



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “La Gestión de Procesos y la satisfacción del  
cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas  
Chiriboga S.A, de la ciudad de Ambato, provincia de  
Tungurahua”**

**Autora: Blanca Gissela Barrionuevo Núñez**

**Tutor: Ing. MBA. Leonardo Ballesteros L.**

**AMBATO-ECUADOR**

**Julio 2015**

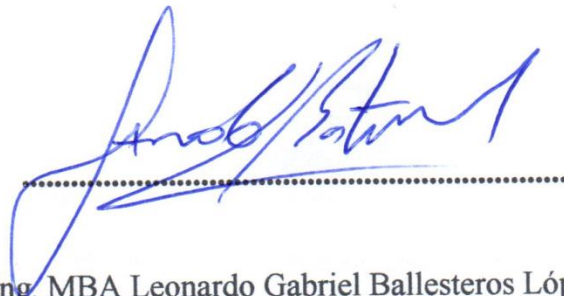


Ing. MBA Leonardo Ballesteros

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 23 de Abril del 2015



Ing. MBA Leonardo Gabriel Ballesteros López

CC: 180245362-9

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Blanca Gissela Barrionuevo Núñez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.



.....  
Blanca Gissela Barrionuevo Núñez

C.C: 180433958-6

**AUTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de éste Proyecto o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.




.....  
Blanca Gissela Barrionuevo Núñez

C.C: 180433958-6

**AUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....  


Ing. Rolando Xavier Salazar Velasco Mg.

C.C: 180293473-5

f).....  


Ing. Juan Enrique Ramos Guevara Mg.

C.C: 180308420-9

Ambato, 10 de Julio del 2015

## **DEDICATORIA**

Este Proyecto de Investigación lo dedico primeramente a Dios y después a toda mi familia a mi hija Glorita, quien llegó a mi vida como un destello de luz para iluminarme y motivarme a seguir adelante en busca de una carrera profesional, a mi esposo Juan quien con su comprensión y amor me ha ayudado día a día lograr cada uno de mis objetivos, y en especial a mi hermanita Mila quien desde el cielo ha iluminado cada paso que he dado para cumplir una parte de mis sueños.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a DIOS, por ser mi guía e inspiración espiritual en el camino de la vida, dándome fortaleza y sabiduría para el cumplimiento de los deberes académicos.

Al Sr Edwin Villegas Gerente de la Franquicia de Cervecería Nacional en Tungurahua, a sus empleados y clientes por la apertura brindada para poder realizar el presente proyecto.

A los directivos de Cervecería Nacional en la provincia por su ayuda y colaboración en este proyecto de investigación.

A todos ellos, mil gracias por aportar un granito de arena en mi desarrollo personal para mi superación.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	ii
DERECHOS DE AUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
SUMMARY .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema de investigación .....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización. ....	3
1.2.2. Análisis crítico .....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del Problema .....	7
1.2.4. Interrogantes de la investigación .....	8
1.2.5. Delimitación .....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4. Objetivos .....	9
1.4.1. General.....	9
1.4.2. Específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
2. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Antecedentes investigativos .....	11



2.2 Fundamentación filosófica.....	13
2.3 Fundamentación legal .....	14
2.4 Categorías fundamentales .....	16
2.4.1 Subordinación.....	17
2.5. Fundamentación Teórica.....	19
2.6 Hipótesis.....	43
2.7 Señalamiento de variables.....	43
CAPÍTULO III.....	44
3. METODOLOGÍA.....	44
3.1. Enfoque de la Investigación.....	44
3.2. Modalidad Básica de la Investigación .....	45
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	45
3.4. Población y Muestra.....	46
3.5. Operacionalización De Variables.....	48
3.6. Plan de Recolección de Información .....	52
3.7. Plan de Procesamiento de la Información.....	52
CAPÍTULO IV .....	54
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	54
4.1.    Análisis de los resultados (encuestas).....	54
Análisis de los resultados (bitácora de observación) .....	75
4.2. Verificación de Hipótesis.....	81
4.2.1. Métodos estadísticos.....	81
4.2.1.1. Planteamiento de la hipótesis .....	81
4.2.1.2. Nivel de significancia.....	81
4.2.1.3. Prueba de Chi cuadrado .....	82
4.2.1.4. Frecuencias Observadas y Esperadas.....	82
4.2.1.5. Datos analizados de la frecuencia .....	83
4.2.1.6. Zona de Aceptación o Rechazo .....	83
CAPÍTULO V.....	86
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
5.1.    Conclusiones .....	86

5.2	Recomendaciones.....	88
CAPÍTULO VI .....		89
6.1.	Propuesta.....	89
6.2.	Datos Informativos.....	89
6.3.	Antecedentes de la Propuesta.....	90
6.4.	Justificación .....	91
6.5.	Objetivos.....	92
6.5.1	General .....	92
6.5.2	Específicos. ....	92
6.6	Análisis de factibilidad.....	92
6.6.1	Factibilidad Técnica .....	92
6.6.2	Factibilidad Económica.....	93
6.6.3.	Factibilidad Operativa .....	93
6.7.	Fundamentación Científico-Teórica .....	93
6.8.	Modelo Operativo .....	96
6.8.1	Direccionamiento Estratégico .....	97
6.8.2	Estructura Organizacional.....	99
6.8.3	Categorización de Clientes.....	116
6.8.4	Reorganización de Procesos Operativos .....	117
6.9.	Programa de Acción.....	162
6.10.	Presupuesto .....	163
6.11.	Administración de la propuesta.....	163
6.12.	Previsión de la Evaluación.....	163
6.13.	Resultados esperados .....	165
6.14.	Conclusión final .....	165
6.15.	Recomendación.....	165
BIBLIOGRAFÍA .....		166
ANEXOS .....		170
ANEXO 1: GUÍA DE ENCUESTA A LOS CLIENTES .....		171
ANEXO 2: FORMATO DE BITÁCORA DE OBSERVACIÓN .....		176

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Variable Independiente.....	48
Cuadro N° 2: Variable Dependiente .....	50
Cuadro N° 3: Recolección de Información.....	52
Cuadro N° 4: Género .....	55
Cuadro N° 5: Tipo de Cliente .....	56
Cuadro N° 6: Clase de Cliente.....	57
Cuadro N° 7: Tiempo que es Cliente en la Empresa .....	58
Cuadro N° 8: La Falta de Procedimientos para un Óptimo Desempeño .....	59
Cuadro N° 9: Satisfacción con el Servicio .....	60
Cuadro N° 10: La Empresa desarrolladoEvaluaciones.....	61
Cuadro N° 11: Calidad del Servicio .....	62
Cuadro N° 12: Comprensión de sus Necesidades.....	63
Cuadro N° 13: Eficacia.....	64
Cuadro N° 14:Respuesta para Problemas .....	65
Cuadro N° 15: Desempeño .....	66
Cuadro N° 16: Tiempo de Espera en Línea.....	67
Cuadro N° 17: Recepción de Pedidos.....	68
Cuadro N° 18: Producto Óptimo .....	69
Cuadro N° 19: Implementación de Procedimientos de Control .....	70
Cuadro N° 20: Importancia del Control de Procesos.....	71
Cuadro N° 20: Servicios en el Punto de Venta.....	72
Cuadro N° 22: Presentación Personal.....	73
Cuadro N° 23: Satisfacción del Cliente .....	74
Cuadro N° 24: Frecuencias Observadas .....	82
Cuadro N° 25: Frecuencias Esperadas.....	83
Cuadro N° 26: Cálculo del Chi-Cuadrado .....	83
Cuadro N° 27: Programa de Acción del Plan .....	162
Cuadro N° 28: Presupuesto.....	163

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas.....	6
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales .....	16
Gráfico N° 3: Subordinación Conceptual: Variable Independiente .....	17
Gráfico N° 4: Subordinación Conceptual: Variable Independiente .....	18
Gráfico N° 5: Demanda,necesidad y deseo .....	42
Gráfico N° 6: Género.....	55
Gráfico N° 7: Tipo de Cliente.....	56
Gráfico N° 8: Clase de Cliente .....	57
Gráfico N° 9: Tiempo que es Cliente en la Empresa.....	58
Gráfico N° 10: La Falta de Procedimientos para un Óptimo Desempeño.....	59
Gráfico N° 11: Satisfacción con el Servicio.....	60
Gráfico N° 12: Empresa ha desarrollado Evaluaciones.....	61
Gráfico N° 13: Calidad del Servicio.....	62
Gráfico N° 14: Comprensión de sus Necesidades .....	63
Gráfico N° 15: Eficacia .....	64
Gráfico N° 16: Respuesta para Problemas.....	65
Gráfico N° 17: Desempeño.....	66
Gráfico N° 18: Tiempo de Espera en Línea.....	67
Gráfico N° 19: Recepción de Pedidos .....	68
Gráfico N° 20: Producto Óptimo.....	69
Gráfico N° 21: Implementación de Procedimientos de Control.....	70
Gráfico N° 22: Importancia del Control de Procesos .....	71
Gráfico N° 23: Servicio en el Punto de Venta.....	72
Gráfico N° 24: Presentación Personal .....	73
Gráfico N° 25: Satisfacción del Cliente.....	74
Gráfico N° 26: Tabla de Distribución del Chi-Cuadrado .....	84
Gráfico N° 27: Comprobación de Hipótesis.....	85
Gráfico N° 28: Categorización de Clientes .....	95
Gráfico N° 29: Modelo Operativo .....	96

Gráfico N° 30: Organigrama Estructural.....	99
Gráfico N° 31: Actividades en el Punto de Venta .....	143
Gráfico N° 32: Actividades en el Punto de Venta .....	143
Gráfico N° 33: Actividades en el Punto de Venta .....	143
Gráfico N° 34: Actividades en el Punto de Venta .....	143
Gráfico N° 35: Actividades en el Punto de Venta .....	144
Gráfico N° 36: Actividades en el Punto de Venta .....	144
Gráfico N° 37: Actividades en el Punto de Venta .....	144
Gráfico N° 38: Actividades en el Punto de Venta .....	144
Gráfico N° 39: Actividades en el Punto de Venta .....	144
Gráfico N° 40: Actividades en el Punto de Venta .....	144
Gráfico N° 41: Actividades en el Punto de Venta .....	145
Gráfico N° 42: Actividades en el Punto de Venta .....	145
Gráfico N° 43: Actividades en el Punto de Venta .....	145
Gráfico N° 44: Actividades en el Punto de Venta .....	145
Gráfico N° 45: Actividades en el Punto de Venta .....	145
Gráfico N° 46: Actividades en el Punto de Venta .....	145

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A está ubicada en el sector Totoras, Km 11 ½ vía a Baños en la ciudad de Ambato; franquicia de Cervecería Nacional dedicada a la distribución de toda su gama de productos durante nueve años, por lo tanto es indispensable y necesario realizar un constante análisis e investigación, con el fin de resolver problemas de satisfacción de los clientes externos de la empresa.

Es por esta razón que el proyecto de investigación “La Gestión de Procesos y la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, se realizó debido a la importancia de brindar un servicio de calidad en el proceso de distribución de los productos.

Los datos arrojados por la investigación de campo indican que es importante corregir aspectos como un adecuado manejo de procesos como parte fundamental de mejorar la satisfacción de sus clientes, puesto que la gestión es un factor que se deben mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación es el diseño de un manual de procedimientos desarrollado en esta empresa, específicamente en el área de distribución que permita mejorar el servicio que se ofrece a los clientes externos de la empresa porque con este es factible reducir notablemente la insatisfacción y pérdidas de clientes y a la vez se mejorará la productividad de la empresa en relación al servicio.

### **Palabras claves:**

Gestión de Procesos, Satisfacción del cliente, Servicio, Manuales Administrativos, Manual de Procedimientos, Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, Franquicia/Cerveza

## SUMMARY

The company Distribuidora Villegas Chiriboga S.A is located in the sector Totoras Km 11 ½ via to Baños in the Ambato city; franchise of Cervecería Nacional dedicated to the distribution of its entire product range for nine years, therefore it is indispensable and necessary perform a analysis constant and research; with the order solve problems of external customer satisfaction of the company.

It is for this reason that the research project “La Gestión de Procesos y la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, it was made because of the importance of providing quality service in the process of distribution the products.

The data collected by field research indicate that it is important to correct aspects as a process management as an essential part of improving customer satisfaction, since management is a factor that must be improved.

So the proposal resulting from the research is the design of a procedures manual developed in this company, specifically in the area of distribution that permit improve the service offered to external customers of the company because this is likely to significantly reduce dissatisfaction and loss of customers and also the productivity of the company in relation to the service will be improved.

### **Keywords:**

Process Management, Customer satisfaction, Service, Administrative Manuals, Procedures Manual, Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, Franchise / Beer.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza debido a la necesidad de mejorar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, específicamente los procesos de trabajo y distribución que es un factor importante que ha ido afectando al crecimiento de la empresa y por ende a la productividad.

Administrar un negocio implica mucho más que abrir un establecimiento y dedicarse comprometidamente a trabajar, pues su gestión exige responsabilidades y competencias para manejar todos los aspectos y áreas necesarias que envuelve la normal operación del negocio en un entorno cada vez más competitivo.

A diario se requiere negociar acuerdos con clientes y proveedores de bienes y servicios, se necesita capacitar y empoderar a los empleados para que puedan desenvolverse con efectividad y armonía en sus puestos de trabajo, establecer los estándares de servicio al cliente, manejo de información, de recursos, monitoreo permanente de la competencia y del mercado.

Este proyecto de investigación se ha realizado al detectar el problema de la empresa la falta de gestión de procesos influye en la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

En el primer capítulo se analiza toda la problemática existente que es la falta de correctos procedimientos de trabajo y su impacto en la satisfacción de los clientes externos, se plantean además los objetivos de la investigación.

Mientras que en el segundo capítulo se fundamenta la investigación en base a los antecedentes de otras investigaciones o información recaudada, aspectos filosóficos, legales y el análisis adecuado de cada una de las variables independientes y dependientes determinadas en la investigación, siendo las variables de estudio los gestión de procesos y la satisfacción de los clientes externos.



Por otra parte, en el tercer capítulo se determina el enfoque, la modalidad, el tipo y el método de investigación, además se determina la muestra y a través de la operacionalización de variables.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo y las encuestas realizadas con sus respectivos análisis e interpretaciones, además se comprueban las hipótesis planteadas para la investigación.

En el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones obtenidas según el análisis de los datos obtenidos.

Finalmente en el último capítulo se propone la aplicación de un Manual de Procedimientos para que se aplique en la empresa este con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A y de crear condiciones adecuadas de trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1. Tema de investigación**

La Gestión de Procesos y la Satisfacción del Cliente Externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, de la ciudad de Ambato, Provincia De Tungurahua.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

“La falta de Gestión de Procesos influye en la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”

##### **1.2.1. Contextualización.**

###### **Macro**

En América Latina cada vez más las empresas están experimentando grandes transformaciones inducidas principalmente por el crecimiento y las oportunidades de expansión no sólo en sus países de origen, sino en otros continentes. Los continuos cambios generados por los avances tecnológicos y el incremento de la competencia en los mercados,

exige una búsqueda de soluciones creativas para diferenciarse en los países donde operan o en aquellos donde se están extendiendo.

En este sentido, trabajar con una gestión de procesos de manera eficiente, es sin duda una capacidad que las organizaciones deben desarrollar para ser exitosas; una buena estrategia, y el rediseño de procesos de negocio juegan un rol muy importante en medio de estos desafíos, sin embargo no es suficiente, es necesario que el talento humano también aporte adecuadamente dentro de su organización, convirtiéndose en la clave para lograr el cambio y desarrollar ventajas competitivas. La gente debe ser capaz de adaptarse, aprender nuevas destrezas y desarrollar a diario su eficiencia continuamente.

El nivel de confianza del consumidor sobre el rol de las empresas está acrecentando y es más alto en América Latina que en el resto del mundo. La creencia del público en general de que las empresas que se encuentran en países subdesarrollados no realizan un buen proceso de ventas, estaría llevando a que los consumidores de la zona muestren una insatisfacción del servicio.

Amozarrain (1999, p53) dice: 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.

## **Meso**

En el Ecuador debido al proceso de cambio económico que el país enfrenta, la apertura comercial ha determinado nuevas estrategias en la actividad empresarial, y gracias a la competitividad en productos y servicios se ha logrado que el consumidor ecuatoriano sea quien decida de mejor manera y en base a sus necesidades que producto o servicio mejor le convenga. Esto ha obligado a que las empresas mejoren la calidad de sus productos y servicios planteándose ciertos cuestionamientos como si ¿efectivamente se están proveyendo los servicios y productos que demanda el mercado? o si ¿están pendientes a lo

que los clientes manifiestan?. Éstas y otras preguntas han dado fundamento para evaluar si realmente, como empresa u organismo, están orientados no únicamente a crear un cliente, sino a conservarlo. En el país la mayoría de las empresas sea el tamaño que sea han optado por creer y confiar en que un nuevo sistema de gestión ayudará a salir adelante cada uno de sus negocios

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, se ha mantenido durante los últimos 12 años apegado a sus objetivos siendo el principal el de promover y difundir las prácticas de mejora continua de la Calidad de los productos y servicios, en las empresas ecuatorianas pequeñas, medianas y grandes, debido a que la satisfacción de los clientes es el pilar fundamental del Marketing, es decir que el factor principal de la bienestar a largo plazo de las empresas es la aumento de satisfacción que logre aportar a sus consumidores.

## **Micro**

Ambato orienta su sector industrial a empresas dedicadas principalmente al área textil, alimenticia, construcción carrocerías, curtiembres, comercializadoras y empresas de servicios resaltando los servicios de transporte, al ser una provincia considerada a nivel nacional altamente productiva es necesario que las empresas adopten una eficiente y efectiva Gestión de Procesos enfocándose siempre en la satisfacción de sus clientes o usuarios. Se estima que un alto porcentajes de empresas ambateñas no establecen proyectos estratégicos que promuevan la calidad, siendo este el punto de partida para el progreso económico de las mismas.

La organización con la razón social Distribuidora Villegas Chiriboga S.A inicia sus actividades en el año 2005 como distribuidor autorizado de Cervecería Nacional para la provincia de Cotopaxi, para el año 2011 Cervecería Nacional le propone que continúe con la distribución pero para la provincia de Tungurahua excepto Baños, reto que el señor gerente acepta y que actualmente continúa al frente de la Franquicia.

El servicio que presta la empresa es la entrega de los productos de Cervecería Nacional a los diferentes puntos de venta de la provincia de Tungurahua, excepto Baños.

Se ha evidenciado que existen clientes que no están satisfechos con la calidad del servicio en las entregas debido a que los empleados de la empresa desconocen de ciertos procesos que deben gestionar en el punto de venta, retrasando así las operaciones diarias.

Los procesos que efectúan lo hacen de manera mecánica por inercia, sin fijarse en el debido proceso de calidad que inicia desde el momento que ingresan al punto de venta, en el mismo no se aplica el debido conteo, verificación y saneamiento de los envases, esto genera la insatisfacción de los clientes externos de la distribuidora.

**1.2.2. Análisis crítico**

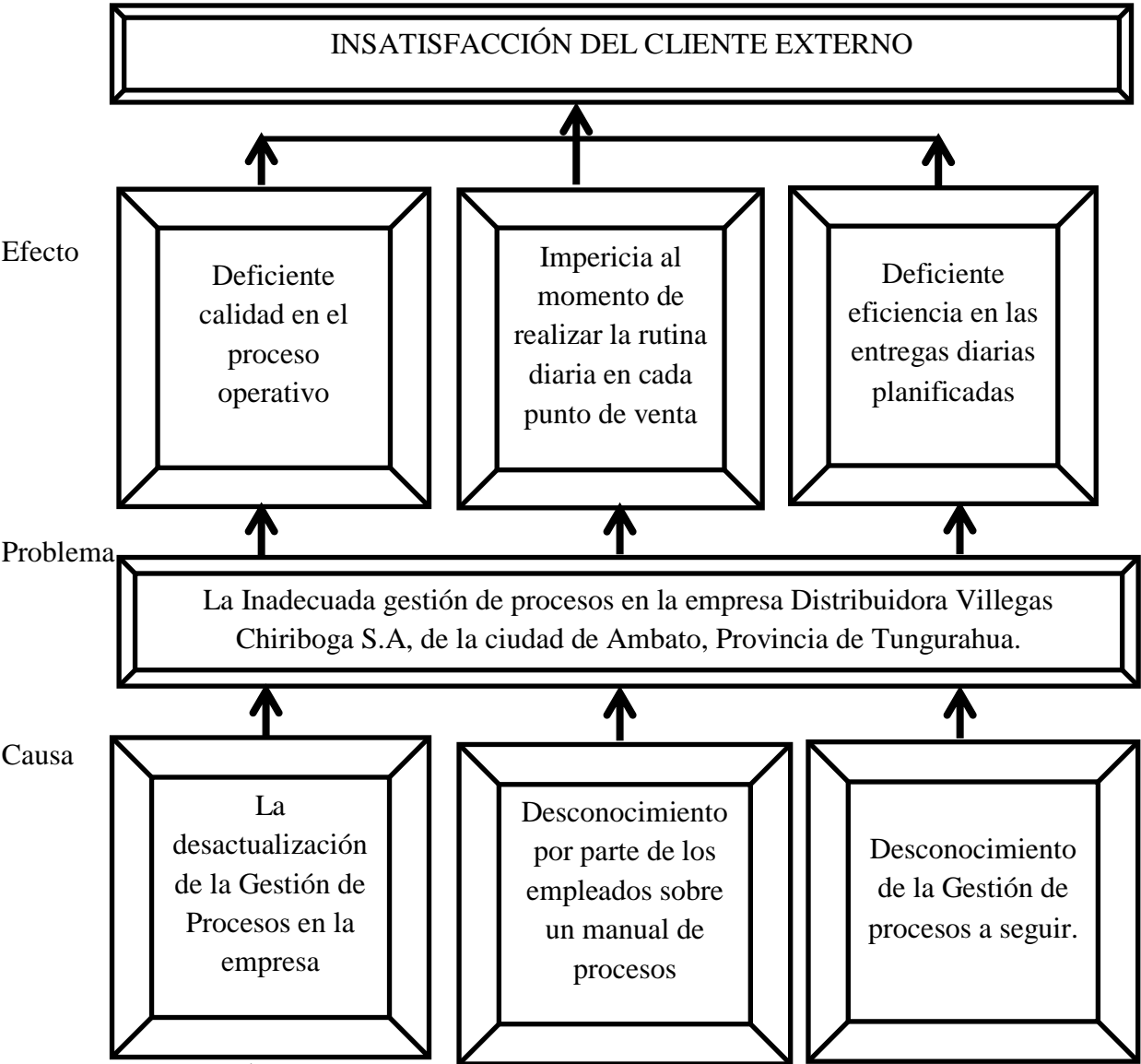


Gráfico N° 1: Árbol de problemas  
Elaboración: Gissela Barrionuevo

El problema central que se investigará es como una deficiente Gestión de Procesos ha influenciado en la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, porque no se han aplicado estrategias de marketing de servicios por la organización, para mejorar la satisfacción de los clientes.

La desactualización de la gestión de procesos en la empresa, causa una deficiente calidad en el proceso operativo y por ende en la satisfacción del cliente externo, esto debido a que en la empresa el personal al momento de su contratación no recibe una respectiva inducción y capacitación sobre sus labores específicas a realizar, además que no cuenta con un manual de procedimientos el cual ayudaría y orientaría al personal sobre su rutina diaria, lo que ha ocasionado inestabilidad del personal y sobre todo insatisfacción del servicio por parte de los clientes externos, porque las herramientas de calidad no son aplicadas en el punto de venta.

El desconocimiento de la gestión de procesos a seguir causa deficiente eficacia en las entregas diarias planificadas, ocasionando la baja satisfacción de los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A.

### **1.2.3. Prognosis**

Se debe mantener una adecuada Gestión de Procesos de lo contrario no habrá una satisfacción del cliente, porque sus expectativas de recibir un servicio de calidad no se estarían cumpliendo. Llevando así a una inestabilidad laboral, disminución de clientes externos, por ende decrecimiento en las ventas con altos costos operativos y bajos ingresos para la empresa ocasionando el cierre de la misma.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo influye la gestión de procesos en la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua en el período 2015?

#### **1.2.4. Interrogantes de la investigación**

¿Por qué se genera la desactualización de los procesos en la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A?

¿Qué ocasiona el desconocimiento de funciones en la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A?

¿Por qué existe confianza en mantener una rutina de los procesos en el punto de venta por parte de los empleados de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A?

¿Cuáles son las causas para el desconocimiento de seguir los procesos el punto de venta por parte de los empleados de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A?

¿Por qué existe una deficiente calidad en el proceso de venta por parte de los empleados de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A?

¿Por qué es ineficiente el servicio al cliente externo en la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A?

¿Existe una deficiente difusión de funciones en la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A?

#### **1.2.5. Delimitación**

Contenido.

Campo: Administración

Área: Sistema de Procesos

Aspecto: Gestión de Procesos – La Satisfacción del Cliente Externo

Espacial: La presente investigación es aplicada a los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A en el ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en sector Totoras Km 9 ½ vía a Baños.

Temporal: La investigación ha sido estudiada en el periodo comprendido entre lo mes de Octubre 2014 a Abril 2015

### **1.3 Justificación**

Las razones por las cuales se justifica la realización del presente estudio, son las siguientes: Es original, porque se puede evidenciar una clara falencia en los procesos operativos de la empresa.

La presente investigación es novedosa, por ser la parte importante, en donde el personal de la empresa no recepta indicaciones con eficiencia, están realizando las actividades de manera empírica, desconocen los procesos a seguir.

Es importante, porque permite establecer parámetros en cuanto a la gestión de procesos, con una buena administración y manifestación de conocimiento, el saber hacer y comprender, pero además es muy importante tener una fase de control en la parte operacional.

Es factible, porque al evidenciar los procesos que realizan el personal de la empresa se puede evidenciar graves falencias que presentan en su rutina diaria.

Es estratégico, porque se revela las debilidades del proceso interno que se lo puede transformar en fortalezas para generar, eficiencia y eficacia en el personal en cuanto al servicio que presta y en la gestión empresarial.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General.-**

Investigar la gestión de procesos y la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en los periodos de Octubre 2014 – Abril 2015



#### **1.4.2 Objetivos Específicos.-**

1. Identificar la gestión de procesos mediante una visita de campo en la empresa y así constatar actualmente que procesos se ejecutan.
2. Analizar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, mediante encuestas en los puntos de venta y de esta manera comprender cuál es el servicio que está recibiendo actualmente.
3. Proponer una alternativa de solución a la problemática estudiada enfocada en los procesos de distribución para mejorar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Luego de realizar un estudio arduo de investigación y análisis con la finalidad de conocer investigaciones anteriores referentes al problema motivo de estudio, se presentan las siguientes fuentes bibliográficas:

De acuerdo a la investigación planteada por Yunga Sarmiento, Christian Fernando (2012), con el tema “Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne” se establece el siguiente resumen:

La presente investigación tiene como objetivo proponer el mejoramiento de gestión en los procesos de la “Ferretería El Cisne”, identificando como primer punto que dentro de la administración existen muchos errores debido a la falta de un programa que les ayude al buen manejo y funcionamiento de la empresa. La metodología que se utilizó es la técnica de la encuesta mediante cuestionario y manejando material bibliográfico y virtual para ser aplicado a la presente investigación. La adquisición de un programa contable y la implementaron de un manual de funciones considera como elementos esenciales para el éxito de la empresa.

Al término de la investigación se logró el objetivo propuesto, dotando a la empresa herramientas necesarias para que de manera objetiva se pueda solucionar inconvenientes que afectaban la satisfacción de los clientes, al mejorar los procesos en todas las áreas.

Existe además este aporte de Martínez Cruz, Arcadio (2012). Con el tema de investigación: “Propuesta Integral de un Modelo de Gestión por Procesos de Negocios” Instituto Politécnico Nacional De México, que menciona lo siguiente:

La investigación plantea como principal objetivo diseñar una propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocio para el diseño, desarrollo, implementación y mejora sostenida. La propuesta ha sido diseñada con unas técnicas para que la empresa pueda adaptarse a los diversos cambios, sin perder su condición es decir siendo ser más eficaces y eficientes, enfocándose en el talento humano, los procesos y sobre todo en la tecnología, apoyándose en un liderazgo excepcional que pueda transformar esfuerzos en destacados resultados.

Se concluye que la investigación será muy beneficiosa para la implementación de procesos en varias empresas, centros educativos y sectores de gobierno con el fin de alcanzar una dirección sistemática.

Por otra parte Peralta Suing, Diego Paúl(2012). Con el tema: “Gestión de proceso de negocio a través de BPM para el modelo de emprendimiento de la UTPL” Universidad Técnica Particular De Loja, menciona que:

Es necesario integrar mediante herramientas tecnológicas basadas en BPM el conjunto de actividades que se desarrollan en el Modelo de Emprendimiento de la UTPL, definiendo de manera robusta el entorno operacional de las actividades del Modelo de Emprendimiento.

Concluyendo que la gestión de procesos de negocio facilita la estandarización de los procesos que se realizan dentro de una empresa en especial en microempresas consideradas como emprendimientos, con una adecuada gestión de procesos estos están correctamente documentados, suministrando un respaldo para que se garantice el cumplimiento de los mismos. Cada proceso de negocio está coligado a roles y actores, los roles constituyen el límite de interacción entre cada uno de los actores de un modelo de emprendimiento.

Finalmente Freire Moscoso, Cristina Jeanneth (2011) con su investigación “La Gestión de la Producción y su incidencia en las ventas de la empresa Danisport de la ciudad de Ambato” Universidad Técnica de Ambato considera lo siguiente:

Determinar cómo incide la gestión de la producción en las ventas en la empresa Danisport de la ciudad de Ambato, dentro de la investigación se concluye de que la gestión de la producción forma parte de una guía práctica orientada a mejorar cada uno de los procesos de producción que permitan incrementar las ventas y garantizan la estabilidad en el mercado y el crecimiento de la empresa, se estableció que la empresa Danisport no cuentan con un sistema de comunicación que permita sociabilizar entre todas las áreas principalmente la de administración con la de producción, respecto a lineamientos y parámetros de satisfacción del cliente.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La presente investigación está fundamentada en el paradigma crítico propositivo y positivista en cuanto al crítico propositivo corresponde a seguir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Permite obtener una extensa comprensión sobre el problema objeto de estudio, la investigación guía a un profundo análisis y a una reflexión crítica, de tal manera que la misma no queda limitada a una simple identificación de un problema; por lo contrario se examina la esencia del mismo, logrando así entender sus causas y su posible efecto en la realidad observada.

Su visión es más extensa, por lo que tiene una perspectiva interna, esta se alcanza gracias a la interacción entre el objeto y el sujeto, garantizando así que el conocimiento de la realidad sea significativo para la investigación.

La exploración se enfoca en un trabajo recíproco y sugestivo, y durante su ejecución revela la hipótesis que apunta como la mejor solución al problema planteado.

El trabajo investigativo está orientado hacia el deducción y entendimiento del problema en su contexto, para tener un enfoque real de este, analizando y considerando todos los elementos y factores que interactúan con la empresa, los mismos que hacen que el objeto de estudio sea único.

La investigación toma una perspectiva dinámica, considerando que el enfoque, la visión y el tratamiento de la realidad se encuentran en constante innovación, por lo que podrá ir adaptándose a nuevas sucesos que se presenten durante el desarrollo del trabajo.

En cuanto el paradigma positivista tiene un enfoque cuantitativo, ya que parte de la investigación es la recolección y análisis de información por medio de un instrumento estandarizado como es la encuesta.

### **2.3 Fundamentación legal**

La presente investigación se rige en los siguientes reglamentos,

#### **Ley de compañías**

La investigación en curso se sostiene legalmente en la ley de compañías Art. 330.

Art.330.- Se transformará una compañía cuando adopta una figura jurídica distinta sin que por ello se opere su distribución ni pierda su personería.

