo por el espacio del disco duro y la maquinilla por el procesador de palabras.

- *Cuando existe una necesidad continua de adiestrar personal para llevar a cabo el trabajo*, ya sea porque en ciertas épocas del año es necesario allegar personal de otras áreas para dar apoyo a un incremento del volumen de trabajo o porque entre el personal, las renunciaciones y reclutamientos son frecuentes. El mapa de procesos es una forma rápida y efectiva para que el nuevo empleado comprenda la tarea asignada, ya que podrá conocer las tareas que le anteceden y las que dependen de su tarea.
- *Cuando es necesario establecer indicadores para medir la efectividad o eficiencia del trabajo*, resulta de gran valor conocer los pasos o tareas que lo componen. Así, cuando se determinan las tareas que serán medidas, se seleccionan solo aquellas que verdaderamente impactan el resultado y se evita recopilar datos innecesarios. Luego, cuando se determina el resultado, si éste no es el esperado, del mismo mapa de procesos se podrá obtener información sobre los pasos que pueden requerir modificación para mejorar el resultado final.

2.11.2. Como preparar un mapa de procesos

Un proceso es la transformación que resulta de combinar una o más tareas, bienes o servicios, para producir un bien o servicio de mayor valor (resultado). En el gobierno, muchos de los resultados son servicios directos e indirectos a la ciudadanía.

Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la ciudadanía.

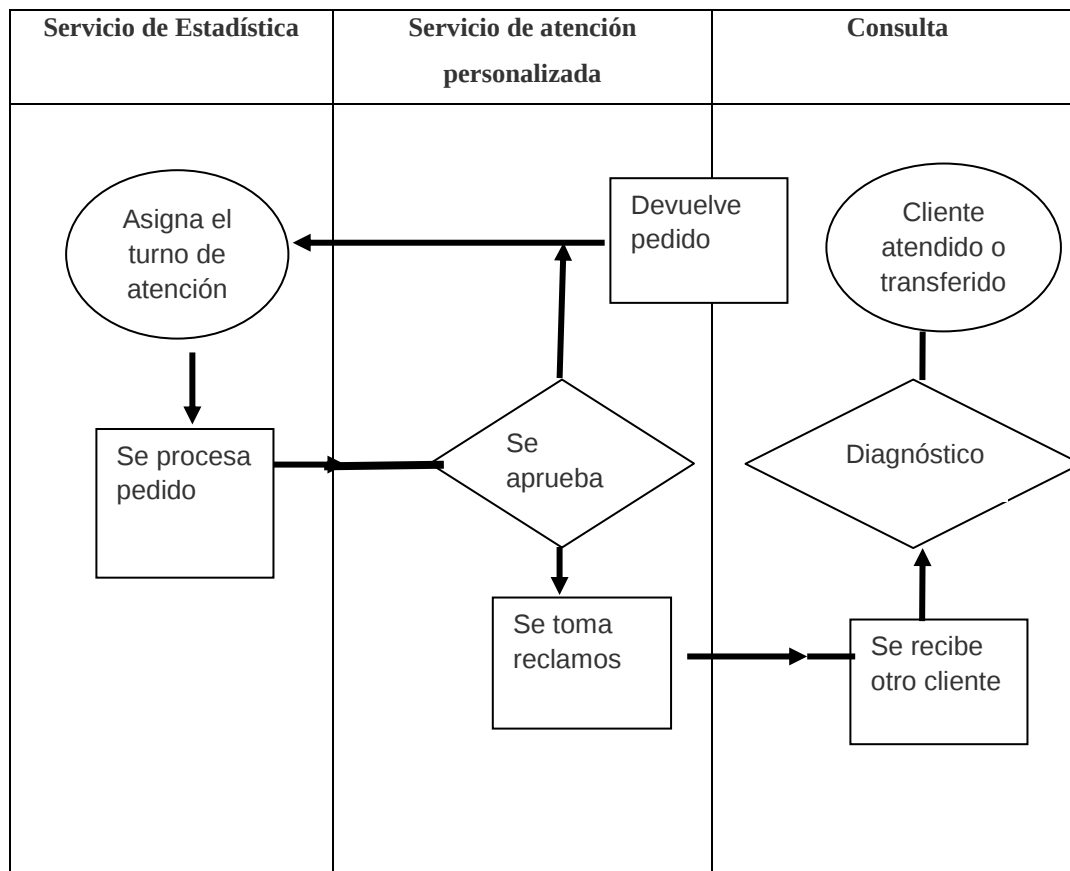
2.11.3. Mapa de procesos cruzados

La gráfica de procesos cruzados contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flechas. Se ofrece dos alternativas para representar los procesos cruzados; el mapa funcional y el lineal de tiempo (“time line”).

Mapa funcional, se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso.

Usualmente la gráfica es en columnas. En las columnas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en orden de precedencia, de izquierda a derecha. Bajo cada columna, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad. Según Yolanda Cordero.

Gráfico 6: Mapa Funcional de Procesos Cruzados



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

2.11.4. Mapa de tiempo

Este se construye para representar el ciclo de tiempo a través del proceso. Comúnmente se utiliza cuando se interesa reducir el ciclo de tiempo, esto es, agilizar el proceso. Sin embargo, en procesos sumamente complejos puede resultar un diagrama demasiado cargado.

2.12. Reingeniería de procesos

Reingeniería de procesos significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la organización podrá arreglarse sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". Hammer y Champy.

Los beneficios que se espera conseguir con un proceso de reingeniería son los siguientes:

- Racionalización del Proceso y reducción de costos.
- Mejoramiento de la eficiencia y eficacia ,
- Delimitación adecuada de las funciones y responsabilidades
- Evaluación y racionalización de las cargas de trabajo
- Capacidad de la cultura de trabajo en equipo.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas

de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

La reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de negocios de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar los negocios a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información. En el futuro continuará moviendo el negocio.

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las organizaciones a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

Clientes: Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente - proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información. Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

Competencia: Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho más competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes deben tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

El Cambio: El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo

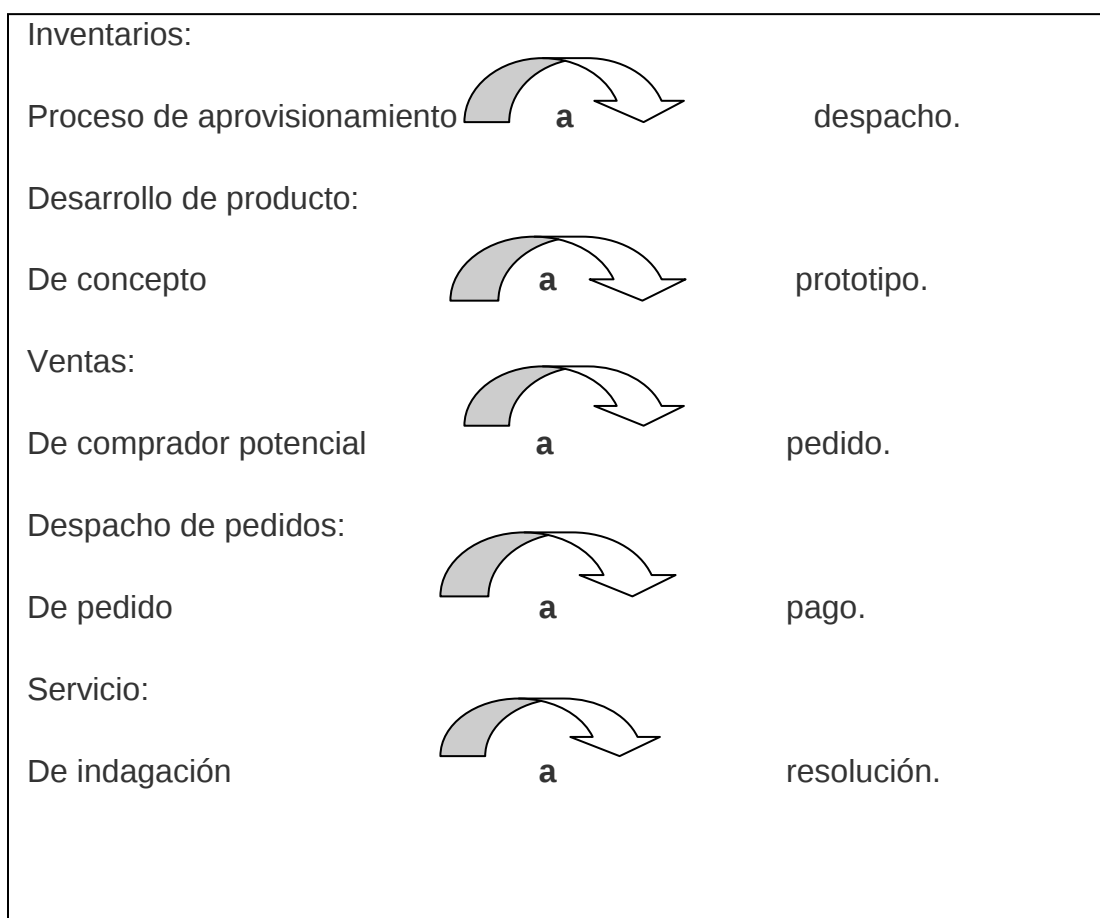
disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

2.12.1. Criterios con los que se reinicia el rediseño

Recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final

Gráfico 7: Identificación de Procesos



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar las siguientes preguntas:

¿Cuál proceso tiene más problemas?

¿Cuál proceso tendrá mayores repercusiones?

¿Cuál proceso tendrá más éxito con el nuevo desempeño?

2.12.2. Reconstrucción de los Procesos

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

- *Varios oficios se combinan en uno:* La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.
- *Los trabajadores toman decisiones:* En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, ésta se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.
- *Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural:* En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.
- *El rediseño de los procesos los acelera en dos formas:*
 - ✓ Las tareas se hacen simultáneamente.
 - ✓ Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso.

- *Los trabajos tienen múltiples versiones:* Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones.
- *El trabajo se realiza en el sitio razonable:* Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso. Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. Prevalecen operaciones híbridas centralizadas - descentralizadas

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso, apoyadas por la informática.

2.12.3. Roles de la reingeniería de procesos

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

El Líder, es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.

Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos.

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.

Equipo de Reingeniería. Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, para convertirlas en realidades.

Comité Directivo. Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

"Zar" de la Reingeniería. Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.

Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.

2.12.4. Obstáculos para la reingeniería

- Falta de fe en el proyecto o en el liderazgo
- Miedo a la pérdida o cambio en el trabajo
- Miedo a perder la antigüedad o la identidad en el trabajo
- Miedo al costo de cambios físicos, al costo de los consultores externos y el costo de los problemas emocionales.
- Resistencia de la gente al cambio.
- Aprendizaje difícil para un tiempo tan limitado.

2.12.5. Recomendaciones para utilizar la reingeniería

- Los compromisos van de arriba abajo y se refleja en toda la organización
- La planificación de los recursos humanos debe ir a la par con los nuevos diseños de los procesos.
- Se debe establecer un plan inicial de compensaciones e incentivos.
- No se debe valorar solo a los consultores externos.
- No se debe dilatar el tiempo para implementar un proceso.
- Utilizar técnicas de lluvia de ideas manteniendo constantemente la comunicación.
- Flexibilidad de acciones.

2.13. Servicio al Cliente

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Dice Minneapolis, los clientes lo exigen y las empresas afirman que lo tienen, ¿pero en verdad lo entienden? ¿De qué se trata? Es el servicio al cliente. Es un tema frecuente de discusión en los círculos de negocios desde hace ya varios años, este es un tema que está ganando más atención, mientras los negocios compiten a escala mundial para obtener más clientes y ganancias.

Dicho en términos sencillos, “el servicio al cliente es cualquier cosa que el cliente crea que es”. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro pudiera verlo como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro pudiera definirlo como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. El servicio al cliente abarca todas estas cosas y mucho más.

No importa qué productos o servicios se venda, es sumamente importante que se haga del servicio al cliente una prioridad. Muchos negocios gastan millones de dólares en publicidad para atraer clientes y para luego alejarlos con un mal servicio al cliente o con la falta del mismo. Si se desea conservar a los clientes que se atrae a sus puertas mediante publicidad, es imperativo que se provea un servicio de calidad excepcional al intentar proveer este, se debe reconocer que el 95 % de los factores que determinan la reputación de la empresa entre clientes actuales y potenciales, están en las manos de los empleados de primera línea.

2.13.1. Contacto Directo con los Clientes

Se debe dar a los empleados el entrenamiento y la autoridad para asegurarse que los clientes estén satisfechos, no solo con productos y servicios, sino con la clase de experiencia que tienen al hacer negocios.

El servicio al cliente, no hay que verlo como un gasto, sino como una inversión de alta rentabilidad. El servicio excepcional construye lealtad, lo cual produce ganancias. Según un estudio realizado por la American Management Association"- el patrocinio que ofrecen los clientes leales rinde el 65 % del volumen característico de una empresa.

Mientras mayor sea la base de clientes leales, menor cantidad de dinero que necesitará gastar en publicidad y mercadeo. Hablando de publicidad, es importante notar que no hay publicidad más efectiva que la de boca en boca. El que los clientes satisfechos cuenten a otros acerca del servicio excepcional que se haya provisto tiene más credibilidad que cualquier cosa.

2.13.2. Elementos Básicos

Empleados Conocedores.- No solo deben saber cuanto sea humanamente posible acerca de los productos y servicios de la empresa o negocio, deben estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los clientes y estar dispuestos a caminar el kilómetro adicional para contestar las preguntas de los clientes.

Empleados facultados.- No se puede suministrar un servicio excepcional a los clientes sin tener empleados que tengan la autoridad para tomar decisiones. No encadenar a los empleados con políticas y procedimientos engorrosos. Ellos necesitan la autoridad para hacer lo que sea necesario para satisfacer a los clientes y con esto saber que está permitido cometer errores en el proceso y en el trabajo que implica ganar la satisfacción de los clientes.

Utilidad.- Una actitud de interés y cortesía es esencial para hacer sentir a los clientes que uno valora el que ellos hagan negocios con uno mismo.

Honestidad.- Pedir disculpas y asumir la responsabilidad por errores cometidos, luego corregirlos y ofrecer algo de valor por el inconveniente ocasionado. Puede ser un descuento en la compra, entrega gratis, o cualquier producto o servicio adicional sin ningún costo.

Conveniencia.- Mientras más facilidades se prestan para que los clientes hagan negocios, más negocios se conseguirán. La conveniencia incluye un sitio bueno de fácil acceso, horas de atención que satisfagan las necesidades de los clientes, y una combinación atrayente de productos que se exhiban de forma atractiva.

Respuesta Oportuna.- Devolver las llamadas prontamente. Estar a tiempo en las citas de negocios. Responder solicitudes de correo electrónico dentro de las 24 horas siguientes, preferiblemente dentro de una hora o dos. Llamar a los clientes tan rápidamente como estén listos sus órdenes o pedidos.

Confiabilidad.- Las promesas incumplidas son la principal fuente de insatisfacción en los clientes y puede alejarlos del negocio rápidamente.

El toque personal.- Dirigirse a los clientes por su nombre, agradecerles por hacer negocios con usted.