Si la transformación se opera de conformidad con los dispuestos en esta ley no cambia la personalidad jurídica de la compañía, la que continuara subsistiendo bajo la nueva forma.(Superintendencia de Compañías, 2000)

#### **Ley Orgánica de la Defensa y del Consumidor**

##### **Capítulo II**

##### **Derechos Y Obligaciones De Los Consumidores**

Art. 4.-Derechos Del Consumidor.- Son fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la constitución política de la república como tratados o convenios

internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil los siguientes:

2.-Derecho a que proveedores públicos privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

4.-Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar.

5.- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

## **Capítulo V**

### **Responsabilidades Y Obligaciones Del Proveedor**

Art. 17.-Obligaciones del Proveedor.-Es obligación de todo proveedor entregar al consumidor e información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes y servicios ofrecidos, de tal modo que este pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art.18.-Entrega del Bien o Presentación del Servicio.-Todo proveedor está en la obligación de entregar o presentar, oportuna y eficazmente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto al precio, tarifa, costo de reparación u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.(Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

### **Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad**

#### **Reglamento General**

La normativa publicada en el Registro Oficial N° 450, del 17 de mayo del 2011, está orientada a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos, relacionados con la

seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, así como la preservación del medio ambiente.

El Reglamento además de corregir y sancionar, protege al consumidor contra prácticas engañosas e incentiva la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.(Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

## 2.4 Categorías fundamentales

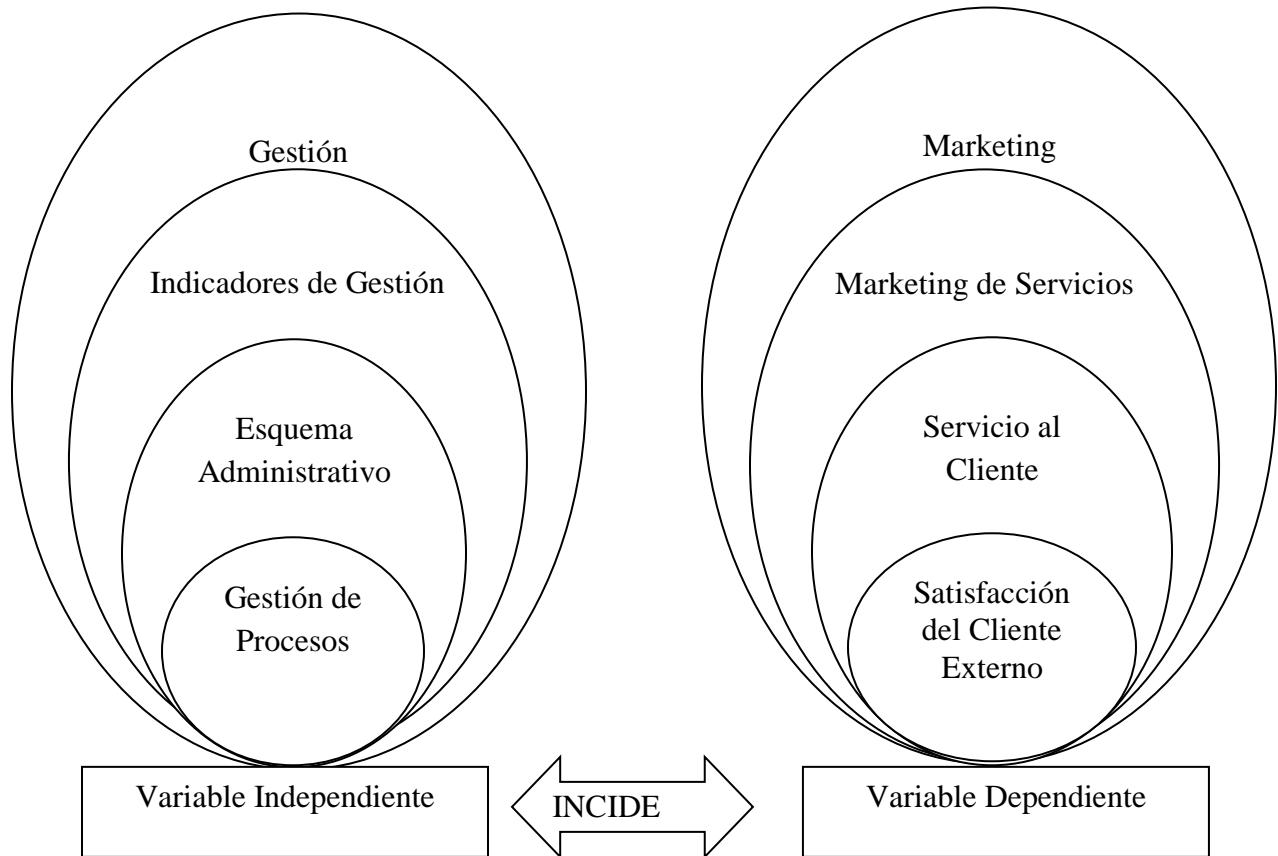


Gráfico N° 2

Elaborado por: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación

## 2.4.1 Subordinación

### 2.4.1.1 Variable Independiente: GESTIÓN DE PROCESOS

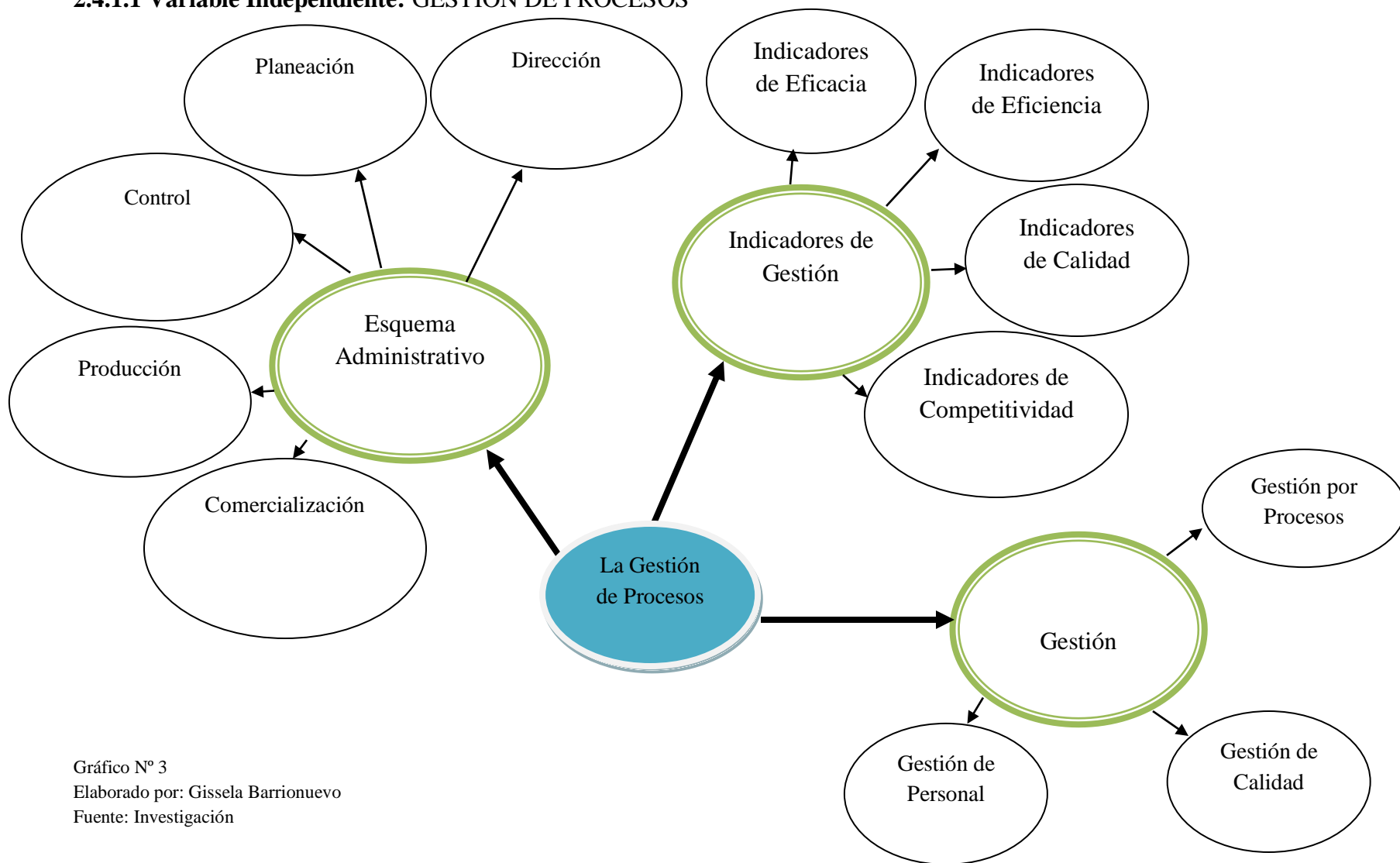


Gráfico N° 3  
Elaborado por: Gissela Barrionuevo  
Fuente: Investigación



**2.4.1.1 Variable Dependiente: Satisfacción del cliente externo**

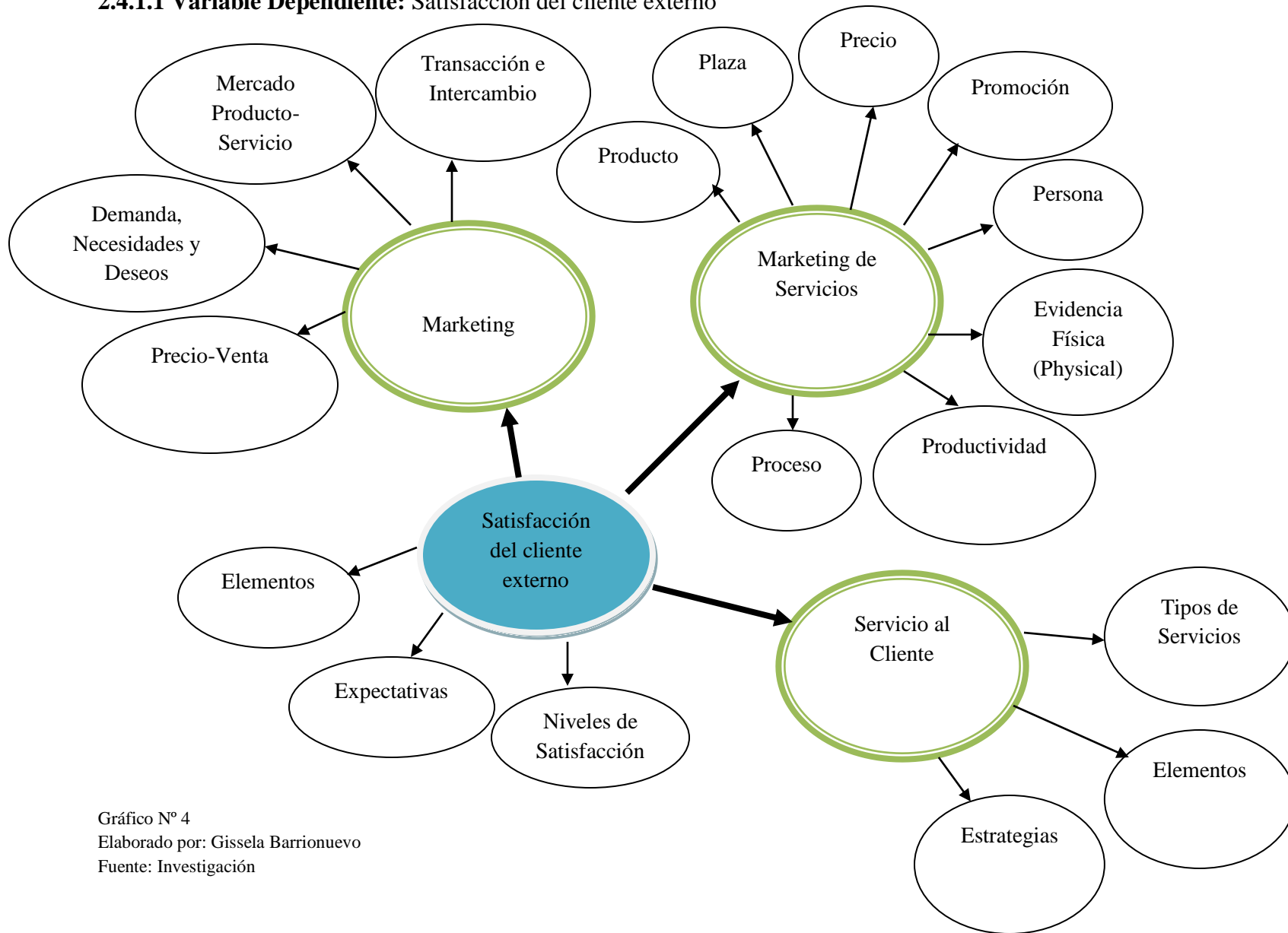


Gráfico Nº 4  
 Elaborado por: Gissela Barrionuevo  
 Fuente: Investigación

## **2.5. Fundamentación Teórica**

### **Esquema Administrativo**

Tom, Peters (1980) como consultor de gestión desarrolló una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa, conocida en la actualidad con el nombre de el "Enfoque de las 7 S de la Estructura Corporativa", Se trata de un modelo basado en siete palabras que comienzan con "ese" (en inglés), donde la característica más sobresaliente es que ha sido utilizado en diversas empresas y prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford.

Los puntos centrales de dicho modelo, son los siguientes:

#### **1. Structure (Estructura)**

Se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De este modo, si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.

#### **2. Skills (Habilidades)**

Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría "sus competencias centrales" o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

#### **3. Strategy (Estrategia)**

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

#### **4. Systems (Sistemas)**

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.).

Son también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

### **5. Style (Estilo)**

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.

### **6. Shared Values (Valores compartidos)**

Equivalen al concepto de "misión" y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa, que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

### **7. Staff (Personal)**

Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia ella.

## **Dirección**

Según Fayol, H. (1923) define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

La direcciones conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de todos los empleados.

La dirección es una actividad de mando entendida como guía del hombre que da lugar primeramente a un flujo de comunicaciones; es decir, ejercer el mando sobre el personal de la empresa para que coopere al logro de los objetivos mediante los planes elaborados en la organización establecida y los recursos disponibles.

Se puede definir a la dirección desde el punto de vista de la totalidad de las funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o como grupos en sus relaciones con los subordinados que forman la estructura administrativa. (Albers, 1974)

### **Planeación**

Es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. La gestión, y por ende, la planeación se relacionan con el gobierno de los sistemas. De allí que la planeación tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones estableciendo la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

Planificar se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir producto de la búsqueda de consenso entre actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o estándares para el control de la gestión. (Gómez, R, 2004)

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. (Chiavenato, 2009)

Según Fayol, H. (1923) el control “consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el modelo administrativo adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.”

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

## **Producción**

Es la actividad desde el punto de vista de la economía, según los primeros fisiócratas, se identificaba la producción con la agricultura, no se contemplaba otra posibilidad para la economía. Con la llegada de la industria, los clásicos en economía, incrementan este campo y ahora se refieren a dos tipos de actividad: la agricultura y la industria (actividad principal en el esquema económico de la época). Finalmente la economía termino admitiendo que también las actividades del sector terciario son actividades productivas, porque la economía dice que la actividad productiva es cualquier actividad que aumenta la capacidad de los bienes o de las cosas para satisfacer necesidades humanas. Producir es añadir valor a las cosas y por lo tanto las actividades del sector servicios consiguen añadir valor sobre las cosas en las que actúan, de ahí que también se considere producción. No identificar producción con industria.

Desde el punto de vista técnico, producción consiste en un proceso que se caracteriza porque empleando unos factores y actuando sobre ellos somos capaces de obtener un producto en forma de bien o servicio. Para que el proceso de producción pueda darse, necesitamos lo necesario para la producción, que son los factores o entradas en el proceso, que a su vez son mano de obra, energía, materias primas...; factores elementales que son: la tecnología, materiales, energía, capital, trabajo e información.

Además de ellos, la producción no será posible sin otros factores como un diseño de proceso (diseñar previamente cómo va a ir la producción) serían los factores creativos (qué producto y cómo lo desarrolló), estos factores serán: investigación y desarrollo y configuración de productos y procesos.(Alvares, 2000)

## **Comercialización**

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado. (Kotler, 2002)

## **Indicadores de Gestión**

Para poder saber que es un indicador de gestión, primero se debe iniciar con un pequeño concepto o definición de lo que es un indicador, siendo este una relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado respecto a objetivos y metas previstos e influencias observadas.

Las pautas para establecer indicadores son:

- Conocimiento de la organización
- Información de soporte
- Identificación de las necesidades de la organización

Es así como podemos señalar que un indicador de gestión son aquellas medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus

valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).(Tarantino, 2012)

### **Indicadores de Gestión**

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio.

El propósito y beneficio de los indicadores de gestión es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas, la razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

### **Indicadores de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso; tienen que ver con la productividad.

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

### **Indicadores de Eficiencia**

Valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, se analizan los recursos utilizados, las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, los servicios proporcionados por la organización, todo orientado a la medida y mejora del rendimiento.

### **Indicadores de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados. Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc.

Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.



El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

### **Indicadores de Eficacia**

Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos. Miden el grado en que son alcanzados los objetivos definidos en el modelo de la operación.

### **Indicadores de Eficacia**

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes de dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).

Este concepto plantea en qué medida la organización como un todo, o un área específica de ésta, cumple con sus objetivos estratégicos, se puede asociar a aspectos como:

- ✓ Cobertura: Se puede definir como el grado en que las actividades que se realizan, o los productos/servicios que se ofrecen son capaces de cubrir o satisfacer la demanda que de ellos existe. Esta cobertura se puede expresar en términos de número de usuarios atendidos o bien zonas geográficas cubiertas, respecto de un universo o una demanda potencial a cubrir.
- ✓ Focalización: Se relaciona con el nivel de precisión con que los productos/servicios son entregados a la población objetivo. Se puede determinar mediante la revisión de los usuarios que reciben los beneficios de un programa o proyecto y los que se han establecido como población objetivo, se verificará si corresponden, si se están dejando de cubrir personas, si existen personas que no pertenecen al grupo objetivo, pero reciben los beneficios, en cualquier caso permitirá tomar medidas de ajuste.
- ✓ Capacidad de cubrir la demanda: Se plantea si la entidad cuenta con capacidad para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus productos/servicios, en condiciones de tiempo y calidad.
- ✓ Resultado final: Permite comparar los resultados obtenidos respecto de un óptimo o máximo posible, es decir que va más allá de mostrar los resultados obtenidos respecto de los esperados, requiere por lo tanto un planteamiento de metas superior o ambiciosas para una buena comparación

### **Indicadores de Calidad**

Teniendo en cuenta que las entidades vienen desarrollando sus operaciones de acuerdo a un modelo basado en procesos, es importante recordar que en dicho modelo las partes interesadas juegan un papel significativo para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio de dichas entidades, al tiempo, su satisfacción frente a la entrega o prestación de los mismos, permite evaluar una dimensión específica y determinante para las entidades públicas, la cual se encuentra relacionada con un principio fundamental de enfoque al cliente. En este sentido la calidad del servicio se convierte en una dimensión específica del desempeño.

## **Indicadores de Calidad**

El indicador de calidad de una empresa de servicios, es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad asistencial bien en un mismo centro en diferentes periodos de tiempo, o entre diferentes centros de un mismo sector en el mismo periodo de tiempo. El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados, con este indicado se puede obtener el rendimiento de la calidad y la calidad de uso.

El rendimiento de calidad mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%).

La calidad de uso mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).

## **Indicadores de Competitividad**

El indicador de competitividad se compone de un ranking global y 3 subíndices donde se conjugan los pilares asociados con requerimientos básicos; promotores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación

A nivel de empresa está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros. Algunos de los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son:

- La exitosa administración de los flujos de producción, y de inventarios de materia prima y componentes.
- La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados.
- La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

## **Gestión**

Según Pavez (2009, pg53.) gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Desde este punto de vista Pavez (2009, pg53.) enfatiza que la gestión del conocimiento debe cumplir con el concepto anteriormente expresado, entendiendo como recursos al conocimiento.

La gestión es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés, encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos.

## **Gestión de Procesos**

La Gestión de Procesos es la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad o área determinada en la que se desarrolla políticas procesos y acciones, con el que se pretende alcanzar objetivos y metas, además que ayuda al control de las actividades que se asocian con la calidad.

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Los principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

### **Reingeniería de Procesos**

Es un análisis y rediseño radical de economía y de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez. Está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas de una organización. Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global positivo.

Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interpelarnos sobre los fundamentos de los procesos de trabajo. La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino en busca de reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas. Una confusión usual es equiparar la reingeniería de procesos al rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún

momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización, su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa.

Por ello, la mejora de estos procesos es básica para la correcta gestión empresarial ya que se consiguen los siguientes objetivos:

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Obtención de importantes incrementos de la productividad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Disminución de los costes de las actividades y productos.

Por lo tanto se consiguen mejores resultados empresariales y mayor satisfacción del personal de la empresa.

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz mediante la aplicación acciones sistemáticas, haciendo posible de esta forma que los cambios sean estables. Para esto es necesario conocer el proceso, sus causas de variación, eliminar actividades que no aportan con valor agregado y aumentar la satisfacción del cliente, es decir la optimización del proceso.

La Reingeniería no es una reorganización de la institución, ya que el problema radica en la estructura de los procesos y no en la estructura de la institución. La Reingeniería se centra en lo esencial, aquel conjunto de actividades que agregan valor y son estratégicas para el servicio al Cliente y busca rehacerlas para optimizar la productividad.

La Reingeniería por tanto, es una reorientación de los procesos hacia el Cliente para lograr mejoras en rapidez de ciclo, calidad, servicio y costos.

### **Mapa de Procesos**

Un mapa de procesos se define gráficamente, en lo que se conoce como diagrama de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con

los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.

Se puede identificar tres tipos de procesos en cualquier compañía u organización:

- ✓ Procesos estratégicos: su definición corresponde a los cargos de dirección y gerencia, y atiende principalmente a procesos de gran calado estratégico que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.
- ✓ Procesos clave: aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades. En este tipo de procesos hallamos, por ejemplo, los implicados en el diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y de los proyectos logísticos, entre otros. El desarrollo y la definición del mapa de procesos para esta tipología debe realizarse de un modo especialmente meticuloso, identificando cada proceso en el punto final de su recorrido (la prestación del servicio o producto al cliente), y trazando en sentido inverso una línea que nos lleve hasta su punto de inicio indicando tareas, actividades y subprocesos que directa o indirectamente dependan de él.
- ✓ Procesos complementarios: también llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Las actividades y los procesos relacionados con el abastecimiento de materias primas, con las herramientas, las aplicaciones y los equipos informáticos o con la formación del personal son algunos ejemplos que encajan en esta consideración.

La definición de un mapa de procesos culmina en la elaboración de una ficha por cada proceso identificado, en la que se relacionan los aspectos clave del mismo y los elementos principales que lo conforman, el establecimiento de unos indicadores de desempeño que permitan monitorizarlo y evaluarlo, y un diagrama que lo sitúe en el lugar que le corresponde según importancia, peso específico y relevancia estratégica dentro del entramado corporativo general.

### **Mapa de Procesos**

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor agregado para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

El propósito que tiene todo el proceso es ofrecer al cliente7usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

### **Sistema de Mejora Continua**

La mejora continua es una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable nuestro sitio de trabajo, además tiene la gran ventaja que lo podemos hacer en lo personal de una manera simple basándonos únicamente en el círculo de Deming (planea, ejecuta, verifica, actúa) o lo podemos llevar a gran escala aplicando otras metodologías ideadas para varios tipos de procesos.

El sistema de mejora continuase define como una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.



La mejora continua requiere:

1. Apoyo en la gestión.
2. Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
3. Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
4. Poder para el trabajador.
5. Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso. Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

1. El proceso original debe estar bien definido y documentado.
2. Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
3. Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
4. Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
5. Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso.

### **Gestión de Calidad**

Según Juran (1920) el término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes:

-Planeamiento de la calidad

-Control de la calidad

-Aseguramiento de la calidad

-Mejoras en la calidad.

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

### **Gestión de Calidad**

Es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente.

La Calidad va:

- Orientada al producto.
- Orientada al proceso
- Orientada al sistema.
- Orientada al hombre.
- Orientada a la sociedad.
- Orientada al costo.
- Orientada al cliente.

### **Puntos Deming**

- Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Dejar de confiar en la inspección masiva.
- Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.
- Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.
- Instituir la capacitación.

- Instituir el liderazgo.
- Eliminar el temor.
- Derribar las barreras que hay entre las reas.
- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
- Eliminar las cuotas numéricas.
- Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.
- Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.
- Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Deming estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.(Deming, 1986)

### **Gestión de Personal**

Chiavenato, Idalberto (2009, pg. 122) Define la Gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Chiavenato, 2004)

### **Satisfacción del Cliente Externo**

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

La satisfacción del cliente es el componente esencial para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanza su satisfacción.

## **Elementos:**

Los elementos de satisfacción del cliente son los siguientes

- El Rendimiento Percibido
- Las Expectativas
- Los niveles de Satisfacción

## **Rendimiento Percibido**

Es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió, sus características son:

- Se determina desde el punto de vista del cliente
- Se basa en los resultados
- Percepción del cliente
- Depende del estado de ánimo del cliente
- Sufre del impacto de las opiniones de otros.

## **Expectativas**

Son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo.

Se producen cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión
- Promesas que ofrecen los competidores.

## **Nivel de Satisfacción**

El cliente puede llegar a categorizar según su nivel de satisfacción al momento de recibir su producto o servicio:

- **Insatisfacción:** Cuando el cliente no queda satisfecho con el producto adquirido
- **Satisfacción:** Cuando el producto o servicio cumple con las expectativas del cliente
- **Complacencia:** Cuando el cliente recibe más de lo que esperaba.

## **Servicio al cliente**

De acuerdo a AssetSkills, es la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción.

## **Tipos de Servicios**

- **Servicios públicos y privados**

**Servicio Público:** Prestaciones reservadas en cada Estado a la órbita de las administraciones públicas y que tienen como finalidad ayudar a las personas que lo necesiten.

**Servicio Privado:** son aquellos servicios que entrega una empresa privada y que sirve para satisfacer intereses o necesidades particulares de las personas con fin de lucro.

- **Servicios de mantenimiento**

Son aquellos que ofrecen mantener bajo un método preventivo los artículos que requieren su cuidado.

- **Servicios a domicilio**

Son aquellos que el cliente utiliza sin moverse de su hogar y que contrata por medio de vía telefónica o Internet

- **Servicios de alquiler**

Son aquellos que la persona contrata para satisfacer una necesidad momentánea o por algún tiempo.

- **Servicios de talleres**

Son los servicios que ofrecen personas individuales en el cuidado del mantenimiento y reparación de algún artículo de necesidad. Normalmente funcionan dentro de un taller.

## **Elementos del Servicio**

Son los siguientes:

- **Fiabilidad:** Capacidad para realizar el servicio prometido de manera responsable y precisa.
- **Sensibilidad:** Disposición para ayudar a los clientes y prestar un servicio inmediato
- **Confianza:** Una actitud amable e inteligente inspira confianza y también seguridad
- **Empatía:** Comprensión, interés y una atención individualizada de los clientes
- **Tangible:** La apariencia de las instalaciones física, los equipos, el personal y los materiales impresos.

## **Estrategias**

Es el conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

## **Marketing de Servicios**

Cada vez es más notorio el desarrollo y crecimiento de las economías de servicios, sobre todo en los países más avanzados. El marketing, afrontando esta tendencia, también se ha ocupado de estudiar los servicios y analizar la mejor forma de aplicar con éxito todo su mix, de convertirlos en experiencias gratificantes para el consumidor.

## **Producto-Servicio**

Según Philip Kotler, dice que un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

## **Plaza**

Implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

## **Precio**

Para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente poder obtener los beneficios deseados.

## **Promoción**

Tres elementos claves a comunicar; a los clientes/prospectos; informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio, lugar donde y cuando recibirlo y como participar en el proceso. Los medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

## **Personas**

Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

## **Evidencia física (Physical)**

La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir u tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

## **Productividad y calidad**

Ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. En estos elementos han sido de gran apoyo también los avances tecnológicos facilitando el proceso y brindando mayor valor a los beneficios valorados por los clientes.

## **Procesos**

Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad.

## **Marketing**

Según Philip Kotler el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

La definición de Marketing más extendida nos dice que es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

## **Transacción-Intercambio**

Proceso mediante el cual una persona transfiere bienes o servicios a otra recibiendo, en contrapartida, otros bienes o servicios. El intercambio da origen al comercio como actividad especializada y, cuando es generalizado y regular, conforma una red de



interacciones que se denomina mercado. De allí que se considere al intercambio como la piedra fundamental sobre la cual se edifica toda la estructura de la economía.

### **Mercadeo Producto-Servicio**

Son cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos.

### **Demanda, Necesidades y Deseos**

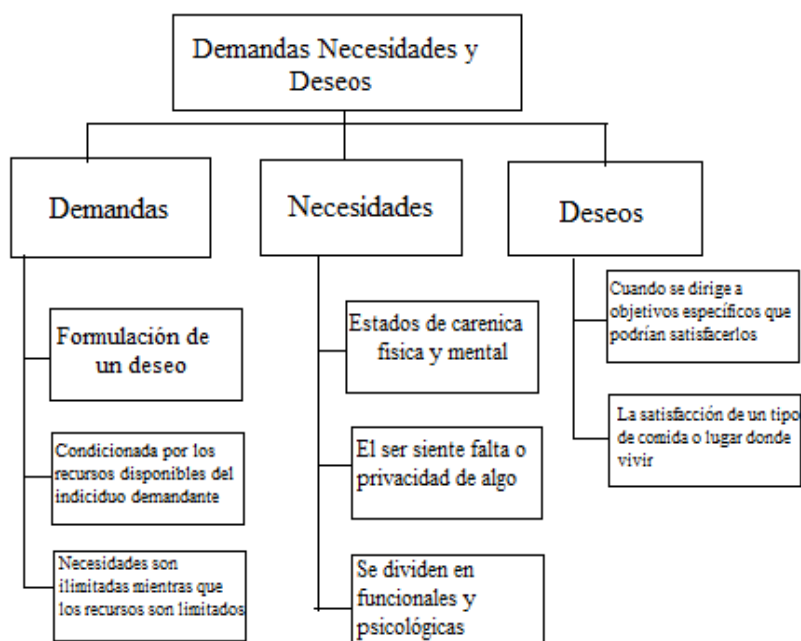


Gráfico N° 5

Elaborado por: Gissela Barrionuevo

Fuente: (Bedoya, J, 2010)

### **Precio-Venta**

En un mercado libre, el precio de venta se establece a través de la ley de la oferta y la demanda: si aumenta la oferta, el precio cae; en cambio, si la oferta disminuye (es decir, hay una escasez de los productos ofertados), el precio aumenta.

Cuando existe un monopolio, el precio de venta es fijado de forma unilateral por la empresa que domina el mercado; no existe la competencia y el consumidor, por lo tanto, debe pagar el monto que la empresa exige para adquirir cualquiera de sus productos.

Los consumidores entregan algo de valor económico al vendedor a cambio de los bienes y/o servicios que recibe. La cantidad de dinero que se paga por los bienes y/o servicios

constituye su precio. La fijación de precios reviste gran importancia, pues el precio de un producto influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto y/o servicio que recibe.

## **2.6 Hipótesis**

La Gestión de Procesos mejorará la satisfacción de los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

## **2.7 Señalamiento de variables**

### **Variable Independiente**

X = Gestión de Procesos

### **Variable Dependiente**

Y = Satisfacción de los clientes externos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

Considerando que en la fundamentación filosófica se seleccionó el paradigma crítico propositivo y el paradigma positivista, es así que para la ejecución de la presente investigación corresponde analizar el enfoque cualitativo y cuantitativo por las siguientes razones:

Se utiliza técnicas cualitativas que se encuentran basadas en valores y cualidades que permiten actuar de forma correcta durante la investigación que se realiza de manera interna en la empresa, es decir desde el lugar en el cual se estudia y analiza el problema objeto de estudio, y así con la ayuda de técnicas adecuadas poder mejorar la calidad de servicio.

También asume una visión dinámica porque se basa en el análisis de las causas y de los efectos que se puedan producir, los mismos que ayudan a encontrar diferentes soluciones o alternativas, promoviendo la participación de todas las personas involucradas dentro de la investigación, los mismos que ayudaron a la comprensión del problema, a varias propuestas de acción, a una evaluación y sobre todo a la ejecución.

El problema objeto de estudio tuvo una perspectiva más amplia desde el lugar en el cual fue estudiado y analizado, porque permite implicarse y tener un contacto directo desde el lugar en el cual se desarrolla el problema y no se limita a la observación desde afuera ya que todos sus datos se han basados en los que se encuentran dentro de la empresa.

Según el paradigma positivista se dice que se utiliza en esta investigación técnica cuantitativa como muestreo, tabulaciones, se busca las causas y la explicación de los hechos por medio del árbol de problemas, se toma claramente el enfoque de la realidad de la empresa sabiendo en sí sus antecedentes. Se orientara en la comprobación de la hipótesis en la que existirán múltiples realidades y soluciones. Es un proceso lógico que da un seguimiento paso a paso para buscar explicación al hecho.

### **3.2. Modalidad Básica de la Investigación**

La presente investigación administra las siguientes modalidades de investigación:

#### **Investigación Bibliográfica**

La investigación tiene como punto de partida la documentación que se emplea para conocer, analizar, comparar y evaluar la problemáticas que se está investigando acerca de teorías relacionadas con el problema, teniendo como fuentes principales libros, artículos, revistas, y temas que se encuentren en estrecha relación con el tema de investigación.

#### **Investigación Campo**

La investigación de campo fue necesaria realizar ya que proporciona información primaria para lo cual se acudió a la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A para obtener información sobre el problema a ser investigado, por medio de una bitácora de observación y con la aplicación de encuestas, las mismas que están direccionadas a efectuarse a los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A la misma que permitirá obtener información clara, precisa y concreta, de esta manera conoceremos la problemática y realidad de la empresa.

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación**

Para el presente trabajo se hizo uso de tres tipos de investigación como son: la investigación exploratoria, la investigación descriptiva y la investigación correlacional.

### **Investigación exploratoria**

Se determinó por la búsqueda de la solución al problema de investigación, cumpliéndose este proceso con la observación dentro de la empresa y al momento de investigar a los clientes externos de la misma.

### **Investigación descriptiva**

Se desarrolló a través del análisis de los resultados de la investigación, con la utilización de la descripción de todo el problema, posteriormente se obtuvieron los resultados que se plasmaron en las conclusiones.

### **Investigación correlacional**

Finalmente esta investigación nos permitirá medir el grado de relación existente entre dos variables; es decir la variable independiente: Gestión de procesos y la variable dependiente: Satisfacción del cliente externo que se ven reflejadas en los cuadros de operacionalización de cada variable.

Nos permitió comparar entre las dos variables existentes en esta investigación de que la empresa tiene otros factores que influyen en el comportamiento organizacional y en la cultura organizacional por lo cual se ha realizado la investigación y además de ejecutar una encuesta.

## **3.4. Población y Muestra**

### **Población:**

Distribuidora Villegas Chiriboga S.A actualmente maneja una cartera de clientes de 1550 clientes externos, los mismos que serán el total de la población.

### **Muestra:**

$$n = \frac{N Z_a^2 pq}{d^2(N - 1) + Z_a^2 pq}$$

Para establecer la muestra se aplicó la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población.

**Datos:**

$N = 1550$  (tamaño de la población)

$Z = 1.96$  (nivel de confianza)

$p = 0.5$  (probabilidad de éxito, o proporción esperada)

$q = 0.5$  (probabilidad de fracaso)

$d = 0.05$  (precisión, error máximo admisible)

**Desarrollo:**

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{1550 \times (1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (1550 - 1) + (1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{1550 \times 3,8416 \times 0.25}{(0.0025) \times (1549) + 3,8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{1488,62}{3,875 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1488,62}{4,8354}$$

$$n = 307$$

La muestra de estudio son 307 clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.



	-Gestión	-Gestión por Procesos -Gestión de Calidad -Gestión de Personal	<p>¿Está de acuerdo que la empresa implante un modelo de procesos o procedimientos?</p> <p>¿El servicio que brinda el personal de reparto es considerado de calidad?</p> <p>¿Está de acuerdo con las funciones y asesoramiento que desempeña el vendedor?</p> <p>¿Siente que la empresa se preocupa de sus necesidades de servicio y atención como cliente?</p> <p>¿Cree que el servicio y atención que brinda el vendedor es satisfactorio?</p> <p>¿Qué tan eficientes fueron los representantes de la empresa al solucionar sus inconvenientes?</p>	
--	----------	--	---	--

Elaborado por: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación





			<p>Del 1 al 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho:</p> <p>¿Qué tan satisfecho se siente en relación a la atención del personal de reparto?</p> <p>¿Cuándo recibe sus productos el personal de reparto le ayuda con el percheo de los mismos?</p> <p>¿Qué tipo de servicio reciben los clientes externos de la empresa?</p> <p>¿Qué elementos y herramientas ha incorporado o actualizado la empresa?</p> <p>¿Qué estrategias se han desarrollado para mantener la lealtad del cliente externo?</p>	
	-Servicio al cliente	-Tipos de servicio -Elementos -Estrategias		

Elaborado por: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación

### 3.6. Plan de Recolección de Información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

Cuadro N° 3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Libro de Administración 1.1.2 Libros de Psicología del consumidor 1.1.3 Libros de la Calidad del Servicio 1.1.4 Libros de Marketing de Servicios 1.1.5 Artículos 1.1.6 Tesis de grado afines al tema de investigación 1.1.7 Internet
	2.1 Observación	2.1.1 Fichas de Observación 2.1.2 Cámara Fotográfica 2.1.3 Filmadora
	2.2 Encuestas	2.2.1 Cuestionario

Elaborado por: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación

### 3.7. Procesamiento de la Información

El procesamiento y análisis de la información se ha llevado a cabo realizando los siguientes pasos que comprenden:

La revisión de la información se lo realizó al concluir la aplicación del cuestionario a los clientes de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, de tal manera que se procedió a revisar uno por uno los 307 cuestionarios destinados a la población en estudio para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y paradójicas y a su vez verificar que todos los cuestionarios estén completamente llenos y que contengan información válida para continuar con la investigación.

En cuanto a la codificación de la información se desarrolló de forma rápida, se trabajó con los códigos que se asignó a cada pregunta y a su respectiva categoría al elaborar el cuestionario.

Para la categorización de la información se clasificó en grupos las alternativas de respuesta, de esta manera los encuestados respondieron con la verdad y se evitó que se distorsione la información, se realizó la tabulación manual de la siguiente manera: se trabajó solamente con los códigos de las variables y categorías, se cuantificó las veces en que se repite la categoría de los 307 cuestionarios anotando en su correspondiente código para finalmente poder determinar con facilidad la frecuencia que se ha obtenido en cada aspecto.

Para analizar los datos se seleccionó el estadístico de porcentajes que consiste en establecer una relación del porcentaje total y del porcentaje que haya obtenido cada variable; los datos fueron presentados de manera tabular utilizando cuadro resumen y gráficos en pasteles para un mejor entendimiento.

Después de haber realizado la recopilación y análisis de los datos se interpretó los resultados, describiéndolos y dando a conocer el significado de los mismos en relación de la hipótesis para verificarla o rechazarla.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para realizar la recolección de información se utilizó como instrumento cuestionario, el mismo que se aplicó a los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A que corresponde a 307 clientes.

Para el procesamiento y tabulación de la información obtenida en las Encuestas, se utilizó tablas dinámicas, los datos son medibles y los resultados están expresados gráficamente en pasteles

#### **4.1. Análisis de los resultados (encuestas)**

##### **Análisis de encuesta a clientes externos de la empresa**

## 1. Datos Generales

### Género

Cuadro N° 4: Género

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	MASCULINO	122	39,74
	FEMENINO	185	60,26
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

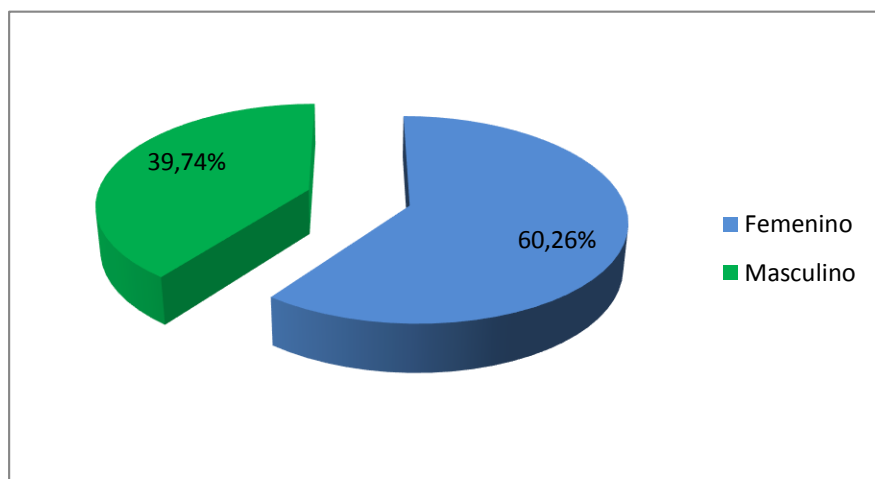


Gráfico N° 6: Género

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

Con relación al género se asume que de las personas encuestadas, 122 que representa el 39,74% pertenecer al género masculino, 185 que constituye el 60,26% en cambio al femenino. Se puede apreciar que la mayor parte de encuestados son mujeres por lo que estas pasan a ser responsables de sus negocios consideradas como las personas que toman la decisión de compra y que por tal motivo se direcciona un porcentaje mayor a este género pero no se debe olvidar al género masculino ya que también se sienten afectados por el tema de investigación.

## Tipo de Cliente

Cuadro N° 5: Tipo de cliente

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	TIENDA	132	43,00
	RESTAURANT	61	19,87
	LICORERA	30	9,77
	BAR-KARAOKE	28	9,12
	MINIMARKET	28	9,12
	DEPÓSITO	28	9,12
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

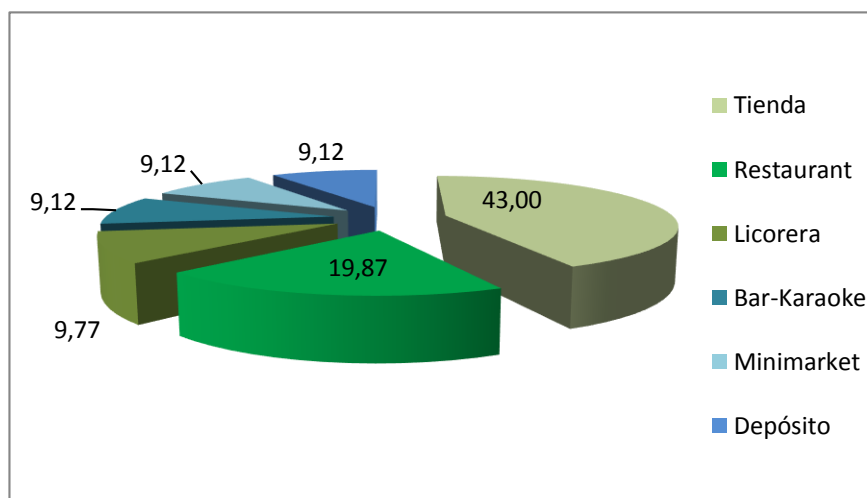


Gráfico N° 7: Tipo de Cliente

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

Con relación al tipo de cliente, 132 que representa el 43% respondieron que son dueños de una tienda, lo que concluye que en la provincia de Tungurahua se presenta una buena oportunidad de negocio la apertura de locales pequeños, convirtiéndose en red de locales en cada uno de los barrios de la provincia, 28 personas correspondiente al 9,12% mencionaron que su local es un bar-karaoke, con un mismo porcentaje Minimarket y con el mismo porcentaje dicen tener un Depósito. Se establece que en la provincia se encuentran locales de varios tipos que de una u otra manera han influenciado en el crecimiento empresarial.

## Clase de Cliente

Cuadro N° 6: Clase de cliente

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	A(compra=>200 caj/sem)	52	16,94
	B(compra=<100 caj/sem)	89	28,99
	B(compra=<50 caj/sem)	166	54,07
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo  
Fuente: Investigación de Campo

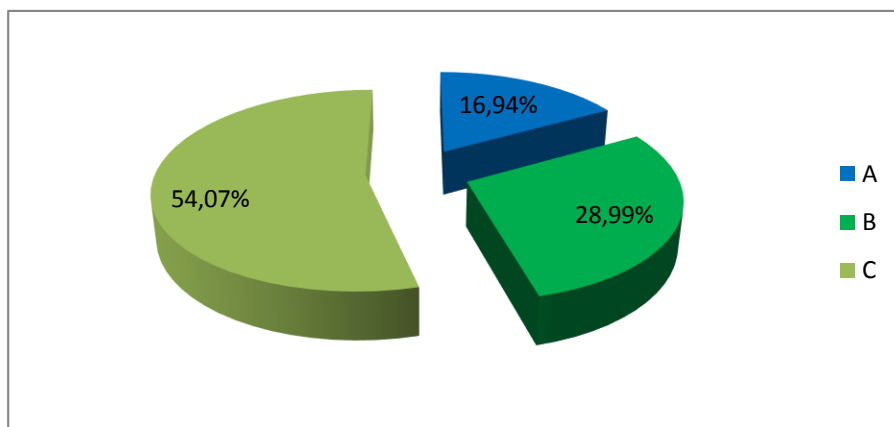


Gráfico N° 8: Clase de Cliente  
Elaboración: Gissela Barrionuevo  
Fuente: Investigación de Campo

## Análisis e interpretación

Con relación a la clase del cliente, 52 que representa el 16,94% respondieron tipo A, 89 que constituye el 28,99% en cambio contestó tipo B, 166 el 54,07% manifestaron por la opción tipo C. Se establece que en relación con la pregunta de datos generales que es clases de clientes la clasificación se ha considerado en base al nivel de compras semanales, esto da concordancia con la tipología de clientes analizada en la pregunta anterior es decir nos reitera que la empresa atiende un nivel superior a clientes tipo C, entre estos se encuentran las tiendas.



## 2. Resultados del cuestionario aplicado a los clientes externos de Distribuidora Villegas Chiriboga S.A

### 1. Desde cuándo es Ud. Cliente

Cuadro N° 7: Tiempo que es cliente de la empresa

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	MENOS DE UN AÑO	34	11,07
	ENTRE 1-3 AÑOS	126	41,04
	ENTRE 4-8 AÑOS	126	41,04
	MÁS DE 9 AÑOS	21	6,84
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

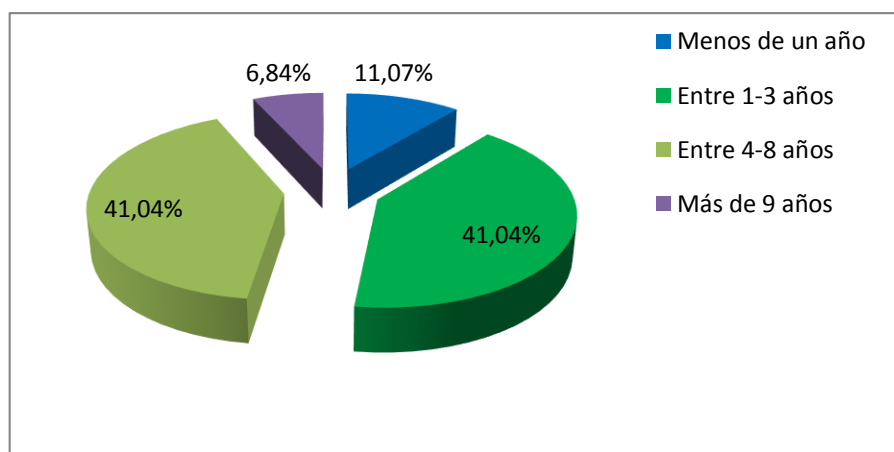


Gráfico N° 9: Desde cuándo es Ud. Cliente

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

Con un porcentaje de 41,04% correspondiente a 126 clientes son clientes de entre 1 a 3 años y con el mismo porcentaje de 4 a 8 años y con 21 que es el 6,84% el menor porcentaje son clientes más de 9 años. Se establece que la mayor parte de clientes han adquirido los productos que distribuye la franquicia entre 1 y 8 años y una minoría que aun al pasar 9 años o más continúan expendiendo los productos distribuidos por la empresa, finalmente un significativo porcentaje de clientes son nuevos menor de un año por lo que nos damos cuenta de que el número de clientes continua expandiéndose.

## 2. Considera que al personal de reparto le falta cumplir con procedimientos para un óptimo desempeño

Cuadro N°8: La falta de cumplir con procedimientos para un óptimo desempeño

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	SI	276	89,90
	NO	31	10,10
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

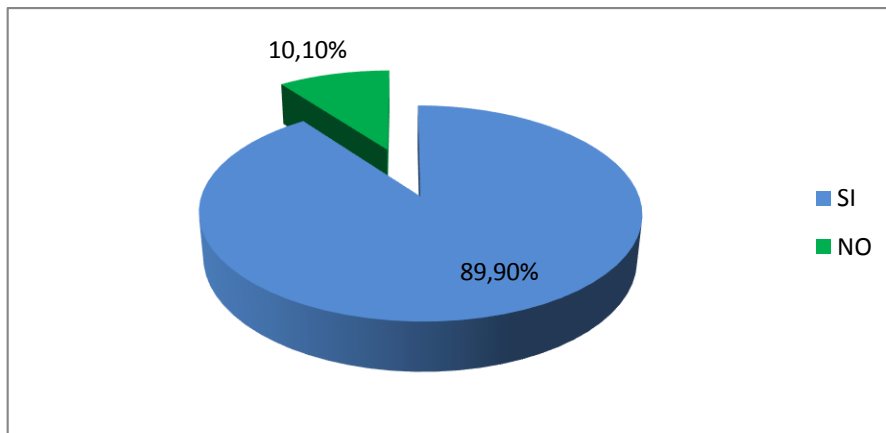


Gráfico N° 10: La falta de cumplir con procedimientos para un óptimo desempeño

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la segunda pregunta, 276 que representa el 89,90% respondieron que al personal de la empresa Si le falta cumplir con procedimientos, 31 que constituye el 10,10 % contestaron por No requieren de que se cumpla procedimientos por parte de las personas que les realizan las entregas.

Se establece que hay varios clientes que requieren un buen cumplimiento de procesos con el fin de que el desempeño de los empleados sea mejor, ya que manifiestan que existe un deficiente proceso de distribución y hay una minoría que consideran irrelevante cumplir dichos procesos, se conforman con que se les visite y se entregue sus facturas.

### 3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido?

Cuadro N°9: Satisfacción con el Servicio

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	EXCELENTE	0	0,00
	MUY BUENO	2	0,65
	BUENO	120	39,09
	REGULAR	132	43,00
	MALO	53	17,26
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo  
Fuente: Investigación de Campo

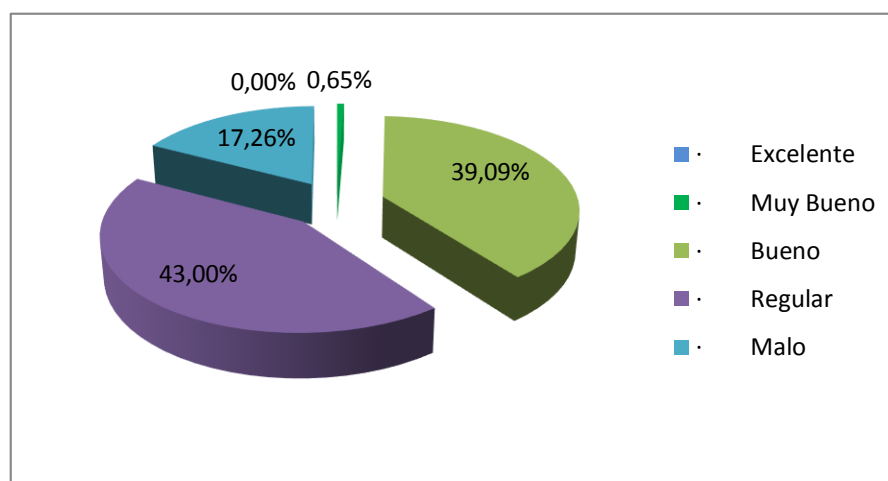


Gráfico N° 11: Satisfacción con el Servicio  
Elaboración: Gissela Barrionuevo  
Fuente: Investigación de Campo

#### Análisis e interpretación

En la tercera pregunta, el 0% calificaron al servicio como excelente, y 132 que representa un 43,00% lo consideran regular. Se establece que hay 0% de clientes que consideren estar totalmente satisfechos con el servicio recibido, por otro lado con un porcentaje considerable lo califican como regular, definitivamente los clientes se encuentran con una contrariedad ante el servicio que brinda la empresa.

#### 4. La empresa ha desarrollado evaluaciones continuas en su local para verificar el fiel cumplimiento de los procesos de entrega

Cuadro N° 10: Empresa ha desarrollado evaluaciones

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	SI	9	2,93
	NO	298	97,07
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo  
Fuente: Investigación de Campo

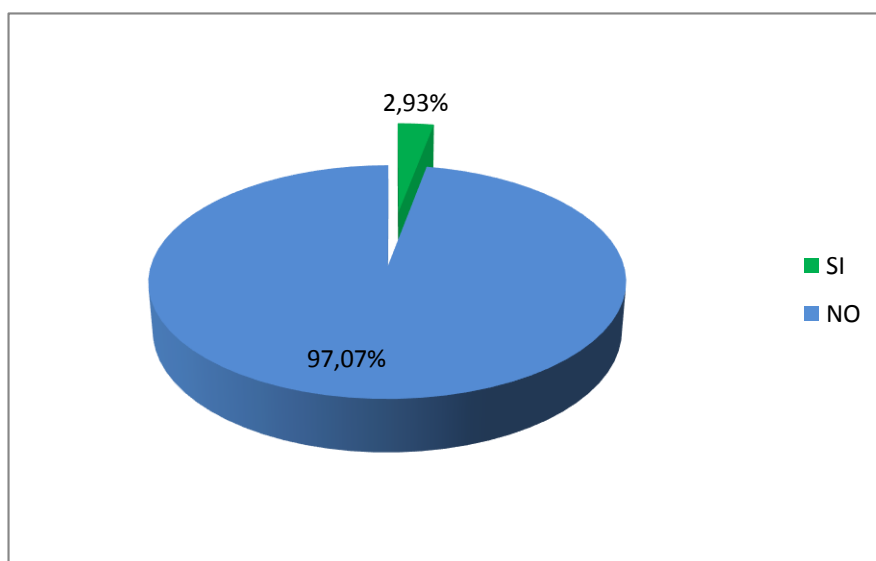


Gráfico N° 12: Empresa ha desarrollado evaluaciones  
Elaboración: Gissela Barrionuevo  
Fuente: Investigación de Campo

#### Análisis e interpretación

En la cuarta pregunta, 298 que constituye el 97,07 % respondió que la empresa No ha desarrollado evaluaciones para verificar el fiel cumplimiento de los procesos de entrega, 9 que representa el 2,93 % contestó Sí. Se establece que la empresa no ha demostrado ante sus clientes externos haber desarrollado evaluaciones para la verificar el fiel cumplimiento de los procesos de entrega, que ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes, lo que provoca que el cliente se sienta desatendido y piense que no se le da la importancia que merece ya que no se tiene programaciones para el proceso.

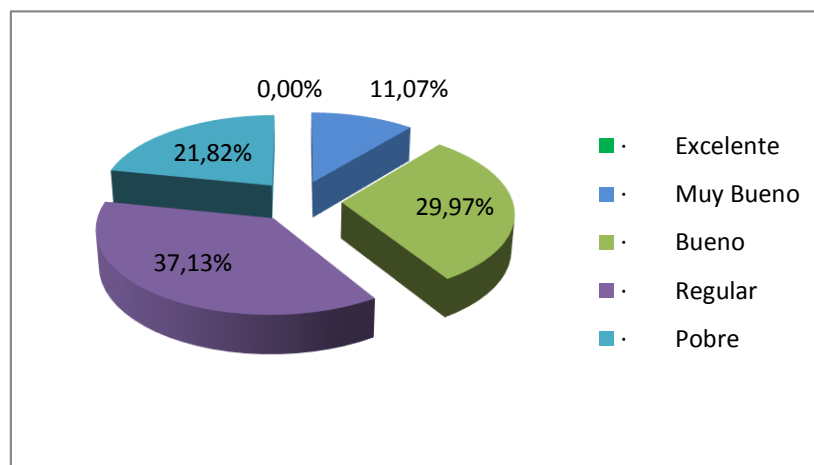
## 5. Califique la calidad general de nuestro servicio

**Cuadro N°11:** Calidad del Servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0,00
MUY BUENO	34	11,07
BUENO	92	29,97
REGULAR	114	37,13
POBRE	67	21,82
VALIDOS TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo



**Gráfico N° 13:** Calidad del Servicio

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la quinta pregunta, 34 que constituye el 11,07% consideran la calidad del servicio como muy bueno, 92 que interpreta el 29,97% lo califican como bueno, 114 que representa un 37,13% lo consideran regular y 67 que es un 21,82% lo evalúa como pobre. Se establece que hay un 37,13% de clientes que consideran recibir un servicio regular más no excelente y de calidad, esto quiere decir que la calidad de servicio que brinda la empresa da mucho que desear ante sus clientes.

## 6. Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades

Cuadro N°12: Comprensión de sus necesidades

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	EXCELENTE	0	0,00
	MUY BUENO	28	9,12
	BUENO	107	34,85
	REGULAR	126	41,04
	POBRE	46	14,98
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

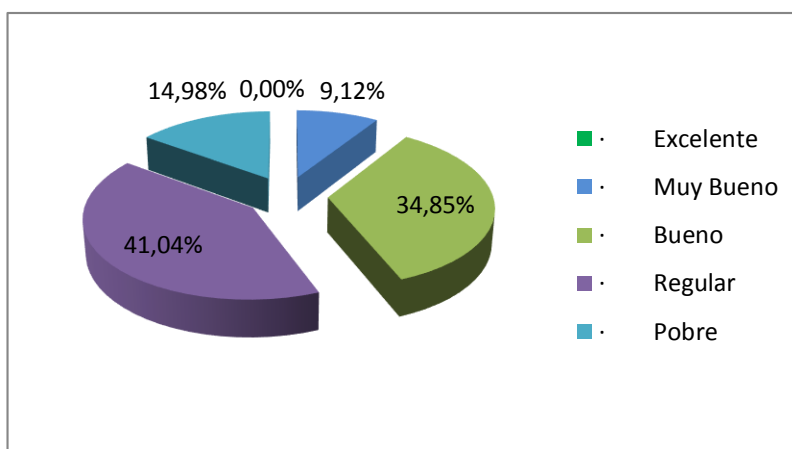


Gráfico N° 14: Comprensión de sus necesidades

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la sexta pregunta, un 0% consideran que la empresa se excelente en cuanto a comprensión de sus necesidades, contra un, 126 que representa un 41, 01% lo consideran regular y 46 que es un 14, 98% lo evalúa como pobre. Se establece que hay 0% de clientes que consideren recibir un excelente comprensión de sus necesidades, la mayor parte de los clientes encuestados lo consideran que regularmente son comprendidos, es decir en ocasiones le brindan una comprensión ideal al cliente.

## 7. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con sus requerimientos?

Cuadro N°13: Eficacia

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	EXTREMADAMENTE EFICACES	0	0,00
	MUY EFICACES	19	6,19
	POCO EFICACES	147	47,88
	NADA EFICACES	141	45,93
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

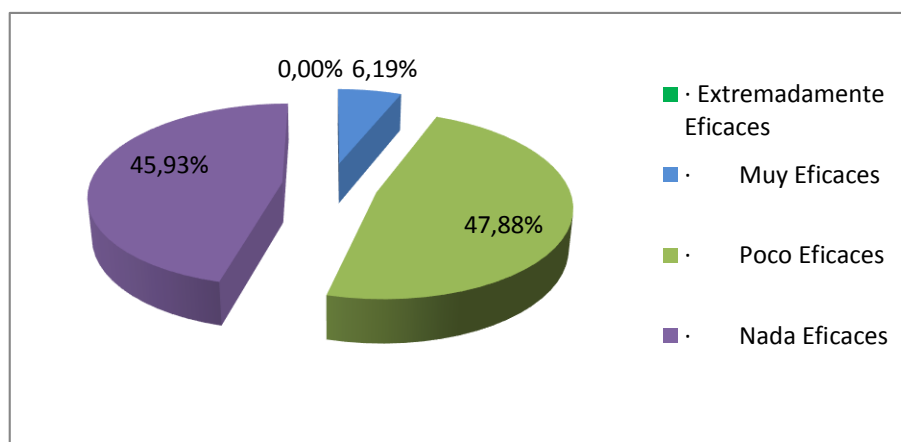


Gráfico N° 15: Eficacia

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la séptima pregunta, el 0% consideran que la empresa sea extremadamente eficaz para cumplir con sus requerimientos, y 141 que representa un 45,93% lo consideran nada eficaces. Se establece que hay 0% de clientes que al consideren recibir un excelente comprensión de sus necesidades, la mayor parte de los clientes encuestados lo consideran que son nada eficaces en cuanto al cumplimiento de sus requerimientos, lo que refleja ineficacia del personal.

## 8. ¿Qué tan rápido respondemos ante sus problemas?

Cuadro N°14: Respuesta para sus problemas

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	MUY RÁPIDO	46	14,98
	POCO RÁPIDO	101	32,90
	LIGERAMENTE RÁPIDO	154	50,16
	NADA RÁPIDO	6	1,95
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

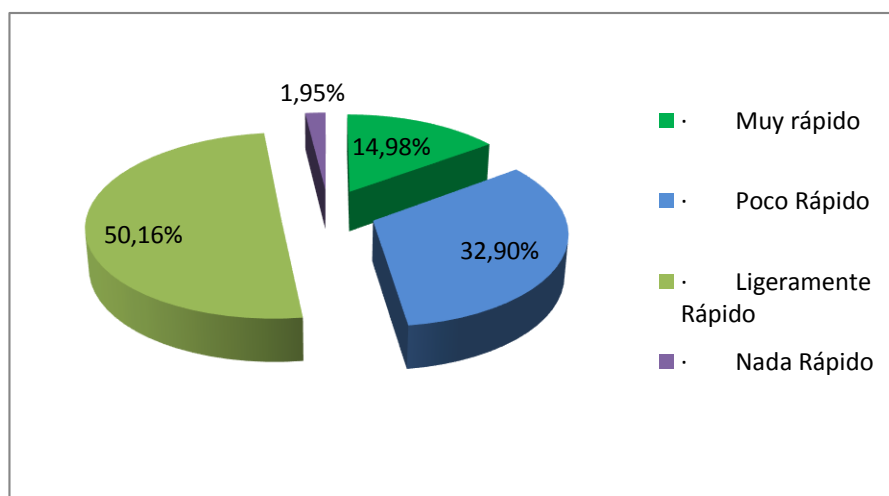


Gráfico N° 16: Respuestas para sus problemas

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la octava pregunta, es relevante manifestar que 46 que representa el 14,98% respondió que la empresa responde a sus problemas muy rápido, contra, 154 que interpreta el 50,16% suponen que es ligeramente rápido, 6 que representa un 1,95% lo consideran nada rápido. Se establece que los clientes consideran que cuando tienen una necesidad son poco y ligeramente rápidas las respuestas y soluciones por parte de la empresa, con estas respuestas se puede verificar que se ha dejado de lado la solución de problemas generados por los clientes externos.