En términos simples, el servicio al cliente significa hacer lo que sea necesario para satisfacer a los clientes, tan rápido como sea posible. Si uno desconoce lo que es el servicio al cliente, no podrá proveerlo. Si no puede proveerlo, no tendrá éxito.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

En el desarrollo de la investigación se utilizará el enfoque cuali-cuantitativo porque permitirá definir correctamente al problema y la modalidad aplicada será la de campo, pues se llevará a cabo en el lugar de los hechos y se obtendrá información acorde a los objetivos planteados y claramente definidos, así también se utilizará la bibliográfica con el propósito de conocer, ampliar y profundizar enfoques y conceptualizaciones de diferentes autores sobre aspectos determinados.

3.2. Modalidad de la Investigación

Los métodos de investigación son:

3.2.1. Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.

Es decir que en este tipo de investigación se recurre al lugar de los hechos, por tanto se tomará contacto con la empresa, empleados y clientes para conocer sus necesidades, aspiraciones y concreción de objetivos personales.

3.2.2. Investigación bibliográfica.

Este tipo de investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el

presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas del estudio, con lo cual se fundamenta el marco teórico.

3.2.3. Investigación Experimental

La investigación experimental está integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y datos necesarios sobre el tema a investigar y el problema a resolver.

3.2.4. Investigación Exploratoria

Permite explorar el problema en la realidad para que de esta manera se llegue al problema central posteriormente esto permitirá formular un hipótesis de trabajo, seleccionar una metodología para la investigación y elevar el rigor científico del documento.

Se analizará seleccionando las características fundamentales de los futuros clientes, realizando una clasificación y dándoles categorías con el propósito de medir el grado de relación.

3.2.5. Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación tiene el propósito de medir el grado de relación que existe entre dos o más variables con conceptos que permitan identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en la muestra de investigación y que definimos como comportamientos sociales, preferencias de consumo, liderazgo, motivación, cultura del emprendimiento, oportunidades entre otras.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

(Romero, Guillermo, 108). “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”

Para la presente investigación la población está representada por 10.000 clientes facturados en los últimos seis meses, de septiembre del 2009 a febrero del 2010

La población está ubicada en la capital de la provincia de la Tungurahua zona central del país, se recopiló datos proporcionados por la Gerencia de la Distribuidora Sarasti.

3.3.2. Muestra

(Sierra Bravo, Restituto, 174). “De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados validos.”

Para realizar los cálculos para la obtención de la muestra hemos recolectado la siguiente información:

10.000 clientes facturados en los últimos seis meses, de septiembre del 2009 a febrero del 2010

La muestra se determinará en función a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

m= Universo

e = Margen de error admisible 10% = 0,1

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

Es decir

$$n = \frac{10000}{0.1^2(10000-1)+1}$$

$$n = \frac{10000}{100.99}$$

$$n=99.01$$

$$n=100$$

De esta manera la muestra se encuentra determinada por 100 personas que representan a la población a ser encuestada y que se encuentran dentro del rango de clientes potenciales de la Distribuidora Sarasti.

Muestreo probabilístico: En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que deberemos utilizar en nuestras investigaciones, por ser riguroso y científico.

Muestreo aleatorio simple: En un *muestreo aleatorio simple* todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir.

En la disertación a realizar este es el mecanismo que se va a utilizar por qué se va a poner la muestra en una tabla de números aleatorios, comprendidos entre cero y uno, y multiplicarlos por el tamaño de la población.

De la población de 10000 elementos, deseamos extraer una muestra de tamaño 100. Mediante el uso de números aleatorios.

Técnicas e instrumentos de recolección de información: La investigación utilizará el instrumento de la encuesta elaborando un cuestionario debidamente estructurado, conformado por preguntas estudiadas en forma previa y de fácil entendimiento para que sus respuestas sean claras y ayuden de manera positiva a alcanzar los resultados esperados.

Recolección de la Información: Metodológicamente, para la recolección de la información se realizará en dos fases:

- Plan para la recolección de la información.
- Plan para el procesamiento de la información

Plan de recolección de la información

- Definición de los sujetos: los clientes y empleados de la distribuidora que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas que se van a emplear en procesos de recolección de información, para una investigación social como encuesta, sondeo, análisis de contenidos, historias de vida, etc.
- Instrumento seleccionado o diseño de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Procesamiento de la información

- Revisión exhaustiva de la información recogida
- Limpieza de información defectuosa incompleta no pertinente
- Tabulación o sistematización de resultados de acuerdo a las variables
- Cuadro con cruce de variables.
- Sistematización de la información documental interpretando los resultados con el marco teórico
- Elaboración de cuadros de síntesis de la información recogida en los diferentes instrumentos aplicados
- Estudio estadístico de datos y presentación gráfica

3.4. Procesamiento y análisis de información

Para la recolección de datos se deberá:

- Elaborar el instrumento
- Realizar la evaluación
- Efectuar una prueba piloto
- Se aplica el instrumento al grupo objetivo
- Se organiza la información

Para el procesamiento de la información es necesario prever planificadamente el procesamiento de la información a recogerse de la siguiente manera:

Para el análisis y procesamiento de información recogida se deberá:

- Realizar tabulación.

- Registrar la información
- Contabilizar la información
- Realizar el análisis e interpretación de los resultados estadísticos con apoyo del marco teórico.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Interpretación de datos

Estudiando los resultados obtenidos a través de la observación directa, el cuestionario estructurado y la escala de estimación aplicada a los clientes de la Distribuidora Sarasti, podemos llegar a los siguientes análisis e interpretación de los mismos

4.2. Interpretación de resultados

4.2.1. Empleados (clientes internos)

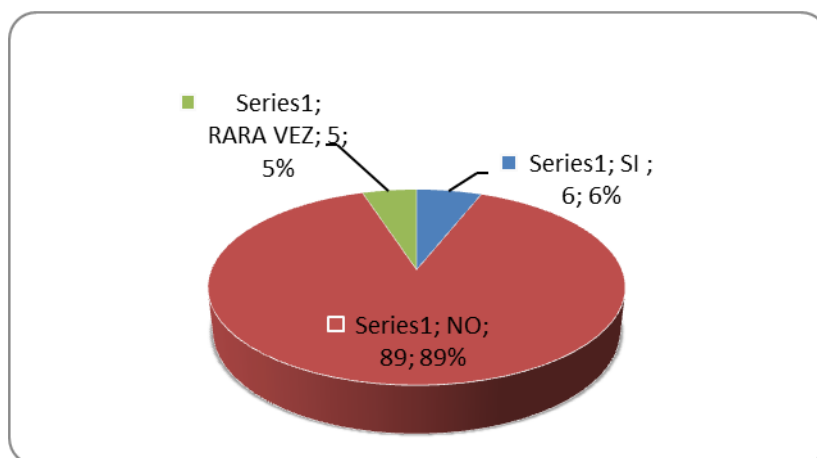
4.2.1.1. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre empleados y clientes?

Tabla 2: Resultados pregunta 1 - Empleados

Detalle	Resultado	%
Si	6	6
No	89	89
Rara vez	5	5
Total	100	100

Elaborado Por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 8: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre empleados y clientes?



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

El 89 % de los encuestados respondieron que no existe comunicación efectiva en el aspecto comercial, el 6% contestaron que si y casi en igual de condiciones un 5% contestaron “rara vez”, por lo que se concluye que no se cuenta con una comunicación efectiva.

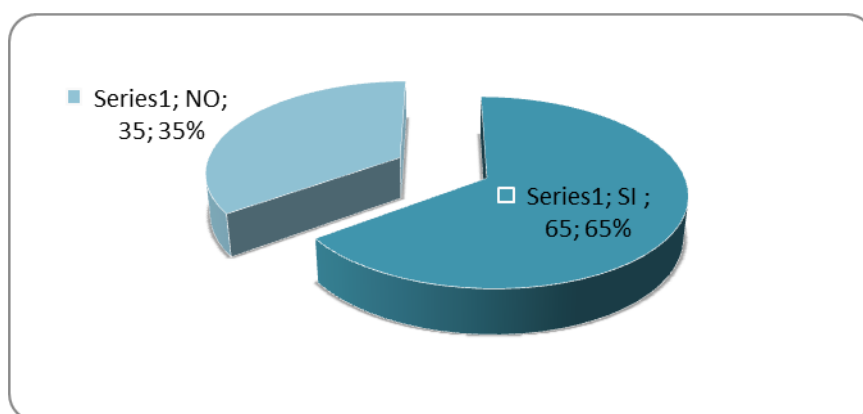
4.2.1.2. ¿Asesora Usted a los clientes?

Tabla 3: Resultado pregunta 2 - Empleados

Detalle	Resultado	%
Si	65	65
No	35	35
Total	100	100

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 9: ¿Asesora Usted a los clientes?



El 65% de los encuestados contestaron que si dan asesoramiento a sus clientes y lo que permite que los clientes se sientan satisfechos con respecto a sus requerimientos o necesidades, pero por otro lado hay que preocuparse que el otro 35% de los encuestados brinden asesoramiento para que satisfagan las necesidades de los clientes.

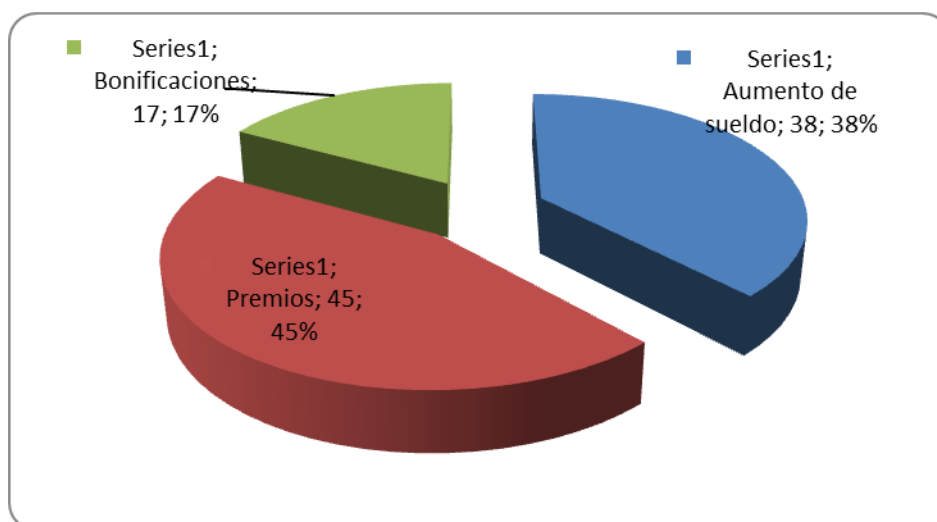
4.2.1.3. ¿De qué manera se siente motivado para un mejor desempeño en su trabajo?

Tabla 4: Resultado pregunta 3 - Empleados

Respuestas	Resultado	%
<i>Aumento de sueldo</i>	38	38
<i>Premios</i>	45	45
<i>Bonificaciones</i>	17	17
<i>Total</i>	100	100

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 10: ¿De qué manera se siente motivado para un mejor desempeño en su trabajo?



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

El 45% de los encuestados considera que recibir premios es la mejor forma de motivación, aunque un 38% piensa que un aumento de sueldo les estimula para un mejor desempeño en su trabajo. Pero solo un 17% considera que las bonificaciones son un incentivo.

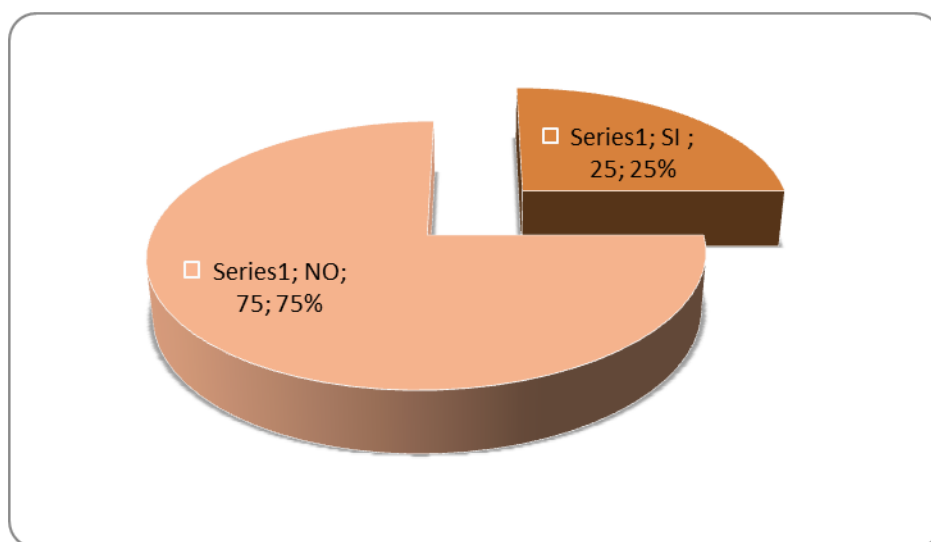
4.2.1.4. ¿La Distribuidora Sarasti se rige bajo un esquema para atención al cliente?

Tabla 5: Resultado pregunta 4 - Empleados

Detalle	Resultado	%
Si	25	25
No	75	75
Total	100	100

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 11: ¿La Distribuidora Sarasti se rige bajo un esquema para atención al cliente?



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

El 75% de los entrevistados manifestaron que no existen formatos estandarizados, donde cada área de la Distribuidora tiene su formato establecido, lo cual les permite el aseguramiento de la calidad en la atención a los usuarios, por otro lado el 25% de los encuestados respondieron que si a la pregunta pero se requiere tener una mejor atención.

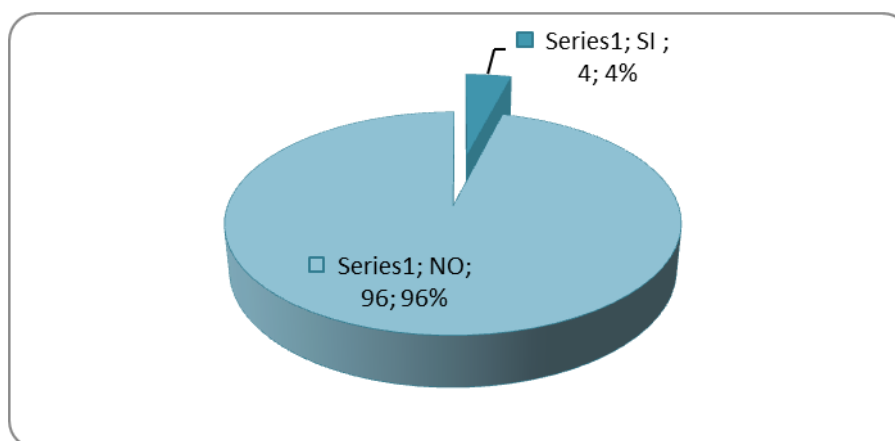
4.2.1.5. ¿Existe un responsable de la calidad en la atención al cliente?

Tabla 6: Resultado pregunta 5 - Empleados

Detalle	Resultado	%
<i>Si</i>	4	4
<i>No</i>	96	96
<i>Total</i>	100	100

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 12: ¿Existe un responsable de la calidad en la atención al cliente?



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

El 96% de los encuestados respondieron que no, es decir, no cuenta con un jefe de quién reciben órdenes y ofrezca explicaciones de los procesos de atención al cliente, además de no tener supervisión; y un grupo minoritario de un 4% de las personas respondieron de forma contraria, ya que sus cargos están supervisados por varias personas.