## 9. ¿Cómo califica Ud. Nuestro desempeño?

Cuadro N°15: Desempeño

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	MEJOR	61	19,87
	PEOR	108	35,18
	SIMILAR	132	43,00
	NO HE REALIZADO ACTIVIDADES	6	1,95
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

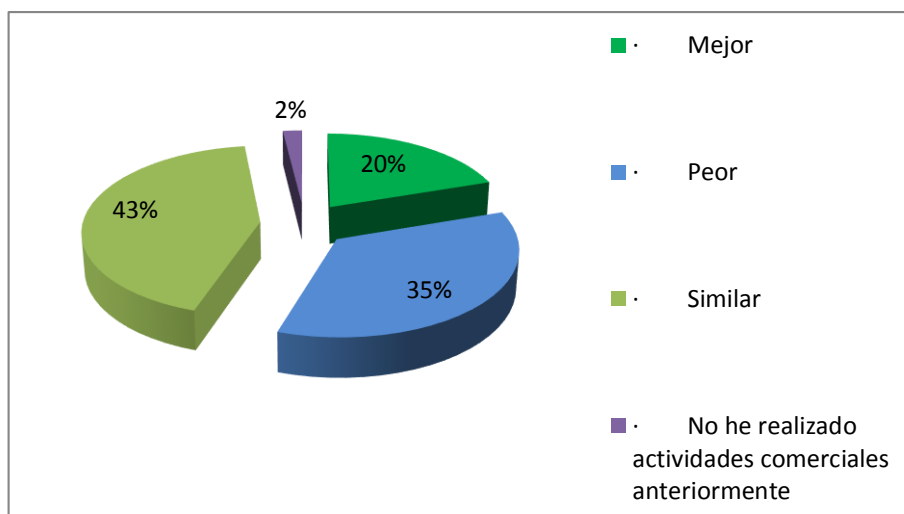


Gráfico N° 17: Desempeño

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la novena pregunta, 108 que representa el 35,18% consideran que se encuentra peor que antes, 132 que interpreta el 43,00% suponen que el desempeño es similar. Se establece que los clientes consideran que el desempeño es similar al de hace algunos años atrás y otros que es peor, esto nos da a entender que efectivamente el desempeño de la empresa como tal ante los clientes está retrocediendo en especial en el desarrollo que se realiza en el punto de venta.

## 10. Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?

Cuadro N°16: Tiempo de Espera en línea

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	30 SEGUNDO	61	19,87
	1 MINUTO	120	39,09
	2 MINUTOS	120	39,09
	MÁS DE 2 MINUTOS	6	1,95
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

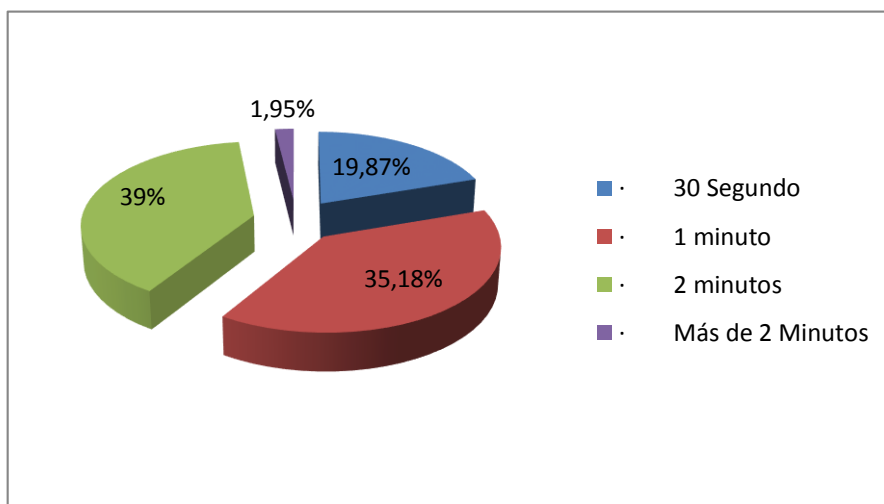


Gráfico N° 18: Tiempo de Espera en línea

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la décima pregunta, 61 que representa el 19,87% respondió que debe esperar 30 segundos en línea para ser atendido, 120 que representa el 39,09% responden de que esperan 1 minuto, 120 que interpreta el 39,09% esperan 2 minutos, 6 que representa un 1,95% espera más de 2 minutos. Se establece que los clientes esperan de 1 a 2 minutos en línea para poder ser atendidos por parte de la operadora de la empresa, esto conlleva a un malestar en los clientes ya que pueden considerar que a la empresa no les interesa escucharlos.

## 11 ¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?

Cuadro N°17: Recepción de Pedidos

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	SIEMPRE	28	9,12
	REGULARMENTE	90	29,32
	EN OCASIONES	166	54,07
	NUNCA	23	7,49
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

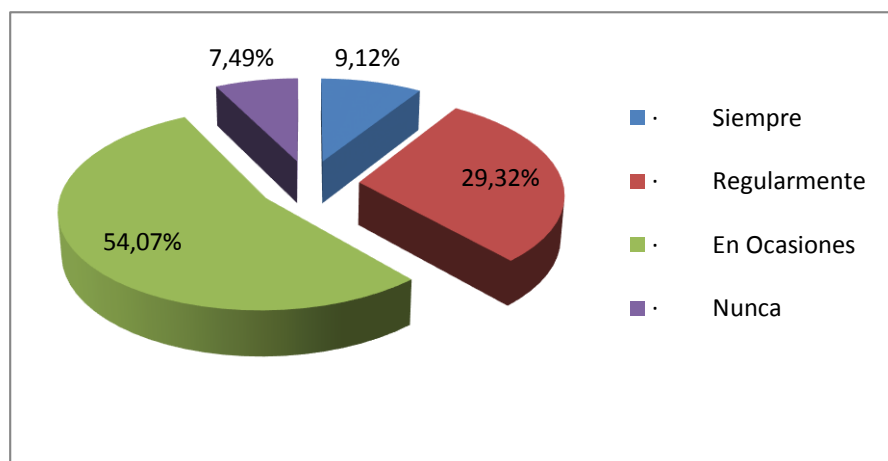


Gráfico N° 19: Recepción de Pedidos

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la décima primera pregunta, 28 que constituye el 9,12% respondió que siempre recibe sus pedidos, 90 que representa el 29,32% respondieron de regularmente lo reciben, 166 que interpreta el 54,07% en ocasiones recibe, 23 que representa un 7,49% nunca recibe sus facturas. Se establece que los clientes reciben sus pedidos de manera ocasional, esto quiere decir que el área encargado le ingresa su pedido lo hace, pero del área de distribución no ejecuta las entregas en su totalidad, los clientes que nunca reciben sus pedidos optan por comprar de sub distribuidores para poder expender en sus locales.

## 12¿El producto que le entregan se encuentra en buenas condiciones?

Cuadro N°18: Producto óptimo

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	SIEMPRE	46	14,98
	REGULARMENTE	108	35,18
	EN OCASIONES	132	43,00
	NUNCA	21	6,84
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

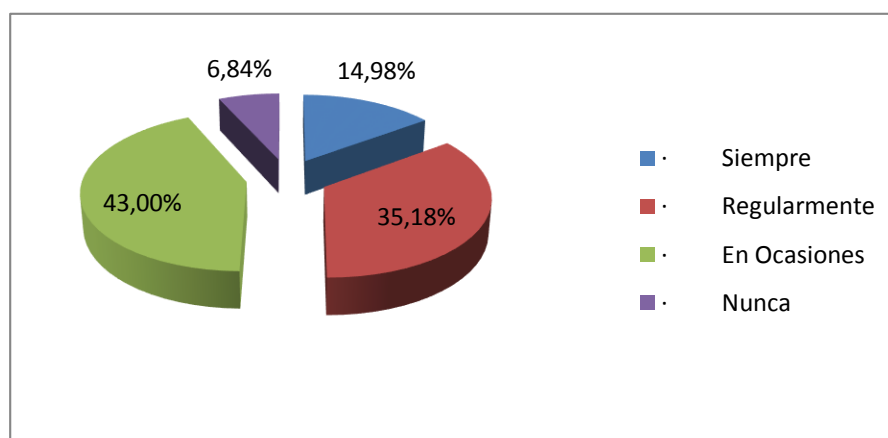


Gráfico N° 20: Producto óptimo

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la décima segunda pregunta, 46 que corresponde el 14,98% respondió que siempre recibe su producto en condiciones óptimas, 108 que constituye el 35,18% respondieron de regularmente lo reciben, 132 que interpreta el 43,00% en ocasiones lo recibe óptimo, y 21 que representa un 6,84% nunca recibe sus facturas. Se establece que los clientes reciben sus pedidos con producto óptimo de manera ocasional, lo que nos da a pensar que el procedimiento para despachar cada una de las entregas lo están realizando de manera errónea ya que este no llega el 100% correcto a los puntos de venta.

### 13 ¿La empresa ha implementado actividades y procedimientos de control con el fin de que se gestione de mejor manera las entregas?

Cuadro N°19: Implementación de procedimientos de control

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	SI	7	2,28
	NO	300	97,72
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

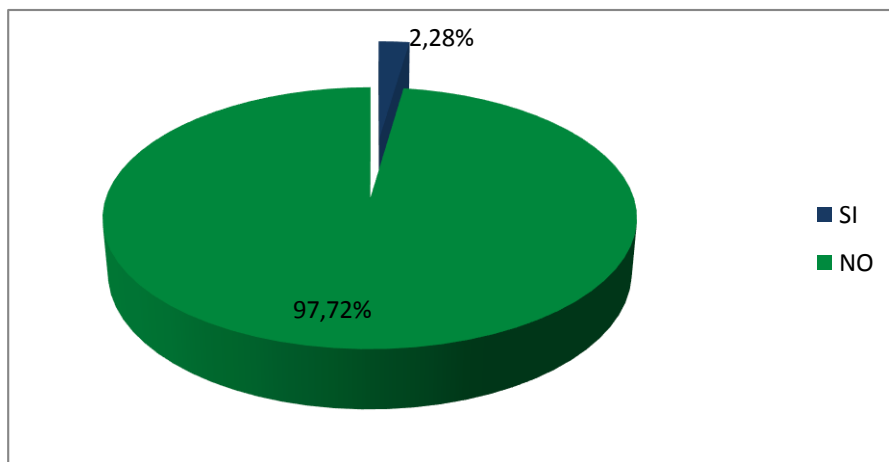


Gráfico N° 21: Implementación de procedimientos de control

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e interpretación

En la décima tercera pregunta, 7 que constituye el 2,28% % respondió que la empresa Si ha implementado procedimientos de control, 300 que representa el 97,72% contestó No. Se establece que la empresa no ha implementado procedimientos de control para mejorar la satisfacción de los clientes externos, o por lo menos no ha logrado que sus clientes externos lo noten, esto implica que el personal encargado de realizar las entregas lo hace de manera empírica y desordenada provocando malestar en el cliente.

**14¿Considera que la empresa le ha dado importancia al control de procesos en busca de su satisfacción como cliente?**

Cuadro N°20: Importancia del control de procesos

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	SI	43	14,01
	NO	264	85,99
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

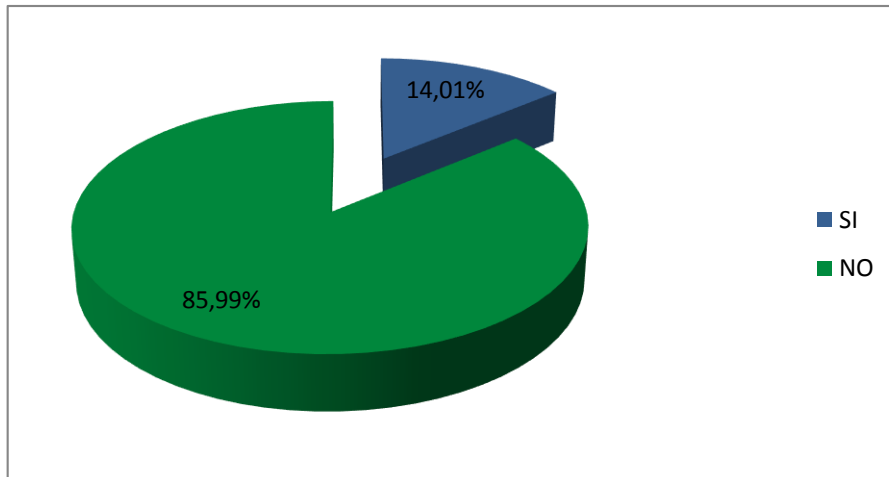


Gráfico N° 22: Importancia del control de procesos

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

**Análisis e interpretación**

En la décima cuarta pregunta, 43 que constituye el 14,01% % respondió que la empresa Si le ha dado importancia al control de procesos, 264 que representa el 85,99% contestó No.

Se establece que la empresa no ha dado la debida importancia al control de procesos internos, esto implica que la empresa está siendo dirigida de manera inusual, induciendo a que el cliente tenga mala percepción del servicio brindado por la empresa.

**15. ¿Cuándo recibe sus productos el personal de reparto le ayuda con el percheo de los mismos?**

Cuadro N°21: Servicio en el punto de venta

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	SIEMPRE	6	1,95
	REGULARMENTE	120	39,09
	EN OCASIONES	153	49,84
	NUNCA	28	9,12
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

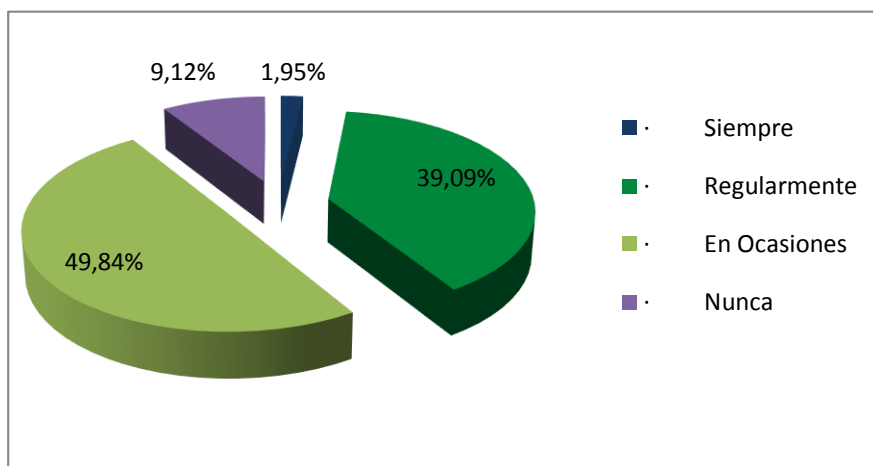


Gráfico N° 23: Servicio en el punto de venta

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

**Análisis e interpretación**

En la décima quinta pregunta, 153 que constituye el 49,84% manifestaron que en ocasiones les ayudan con el percheo del producto comparado con 6 personas que manifestaron si recibir la ayuda necesaria. Se establece que el personal encargado de realizar las entregas en el punto de venta no perchean el producto, esto refleja que el personal no cumple con el proceso y con los tiempos establecidos en el punto de venta, un error que sería controlado si se los ejecutara de mejor manera.

**16. ¿Cuándo recibe sus productos el personal de reparto está bien presentado y se dirige con un trato agradable hacia su persona?**

Cuadro N°22: Presentación Personal

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	SIEMPRE	0	0,00
	REGULARMENTE	28	9,12
	A VECES	153	49,84
	NUNCA	126	41,04
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

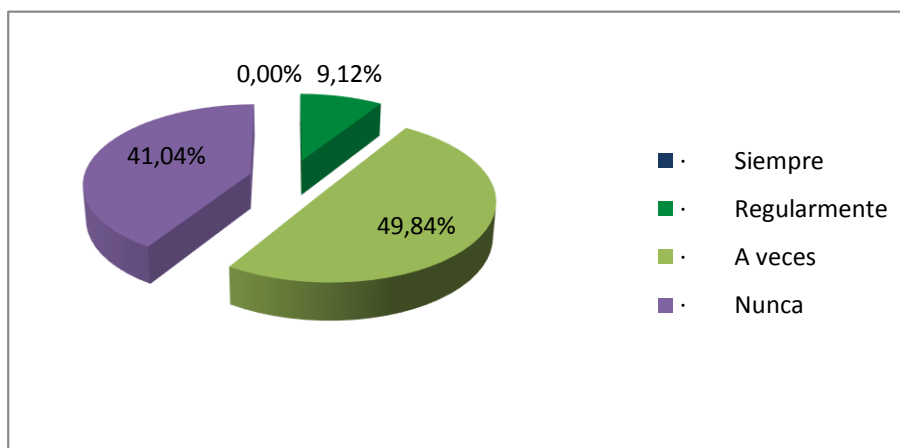


Gráfico N° 24: Presentación Personal

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

**Análisis e interpretación**

En la décima sexta pregunta, 153 que constituye el 49,84% manifestaron que en a veces reciben un buen trato por el personal de reparto y 126 que representa el 41,04% respondieron que nunca. Se establece que el personal encargado de realizar las entregas no tiene una buena presentación ante los clientes, lo que da mucho que desear como empresa, la cual no cumple con procesos de control en cuanto al aseo y atención al cliente.



**17. ¿Del 1 al 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho: ¿Qué tan satisfecho se siente en relación a la atención del personal de reparto?**

Cuadro N°23: Satisfacción del cliente

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALIDOS	1	12	3,91
	2	86	28,01
	3	108	35,18
	4	101	32,90
	5	0	0,00
	TOTAL	307	100,00

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

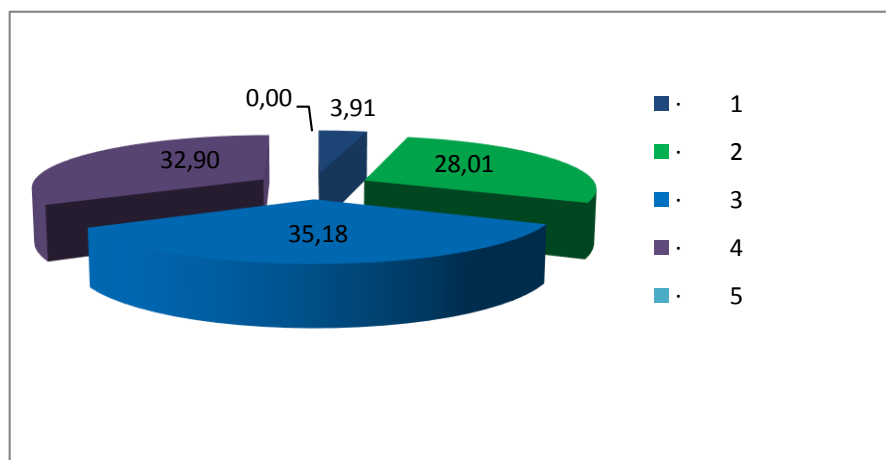


Gráfico N° 25: Satisfacción del cliente

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Fuente: Investigación de Campo

**Análisis e interpretación**

En la décima séptima pregunta, 12 que representa el 3,91% % respondió estar totalmente insatisfecho con la atención que le brinda el personal de reparto eligiendo como respuesta 1, 108 que constituye el 35,18% eligieron un 3 y 101 que representa el 32,90%. Se establece que los clientes no se encuentran satisfechos con la atención recibida por el personal de reparto, siendo este un factor que incide en la satisfacción general del cliente ante la empresa, esto implica que la empresa vaya perdiendo credibilidad ante el mercado.

## **BITÁCORA DE OBSERVACIÓN**

**Día:** 1

01 de Septiembre del 2014

**Tema:**

Visita a las instalaciones de la empresa

**Objetivo:**

Observar de qué manera se desarrolla el inicio de la operación.

**Descripción:**

El día lunes 01 de Septiembre del 2014 a las 7:00 am, llego a las instalaciones de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A ubicada en el Km 11 ½ vía a Baños el objetivo de llegar temprano fue porque el personal tiene disposición de ingresar a laborar a esa hora.

El supervisor de la empresa ya se encontraba en las instalaciones quien me facilitó la bitácora de ingreso de personal la cual pude verificar que solamente el 60% del personal (18 personas) había ingresado ya a laborar, el 40% restante no llegaba ocasionando retraso en la operación; por una parte el personal que ya se encontraba en las instalaciones y eran quienes lideraban las rutas ingresaron al área de bodega a revisar su despacho de vehículo y toda la documentación necesaria para poder salir a ruta.

Porcentualmente iban llegando el personal que faltaba y de manera rápida intentaban revisar el vehículo y receptar todos los documentos para poder salir a ruta. De las 10 unidades que dispone la Franquicia solamente 4 pudieron salir dentro del tiempo establecido para iniciar su recorrido diario que es a las 07:20 am, el último vehículo salió a las 09:00 am. Solicitan antes de salir documentos para registrar rechazos y ticket de combustible

**Conclusiones:**

Existe un control deficiente para el ingreso de personal de manera puntual a la hora establecida por la empresa, ni tampoco se toman medidas o sanciones para que esto cambie.

El primer problema que se ve es que por el apuro de salir a su ruta el responsable de cada vehículo no realiza un chequeo del estado del vehículo para iniciar su operación, por último por salir tan tarde no logran cubrir con el 100% de sus facturas planificadas a entregar.

Hace falta una dirección empresarial, especialmente en la sección operativa

**Día: 2**

02 de Septiembre del 2014

**Tema:**

Acompañamiento en Ruta

**Objetivo:**

Observar cual es proceso que se desarrolla en el punto de venta

**Descripción:**

La ruta asignada para realizar la visita empieza a entregar a su primer cliente a las 08:00 am, se visita al cliente Napoleón Castro en San Pedro de Montalvo, el personal llega al punto utiliza el pito del vehículo para llamar al cliente y manifestar que llegó su pedido baja el chofer saluda al cliente y entrega la factura al cliente, el tripulante ingresa al local retira y clasifica el envase vacío para luego subirlos al camión, baja del vehículo el producto a entregar mientras el chofer ya había ingresado y generado toda la información en la maquina hand held, el cliente cancela el valor y el personal se retira del punto de venta.

Luego se le visita al Sr Segundo Alvares quien no se encontraba en el local se le intentó contactar a su número registrado en el sistema pero no se tuvo una respuesta favorable.

Posteriormente se le visita al cliente Alicia Salinas el chofer informa de la factura a recibir, la cliente opta por revisar y sacar ella mismo los envases vacíos y recibir el producto lleno

por sobre una rejilla, el chofer cobra el valor asignado por el sistema y se retira para sus próximas visitas.

En cada punto de venta tardan de 20 a 30 minutos en clientes de volumen pequeños y para clientes mayoristas llegan a tardar más de 2 horas.

**Conclusiones:**

El personal encargado de realizar las entregas no cumple con un procedimiento correcto para realizar las entregas, como primer punto le hace falta más educación y sutileza para informar al cliente la visita y el pedido que tiene que recibir, no todo el personal presenta educación al saludar o despedir al cliente, y por último el proceso de entrega es muy apurado con el fin de cumplir con los tiempos establecidos por la compañía.

Esto hace que los clientes se alejen y la empresa empieza a crear mala imagen en el medio comercial.

**Día: 3**

03 de Septiembre del 2014

**Tema:**

Acompañamiento en Ruta

**Objetivo:**

Observar cual es proceso que se desarrolla en el punto de venta

**Descripción:**

La segunda ruta asignada para realizar la visita empieza a entregar a su primer cliente a las 08:52 am, se visita al cliente Ligia Peña en Huachi Solís, el personal llega al punto y para notificar al cliente su llegada se baja del vehículo uno de los tripulantes saluda al cliente, luego baja el chofer del vehículo saluda al cliente y entrega la factura al cliente, el tripulante ingresa al punto de venta y retira el envase vacío para luego subirlos al camión, baja del vehículo el producto a entregar mientras el chofer ingresa y genera toda la

información en la maquina hand held, el cliente cancela el valor y el personal se retira del punto de venta.

El mismo procedimiento de manera exacta la realiza en los siguientes puntos de venta observados.

En cada punto de venta tardan de 15 a 20 minutos en clientes de volumen pequeños y para clientes mayoristas llegan a tardar más de 2 horas.

**Conclusiones:**

El personal encargado de realizar las entregas no cumple con un procedimiento correcto para realizar las entregas, si bien es cierto esta tripulación actúa de manera más educada con el cliente, pero su procedimiento de entrega está incompleto limitado a las operaciones que normalmente las realizan a diario, para cliente a los que realizan entregas de pedidos pequeños trabajan de manera demasiado apurada con el fin de cumplir con todas la entregas, ocasionando un malestar en los clientes.

Afectando en las próximas decisiones que el cliente tenga para adquirir los productos que distribuimos, no manejan ningún tipo de indicador de gestión que ayude a cumplir los objetivos planteados día a día.

**Día: 4**

04 de Septiembre del 2014

**Tema:**

Visita a las instalaciones de la empresa

**Objetivo:**

Observar de qué manera se desarrolla el cierre de la operación.

**Descripción:**

El día 04 de septiembre visito la empresa a las 16:00 horas para poder visualizar como es el proceso de cierre y liquidación de sus operaciones.

El primer vehículo en arribar a las instalaciones lo hace a las 17:00 horas, con un rango de 2 a 3 horas llegaron las demás rutas cumpliendo con 7 de 10 vehículos a las 20:00, los próximos 3 llegan a las 21:00 horas por supuestos problemas de entrega presentados en la ruta.

Cada chofer encargado de realizar la liquidación procede a solicitar la recepción de carga del vehículo para posteriormente entregar la documentación y al área encargada, luego entregan a su supervisor los rechazos presentados en la ruta para que este envíe un reporte al día siguiente al área de distribución para que tomen los correctivos y negociaciones necesarias con los clientes.

**Conclusiones:**

Se puede identificar grandes retrasos en los retornos de ruta debido a diversos temas y como primer punto el ingreso tardío a trabajar, clientes no ubicados de manera pronta y la incorrecta asignación del tiempo en cada entrega.

**Día: 5**

05 de Septiembre del 2014

**Tema:**

Visita a las instalaciones de la empresa

**Objetivo:**

Observar y escuchar inquietudes del personal para con su Jefe Directo.

**Descripción:**

El día viernes 05 de Septiembre del 2014 a las 07:00 de la mañana fue llamado a todo el personal con el fin de tener una reunión con todo el personal de la empresa para que puedan exponer ante su representante todas las inquietudes y sugerencias que se presentaron en días anteriores.

El Sr. Edwin Villegas representante de la empresa llega a las oficinas a las 7:05 am y aún no se encuentra todo el personal para iniciar la reunión, a las 07:15 y habiendo llegado la mayoría de empleados inicia la reunión extendiéndoles un cordial saludo y dándoles directamente la palabra para que empiecen a exponer sus inquietudes.

Los tripulantes de una de las rutas exponen de que se requiere se realice una visita a los cliente manifestando las políticas de la empresa, ya que realizan pedidos y no recibe, adicional a este manifiestan de que se les envía mal las facturas.

Por otra parte otro empleado expone que no se les despacha pronto en el área de carga para poder salir rápido a ruta.

Las quejas son apoyadas por sus otros compañeros y el Sr Villegas se compromete a dialogar con las áreas involucradas con el fin de que se reduzca retrasos e inconvenientes en ruta.

Cabe recalcar que mientras se desarrollaba la reunión seguían llegando las personas atrasadas hasta que la última en llegar fue a las 07:45 am

### **Conclusiones:**

Se presenció un mal manejo de personal y un deficiente cumplimiento de procesos administrativos, lo que conlleva un mal servicio al cliente, se deberían plantear lineamientos estratégicos para que la operación fluya de mejor manera y se evite contratiempos por desconocimiento de los procesos.

Por parte de Cervecería Nacional a optado calificar a cada franquicia para que el servicio que se brinda al cliente sea de calidad, si el cliente no recibe un servicio acorde será la franquicia quien asuma las consecuencias ya que se restringirá un porcentaje por la comisión.

## **4.2. Verificación de Hipótesis**

Después de haber analizado la situación actual de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A se plantearon 2 hipótesis para lo cual se deben comprobar con el uso necesario de herramientas estadísticas y verificar cual se cumple.

La hipótesis a verificar es la siguiente: “La Gestión de Procesos, mejorará la satisfacción de los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”.

### **4.2.1. Métodos estadísticos**

Para realizar el proceso de comprobación de la hipótesis se procede a utilizar el método estadístico chi-cuadrado ( $\chi^2$ )

#### **4.2.1.1. Planteamiento de la hipótesis**

Para el desarrollo investigativo se presentan las siguientes hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** La Gestión de Procesos, no mejorará la satisfacción de los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

**H<sub>1</sub>:** La Gestión de Procesos, mejorará la satisfacción de los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

#### **4.2.1.2. Nivel de significancia**

El margen de error es del 5% (0.05)

El nivel de significancia es de 95%



### 4.2.1.3. Prueba de Chi cuadrado

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi Cuadrado.

$\sum$  = Sumatoria.

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.

### 4.2.1.4. Frecuencias Observadas y Esperadas

#### Frecuencias observadas

Las frecuencias observadas representan los resultados obtenidos a partir de la encuesta.

Cuadro N° 24: FRECUENCIAS OBSERVADAS

		<b>14. ¿Considera que la empresa le ha dado importancia al control de procesos en busca de su satisfacción como cliente?</b>		
<b>13. ¿La empresa ha implementado actividades y procedimientos de control con el fin de que se gestione de mejor manera las entregas?</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Si</b>		39	261	300
<b>No</b>		4	3	7
<b>Total (N)</b>		43	264	307

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gissela Barrionuevo

Cuadro N° 25: FRECUENCIAS ESPERADAS

		<b>14. ¿Considera que la empresa le ha dado importancia al control de procesos en busca de su satisfacción como cliente?</b>		
<b>13. ¿La empresa ha implementado actividades y procedimientos de control con el fin de que se gestione de mejor manera las entregas?</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>TOTAL</b>
Si		42.02	257.98	300
No		0.98	6.02	7
Total (N)		43	264	307

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Gissela Barrionuevo

#### 4.2.1.5. Datos analizados de la frecuencia

Cuadro N° 26: CÁLCULO DEL CHI-CUADRADRO

<b>Frecuencias observadas</b>	<b>Frecuencias esperadas</b>	<b>FO-FE*</b>	<b>(FO-FE)<sup>2</sup></b>	<b>(FO-FE)<sup>2</sup>/FE</b>
<b>FO</b>	<b>FE</b>			
<b>261</b>	257.98	3.02	9.12	0.04
<b>3</b>	6.02	-3.02	9.12	1.51
<b>39</b>	42.02	-3.02	9.12	0.22
<b>4</b>	0.98	3.02	9.12	9.30
				<b>11.07</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Gissela Barrionuevo

#### 4.2.1.6. Zona de Aceptación o Rechazo

Para el cálculo del grado de libertad se estableció un número de columnas y filas.

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$\text{Grado de libertad (gl)} = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

Dónde:

gl = Grado de libertad

c = Columna de la tabla

f = Fila de la tabla

### Cálculo de Grados de Libertad

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

$$X^2 t: \frac{\alpha = 0.05}{gl = 1} = 3,84$$

$$X^2 t: \quad 3,84$$

### DISTRIBUCION DE $\chi^2$

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		

Gráfico N° 26:

Elaboración: Anónimo

Fuente: Tabla de Distribución del Chi-cuadrado. Recuperado de <https://books.google.com.ec>

Según la tabla de distribución del chi-cuadrado se estable que con grado de libertad 1 y un nivel de significancia 0,05, la tabulación del chi-cuadrado es de 3.84.