4.2.2. Clientes

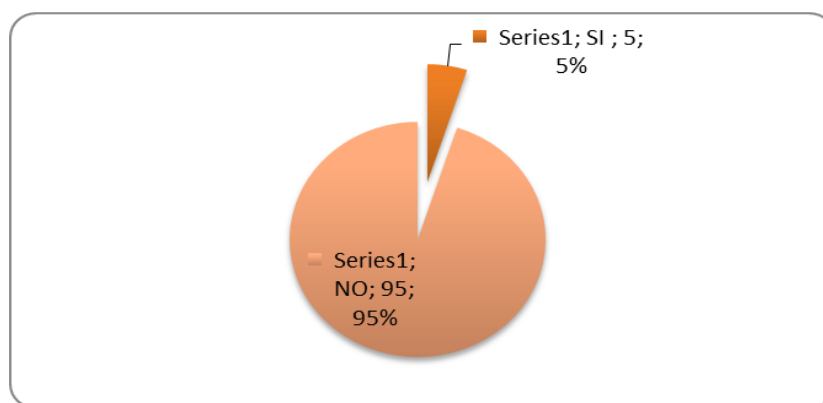
4.2.2.1. ¿Ha recibido asesoramiento o apoyo que le permita satisfacer sus requerimientos?

Tabla 7: Resultado pregunta 1- Clientes

Detalle	Resultado	%
<i>Si</i>	5	5
<i>No</i>	95	95
<i>Total</i>	100	100

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 13: ¿Ha recibido asesoramiento o apoyo que le permita satisfacer sus requerimientos?



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

El 95% de los clientes encuestados informa que no han recibido asesoramiento por lo que no se sienten motivados y no han sido satisfechas sus necesidades, esto es preocupante ya que solo el 5% logro sentirse satisfecho al comprar en la Distribuidora Sarasti.

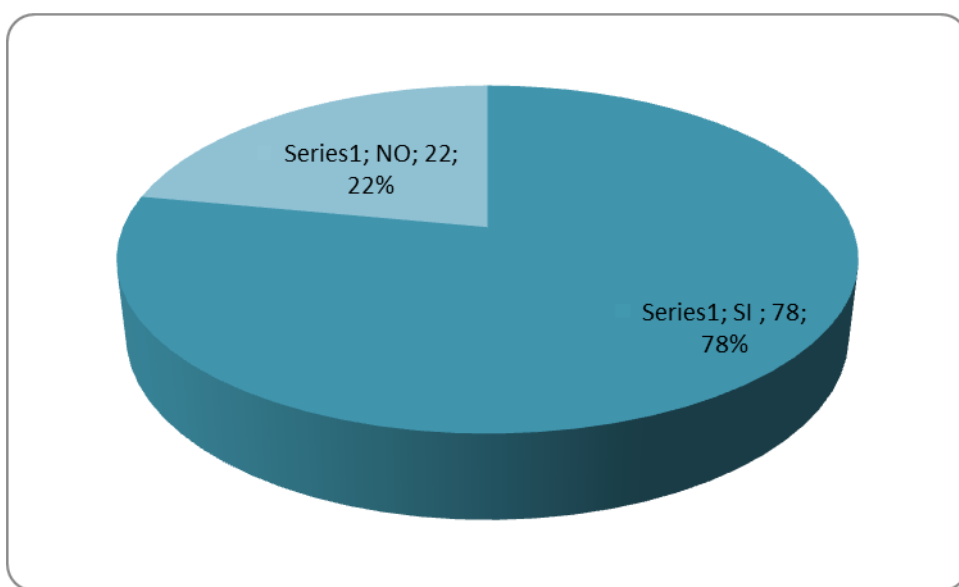
4.2.2.2. ¿Se siente motivado por las promociones que se realizan?

Tabla 8: Resultado pregunta2 - Clientes

Detalle	Resultado	%
<i>Si</i>	78	78
<i>No</i>	22	22
<i>Total</i>	100	100

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 14: ¿Se siente motivado por las promociones que se realizan?



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

El 78% de la población opinó que la Distribuidora Sarasti brinda promociones que benefician a sus clientes, las promociones son indispensables para mejorar la calidad del servicio, mientras que el 22% opinó que no han recibido motivaciones.

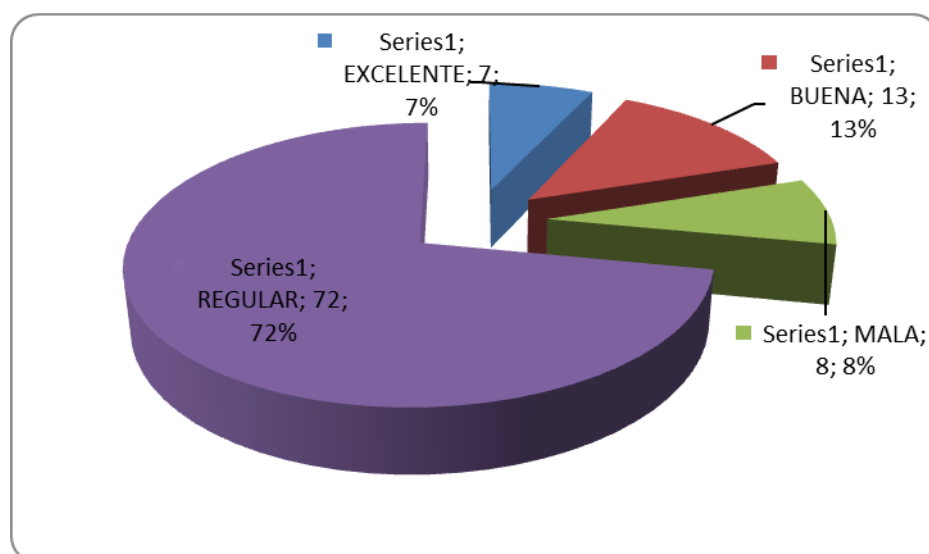
4.2.2.3. ¿Cómo califica la atención recibida en la Distribuidora Sarasti?

Tabla 9: Resultado pregunta 3 - Clientes

Detalle	Resultado	%
<i>Excelente</i>	7	7
<i>Buena</i>	13	13
<i>Mala</i>	8	8
Regular	72	72
Total	100	100

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 15: ¿Cómo califica la atención recibida en la Distribuidora Sarasti?



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Revisada la información debemos poner atención en quienes consideran la atención mala como el 8% de las respuestas y la regular el 72% que es considerablemente alto de esta manera se debe establecer mecanismos a fin de mejorar esos aspectos y lograr aumentar estos parámetros para que exista excelencia en el servicio ya que la solo un 13% contesto buena y un 7% como excelente.

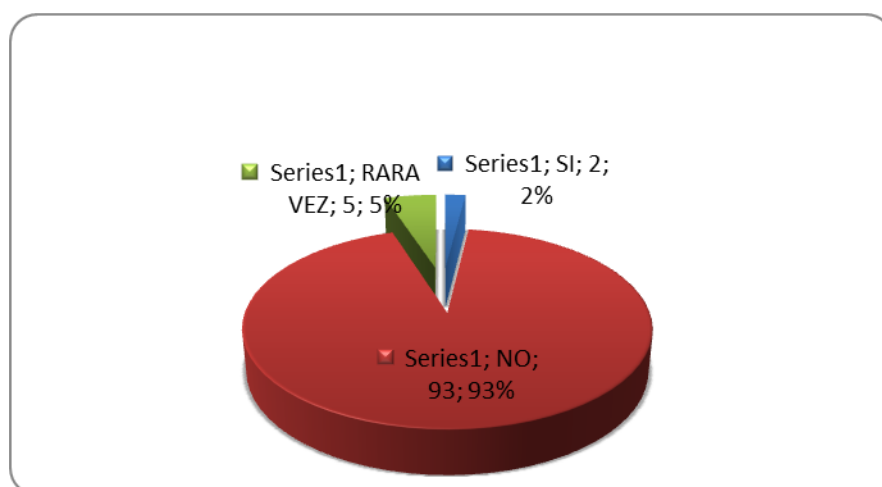
4.2.2.4. ¿Los productos y la atención al cliente que ofrece la Distribuidora Sarasti, satisfacen sus requerimientos?

Tabla 10: Resultado pregunta 4 - Clientes

Detalle	Resultado	%
<i>Si</i>	2	2
<i>No</i>	93	93
<i>Rara vez</i>	5	5
Total	100	100

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 16: ¿Los productos y la atención al cliente que ofrece la Distribuidora Sarasti, satisfacen sus requerimientos?



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Existe un 93% de las personas encuestadas que no se encuentran satisfechos no así el 7% restante que en pocas ocasiones realmente han experimentado buenos momentos de atención y calidad en productos.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de medición aplicada a los clientes de la institución, se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente de la Distribuidora Sarasti, para con ello mejorar la productividad de la organización ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.
- De igual manera, se pudo observar que la demora al realizar las transacciones es un factor determinante para los usuarios al momento de evaluar la organización, lo que perjudica la relación cliente-empresa, ya que estos manifiestan su descontento general al respecto.
- Por otro lado, de los cuestionarios aplicados se puede inferir que la relación comercial ha disminuido por una menor motivación en las compras, haciendo que el público en éstos últimos años exija mejores condiciones como para una óptima atención al cliente.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Se propone a la gerencia de la institución mejorar los procedimientos de sus transacciones e implemente un mecanismo que garantice al usuario un tiempo justo de espera.
- Así mismo, se sugiere implementar más políticas de motivación e incentivos hacia los clientes con el fin de aumentar su productividad al máximo. Se propone crear un buzón de sugerencias para lograr con ello tomar medidas correctivas y posturas para mejorar la calidad del servicio.
- Para finalizar, se recomienda la elaboración de más procedimientos estandarizados y su aplicación a fin de que el personal pueda realizar sus actividades de una manera óptima, lo que beneficiará tanto a los clientes como a la propia empresa.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Nombre del Proyecto: “Procesos Relacionados con el servicio al cliente en la “Distribuidora Sarasti” en la ciudad de Ambato”.

Institución ejecutora: Distribuidora Sarasti

Beneficiarios: Propietarios, empleados y clientes de la Distribuidora Sarasti

Localización Geográfica: Cantón Ambato - Provincia de Tungurahua

Duración del Proyecto: Un año

Autora del Proyecto: Ana Lucia Sarasti Ponce

6.1.1. Antecedentes de la Propuesta

La Distribuidora Sarasti está dirigida a todas las personas vinculadas e interesadas en la atención de calidad, lo que permite mantener negocios sustentables y ambientalmente saludables.

Los dueños y fundadores de la Distribuidora Sarasti con la finalidad de servir a los clientes contando con experiencia práctica en el campo comercial, han realizado los esfuerzos necesarios para adquirir conocimientos, que luego de varios años en el servicio a la comunidad se ha constituido en un referente comercial de la región.

Desde su creación se ha consolidado por ser un negocio innovador dentro de la ciudad en la distribución y comercialización de confites y juguetes, que busca favorecer y enmarcar sus relaciones entre el mundo y la competencia.

Como toda empresa que busca rentabilidad y servicio; y, sobre todo, satisfacer las necesidades de la sociedad. Es por esto que se ha visto la necesidad de elaborar este manual de procedimientos administrativos, el mismo que le sirva a la entidad como una herramienta de gestión.

6.1.2. Objetivos estratégicos

- Investigar alternativas de comercialización basadas en buenas prácticas económicas.
- Aplicar nuevas técnicas en el campo de la investigación de mercado.
- Capacitar a los Profesionales en Formación en las diferentes técnicas de atención al cliente.
- Contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia del negocio, mediante un mejoramiento continuo de la calidad de procesos, productos y servicios.

6.1.3. Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad administrativa. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

La elaboración cuidadosa de los manuales de procesos y su adecuada divulgación y control facilitan el éxito de la empresa en sus diferentes actividades, independientemente de que su elaboración sea en tomos de hojas intercambiables o de que su consulta se efectúe por pantalla.

Con el estado actual de innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito esencial que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos; no ocurre lo mismo en una entidad pequeña o mediana.

Así podemos pensar que una empresa comienza a justificar la creación de un manual cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a perder la visión de conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, en fin, a tener dudas respecto del límite de su autoridad y responsabilidad.

Es inconveniente, y hasta cierto punto impracticable, confiar que alguien o pocas personas puedan tener la capacidad de memorizar todos los procesos y las normas asociadas con ellos, las rutinas y los formularios necesarios en una organización. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional,

formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que, generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

Con la utilización de este manual se experimentaría un cambio favorable para todos los empleados que sabrían claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades que deben cumplir constantemente.

Esta combinación variará a lo largo del tiempo y dependerá de la necesidad de crecimiento, de la disponibilidad de mano de obra cualificada, de la experiencia de los gestores y de las respectivas funciones asignadas al personal.

El manual de procedimientos es un documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada, las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos, que regulen el funcionamiento de la entidad.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Por tanto cabe señalar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

6.2. Fundamentación

El manual de procedimientos administrativos es un conjunto de instrucciones y normas reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procedimientos administrativos. Es una fuente de información permanente actualizada que facilita al personal de una organización la correcta ejecución de las tareas normalizadas. Además, regula la participación de los distintos sectores de una organización, así como también de entes externos (usuarios, organismos de control, proveedores, etc.).

“El manual de procedimientos es un documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada, las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos, que regulen el funcionamiento de la entidad.

6.3. Otros Conceptos

"El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Graham Kellog.

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". Terry G. R.

El manual describe la organización formal; mencionando, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento.

6.4. Consideraciones

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

La elaboración de un manual de procedimientos se logra mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos, y siendo asesorados por recursos humanos, quien nos proporciona las técnicas necesarias para el logro.

6.5. Objetivos

Considerando que los manuales son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias, se menciona los siguientes objetivos:

- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

6.6. Características del manual

En la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.

- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

6.7. Justificación

El Sistema de Atención al Cliente, como organización compleja de servicios, se encuentra actualmente obligado a un proceso de cambio para responder a las exigencias externas como la rápida evolución tecnológica, la diversificación y demanda de servicios, requerimiento de nuevos estándares de calidad y eficacia, así como a la mejora de rendimiento. Esto con lleva a desarrollar una nueva visión estratégica en las unidades de comercio, cuyo objetivo final es la calidad y eficiencia en sus resultados.

La situación del comercio en Ecuador es bastante compleja, delicada, diversa y condicionada por múltiples factores que inciden en los principales problemas y en la prestación de los servicios como la mala calidad, bajas coberturas, la ineficiencia en el uso y asignación de los recursos

En la actualidad la atención que se presta al cliente se encuentra excesivamente fragmentada, ya que tiene escasas posibilidades de participar en las decisiones que afectan a su vida, la información que recibe es heterogénea y sin condiciones adecuadas de intimidad y tranquilidad y debe esperar periodos de tiempo innecesarios para cualquier requerimiento, durante los cuales puede sufrir retrasos en su proceso por descoordinación.

No obstante, las múltiples iniciativas y propuestas que se han formulado y empezado a debatir en el Ecuador en los últimos cuatro años, no han logrado aún los consensos necesarios para definir políticas y estrategias trazadoras que generen una visión compartida del cambio que en el país se requiere.

En este marco, la reingeniería de procesos se convierte en un factor clave para impulsar un nuevo paradigma de acción en las organizaciones: orientar la gestión hacia los usuarios internos y externos, adaptar su estructura a fin de mejorar sus procesos y desplegar las potencialidades de un ente moderno, más atento y cercano a las necesidades de la gente.

En los servicios de apoyo al cliente el predominio de las inercias y los procesos de agregación en el tiempo son constituyentes de deficiencias en la generación de valor público.

La prevalecía de la improvisación a generado tendencias dominantes de las coyunturas con la sensible ausencia de un cálculo sistemático que preceda y presida las acciones administrativas, sometiendo las decisiones a la presión variable de las circunstancias, las urgencias y las sorpresas, que también reducen la eficiencia Administrativa.

6.8. Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos determinará el estado actual y propondrá las medidas para procesar los requerimientos de los productos internos y la producción de los productos finales, que justifica la existencia de los servicios de apoyo.

6.8.1. Ventajas

Las ventajas de su aplicación atienden a aspectos múltiples. Hace posible, entre otras excelencias, una clara delimitación de responsabilidades de los procesos y procedimientos; simplifica la identificación de responsabilidades individuales y solidarias por aciertos y errores en el trabajo; permite la incorporación de indicadores para monitorear y ajustar las acciones de un determinado sistema o proceso; hace posible la previsibilidad de productos y resultados; posibilita estudiar los tiempos ociosos que incrementan los costos de producción; evita la discrecionalidad y la alteración arbitraria de la gestión de los procesos; permite un rápido acceso al conocimiento y escrutinio de la realización del trabajo; transparenta las modalidades de producción.

6.9. Objetivos

6.9.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Procesos relacionado con el servicio al cliente dentro de la empresa para obtener mayor rentabilidad en la “Distribuidora Sarasti”.

6.9.2. Objetivo Especifico

- Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente de la Distribuidora Sarasti.
- Hacer un estudio para verificar el nivel de clientes insatisfechos.
- Determinar los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio.
- Investigar el nivel de conocimientos que tienen los empleados acerca del servicio al cliente, para capacitarlos.
- Elaborar un plan de mejoramiento de procesos en el servicio a los clientes

Análisis de factibilidad: Los directivos, empleados y trabajadores de la Distribuidora Sarasti, conscientes de una necesidad de cambio enfocado al mejoramiento de la calidad de los servicios de apoyo, han expresado su interés y decisión de implementar un manual de procesos en los servicios de apoyo. Lo que garantiza la factibilidad de implementar el proyecto propuesto.

Los recursos que impliquen gastos en capacitación, reuniones y movilización serán asumidos por la Distribuidora Sarasti

A Agosto del 2011 al concluir la implementación del manual de procesos de los servicios habrán incrementado su productividad en un 20%.

6.10. Previsión de la evaluación

El proceso de seguimiento y evaluación será responsabilidad de quien dirige el proyecto; se preparará un plan de evaluación que permita tener un referente común de las actividades ejecutadas en los Servicios de Apoyo, en base a los indicadores. Las evaluaciones serán a priori, intermedias y final.

6.11. Descripción del manual de procesos de la Distribuidora Sarasti

6.11.1. Procesos

El proceso de administración se refiere a planear, organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

Por tanto cabe señalar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

6.11.2. Planificación

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos,

presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio.

6.11.3.Principios de la planeación

Precisión: "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

6.11.4. Organización

Se trata de determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

6.11.5. Principios de organización

Unidad de mando.- Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Especialización.- Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Paridad de autoridad y responsabilidad.- La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

6.11.6. Flujogramas

Concepto: El flujograma consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Es una herramienta y técnica para la representación de los procedimientos en forma grafica.

“El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc.”

En la Distribuidora Sarasti existen varios procesos donde están involucrados desde los gerentes, empleados hasta los proveedores.

En primer lugar se verá la estructura organizacional del negocio en el cual los proveedores no integran parte de este proceso ya que son parte externa del negocio.

La estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:

Gerente propietario

Vendedor: es quién recepta pedidos

Caja: quién recibe dinero y confirma pedidos

Despacho: quién entrega el producto cancelado

Luego se explicará paso a paso las etapas donde intervienen los empleados y clientes parte indispensable del negocio las cuales las dividimos en tres etapas:

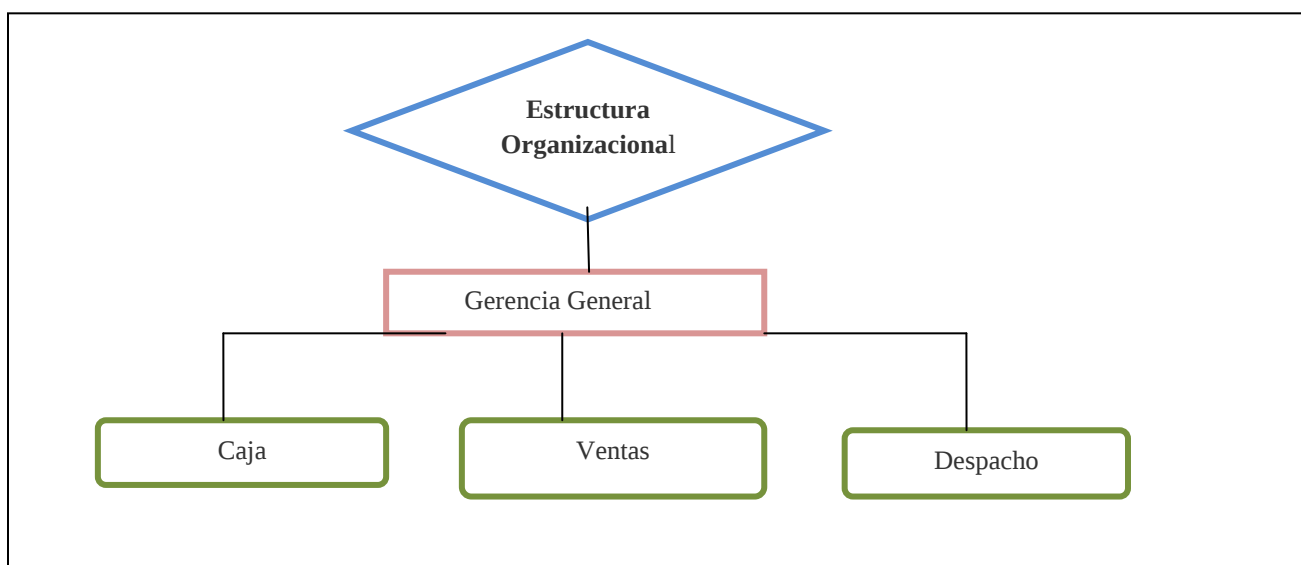
Etapa 1: Ingreso del cliente a la Distribuidora Sarasti en donde se da cordialmente la bienvenida se hace el requerimiento de los productos que necesita y por último se hace el pedido de los productos.

Segunda Etapa: La persona encargado confirma el pedido y cancela en caja con efectivo o cheque

Tercera Etapa: Se confirma los productos cancelados en la factura, se entrega productos en frente del cliente para evitar reclamos

Cuarta etapa: Salida del cliente

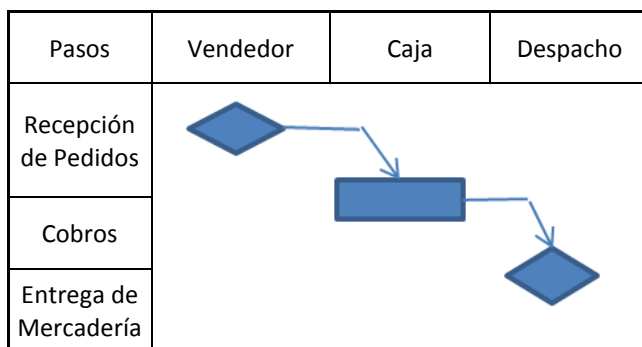
Gráfico 17: Procesos de la Distribuidora Sarasti.



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

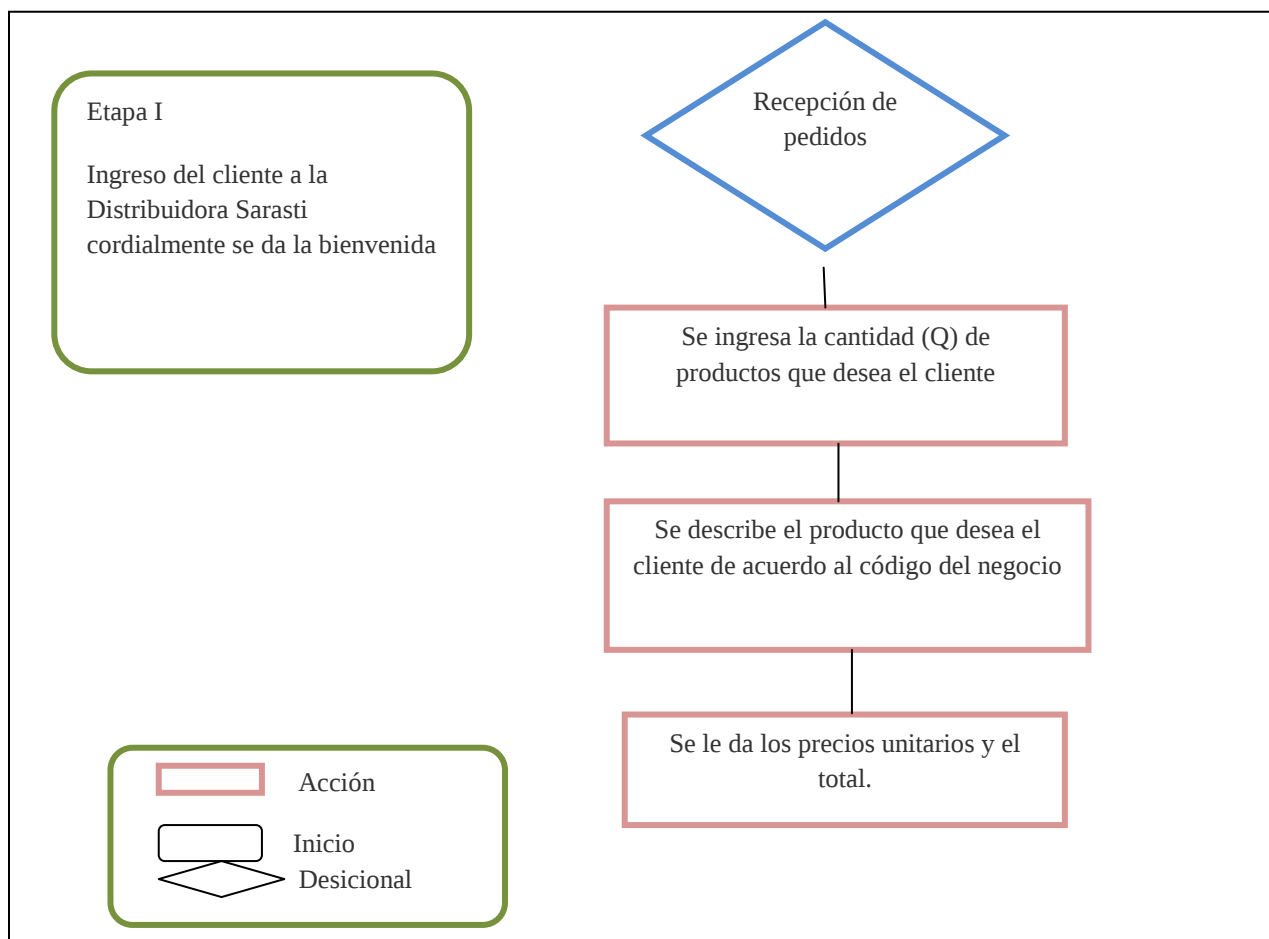
6.11.7. Atención y Servicio al Cliente

Gráfico 18: Flujograma de proceso de atención al cliente desde su ingreso hasta su salida

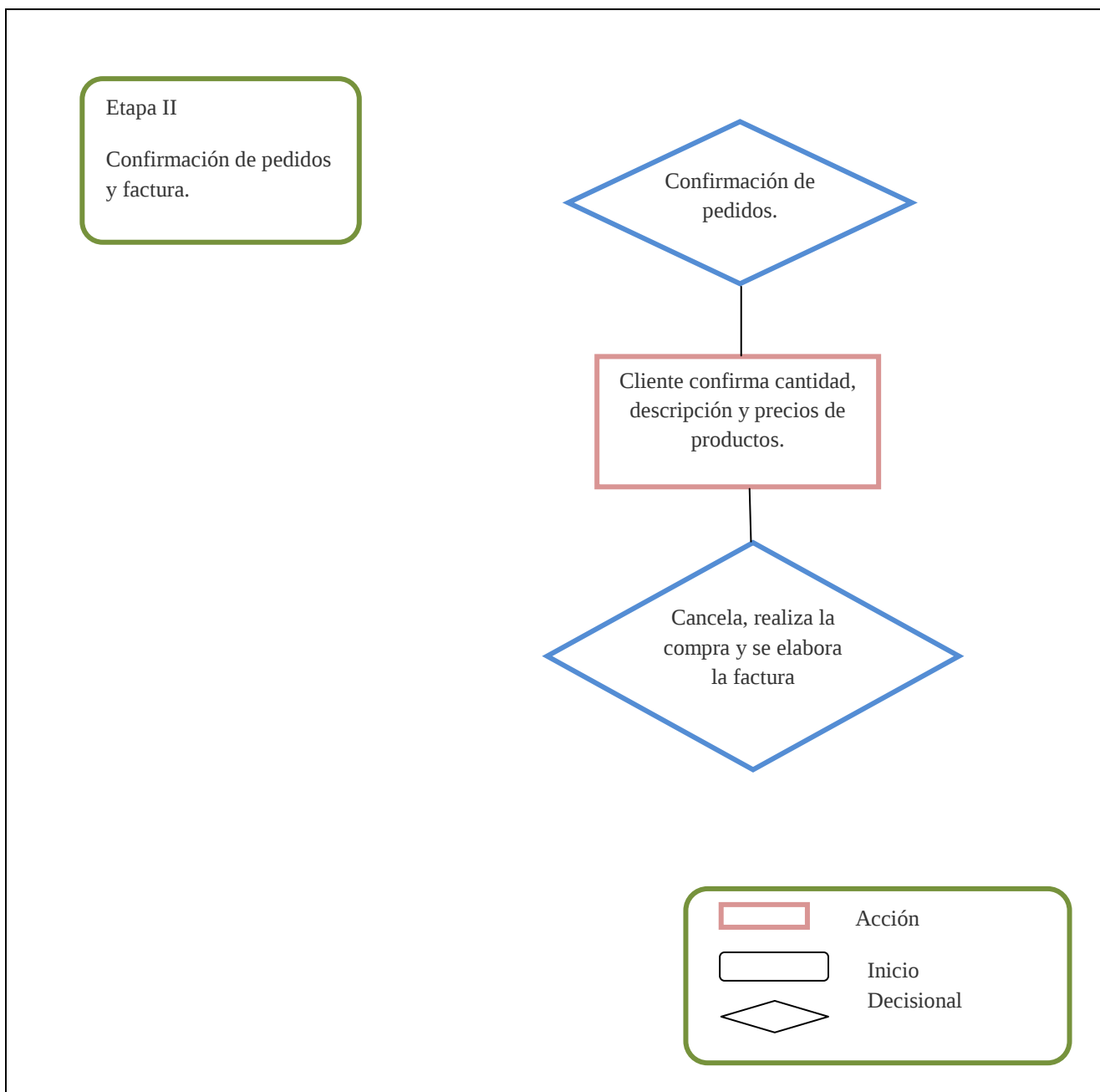


Elaborado por Lucia Sarasti P.