### Regla de Decisión

Si chi-cuadrado calculado es mayor que chi-cuadrado tabulado se acepta la hipótesis de investigación (H1)

Como chi-cuadrado calculado es igual a **11,07** mayor que chi-cuadrado tabulado que es igual a 3,84 se rechaza el Ho y se acepta la hipótesis de investigación (**H1**): La Gestión de Procesos, mejorará la satisfacción de los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

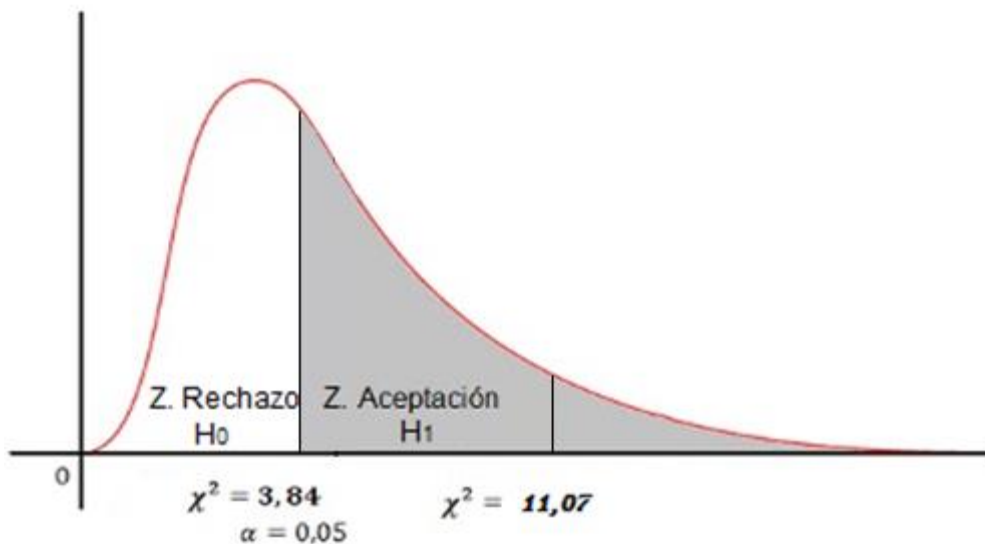


Gráfico N° 27

Elaboración: Anónimo

Fuente: Tabla de Distribución del Chi-cuadrado. Recuperado de <https://books.google.com.ec>

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Luego de haber realizado la visita a la empresa se pudo identificar que los empleados de Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, no cumplen con el fiel cumplimiento de una gestión de procesos, debido a que realizan todas sus actividades de manera empírica, esto ha influenciado con la eficiencia de las actividades desempeñadas.
- Se establece que la satisfacción del cliente externo según la visita de campo realizada, es negativa ya que la empresa no ha realizado ninguna actividad de gestión enfocada a esta temática, por lo cual los clientes han ido perdiendo la percepción positiva del servicio recibido.

- En la actualidad en la empresa no se han desarrollado estrategias de gestión de procesos ni actividades para buscar la satisfacción del cliente externo, según los encuestados la empresa no ha dado la suficiente importancia al control de procesos con el fin de cumplir con satisfacción la entrega de los pedidos en cada punto de venta a complacencia del cliente, además no se ha dado la suficiente importancia a la presentación de sus agentes de ventas, los mismos dan mucho que desear según los clientes encuestados.
- La empresa no ha desarrollado una correcta y sistemática gestión de procesos de distribución para mejorar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, por lo que se ha generado gran insatisfacción de los clientes, considerando que con un exhaustivo control se mejorará la eficiencia desarrollada en cada punto de venta, además depende de cómo se motive, controle, incentive, inspeccione al personal para que de esta manera se dé soluciones oportunas a los clientes y prever futuros problemas.

## 5.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Establecer políticas y métodos mediante una gestión de procesos, para que se fomente la cultura organizacional. De esta manera previniendo aspectos generales y el interés sobre las funciones de cada uno.
- Desarrollar un plan de gestión en el que se enfoquen visitas más a menudo a los clientes externos de la empresa ayudará a medir el nivel de satisfacción que poseen y realizar cambios o mejoras en temas que no se encuentren a gusto, esto ayudará al fiel cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Desarrollar estrategias de gestión, con el fin de que se facilite la generación y visualización de ideas enfocadas en la satisfacción del cliente externo de la empresa. Es indispensable también el diseño de gestión de sugerencias y auditorias continuas de servicios.
- Finalmente en Distribuidora Villegas Chiriboga S.A se debería diseñar un Manual de Procedimientos que se enfoque en el área de distribución para mejorar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

## CAPÍTULO VI

### 6.1. Propuesta

**Tema:** Diseño de un Manual de Procedimientos para mejorar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

### 6.2. Datos Informativos

**Institución Ejecutora:** Distribuidora Villegas Chiriboga S.A

**Ubicación:** Km1 1/2 vía a Baños

**Cantón:** Ambato

**Provincia:** Tungurahua

**Beneficiarios:**

- Directivos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A
- Personal Administrativo y Operativo de la empresa
- Clientes de la empresa que habitan y tienen sus locales en la ciudad.



### **6.3. Antecedentes de la Propuesta**

Para la ejecución de cualquier giro de negocio, es importante que estos se desarrollen bajo parámetros que garanticen la calidad en sus productos y/o servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades de cada cliente.

En el ámbito empresarial, básicamente en nuestra ciudad, encontramos a la empresa Plasticaucho S.A que ha alcanzado gran prestigio por su eficacia y eficiencia en la comercialización, diseño y producción de calzado, promoviendo el mejoramiento continuo de sus procesos y el logro de los siguientes objetivos; mejorar la satisfacción del cliente externo, mejorar la efectividad en el comercio y servicio, mejorar la eficacia y efectividad en la producción, mejorar la satisfacción del cliente interno, gracias a su gestión de actualización de procesos ha logrado brindar productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de todos sus clientes a nivel nacional.

Por otra parte Ecuador Bottling Company en la ciudad de Ambato, contrata para la distribución de sus productos transportistas externos, pero la compañía no ha dejado de lado la importancia del servicio por lo que laboran bajo un manual de procedimientos entregados por la misma compañía, estos son controlados bajo estrictos estándares de distribución.

Es así como un manual de procedimientos es una recopilación de todos los procesos que maneja cada empresa con el fin de cumplir con un correcto funcionamiento de la misma.

En si este tipo de documentos sirven para el bienestar de una empresa e implica en la satisfacción que presentan sus clientes, tomando en cuenta todos los factores esenciales de la empresa, considerando especialmente al talento humano como participante para un cambio efectivo.

El presente plan contiene un direccionamiento estratégico en cuanto a los procesos a cumplir a diario por parte de los empleados de la empresa, promoviendo el compromiso al cambio mejora continua.

#### **6.4. Justificación**

La presente propuesta es diseñar un Manual de Procedimientos para mejorar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, se establece en base a la investigación previa y detección del problema de la empresa, en la cual se pretende implementar mecanismos que promuevan la mejora continua en cuanto a gestión de procesos que influirán en un cliente satisfecho.

Es importante su realización porque durante los últimos años, se ha ido desapareciendo la credibilidad y la satisfacción de sus clientes externos, la manera empírica de realizar las entregas, el mal hábito y mal trato del personal encargado de realizar las ventas hacia los clientes y las no visitas a los mismo han generado un problema que conlleva a la insatisfacción, por ello se propone su revalorización utilizando una gestión para promover el buen hábito del servicio.

Es necesario desarrollar actividades que ayuden a promover el empoderamiento del servicio, logrando la satisfacción de los clientes externos de la empresa, mediante la valorización de sus necesidades, mediante actividades de control, desde auditorias en los puntos de venta, hasta investigaciones de mercado para la recolección de la información.

Es de interés fomentar la capacitación a líderes de la empresa para afianzar los valores del servicio, a través de la implementación de actividades comunicacionales, fomentado la gestión de alianzas y convenios con Cervecería Nacional para el reconocimiento con certificado avalados por la institución.

Los beneficiarios de la propuesta son los clientes de la empresa que podrá revalorizar la satisfacción que tienen con la misma y reconocer de manera integral sus derechos a recibir un trato cordial y productos de calidad.

## **6.5. Objetivos.**

### **6.5.1 General**

Diseño de un Manual de Procedimientos para mejorar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

### **6.5.2 Objetivos Específicos.**

Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A., para la creación de la guía empresarial a los empleados de la empresa

Identificar la segmentación de la base de clientes de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A en el sistema que maneja la empresa con el fin de validar la categoría de clientes que maneja actualmente.

Definir los procesos operativos para las áreas a cargo de la franquicia por medio de mapas de procesos y formatos operativos para mejora el rendimiento laboral y a su vez la satisfacción de los clientes externos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A

## **6.6 Análisis de factibilidad**

### **6.6.1 Factibilidad Técnica**

Es factible porque se cuenta con las herramientas tecnológicas para la elaboración de mapas de procesos, y para recolección de información la empresa atiende a clientes que se encuentran dentro del perímetro territorial, lo cual permitirá el ahorro de recursos económicos.

### **6.6.2 Factibilidad Económica**

Es factible porque la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, puede financiar la elaboración de un manual de procesos y procedimientos mediante la planificación anual de recursos, además si se logra el apoyo de Cervecería Nacional, el costo se puede reducir significativamente, porque no representará un valor de diseño costoso, será más económico, por ello es esencial la búsqueda de apoyo de la institución.

### **6.6.3. Factibilidad Operativa**

Es factible porque se cuenta con el apoyo de los clientes, de los líderes y empleados de la empresa, además sus directivos apoyan proyectos enfocados netamente en el servicio, se planea la búsqueda de alianzas con la Dirección de Distribución de Cervecería Nacional.

## **6.7. Fundamentación Científico-Teórica**

### **Direccionamiento Estratégico**

Para (Rodríguez, 2010, pág. 2) significa contemplar todo el mapa estratégico desde la planeación, generando los controles en cada uno de los procesos de ejecución que permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa y abriendo el camino para alcanzar la visión de la empresa. (Camacho M., 2002, pág. 2) Determina que un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere. Además (Thompson, 2004) señala que" el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados".

## **Estructura Organizacional**

Según (Lusthaus, 2002, p. 53) “es la capacidad de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a persona y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos”. Por su parte (Mantilla B., 2004) agrega que “incluye las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado tales como las patentes”, Sin embargo (Ferrell O. Ferrell, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2004, pág. 215) "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

## **Categorización de clientes**

Según (American Marketing Association A.M.A, 2004.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Según (The Chartered Institute of Marketing CIM, del Reino Unido, 2002), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".

Para (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A, 2004)., un "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Para realizar una categorización de clientes se deben considerar atributos, y objetivos cuantificables, adicional es necesario empoderar la importancia que tiene cada cliente ya que el objetivo de categorizarlos es optimizar las estrategias de marketing y desarrollar territorios equipotenciales que permitan maximizar los impactos comerciales.

Categoría	% Clientes	% Ventas
AAA	1%	5%
AA	7%	20%
A	12%	25%
B	20%	25%
C	20%	15%
Resto	40%	10%

Gráfico N° 28

Fuente: Investigación

Elaborado por:(Subirana, 2002)

## Reorganización de Procesos

Porque el entorno cambia y es necesario adelantarse a dicho proceso, porque para el buen funcionamiento de toda organización es necesario tener definidos y estructurados los procesos de trabajo, porque todos los recursos deben estar alineados hacia los mismos objetivos, por todo ello y mucho más es necesaria la reorganización de procesos.

Se trata de **planificar, ejecutar, medir y mejorar** lo que hacemos para tener herramientas de gestión que controlen nuestro negocio de forma proactiva y no reactiva. Con ello se consiguen importantes ventajas:

- Se optimizan los recursos
- Disminuye el tiempo de acción
- Mejora la comunicación
- Disminuyen los costes de gestión
- Se minimizan los errores y las quejas
- Aumenta la satisfacción de los clientes
- Mejoran los resultados y ratios económicos. (Tecomem Asesores, 2008)

## 6.8. Modelo Operativo

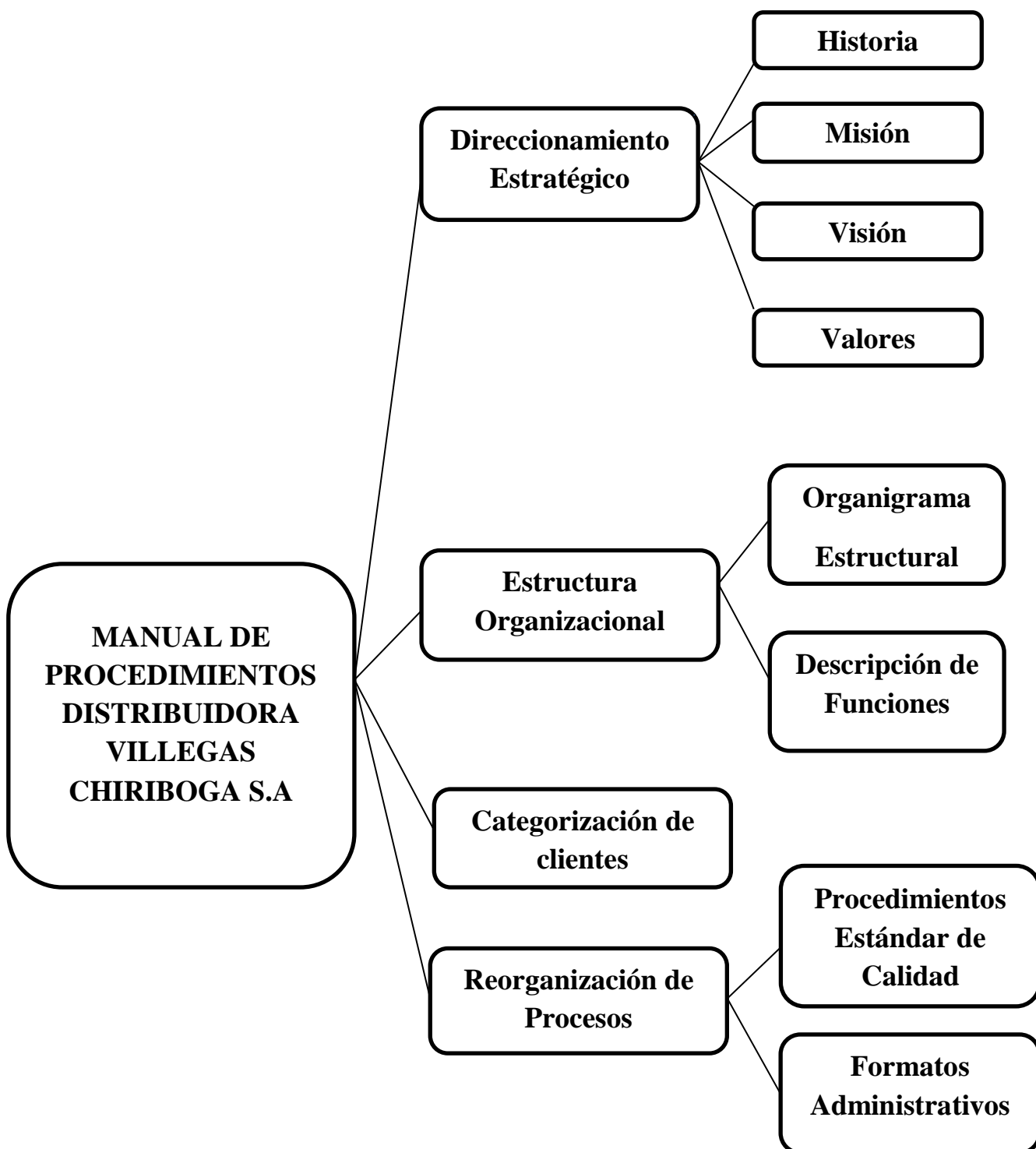


Gráfico N°29  
Elaborado por: Gissela Barrionuevo

## **6.8.1 Direccionamiento Estratégico**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE DISTRIBUIDORA VILLEGAS CHIRIBOGA S.A**



#### **HISTORIA DISTRIBUIDORA VILLEGAS CHIRIBOGA S.A**

Distribuidora Villegas Chiriboga S.A fue constituida como compañía por el Sr. Edwin Villegas y la Sra. María Rebeca Chiriboga el 05 de Enero del 2006 como una franquicia de Cervecería Nacional para la provincia de Cotopaxi.

Con el paso del tiempo rápidamente fue reconocida a nivel de todas las franquicias como una de las mejores del país, es así como en el año 2010 Cervecería Nacional propone a la franquicia el reto de servir ahora para la provincia de Tungurahua.

Los Socios acceden la propuesta y es así como el 01 de Diciembre del año 2010 la empresa empieza sus labores en la ciudad de Ambato en el Km 11 ½ vía a Baños con 10 vehículos y 30 personas para la operación.

Actualmente la empresa y tiene a su cargo la distribución de los productos de Cervecería Nacional en la provincia de Tungurahua. La empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A. tiene 1550 clientes, esta empresa concentra el 94.33% del mercado de la provincia de Tungurahua, no cumple con el 100% porque la franquicia no tiene a cargo el cantón Baños.



## **MISIÓN**

Fomentar y promover mejorar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, buscando el empoderamiento de los valores de servicio, brindar una atención de excelencia, y presentación adecuada, mediante la difusión del manual de procedimientos.

## **VISIÓN**

En el 2018 lograr la revalorización del servicio al cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, con la participación activa de su talento humano en los puntos de venta, en cada una de las entregas que se realizan a diario, y sobre todo el reconocimiento de llegar a ser la franquicia más admirada del Ecuador.

### **1.4. Valores**

- Reconocimiento de la importancia de la satisfacción del cliente externo
- Revalorización de las responsabilidades de manera clara e individual.
- Comprensión y respeto a clientes y consumidores.
- Apertura es decir estar permanentemente dispuesto a aprender de otras personas y otras experiencias.
- Pro actividad, tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocia.
- Excelencia: Desarrollar las mejores prácticas en todos los ámbitos en que se desarrolla la empresa.

## 6.8.2 Estructura Organizacional

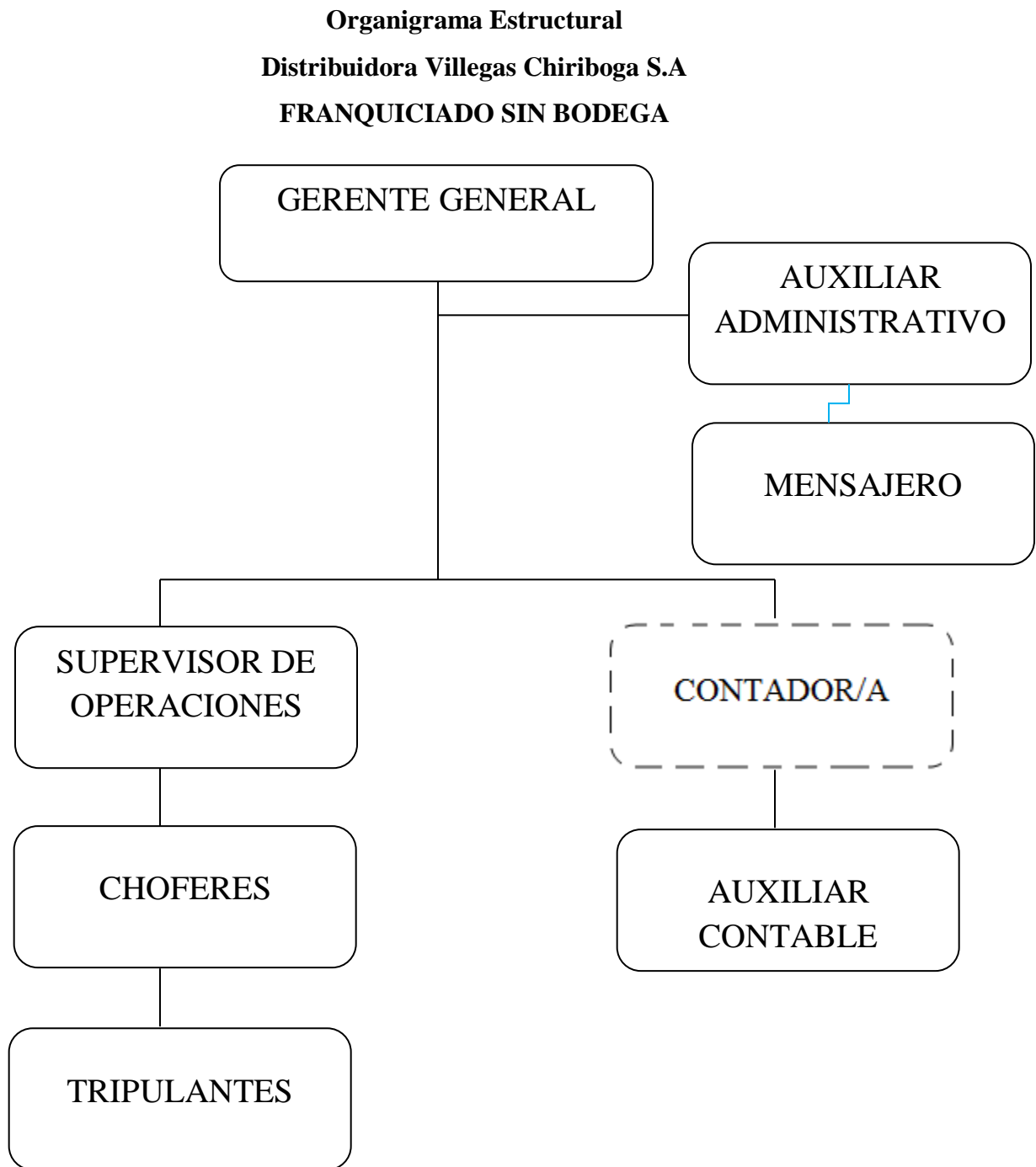


Gráfico N°30  
Elaborado por: Gissela Barrionuevo

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **Perfil de Cargo - Gerente General**

#### **1.-Identificación**

Cargo: Gerente General

Cargo que supervisa: Supervisor de Operaciones, Contador, Auxiliar Administrativo

#### **II.-Requisitos deseados**

Estudios: Ing. Comercial o afines, con estudios de Post-Grado en Administración y Finanzas.

Experiencia laboral: 10 años.

Requiere examen físico: Certificado de Salud

#### **III.- Objetivo del cargo**

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades generales de la empresa en base a las definiciones emitidas por DINADEC.

Planificar su crecimiento, definir objetivos, establecer políticas generales y controlarlas, lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles y cumplimiento de estándares de distribución.

#### **IV.- Perfil del cargo**

##### **ACTIVIDADES**

##### **(Funciones y tareas)**

Participar de reuniones oficiales ante Dinadec.

Asistir a Reuniones del comité.

Cumplir con los procedimientos establecidos.

Implantación de Estándares.

Realización de planes de negocio acorde a los planes corporativos de Dinadec.

Asistir a reuniones gerenciales.

### **V.- Competencias:**

#### **Formación:**

- Conocimiento de Estándares de Distribución.
- Conocimiento de Word, Excel, Power Point avanzado.
- Conocimientos de Administración de empresas.
- Conocimiento de Control de Gestión con indicadores.

#### **Habilidades:**

- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad de administración y organización.
- Capacidad de planificación.
- Responsabilidad en el Cargo.
- Alta autonomía.
- Alta iniciativa.
- Honestidad y cordialidad.
- Buen comunicador.
- Don de mando.
- Liderazgo.
- Trabajar dentro de un marco de mejora continua.

## **Perfil de Cargo - Auxiliar Administrativo**

### **1.-Identificación**

Cargo: Auxiliar Administrativo.

Cargo Jefe Directo: Gerente General.

Cargo que supervisa: Mensajero.

### **II.-Requisitos deseados**

Estudios: Instrucción Superior en Economía, Ing. Comercial

Experiencia laboral. 2 años.

Experiencia en el cargo: 1 año.

Requiere examen físico: Certificado de Salud Ocupacional

### **III.- Objetivo del cargo**

Asistir al Gerente de General en la gestión financiera, ventas y costos.

### **IV.- Perfil del cargo**

#### **ACTIVIDADES**

##### **(Funciones y tareas)**

Custodia y Organización de Documentos Legales y financieros.

Preparación de Reportes Gerenciales.

Revisar que las obligaciones bancarias cuadren con la información del contador

Multifuncional, Interdisciplinario y Colaborador con otras funciones y áreas.

Cumplir con los procedimientos establecidos.

Soporte e implementación de estándares.

## **V.- Competencias:**

### **Formación:**

- Conocimientos de Administración Financiera.
- Computación: Excel, Word y demás utilitarios.

### **Habilidades:**

- Capacidad de Administración y Organización.
- Capacidad para trabajar en equipos.
- Buen comunicador.
- Adaptación al cambio.
- Sugerir cambios para mejoramiento continuo.
- Trabajo en Equipo.

## **Perfil de Cargo – Mensajero**

### **1.-Identificación**

Cargo: Mensajero.

Cargo Jefe Directo: Auxiliar Administrativo.

Cargo que supervisa: -----

### **II.-Requisitos deseados**

Estudios: Bachiller.

Experiencia laboral: 3 años.

Experiencia en el cargo: 2 años.

Requiere examen físico : Certificado de Salud.

### **III.- Objetivo del cargo**

Asistir en las gestiones, trámites de las áreas: financiera, ventas y costos.

### **IV.- Perfil del cargo**

#### **ACTIVIDADES**

##### **(Funciones y tareas)**

Gestión de trámites bancarios.

Transporte y entrega de documentación.

Pagos de la empresa.

Cumplir con los procedimientos establecidos.

## **V.- Competencias:**

### **Formación:**

Conocimientos Contables.

### **Habilidades:**

- Capacidad para trabajar en equipos.
- Principios de organización
- Cumplir normas de seguridad.
- Buen comunicador.
- Honestidad.
- Trabajar dentro de un marco de mejora continua.
- Adaptación al cambio.
- Trabajo en equipo.



## Perfil de Cargo - Auxiliar Contable

### 1.-Identificación

Cargo: Auxiliar Contable.

Cargo Jefe Directo: Contador General.

Cargo que supervisa: -----

### II.-Requisitos deseados

Estudios: Instrucción Superior en Economía. Ingeniería Comercial, C.P.A

Experiencia laboral: 3 años.

Experiencia en el cargo: 2 años.

Otros: -----

Requiere examen físico: Certificado de Salud

### III.- Objetivo del cargo

Mantener al día los registros contables, control y revisión de despachos de Productos, control de despacho y facturación.

### IV.- Perfil del cargo

#### **ACTIVIDADES**

#### **(Funciones y tareas)**

Revisión de guías de despacho.

Revisión de facturas emitidas.

Control, análisis y cobranzas de cuentas.

Chequear débitos bancarios / Conciliación Bancaria.

Revisar notas de débito y crédito emitidas.

Archivar guías de r emisión

Preparar documentos e información para SRI.

Preparar reportes ejecutivos.

### **V.- Competencias:**

#### **Conocimientos:**

- Computación: Excel básico y Access.
- Contables.
- Tributación.

#### **Habilidades:**

- Capacidad de Administración y Organización.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Ética Profesional.

#### **Actitudes y Atributos:**

- Iniciativa.
- Buen comunicador.
- Adaptación al cambio.
- Sugerir cambios para mejoras continuas.
- Trabajo en equipo.

## **Perfil de Cargo – Contador**

### **1.-Identificación**

Cargo: Contador.  
Cargo Jefe Directo: Gerente General.  
Cargo que supervisa: Auxiliar Contable.

### **II.-Requisitos deseados**

Estudios. : Instrucción Superior: CPA, Ingeniería Comercial.

Experiencia laboral. : 5 años.

Experiencia en el cargo. : 3 años de Contador.

Otros. : -----

Requiere examen físico. : Certificado de Salud

### **III.- Objetivo del cargo**

Revisar, corregir, analizar todas las transacciones que se realicen en la empresa, para la elaboración de los Estados Financieros de manera confiable y oportuna.

### **IV.- Perfil del cargo**

#### **ACTIVIDADES**

##### **(Funciones y tareas)**

Recopilación completa de información de ventas, cobranzas, tesorería, personal, para elaborar los diarios respectivos.

Procesar información e ingreso al sistema.

Declaración mensual del IVA y retenciones en la fuente.

Elaboración de conciliaciones bancarias.

Análisis de cuentas.

Preparación de Estados Financieros.

Archivar todos los comprobantes de diario.

## **V.- Competencias:**

### **Conocimientos:**

- Ley de Régimen Tributario.
- Computación: Excel intermedio, Word intermedio, Access.

### **Habilidades:**

- Capacidad de Administración y Organización.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Ética profesional.

### **Actitudes y Atributos:**

- Alta autonomía.
- Alta iniciativa.
- Honestidad y cordialidad.
- Buen comunicador.
- Liderazgo.
- Adaptación al cambio.
- Trabajo en equipo.
- Trabajar en un marco de mejora continua.

## **Perfil de Cargo - Supervisor de Operaciones**

### **1.-Identificación**

Cargo: Supervisor de Operaciones.

Cargo Jefe Directo: Gerente General / Administrador.

Cargo que supervisa: Conductores de Flota y Tripulantes de Flota.

### **II.-Requisitos deseados**

Estudios: Instrucción Superior.

Experiencia laboral: 10 años.

Experiencia en el cargo: 5 años.

Requiere examen físico: Certificado de Salud, Record Policial.

### **III.- Objetivo del cargo.**

Conseguir resultados acorde con los objetivos de la empresa, velando por la seguridad de las personas y de los equipos a su cargo.

### **IV.- Perfil del cargo.**

#### **ACTIVIDADES**

##### **(Funciones y tareas)**

Supervisar las tareas del personal operativo.

Coordinar con los conductores y tripulantes los productos necesarios para cumplir los pedidos de clientes.

Verificar el cumplimiento de entrega de pedidos, y en caso de que así no sucediera, estudiar la factibilidad de realizar cambios en el proceso que permitan dentro de un marco de mejora continua.

Asegurar el cumplimiento de los parámetros de calidad requeridos por las Normas o especificaciones aplicables.

Asegurar que el personal a su cargo esté debidamente uniformado.

Asegurar el entrenamiento del personal en el manejo de equipos y en las características del producto.

Entregar diariamente la información de entregas y observaciones del día anterior al Gerente General previo análisis de los mismos.

Velar por el fiel cumplimiento de las normas de Seguridad implantadas.

Detectar riesgos y condiciones inseguras de trabajo en la flota, a fin de prevenir accidentes del personal a su cargo.

**Formación:**

- Computación Excel y Word básico.
- Atención al Cliente.

**Habilidades:**

- Capacidad de Administración y Organización.
- Capacidad Numérica.
- Capacidad para Trabajar en equipo
- Capacidad para instruir al personal.
- Alta autonomía.
- Alta iniciativa.
- Honestidad y cordialidad.
- Buen comunicador
- Liderazgo.

## **Perfil de Cargo - Conductor de Flota**

### **1.-Identificación**

Cargo: Conductor de Flota.  
Cargo Jefe Directo: Supervisor de Operaciones.  
Cargo que supervisa: Tripulantes de Flota.

Requisitos deseados

Estudios: Bachiller / Licencia Profesional categoría "E".

Experiencia laboral: 4 años.

Experiencia en el cargo: 2 años.

Requiere examen físico: Certificado de Salud, Record Policial.

### **III.- Objetivo del cargo**

Movilizar los productos en forma segura y óptima Servicio al cliente., cumpliendo los estándares en el tiempo establecido y cierre de la venta.

### **IV.- Perfil del cargo**

#### **ACTIVIDADES**

##### **(Funciones y tareas)**

Realizar transportación de los productos.

Efectuar cobros a clientes.

Manejo de Equipo Hand Held.

Revisar los niveles de agua, aceite, líquido de frenos.

Realizar chequeos diarios.

Mantener en forma limpia, operativa y eficiente el vehículo.

Elaborar facturas de productos entregados en punto de venta.

Realizar liquidación diaria de ventas del camión.

Custodia de valores cobrados.

Revisión de los envases de los clientes y productos recibidos.

### **V.- Competencias:**

#### **Formación:**

- Mecánica Automotriz.
- Conocimientos de Atención al cliente.

#### **Habilidades:**

- Liderazgo.
- Capacidad numérica.
- Iniciativa.
- Honestidad y responsabilidad.
- Buen comunicador.
- Trabajar dentro de marco de mejora continua.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para organizarse.



## **Perfil de Cargo - Tripulante de Flota**

### **1.-Identificación**

Cargo: Tripulante de Flota.

Cargo Jefe Directo: Conductor de Flota.

Cargo que supervisa: -----

### **II.-Requisitos deseados**

Estudios: Bachiller.

Experiencia laboral: 3 años.

Experiencia en el cargo: 1 año.

Requiere examen físico : Certificado de Salud, Record Policial.

### **III.- Objetivo del cargo**

Manipular los productos por jabas o pacas, según indicación del Conductor de Flota.

Servicio al cliente y cierre de la venta.

### **IV.- Perfil del cargo**

#### **ACTIVIDADES**

##### **(Funciones y tareas)**

Asegurar correctamente los paquetes.

Contabilizar la cantidad de jabas o paquetes transportados.

Estibar los paquetes, para su posterior envío a despacho, cuidando que no se produzcan daños.

Apilar correctamente los paquetes.

Limpiar a solicitud del jefe, el camión.

Cumplir con las normas de seguridad vigentes.

Multifuncional, Interdisciplinario y Colaborador con otras funciones y áreas.

Mantener el orden y la limpieza en su sector de trabajo.

Cumplir con toda tarea dentro de la flota solicitada por su jefe.

**Formación:**

- Conocimientos de Atención al cliente.

**Habilidades:**

- Capacidad numérica.

- Mental.

- Agilidad en sus funciones.

- Predisposición al cambio.

- Honestidad y cordialidad.

- Autonomía e iniciativa.

- Buen comunicador.

- Aptitud para realizar esfuerzo.

### 6.8.3 Categorización de Clientes

La empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A maneja una cartera de clientes de 1550 en total estos se los ha calificado por su nivel de compra y se le ha asignado de la siguiente manera:

Tipo A: Clientes cuyo nivel de compra supera las 200 cajas semanales y que por el volumen de ventas requieren doble frecuencia de visitas

Tipo B: Clientes que tienen un nivel de compra menor o igual a 100 cajas semanales, algunos clientes por el concepto de negocio tiene doble frecuencia en la semana.

Tipo C: Clientes cuyo nivel de compra es menor a 50 cajas, cabe recalcar que tienen categoría C pero son el mayor porcentaje que abarca en clientes ya que en estos están incluidos locales como tiendas de barrio.

Porcentualmente la empresa quedaría con una distribución de clientes de la siguiente manera.

Los clientes de tipo A corresponden al 16,94%,

Los cliente B el 28,99% y,

Los clientes tipos C representan el 54,07%

La mayor parte de los clientes se desarrollan con sus negocios en situación económica próspera ya que la ciudad de Ambato es considerada una de las ciudades que surge hacia nuevos horizontes de progreso y trabajo

Los clientes de la empresa son considerados emporio de superación y generadora de empleos.

Cabe recalcar que cada año Cervecería Nacional tiene como objetivo un incremento del 0,10% de su cartera de clientes.

## **6.8.4 Reorganización de Procesos Operativos**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **Objetivos del Manual**

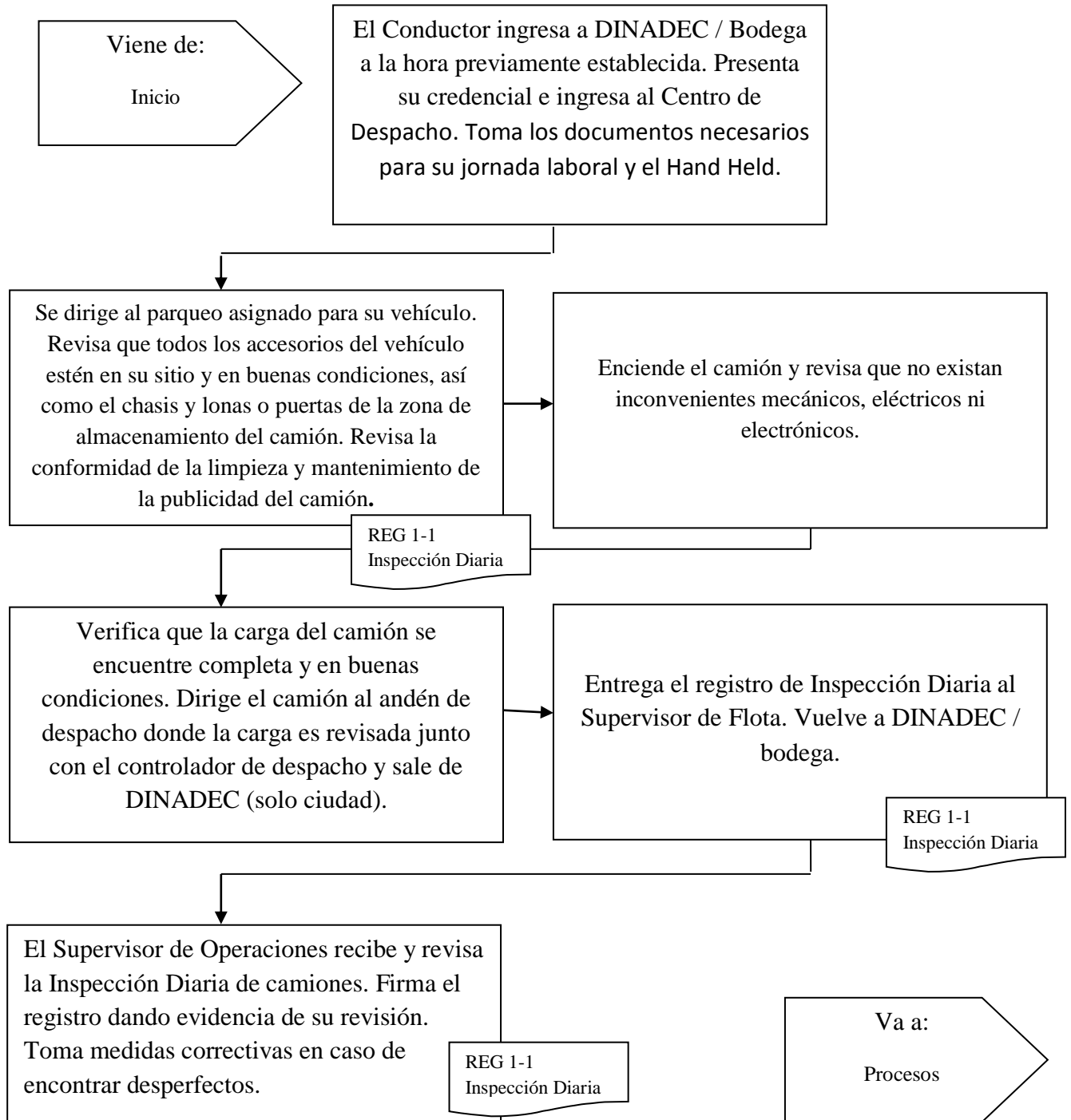
- Fomentar la importancia del servicio mediante la utilización de herramientas que ayuden a la administración.
- Promover la importancia de la aplicación de procesos en el servicio que se brinda a los clientes
- Brindar lineamientos claros en cada uno de los procesos referente a las áreas involucradas

#### **Actividades:**

- A. Definir los procesos del área Flota con la elaboración de procedimientos estándar de calidad y formatos operativos.
- B. Definir los procesos del área Planeación con la elaboración de procedimientos estándar de calidad y formatos operativos.
- C. Definir los procesos del área Reparto con la elaboración de procedimientos estándar de calidad y formatos operativos.
- D. Definir los procesos del área Gestión con la elaboración de procedimientos estándar de calidad y formatos operativos.

A. Definir los procesos del área de Flota con la elaboración de procedimientos estándar de calidad y formatos operativo

	<b>INSPECCIÓN DIARIA DE FLOTA</b>	PEC 1
		Rev.00



Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	N°. Página
ABRIL 2018				

	INSPECCIÓN DIARIA DE FLOTA	CNG 1
		Rev.00

**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p><b>Carrocería:</b> Es el chasis, la parte visible del vehículo. El lavado debe realizarse por fuera más una limpieza interior.</p> <p><b>Cortinas:</b> Sirven para cubrir al producto de daños en el camión repartidor, pueden ser de lona o metálicas. En ambos casos el lavado debe realizarse preferentemente de los lados externo e interno.</p>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p>En caso que el chofer encuentre novedades en los camiones o en la carga, el vehículo deberá retornar a la bodega de CN para la corrección de la carga o denuncia del desperfecto encontrado.</p> <p><b>REVISIÓN DE LOS VEHÍCULOS</b></p> <p>Es necesario que los vehículos sean revisados tomando en cuenta las siguientes indicaciones:</p> <p><b>DATOS GENERALES:</b></p> <p>Hora de Salida del camión. Kilometraje de Salida del camión.</p> <p><b>CORROCERÍA:</b> El vehículo no debe perder aceite. Las llantas deberán encontrarse correctamente infladas Las puertas o lonas de cerramiento del camión deberán tener sus respectivos seguros. El vehículo no debe tener nuevos golpes o rayones.</p> <p><b>ELECTRÓNICO:</b> Las luces y guías deberán funcionar correctamente. Los indicadores del panel deberán funcionar correctamente. El Odómetro debe revisarse para validar su correcto funcionamiento.</p> <p><b>MECÁNICO:</b> Ruidos en la máquina o sistema de suspensión o dirección.</p> <p><b>MEDIDAS DE CORRECCIÓN</b> En caso de encontrar errores en los equipos o partes se aladas, se deberá contactar al proveedor del vehículo para su inmediata reparación. Los registros de reparación del proveedor (Orden de Trabajo / Factura / Informe de Reparación) deberá conservarse en una carpeta correctamente identificada para el efecto. Los daños en los vehículos causados accidentalmente por DINADEC deberán ser notificados siguiendo los mecanismos establecidos.</p>
---	--

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>N°. Página</b>
ABRIL 2018				

Nombre del Franquiciado:		
Semana	Del	al

Nombre del Chofer:
Placa del Camión:

Esta hoja debe ser llenada antes de cada viaje y entregada al supervisor de flota al final del proceso de reparto. Todos los defectos que afecten la seguridad, por ejemplo llantas, frenos, luces deben ser rectificadas antes de que el vehículo salga del establecimiento.

Instrucción: Colocar una "ok" en las variables chequeadas por día que sean correctas.

Instrucción: Colocar una "X" en las variables chequeadas por día y el tipo de daño o falta en el casillero de observaciones.

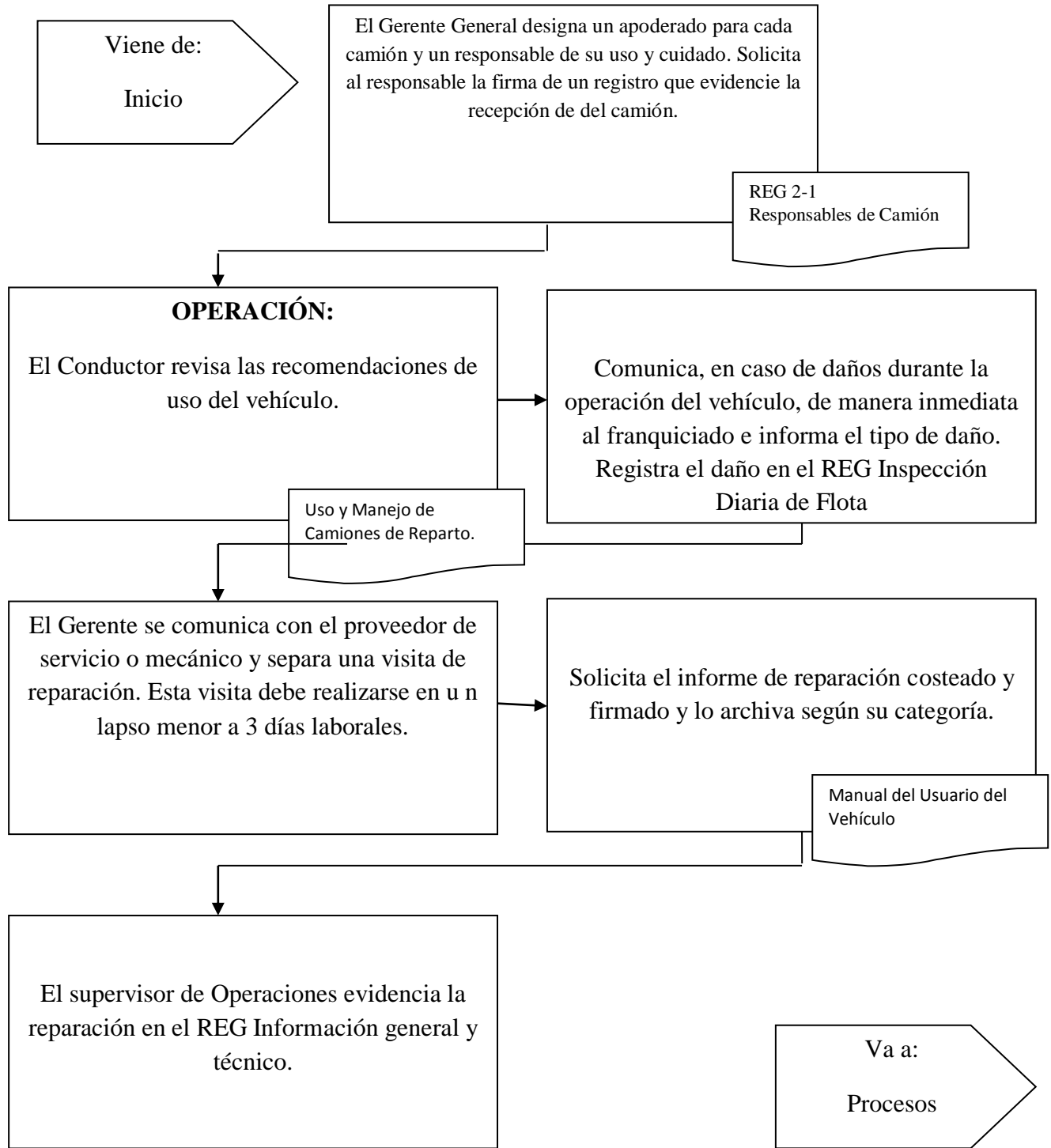
	Variable	Punto de Control	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	OBSERVACIONES / PARTES
<b>INSPECCIÓN MECÁNICA</b>	Goteo / Fuga	Aceite, Agua, Diesel y Grasa							
	Niveles:	Nivel de Aceite de Motor							
		Tanque del radiador (asegurar apropiadamente la(s) tapa(s))							
		Nivel de agua en reservorio para control de temperatura							
		Nivel de líquido de dirección							
	Nivel de líquido de frenos (situarse en nivel marcado)								
<b>INSPECCIÓN DE CARRROGERÍ</b>	Llantas	Inflado adecuado, válvula ajustada, desgaste tapas, Tuercas bien aseguradas, limpieza							
	Carrocería	Abolladuras, golpes							
	Parabrisas	Picadura							
	Partes eléctricas del vehículo	Focos, seguros, vidrios y espejo funcionando							
	Tanques de aire	Secos de humedad							
	Tanque(s) de combustible	Lleno(s)							
<b>NEUMÁTICOS</b>	Neumáticos	Inflado adecuado							
		Tuercas bien ajustadas							
		Tapa Válvulas ajustadas y en buenas condiciones							
		Limpias							
	Labrado mayor a 2 mm								
<b>CABINA</b>	Interior de la cabina	Limpio y sin objetos sueltos							
	Radio de comunicación	En buen estado y funcionando							
	Interruptor de encendido	Luces de advertencia encendidas, indicadores en descanso							
	Parabrisas	Limpios y en buen estado							
	Asientos	Tapizados							
	Luces	Funcionando (Laterales, posteriores, freno y emergencia)							
<b>IMAGEN</b>	Publicidad	En buen estado							
		Colores óptimos							
		Cero roturas o perforaciones							
	Area de carga / descarga / arrastre	Limpio y sin objetos sueltos							
Interior de la cabina	Limpio y sin objetos sueltos								
Parabrisas	Limpio								
<b>SEGURIDAD</b>	Triángulos y estuche de emergencia	completos y apropiadamente asegurado							
	Extintor de incendios	Carga actualizada y asegurada							
	Espesjes retrovisores y asientos	Correctamente Alineados							
	Galas y herramientas	Debidamente Asegurados							
	Llanta de emergencia	Debidamente Asegurada							

Kilometraje de Salida					
Hora de Salida					

Kilometraje de Llegada					
Hora de Llegada					

FIRMA:						
--------	--	--	--	--	--	--

H movilizados					
Combustible - Galón					



Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	N°. Página
ABRIL 2018				




	OPERACIÓN DE LA FLOTA	CNG 2
		Rev.00

<b>CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:</b>
--------------------------------------

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p><b>Daño:</b> Es el detrimento, perjuicio o menoscabo causado por un factor interno, por uso indebido o por factores externos al vehículo y ajenos al conductor</p> <p><b>Tipos de Daños:</b> Eléctrico, Electrónico, Suspensión, Motor, Transmisión, Dirección, Carrocería, Neumáticos.</p>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p><b>CONOCIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DE LA OPERACIÓN:</b></p> <p>Los choferes deberán conocer y tener información actualizada de los métodos utilizados en el mantenimiento de la flota y en su operación. El Franquiciado deberá solicitar capacitación sobre el uso de los vehículos que adquiere al proveedor y solicitar una capacitación inductiva. Esta capacitación debe evidenciarse mediante un registro de asistencia.</p>
--	--

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Nº. Página</b>
ABRIL 2018				

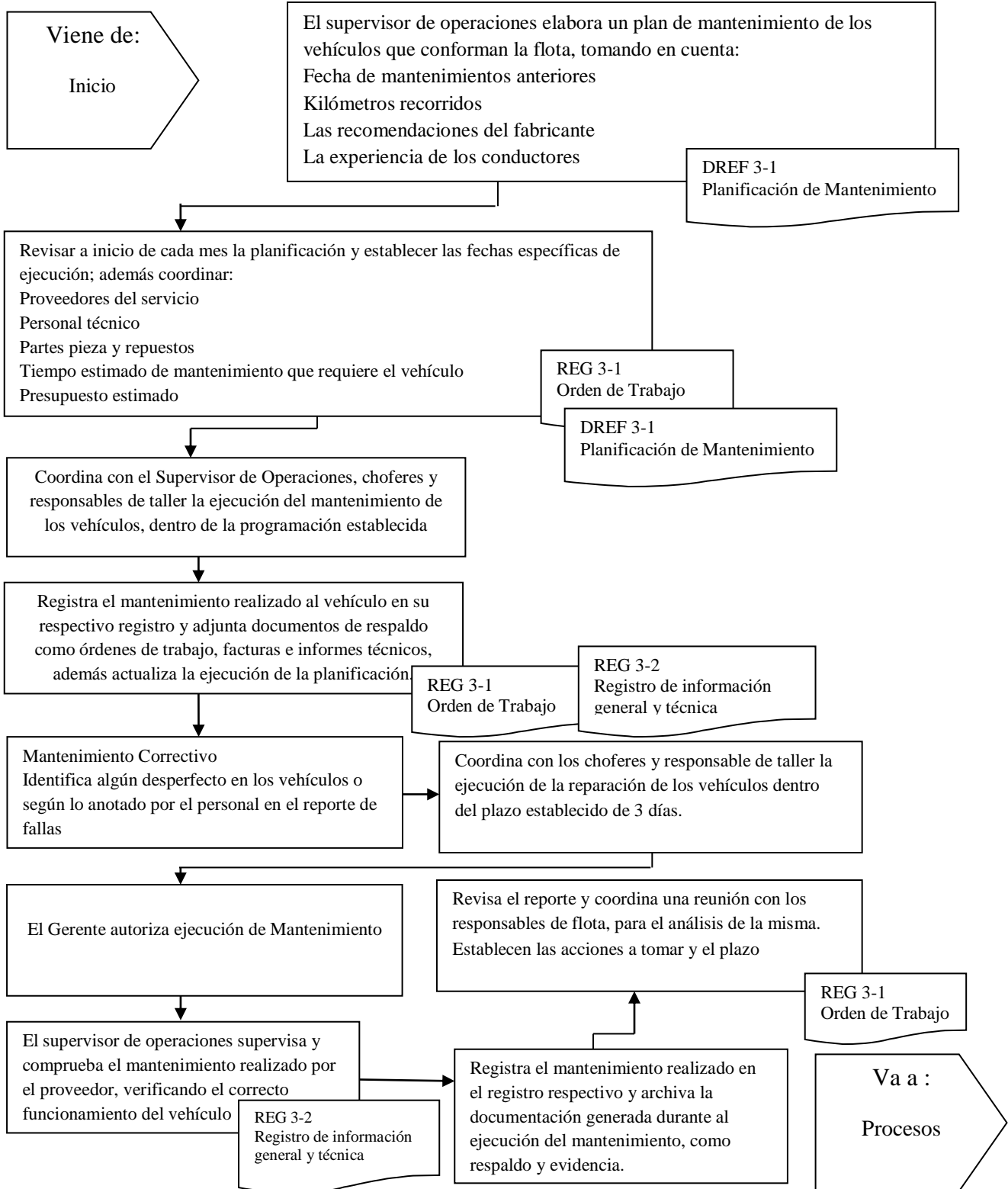
	RESPONSABLES DEL CAMIÓN	REG 2-1
		Rev.00
<b>DATOS DEL VEHÍCULO</b>		
Fecha:		
Marca		
Tipo		
Fecha de Fabricación		
Fecha de Compra		
Antigüedad del vehículo		
No. De Placa		
<b>DATOS DE LOS RESPONSABLES</b>		
Propietario		
Apoderado		
Chofer / Responsable		
Personal Asignado		
Ruta Asignada		
<b>ACTA DE ENTREGA – RECEPCIÓN</b>		
<p>Por medio de la presente, yo _____  representante legal de la empresa _____  entrego al Sr. _____  el presente vehículo con los siguientes accesorios:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>El uso de este vehículo y sus accesorios, así como su conservación y funcionamiento son de responsabilidad del conductor asignado.  Fecha: _____</p>		
<p>Firma: _____</p>		



# MANTENIMIENTO DE FLOTA

PEC 3

Rev.00



Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Nº. Página
ABRIL 2018				

**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b>	<b>NORMAS.</b>
<p><b>Mantenimiento:</b> Es cualquier clase de trabajo realizado en sistemas, subsistemas, equipos, máquinas, etc., para que estos continúen o regresen a proporcionar el servicio con la calidad esperada.</p> <p><b>Equipo:</b> Elemento que constituye el todo o parte de una máquina o instalación que, por sus características, tienen datos, historia y programas de reparación propios.</p> <p><b>Mantenimiento Correctivo:</b> Comprende el que se lleva a cabo con el fin de corregir (reparar) una falla en el equipo.</p> <p><b>Mantenimiento Preventivo:</b> Cubre todo el mantenimiento programado que se realiza.</p> <p><b>Normas</b></p> <p>Todos los choferes serán responsables de realizar diariamente la revisión de los niveles de aceite, agua, refrigerante, líquido de frenos y presión de aire de llantas, que permitan mantener en óptimas condiciones la operación de las unidades.</p> <p>La flota debe ser inspeccionada cada día antes de cada jornada de trabajo. Esta inspección debe ser realizada por el chofer operador y deben ser monitoreadas por el supervisor responsable.</p> <p><b>Apoderado registrado y conductor u operador responsable</b></p> <p>Frente a cualquier problema que pudiesen surgir en el sistema de administración de tránsito se debe asignar un apoderado y un representante</p>	<p><b>Registro de Información General y Técnica:</b> El registro debe contener información como: La marca, modelo, tipo, manejo, fecha de compra/fabricación, antigüedad, asignación, entre otros que se consideren importantes, además deberán contener información de: Número de chasis, número de motor, fecha de mantenimiento preventivo, fecha de fabricación, peso, carga máxima por eje, peso total, próxima fecha de inspección técnica, precisión de fallas y daños, reparaciones en progreso, entre otros. Se debe estar atento porque la información sea registrada y actualizada por el proveedor del servicio. Los medidores de distancias recorridas para la flota (odómetro) deben ser reparados dentro de las 72 horas de ser detectado el desperfecto.</p> <p><b>Orden de Trabajo:</b> Este registro debe tener toda la información referente al costo del servicio de las unidades y demás información que consta en el formato.</p> <p><b>Análisis de Fallas recurrentes e Incidentes</b> Las fallas recurrentes e incidentes de flota deben ser analizadas en coordinación con la empresa proveedora del servicio, a fin de identificar sus posibles causas, y tomar acciones para prevenir futuros incidentes.</p>

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>N°. Página</b>
ABRIL 2018				



## PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE CAMIONES

REG 3-1

Rev. 00

P= Planificado

E= Ejecutado


**2015**

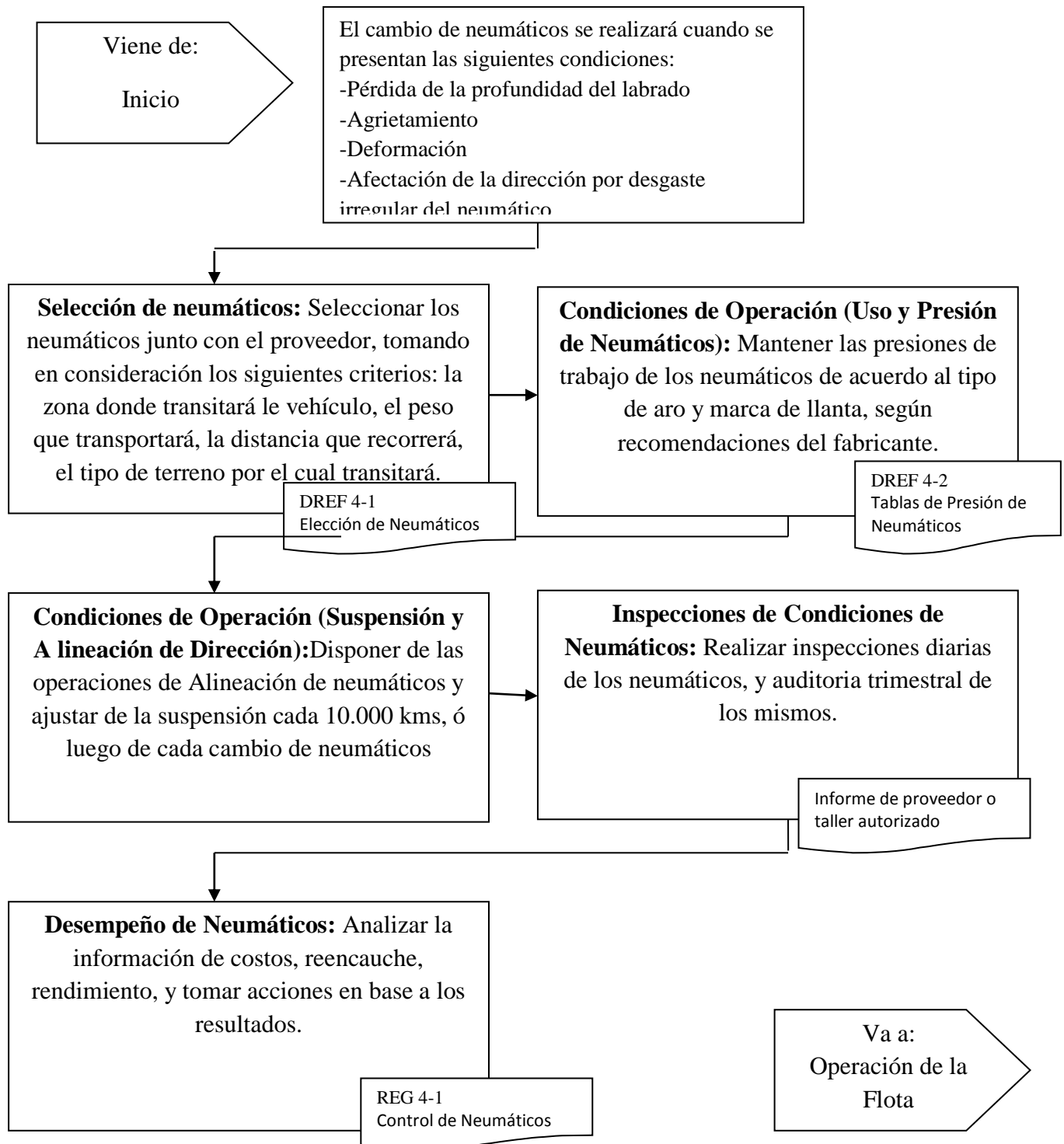
Nº	DESCRIPCION	RESPONSABLE DEL MANTENIMIENTO		TIPO DE MANTENIMIENTO				Frecuencia	2015											OBSERVACION					
		INTERNO	EXTERNO	Lubricación	Mant. Electrónico	Mant. Eléctrico	Mant. Mecánico		Realizado a los:		5000	10000	15000	20000	25000	30000	35000	40000	45000		50000	55000	60000		
									P	E															
	Ajustar juego del pedal de embrague								1																
<b>TOTAL</b>									1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
								<b>Kms.</b>	5000	10000	15000	20000	25000	30000	35000	40000	45000	50000	55000	60000					

Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_



								<b>FECHA</b>			
<b>REGISTRO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO</b>							Día:	Mes:	Año:		
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>											
<b>PROPIETARIO</b>					<b>NUMERO DE FLOTA</b>			<b>PLACA</b>			
<b>MARCA</b>		<b>MODELO</b>			<b>FECHA DE FABRICACIÓN</b>			<b>ANTIGÜEDAD</b>			
<b>NUMERO DE CHASIS</b>			<b>NUMERO</b>		<b>FECHA DE COMPRA</b>		<b>CONDUCTOR</b>				
<b>PESO</b>		<b>CARGA MAXIMA</b>			<b>PESO TOTAL</b>						
<b>DETALLE DE MANTENIMIENTO</b>											
Fecha de Reporte	Fecha de Ingreso al taller	Clase de Mantenimiento	Tipo de Mantenimiento	Kilómetros Laborados hasta el momento del daño	Descripción del Servicio o reparación	Materiales o Partes Utilizadas	Reparación o Servicio realizado por	Costo Total Planificado	Costo Total del Mantenimiento	Fecha de Salida del Taller	Días en mantenimiento (Tiempo Inactivo)
<b>OBSERVACIONES</b>											
<b>TALLER AUTORIZADO</b>											



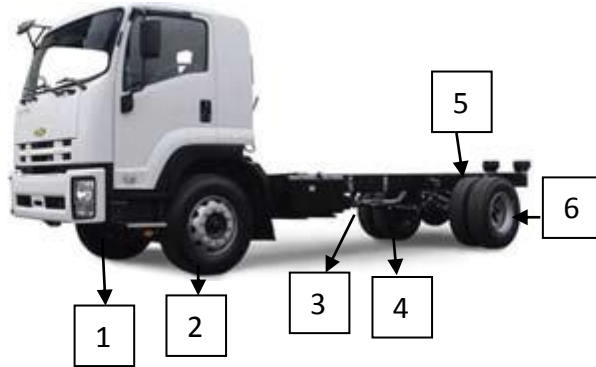
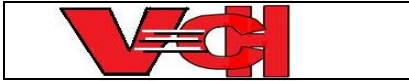
Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	N°. Página
ABRIL 2018				



**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b>	<b>NORMAS.</b>
<p><b>Neumático:</b> Tubo de goma que, lleno de aire comprimido y cubierto de caucho, sirve de superficie de rodamiento.</p> <p><b>Alineación:</b> Proceso de alineación que consiste en asegurarse que las llantas trabajen de forma paralela unas de las otras, y que las llantas tengan contacto con el pavimento en el ángulo correcto.</p> <p><b>Suspensión:</b> Conjunto de piezas y mecanismos destinados a hacer elástico el apoyo de la carrocería de los vehículos sobre los ejes de las ruedas.</p> <p><b>Labrado:</b> Parte plana que entra en contacto con el pavimento y cuya forma permite la evacuación del agua, evitando así el deslizamiento del vehículo.</p>	<p><b>Neumáticos: acode a las condiciones de ruta y ubicación.</b> Los neumáticos deben ser seleccionados según las condiciones de ruta y ubicación por las zonas de trabajo y recomendación del proveedor.</p> <p><b>Uso y presión de los neumáticos.</b> Una presión debe ser chequeada cuando los neumáticos estén fríos. Todas las válvulas deben contar con tapas de seguridad y extensiones metálicas. Los neumáticos gastados deben ser reencauchados antes de que la profundidad del labrado esté debajo de 2mm Todos los neumáticos deberán estar inflados correctamente según las recomendaciones del fabricante (tolerancia +/- libras o 0.35 bar).</p> <p><b>Dirección y suspensión alineadas:</b> Debe garantizarse un adecuado alineamiento de dirección, ejes, suspensión y estructura de chasis, se guardará evidencias (factura, orden de trabajo), de la ejecución de los servicios.</p> <p>Auditoría de desempeño de los neumáticos Una auditoria de los neumáticos debe ser realizada por lo menos trimestralmente se preservará el informe de su ejecución, además de las acciones tomadas a partir de los resultados.</p>

Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	N°. Página
ABRIL 2018				



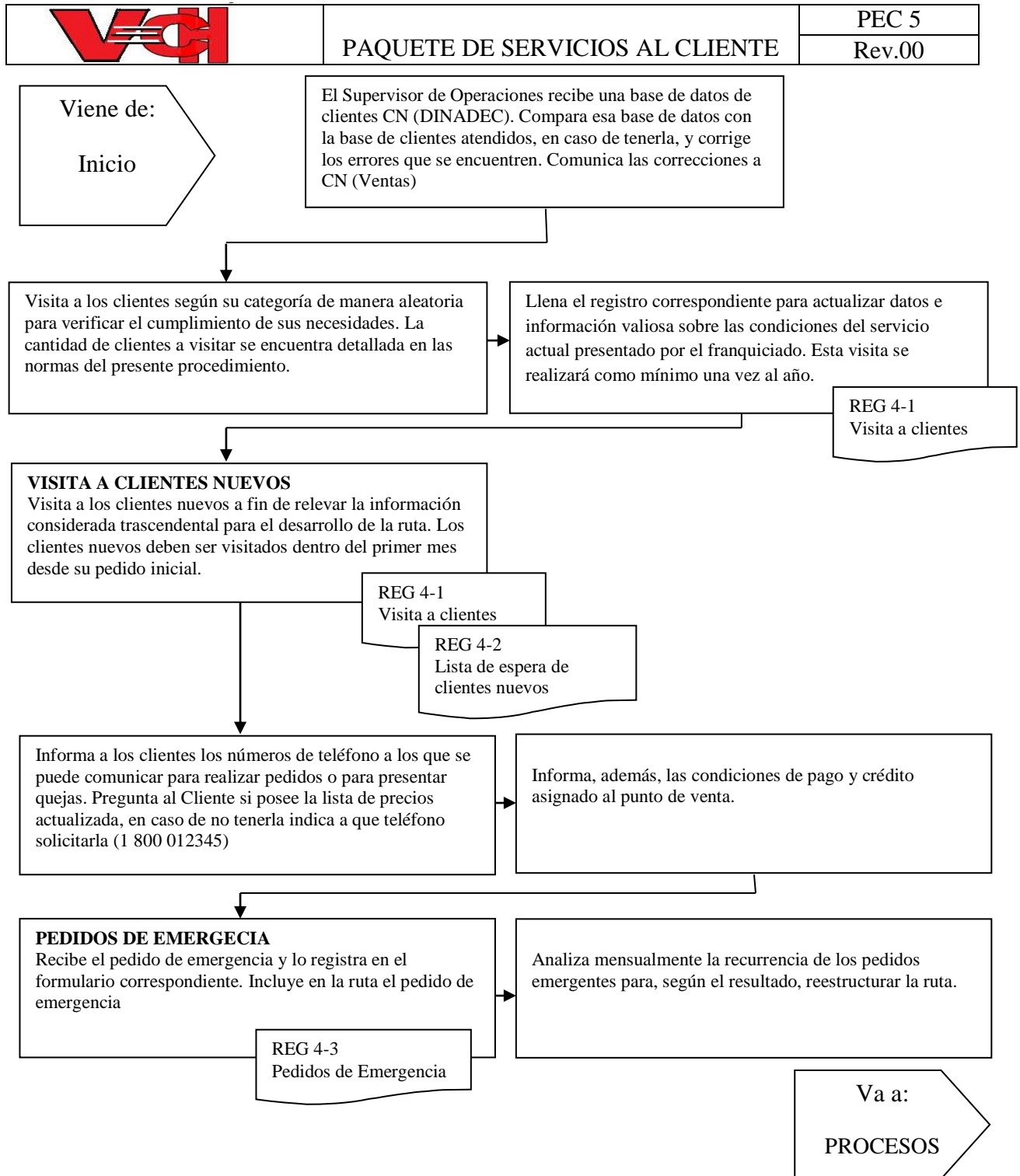
CAMION: \_\_\_\_\_

PLACA: \_\_\_\_\_

CONDUCTOR: \_\_\_\_\_

		Neumático 1	Neumático 2	Neumático 3	Neumático 4	Neumático 5	Neumático 6	Observaciones
Mes	Marca							
	Fecha de Compra							
	Kms del camión al momento del montaje							
	Kms recorridos camión							
	Diferencia Kms recorridos							
	Status	Bueno						
Regular								
Malo								

B. Definir los procesos del área Planeación con la elaboración de procedimientos estándar de calidad y formatos operativos.



Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	N°. Página
ABRIL 2018				

	PAQUETE DE SERVICIOS AL CLIENTE	CNG 5
		Rev.00

**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p><b>Pedidos de Emergencia:</b> Son aquellos pedidos que se realizan fuera de ruta.</p>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p><b>Cantidad de Clientes a Visitar:</b> El Gerente General / Jefe de Operaciones debe visitar al 6 % de clientes A, 3% de clientes B y 1% de clientes C.</p> <p><b>Frecuencia de Visitas:</b> Las frecuencias de estas visitas será de mínimo una vez por año.</p> <p><b>Información a los clientes:</b> Es obligación de los Choferes suministrar toda la información que el cliente solicite, información como: como obtener la Lista de precios actuales, Términos de Cancelación y Crédito, números de teléfono y fax, procedimiento de pedido y quejas, frecuencia de visitas</p> <p><b>Requerimientos de Clientes:</b> Todos los requerimientos del cliente deben ser registrados en el formato indicado y generar un plan de acción que evidencie las estrategias de mejora del procedimiento.</p> <p><b>Pedidos de Emergencia:</b> Los pedidos de emergencia por volumen se ejecutarán a partir de 20 cajas.</p>
--	--

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>N°. Página</b>
ABRIL 2018				



Visitas a Clientes

REG 5-1

Rev. 00

Cliente Nuevo

Cliente Actual

Fecha	
Nombre del Cliente	
Código del cliente	

Representante	
Dirección	
Teléfono	

CATEGORÍA DEL CLIENTE		
A	B	C

CONDICIONES DE PAGO		
CONTADO	CRÉDITO	DÍAS DE CRÉDITO

FRECUENCIA DE ENTREGA

DIAS DE ENTREGA  
HORARIOS DE ENTREGA

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO

CONDICIONES DE DESCARGA

Descripción de la localidad de descarga:

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

SITUACIÓN ACTUAL \_\_\_\_\_ SITUACIÓN DESEADA \_\_\_\_\_

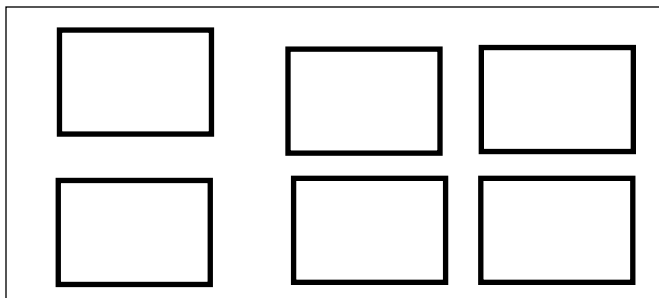
PLAN DE ACCIÓN

RESPONSABLE	ACTIVIDADES DE SOLUCION	TIEMPO DE CUMPLIMIENTO

RESULTADOS

	Si	No	Por Que?	Fecha de Implantación
La Solución 1 fue implantada				
La Solución 2 fue implantada				

CROQUIS DEL PUNTO DE VENTA (CLIENTES NUEVOS)



Nombre del Solicitante:

Cargo del Solicitante:

Firma del Solicitante:

Firma del Cliente:



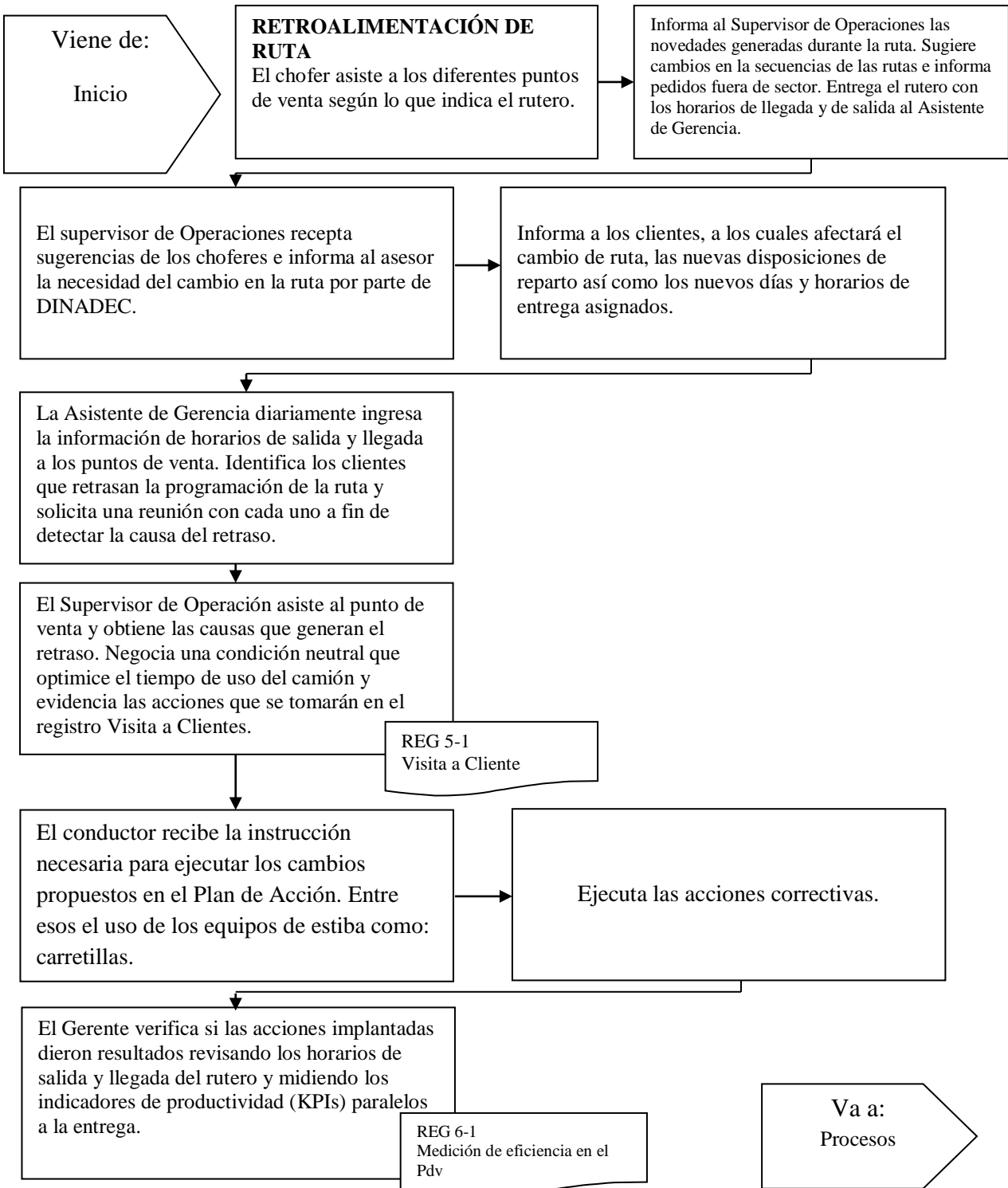




# PLANEACIÓN DE RUTA

PEC 6

Rev.00



Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Nº. Página
ABRIL 2018				



	PLANEACIÓN DE RUTA	CNG 6
		Rev.00

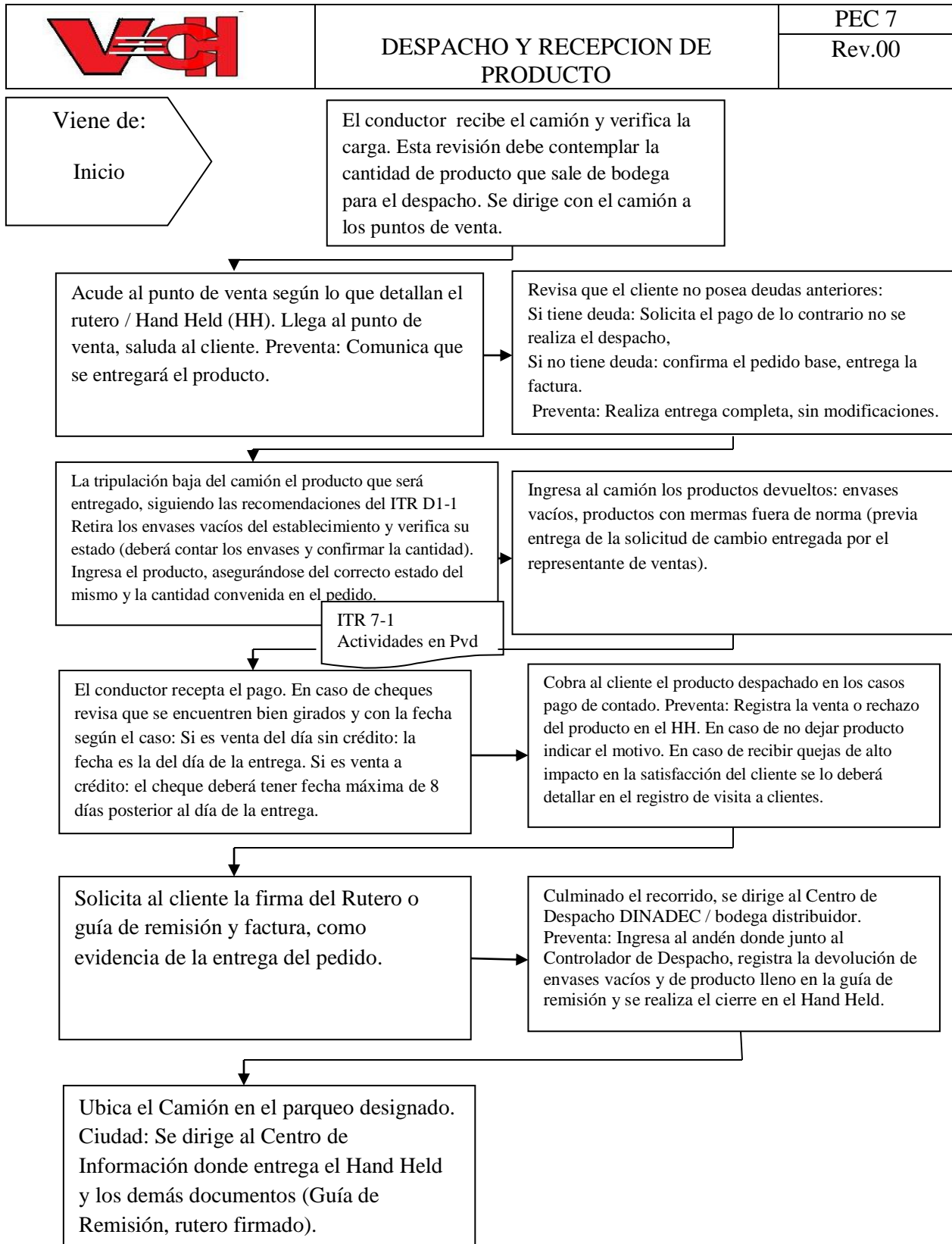
**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p><b>Cliente:</b> Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera.</p> <p><b>Plan de Acción:</b> Plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Es una guía que brinda un marco o estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.</p>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p>Es obligación de los choferes registrar los horarios de entrega y salida del camión de cada punto de venta.</p> <p><b>Información sobre cambio de horarios de visitas:</b> Los clientes deberán ser comunicados cuando su horario de reparto cambie con, al menos, 3 días de anticipación. En casos excepcionales de retraso del camión se deberá comunicar de manera inmediata a todos los clientes de la ruta, el retraso de llegada del producto a sus respectivos puntos de venta.</p>
---	---

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>N°. Página</b>
ABRIL 2018				



C. Definir los procesos del área de Reparto con la elaboración de mapas de procesos y formatos operativos



	<b>DESPACHO Y RECEPCION DE PRODUCTO</b>	MAN 7
		Rev.00

Se dirige a la sala de conteo donde realizará la liquidación del camión en el Sistema de DINADEC o formatos correspondientes de liquidación. La liquidación deberá incluir: Envases llenos y vacíos, dinero y documentos de crédito, reporte de gastos, reporte de novedades de ruta.



Deposita el dinero, producto de la venta del día.  
Se retiran de DIDADEC / Bodega de distribuidor.

Va a :  
Procesos

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>N°. Página</b>
ABRIL 2018				

	DESPACHO Y RECEPCION DE PRODUCTO	CNG 7
		Rev.00

**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p>Cobrador: Parte del equipo que se desplaza en el camión repartidor, su función principal es obtener los pagos de los cliente y registrar las novedades. Estibador: Parte del equipo que se desplaza en el camión repartidor, su función principal es trasladar los productos llenos al local del cliente y regresar los vacíos, devueltos o mermados al camión.</p> <p>StockOut: Producto pre vendido que no se facturó al franquiciado. No llega al punto de venta.</p>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p><b>NORMAS.</b> Es obligación del chofer cumplir con el recorrido completo del rutero. Previo al ingreso a DINADEC / bodega del distribuidor, el chofer deberá contar los envases vacíos, ordenar los envases en sus respectivas cajas y contar los envases llenos. Los envases se prestarán bajo las condiciones que implante CN.</p> <p>Se deberá incluir en la factura las firmas de responsabilidad del Franquiciado como del cliente (preferiblemente del propietario) y de manera obligatoria en las facturas de crédito.</p> <p>El facturador deberá hacer firmar la factura del crédito al cliente. En caso que no se encuentre el titular se deberá hacer firmar a la persona encargada detallando el tipo de parentesco o relación laboral.</p> <p><b>Consideraciones sobre transporte:</b> Se deberán utilizar los elementos de Protección Personal exigidos por DINADEC durante el transporte y manipulación de productos.</p> <p><b>Consideraciones de Estiba y Apilamiento:</b> Las cajas se las apilará en el camión con un máximo de 7 de manera vertical. Las cajas deberán ser levantadas y transportadas según lo indica la imagen adjunta.</p>
---	--

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>N°. Página</b>
ABRIL 2018				



**Disposiciones Generales:**

Los tripulantes deberán llevar el uniforme limpio y completo.

Los tripulantes deberán asegurarse de la limpieza del vehículo previo el reparto.

Los movimientos físicos con cajas y o cartones deberán realizarse sin doblar la espalda.

Durante la entrega de producto los tripulantes deberán saludar y despedirse educadamente de quienes atienden el punto de venta.

**Abre el Camión**

Obs: Revisar que no exista productos Obs: Deberá bajar una por una con riesgo de caer



Gráfico N° 31  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

**Baja el producto del Camión:**



Gráfico N° 32  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

**Estiba:** El producto debe ser trasladado pasándolo de un operador a otro para ahorrar tiempo durante la entrega



Gráfico N° 33  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

**Apilamiento:** Se apilan las cajas una sobre otra hasta un máximo de 5



Gráfico N° 34  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

Estiba: El producto podrá ser movilizado uno sobre otro utilizando las puntas inferiores de las cajas



Gráfico N° 35  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo



Validación del pedido: El chofer verifica el producto descendido del camión contra factura.

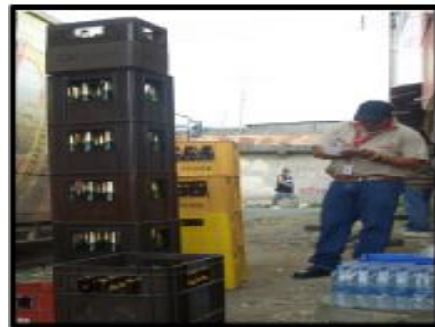


Gráfico N° 36  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

Verifica junto con el cliente el pedido y entrega la factura



Gráfico N° 37  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo



Retiras las cajas con los envases vacíos del punto de venta



Gráfico N° 38  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

Revisa que los envases sean los correctos y se encuentren en buen estado para ello.



Gráfico N° 39  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo



Almacenan los productos vacíos En el área del camión designada

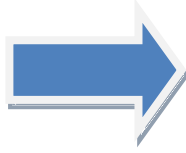


Gráfico N°40  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

Ordena las cajas para evitar caídas podrá apilar hasta el número de 6 según la capacidad del camión



Gráfico N° 41  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo



Cierra las puertas del camión

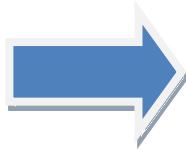


Gráfico N° 42  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

Ajusta las Cuerdas de seguridad de las puertas



Gráfico N° 43  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo



Verifica que las puertas se encuentren bien cerradas



Gráfico N° 44  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

Procede al cobro de la factura Y firma de documentos



Gráfico N° 45  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo

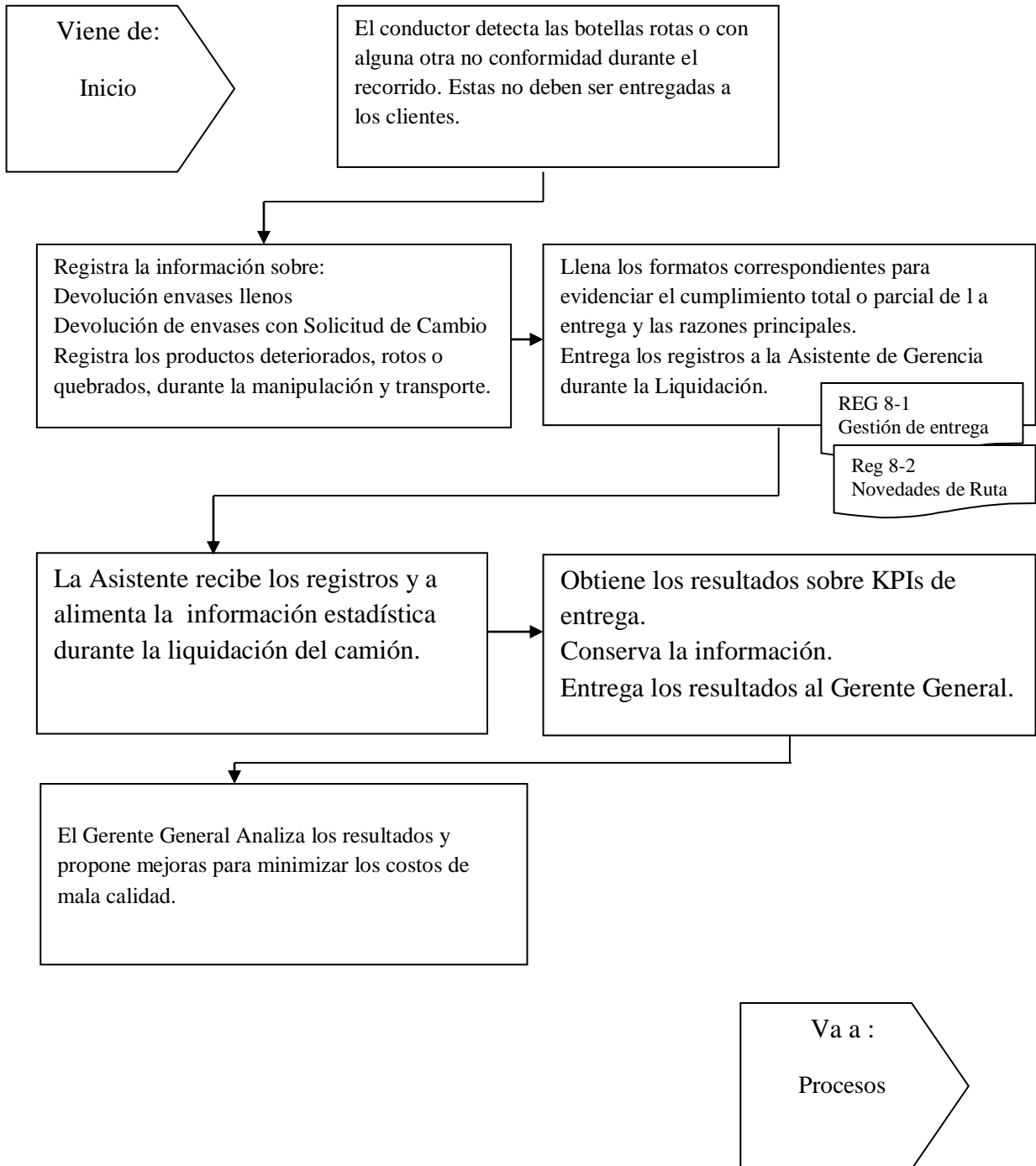


Entrega la factura



Gráfico N° 46  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Gissela Barrionuevo





Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	N°. Página
ABRIL 2018				

	PLANEACIÓN DE RUTA	CNG 8
		Rev.00

<b>CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:</b>
--------------------------------------

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p><b>No conformidades:</b> Imperfecciones en el producto, características que se encuentran fuera de especificaciones.</p>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p>Los KPI's deben ser medidos periódicamente por los gerentes o responsables del sistema administrativo de franquiciados.</p>
---	--

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>N°. Página</b>
ABRIL 2018				



GESTIÓN DE ENTREGA & CONTROL DE TIEMPO EN RUTA

REG 8-1

Rev. 00

Camión		Mes	
Chofer		Pedidos programados	0
Ruta		Pedidos (entregas) perfectas	0

DÍA	PRODUCTO	PRESENTACIÓN	RECIBIDAS	ENTREGADAS	DEVUELTAS LLENAS	CONSIGNACIÓN	ROTAS EN TRÁNSITO	PERDIDAS EN TRÁNSITO	DEVUELTAS (SOLICITUD)	CONTADO	CRÉDITO	
LUNES	Pilsener	1/1										
		½										
		T.O.										
		Lata										
	Pilsener Light	½										
		T.O.										
	Lata	½										
		T.O.										
	Dorada	1/1										
	Club	1/1										
		½										
		T.O.										
	Pony Malta	½										
		¼										
		Lata										
	Pony Malta Pet	Per										
½												
Agua Manantial	300											
	4L											
	500											
Agua Manantial Gas	500											
	2500											

PRESTAMO DE ENVASES				
N. Clientes	Jabas	E	CH	D

CONSIGNACIONES				
N. Clientes	Jabas	E	CH	D

DETALLE				
JABAS	1/1	1/2		
SOBRANTES				
VACÍAS				
TOTAL				

HORA SALIDA	A	B	C	D
HORA LLEGADA				
TIEMPO/TRASLADO				
TIEMPO/ALIMENTACION				
TIEMPO REAL EN RUTA				

TOTAL	0	0	0	0	0	0	0
-------	---	---	---	---	---	---	---

Observaciones:



**NOVEDADES DE RUTA**

REG 8-2

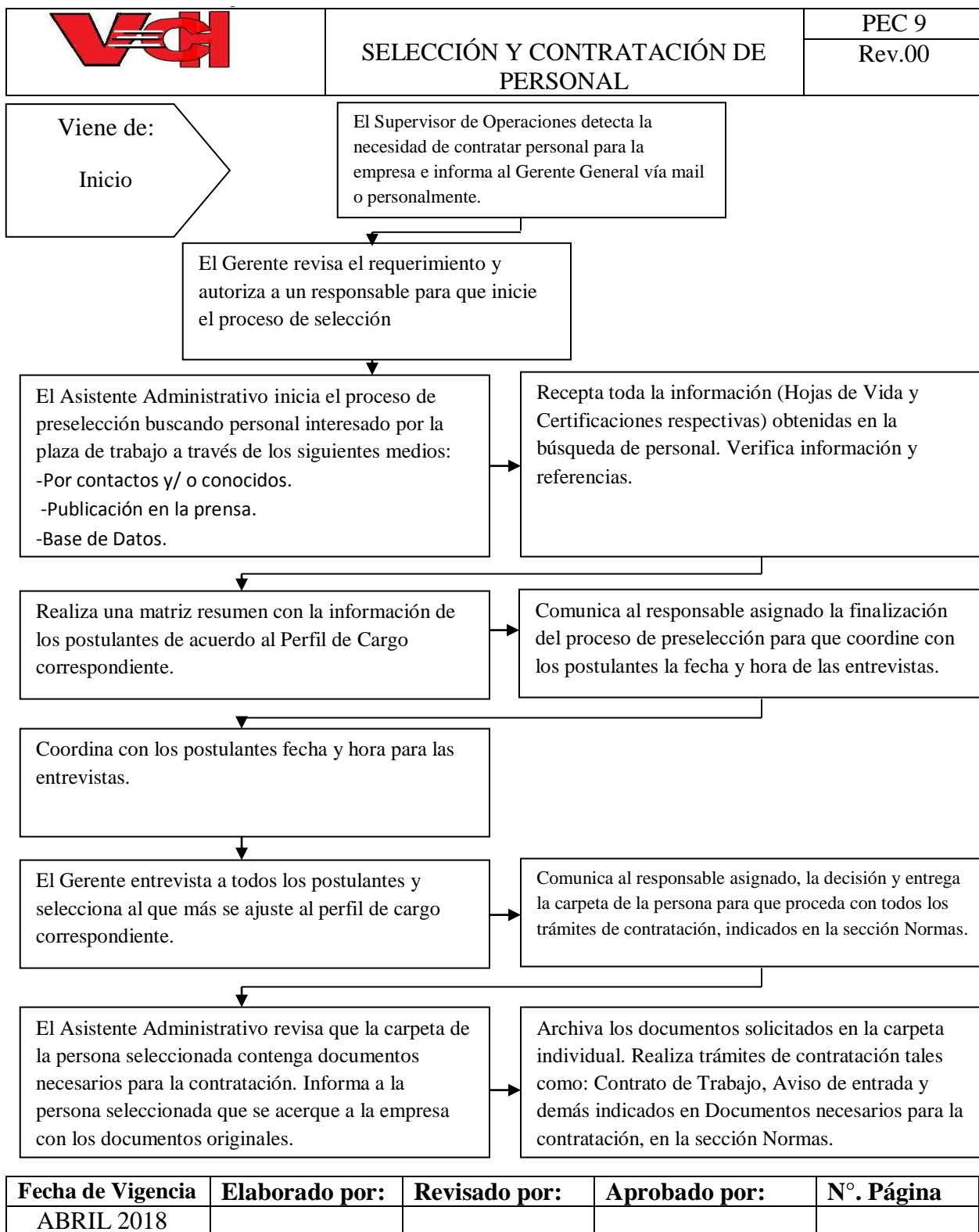
Rev. 00

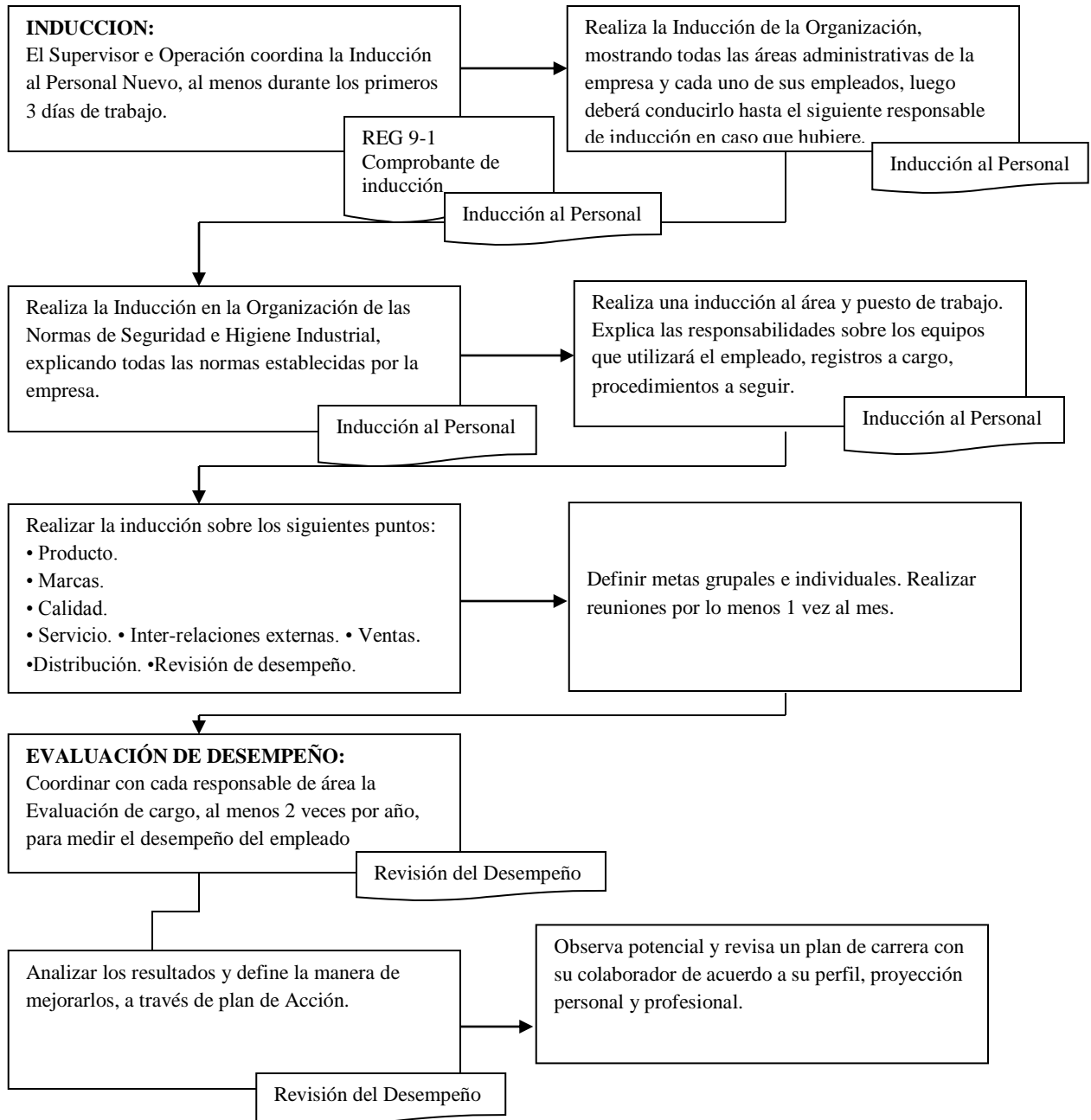
FECHA	RUTA	PLACA	CHOFER	VENDEDOR	CODIGO	CLIENTE	TIPO RECHAZO	Cajas	Unidades	MOTIVO RECHAZO	TIPO DE NOVEDAD

<b>FECHA</b>	<b>SE COLOCA FECHA DE ENTREGAS</b>
<b>RUTA</b>	<b>RUTA O SECTOR DE ENTREGA</b>
<b>PLACA</b>	<b>PLACA DEL CAMION</b>
<b>CHOFER</b>	<b>NOMBRE DEL CHOFER DEL CAMION</b>
<b>MODELO SERV</b>	<b>SI ES TELEVENTA O PREVENTA</b>
<b>VENDEDOR</b>	<b>REPs O VENDEDOR DE CN (CONSTA EN EL RUTERO)</b>
<b>CODIGO</b>	<b>CODIGO DEL CLIENTE</b>
<b>CLIENTE</b>	<b>NOMBRE DEL CLIENTE</b>
<b>TIPO RECHAZO</b>	<b>TIPO DE RECHAZO: ES PARCIAL O TOTAL</b>
<b>CAJAS</b>	<b>CAJAS NO ENTREGADAS</b>
<b>MOTIVO RECHAZO</b>	<b>MOTIVO DE RECHAZO QUE PUEDE SER PARCIAL O TOTAL</b>
<b>TIPO DE NOVEDAD</b>	<b>OBSERVACIÓN ADICIONAL</b>

<b>TOTAL</b>
FUERA DE RUTA
SIN DINERO
LOCAL CERRADO
MAL PEDIDO
NO REALIZO PEDIDO
SIN ENVASE

D. Definir los procesos del área Gestión con la elaboración del de procedimientos estándar de calidad y formatos operativos.