Gráfico 19: Proceso de atención al cliente Etapa 1



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Gráfico 20: Proceso de atención al cliente – Etapa II

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

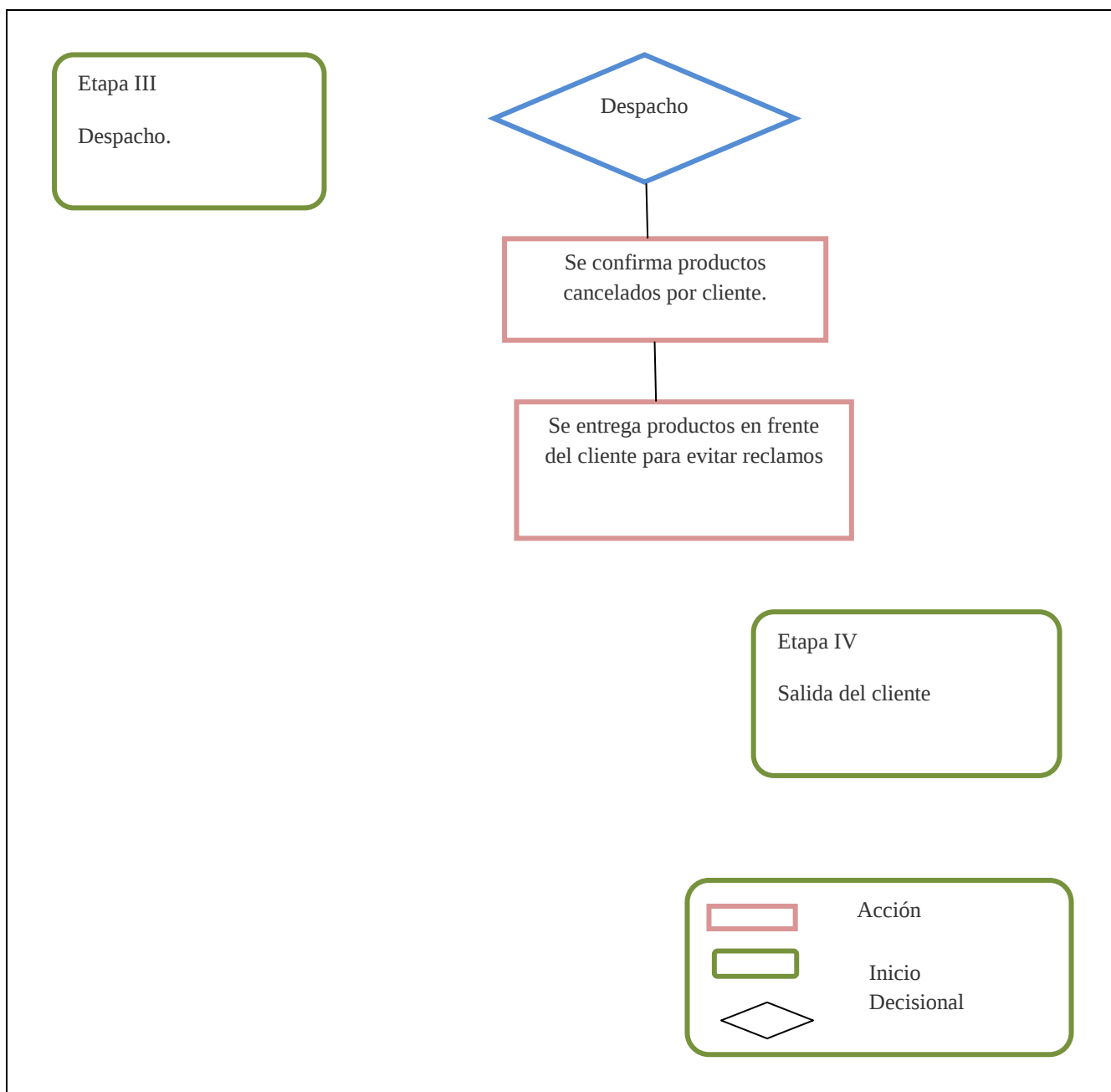
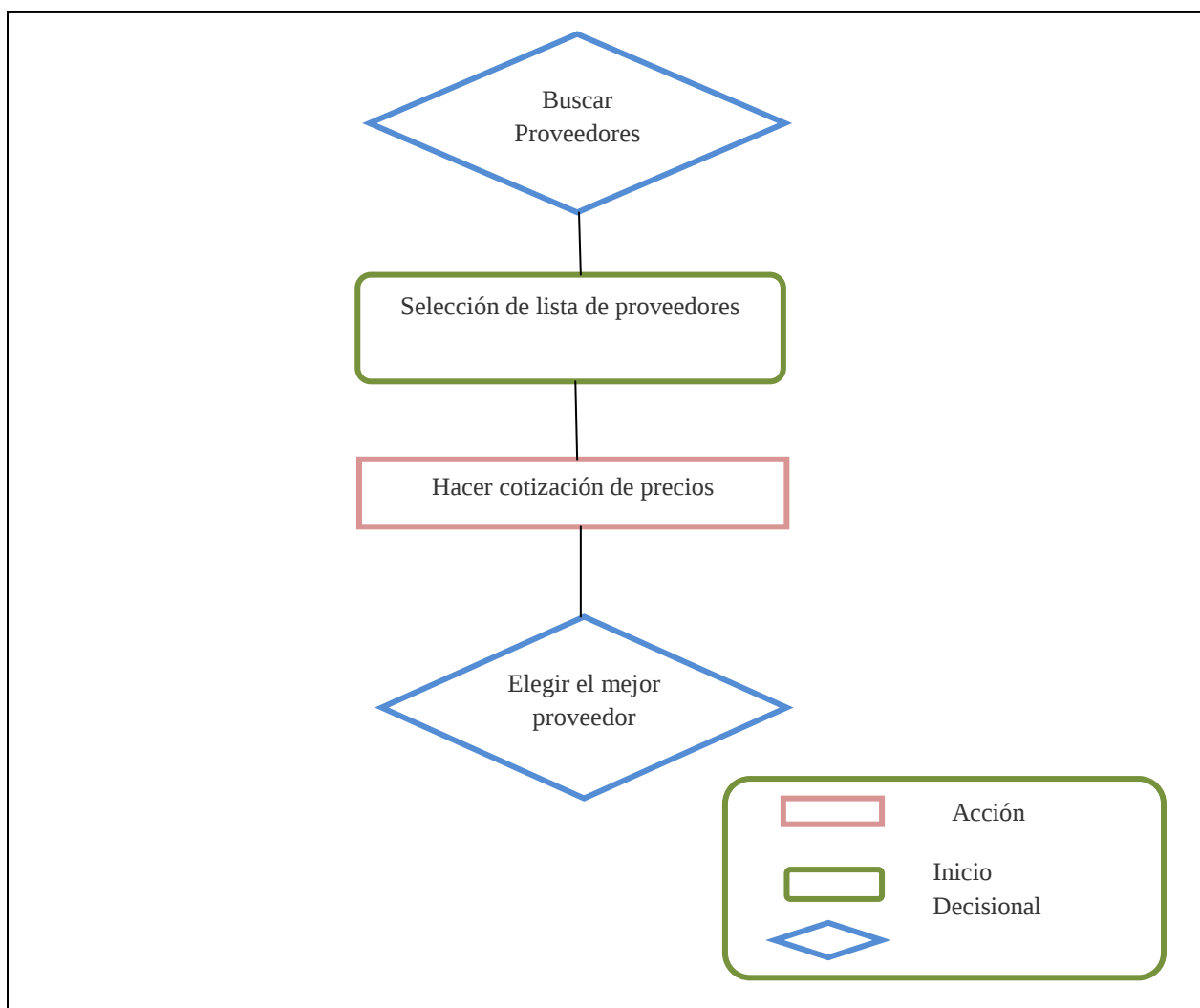
Gráfico 21: Proceso de atención al cliente – Etapa III y IV**Elaborado por: Lucia Sarasti P.**

Gráfico 22: Estudio de operación (procesos) – Compra y almacenamiento de productos



Elaborado por: Lucia Sarasti P.

6.12. Elaboración del Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

Uno de los propósitos fundamentales de elaborar el Manual de Procedimientos es para que utilice una estructura adecuada a las necesidades de la Institución. Este manual es un documento que servirá como medio de comunicación y coordinación que permitirá registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información.

Tabla 11: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisite Delicatoses EC-PR-MP-01	Manual de procesos Distribuidora Sarasti	PAG. 01 de 07 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para propietarios y gerentes	

10.1. Manual de Servicio Al Cliente para propietarios y gerentes de La Distribuidora Sarasti.
Introducción:
El éxito de las empresas depende fundamentalmente de la demanda de los clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de negocios. Puede utilizar el servicio al cliente como un método eficaz para distinguirse de la competencia. De hecho, el servicio al cliente es una de las fortalezas de las pequeñas empresas, y si lo pone de relieve puede competir con empresas más grandes que están en condiciones de ofrecer más variedad, precios más bajos y otros beneficios adicionales que usted no puede costear. Sin embargo, muchas pequeñas empresas se quedan cortas en la categoría de servicio al cliente. ¿Por qué? Una de las razones es el desconocimiento. Simplemente no hay muchos ejemplos de un buen servicio al cliente que sirvan de modelo para su empresa.
Integración de personal
Definición.- Consiste en ocupar y mantener así los puestos dentro de la organización. Esto se realiza mediante identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, y de las personas disponibles en el cual el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 12: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

 EC-PR-MP-01	Manual de procesos Distribuidora Sarasti	PAG. 02 de 07 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para propietarios y gerentes	
Dirección		
Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los administrativos con cada una de las personas que trabajan con ellos. Ya que estos dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.		
La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.		
Principios de dirección		
Coordinación de intereses	Impersonalidad del mando	
El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.	La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.	
Resolución de conflictos	Aprovechamiento de conflictos	
Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.	Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación.	
Control		
Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a sus directivos al uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.		

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 13: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisite Delicacies EC-PR-MP-01	Manual de Procesos Distribuidora Sarasti	Pág. 03 de 07 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para propietarios y gerentes	
Gestión De Ventas:		
La venta está ligada al eterno juego de convencer, de influir, de seducir de entrar en los demás.		
En el primero están: el autoconocimiento, la gestión de los propios recursos y hábitos, y el desarrollo de habilidades sociales. Y dentro del ámbito colectivo, se abordan: los programa de mejora del rendimiento que se habla de su dinámica, creatividad y tecnología y la formación y los premios		
El vendedor es responsable de que la empresa consiga el volumen y calidad de ventas necesarias, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa.		
Pida disculpas, no discuta:		
Si un cliente tiene un problema, pida disculpas y resuelva el problema. Permita a los clientes ventilar sus quejas, incluso si está tentado de interrumpirlos y corregirlos. Luego devuelva su dinero, entrégueles un artículo nuevo o lo que sea necesario para resolver el problema. Las discusiones o regateos a causa de un reembolso generan mala voluntad. Corrija los errores de inmediato. Tenga en consideración que una queja acerca de su empresa es una oportunidad para transformar la situación y crear un cliente leal. Naturalmente, algunos clientes harán reclamos demasiado excesivos como para satisfacerlos. Si eso ocurre, ponga el mayor esmero en ofrecer una alternativa atractiva y moderada.		
Pida retroalimentación, para no perder el rumbo:		
Pida a sus clientes calificar su servicio periódicamente. Esto se puede hacer mediante un breve cuestionario incluido en cada producto vendido o enviado por correo a los principales clientes. Haga el cuestionario breve para que no les resulte pesado de responder, y asegúrese de que los clientes sepan que pueden negarse a participar. Dígales siempre a los clientes que el objetivo de la encuesta es atenderlos mejor. Si completan la encuesta y no tienen problemas, les servirá de recordatorio acerca del buen servicio que ofrece. Si surgen problemas, se pueden tratar.		
Sea flexible:		
Debe ser flexible cuando se trate de sus consumidores y clientes. Esto significa hacer un proyecto para un cliente en un abrir y cerrar de ojos, organizar una reunión a primera hora de la mañana aunque le guste dormir hasta tarde y reunirse el sábado incluso si generalmente se reserva los fines de semana para usted.		

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 14: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen	Manual de Procesos Distribuidora Sarasti		Pág. 04 de 07 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para propietarios y gerentes		
EC-PR-MP-01			
Diga siempre que "Sí":			
Esto no significa renunciar a su voluntad personal a nombre del cliente, sino que implica buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de los clientes. Si administra una empresa de regalos podría envolver un obsequio en papel de regalo para un cliente importante, aunque por lo general no preste ese servicio. Podría quedarse hasta tarde para terminar un proyecto si a un cliente repentinamente le adelantan una fecha límite, o viajar en una tormenta de nieve para reunirse con un cliente aunque le resulte un viaje desagradable. Decir siempre que sí significa que utilizar las palabras "eso no es posible" está prohibido en su empresa. No puede darse el lujo de usarlas. Si esto suena caro e inconveniente, claro que lo es, pero es menos caro que perder un cliente y tener que gastar dinero y tiempo para atraer a uno nuevo.			
Estrategia Del Servicio Al Cliente			
El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.	La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.	La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.	La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.	El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.	La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.	La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.
Motivación y recompensas			
La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.			
Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.	Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.	Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.	
Solo dos actitudes:			
Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.		Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.	
Un proveedor tiende a:			
-Discutir, confrontar o desacreditar la opinión del cliente interno.	-Detener, negar u obstaculizar el servicio solicitado.	-Negar acusaciones (por supuesto).	
-Aumentar tiempos de respuesta a los clientes internos.	-Desquitarse en alguna otra actividad posible.		
Cualquiera de estas acciones, requiere de tiempo que no es productivo para cualquiera de las partes y si contabilizamos que en el 87 % de los casos, los tiempos y condiciones establecidos en procesos o procedimientos no son cumplidos, significa que en toda esa cantidad de ocasiones hubo acciones de este tipo en ambas partes. Todas estas acciones, en tantas ocasiones acumularon más del 65 % del tiempo como improductivo, lo que resulta bastante costoso para las organizaciones.			
Elaborado por: Lucia Sarasti P.			

Tabla 15: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen	Manual de procesos Distribuidora Sarasti	Pág. 05 de 07 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para propietarios y gerentes	
EC-PR-MP-01		
¿Cómo puedo detectar si en mi empresa hay mal servicio interno???		
Existen fricciones entre el personal.		
Es sumamente común, que en las empresas que desean mejorar el servicio al cliente y presionan a su personal de contacto con el logro de los objetivos, que por conseguir la satisfacción del cliente, los empleados mencionados experimenten con frecuencia fricciones y conflictos con sus compañeros de áreas que tienen como función darles soporte en su labor.		
Tal vez usted podría decirme que no debería sorprenderme por ello, y que puede ser normal que existan estos sucesos. Lo que hemos descubierto después de todos estos años, es que cuando una empresa le revela al personal de soporte que su labor es coadyuvar en la satisfacción del cliente; los sucesos que se provocan son de exigencias complejas de los clientes, y de respuestas lo más adecuadas posibles de las áreas de soporte.		
El hecho de que se convierta en un conflicto, la necesidad especial o la queja del cliente, nos demuestra que no es sino una falta de entendimiento entre las áreas. Por lo regular, cuando hay fricción es porque la gente de soporte no entiende o no desea entender que los clientes puedan ser tan exigentes o demandantes.		
- Cuando no lo entienden es porque no creen que es normal debido a que nunca han escuchado a un cliente quejarse, gritar, enojarse y amenazar con cancelar o que pida hablar con algún directivo o tal vez que de tan enojado diga que no volverá y no los recomendará.		
- Cuando no lo desean entender, el problema es más crítico porque el compañero sabe que puede ser cierto lo que su compañero que atiende a los clientes le dice y le pide para un consumidor, pero como tiene otras prioridades, ocupaciones o indicaciones, hace caso omiso o no le da la importancia que tiene. Un empleado al que no se le evalúa su desempeño en base al servicio interno, es por demás de esperarse que no le parezca importante o que -aunque le parezca - no lo tome en cuenta.		
Un jefe de compras que sabe que su aumento salarial, su bono o una promoción dependen ÚNICAMENTE del ahorro en costos, no tendrá la menor consideración de cualquier compañero que necesita de él para lograr satisfacer al cliente final.		
Fricciones disimuladas.		
Si a usted le parece que no hay fricciones en su empresa, porque cuando pregunta a sus colaboradores, todos nos esconden esa información con sus palabras MAGICAS, 'todo está en orden' o usted sigue dudando su existencia, déjeme platicarle que hemos encontrado variedades de fricciones que no son explosivas ni escandalosas, pero que son igualmente dañinas, y que pueden seguir provocando problemas con los clientes que según nosotros deseamos satisfechos.		
A veces muestran disfraces que les creamos en las organizaciones para que no sea notorio el rechazo o la falta de sincronía en los objetivos, pero sigue siendo el mismo problema.		

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 16: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen	Manual de procesos Distribuidora Sarasti	Pág. 06 de 07 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para propietarios y gerentes	
	EC-PR-MP-01	
Ejemplos comunes de estos disfraces son:		
- 'Urgencias'.- Una de las frases más comunes en las organizaciones con problemas de servicio interno es 'Todo es urgente para el cliente', pero más bien manejada como burla de parte del personal de soporte que siente con incredulidad esta aseveración de la gente del área de contacto, utilizada por supuesto por falta de apoyo para lograr los resultados de satisfacción requeridos. El tono burlón de la frase denota que su efecto ya ha concluido porque las áreas de soporte ya no la consideran cierta y vuelven a despreocuparse por el cliente. Imagine lo que pasa cuando es cierto (de verdad le urge al cliente) y su gente de soporte no lo cree, y por ende no hace su parte para cumplirle al cliente.		
- Requerimientos Mayores.- Existen organizaciones en las que el servicio interno es deficiente, por lo que la gente encargada del servicio al cliente final, considera que lo logrará mejor, si eleva sus requerimientos dependientes de las demás áreas. Por ejemplo, hay sucursales de corporativos o áreas que agrandan los pedidos de suministros, papelería porque saben que no llegan a tiempo, o completos y piden más para compensar el mal servicio, y no afectar al cliente real.		
Tips		
¿Cómo seleccionar empleados que aprecien a los clientes? Más interesante aún: ¿cómo saber cuándo una persona en realidad estima a los clientes?		
Necesitas fijarte en la actitud, las sonrisas y la energía positiva de cada persona. En Estados Unidos, Commerce Bank no permite que haya un segundo encuentro si la persona no sonríe durante la entrevista. En Southwest Airlines se pide a los aspirantes que realicen una presentación ante sus compañeros (también candidatos). Cuando un compañero no aplaude a los presentadores es eliminado. Realiza preguntas y escucha la respuesta con atención. Haz que varios líderes de servicio también entrevisten a la persona. El secreto es fijarse en las actitudes. No digas que estás buscando a alguien que aprecie a los clientes, porque el 100% de los solicitantes te dirá que así lo siente con tal de conseguir el empleo.		
En esta línea, ¿qué trucos podrían implementarse a fin de motivar a los empleados y guiarlos hacia una cultura totalmente orientada al cliente?		
Para empezar, capacita a todo tu equipo en los conceptos básicos del servicio al cliente, incentivando la autoestima y confianza en sí mismo. La conducta de la mayoría de los empleados es tal que pareciera sienten muy poco respeto por el cliente. ¿Por qué? Porque nadie les ha enseñado a atenderlos. Reconócelos en todo lo que hagan. El dinero NO funciona. La realidad es que muy pocos empleados reciben un reconocimiento de manera consistente.		

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 17: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen	Manual de procesos Distribuidora Sarasti	Pág. 07 de 07 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para propietarios y gerentes	
EC-PR-MP-01		
¿Qué acciones concretas y sistemáticas puede ejecutar un emprendedor para convertirse en un diestro líder que dirige una compañía orientada hacia la excelencia en el servicio?		
Primero, dirige la formación de tus equipos con base en algún programa de capacitación amigable con el usuario. Esto les demostrará a los empleados que la empresa se preocupa por ellos y por los clientes. Además, le proporciona a toda la organización un libreto que le permite impulsar una cultura de servicio. Lee todo libro acerca de servicio al cliente y liderazgo que encuentres. De forma ideal, lee un nuevo libro cada mes por el resto de tu vida.		

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 18: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen EC-PR-MP-02	Manual de procesos Distribuidora Sarasti		Pág. 01 de 05 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para empleados		
10.2. Manual de Servicio Al Cliente para los empleados de La Distribuidora Sarasti.			
La atención excelente al cliente es la base de todo negocio, y al mirar esto es vio la necesidad de la creación de este manual, en el se detallan los lineamientos a seguir a continuación.			
Servicio al cliente			
Qué nivel de servicio se debe ofrecer:			
Los trabajadores de la Distribuidora Sarasti deben ofrecer al cliente:			
- Cortesía: Un trabajador debe ser cortés, la perdida de los clientes se da generalmente por la falta de cortesía, es por esto que el cliente desea ser bien recibido, sentirse importante y percibir que el agente le puede ayudar.			
- Atención Rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que es ignorado, es por esto que el trabajador, debe atender lo más pronto posible, además si hay la necesidad de hacerle esperar al cliente , se debe pedir al mismo disculpas por la espera y ayudarle de manera rápida y eficaz.			
- Confiabilidad: El trabajador debe brindar la confiabilidad necesaria para que el cliente se sienta seguro de encontrar a la persona adecuada que resolverá sus problemas e inquietudes, además también esperan que si se les ha prometido algo, esta promesa sea cumplida.			
- Atención Personalizada: Al cliente le agrada sentirse importante, y le disgusta sentir que es tratado como un número, una forma de personalizar la atención es llamar al cliente por su nombre.			
.- Personal Bien informado: El cliente espera recibir de los trabajadores una información completa y segura, respecto al producto y/o servicio que se ofrece, por lo cual la capacitación es parte fundamental además del conocimiento del mismo.			
- Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario el trabajador debe responder con entusiasmo y cordialidad a las necesidades del mismo.			
Reglas importantes que los trabajadores deben tomar en cuenta			
Mostrar atención	Tener una presentación adecuada	Atención personal y amable	
Tener a mano la información adecuada		Expresión corporal y oral adecuada	
Escuchar:			
El Sentido del oído es una de las exclusivas con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos.			
Escuchar va mas allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural desde ser desarrollada.			
Es una manera natural de adquirir información Así podemos entablar relaciones, hacer amigos		Para que quien habla se sienta reconocido	

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 19: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen EC-PR-MP-02	Manual de procesos Distribuidora Sarasti		Pág. 02 de 05 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para empleados		
Preguntar:			
Es la manera más sencilla para recoger la información de quien tenemos en frente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor.			
La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de as palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación intolerancia o cercanías al efectuar la pregunta debemos ser neutrales.			
Sentir:			
Mediante esta habilidad transmitimos empatía y aplanamos el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes a sentir lo que el otro se siente con respecto a una situación o problema particular.			
Excelentes Servicios O Excelentes Resultados			
Los aspectos que el cliente evalúa son:			
La apariencia: es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.			
La actitud: es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.			
Los valores: son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, honradez, credibilidad y confianza son los factores críticos.			
Como Debe Ser La Presentación Personal			
Saludar al cliente	Tener una sonrisa amistosa. apariencia agradable	En medida de lo posible, dar su nombre	Utilizar preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.
El lenguaje corporal debe denotar respeto		Cuando trata de tu o de usted al cliente	
Objeciones			
Son observaciones que hace el cliente al momento de ofrecerle el producto.		Puede ser sincera (cuando el cliente tiene realmente duda) o de pretexto (cuando el cliente se defiende para evadir la acción de compra)	
Normas para contestar las objeciones			
Aceptarlas, no rechazarlas	No interrumpirlas, escucharlas	No evadirlas, afrontarlas no usar la política del avestruz	No discutir, informar persuadir
Usar la técnicas del sacacorchos, es decir cuando el cliente no puede expresase claramente ayunadlo con preguntas adecuadas		Usar un poco de buen humor	
No sueltes la lengua, a veces puedes quiere contestarle al cliente como se merece, no lo hagas que no tendrá prestigio.		Si el, servicio es el mejor, más clientes estarán interesados en hacer a que nuestra compañía se lo proporcione.	
Elaborado por: Lucia Sarasti P.			

Tabla 20: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

Tabla 20: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti		
DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen	Manual de procesos Distribuidora Sarasti	Pág. 03 de 05 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para empleados	
EC-PR-MP-02		
Importancia del servicio al cliente		
Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.		
Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno,		
Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste.		
La comunicación efectiva		
Comunicación: Es la que expresamos mediante el uso de la voz, es por esta razón que al saludar al cliente con calidez hacemos que el mismo se sienta bienvenido.		
Ser Precisos: No se deben utilizar frases como:		
• Haré lo que más pueda	• No puedo con este cliente	
• Le ayudo más tarde	El cliente no entiende que es “lo que más podemos”	
No omitir ningún detalle: Cuando le digamos al cliente cualquier información en especial lo que debe hacer o como debe cancelar sus facturas pendientes no debemos omitir detalle alguno ni tergiversar información.		
Los diez mandamientos de la atención al cliente		
Las empresas, dentro de su <i>plan</i> estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.	- El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.	
- No hay nada imposibles cuando se quiere	A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.	
- Cumple todo lo que prometas	Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?	
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.	Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.	
- Para el cliente tu marcas la diferencia .Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.		
- Fallar en un punto significa fallar en todo	Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.	

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 21: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen	Manual de procesos Distribuidora Sarasti	Pág. 04 de 05 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para empleados	
	EC-PR-MP-02	
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos		
Los empleados propios son " el primer cliente" de la empresa si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.		
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente	La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.	
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar	Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".	
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo		
Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.		
Un cliente insatisfecho, tiende a:		
-Reclamar, confrontar o criticar a sus proveedores.	-Corretear, demandar o exigir al proveedor para recibir lo que solicita.	
-Acusar con compañeros o líderes.	-Regatear condiciones y tiempos de entrega.	
¿Cuáles son los errores más comunes que una compañía, especialmente si está en pleno crecimiento, comete al tratar con sus clientes?		
Aquí va una lista de errores clásicos:		
- Creer que el cliente está equivocado.	- Pensar que los empleados van a "regalar toda la tienda" para arreglar un problema.	
- Decir: "sólo yo puedo tomar esta decisión".	- Nunca capacitar a todo el personal en las destrezas de servicio al cliente.	
- No integrar constantemente nuevos programas de capacitación.	- Asumir que el empleado se irá de la empresa, por lo que no puedes darte el lujo de capacitarlo.	
- Soñar que tienes un número ilimitado de clientes.		
¿En qué consiste el famoso "toque personal" del servicio?		
Los empleados nunca usan las destrezas finas. Creo que el uso del nombre del cliente es muy poderoso. Está lleno de magia. La mayoría de las empresas se concentran en la tecnología o en otros atributos y nunca enseñan las destrezas finas. El resultado es que toda la organización evita a los clientes y no comunica su oferta de valor.		
El poder del trato personal y el uso del nombre del cliente hace la diferencia.		

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 22: Manual de Procesos de la Distribuidora Sarasti

DISTRIBUIDORA SARASTI Exquisit Delicatesen	Manual de procesos Distribuidora Sarasti	Pág. 05 de 05 Revisión: 04 Área Administración
	Manual de servicio al cliente para empleados	
EC-PR-MP-02		
La realidad del servicio es bastante dura. ¿Qué técnicas utilizar, por ejemplo, para tratar con un cliente enojado.		
1. Escucha con cuidado e interés lo que el cliente tiene que decir. Ponte en sus zapatos.		2. Ofrece respuestas que demuestren que te importa su inquietud y que lo estás escuchando.
3. Haz preguntas de una manera preocupada y escucha activamente las respuestas del cliente.		4. Sugiere una o más alternativas para responder a sus preocupaciones.
5. Ofrece disculpas sin echarle la culpa a nadie.		6. Resuelve el problema o encuentra a alguien que lo pueda hacer.

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

6.13. Conclusiones y Recomendaciones

6.13.1. Conclusiones

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- Permite normalizar la ejecución de tareas estándar y facilita la toma de decisiones programadas.
- Evita la superposición de tareas entre diferentes áreas de la organización.

- Simplifica y/o racionaliza la ejecución de tareas que cuando no están normalizadas resultan confusas, voluminosas y, por lógica consecuencia, costosas.
- Incrementa la motivación del empleado, ya que permite la detección de los objetivos de la organización mediante el aporte de sus tareas.
- Refleja la evolución administrativa de la organización y el nivel de racionalización alcanzado.
- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Facilita el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos administrativos.

6.13.2.Recomendaciones

Espero se tome en cuenta estas pautas para servir de una excelente manera a nuestros clientes, y así llegar a la consecución de los objetivos de la empresa.

Además este manual servirá como pauta para capacitación y desarrollo de las competencias del nuevo personal

BIBLIOGRAFÍA

AHOY, Christopher K. “Administración de operaciones con enfoque en el cliente: Cómo alinear los procesos de negocio y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa”. México. Editorial McGraw-Hill.

ALBRECHT, Kart. / BRADFORD, Lawrence J. “La Excelencia en el Servicio”. Bogotá, Colombia. Editorial 3R Editores.

ALBRECHT, Kart. “Servicio al cliente interno: Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia”. Barcelona, España. Editorial Paidós.

BERRY, T. “Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras”. Caracas. Editorial Díaz de Santos. 1996.

BERRY, T. “Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total”. Caracas. Editorial Mc Graw Hill de Management. 1992.

CALLE, Ramiro. “El dominio de la mente”. 2002.

CHIAVENATO, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 1995

DEMING. “La revolución del servicio: Lo único que cuenta es un cliente satisfecho”. Bogotá, Colombia. Editorial 3R Editores.

DEMING, Edwards. “La nueva economía”. 1994.

DEMING, Edwards. “El sistema Deming”. 1990.

DESATRICK, R. “Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio.” Caracas. Editorial Legis IESA. 1990.

DESATNICK. “Como Conservar Su Clientela, secreto Del Servicio”. Editorial Legis S.A. 1990.

DORIA, Evaristo. “Retail Marketing: El Nuevo Marketing de los Negocios”. Editorial Prentice Hall. 2002.

DRUKER, P. “El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana”. Buenos Aires. 1990.

FISHER, L. / NAVARRO V. “Introducción a la Investigación de Mercado”. México. Editorial Mc Graw Hill. 1994.

FRANCÉS, Antonio. “Estrategias y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral”. Editorial Pearson Educación.

FRANKLIN, Enrique. “Comportamiento organizacional: Enfoque para América latina”. Editorial Pearson Educación.

GALINDO, Wellington. “Puntos de control”. 1991-1997.

GALINDO, M. “Fundamentos de Administración.” México. Editorial Trillas. 1991.

GATTORNA, John. “Cadenas de abastecimiento dinámicas: Cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren”. Editorial Ecoe Ediciones.

HAMMER, Michael. CHAMPY, James. “Reingeniería”. 1993.

HARRINGTON, H. J. “Mejoramiento de los procesos”. 1994

HARRINGTON, J. “Cómo Incrementar la Calidad Productiva.” Caracas. Editorial Mc Graw Hill. 1998.

HERNÁNDEZ, S. “Metodología de la Investigación”. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 1995.

HOROVITZ, Jacques. / JURGENS PANAK, Michele. “La Satisfacción del Cliente”.
México. Editorial McGraw-Hill / Interamericana.

HOROVITZ, Jacques. “La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente”. Madrid. Editorial Mc Graw Hill. 1997.

IMAI, Druker. “Calidad de productos y servicios”. 1998.

JHONSON, Gerry. “Dirección estratégica”. Editorial Pearson Educación.

JOHANSON MCHUGH PENDLEBRY, Wheeler. “Reingeniería de organizaciones”. México. Editorial Limusa, 1995.

KARL, Albrecht. “Gerencia del Servicio”. Caracas. Editorial Legis Fondo. 1998.

KARL, Albrecht. “La Revolución del Servicio. Primera Edición”. Bogotá. Editorial 3R Editores. 1997.

LERNA G, Héctor Daniel. “Metodología de la investigación propuesta, anteproyecto y proyecto”. Editorial Ecoe Ediciones.

LOVELOCK, Christopher. “Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios”. Editorial Pearson Educación.

MARTIN, Joseph. “Todo el poder al cliente: El nuevo imperativo de la calidad del servicio”. Barcelona, España. Editorial Paidós, 1994.

MASAAKI, Imai. “Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)”. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 1998

MORALES, B. “Levantamiento de Información para Sistemas de Manuales y Automatizados. Barquisimeto”. 1998

OLMEDO, José A. / COIINO, César. “Las administraciones públicas en España”. 2002.

PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso. “Marketing social: Teoría y práctica”. Editorial Pearson Educación.

ROJAS MOYA, Jaime Luis. “Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud”. 2003.

ROMERO, J. Guillermo. “El contrato de empleo : ensayo de sociología jurídica”. Lima. Editorial Torres Aguirre. 1923.

SABINO, C. “El Proceso de Investigación”. Caracas. Editorial Panapo. 1992.

SIEHL, C. / MARTIN, J. “Aprender la cultura organizacional”. Documento de Trabajo, Universidad de Standford. 1981

SALVADOR PARRADO, D. COLINO, César. “Gestión de procesos”. 2006.

SCHIFFMAN, León. “Comportamiento del consumidor”. 10ª ed. Editorial Pearson Educación.

SCHNARCH K., Alejandro. “Marketing para emprendedores: Cómo identificar oportunidades y desarrollar empresas exitosas”. Editorial Ecoe Ediciones.

SIEHL, C.; MARTIN, J. “Organizational culture: A key to financial performance”. San Francisco. 1990.

SIERRA, Bravo, “Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios resueltos”. 2003

STEVENSON, H., & GUMPERT, D. “El corazón del espíritu empresarial”. Revista de Derecho y Economía. 1985.

STONER, J. “Administración”. 6ª ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

TAYLOR. FAYOL. “Planificación estratégica”. 1899.

TOSTI, D.; JACKSON, S. “Alineación: ¿Cómo funciona y por qué es importante”. 1994.

WEINER, Y. “Formas de sistemas de valores: un enfoque en la efectividad organizacional y cambio cultural y el mantenimiento”, Academia de Gestión Ejecutiva. 1988.

WELCH, J. A. / NAYAK, P. M. “Sourcing estratégico: un enfoque progresivo a la decisión de hacer o comprar”. Academia de Gestión Ejecutiva. 1992.

WELLINGTON, P. “Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen”. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. 1997.

WILLIAMSON, O. "Economía de costos de transacción: las relaciones contractuales",
Revista de Derecho y Economía. 1979.

YUKL, Gary. "Liderazgo en las organizaciones". Editorial Pearson Educación.

GLOSARIO

Actividad: Representa la producción de los bienes y servicios que la Entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones dentro de procesos y tecnologías acostumbrados.

Reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones, dentro de los procesos y tecnologías vigentes. Es permanente y continua en el tiempo.

Acto Administrativo: Declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta.

Actos de Administración Interna: Los actos de administración interna se orientan a la eficacia y eficiencia de los servicios y a los fines permanentes de las entidades. Son emitidos por el órgano competente, su objeto debe ser física y jurídicamente posible, su motivación será facultativa cuando los superiores jerárquicos impartan las órdenes a sus subalternos en la forma legalmente prevista.

Bonificación Diferencial: La bonificación diferencial tiene por objeto:

- a) Compensar a un servidor de carrera por el desempeño de un cargo que implique responsabilidad directa; y
- b) Compensar condiciones de trabajo excepcionales respecto del servicio común.

Esta bonificación no es aplicable a funcionarios.

Entidad Empleadora: Toda persona natural, empresas e instituciones públicas o privadas que emplean trabajadores bajo relación de dependencia, las que pagan pensiones y las cooperativas de trabajadores. Se considera también entidad empleadora a las personas naturales que contraten trabajadores del hogar.

Escala Remunerativa: Comprende las categorías remunerativas de una determinada Entidad, regulada por el régimen laboral de la actividad pública o privada, diferenciadas por Grupos Ocupacionales (Profesional, Técnico y Auxiliar y personal Directivo)

Estandarización: El proceso de racionalización consistente en ajustar a un determinado tipo o modelo los bienes o servicios a adquirir o contratar, en atención a los equipamientos preexistentes.

Estructura de Cargos Clasificados: Conjunto interrelacionado de criterios sobre el tipo de función, el nivel de responsabilidad y los requisitos mínimos requeridos que rigen la clasificación de cargos.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Incertidumbre: Asunto cuyos resultados o consecuencias dependen de acciones o hechos futuros que no están bajo el control directo de la entidad pero que pueden afectar a los estados financieros.

Incorporación de Personal: La incorporación de personal es un proceso técnico que comprende, la convocatoria, evaluación y selección de los postulantes más idóneos para ocupar cargos en las entidades del sector público. La selección permite identificar a

quienes por su conocimiento y experiencia, ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional

Niveles Jerárquicos: Son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional los cargos o las personas que los ejercen y que tienen suficiente autoridad y responsabilidad para dirigir o controlar una o más unidades administrativas.

Normas técnicas, métodos y procedimientos: Directivas dictadas por la ODI referentes a la identificación, formulación y evaluación de Proyectos de Inversión Pública.

Objetivo Específico: Propósito particular que se diferencia del Objetivo General y Parcial por su nivel de detalle y complementariedad.

Objetivo General: Propósito en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos agregados y que constituye la primera instancia de congruencia entre el Planeamiento Estratégico del Pliego y los Presupuestos Anuales.

Planeamiento: Proceso que permite a las entidades del sector público definir sus Propósitos y elegir las Estrategias para la consecución de sus Objetivos Institucionales, así como conocer el grado de satisfacción de las necesidades de aquellos a los que ofrece sus bienes y servicios.

Servicio: La actividad que realiza una persona ajena a la Entidad, para atender una necesidad, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas las prestaciones del contratista.

Simplificación Administrativa: Se entiende por Simplificación Administrativa los principios y las acciones derivadas de éstos, que tienen por objetivo final la eliminación de obstáculos o costos innecesarios, para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para Empleados

Cuestionario Estructurado Aplicados a los CLIENTES Internos de la Distribuidora Sarasti
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Señores, su veracidad en las respuestas permitirá al grupo investigador desarrollar un trabajo real y efectivo. Agradecemos su colaboración y garantizamos absoluta reversa de su información.

I.- OBJETIVO: Recolectar información que permitan la elaboración de un Plan de Procesos relacionado con el Servicio al Cliente en la Distribuidora Sarasti

II.- INSTRUCTIVO: En el paréntesis de cada pregunta coloque una X en la respuesta elegida

III.- DATOS GENERALES:

* Edad:

* Sexo:

IV DATOS ESPECIFICOS:

A: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre empleados y clientes?

SI ()

NO ()

B: ¿Asesora Usted a los clientes?

SI ()

NO ()

C: ¿De qué manera se siente motivado para un mejor desempeño en su trabajo?

Aumento de sueldo ()

Premios ()

Bonificaciones ()

D: ¿La Distribuidora Sarasti se rige bajo un esquema para atención al cliente?

SI ()

NO ()

E: ¿Existe un responsable de la calidad en la atención al cliente?

SI ()

NO ()

Gracias por su Colaboración

Anexo 2: Cuestionario para Clientes

Cuestionario Estructurado Aplicados a los CLIENTES Externos de la Distribuidora Sarasti

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Señores, su veracidad en las respuestas permitirá al grupo investigador desarrollar un trabajo real y efectivo. Agradecemos su colaboración y garantizamos absoluta reversa de su información.

I.- OBJETIVO: Recolectar información que permitan la elaboración de un Plan de Procesos relacionado con el Servicio al Cliente en la Distribuidora Sarasti

II.- INSTRUCTIVO: En el paréntesis de cada pregunta coloque una X en la respuesta elegida

III.- DATOS GENERALES:

* Edad:

* Sexo:

IV DATOS ESPECIFICOS:

A: ¿Ha recibido asesoramiento o apoyo que le permita satisfacer sus requerimientos?

SI ()

NO ()

B: ¿Se siente motivado por las promociones que se realizan?

SI ()

NO ()

C: Cómo califica la atención recibida en la Distribuidora Sarasti?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

Regular ()

D: Los productos y la atención al cliente que ofrece la Distribuidora Sarasti, satisfacen sus requerimientos?

SI ()

NO ()

Gracias por su Colaboración

Anexo 3: Tablas de Precios de proveedores, productos y precios de la Distribuidora Sarasti

Tabla 23 - Distribuidora I.C.CO Universal

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
ICCO	caramelo delicia	1,22
ICCO	chocolate osito blanco	3,82
ICCO	chocolate superior	0,74
ICCO	chocolate superior grande	1,43
ICCO	chupete yeye surtido	1,10
ICCO	cocoa universal	1,27
ICCO	corazon huevitos	0,00
ICCO	huevoitos 250 gr	2,17
ICCO	huevoitos 400gr	3,26
ICCO	leche miel	1,15
ICCO	Manicitos	0,00
ICCO	manicho	6,10
ICCO	menta< glacial	1,10
ICCO	minimanicho x 12	3,05
ICCO	minimanicho x 30	3,41
ICCO	osito blanco	3,82
ICCO	surtido la universal 30	1,10
ICCO	Zumo	1,23
ICNAV	bombones 1,5 kilos	14,62
ICNAV	caramelo masticable 2kilos	7,13
ICNAV	caramelo surtido 10 kilos	21,94
ICNAV	caramelo surtido 5kilos	10,97
ICNAV	Delicia	1,22
ICNAV	Galleta	2,28
ICNAV	huevoitos 2 kilos	14,61
ICNAV	minimanicho 2kilos	16,14
ICNAV	tofee especial y doble 2kilos	7,06
ICNAV	bombon croqueta manicho	2,46

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 24: Adams

Código	Descripción del Producto	P. venta 6,0
A01	Bubaloo	1,81
A01	certs pastilla	2,72
A01	chicle adams x 100	3,49
A01	chicle adams x 20	4,13
A01	chicle spimball tutti	1,52
A01	clorets barra	2,47
A01	clorets masticable	2,17
A01	clorets masticable 50s	0,86
A01	cuarto de caja de adams grande	1,04
A01	cuarto de caja de adams pequeño	0,88
A01	halls barra 12	2,47
A01	halls caramelo funda	2,33
A01	media caja de adams grande	2,07
A01	media caja de adams pequeño	1,75
A01	Sparkies	1,62
A01	Superbomba	1,52
A01	trident pequeño x 60	2,17
A01	trident splash	5,45
A01	trident stracare	4,29
A01	trident x 18	4,03

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 25: Promercon

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
AR13	alfajor bonabon 40gr	0,37
AR13	alfajor bonabon x6	2,20
AR13	baston viena	1,67
AR13	bombon zamba de leche	3,65
AR13	bon o bon display de 510gr	4,05
AR13	butter tofee black 800 gr	4,69
AR13	butter tofee vainilla 957 gr	4,94
AR13	butter toffe chocolate 150gr	0,89
AR13	butter toffe chocolate 957gr	5,18
AR13	butter toffe vainilla 150gr	0,82
AR13	caramelo baston viena 470gr	1,76
AR13	caramelo butter and cream935gr	3,94

AR13	caramelo butter cr. pote 300 gr	2,70
AR13	caramelo butter cream 520gr	2,18
AR13	caramelo frutilla choc. 405 gr	2,31
AR13	caramelo gagitos frutales 420gr	1,15
AR13	caramelo italo	3,03
AR13	caramelo leche milk arcor	1,32
AR13	caramelo limon arcor 420gr	1,15
AR13	caramelo menta arcor	0,99
AR13	caramelo menta chocol, 810gr	4,33
AR13	caramelo menta chocol,454gr	2,24
AR13	caramelo menta cristal	0,57
AR13	caramelo mentho pluss surtido	1,15
AR13	caramelo naranja arcor 420 gr	1,15
AR13	caramelo naranja choc 454 gr	2,31
AR13	caramelo rell. fitzz 312gr	0,98
AR13	caramelo rellema de miel 810gr	2,96
AR13	caramelo relleno de miel 420 gr	1,48
AR13	caramelo saq frut metal 420g	1,25
AR13	caramelo saquito frutas 453gr	1,49
AR13	caramelo saquito frutas 810 gr	2,83
AR13	caramelo saquito menta 405gr	1,57
AR13	caramelo saquito relleno 405 gr	1,62
AR13	caramelo strawberry candy520 gr	1,85
AR13	caramelo surt frutas metal420gr	1,14
AR13	cereal milk	3,09
AR13	chicle grosso	3,55
AR13	chicle bolin bola menta	1,59
AR13	chicle buble bolita	1,50
AR13	chicle cowboy sticker mágico	2,84
AR13	chicle dinovo frutis	2,04
AR13	chicle huevito	3,33
AR13	chicle poosh	1,42
AR13	chicle scut	1,58
AR13	chicle tutti bol. tutti frutti 380gr	1,69
AR13	chocolate golpe	3,16
AR13	chocolate nikolo	5,04
AR13	chocolate sapito	4,56
AR13	chupete mr. pops chicle	2,00
AR13	chupetin big big 800gr	2,00
AR13	chupetin butter creams	2,00

AR13	chupetin mrpops acidos 420 gr	2,00
AR13	cremino surtido 470 gr	1,97
AR13	galleta mana	0,52
AR13	goma cerebritos	1,82
AR13	goma frutidientes 1 kilo	2,17
AR13	goma frutidientes 150gr	0,64
AR13	goma frutidientes 500 gr	1,98
AR13	goma frutigelatina ositos 30gr	1,96
AR13	goma frutigelatina tiburon 30gr	1,96
AR13	goma frutigelatina viboritas	2,50
AR13	goma jelly buttons 900 gr	3,71
AR13	goma mogul frutales 50gr	2,84
AR13	goma mogul frutales 900 gr	3,71
AR13	goma rollo mogul 35gr	1,87
AR13	huevo toys	5,85
AR13	marshmallow 120 gr	0,73
AR13	marshmallow 35 gr	0,23
AR13	mentho plus surtido	1,10
AR13	monedas ruleta	1.13
AR13	oblea bonabon x4	3,51
AR13	oblea rigochoc	2,84
AR13	privilegio funda 353 gr	1.23
AR13	rocklets grande 40 gr	5,96
AR13	rocklets pequeño 20gr	4,16
AR13	tofee surtido 470 gr	1,49
AR13	wafer lonchera	1,01
CH13	chito gigante natural	6,38
CH13	chito mediano natural	6,07
CH13	chito mediano tira	0,51
CH13	papickracs mediana	2,56
ECU13	mask frunas 576	1,53
EST	bon o bon chocolate 600 gr	4,05
EST	bon o bon pote acrilico mixto	3,09
EST	butter tofee chocolate pote 300g	2,73
EST	butter tofee vainilla pote 300gr	2,73
EST	estuche bonabon pote amar	2,99
EST	estuche privilegio azul	1,69
EST	estuche privilegio bandeja	0,92
EST	estuche privilegio corazón	2,05
IT13	choc monedas pequeñas	3,16
IT13	mask taco 576gr	1,97

IT13	moritas 40 gr	2,00
IT13	wafer hiper	0,87

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 26: Confiteca

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
CONFT	agogo centro liquido	3,45
CONFT	agogo grande liquido	1,62
CONFT	agogo hot grande x 5	1,62
CONFT	agogo original gigante	1,38
CONFT	agogo super gigante x 150	10,04
CONFT	agogo surtido	2,39
CONFT	agogo tutifruti	1,62
CONFT	bola menta y frutimix	1,62
CONFT	bola x300 agogo original	2,62
CONFT	caramelo leche chocolate	1,29
CONFT	caramelo milklin	1,88
CONFT	choco tin	2,05
NAVCONFI	chocotin nuevo	2,78
CONFT	chpete kataboon	2,33
CONFT	chupete american	0,97
CONFT	chupete miniplop surtido	1,00
NAVCONFI	chupete plop love	2,33
NAVCONFI	estuche chocolate seda	2,45
CONFT	jazz masticable surtido 70s	0,95
CONFT	jazz surtido	1,43
CONFT	Kataboon	1,91
CONFT	kataboon pink limonada	1,91
CONFT	melo leche miel	1,80
CONFT	melo surtido	1,33
CONFT	paleta pinta pinta	2,09
CONFT	plop centro liquido	1,94
CONFT	plop fresa acida superman	3,83
CONFT	plop fresa acida x 48	3,77
CONFT	plop fresa acida y surtido	1,94
CONFT	plop leche chocolate 20 u	1,94
CONFT	plop leche chocolate 24u	1,09
CONFT	plop trance	1,94
CONFT	plop tricolor	1,94

CONFT	super hiper acido x 100	3,80
CONFT	toffes manjar fino	2,07
CONFT	tumix clorofila aliento	2,16
CONFT	tumix grande x5	2,16
CONFT	tumix x 100 y pillow pack 2x1	2,41
CONFT	zoom y tafi	1,21

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 27: Gato - Yolanda Montenegro

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
MONT	avena quaker	0,00
MONT	Bocadelli	0,79
MONT	chocmelo grande	6,46
MONT	chocmelo pequeño	1,56
MONT	chupete rebelde	0,00
MONT	chupi plum	3,85
MONT	mora solida	0,73
MONT	Quipito	2,56
MONT	Tubito	6,60
Elaborado por: Lucia Sarasti P.		22.55

Tabla 28: Disama

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
DISAMA	caramelo fresa lorigail	0,96
DISAMA	caramelo menta polar lorigail	0,96
DISAMA	caramelo miel leche lorigail	0,96
DISAMA	caramelo surtido lorigail	0,96
DISAMA	fresa lorigail	0,96
DISAMA	galleta cocada	0,23
DISAMA	galleta patty	0,23
DISAMA	moritas 40gr	1,91
DISAMA	royal candy	1,08
DISAMA	zoologia loorigail	0,73

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 29: Dispacif

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
D14	red bull	1,87
D14	crema choc	2,48
D14	vicio pequeño	0,99

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 30: Dipor

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
DIPNO	caramelo blast	1,31
DIPNO	chicle chavo	2,04
DIPNO	chicle jaimito chiste	1,94
DIPNO	chinchin tetraedro	1,90
DIPNO	choco punch	2,29
DIPNO	choco trueno	2,24
DIPNO	chocopunch barney	2,29
DIPNO	chocopunch pintalengua	1,52
DIPNO	chocopunch tres sabores	1,88
DIPNO	Durazno	1,47
DIPNO	Frutonga	3,25
DIPNO	galleta choc. winter lila	1,88
DIPNO	galleta choc. winter verde	1,88
DIPNO	goma barney	1,22
DIPNO	gomas bob esponja	1,09
DIPNO	Mani	1,63
DIPNO	Mani	1,32
DIPNO	maxi toffe	1,77
DIPNO	Mustafa	1,85
DIPNO	palito winters	1,88
DIPNO	Ricositos	1,23
DIPNO	winteritos	1,88
DIPNP	maxi de leche	1,61
DIPOR	caramelo tamarindo relleno	1,31
DIPOR	cereal toni	2,07
DIPOR	chin chin	2,11
DIPOR	chocolate winter xl	2,66
DIPOR	Chocopaletón	3,12
DIPOR	chupete 3d pops	1,49

DIPOR	chupete chicludo	0,86
DIPOR	chupete kabezón limón	3,55
DIPOR	chupete tamarindo	1,74
DIPOR	chupete yogueta urtido	1,57
DIPOR	Ensueño	2,34
DIPOR	goma pizza	9,41
DIPOR	gummy doogie	3,44
DIPOR	mini burger	3,45
DIPOR	mini de leche	0,73
DIPOR	ole ole	1,10
DIPOR	Tampico	0,23
DIPOR	winterito mellows	1,30
NAVDIP	caramelo aldor fresa	2,12
NAVDIP	caramelo aldor fruty surtido	2,12
NAVDIP	caramelo blando aldor granel	2,27
NAVDIP	caramelo yogueta granel	2,53

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 31: Frito - Lay – Snacks

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
F19	cheetos mediano pizza	0,22
F19	cheetos pequeños	2,11
F19	cheetos queso	1,55
F19	chesse tris	2,67
F19	cheto hamburguesa	2,11
F19	chicharon fiesta	0,97
F19	chicharon mediano	0,66
F19	chicharon pequeño	2,67
F19	chupete yogueta	1,72
F19	dorito gigante	1,14
F19	dorito mediano	0,83
F19	dorito pequeño	3,09
F19	Gudyz	1,55
F19	gudyz poffkorn	1,55
F19	kachito 200 gr	0,74
F19	kachito natural gigante	0,26
F19	kachito natural peq	1,55
F19	papa lights gigante	1,26
F19	papa lights mediana	0,78
F19	papa lights pequeña	3,09

F19	platanito pie nat	3,11
F19	rufles gigante 200gr	1,52
F19	rufles mediana 100 gr	0,66
F19	rufles peq x 12	3,09
F19	chicharron 100 gr	1,53

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 32: Fresan – Prodial

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 8%
F6	f. goma (3t x 15u)	2,31
F6	f. mini goma (3t x 15u)	1,82
F6	mini postre x 50 u	1,82
F6	postre grande con jug x 10	2,20
F6	postre grande x 10	1,76
F6	postre mediano x 20 u	1,87
F6	postre peq x 15 con jug	1,43
F6	postre pequeño x 30 u	1,60
F6	postre x 20	1,71
F6	tricolor con juguete	2,11
F6	tricolor x 8 u	1,76
F6	postre x15u	1,87

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 33: Distribuidora Juan de la Cruz

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
JDLC	chup. pimplep surtido tra	1,12
JDLC	chupete chicludo	0,83
JDLC	chupete pimplep	1,12
JDLC	chupete tamarindo	1,55
JDLC	Golpe	2,73
JDLC	marsh mallows angel	1,69
JDLC	mpapel megaflor x12	6,84
JDLC	papel kleenex	1,21
JDLC	papel kleenex flor x 12	3,30
JDLC	scott pluss x 12	2,19
JDLC	scott x 4	0,73
JDLC	yogueta ice cream	1,44
JDLC	yogueta rellena	1,21

JDLC	yogueta Split	1,19
JDLC	esfero bic punto fino	5,02
JDLC	esfero bic punto grueso	4,13
JDLC	lapiz bic evolution	1,63
JDLC	encendedor mini bic	2,45
JDLC	encendedor bic maxi	7,29
JDLC	Gillete	13,74

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 34: Nabisco

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
N28	chantilly 100g	1,01
N28	chochips grande 60 g	0,23
N28	choco aro	1,41
N28	chocochips funda x6	1,63
N28	chocositos fofis 50 g	0,30
N28	club social 279g	0,79
N28	konitos 84g	0,33
N28	cuacua funda display x 30	3,91
N28	cuacua funda x 9	1,10
N28	galapaguito peq. 30 g	0,18
N28	galleta corona	0,59
N28	galpago libra 50g	0,85
N28	gelatina 1/2 lb. 250g.	0,92
N28	gelatina 30g	0,37
N28	gelatina libra	1,86
N28	hony bram	1,63
N28	mini ritz 50 g	0,22
N28	minichocochips 50g	0,28
N28	Minicuacua	0,31
N28	Minioreo	0,46
N28	oreo 65 grande	0,30
N28	oreo caja 390g	1,65
N28	oreo chocolate	2,07
N28	oreo x 10 430 g	2,14
N28	ritz caja	1,02
N28	ritz tubo	0,25
N28	travesuras	0,30
N28	galapaguito 350 g grnde	0,85
Elaborado por: Lucia Sarasti P.		26,96

Tabla 35: Pydaco

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
P10	Barrilete	1,32
P10	bianchi – mani	0,00
P10	bianchi azul	1,56
P10	bigben caramelo	1,30
P10	Biggis	1,05
P10	Bolaueca	1,43
P10	buen dia frasco 170 gr	5,78
P10	buen dia mediano fco 85 gr	3,12
P10	buen dia pequeño 50 gr	1,81
P10	buen dia sobre	2,36
P10	buendia amar, irlan, vainilla	1,64
P10	buendia descafeinado 50gr	1,85
P10	caramelo buen dia	2,95
P10	caramelo minitaki	1,29
P10	chupeta revolcón	1,06
P10	chupetaki fresa	0,85
P10	chupete lokiño	0,77
P10	chupete yoguer	1,03
P10	durazno del monte 825 gr	1,79
P10	estuche serenata de amor	2,20
P10	garotto grande	3,22
10	garotto pequeño	1,58
P10	hortela de menta	2,67
P10	hortela de naranja	2,67
P10	hortella menta	2,67
P10	hortella naranjo	2,67
P10	Kramel	1,53
P10	Lokiño	1,38
P10	lokiño colores	1,20
P10	mega pastilla biggis	1,19
P10	menta helada	0,91
P10	moneda de ori 340gr	2,63
P10	ojos escalofriantes 170gr	1,41
P10	ojos escalofriantes kilo	5,97
P10	panolili ext grande	7,19
P10	panolini extra grande	7,19

P10	pirulito dálmata	0,74
P10	pirulo mágico	0,73
P10	Revolcón	1,19
P10	Ricatto	1,32
P10	serenata de amor de funda 240gr	1,79
P10	servilleta gardenia	0,21
P10	super sport bolita 170gr	1,31
P10	super sport kilo	5,97
P10	Trukin	0,72
P10	trululu aro	1,22
P10	trululu feroz 800gr	5,47
P10	trululu piramidal	3,39
P10	trululu cerebro	3,73

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 36: Quifatex S.A.

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
POTE	pote anacondas	0,25
POTE	pote caterpillars	0,05
POTE	pote estrellas de mar	0,11
POTE	pote pizza	0,11
POTE	pote salamandras	0,11
POTE	pote salamandras sour	0,11
Q26	aspirina efervescente	0,17
Q26	aspirina efervescente 500g	0,34
Q26	aspirina efervescente 500mg	0,13
Q26	aspirina normal	0,05
Q26	Bounty	0,11
Q26	buscapina compuesta	0,40
Q26	buscapina plus	0,32
Q26	contrex dia y noche	0,24
Q26	contrex dia y noche	0,13
Q26	contrex forte	0,09
Q26	contrex forte	0,02
Q26	contrex junior	0,36
Q26	dedos bauducco	0,04
Q26	Femen	0,06
Q26	galleta golosso	0,02
Q26	integral bauducco	0,03

Q26	Mejoral	0,03
Q26	milky way	0,02
Q26	mym tubito mini	0,11
Q26	sal de andrews	0,10
Q26	salada bauducco	0,03
Q26	Snicker	0,02
Q26	tempa 500 x 100 tab	0,07
Q26	tempa infantil	0,14
Q26	ten pack chocolate	0,08
Q26	Twixx	0,02
Q26	vino cabernet	11.50
Q26	wafer bauducco	0,01

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla 37: Inacake

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
		1,14
T22	Bizcotela	0,27
T22	Chococake	0,21
T22	inacake gemelo	0,00
T22	Relleno	0,00
T22	Rysko	0,24
T22	Tigretón	0.45

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Tabla38: Hugo Galarza

Código	Descripción del Producto	P.V.P. 10%
U34	amor especial	6,45
U34	amor extreme	1,28
U34	amor glace	3,94
U34	amor grande x 60 175 gr	0,59
U34	amor mediana x 100	0,45
U34	amor x 6	0,71
U34	Bandido	2,81
U34	bolita granel	1,13
U34	bombom kilo	7,89
U34	bombom1/2	1,98

U34	Chocolitas	2,81
U34	coco paquete	0,83
U34	coco x 18	1,52
U34	croqueta 1/2	2,37
U34	croqueta kilo	6,73
U34	crunch y galac	4,08
U34	Daysi	0,33
U34	dolca de 170 gr	4,39
U34	Fruna	1,53
U34	galac pop	4,02
U34	galac smaties	4,02
U34	galag y crunch barra gde	0,88
U34	galak sanduche tubo	0,42
U34	galak sanduche x 10	1,66
U34	galleta sal f pack	5,50
U34	galleta vainilla libra	0,85
U34	kit kat	5,37
U34	Manicero	4,08
U34	maria taco	0,50
U34	maria x18	1,41
U34	mini galak 10 gramos	1,87
U34	mini galak 14 grmos	2,02
U34	mini galak smaties	2,02
U34	mini tango	1,98
U34	Minimanicero	1,87
U34	mueca galak paquete	0,42
U34	mueca galak x 10	1,66
U34	Muecas	0,33
U34	nescafe de 200 gr	5,51
U34	nescafe de 500g	14,36
U34	nestle sorpresa	2,08
U34	ricas tubo	0,25
U34	tableta clásica	1,37
U34	tableta familiar	0,92
U34	tango blanco x 25	4,14
U34	tango de sabores	4,14
U34	tango x 100	16,56
U34	Vaferito	3,29
U34	vaferito pequeño 250gr	1,29

U34	vainilla taco	0,37
U34	wafer galak	1,80
U34	zoologia libra	1,34

Elaborado por: Lucia Sarasti P.

Anexo 4: Imágenes de la Distribuidora Sarasti

Imagen 1: Distribuidora Sarasti



Imagen 2: Distribuidora Sarasti



Imagen 3: Distribuidora Sarasti



Imagen 4: Distribuidora Sarasti