Va a :  
Procesos

Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Nº. Página
ABRIL 2018				



**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p><b>Perfil de Cargo.-</b> Documento que describe los requerimientos generales, de habilidades y destrezas de un cargo. Adicionalmente especifica las principales funciones a desempeñar por dicho cargo.</p> <p><b>Organigrama.-</b> El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.</p> <p><b>Evaluación técnica.-</b> Demostración de las habilidades del postulante.</p> <p><b>NORMAS</b></p> <p><b>Marco legal y normativo para la operación cumplidos:</b> Se tiene todos los documentos legales o permisos requeridos para su operación. Todos los documentos o permisos se encuentran vigentes y actualizados -Documentos de: SRI, Municipio, bomberos y Salud, Certificado de cumplimiento de obligaciones a la superintendencia de compañías. Se ha designado el Representante Legal respectivo.</p> <p><b>Autorización de Contratación:</b> Para todos los requerimientos de contratación, sea de cargos nuevos o antiguos, el Gerente es la única persona que puede autorizarlo.</p> <p>Por orden de Gerencia se elaborara el respectivo contrato de Trabajo el mismo que deberá subirse al sistema del Ministerio de Trabajo para su validación, luego se ingresará a la página web del IESS para general el aviso de entrada.</p> <p>Permisos Actualizados</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Chofer con licencia apropiada.</li> <li>(2) Con registro de infracciones actualizado.</li> <li>(3) SOAT actualizado.</li> <li>(4) Matrículas de todos los camiones</li> <li>(5) Permiso de la dirección de salud (porque se transporta bebida y está en el sector alimentos)</li> </ol>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p><b>Proceso de Inducción.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo el personal deberá tener el debido proceso de inducción.</li> <li>2. La inducción se ejecuta dentro de la 1ra. primera semana de ingreso al finalizar la inducción se procederá a evaluar la efectividad de la misma a través de pruebas escritas o prácticas. Descripción de funciones de cargo.</li> <li>3. Todos los cargos deben contar con una descripción de funciones actualizada.</li> <li>4. Todo el personal tiene una copia de la descripción de funciones de su cargo. Comunicación, y difusión y administración de desempeño.</li> <li>5. Se debe contar con paneles de información, que contenga información relevante y actualizada.</li> <li>6. Se desarrollarán reuniones con el personal para revisar el progreso en el logro de metas y proyectos al menos cada mes, se debe mantener registros de éstas reuniones. Uniformes y equipos de protección personal en buenas condiciones.</li> <li>7. Personal siempre usará uniforme y equipos de protección personal en buenas condiciones.</li> </ol> <p><b>Documentos necesarios para la contratación son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hoja de Vida</li> <li>•Copia de cédula y papeleta de votación</li> <li>•Copia de record policial</li> <li>•Certificados de los 3 últimos trabajos con sus respectivos teléfonos.</li> <li>•Recomendaciones laborales mínimo 2.</li> <li>•Se debe Mantener una carpeta por trabajador con toda su documentación (cédula, certificado de votación, licencia para los choferes tipo D o superior, certificado de salud, Partida de nacimiento de hijos, Certificado de matrimonio si aplica,, Certificados de estudios formales.</li> </ul> <p><b>EVALUACION DE DESEMPEÑO.</b> La evaluación del desempeño es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de la organización. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y como las realiza, no sólo en sus características de personalidad. Todo el personal deberá recibir la capacitación necesaria para asegurar la operación de la organización. Todo el personal debe tener metas grupales e individuales establecidas.</p>
---	--

Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Nº. Página
ABRIL 2018				



**COMPROBANTE DE INDUCCIÓN**

REG 9-1

Rev. 00

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

Fecha de la Inducción: \_\_\_\_\_

Responsable de la Inducción: \_\_\_\_\_

**Marcar con una "X" los casilleros según el avance de la inducción:**

Inducción sobre el sistema administrativo (documentación  
Franquiado Distribuidor)

Inducción sobre las normas de seguridad e higiene

Inducción sobre los equipos que estarán bajo su cargo

Inducción sobre los procedimientos que le aplican a su cargo

Marcas, presentaciones y calidad del producto

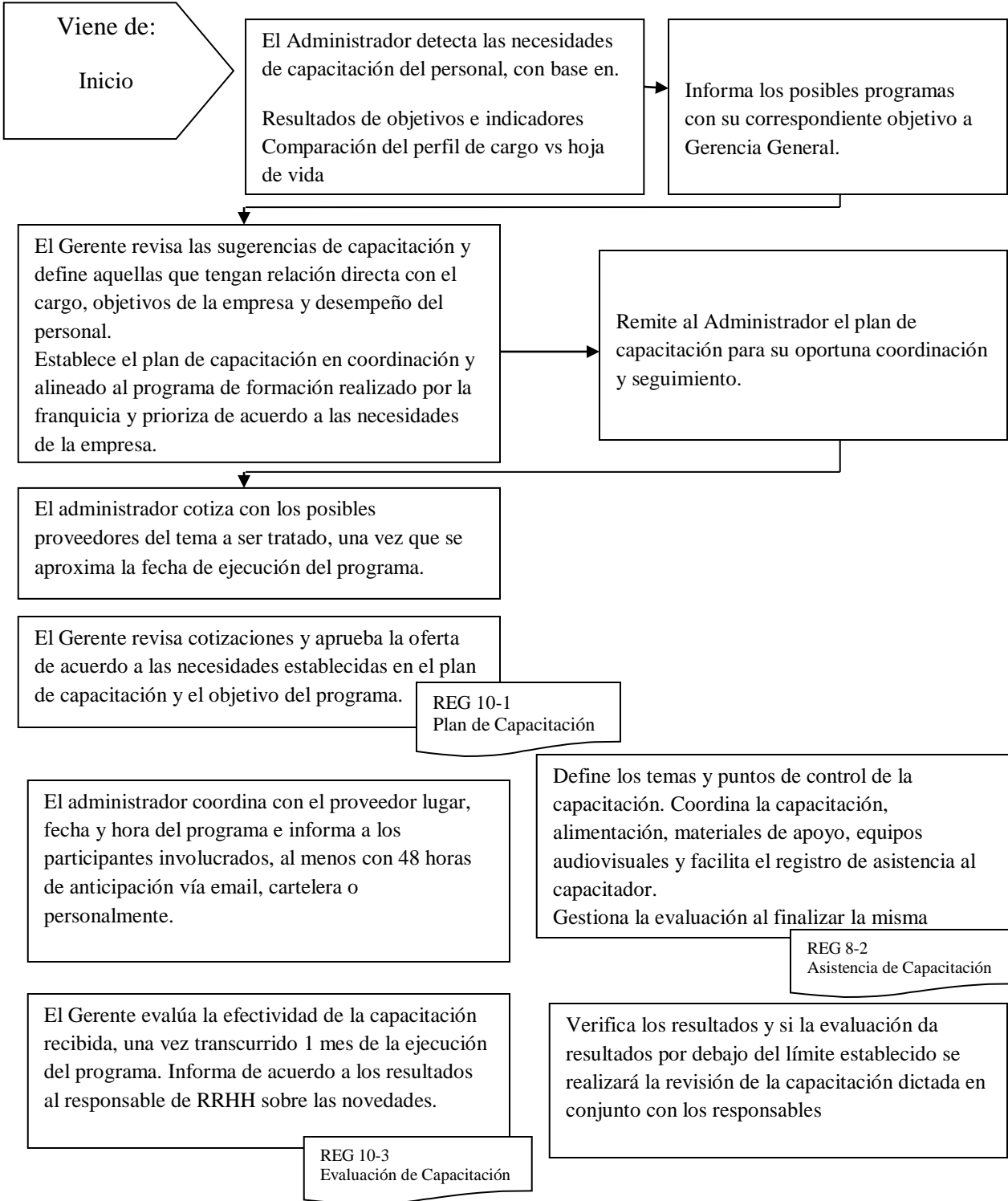
**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador







Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	N°. Página
ABRIL 2018				

	CAPACITACIÓN	CNG 10
		Rev.00

**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p><b>Perfil de Cargo.</b>-Documento que describe los requerimientos generales, de habilidades y destrezas de un cargo. Adicionalmente especifica las principales funciones a desempeñar por dicho cargo</p>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p><b>Búsqueda de capacitadores:</b> Una vez establecida la necesidad de capacitación, el Administrador, comenzará a buscar los expositores que se necesiten para la capacitación. Todas las capacitaciones tendrán que tener la aprobación de la Gerencia General.</p> <p><b>Capacitación y Entrenamiento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal deberá recibir como mínimo 40 horas de capacitación per cápita cada año referentes a la actividad de Distribución.</li> <li>2. Evidenciar (registros) todos los cursos de capacitación realizados.</li> </ol> <p><b>Proceso de adquisición de competencias.</b> Se debe desarrollar e implementar un plan anual de capacitación. Debe existir un calendario de capacitación regularmente actualizado y disponible para el personal.</p>
--	--

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Nº. Página</b>
ABRIL 2018				





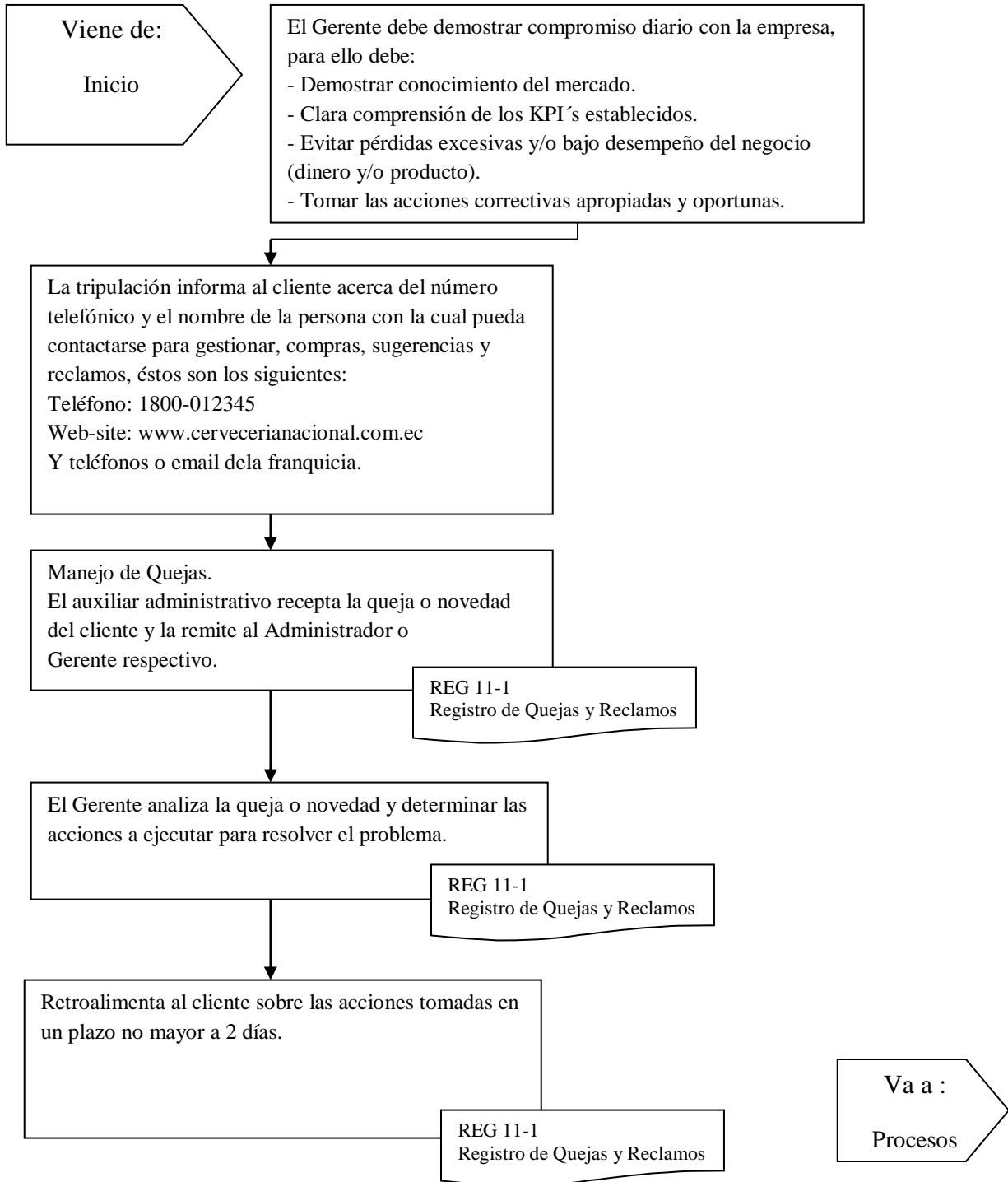
**ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN**

REG 10-2

Rev. 00

<b>LUGAR:</b>		<b>FECHA:</b>	<b>HORA:</b>
<b>NOMBRE DEL INSTRUCTOR:</b>			
<b>TEMA:</b>		<b>TIEMPO DE DURACION:</b>	
1		1	
2		2	
3		3	
		<b>Tiempo Total:</b>	
<b>No.</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>AREA</b>	<b>FIRMA DEL PARTICIPANTE</b>
1			
2			
3			
4			

**FIRMA DEL INSTRUCTOR:**



Fecha de Vigencia	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	N°. Página
ABRIL 2018				

**CONCEPTOS Y NORMAS GENERALES:**

<p><b>CONCEPTOS O DEFINICIONES.</b></p> <p>Las quejas pueden ser por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la atención.</li> <li>• Atención en el Punto de Venta deficiente.</li> <li>• Fallas en la facturación.</li> <li>• Fallas en la Gestión de Cobranzas.</li> <li>• Cantidad (faltantes).</li> <li>• Incumplimiento en las horas y días acordados.</li> </ul> <p>KPI: (Key Performance Indicador): Indicador Clave de l Desempeño.</p>	<p><b>NORMAS.</b></p> <p><b>Administración de Negocio.</b> El responsable del negocio (Propietario, Administrador o Gerente) debe tener un amplio conocimiento del mercado y asistir diariamente al sitio de trabajo en promedio superior a 8 horas, debe tener una clara comprensión de los KPI's, debe evitar las pérdidas excesivas y/o bajo desempeño del negocio (dinero y/o producto) tomando las acciones correctivas apropiadas y oportunas.</p> <p><b>Comunicación con los clientes.</b> El socio debe respetar los lineamientos de imagen corporativa, en cuanto a Señalización. Los horarios deben ser visibles y estar accesibles a todos los clientes.</p> <p><b>Manejo efectivo de reclamos para clientes .</b> El manejo efectivo de reclamos tiene que demostrar el compromiso de servir con calidad y empatía al cliente. El cliente debe ser informado acerca del número telefónico de la bodega y el nombre de la persona que recibe el reclamo.</p>
--	---

<b>Fecha de Vigencia</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Nº. Página</b>
ABRIL 2018				





## 6.9. Programa de Acción

Cuadro N° 27: PROGRAMA DE ACCIÓN DEL PLAN

Estrategias	Objetivos	Actividades	Medios	Tiempo		Responsables	Costo \$
Determinar la factibilidad de la ejecución.	Conocer la efectividad de la propuesta.	Análisis de factibilidad propuesta	Suministros y Materiales Equipo de Cómputo	Lun 06/07/15	Lun 13/07/15	Egresada Gerente	50,00
Investigar el problema a profundidad	Proponer una solución para la empresa	Diseñar la propuesta	Suministros y Materiales Equipo de Cómputo	Lun 20/07/15	Lun 27/07/15	Egresada Gerente	200,00
Determinar la misión, visión y valores de la empresa.	Proporcionar una guía empresarial.	Establecer el direccionamiento estratégico	Suministros y Materiales Equipo de Cómputo	Lun 03/08/15	Lun 10/08/15	Egresada Gerente	150,00
Ejecutar plan de capacitación para los empleados de la empresa	Promover el correcto manejo de los procesos en cada área	Establecer programas como actividad de difusión de los procesos.	Suministros y Materiales Equipo de Cómputo	Mar 11/08/15	Mar 24/11/15	Egresada Gerente	550,00
Elaborar un presupuesto detallado	Controlar los costos de las actividades de la propuesta.	Establecer el Presupuesto	Suministros y Materiales Equipo de Cómputo	Lun 29/06/15	Viernes 03/07/15	Egresada Gerente	50,00

Elaborado por: Gissela Barrionuevo

Fuente: Programa de Acción

## 6.10. Presupuesto

Cuadro N° 28: PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	COSTO
Diseño de la propuesta	\$ 200,00
Programa Cultura organizacional	\$ 550,00
Direccionamiento estratégico	\$150,00
Actividades varias	\$50,00
Suministros	\$50,00
<b>Total</b>	<b>\$1000,00</b>

Elaborado por: Gissela Barrionuevo

Fuente: Presupuesto

El presupuesto para la aplicación de la propuesta del Manuel de Procesos y procedimientos de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, es de 1000,00 dólares americanos.

## 6.11. Administración de la propuesta

Para llevar a cabo el trabajo investigativo se preside del apoyo del Gerente General de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, la misma que se creó de acuerdo a las necesidades de la Institución y por ende la propuesta planteada servirá como ayuda para la misma.

## 6.12. Previsión de la Evaluación

Para verificar que la propuesta establecida sea a beneficio de la empresa se procede a realizar un seguimiento continuo estableciendo las siguientes preguntas.

1.- ¿Quiénes solicitan el manual de procedimientos?

El presente diseño se lo realizó de acuerdo a la petición del gerente de la empresa y a las necesidades de la misma, concretamente el manual de procedimientos que servirá para los beneficios requeridos enfocados en mejorar la satisfacción del cliente externo.

2.- ¿Por qué evaluar?

Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta y los objetivos

3.- ¿Para qué evaluar?

Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta

4.- ¿Qué evaluar?

Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.

5.- ¿Quién evalúa?

El gerente, y los clientes externos son los que evaluarán el trabajo propuesto por medio de las rendiciones y los formatos establecidos en el manual.

6.- ¿Cuándo evaluar?

Se evaluará al final de la trayectoria del trabajo después de haberlo aplicado.

7.- ¿Cómo evaluar?

Con los procesos metodológicos

8.- ¿Con qué evaluar?

Se evaluará por medio de encuestas que se apliquen a los y clientes externos de la empresa, y a los empleados de esta por medio de controles y auditorías continuas.

### **6.13. Resultados esperados**

Por medio de la propuesta establecida y la implementación en el mercado se espera obtener resultados positivos como:

- Mejorar notablemente el servicio brindado a los clientes externos de la empresa.
- Reducir costos operacionales
- Optimizar el rendimiento laboral

### **6.14. Conclusión final**

Por medio del manual de procedimientos en la empresa se pretende mejorar la satisfacción del cliente externo, además atraer a más clientes ya que por medio del uso de los servicios de la empresa se obtendrá mayor beneficio económico y de esta manera sacar los recursos para licitar nuevas franquicias en otras provincias del país.

### **6.15. Recomendación**

Se recomienda al representante de la empresa la aplicación inmediata del manual de procedimientos con el fin de mejorar la gestión actual de la empresa, promoviendo a los empleados un cambio radical y un concepto mejor propuesto de lo que es brindar un servicio de calidad a los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores. (2013). *Satisfacción del Cliente*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de <http://www.aiteco.com/>
- Albers, H. (1974). *Principios de organización y Dirección*. México: Limusa.
- Alfredo, O. (2012). *El Modelo de Gestión por Objetivos*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estrategico/docs/biblioteca\\_y\\_enlaces/El\\_modelo\\_de\\_gestion.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/El_modelo_de_gestion.pdf)
- Alvares, C. (2000). *Organización del Trabajo*. Barcelona: Bubook.
- Bedoya, J. (2010). *Necesidades, deseos y demandas*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://raelo666.blogspot.com/2010/04/necesidades-deseos-y-demandas.html>
- Camejo, J. (2013). *Grandes Pymes*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3° ed.). Brasil: McGraw-Hill.
- Cubillos, M., & Nuñez, S. (2012). *Portal Dafp*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445)
- Definiciones. (2008). Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de <http://definicion.de/precio-de-venta/>
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. Sioux City: The Mit Press.
- Econlink. (2015). *Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de <http://www.econlink.com.ar/gestion-conocimiento/definicion>
- Ehow en español. (2014). *El concepto de servicio al cliente*. Recuperado el 04 de Agosto de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/concepto-servicio-cliente-sobre\\_84222/](http://www.ehowenespanol.com/concepto-servicio-cliente-sobre_84222/)
- Gadex Proyectos . (2012). *Mapa de Procesos y Análisis*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

- Gómez,R. (2004). *La Planificación*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de <http://www.oocities.org/es/raicelysgomez/plani/t1.html>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing, Conceptos esenciales*. México: Marisa de Anta.
- Maria, F. (2010). *Mejora Continua*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- Martinez, A. (2010). *Marketing Social*. Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de <http://cienciasempresariales.info/marketing-social/>
- Méndez, A. (1991). *Introducción a la administración básica*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Miguel, U. (2015). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Morales, Y. (2010). *Mercadotecnia*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://moralesgmercadotecnia.blogspot.com/2010/05/intercambio-y-transacciones.html>
- Oscar, C. (2012). *Indicadores de Gestión y Aplicaciones de Herramientas Calidad*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de <http://www.trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion4.shtml>
- Pesaned. (2011). *Las 8 P's del Marketing de Servicios*. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/04/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>
- Proasetel. (2006). *Proyectos Asesorías y Telecomunicaciones*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de [http://www.proasetel.com/paginas/reingenieria\\_procesos.htm](http://www.proasetel.com/paginas/reingenieria_procesos.htm)
- Quintana, A. (2004). *La Formación Estratégica*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/mar004.pdf>
- Ramirez, J. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de [www.trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml](http://www.trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml)
- Ramón, P. (2012). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/Docmentosypresentaciones/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf>
- Robbins, S. (1996). *Administración* (5° ed.). Argentina: Prentice Hall.

- Slideboom. (2014). *Definiciones de Servicio*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de <http://www.slideboom.com/presentations/1002648/present-servicio>
- Subirana, L. (2002). *Categorización de Clientes*. Recuperado el 05 de Junio de 2005, de <http://www.ingelan.com/?p=601>
- Tarantino, S. (2012). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- Tecorem Asesores. (2008). *Organización Empresarial*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de <http://www.tecorem.com/visi%C3%B3n>
- Thompson, I. (2006). *Definición de Marketing*. Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>
- Thompson, I. (2010). *Conceptos varios de producto*. Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de <http://www.promonegocios.net/producto/concepto-producto.html>
- Thompson, I. (2010). *La Satisfacción del Cliente*. Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
- Torrico, B. (s.f.). *Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos52/gestion-calidad/gestion-calidad2.shtml>
- Wikimedia. (2013). *Reingeniería de procesos*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa\\_de\\_procesos](http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos)
- Wikipedia. (2012). *Gestión de Calidad*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad)
- Wikipedia. (2013). *Fayolismo*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)
- Wikipedia. (2013). *Proceso de mejora continua*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso\\_de\\_mejora\\_continua](http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua)
- Wikipedia. (2014). *Mercado*. Recuperado el 08 de Octubre de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>
- Wikipedia. (2015). *Hipótesis*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Hip%C3%B3tesis\\_\(m%C3%A9todo\\_cient%C3%ADfico\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Hip%C3%B3tesis_(m%C3%A9todo_cient%C3%ADfico))

Word Press. (2014). *Desarrollo de un Mapa de Procesos*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/10/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos.htm>



# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO 1: GUÍA DE ENCUESTA A LOS CLIENTES

**OBJETIVO:** Analizar la satisfacción del cliente externo de la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A, que está recibiendo actualmente.

#### INSTRUCTIVO:

- ✓ Procure ser lo más objetivo y veraz.
- ✓ Seleccione solo una de las alternativas que se propone.
- ✓ Marque con una X en el paréntesis la alternativa que usted eligió.

#### 1. DATOS GENERALES

Género	Masculino	Femenino

Tipo de Cliente	Tienda	Restaurant	Licorera	Bar-Karaoke	Minimarket	Depósito

Tipo de Cliente	A (Compra=>200 c/s)	B (Compra=<100 c/s)	C (Compra=<50 c/s)

#### 2. CUESTIONARIO

1. ¿Desde cuándo es Ud. Cliente?

- Menos de un año      1. ( )
- Entre 1-3 años      2. ( )
- Entre 4-8 años      3. ( )
- Más de 9 años      4. ( )

2. ¿Considera que al personal de reparto le falta cumplir con procedimientos para un óptimo desempeño?

- Si 1. ( )
- No 2. ( )

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido?

- Excelente 1. ( )
- Muy Bueno 2. ( )
- Bueno 3. ( )
- Regular 4. ( )
- Malo 5. ( )

4. La empresa ha desarrollado evaluaciones continuas en su local para verificar el fiel cumplimiento de los procesos de entrega.

- Si 1. ( )
- No 2. ( )

5. Califique la calidad general de nuestro servicio con relación a los procesos que se cumplen en el punto de venta.

- Excelente 1. ( )
- Muy Bueno 2. ( )
- Bueno 3. ( )
- Regular 4. ( )
- Pobre 5. ( )

6. Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades

- Excelente 1. ( )
- Muy Bueno 2. ( )

- Bueno 3. ( )
- Regular 4. ( )
- Pobre 5. ( )

7. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con sus requerimientos?

- Extremadamente Eficaces 1. ( )
- Muy Eficaces 2. ( )
- Poco Eficaces 3. ( )
- Nada Eficaces 4. ( )

8. ¿Qué tan rápido respondimos ante sus problemas?

- Muy Rápido 1. ( )
- Poco Rápido 2. ( )
- Ligeramente Rápido 3. ( )
- Nada Rápido 4. ( )

9. ¿Cómo califica Ud. Nuestro desempeño?

- Mejor 1. ( )
- Peor 2. ( )
- Similar 3. ( )
- No he realizado actividades 4. ( )

10. Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?

- 30 Segundos 1. ( )
- 1 Minuto 2. ( )
- 2 Minutos 3. ( )

- Más de 2 minutos 4. ( )

11. ¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?

- Siempre 1. ( )
- Regularmente 2. ( )
- En Ocasiones 3. ( )
- Nunca 4. ( )

12. ¿El producto que le entregan se encuentra en buenas condiciones?

- Siempre 1. ( )
- Regularmente 2. ( )
- En Ocasiones 3. ( )
- Nunca 4. ( )

13. ¿La empresa ha implementado actividades y procedimientos de control con el fin de que se gestione de mejor manera las entregas?

- Si 1. ( )
- No 2. ( )

14. ¿Considera que la empresa le ha dado importancia al control de procesos en busca de su satisfacción como cliente?

- Si 1. ( )
- No 2. ( )

15. ¿Cuándo recibe sus productos el personal de reparto le ayuda con el percheo de los mismos?

- Siempre 1. ( )
- Regularmente 2. ( )
- En Ocasiones 3. ( )
- Nunca 4. ( )

16. ¿Cuándo recibe sus productos el personal de reparto está bien presentado y se dirige con un trato agradable hacia su persona?

- Siempre 5. ( )
- Regularmente 6. ( )
- A veces 7. ( )
- Nunca 8. ( )

17. ¿ Del 1 al 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho: ¿Qué tan satisfecho se siente en relación a la atención del personal de reparto?

- 1 1. ( )
- 2 2. ( )
- 3 3. ( )
- 4 4. ( )
- 5 5. ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO 2: FORMATO DE BITÁCORA DE OBSERVACIÓN**

Aplicada en la empresa Distribuidora Villegas Chiriboga S.A

Día:

Tema:

Objetivo:

Descripción:

Conclusiones: