

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
EN LA EMPRESA AGROSUZUKI DE LA CIUDAD DE IPIALES**

ANDRES YOBANNY MUÑOZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
EN LA EMPRESA AGROSUZUKI DE LA CIUDAD DE IPIALES**

ANDRES YOBANNY MUÑOZ

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

Asesor:

ESP. CARLOS OMAR OJEDA ENRÍQUEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, noviembre de 2012.

DEDICATORIA

A Dios mi creador, dueño de mi vida y mi corazón, inspirador eterno y dador de bendiciones, a mis dos hermosas y más grandes regalos mi madre y mi esposa por creer en mí y enseñarme con ejemplos que la vida aunque no es fácil es bella si existen personas que te impulsan como un gran motor, a todas aquellas personas y Empresas que con su apoyo hicieron posible la realización del sueño de superación intelectual y el anhelo de triunfo en la vida, que empezó siendo aún un niño.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyo.

Mi esposa, por amarme y apoyarme siempre, por ser esa mujer idónea que decidió recorrer su vida a lado de la mía, esto también te lo debo a ti.

Mis hermanos, sobrinos y amigos, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo llegar hasta el final.

Mis docentes, por su dedicación y orientación, convirtiéndose en un ejemplo a seguir.

Mi universidad, por ser la mejor.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de una propuesta de diseño para el proceso de atención al cliente en la empresa comercializadora de motos AGROSUZUKI con domicilio en la ciudad de Ipiales. Se parte de un diagnóstico Institucional y un análisis de los problemas que detectaron los clientes internos y externos, complementados con la comparación entre la situación actual de la atención al cliente y los requerimientos de calidad con base en la norma ISO 9001:2008.

Para la elaboración del proyecto se realizó el levantamiento de campo a cada empleado de AGROSUZUKI, utilizando la modalidad entrevista. Una vez efectuado el levantamiento de campo se procede a la identificación de los procesos de la entidad y posteriormente se plantea la planeación y diseño del proceso de atención al cliente, que de acuerdo al diagnóstico es el que presenta mayores falencias. La caracterización incluye la definición de las principales actividades del proceso, sus procedimientos, responsables, insumos, productos, indicadores y formatos de seguimiento.

El propósito de este trabajo es contribuir a que la empresa comience a asumir la filosofía de la Calidad, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente, en forma ágil, eficaz y eficiente utilizando la sinergia y empoderamiento de cada empleado de AGROSUZUKI, orientando su trabajo hacia los resultados a corto, mediano y largo plazo.

ABSTRACT

The present work is the development of a design proposal for the process of customer service in the marketing company established AGROSUZUKI motorcycle in the city of Ipiales. It is part of an institutional assessment and analysis of the problems detected by the internal and external customers, complemented by the comparison between the current situation of the customer service and quality requirements based on ISO 9001:2008.

For the preparation of the project was conducted field survey AGROSUZUKI each employee, using the interview method. Once the field survey is necessary to identify the entity processes and then there is the planning and design of the customer process, which according to the diagnosis is the one with more flaws. The characterization includes the definition of the main activities of the process, procedures, responsible, inputs, outputs, indicators and monitoring formats.

The purpose of this paper is to contribute to the company begins to take on the philosophy of quality, resulting in better customer service, in a quick, effective and efficient using synergy and empowerment of each employee of AGROSUZUKI orienting work toward the short, medium and long term.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA.....	19
1.2 DEFINICIÓN DEL TÍTULO.....	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. JUSTIFICACIÓN	23
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1 MARCO TEÓRICO.....	25
5.1.1 Conceptualización de la eficiencia y eficacia.	25
5.1.2 “La Gestión de la Calidad Total.....	26
5.1.2.1 “Ciclo De Deming.	26
5.1.2.2 Método básico para la administración por procesos.	31
5.1.3 “Mejoramiento continuo.....	33
5.1.4 Gerencia del día a día.	34
5.1.5 Cadena de valor.....	35
5.1.6 Plataforma documental.	35

5.1.7	Mapa de procesos.....	36
5.1.8	Contenido básico de un Manual de Procedimientos.	36
5.1.9	El manual de procesos y procedimientos como herramienta administrativa en las diferentes Empresas.....	37
5.1.10	El Servicio al Cliente.	39
5.1.11.	Herramientas del proceso al cliente.....	41
5.2	MARCO SITUACIONAL.....	42
5.2.1	Planeación.....	43
5.2.2	Organización.....	44
5.2.3	Dirección.....	45
5.2.4	Control:.....	45
5.3	MARCO CONCEPTUAL.....	45
5.3.1	Definición De Términos – Glosario.....	45
5.4	MARCO LEGAL.....	48
5.4.1	Principios de ISO 9001.....	49
5.4.2	Estructura organizativa de la norma ISO 9001.....	50
6.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
6.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	51
6.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	51
6.4	FUENTES Y SISTEMAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	51
6.4.1	Fuentes Primarias.....	51
6.4.2	Fuentes Secundarias.....	52
6.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52

6.6	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	54
8.	PRESUPUESTO	55
9.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	56
9.1	ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES (INTERNO- EXTERNO) SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGROSUZUKI.....	56
9.1.1	Análisis cliente interno – funcionarios.	56
9.1.2	Análisis cliente externo – mercado.....	59
9.2	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGROSUZUKI.....	63
9.3	COMPARACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 CON EL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE ACTUAL	64
10.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN AGROSUZUKI.	67
10.1	PROPUESTA DE DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS DE AGROSUZUKI	67
10.2	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS EN AGROSUZUKI	68
11.	PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGROSUZUKI	71
11.1	CICLO PHVA PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	71
11.2	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE ACTUAL.....	72
11.3	DISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA AGROSUZUKI	75
11.3.1	Construcción del proceso de Atención al Cliente	76
11.3.2	Construcción de los procedimientos.....	79

11.3.2.1 Procedimiento de Atención de Solicitudes y Reclamos (ASR).....	79
11.3.2.2 Procedimiento de Información al Cliente (IC).....	82
11.3.3 Propuesta de manual de descripción de puesto de asesor comercial para AGROSUZUKI:	87
11.3.4 Propuesta de diseño de un instrumento para medir periódicamente la satisfacción del cliente en AGROSUZUKI.....	88
11.3.5 Definición de Indicadores para el Proceso de Atención al Cliente en AGROSUZUKI.	90
11.3.6 Plan Operativo para la Implementación Proceso de Atención al Cliente en AGROSUZUKI.....	91
11.3.7 Impacto esperado con el desarrollo de la propuesta.....	91
11.3.8 Presupuesto Plan Operativo	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Demora en la atención al cliente	63
Tabla 2. Caracterización proceso Atención al Cliente.....	68
Tabla 3. Caracterización proceso Venta de Motocicletas	68
Tabla 4. Caracterización proceso Contratación de Personal	69
Tabla 5. Caracterización proceso Pago de Nómina.....	69
Tabla 6. Caracterización proceso Compras.....	70
Tabla 7. Caracterización proceso Elaboración de Informes Financieros	70
Tabla 8. Ciclo PHVA para el proceso de atención al cliente	71
Tabla 9. Actividades procedimiento Atención Solicitudes y Reclamos	82
Tabla 10. Actividades procedimiento información al cliente.....	86

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1	56
Gráfico 2	57
Gráfico 3	57
Gráfico 4	58
Gráfico 5	58
Gráfico 6	59
Gráfico 7	60
Gráfico 8	60
Gráfico 9	60
Gráfico 10	61
Gráfico 11	61
Gráfico 12	62
Gráfico 13	62
Gráfico 14	62
Gráfico 15	63

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo PHVA	32
Figura 2. El proceso del Mejoramiento Continuo	34
Figura 3. Estructura organizacional de AGROSUZUKI	43
Figura 4. Demora en la atención al cliente.....	64
Figura 5. Mapa de procesos de AGROSUZUKI.....	67
Figura 6. Representación del proceso de atención al cliente para AGROSUZUKI	76
Figura 7. Componentes de un proceso	76
Figura 8. Diagrama IDEF proceso de Atención al Cliente propuesto en AGROSUZUKI	77
Figura 9. Diagrama de flujo proceso de Atención al Cliente propuesto en AGROSUZUKI	79
Figura 10. Diagrama de flujo procedimiento atención de Solicitudes y Reclamos.....	80
Figura 11. Diagrama de flujo procedimiento de Información al Cliente.....	84
Figura 12. Ruta del cliente satisfecho en AGROSUZUKI.....	92

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista para análisis interno sobre procesos y procedimientos	98
Anexo B: Estudio del cliente actual.....	99

INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios esta en permanente evolución, presentándose a menudo muchos cambios en las diferentes variables que afectan a la empresa como lo son las económicas, la sociales, las políticas y tecnológicas entre otras. Por lo tanto las empresas deben desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipe del mismo, reaccionando adecuadamente frente a las variables del entorno y adelantarse así pro activamente a sus necesidades y condiciones.

Lo anterior implica permanente flexibilidad a través de la innovación en cuanto a la gestión integral de la organización, ya que debe ser considerada como un sistema en el cual interactúan los elementos que la conforman: Personas, procesos y recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos deseados. Además involucra una participación total de todas las personas, en el mejoramiento continuo a través de un adecuado gerenciamiento de los procesos.

La gestión del ambiente de trabajo de la organización y de sus procesos debe estar estrechamente relacionada con la planeación estratégica de la misma, para generar una cultura de innovación, cambio y compromiso enfocado hacia objetivos comunes para enfrentar así con éxito los retos que impone el mercado. Independientemente que la entidad sea pública o privada, el fin es el mismo: optimizar los diferentes procesos en busca de la reducción de costos y mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Toda Empresa busca la eficiencia en la prestación de un bien o servicio, igualmente la empresa busca modernizar la entidad dentro de los principios de celeridad y transparencia: con la prestación de un servicio en forma más ágil, eficaz y eficiente; utilizando la Sinergia, Empoderamiento y Compromiso de los funcionarios, orientando su trabajo hacia los resultados a mediano, corto y largo plazo.

El presente trabajo se elaboró según los conocimientos administrativos adquiridos a lo largo de la carrera y la experiencia laboral adquirida en entidades privadas; junto con la información suministrada por los funcionarios del concesionario, tomando la Empresa en forma integral y concluyendo que es necesario contribuir en la optimización de los diferentes procesos y las diferentes labores de los funcionarios, traducidas en un mejor servicio en forma más ágil, eficaz y eficiente.

Mediante la elaboración de un diagnóstico se determinará la situación actual de una sucursal de MAQUINAGRO S.A “AGROSUZUKI” y con base a este se establecerá el mapa de procesos de la empresa para posteriormente enfocarse en uno de sus procesos estratégicos, que para nuestro caso será el denominado “Atención al cliente”, proceso que será diseñado acorde a las necesidades actuales de la empresa. Si una empresa tiene un excelente servicio al cliente,

logra una ventaja competitiva importante frente a su competencia. Las empresas pequeñas deben tener un excelente servicio al cliente para fidelizar a sus clientes y así poder competir con las grandes empresas que aunque tienen en cuenta al cliente por su tamaño no pueden hacer caso a todo lo que los clientes quieren.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

Diseño del proceso de atención al cliente, con base en los requerimientos de calidad.

1.2 DEFINICIÓN DEL TÍTULO

Propuesta de diseño para el proceso de atención al cliente en la empresa AGROSUZUKI de la ciudad de Ipiales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

MAQUINAGRO S.A. es una sociedad anónima, perteneciente al sector servicios específicamente al comercial, dedicándose a la venta y distribución exclusiva de equipos y repuestos en maquinaria liviana, motocicletas y lubricantes, AGROSUZUKI es sucursal de esta empresa ubicada en la ciudad de Ipiales cuenta con 10 empleados y viene funcionando desde hace dos años. En la actualidad la dirección de AGROSUZUKI, es estable y centralizada, cabe anotar que no es autónoma en la toma de decisiones, puesto que se deben consultar con la casa matriz.

Si bien se puede decir que cada uno de los departamentos que componen AGROSUZUKI realizan varios procesos para cumplir con sus funciones, no se dispone de ningún documento referente a dichos procesos, ni manuales ni normativas relacionados con éstos y los mismos responden a manuales obsoletos que consideran la realización de actividades en base a funciones y no en base a procesos, haciendo que la atención al cliente sea muy engorrosa y no se permita optimizar tiempos y recursos.

El termino atención al cliente ha sido típicamente asociado con resolución de problemas, pero esa definición está cambiando significativamente. A lo largo de su corta historia, en AGROSUZUKI la atención al cliente ha sido un proceso pasivo: el cliente iniciaba la interacción con el negocio, típicamente con una situación o circunstancia requiriendo una resolución urgente. Un día, sin tener clientes llamando era algo bueno, significaba que nadie tenía un problema.

En la mayoría de los casos, el proceso de atención al cliente en AGROSUZUKI involucra darle al cliente alguna información de una base de datos acerca del producto, soporte técnico, información de la garantía o estado de la orden. Desafortunadamente, para poder obtener la información correcta, los clientes primero tienen que determinar a qué miembro de la empresa preguntársela, un proceso que consume tiempo y es usualmente confuso.

Se determina que el área física de atención al cliente no está adecuada para receptor todos los requerimientos de los clientes en un solo lugar, por lo que las personas que acuden a la empresa tienen que acercarse a varios funcionarios hasta lograr ser atendidos, esta situación causa pérdidas de tiempo y recursos, tanto a la empresa como a los clientes, además ocasiona mucha insatisfacción de éstos últimos.

Los tiempos de atención de los requerimientos de los clientes son superiores a los fijados por AGROSUZUKI, así mismo, los porcentajes de las solicitudes de

servicio, reclamos y requerimientos de información son bajos y no cumplen con los mínimos establecidos para el efecto.

Para solucionar las falencias señaladas, se plantea la necesidad de estructurar un proceso de atención al cliente claramente identificado y que el personal que labore en la misma esté capacitado para atender todos los requerimientos que se presenten, con el fin de evitar pérdidas de tiempo a los clientes y que todas las actividades se realicen en función al objetivo principal que es brindar un buen servicio, por encima de los objetivos de los departamentos funcionales a los que pertenezcan las personas que intervengan en el proceso.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar de manera eficiente el proceso de Atención al cliente en AGROSUZUKI?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Cuáles son las falencias y fortalezas que se presentan en la atención al cliente en AGROSUZUKI en el momento actual respecto a la norma de calidad ISO 9001:2008?
- ¿Cuáles serían las actividades a seguir para desarrollar el diagnóstico en AGROSUZUKI?
- ¿Qué procesos se llevan a cabo en AGROSUZUKI en la actualidad?
- ¿Cuál sería la estructura adecuada para el proceso de atención al cliente en AGROSUZUKI?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta para la implementación del proceso de Atención al cliente en AGROSUZUKI.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el diagnóstico del proceso de atención al cliente en AGROSUZUKI de acuerdo a la norma de calidad ISO 9001:2008.
- Elaborar un plan de trabajo para desarrollar el diagnóstico en AGROSUZUKI.
- Identificar los procesos que se llevan a cabo en AGROSUZUKI.
- Caracterizar el proceso de Atención en AGROSUZUKI.

4. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas deben de mejorar la calidad del servicio al cliente, puesto que se ha vuelto indispensable para lograr el éxito en el mercado, por medio de cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Es por ello, que mediante la presente propuesta se pretende mejorar la atención al cliente, proceso que involucra diferentes problemáticas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas de nuestra región tales como: la mala atención al cliente y las demoras en el tiempo de entrega.

Estas empresas no cumplen con las exigencias de calidad puesto que los procedimientos no son totalmente mejorados y esto implica trabajar con algo que no es solicitado presentando una mayor insatisfacción en los clientes a la hora de recibir el servicio.

Es necesario destacar que toda empresa debe actualizarse para estar al nivel de otras empresas y de esta manera convertirse en un sector competitivo desde el punto de vista del servicio al cliente y no solo competir en el área operacional, porque el sector de motocicletas ha tenido una baja debido a productos extranjeros que han entrado a nuestro país a costos más bajos de los normales desde países como la China que normalmente no eran competencia para los motoristas tradicionales de Estados Unidos, Japón y Europa. Esto implica que si se quiere ganar terreno en el mercado, se debe abandonar la visión economicista que relega la escogencia de un producto por parte de un consumidor únicamente bajo la diferencia de precios.

Mediante el desarrollo de la propuesta se espera a través de la buena atención que brinden los empleados hacia el cliente logre una gran satisfacción por medio del servicio proporcionado por la empresa. Este servicio estará enfocado por medio de diseño del proceso de atención al cliente de AGROSUZUKI, para mejorar la calidad y así poder cumplir con la satisfacción de sus necesidades. Es por ello que se les ofrecerá un excelente servicio por lo cual se busca influir en las buenas expectativas que tengan los clientes hacia la empresa disminuyendo los problemas que han sido ocasionados por los diferentes errores afectando la confiabilidad del servicio que se ofrece.

La voz del cliente debe orientar los esfuerzos por mejorar el servicio. A veces las empresas cometen el error de invertir esfuerzos y recursos en el mejoramiento de procesos que no dan lugar a satisfacer las necesidades del cliente, ni la calidad del servicio lo que hace que se haga mucho más difícil establecer estrategias válidas para el mejoramiento continuo de las empresas.

Es importante plantear como organización preguntas tales como: ¿Es escuchado realmente el cliente?, ¿La información que se recopila de la atención al cliente

sirve para orientar las decisiones de la empresa?, ¿Se hace uso de diferentes enfoques para aprender acerca de la calidad del servicio?, ¿Es compartida la información que se recopila acerca del servicio al cliente a toda la organización?, ¿Esta información recogida sirve para crear conciencia y motivación a las personas para que la calidad sea mejor?.

Esto hace parte de la necesidad de flexibilizar aspectos organizacionales y administrativos de la empresa, debido a que si se logra flexibilizar se va a lograr una estructura que no sea restrictiva con el servicio.

Los buenos vendedores, una apropiada atención en el punto de venta y un contacto agradable con el producto, son las bases para lograr que un cliente no solo realice una recompra, sino que además de fe de la empresa y se fidelice. Cualquier momento es clave para lograr que el cliente se una o se aleje de una marca.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Las diferentes teorías, lineamientos administrativos, literatura de apoyo que se exponen a continuación y experiencia empresarial, coadyuvan en el proceso de estudio y análisis para la elaboración del presente trabajo, dadas las condiciones de incertidumbre, cambio y competitividad que hoy en día enfrentan las empresas.

5.1.1 Conceptualización de la eficiencia y eficacia. “La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto. Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.

Se puede afirmar que los términos “eficacia” y “efectividad” son sinónimos y se pueden utilizar en forma intercambiable. Vienen las dos palabras de la misma raíz etimológica y sus definiciones generales (de diccionario) son parecidas. No obstante, la aceptación de que la eficacia y la efectividad sean sinónimas no es universal. Por ejemplo, Cohen y Franco (1993) indican que la “eficacia” mide “el grado en que se alcanzan los objetivos y metas en la población beneficiaria, en un período determinado” mientras que la “efectividad” constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos.

La definición y la interpretación de la eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia. En las aplicaciones de eficiencia al análisis de políticas, la eficiencia típicamente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como “la relación entre costos y productos obtenidos”. Marlaine Lockheed y Eric Hanushek (1994) señalan que “...un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual”.

Conforme a estas definiciones, se puede entender la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no

cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente).”¹

5.1.2 “La Gestión de la Calidad Total. La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

Según la óptica de este autor, (Edward Deming), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo”.²

5.1.2.1 “Ciclo De Deming. Son catorce pasos en los que se encuentran:

Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios. El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento. La gerencia tiene dos clases de problemas, dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones públicas.

Adoptar una nueva filosofía. La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento. Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Sería mejor tener clientes que elogien el producto.

¹ MOKATE, Karen. Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? Junio, 1999. p 1-3. Disponible en: http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf

² CLERY AGUIRRE, Arturo Guillermo. Calidad Total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/aplicacioncalidadtotal/default7.asp

Dejar de confiar en la inspección masiva. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño, y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costosos y causan demoras. Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitarse a los sistemas de producción o de servicio. Los de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar. La gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por si solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso. Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes.

Desarrollo del Personal. Encontramos lo siguiente:

- ✓ **Instituir la capacitación:** con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo. Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente. Por otra parte, Es necesario que la empresa estructure adecuadamente su plan de capacitación en calidad, destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. Todos deben ser capacitados en la filosofía, metodologías y técnicas de la calidad total, pero en los niveles medios y operativos el énfasis en el nivel estratégico debe ser menor; más bien debe prestarse más atención a las técnicas para el mejoramiento.

La capacitación en calidad total debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo. Para que la capacitación sea efectiva debe ser

teórico - práctica, emplear ejemplos de la propia organización o similares, ser dosificada, capacitar en aquello que va a ser utilizado y aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

- ✓ **Selección e Inducción.** El proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes se facilita si en las nuevas contrataciones se logra incorporar a personas que muestren aptitudes y actitudes compatibles con el cambio que se adopta. Para esto el proceso de selección no solo debe limitarse a identificar habilidades específicas y evaluar conocimientos técnicos y experiencia que se exigen para un determinado puesto, sino a encontrar personas con:
 - ✓ Capacidad creativa y de liderazgo.
 - ✓ Capacidad para desempeñar más de una función.
 - ✓ Habilidad para trabajar en equipo.
 - ✓ Habilidad para comunicarse e interrelacionarse.
 - ✓ Capacidad para mejorar y reconocer errores etc.

En el contexto de la calidad total se recomienda que la selección de personal nuevo se haga preferentemente para los cargos de nivel operativo, y que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa. Es importante que en las entrevistas participen los directivos y formulen preguntas que permitan apreciar el grado de identificación con las actitudes que se desean.

Creación de un ambiente propicio. A través de un buen plan de capacitación y entrenamiento del personal se puede lograr que este adquiera los conocimientos y habilidades. Sin embargo esto no es suficiente para lograr su involucramiento. Para que las personas lo adopten, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Por lo tanto, es necesario eliminar todos los factores que causan desmotivación como:

- Políticas, normas y procedimientos inadecuados
- Trato inadecuado de los jefes hacia sus colaboradores y entre compañeros
- Salarios con falta de equidad
- Inestabilidad laboral
- Políticas de control inadecuadas
- Temor y búsqueda de culpables
- Sobrecarga de trabajo
- Inapropiada evaluación del desempeño
- Procesos deficientes y engorrosos
- Rivalidades y favoritismos

Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino, orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual. Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario.

En la actualidad, frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas. La tarea del gerente es guiar, ayudarles a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona. William Deming, nos dice que el 85% de los problemas de calidad se deben a deficiencias en los niveles gerenciales y que, por lo tanto, solo ellos pueden resolverlos. El liderazgo es uno de los elementos primarios del proceso de calidad. Sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura que requiere y en consecuencia no alcanzaremos nunca los objetivos de calidad, oportunidad y costos que nos demanda el mercado.

Eliminar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o qué está bien o que está mal. Las personas que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en que consiste su trabajo ni lo que esté bien o mal, no saben cómo averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición.

La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión o que lo culpen del problema. La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

Derribar las barreras que hay entre las áreas. Con frecuencia, las áreas de staff, departamentos o secciones, están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí. Esto sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos. Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. Los eslóganes generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una práctica común entre los gerentes norteamericanos. Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general, constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos. Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá. En ocasiones la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor. Los incentivos estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objetos de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.

Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante. En lugar de asignarle cuotas a un trabajo, se debe estudiar dicho trabajo y definir los límites de dicho trabajo.

Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho. La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo, y se siente angustiada cuando no puede hacerlo. A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta

que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde. Hoy en día, a la gente la consideran como si fuera una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado. Una cortina de humo es un medio al que recurre el gerente para aparentar que está haciendo algo al respecto de un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos. El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo. A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad.

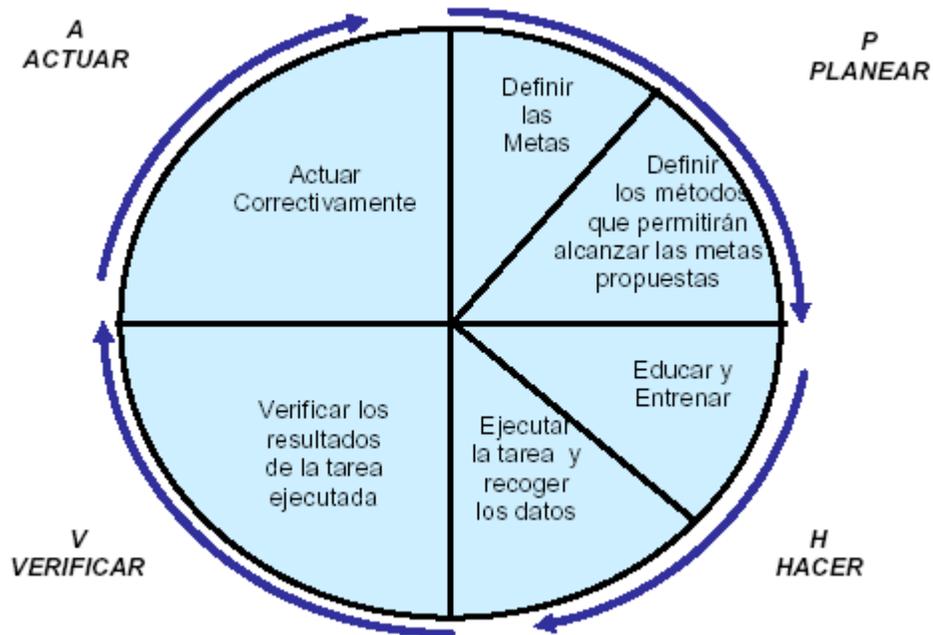
La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas, sencillas pero poderosas, será necesaria en todos los niveles.

Tomar medidas para llevar a cabo la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta. Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de cómo mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia”.³

5.1.2.2 Método básico para la administración por procesos. Ciclo PHVA. Es la concepción gerencial básica que dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y entre los procesos y los resultados.

³ DEMING, William E. Como salir de la crisis. México: Ediciones Alfaomega S.A, 1980. p.69.

Figura 1. Ciclo PHVA



Fuente: Garcia Wilmer.⁴

Deming plantea una base estratégica para implementar el mejoramiento continuo representado en un gráfico que requiere para su efectividad que se lleven a cabo 4 actividades:

- Planear.** Hacer un pronóstico, tener un antecedente, una expectativa y establecer un plan para luego comparar el desempeño.
- Hacer.** Llevar a cabo lo planeado para validar su efectividad con los resultados.
- Verificar.** (Revisar) comparar desempeño real de la empresa con la expectativa.
- Actuar.** (Corregir) para ver si es necesario modificar la estrategia y así no entorpecer el avance de actividades.

La retroalimentación es clave ya que con base en la claridad con que se hayan capturado los principios esenciales de la estrategia se establecerá la estructura del plan y los responsables en cada área. La solución de dudas de forma inmediata es necesaria para instaurar un ambiente de comunicación y participación.

⁴ GARCÍA, Wilmer. El método Deming. Disponible en: <http://wilmergarcia89.wordpress.com/2011/10/23/>

Establecidas las estructuras y asignados los responsables e informadas a la áreas correspondientes, se desarrolla los sistemas procesos y procedimientos y por su puesto se implanta indicadores y el seguimiento de los mismos en la marcha de actividades en los plazos predeterminados.

El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

Paso 1: el primer paso es estudiar un proceso, decidir qué cambio podría mejorarlo.

Paso 2: efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: observe los efectos.

Paso 4: ¿que aprendimos?

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual, debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

5.1.3 “Mejoramiento continuo. El mejoramiento continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Así mismo la administración de las operaciones y su control que no es mas que el desarrollo de actividades administrativas que incluyen los sistemas de selección, diseño, operaciones, control y actualización de cualquier sistema de producción en una empresa, contribuye a mejorar las debilidades y afianzara las fortalezas de la organización, logrando ser el más productivo y competitivo.

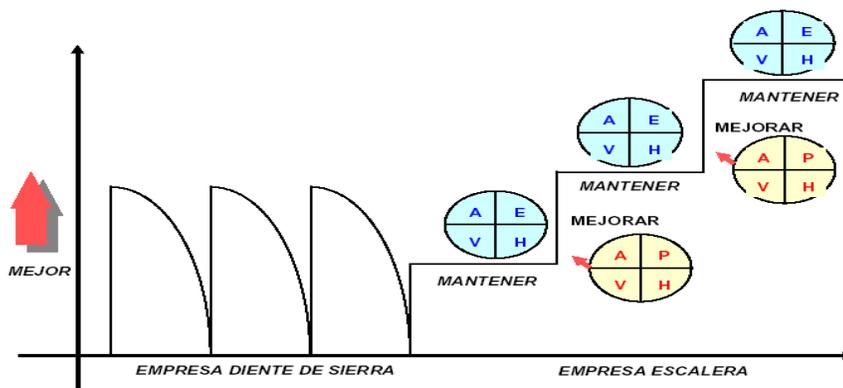
El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

Entre las principales ventajas del mejoramiento continuo tenemos:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos”.⁵

Figura 2. El proceso del Mejoramiento Continuo



Fuente: Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.⁶

5.1.4 Gerencia del día a día. La gerencia del día a día propone mantener y mejorar los procesos repetitivos de una organización ya que estos representan el 95% o más de la totalidad de los procesos. La gestión de los procesos rutinarios o del día a día, es la implementación de un conjunto de actividades, técnicas y herramientas, encaminadas a lograr los objetivos asignados a cada proceso y a la perfección en el trabajo cotidiano de las personas. Establece la identificación, diseño y estandarización de los procesos, definiendo responsables sobre los mismos, evaluando los resultados en aras de lograr las metas planeadas, implementando las acciones correctivas necesarias para ofrecer efectiva y

⁵ ISHIKAWA, Karou. ¿Qué es el Control Total de Calidad? .La modalidad Japonesa. 19ED. Bogotá: Editorial ,1986.p 54.

⁶ ESCUELA SUPERIOR TÉCNICA DE CHIMBORAZO. El proceso de Mejoramiento Continuo. Disponible en:

http://www.google.com.co/imgres?q=mejoramiento+de+la+calidad&hl=es&biw=1024&bih=581&tbnid=8NHShaRtFAzbM:&imgrefurl=http://cisco.esPOCH.edu.ec/index.php%3Fnumero_pagina%3D141%26total_resultados%3D1823%26action%3Dnoticias&docid=NbXT91MoD967tM&imgurl=http://cisco.esPOCH.edu.ec/Fotos/noticias/2f80ff_EL_MEJORAMIENTO_CONTINUO.jpg&w=960&h=720&ei=2IkAUJPFMeLM6wH_4pzhBg&zoom=1&iact=hc&vpx=99&vpy=71&dur=3672&hovh=194&hovw=259&tx=147&ty=156&sig=115371330778148619128&page=2&tbnh=127&tbnw=169&start=16&ndsp=21&ved=1t:429,r:0,s:16,i:119

eficientemente un valor agregado al cliente. Entre los campos de acción de la gerencia del día a día tenemos:

- ✓ Análisis y evaluación de procesos
- ✓ Solución de problemas y anomalías
- ✓ Estandarización

Para analizar los procesos del día a día se debe:

- ✓ Identificación de las cadenas Cliente proveedor de los procesos
- ✓ Caracterizar los productos y servicios de acuerdo a la necesidad de los clientes
- ✓ Identificar el valor agregado de los productos que se están entregando a los clientes
- ✓ Identificar el sistema de medición y seguimiento para controlar los procesos y garantizar las características de los productos
- ✓ Realizar los planes de acción para asegurar el cumplimiento de los procesos.

5.1.5 Cadena de valor. Es el punto de partida de la organización por procesos y representa los grandes procesos de la organización que agregan valor a la luz del cliente. Para construir la Cadena de Valor se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Establecer inicialmente cuales son los clientes más representativos de la empresa: tamaño, volumen de compras, nivel de quejas, etc.
- ✓ Identificar los productos o servicios que la empresa les ofrece a estos clientes.
- ✓ Establecer los elementos de la Misión que expresan lo que la empresa hace.
- ✓ Definir los procesos de primer nivel que la organización requiere ejecutar para entregar los productos o servicios identificados, a los clientes más representativos.

5.1.6 Plataforma documental. Son los documentos que se deben tener en cuenta para la correcta ejecución del procedimiento, que sirven de consulta o que contienen teoría de interés para los colaboradores del proceso. Estos documentos son los siguientes:

- ✓ Mapa de Procesos
- ✓ Caracterización de procesos
- ✓ Definición de Indicadores
- ✓ Matriz de instrumentación de indicadores
- ✓ Procedimiento con su respectivo Flujograma de proceso
- ✓ Plan de Control de Proceso

5.1.7 Mapa de procesos. El mapa de procesos lo constituyen los Macroprocesos de una organización con sus procesos críticos:

- ✓ Procesos de la alta dirección incluyen, por ejemplo: Planeación, asignación de recursos, revisión de Alta Dirección etc.
- ✓ Procesos de realización o de primer Nivel o Cadena de Valor incluyen, por ejemplo: Procesos relacionados con los clientes externos, prestación de servicio.
- ✓ Procesos de soporte incluyen, por ejemplo: entrenamiento, mantenimiento.

5.1.8 Contenido básico de un Manual de Procedimientos.

- Proceso: Es el conjunto de actividades en forma secuencial que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos según su razón de ser, para crear, producir o prestar un servicio de tal manera que satisfagan las necesidades de los clientes. El Manual de Procesos y Procedimientos: es el documento que contiene la compilación y relación de Procesos y Procedimientos; según las actividades necesarias para satisfacer al usuario tanto externo como interno.
- Procedimientos: descripción de las tareas y actividades que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar para el correcto desempeño.
- Contenido:
 - ✍ Portada de identificación
 - ✍ Índice del Manual
 - ✍ Introducción
 - ✍ Base Legal
 - ✍ Objetivo del Manual
 - ✍ Procedimientos
 - ✍ Para cada uno de los procedimientos:
 - ✓ Portada de identificación (Caracterización.)
 - ✓ Folio o número del procedimiento
 - ✓ Índice
 - ✓ Base Legal
 - ✓ Objetivo del procedimiento

- ✓ Políticas y/o normas de operación
- ✓ Descripción narrativa del procedimiento
- ✓ Diagrama de flujo del procedimiento
- ✓ Mapa de Procesos
- ✓ Formularios y/o impresos

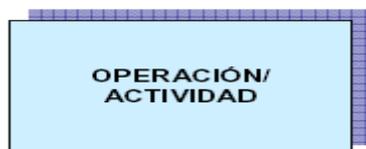
5.1.9 El manual de procesos y procedimientos como herramienta administrativa en las diferentes Empresas. A medida que las organizaciones van creciendo se van volviendo más complejas y necesita involucrarse en los diferentes cambios tanto en la Demografía, el conocimiento etc. buscando nuevas, mejores técnicas y métodos para optimizar los diferentes procesos coadyuvando así en la toma de decisiones, en la reducción de costos, en los diferentes procesos Administrativos especialmente el de Control.

Las Técnicas Estadísticas podrán ser utilizadas como herramientas de análisis, entre las cuales tenemos las siguientes:

- **“Diagramas de flujo.** Un diagrama de flujo es la representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transporte, inspección, demora y almacenaje que se efectúan en un proceso. Como plantea Harrington: “existen muchos tipos diferentes de diagramas de flujo que se pueden utilizar para representar una imagen del proceso de negocios. Algunos de los más comunes son: Diagrama de bloques, Estándares ANSI, Geográficos, funcionales y flujo de datos”. Tomando en cuenta los Estándares ANSI tenemos:



Símbolo utilizado para iniciar o terminar un proceso.



La operación sucede cuando se cambia alguna de las características físicas o químicas de un objeto, cuando se ensambla o desmonta de otro objeto, o cuando se arregla o prepara para otra operación, transportación, inspección o almacenaje. También se da cuando se entrega o recibe información o bien cuando se lleva a cabo un cálculo o se planea algo.



Se utiliza en el momento de la elaboración de cualquier tipo de documento que sea necesario para que se lleve a cabo un procedimiento.



Símbolo que se usa cuando hay que tomar una decisión importante o para determinar que camino debe seguir el proceso si este tiene más de un camino.



Sirve para inspeccionar. La inspección sucede cuando se examina un objeto para identificarlo o para verificar la calidad de cualquier de sus características.



El almacenaje se da cuando un objeto se mantiene protegido contra la movilización no autorizada.



Un objeto demora está rezagado cuando las condiciones con excepción de las que de manera intencional se modifica las características físicas o químicas del mismo, no permiten o requieren que se realice de inmediato el siguiente paso según el plan.



Cuando un proceso tiene muchos procedimientos es necesario utilizar dos o más páginas por lo cual es necesario utilizar un conector de página que le permita al lector seguir la secuencia del proceso. En el interior del símbolo se ubica una letra (A, B, C. etc.) A: para conectar la primera y la segunda página y así sucesivamente.



Cuando una actividad del proceso pasa a otra que está en otra hoja o demasiado lejos, es necesario utilizar un conector de operación que le permita al lector seguir la secuencia del proceso. En el interior del símbolo se ubica el número de la operación a la cual pasa (1, 2, 3.....30, 40 etc.)⁷.

- **Diagrama de Ishikawa.** Los diagramas de causa y efecto son dibujos de líneas y símbolos que representan determinada relación entre efecto y sus causas. Su creador fue el doctor KAORU ISHHIKAWA en 1943 y también se le conoce como diagrama de Ishikawa. Los diagramas de causa y efecto sirven para determinar qué efecto es negativo y así emprender las acciones necesarias para corregir las causas o bien para detectar un efecto positivo y saber cuáles son sus causas, casi siempre por cada efecto hay muchas causas que contribuyen a producirlo.
- **Manual de funciones.** Es una herramienta administrativa; dentro de la Empresa coadyuva a definir en forma clara las funciones del empleado de acuerdo al perfil del cargo.

5.1.10 El Servicio al Cliente. Para poder determinar cuáles son los procesos en los que el cliente forma parte se hace necesario tener en cuenta la “ruta del servicio que es la cadena que integra todos los procesos y acciones que concluyen con la satisfacción de las necesidades del cliente. El cliente es quien percibe y da una concepción propia de lo que es el servicio por lo tanto, este determina si es o no satisfecho con lo que la empresa le proporciona.

⁷ HARRINGTON, H.J. Administración total del mejoramiento continuo. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p.55.

“Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez, la calidad de percepción que tiene el cliente en los puntos de contacto depende de los detalles que encuentra y que el empleado puede crear por el producto, la relación interpersonal y las condiciones o ambiente. La satisfacción del cliente en cuanto al producto que desea adquirir no solo se resume al producto como tal sino a otras características tales como vida útil, cantidad ofrecida, empaque, estado del producto, etc. En cuanto a la relación interpersonal, es de suma importancia que las personas que atiende al cliente sea capaz de satisfacer sus necesidades y de mantener la relación de una forma confiable sin caer en excesos que indispongan a cliente”.⁸

Para que el cliente pueda darse una idea real de lo que es el servicio al cliente en la empresa se deben tener en cuenta los momentos de verdad que son aquellos momentos en los que el cliente tiene relación directa con la empresa.

“La excelencia por el servicio al cliente se alcanza a partir de la identificación de los elementos que influyen en la satisfacción del cliente como son:

La Calidad del Producto: se entiende por producto todo aquello “que hace” la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Estos difieren según los objetivos de la organización. La excelencia en la calidad del producto (lo que hace la organización), la atención personal y las condiciones físicas se logra a través de tres elementos básicos como son:

- ✓ El Momento de la Verdad. Cuando el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, tiene una primera impresión sobre la calidad del servicio. Esta primera impresión se conoce como el momento de la verdad. En la relación entre el cliente y el hombre de la organización existen muchos puntos individuales de contacto, por lo cual puede afirmarse que los “detalles”, percibidos por el cliente influyen en el momento de verdad percibido.
- ✓ La actitud del empleado. El servicio al cliente depende de la disponibilidad y capacidad del empleado por hacer bien su trabajo, atender al cliente y crearle las mejores condiciones en el servicio. Por esta razón el servicio al cliente exige una transformación en el sistema cultural que oriente la actitud del empleado a la calidad del servicio.
- ✓ Aspectos administrativos y de organización. La dinámica de la organización se enmarca en la estructura vigente y en consecuencia en marco normativo que la regula, los manuales de funciones, procedimientos y las relaciones de poder que la caracterizan. La calidad en el servicio necesita de las condiciones administrativas y de organización que fortalezcan la actitud del empleado para que por su trabajo produzca momentos de verdad satisfactorios al cliente.

⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. La excelencia en el servicio al cliente. Revista de la Universidad del Rosario. Volumen 92.

- La Calidad de la Atención Personal. Las relaciones que establecen el cliente y el hombre de la organización se establecen sobre relaciones cordiales, amables, de apoyo con excelente comunicación personal y disposición de atención
- La Calidad de las Condiciones. Se relaciona con la tecnología, el ambiente físico y otros elementos que influyen en la percepción del individuo en la satisfacción de sus necesidades”.⁹

5.1.11. Herramientas del proceso al cliente. Existen herramientas claves para poder hacer un seguimiento adecuado al servicio al cliente, tales como: determinar las necesidades del consumidor, hacer una revisión a los ciclos del servicio, encuestas a los clientes, evaluación de la calidad del servicio, y hacer por ultimo un análisis de recompensas.

Cuando se habla de las necesidades del consumidor se hace necesario preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Que buscarán las personas que voy a tratar? (determinar las necesidades básicas de las personas)
- ¿Qué servicios brinda en este momento el área de atención al cliente? (que existe)
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? (falencias)
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? (importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa)
- ¿Cómo puedo mejorar? (diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención)

Un punto fundamental para acceder a información exacta del cliente y de sus necesidades es la encuesta, así el cliente puede expresar su opinión, dar a conocer sus preferencias, dudas o quejas de forma directa. Para esto siempre debe haber una persona responsable de controlar la información. Cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender a los clientes.

Cuando se hace la evaluación del comportamiento de atención, se deben tener en cuenta las reglas que deben cumplir las personas que atienden tales como:

⁹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. La excelencia en el servicio al cliente. Revista de la Universidad del Rosario, número 16. p. 33.

mostrar atención, presentación adecuada, atención personal y amable, tener a mano la información adecuada, y tener una expresión oral y corporal buena.

5.2 MARCO SITUACIONAL

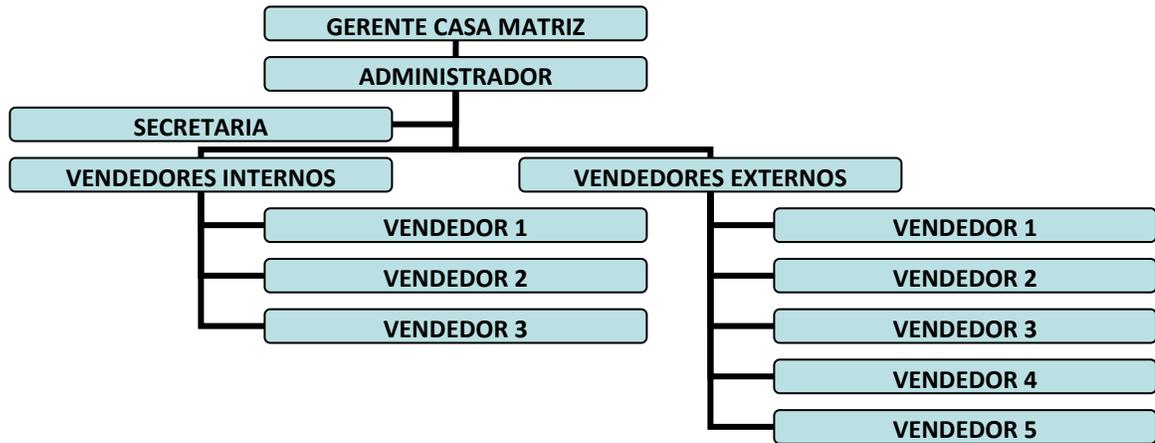
Actualmente AGROSUZUKI es una empresa estable financieramente puesto que el nivel de ventas en el primer semestre del año fue favorable, esto debido a la competitividad de los precios en los productos que se comercializan, los cuales son de muy buena calidad. Esta situación se vio fortalecida aún más por la disminución del precio del dólar durante un largo periodo de tiempo provocando un abaratamiento en las importaciones, por ende precios bajos en los productos que comercializa la empresa generando así un aumento en la demanda.

Es de resaltar que la empresa para lograr el objetivo de ser competitiva, rentable y sostenible ha decidido estructurar adecuadamente su Direccionamiento Estratégico e implementar un gerenciamiento de procesos, que cristalicen la planeación con la cual se regirá la empresa.

Ahora la empresa cuenta con 10 empleados, entre los cuales tenemos el Administrador de la sucursal, una Secretaria, 3 Vendedores internos y 5 externos, los cuales realizan visitas periódicas a los clientes potenciales de la empresa. Su clima organizacional ha mejorado, sin embargo existe poca motivación por el pago de comisiones ya que para su revisión el Gerente de la casa matriz toma dos o más meses tardando de esta manera el pago de las mismas. La falta de autonomía de la sucursal y la inexistencia de un adecuado direccionamiento estratégico así como la falta de procesos y procedimientos ha generado una disminución en la eficiencia y eficacia al prestar un servicio al cliente, golpeando fuertemente la calidad en la empresa.

Por otra parte la empresa cuenta con personas emprendedoras y dedicadas que necesitan de ciertas normas para lograr optimizar sus recursos y una mayor rentabilidad; y que además necesitan de una concientización que les permita ver la empresa en la que trabajan como suya para que realicen su trabajo con sentido de pertenencia y con un mínimo de errores.

Figura 3. Estructura organizacional de AGROSUZUKI



Fuente: Esta Investigación.

5.2.1 Planeación

♣ Descripción de la empresa

RAZON SOCIAL:	AGROSUZUKI
NIT:	830145805-6
ACTIVIDAD ECONOMICA:	Comercialización y distribución exclusiva de motocicletas de la marca SUZUKI para la ciudad de Ipiales y la ex provincia de Obando
REPRESENTANTE LEGAL:	HENRI CHAVES CADENA
UBICACIÓN:	CRA 7 No 16- 37 Ciudad de Ipiales
TÉLEFONO:	7 73 28 15

Fuente: Esta investigación.

♣ **Misión.** La misión y visión de AGROSUZUKI es la misma de la casa matriz MAQUINAGRO S.A pero se orienta únicamente a la venta de motocicletas. En MAQUINAGRO S.A siempre buscamos deleitar y satisfacer plenamente a todos nuestros clientes y usuarios en nuestros diferentes campos de acción, proveyendo la más excelente maquinaria y sistemas agroindustriales a una gran parte de sector colombiano, mediante un excelente servicio con calidad humana, una amplia cobertura comercial y logística, marcando así el desarrollo de la comunidad, manteniendo los mejores y razonables niveles de rentabilidad para así garantizar la autonomía de nuestro negocio.

♣ **Visión.** MAQUINAGRO S.A se proyecta como una empresa, altamente eficiente, dinámica y rentable y con un impacto social sostenible, manteniéndose a la vanguardia de las últimas tecnologías agroindustriales, fundamentando su

desarrollo en general en el crecimiento de sus diferentes departamentos, lo que la mantiene siempre vigente en su mercado de acción.

♣ **Objetivos.** La empresa en este momento posee metas en cuanto a nivel de ventas, pero carece de objetivos organizacionales que dirijan a la empresa al logro de su gran propósito estratégico que es la visión, la cual junto con la misión requiere de una revisión y redefinición acorde a la situación actual de la empresa y al proyecto de mejoramiento continuo que se pretende establecer, buscando en todo momento la participación del personal.

5.2.2 Organización. AGROSUZUKI no posee una estructura organizacional formalmente definida:

♣ **Dependencias o Áreas.** Actualmente se puede observar que la empresa AGROSUZUKI está organizada en dos áreas aunque no están definidas formalmente: Administrativa y Comercial.

♣ **Área Administrativa.** Se manejan los procesos administrativos y todo tipo de información contable, se controla la mercancía que llega y sale del Almacén; como también se realiza contactos con clientes y se hace seguimiento de los mismos. Está integrado por un Administrador y una Secretaria.

♣ **Área Comercial.** Está conformado por un equipo de Asesores comerciales quienes maneja las Ventas de la empresa a nivel interno y externo, desarrollando todas las actividades de Mercadeo.

♣ **Manuales.** Las funciones y procesos que se realizan al interior de la empresa no están documentados.

♣ **Talento humano.** El ambiente laboral que se respira en la empresa se encuentra afectado por la poca o nula participación de los empleados en la toma de decisiones y en el retraso en el pago de comisiones y bonificaciones, esto debido a que el gerente de AGROSUZUKI realiza esta actividad sin la intervención de ningún miembro de su equipo de trabajo y no delega esta función.

♣ **Recursos financieros.** La empresa en el momento pasa por una situación financiera sostenible debido a un comportamiento favorable de la demanda, a esto se le suma el gran equipo de vendedores con que cuenta la empresa.

♣ **Recursos físicos y técnicos.** La infraestructura física no es de gran tamaño, pero satisface los requerimientos actuales de las funciones que se realizan en la empresa. Existen la oficina Administrativa y la bodega donde se almacenan los productos que se comercializan; los vendedores cuentan con cubículos equipados

de lo necesario y ubicados estratégicamente en el área de ventas donde se exhiben la mercancía (vitrina).

5.2.3 Dirección

- ♣ **Unidad de Mando.** La sucursal cuenta con un Administrador pero las decisiones deben ser consultadas con el Gerente de AGROSUZUKI, esta centralización en cuanto a este aspecto genera una disminución en la autonomía de la empresa y de su personal y por ende ineficiencia en los procesos por la demora que ocasiona consultar cada acción que emprende un empleado con el Gerente. Por tal razón el Administrador de la sucursal ve la necesidad de emprender ciertas acciones que generen mayor confianza en sus empleados y en su jefe inmediato, para que los primeros tomen decisiones y actúen sin cometer errores, y para que el segundo acepte que estos tomen riesgos pero con una preparación y capacitación adecuada. Para lograr lo anterior el administrador ve la necesidad de identificar un adecuado direccionamiento estratégico y un manual de funciones, Procesos y Procedimientos que guíe las actividades rutinarias de los empleados.

5.2.4 Control:

- ♣ **Unidad de Control.** Descansa sobre el Administrador de la Sucursal quien se ocupa de supervisar las tareas de todos y cada uno de los empleados de forma diaria.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

5.3.1 Definición De Términos – Glosario

- ❖ **ACTIVIDAD:** Agrupación de Tareas que hace parte de un Proceso.
- ❖ **AMENAZAS:** tendencias en el entorno de la empresa que le puede causar problemas para desarrollar su actividad productiva.
- ❖ **CALIDAD:** nivel de satisfacción que se genera en el cliente/consumidor. Poseer atributos más perfeccionados que lo diferencien de la competencia y lo ponen por encima de ella.

- ❖ **CALIDAD TOTAL:** filosofía gerencial que integra los conceptos de control y calidad para lograr la satisfacción de los públicos objetivo de la organización.
- ❖ **CLIENTE:** persona u organización que realiza una compra.
- ❖ **COMPETENCIA:** situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.
- ❖ **COMUNICACIÓN:** proceso en el cual las personas hacen transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.
- ❖ **CULTURA ORGANIZACIONAL:** tipo general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- ❖ **DEBILIDAD:** factor interno de la organización que limita su operación de tal manera que no le permite conseguir los objetivos establecidos. Se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.
- ❖ **ESTRATEGIAS:** adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos, es decir como se va a hacer para cumplir los objetivos generales de la organización. Deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.
- ❖ **FORTALEZAS:** factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa. Arma de defensa contra la competencia, componente que le permite ser competitivo y posicionarse en el mercado.
- ❖ **IMPLEMENTAR:** planear y/o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.
- ❖ **INSUMOS:** Entradas del proceso, necesarias para la elaboración un producto.
- ❖ **MANTENER:** es la actividad sistemática que permite controlar los resultados positivos obtenidos en los procesos de manera estable sostenible en el tiempo.
- ❖ **MEDICIÓN DE GESTIÓN:** Conjunto de instrumentos que permiten monitorear en forma continua, las variables que son claves críticas para el logro de los objetivos de una entidad.

- ❖ **MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO:** Conjunto de cambios del comportamiento de una organización a nivel interno, en busca de resultados eficaces.
- ❖ **MEJORAR:** parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de cumplimiento de los requerimientos del sistema de gestión y de los clientes
- ❖ **MEJORA CONTINUA:** actividad sistemática que permite aumentar la capacidad de cumplimiento de los requisitos. Actitud de búsqueda permanente de una mejor forma de hacer las cosas, que conduce a acciones que simplifican los procesos, aumentan la cantidad, la calidad y la competitividad
- ❖ **MERCADO:** grupo identificable de consumidores con cierto poder adquisitivo que están dispuestos y disponibles para pagar por un producto o servicio.
- ❖ **MISIÓN:** declaración de una organización sobre su función o tarea básica. Herramienta que corresponde al propósito de la organización.
- ❖ **NORMAS:** son reglas consensuadas. Son parámetros establecidos por la empresa para lograr un comportamiento moral.
- ❖ **OBJETIVOS:** fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación. Son los QUE de la organización. Propósitos preestablecidos por la organización para conquistar la misión de la misma.
- ❖ **OBLIGACIÓN:** es el deber de dar pasos concretos, por ejemplo, pagar impuesto y respetar las leyes en todos los sentidos.
- ❖ **OPORTUNIDAD:** factor encontrado en el entorno de la empresa. Da pie al ataque por parte de la empresa para con la competencia. Tendencia en el entorno que le ofrece a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos. Factor desfavorable para otra empresa que le concede a su rival la posibilidad de superar y sobrepasarla.
- ❖ **PLANEACIÓN:** tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos puede afectar, positiva o negativamente.
- ❖ **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.
- ❖ **PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:** parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

- ❖ **POLÍTICAS:** son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción. Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.
- ❖ **POSICIONAMIENTO:** prestigio o lugar que ocupa una marca o producto en la mente del consumidor y en mercado en general.
- ❖ **PROCEDIMIENTO:** Conjunto o sucesión de actos, vinculados cronológicamente y realizados al interior de la entidad con el fin de producir un bien o servicio.
- ❖ **PROCESO:** Conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos, para crear, producir y entregar sus productos, de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.
- ❖ **PRODUCTO:** Resultado concreto que genera un proceso para alcanzar su objetivo más inmediato. Puede ser un bien, un servicio, cambios en calidad, cambios de eficiencia, etc.
- ❖ **PRODUCTIVIDAD:** capacidad para producir de forma eficiente. Medida de rendimiento de los factores y procesos que tienen lugar en el ciclo productivo.
- ❖ **ORGANIZACIÓN:** dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.
- ❖ **SECTOR:** conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio.
- ❖ **VALORES:** son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Estos son de tipo individual y constituyen la ética de una persona.
- ❖ **VISIÓN:** situación futura deseada. Compartida por todos los miembros de una empresa.

5.4 MARCO LEGAL

El presente trabajo tendrá como referencia normativa la norma de calidad ISO 9001:2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización ISO que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales y que ha sido adoptada como punto de partida para la otorgación de certificados

de calidad por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC la cual se resume a continuación:

5.4.1 Principios de ISO 9001. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

5.4.2 Estructura organizativa de la norma ISO 9001. La norma ISO 9001 es organizada en 8 secciones. Las secciones 4, 5, 6, 7 y 8 contienen los requisitos para su sistema de gestión de calidad (SGC). Las primeras 3 secciones de la norma (1, 2 y 3) no contienen requisitos.

- Sección. Objeto y campo de aplicación: Habla de la norma y del modo de aplicarla a las organizaciones.
- Sección. Referencias normativas: Alude a otro documento que habría que utilizar junto con la norma ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Datos Fundamentales y Vocabulario ISO 9000.
- Sección. Términos y Definiciones: Proporciona algunas nuevas definiciones.
- Nota: Los requisitos de la norma se identifican en las secciones 4 a 8.
- Sección. Requisitos del sistema: Indica los requisitos útiles dentro del Sistema de Gestión de Calidad.
- Sección. Responsabilidad de la Dirección: Indica los requisitos y compromiso para la Dirección y su papel en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Sección. Gestión de recursos: Indica los requisitos para la utilización y provisión los recursos, incluyendo el personal, la capacitación, el ambiente de trabajo y las instalaciones.
- Sección. Realización del producto: Indica los requisitos para la producción del producto o el servicio, incluyendo la proyección, los procesos relativos al cliente, el diseño, el abastecimiento y el control de proceso.
- Sección. Medición, Análisis y Mejora: Indica los requisitos para la monitorización de los procesos y su mejora.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó un tipo de investigación mixta porque permitió obtener información cuantitativa y cualitativa, clave para definir el problema y posteriormente diseñar la propuesta de diseño del proceso de atención al cliente.

6.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es descriptiva porque se pretendió conocer la situación actual de la atención al cliente en AGROSUZUKI y los criterios en cuanto a las posibles alternativas que permitan mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes.

6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizará el método inductivo-deductivo, basado en un análisis ordenado, coherente y lógico de la realidad. Esto debido a que partimos de teorías generales sobre los procesos y a partir de estas explicamos situaciones particulares relacionadas con la empresa que es objeto de estudio, específicamente sobre el proceso de atención al cliente.

6.4 FUENTES Y SISTEMAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el caso se recurre a la utilización de ciertos instrumentos metodológicos que aseguran la obtención de información oportuna clara y precisa, como lo son:

6.4.1 Fuentes Primarias. La mejor manera de obtener información objetiva y verdadera es hacerlo de manera directa, por ello se ha seleccionado la entrevista de carácter informal con todo el recurso humano de la empresa, como también la utilización de otras fuentes tales como: la observación directa, documentos y demás instrumentos escritos que aportan información básica para el desarrollo del plan de mejoramiento.

De igual forma se aplicarán cuestionarios a los clientes de la empresa con el fin de observar las percepciones del servicio prestado.

6.4.2 Fuentes Secundarias. La investigación se apoyará en bibliografía existente acerca del tema así como investigaciones realizadas y demás textos, registros relacionados con la investigación.

6.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- 📄 Para llevar a cabo este tipo de estudio se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:
- 📄 **Población objeto de estudio.** A nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa y a nivel interno los funcionarios de esta.
- 📄 **Procedimiento de muestreo.** El procedimiento a aplicar es el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerido.
- 📄 **Tamaño de la muestra.** La entrevista se aplicará a 10 miembros de la organización entre los que se encuentran el administrador, la secretaria y vendedores, esto debido a que en la empresa el número del personal es limitado y no hay necesidad de tomar una muestra. Para llevar a cabo el estudio externo se realizarán 35 encuestas dirigidas a los clientes más representativos de AGROSUZUKI de manera aleatoria durante una semana. Lo anterior se considera un Sondeo Dirigido y el tamaño de la muestra poblacional realizando este tipo de estudio ya está determinado y es de 35 encuestas como lo mencionamos anteriormente.
- 📄 **Método de recolección de información.** Teniendo en cuenta las características de la investigación se utilizará el método de recolección de información primaria, el instrumento aplicado es la encuesta, por sus características permite obtener información muy valiosa que contribuirá a realizar un análisis más confiable de la población objeto de estudio y de esta manera será posible cumplir con los objetivos de la investigación. (Ver Anexos A,B)
- 📄 **Tratamiento de la información.** De acuerdo a los métodos descritos para la recolección de la información necesaria en el desarrollo de este proyecto, se utilizarán para su tratamiento técnicas estadísticas, tanto para codificación como para la tabulación de la información, procedimientos que deben ser sometidos a técnicas de análisis matemáticos en las que se emplearán parámetros como son los valores medios según el tamaño, la posición y la frecuencia. Esta técnica se apoya en cuadros y gráficos a través de los cuales se presentará la información que se obtenga en el transcurso de la investigación.

6.6 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ Información: En esta etapa es necesario tener conocimiento de la norma ISO 9001:2008 y los principios de la gestión de calidad.
- ✓ Diagnóstico del proceso de atención al cliente: Desarrollo de la planeación necesaria de actividades para diseñar e implementar el proceso.
- ✓ Planificación: Desarrollo de la planeación necesaria de actividades para diseñar e implementar el proceso.
- ✓ Diseño: La norma ISO 9001 requiere que se documente su SGC. Esto se hace a través del diseño del proceso mediante el apoyo de herramientas de diagramación, identificación de los principales involucrados, insumos, productos, actividades y procedimientos.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No	ACTIVIDAD / MES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión con el personal de la empresa para recolectar información preliminar sobre el direccionamiento actual de la misma																
2	Diseño del estudio (Población, tamaño de la muestra, método de recolección de información y diseño del formularios)																
3	Presentación de la Propuesta al Gerente y a sus trabajadores																
4	Recolección de la información: Sondeo																
5	Inscripción del Proyecto de Tesis																
6	Respuesta al Proyecto de Tesis																
7	Tratamiento de la información (organización, enumeración, codificación y tabulación)																
8	Análisis e interpretación de la información																
9	Conclusiones del sondeo																
10	Realizar reunión con directivos para identificar áreas clave de la empresa y determinar los ítems a analizar en cada una (debilidades y fortalezas), así como los entornos en los que se encuentra inmersa																
11	Preparación del Diagnostico (DOFA, PCI, POAM, Diagrama causa-efecto)																
12	Aplicación de los cuestionarios a los empleados																
13	Levantamiento de procesos críticos																
14	Estructurar parcialmente el manual de procesos y procedimiento.																
15	Estructurar parcialmente el manual de funciones.																
16	Planteamiento del redireccionamiento estratégico																
17	Realizar Estrategias de mejoramiento																
18	Estructuración final del trabajo de grado																
19	Presentación de la Tesis a asesor																
20	Presentación de la Tesis corregida a jurados																
21	Sustentación de Tesis a Jurados																
22	Difusión del Plan en la empresa																
ACTIVIDADES EJECUTADAS																	
ACTIVIDADES POR EJECUTAR																	

8. PRESUPUESTO

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	RESMAS DE PAPEL TAMAÑO CARTA	12.000	24.000
2	RECARGA TONER	17.000	34.000
2	LAPICES	700	1.400
4	BORRADORES	200	800
2	TABLAS PARA ENCUESTAR	3.500	7.000
878	FOTOCOPIAS (Información y encuestas)	50	43.900
14	TRANSPORTE	10.000	140.000
1	TABULADOR	100.000	100.000
4	DISKETTS	1.000	4.000
10	INTERNET	2.000	20.000
4	CD	3.000	12.000
1	EMPASTADO DE INFORME	15.000	15.000
TOTAL PRESUPUESTO			402.100

9. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para hacer un adecuado diagnóstico de AGROSUZUKI, se realizó el levantamiento de información utilizando las siguientes herramientas:

- Ocular – Observación directa.
- Verbal - Modalidad entrevista según formato.
- Escrita - Recopilando la documentación que maneje la empresa.

9.1 ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES (INTERNO-EXTERNO) SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGROSUZUKI

9.1.1 Análisis cliente interno – funcionarios. Para el análisis de la información se utilizó EXCEL Y STATGRAPHICS se organizaron las encuestas o entrevistas (Anexos A y B) y se codificó la información, luego se tabuló y se hicieron sus respectivas gráficas. El estudio realizado a los Funcionarios dio lugar a establecer lo siguiente:

Respecto a la frecuencia con que se verifica el trabajo por día encontramos que se revisa al menos una vez para determinar si los vendedores cumplen con las asesorías o visitas a clientes programadas. Esto lo podemos apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1

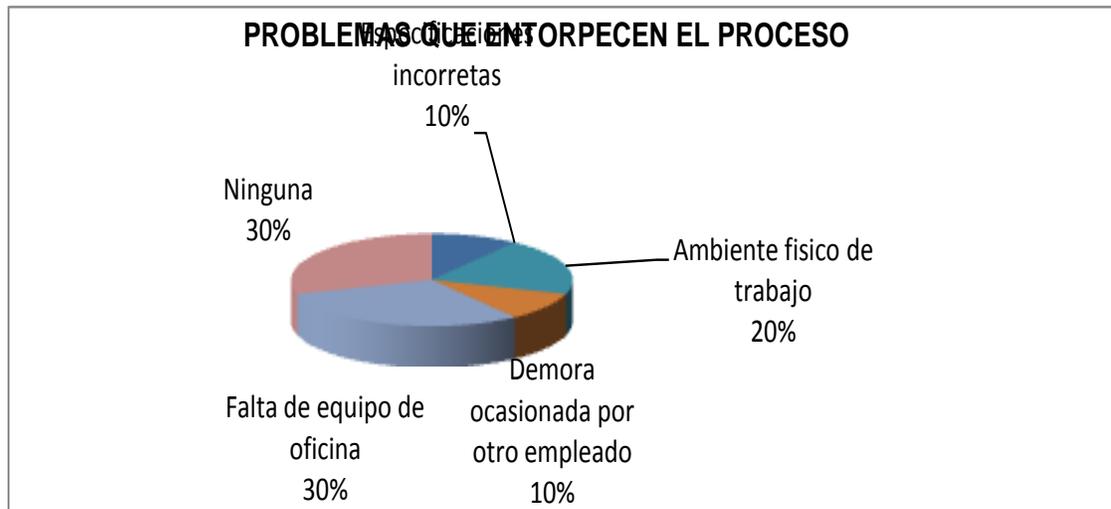


Fuente: Esta Investigación

Enfatizando luego en los posibles problemas que pueden entorpecer cualquiera de los procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa la falencia más representativa constituye la falta de equipo de oficina como computadores nuevos sobre todo para agilizar el trabajo contable. En una proporción pequeña pero no por eso menos importante se mencionó el reducido espacio físico de trabajo y en ciertas ocasiones especificaciones incorrectas cuando llaman los clientes a la

empresa y no toman bien sus datos, ocasionando demora en las ventas, también generando retardo en el proceso el pago de las motocicletas. (Ver Gráfico 2)

Gráfico 2



Fuente: Esta Investigación

En lo concerniente a pasos innecesarios en los procesos es visible que el único problema se presenta en el pago de comisiones debido a que el Gerente de la casa matriz para su revisión tarda dos o más meses, porque no delega esta función, demorando el pago de las mismas, generando desmotivación y problemas en el proceso de ventas. (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3

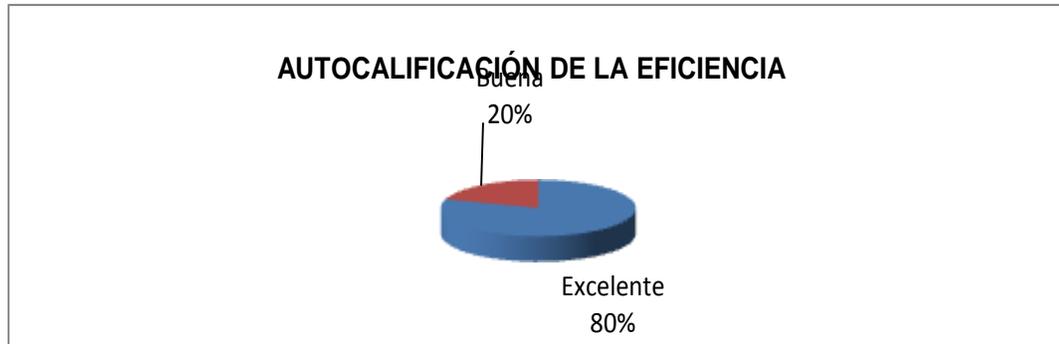


Fuente: Esta Investigación

Cuando se pidió a cada empleado que calificará su eficiencia solo dos de los funcionarios respondieron que era buena y la cantidad restante respondió que excelente lo cual se puede apreciar en el Gráfico 4. Pero esta información se complementa con los datos suministrados por el Gráfico 5, en el cuál se aprecia

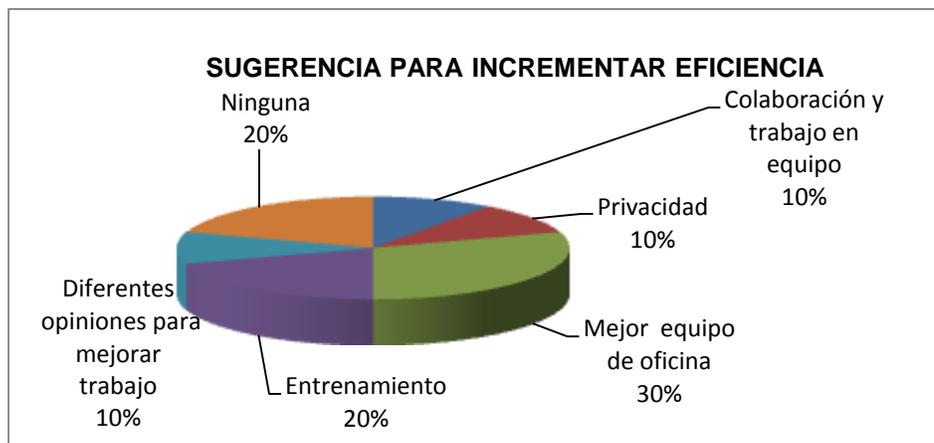
que como punto común a los otros análisis si hubiera equipo de oficina moderno (software) y entrenamiento sobre la utilización del mismo se podría optimizar el trabajo; además distintas personas coinciden en que se debe fomentar el trabajo en equipo y colaborar con críticas constructivas para hacer mejor y con menos errores su labor.

Gráfico 4



Fuente: Esta Investigación

Gráfico 5



Fuente: Esta Investigación

De acuerdo con el Gráfico 6, casi la mitad de los empleados no perciben que tienen problemas al prestar asesoría al cliente, las repuestas más representativas sería las siguientes: el espacio físico es reducido, por lo tanto no existe la suficiente privacidad al momento de atender al cliente, no hay tiempo suficiente para prestar una mejor atención y que por ende es necesario más personal en la empresa.

Gráfico 6



Fuente: Esta Investigación

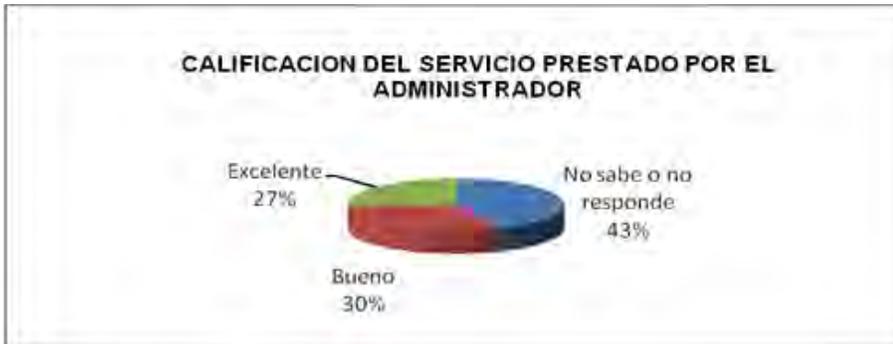
9.1.2 Análisis cliente externo – mercado. Con el fin de determinar el comportamiento del mercado de AGROSUZUKI se realizó un sondeo dirigido a los clientes actuales de la empresa. Teniendo en cuenta la Teoría de la Calidad, es necesario escuchar esta voz tan importante para formular el diseño del proceso de atención al cliente acorde a las necesidades de la empresa, esto debido a que los grandes ideas se encuentran afuera de la organización, y son esos pequeños cambios que sugieren los clientes los que se deben escuchar y tomarlos como una oportunidad de mejora; por lo tanto la empresa debe establecer una alianza estratégica con sus clientes para que ambas partes salgan beneficiadas, la una logrando la fidelización de la otra y está recibiendo bienes de calidad.

El estudio realizado a los clientes permitió establecer lo siguiente:

Iniciando con el Administrador y la calificación de la atención se encontró que el 27% de los clientes la considera excelente, el 30% buena y 43% no sabe cómo calificarla porque nunca ha tenido contacto con el Administrador (Ver Gráfico 7).

De igual manera al indagar sobre la atención que brindan los Asesores Comerciales, se encontró que más de la mitad de los clientes considera que es buena la asesoría prestada por estos empleados, la tercera parte que es excelente, y sólo 1 de cada 10 clientes opina que es regular (Ver Gráfico 8).

Gráfico 7



Fuente: Esta Investigación.

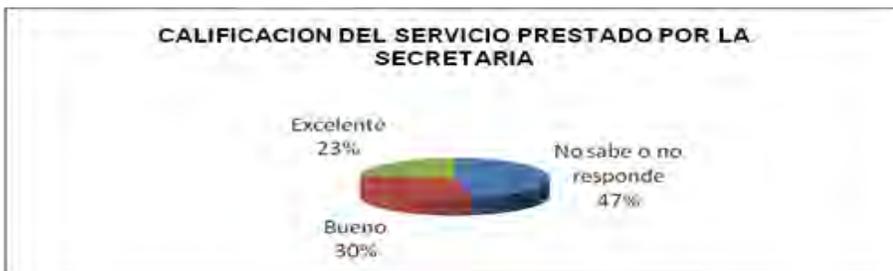
Gráfico 8



Fuente: Esta Investigación.

El gráfico 9 detalla la calificación de la atención brindada por la secretaria, en él se puede observar que 3 de cada 10 clientes encuestados considera que es buena la atención brindada por la secretaria, aproximadamente también 2 de cada 10 la califica como excelente y casi la mitad de los clientes no saben cómo calificarla porque no han acudido a ella.

Gráfico 9



Fuente: Esta Investigación.

Al indagar a los clientes sobre como califican el tiempo de entrega de las motos que compran el 60% respondió que es bueno, el 23% excelente y el 17% regular, esta demora se origina porque la empresa debe confirmar los datos del cliente cuando se trata de una venta a crédito (Ver Gráfico 10).

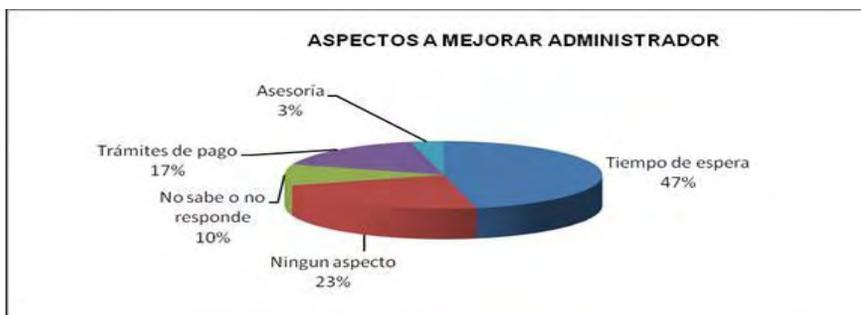
Gráfico 10



Fuente: Esta Investigación.

El Gráfico 11 describe los aspectos que debe mejorar el administrador, en el que se puede observar que casi 5 de cada 10 clientes piensan que debe mejorar el tiempo de espera, el cual es demasiado largo y por esta misma razón hubo un cliente que califico el servicio que recibió como regular, 2 de cada 10 clientes opinan que nada debe mejorar, aproximadamente 2 de cada 10 clientes considera que debe mejorar los trámites de pago, 1 de cada 10 no sabe o no responde esta pregunta porque no ha tenido contacto con este empleado y finalmente sólo el 3% propone que debe mejorar la asesoría.

Gráfico 11



Fuente: Esta Investigación.

Respecto a los aspectos que deben mejorar los Asesores Comerciales aproximadamente la mitad de los encuestados respondieron el tiempo de espera, casi la quinta parte las cotizaciones, 1 de cada 10 clientes respondieron asesoría y finalmente la otra tercera parte considera que no deben mejorar en ningún aspecto (Gráfico 12).

Gráfico 12



Fuente: Esta Investigación.

El Gráfico 13 detalla los ítems que debe mejorar la secretaría, en él se puede observar que aproximadamente 2 de cada 10 clientes consideran que es el tiempo de espera, 4 de cada 10 clientes opinan que en ningún aspecto deben mejorar y los cuatro restantes no responden esta pregunta porque no han acudido a ella.

Gráfico 13



Fuente: Esta Investigación.

Al calificar las instalaciones de la empresa en cuanto a la ubicación, el 70% de los clientes respondió que es buena, el 20% excelente, el 7% regular, y el 3% mala (Ver Gráfico 14).

Gráfico 14



Fuente: Esta Investigación.

Así mismo al indagar sobre la calificación que le dan a las instalaciones en cuanto a la comodidad, se encontró que aproximadamente 7 de cada 10 encuestados las califica como buenas, 2 de cada 10 excelentes y 1 de cada 10 regulares (Ver Gráfico 16).

Gráfico 15



Fuente: Esta Investigación

9.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGROSUZUKI

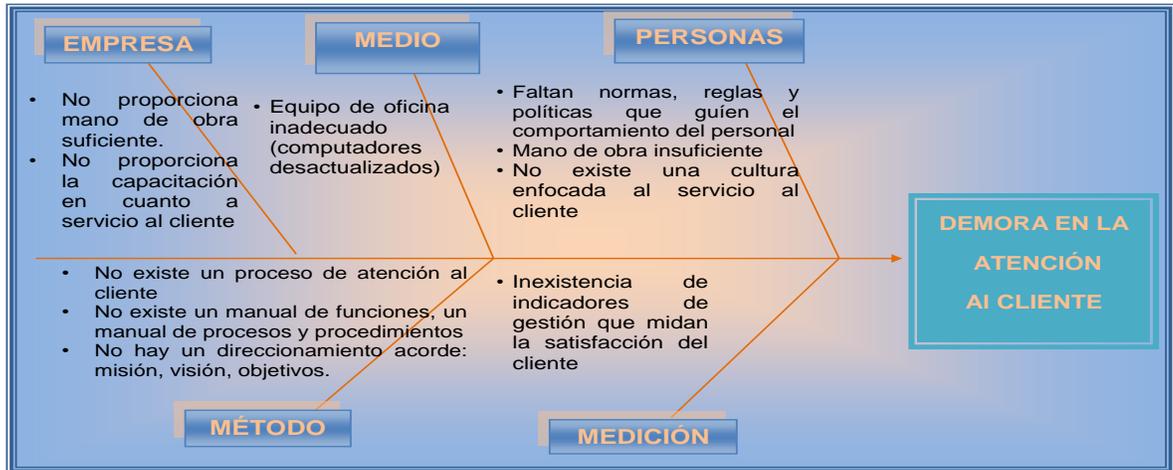
El diagnóstico que se realizó de la empresa permitió identificar las principales problemáticas que presenta la empresa respecto a la atención al cliente:

Tabla 1. Demora en la atención al cliente

CAUSAS	EFECTO
La empresa no proporciona la mano de obra ni la capacitación suficiente que permita satisfacer al cliente completamente.	DEMORA EN ATENCIÓN AL CLIENTE
No se vive ni se propone aplicar una cultura que enfatice en el servicio al cliente, y hay poco sentido de pertenencia por lo cual no toman al cliente como su mayor activo.	
No están establecidas normas de comportamiento ni unas políticas a seguir para lograr un clima más armónico y por ende una mayor productividad y mayor calidad en la atención.	
No existe un manual de funciones, un manual de procesos y procedimientos. Aplican sus métodos de manera informal. El proceso de atención al cliente no está establecido motivo por el cual no se sigue un protocolo o una metodología de atención.	
No hay despliegue del direccionamiento de la empresa: misión, visión, objetivos.	
La inexistencia de indicadores no permite llevar a cabo un monitoreo de la satisfacción del cliente.	
Equipo de oficina inadecuado.	

Fuente: Esta investigación.

Figura 4. Demora en la atención al cliente



Fuente: Esta investigación.

9.3 COMPARACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 CON EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE ACTUAL

1. Enfoque basado en procesos: en la actualidad AGROSUZUKI está organizada en áreas funcionales, no por procesos. Por tanto hace falta enfocarse en lo siguiente:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2. Documentación: al no existir enfoque basado en procesos en AGROSUZUKI, no existe registro físico de respaldo de las actividades realizadas día a día. Por tanto se debería crear los siguientes documentos:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- Un manual de la calidad.

c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional.

d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

3. Manual de la calidad: AGROSUZUKI debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.

b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.

c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4. No existe control de la documentación.

5. No existe control de los registros.

6. La dirección por el momento no está comprometida con la idea de implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Si la gerencia desea hacerlo deberá realizar las siguientes actividades:

a) Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.

b) Establecer la política de la calidad.

c) Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad.

d) Llevar a cabo las revisiones por la dirección.

e) Asegurar la disponibilidad de recursos.

7. El enfoque de AGROSUZUKI en la actualidad se centra en aumentar las ventas, no en satisfacer los requerimientos de los clientes.

8. No existen políticas de calidad.

9. No existen objetivos de calidad.

10. AGROSUZUKI cuenta con un personal cualificado y comprometido.

11. AGROSUZUKI cuenta con una buena infraestructura pero que debe ser fortalecida especialmente en equipos para los procesos y servicios de apoyo tales como actualizar el equipo de comunicaciones y la adquisición de una base de datos.

12. AGROSUZUKI no cuenta con un buen proceso para la verificación de la calidad de las motocicletas.
13. La empresa no utiliza frecuentemente instrumentos que le permitan conocer los requerimientos de los clientes tales como encuestas de satisfacción y de evaluación de la calidad del servicio.
14. No existe definido como tal un proceso de atención al cliente.
15. No existe definido como tal un proceso de compras.
16. No existen indicadores que permitan realizar un seguimiento, verificación y retroalimentación de los procesos.
17. No existe registros del seguimiento al producto no conforme.
18. No existen registros de la información generada en cada proceso.
19. No se han identificado los insumos, documentos, responsables y productos generados en cada proceso.

10. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN AGROSUZUKI.

10.1 PROPUESTA DE DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS DE AGROSUZUKI

Este documento es esencial para AGROSUZUKI, ya que como plantea Peter Pande: “En el mundo empresarial de hoy en día cualquier empresa que no considere algunos procesos claves no va a permanecer en la cumbre durante mucho tiempo”.¹⁰

Figura 5. Mapa de procesos de AGROSUZUKI



Fuente: Esta investigación.

¹⁰PANDE, Peters. Las Claves del Seis Sigma. La Implementación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial. Madrid. Mc Graw Hill, 2002. p 29.

10.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS EN AGROSUZUKI

La caracterización de los procesos que se plantea para la empresa le permitirá realizar un análisis más profundo y amplio acerca de todos sus procesos porque si un proceso consiste en una serie de pasos o actividades que reciben insumos, agregan valor y entregan un producto, entonces es necesario especificar para cada uno de ellos proveedores, insumos, productos semielaborados o terminados y los clientes de dicho proceso que pueden ser los mismos trabajadores de la empresa, personas en general u otras empresas.

Tabla 2. Caracterización proceso Atención al Cliente

		CARACTERIZACIÓN PROCESO			Código:
		ATENCIÓN AL CLIENTE			Página 1 de 6
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Empleados de AGROSUZUKI 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Información sobre el portafolio de la empresa ▲ Conocimientos y habilidades de los empleados ▲ Visitas permanentes a clientes potenciales 	<p>ATENCIÓN AL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personas ▲ Empresas 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Formato de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Porcentaje de quejas o sugerencias atendidas y solucionadas ▲ Satisfacción del Cliente con respecto a la atención recibida 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Todos los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Humanos ▲ Tecnológicos ▲ Físicos 		

Fuente: Esta investigación.

Tabla 3. Caracterización proceso Venta de Motocicletas

		CARACTERIZACIÓN PROCESO			Código:
		VENTA DE MOTOCICLETAS			Página 2 de 6
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Asesores Comerciales ▲ Casa matriz 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Motos ▲ Información sobre el portafolio de la empresa ▲ Conocimientos y habilidades de los empleados ▲ Formularios y documentos de soporte 	<p>VENTA DE MOTOCICLETAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Motos vendidas ▲ Asesoría prestada 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personas ▲ Empresas 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Formularios ▲ Documentos de soportes para la venta 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Satisfacción del Cliente con respecto al producto comprado. ▲ Cumplimiento de metas de ventas mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Asesores comerciales internos ▲ Asesores comerciales externos ▲ Administrador 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Humanos ▲ Tecnológicos ▲ financieros ▲ Físicos 		

Fuente: Esta investigación.

Tabla 4. Caracterización proceso Contratación de Personal

AGROSUZUKI	CARACTERIZACIÓN PROCESO CONTRATACION DE PERSONAL				Código:
					Página 3 de 6
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ▲ SENA ▲ Universidades y demás instituciones educativas. ▲ Otras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Población económicamente activa dispuesta a trabajar en AGROSUZUKI. ▲ Formatos pruebas psicotécnica, entrevista, evaluación de desempeño. ▲ Contrato de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ CONTRATACION DE PERSONAL 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personal contratado por la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ AGROSUZUKI 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Formato de pruebas psicotécnica, entrevista, evaluación de desempeño. ▲ Contrato de trabajo ▲ Manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Índice de personal con evaluación de desempeño satisfactoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Auxiliar Administrativo ▲ Administrador ▲ Gerente casa matriz 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Humanos ▲ Tecnológicos ▲ Físicos 		

Fuente: Esta investigación.

Tabla 5. Caracterización proceso Pago de Nómina

AGROSUZUKI	CARACTERIZACIÓN PROCESO PAGO DE NÓMINA				Código:
					Página 4 de 6
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Empleados de AGROSUZUKI 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Novedades de personal (enfermedades, licencias, permisos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ PAGO DE NÓMINA 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Nómina Liquidada 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personas 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Nómina 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Número de empleados liquidados. ▲ Valor total de la Nómina Mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Todos los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Humanos ▲ Tecnológicos ▲ Físicos 		

Fuente: Esta investigación.

Tabla 6. Caracterización proceso Compras

		CARACTERIZACIÓN PROCESO COMPRAS			Código:
					Página 5 de 6
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Empleados de AGROSUZUKI ▲ Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Cotizaciones ▲ Disponibilidad presupuestal ▲ Orden de Compra ▲ Nivel de inventarios 	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Orden de pago ▲ Entrada de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personas ▲ Empresas 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Cotizaciones ▲ Orden de Compra ▲ Orden de pago ▲ Extractos bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Nivel de inventarios ▲ Número de motocicletas adquiridas por período. ▲ Número de insumos adquiridos por período. ▲ Valor del inventario por período. ▲ Valor de los insumos por período. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Auxiliar Administrativo ▲ Contador 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Humanos ▲ Tecnológicos ▲ Físicos 		

Fuente: Esta investigación.

Tabla 7. Caracterización proceso Elaboración de Informes Financieros

		CARACTERIZACIÓN PROCESO ELABORACIÓN INFORMES FINANCIEROS			Código:
					Página 6 de 6
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Empleados de AGROSUZUKI 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Extractos bancarios ▲ Nómina ▲ Órdenes de compra ▲ Órdenes de pago ▲ PUC ▲ Legislación tributaria ▲ Registro de facturas ▲ Libro Mayor 	ELABORACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Balance General ▲ Estado de Resultados ▲ Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personas ▲ Empresas 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Orden de Compra ▲ Orden de pago ▲ Extractos bancarios ▲ Facturas ▲ Registros contables 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Margen bruto de utilidad ▲ Margen neto de utilidad ▲ Índice de crecimiento en las ventas ▲ Rendimiento del activo ▲ Rendimiento del patrimonio ▲ Rotación de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Auxiliar Administrativo ▲ Contador 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Humanos ▲ Tecnológicos ▲ Físicos 		

Fuente: Esta investigación.

11. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGROSUZUKI

11.1 CICLO PHVA PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Tabla 8. Ciclo PHVA para el proceso de atención al cliente

Planear	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar al personal sobre el proceso de atención al cliente. • Sensibilizar a la dirección sobre la importancia del proceso de atención al cliente. • Aprovisionar recursos para el diseño e implementación del proceso. • Capacitar al personal sobre los Sistemas de Gestión de Calidad. • Conformar un comité de calidad • Establecer una política de calidad. • Establecer unos objetivos de calidad.
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la identificación de las principales actividades del proceso. • Identificar la relación entre el proceso de atención al cliente con los demás. • Diseñar los documentos relacionados con el proceso. • Representar el proceso mediante diagramas de flujo. • Identificar los procedimientos que hacen parte del proceso. • Identificar la infraestructura necesaria para implementar el proceso. • Diseñar los indicadores apropiados para medir el proceso.
Verificar	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un instrumento para determinar los requerimientos del cliente periódicamente. • Analizar periódicamente la información arrojada por los indicadores.
Actuar	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que el proceso se implemente y sea sostenible a largo plazo de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001: 2008. • Enfocar el proceso hacia la retroalimentación del cliente incluyendo consultas y solución de quejas y reclamos. • En el caso de presentarse no conformidades, establecer acciones de mejora para las mismas.

Fuente: Esta Investigación.

11.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE ACTUAL

A continuación se detalla el procedimiento actual para el proceso de Atención al Cliente:

	PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	Código:
		Página 1 de3
		Versión: 01

Descripción General

Proceso mediante el cual se atiende al cliente que llega o llama a la empresa.

[1]. Objetivo: establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para una atención al cliente oportuna.

[2]. Alcance: inicia con una capacitación permanente sobre atención al cliente a los colaboradores de la empresa y termina con la atención oportuna por parte de estos.

[3]. Responsables

♣ Todos los colaboradores.

[4]. Términos y definiciones

[4.1] Cliente: toda persona que posee un vínculo con la empresa.

[4.2] Solicitud de información: manifestación del cliente para solicitar orientación sobre los productos que ofrece AGROSUZUKI.

[4.3] Sugerencia: manifestación del cliente para recomendar la mejora de un producto o servicio.

[4.4] Queja o reclamo: manifestación del cliente para indicar el no cumplimiento de un requisito especificado de un determinado servicio o producto.

[5]. Documentos relacionados

♣ N.A

[6]. Descripción de actividades

[6.1] Capacitar a los colaboradores sobre atención al cliente (protocolos de servicio entre otros aspectos).

[6.2] Contacto de los clientes con la empresa.

	PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	Código:
		Página 2de3
		Versión: 01

[6.3] Si el contacto es telefónico hay que contestar el teléfono sin dejar que suene más de tres veces, y el empleado debe aplicar el siguiente protocolo:

- ♣ Paso 1: Buenos días o tardes.
- ♣ Paso 2: AGROSUZUKI
- ♣ Paso 3: Le habla NOMBRE DEL FUNCIONARIO.
- ♣ Paso 4: ¿En qué puedo servirle?
(Se atiende la llamada o se comunica a la persona con el funcionario que necesite hablar)
- ♣ Muchas gracias por su llamada, estamos para servirle.

[6.4] Si la atención es personal debe aplicar el siguiente protocolo:

- ♣ Paso 1: Buenos días o tardes.
- ♣ Paso 2: Mucho gusto, NOMBRE DEL EMPLEADO,
- ♣ Paso 3: ¿En qué puedo servirle?

(Se atiende al cliente: si requiere asesoría para comprar una moto es atendido por los Asesores Comerciales, pero si tiene alguna inquietud, sugerencia o queja es atendido por el empleado involucrado en el caso o que pueda solucionarlo oportunamente)

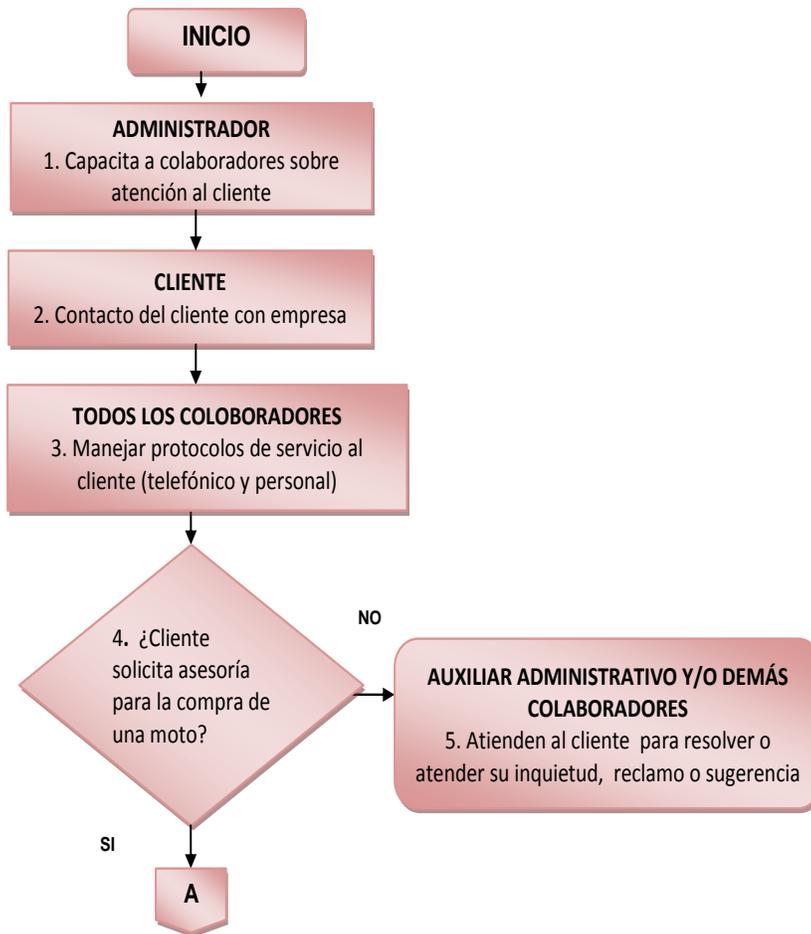
- ♣ Gracias por haber venido, estamos para servirle.

[7]. Modificaciones del documento

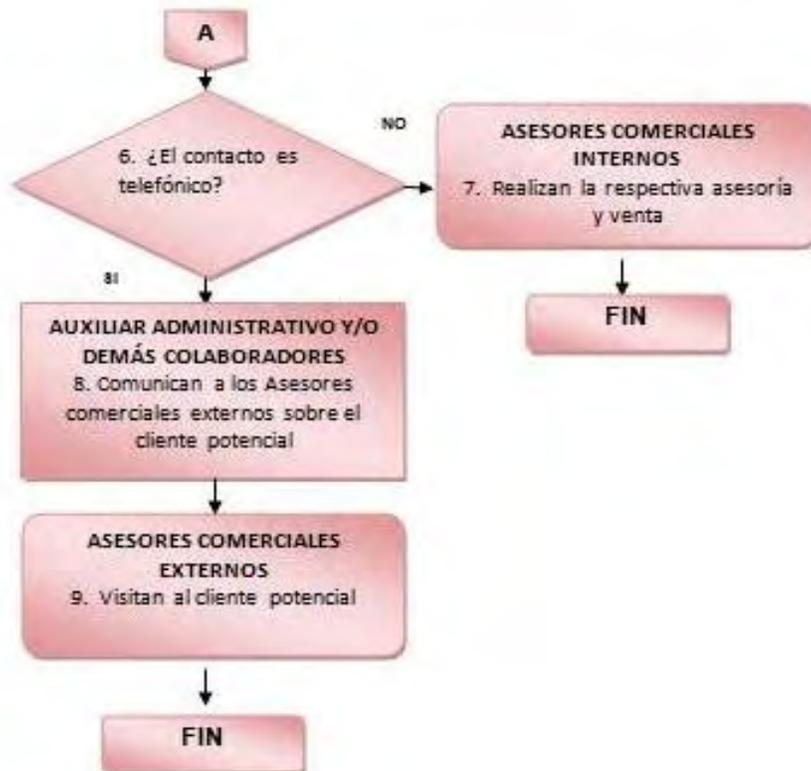
Versión	No de cambio	Descripción del cambio
N.A.	N.A.	Documento sin modificación

[8]. Diagrama de flujo para el proceso de atención al cliente actual

AGROSUZUKI	FLUJOGRAMA DE PROCESO	Código:
	ATENCIÓN AL CLIENTE	Página 1 de 2
		Versión: 01



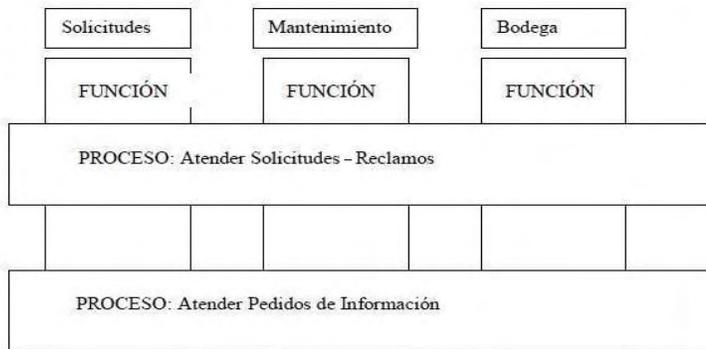
AGROSUZUKI	FLUJOGRAMA DE PROCESO	Código:
	ATENCIÓN AL CLIENTE	Página 2 de 2
		Versión: 01



11.3 DISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA AGROSUZUKI

En la figura siguiente se puede apreciar como atravesarían los procesos a una organización funcional de prestación de servicios que podría tratarse de una empresa comercializadora de motocicletas:

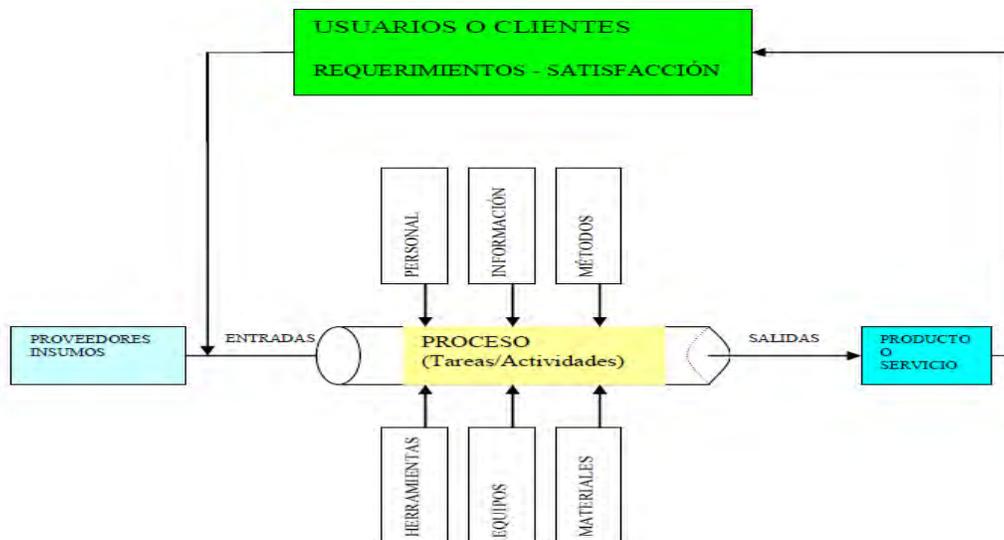
Figura 6. Representación del proceso de atención al cliente para AGROSUZUKI



Fuente: Esta Investigación.

11.3.1 Construcción del proceso de Atención al Cliente. En base al análisis realizado, se puede elaborar la siguiente representación gráfica un proceso con las diferentes entidades que intervienen en el mismo:

Figura 7. Componentes de un proceso

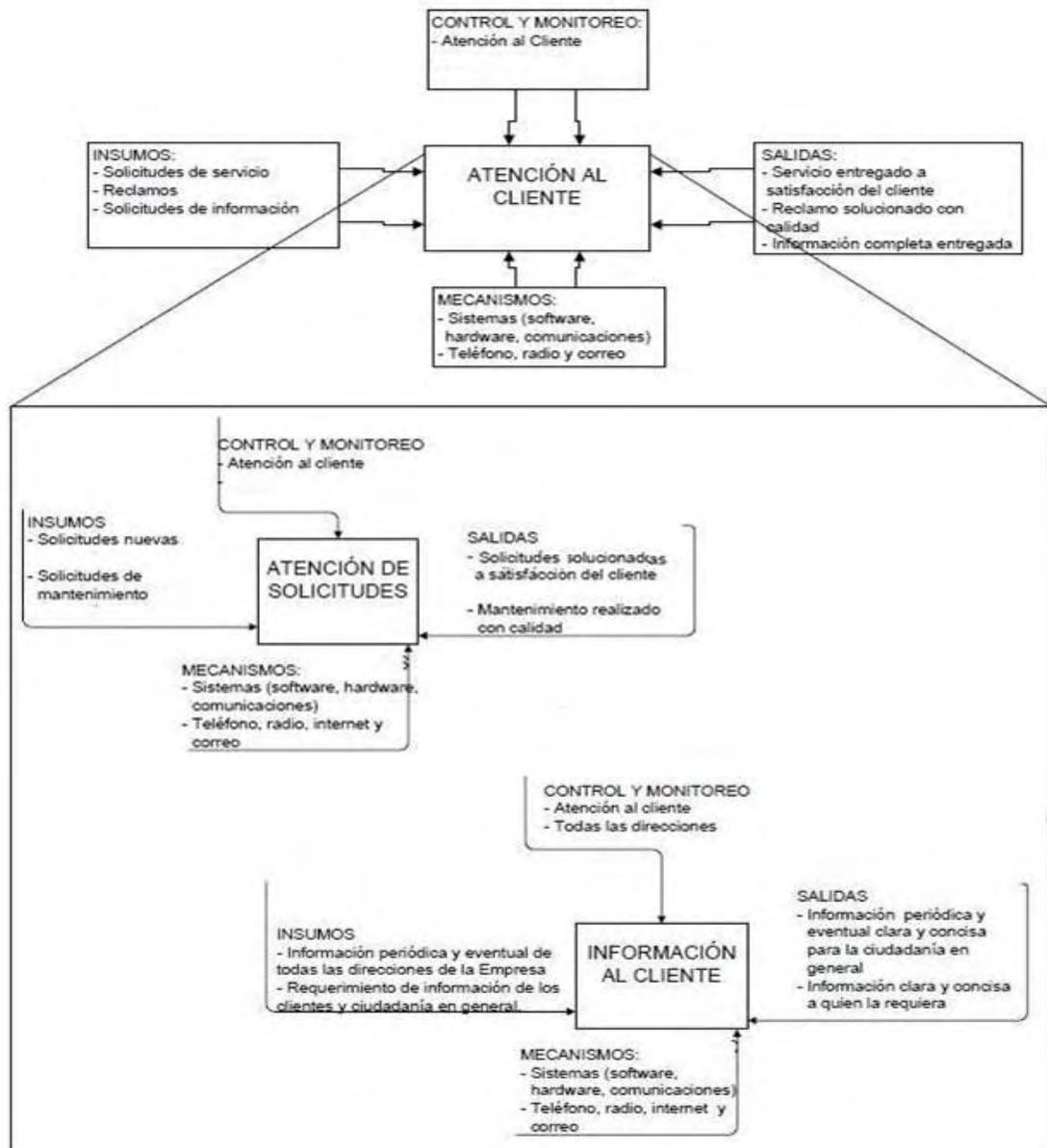


Fuente: Esta Investigación.

En base a lo anterior podemos afirmar que, es importante en primer lugar definir claramente los procesos y procedimientos, para luego proceder con su diagramación. Para definir los procesos se requiere: identificar sus objetivos o propósitos, determinar quiénes son los usuarios o clientes, qué productos o servicios quieren recibir y que característica deben tener éstos, quienes van a

proveer los insumos y de qué tipo serán éstos, con lo que finalmente se podrá determinar las tareas/actividades que conforman el proceso y que permitirán producir el producto o servicio esperado.

Figura 8. Diagrama IDEF proceso de Atención al Cliente propuesto en AGROSUZUKI



Fuente: Esta Investigación.

Objetivos:

- ✓ Atender los requerimientos de los clientes con calidad, superando los índices estipulados para el efecto.
- ✓ Brindar un trato excelente a todos los clientes.
- ✓ Utilizar en forma óptima los canales de comunicación disponibles, para informar y comunicar a los clientes en particular.

Proveedores:

- ✓ Importadores de motocicletas.

Insumos:

- ✓ Requerimiento de un nuevo producto
- ✓ Requerimiento de un servicio adicional o cambios en uno existente
- ✓ Información de daños o cambios que se requieren realizar al producto
- ✓ Reclamo relacionado con las condiciones de pago
- ✓ Modificaciones y actualizaciones de información de la base de datos
- ✓ Requerimiento de información

Procesos:

- ✓ Atención de Solicitudes y Reclamos (ASR)
- ✓ Información al Cliente (IC)

Producto:

- ✓ Producto entregado a satisfacción del cliente
- ✓ Problema corregido y entrega de un nuevo producto de ser el caso

Clientes:

- ✓ Personas que solicitaron el producto
- ✓ Ciudadanía en general y personas que solicitaron información

Áreas que intervienen:

- ✓ Todas las áreas de la empresa

Figura 9. Diagrama de flujo proceso de Atención al Cliente propuesto en AGROSUZUKI



Fuente: Esta Investigación.

11.3.2 Construcción de los procedimientos

11.3.2.1 Procedimiento de Atención de Solicitudes y Reclamos (ASR). En este procedimiento se incluyen todas las solicitudes que tienen relación con la prestación del servicio de soporte técnico a las motocicletas, a excepción de las solicitudes de información; así los trámites que se incluyen en este procedimiento, de acuerdo a la dirección que los atenderá son los que se puede observar en la figura 10.

a) Objetivos:

- ✓ Atender las solicitudes dentro de los tiempos estipulados por la Empresa y superando los índices fijados por los organismos de control.
- ✓ Brindar una atención ágil y trato excelente a todas las personas.
- ✓ Utilizar todos los medios de comunicación para comunicarse con los solicitantes.

b) Proveedores:

- ✓ Personas que no son clientes de AGROSUZUKI y que requieren un nuevo producto.
- ✓ Persona que son clientes de AGROSUZUKI que requieren otro producto o modificaciones al que disponen.

Figura 10. Diagrama de flujo procedimiento atención de Solicitudes y Reclamos



Fuente: Esta Investigación.

- ✓ Trabajadores de AGROSUZUKI que informan sobre modificaciones que han observado que se requiere revisar o corregir.

c) Insumos:

- ✓ Requerimiento de un nuevo producto.
- ✓ Requerimiento de un producto adicional o cambios en uno existente.
- ✓ Información de daños o cambios que se requieren realizar a un producto.
- ✓ Información de los clientes que se mantiene en el sistema.

d) Actividades en general:

- ✓ Recepción de personas que solicitan un producto
- ✓ Ingreso de información sobre la persona que solicita el producto
- ✓ Ingreso de requerimiento
- ✓ Atención del requerimiento.

e) Producto:

- ✓ Producto entregado a satisfacción del cliente
- ✓ Estadísticas e índices de calidad del servicio

f) Clientes:

- ✓ Personas que solicitaron un nuevo producto o el cambio de uno ya adquirido.

g) Áreas que intervienen:

- ✓ Área de ventas
- ✓ Área de mantenimiento y almacenamiento

h) Descripción de actividades, tiempos, responsables e información y documentos que se generan:

Tabla 9. Actividades procedimiento Atención Solicitudes y Reclamos

Actividades			
Descripción	Tiempo	Responsable	Información generada
Recepción de personas que solicitan un producto de AGROSUZUKI.	1 minuto	Asesor Comercial	
Ingreso de información sobre la persona que solicita el producto.	2 minutos	Asesor comercial	Información cliente
Ingreso de requerimiento	3 minutos	Asesor Comercial	Información requerimiento
Impresión de ticket para el cliente	1 minuto	Asesor Comercial	Ticket para el cliente
Ejecución del proceso que permitirá dotar del producto/servicio pedido por el solicitante	Depende de la operación	Asesor Comercial	Inicio proceso de cierre de venta Solicitud atendida

Fuente: Esta Investigación.

11.3.2.2 Procedimiento de Información al Cliente (IC). Este procedimiento considera todos los requerimientos de información que puede presentar la ciudadanía en general, así mismo, se considera la información que en forma puntual requieren presentar las diferentes áreas; a continuación se indican la información que puede ser entregada.

En la figura 11 se representa el procedimiento en un diagrama de flujo y se describen sus características y elementos principales.

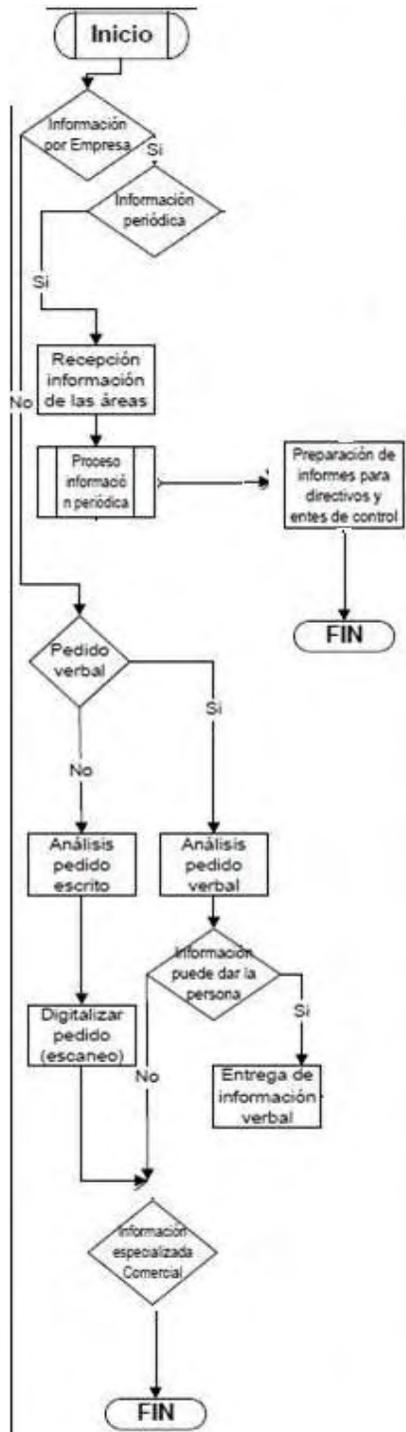
a) Objetivos:

- ✓ Atender las solicitudes de información de la ciudadanía en general en forma clara y concisa y entregar información de todas las actividades y temas que incumben a la actividad de AGROSUZUKI en forma clara y oportuna.
- ✓ Brindar una atención ágil y trato excelente a todas las personas que solicitan información.
- ✓ Utilizar todos los medios de comunicación para informar a la ciudadanía en general.

b) Proveedores:

- ✓ Personas que solicitan información
- ✓ Áreas de la Empresa encargadas de informar periódicamente a la ciudadanía

Figura 11. Diagrama de flujo procedimiento de Información al Cliente



Fuente: Esta Investigación.

- ✓ Áreas de la Empresa que requieren informar sobre aspectos en particular

c) Insumos:

- ✓ Requerimiento de información
- ✓ Información periódica preparada por las áreas de la Empresa
- ✓ Información sobre aspectos particulares preparados por las áreas que requieren informar
- ✓ Información de los clientes que se mantiene en el sistema
- ✓ Información publicitaria

d) Actividades:

- ✓ Recepción de personas que requieren información
- ✓ Ingreso de información sobre la persona que solicita información
- ✓ Ingreso de requerimiento de información
- ✓ Entrega de la información, siempre y cuando no se trate de aspectos especiales que tiene que informar personal especializado
- ✓ Si se trata de información especializada, determinación del área que atenderá el requerimiento
- ✓ Entrega de la información por el área correspondiente, si es que se trata de información especializada
- ✓ Entrega de información a la ciudadanía en forma periódica
- ✓ Entrega de información a la ciudadanía sobre aspectos en particular

e) Producto:

- ✓ Información clara, precisa y oportunamente entregada

f) Clientes:

- ✓ Personas que solicitan información
- ✓ La ciudadanía en general
- ✓ Directivos y entes de control

g) Áreas que intervienen:

- ✓ Todas

h) Descripción de actividades, tiempos, responsables e información y documentos que se generan:

Tabla 10. Actividades procedimiento información al cliente

Actividades			
Descripción	Tiempo	Responsable	Información generada
Recepción de persona que requiere información o documento con el pedido.	1 minuto	Asesor Comercial	Pedido verbal Pedido escrito
Análisis del requerimiento.	2 minutos	Asesor comercial	Información requerimiento
Entrega de información verbal, siempre y cuando el pedido sea verbal y puede ser atendido directamente.	3 minutos	Asesor comercial	Información verbal a la persona que se requiere
Si la información solicitada es verbal pero especializada, enviar al solicitante donde una persona del área correspondiente que pueda atender el requerimiento.	5 minutos	Asesor comercial Responsable de atender el requerimiento.	
La persona del área correspondiente entrega la información solicitada, si es posible, en forma verbal.	5 minutos	Persona del área que puede atender verbalmente el requerimiento.	Información entregada en forma verbal.
Si la información que se solicita en forma verbal tiene que ser entregada en forma escrita, se preparará y enviará la misma al Proceso de Información Específica.	Depende del tipo y la magnitud de la información solicitada.	Persona del área que puede atender el requerimiento de información.	Información que preparará el área correspondiente y que entregará al cliente.
Si el pedido es en	3 minutos	Asesor comercial	Pedido escrito

forma escrita, se hará el ingreso al Sistema del pedido escrito en forma digital (escaneado)			digitalizado
Una vez digitalizado el pedido se lo analiza y envía al área que puede atenderlo	2 minutos	Asesor comercial	

Fuente: Esta Investigación.

11.3.3 Propuesta de manual de descripción de puesto de asesor comercial para AGROSUZUKI:

AGROSUZUKI	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ASESOR COMERCIAL	Código:
		Página 1 de 1
		Versión: 01

Unidad organizativa: Ventas.

Identificación: Asesor Comercial

Jefe inmediato: Jefe de Ventas

Descripción del puesto:

a) Descripción General: será responsable de efectuar todas las actividades de venta y servicio al cliente, consecución de clientes potenciales y mantenimiento de clientes actuales.

b) Descripción Específica

- Asistir a todas las reuniones que se lleve a cabo con el equipo y el jefe de ventas.
- Actualizar permanentemente la base de datos de clientes de la empresa.
- Atender consultas, sugerencias y problemas que le plantean los clientes.
- Realizar visitas de seguimiento a los clientes.
- Mantener actualizados sus conocimientos sobre nuevas técnicas del servicio al cliente, herramientas administrativas e inspecciones en la mejora

de calidad para adoptarlos, aplicarlos y evaluarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

c) Coordinación y comunicación interna: con todo el personal de la empresa.

d) Coordinación y comunicación externa: con el público que llama o visita el departamento

e) Requisitos:

- ✓ Educación: técnico, tecnólogo o profesional en Administración de empresas, Economía, Contaduría o en áreas afines
- ✓ Conocimientos especiales para sistemas: Office, herramientas web.
- ✓ Habilidades personales: capacidad para la toma de decisiones, creatividad, habilidad para la elaboración de planes, excelentes relaciones humanas, capacidad de negociación.
- ✓ Adiestramiento: mínimo un año de experiencia en ventas.
- ✓ Destreza Física: Ninguna
- ✓ Destreza Mental: Con agilidad mental para la identificación y solución de problemas.

f) Factores críticos:

- ✓ Condiciones Ambientales: favorables para una oficina. Aire acondicionado y buena iluminación.
- ✓ Riesgos de enfermedad: Ninguna.

11.3.4 Propuesta de diseño de un instrumento para medir periódicamente la satisfacción del cliente en AGROSUZUKI. En esta etapa se deben emplear encuestas tanto de forma presencial como vía telefónica y aplicarlas a algunos de los clientes para identificar las necesidades que los clientes existentes tienen y algunas de las características a mejorar. El objetivo principal de la encuesta es evaluar con precisión cuál es la percepción que tiene el cliente con respecto al trato que se le da en la empresa y si las necesidades que se identifican son realmente satisfechas por AGROSUZUKI. Se escogió la encuesta debido a que es un método eficaz de recolección de información y permite asegurar la base de datos ya existente de los contactos de cada uno de los clientes que se tiene así como de los nuevos en un futuro. Esto da lugar a realizar mejores campañas de marketing en donde se involucre al cliente. La captación de la información se realizará con la colaboración de los clientes, utilizando un cuestionario como instrumento de recolección de información. Los temas a tratar son básicamente:

- Servicio post venta.
- Entregas a tiempo.
- Sugerencias para un mejoramiento del servicio al cliente.

AGROSUZUKI	ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE EN AGROSUZUKI	Código:
		Página 1 de 1
		Versión: 01

Elementos	Servicio	Pregunta
Calidad de atención de parte del personal	Proceso entrega pedidos	¿Cómo califica la atención recibida por parte de los empleados de AGROSUZUKI que entregan el producto?
	Atención punto de venta	¿Cómo califica la cortesía y amabilidad del personal del punto de venta?
	Amabilidad empleados	¿Cómo percibe la amabilidad de los empleados cuando se han hecho visitas al local?
	Proceso post venta	¿Cómo evalúa el seguimiento que hace la empresa a sus entregas?
	Proceso de pedido	¿Cómo evalúa la atención prestada y la exactitud con la que son tomados sus pedidos?
	Solicitud de información	¿Cómo considera fue atendido a la hora de solicitar información?
Calidad de producto	Oferta	¿Considera que el precio es adecuado para el producto que ofrece AGROSUZUKI?
	Quejas y sugerencias	¿Cómo considera que son tratados los inconvenientes y/o sugerencias por parte de AGROSUZUKI?
	Estado del producto a la hora de la entrega	¿Es entregado el producto en las condiciones óptimas

		siempre?
Calidad de las condiciones	Justo a tiempo	¿El pedido siempre se entrega en la hora, fecha y lugar pactado?
	Otros	¿La empresa lo tiene en cuenta para el lanzamiento de nuevos productos y servicios?
		¿Usted es informado periódicamente de las promociones que realiza la empresa?

Fuente: Esta investigación.

11.3.5 Definición de Indicadores para el Proceso de Atención al Cliente en AGROSUZUKI.

AGROSUZUKI		PLATAFORMA DE INDICADORES						Código:	Página 1 de 1	Versión: 01
		NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE	TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados				
Asesoría brindada por los empleados	Personas Empresas				x		Información clara, oportuna y veraz.	Satisfacción del Cliente con respecto a la atención recibida	(# de clientes satisfechos con la atención recibida / total clientes encuestados) x 100	100%
Servicio y asesoría al cliente	Personas Empresas				x		Quejas, reclamos y sugerencias atendidas oportunamente	% de quejas o sugerencias atendidas y solucionadas	(# de quejas o sugerencias resueltas/ total quejas o sugerencias presentadas) x 100	100%

11.3.6 Plan Operativo para la Implementación Proceso de Atención al Cliente en AGROSUZUKI.

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO					
PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	SEGUIMIENTO(INDICADORES)
Escuchar la voz del cliente para desarrollar mejoras	Implementar uno o los dos mecanismos que más sugieren los clientes	Realizar las actividades necesarias para implementar: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Línea de atención al cliente o ▲ Buzón de sugerencias 	GERENTE ADMINISTRADOR	Buscar la eficiencia del mecanismo aplicado en un 100%	Porcentaje quejas o sugerencias atendidas y solucionadas = (# de quejas o sugerencias resueltas/total de quejas o sugerencias presentadas en un mes)*100
Tomar en cuenta la opinión del cliente que le permita a la empresa ser más competitivo e incrementar su participación en el mercado	Realizar un sondeo y una investigación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Tomando una muestra de 35 clientes para realizar una encuesta piloto (Sondeo). ▲ Realizando una encuesta mejorada tomada del sondeo ▲ Tomar una muestra representativa de todo su mercado potencial ▲ Realizar el trabajo de campo ▲ Organizar, sistematizar y analizar la información 	ADMINISTRADOR COLABORADORES	Encuestar el 100% de la muestra	Porcentaje de clientes encuestados= (# de clientes encuestados/treinta y cinco clientes)*100 Porcentaje de clientes encuestados= (# de clientes encuestados/total muestra)*100

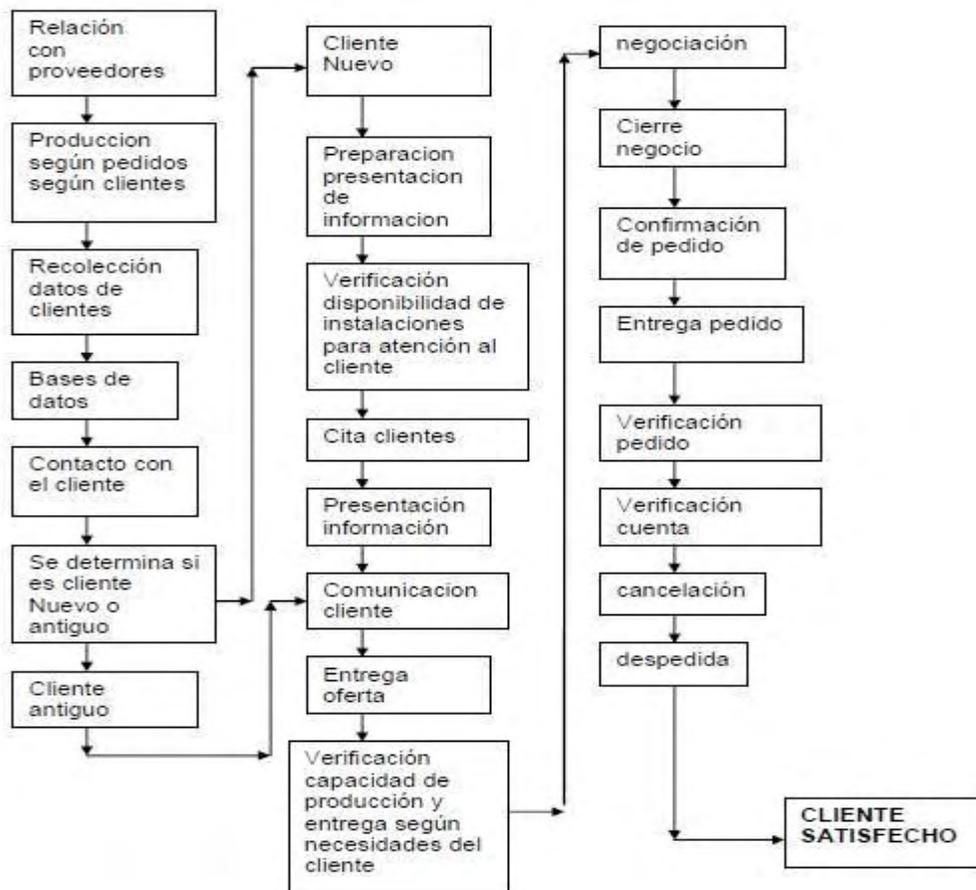
11.3.7 Impacto esperado con el desarrollo de la propuesta. Los principales cambios que se espera se produzcan con la implementación de este diseño del Proceso de Atención al Cliente son:

En lo económico la incidencia será directa tanto en AGROSUZUKI como en sus clientes, ya que al trabajar por procesos muchos de los controles y pasos se eliminan y se deja de atender un mismo pedido, queja, solicitud por dos o más asesores, lo que da como resultado un ahorro significativo de recursos, tanto humanos como materiales, mejorando la situación económica; la ciudadanía en general podrá presentar sus requerimientos y ser atendidos sin pérdida de tiempo y recursos.

La sociedad en general será beneficiada al contemplarse la atención al cliente en una sola área que se ubicará en todos los puntos de atención que dispone AGROSUZUKI, ya que se evitará que las personas deambulen por todas las instalaciones. La información que se podrá brindar a la ciudadanía en general será completa, oportuna y de fácil acceso.

Se mejorará totalmente la imagen de la Empresa, lo que se reflejará en los índices correspondientes y que son evaluados periódicamente por los organismos de control, ya que al estar perfectamente definidos los procedimientos que componen el proceso de Atención al Cliente y que contempla la participación de todas las áreas de la Empresa, se podrá realizar el seguimiento y control en una forma muy ágil, permitiendo con eso atender un porcentaje muy elevado de los pedidos, adicionalmente se podrá disponer de información estadística e indicadores en forma ágil y oportuna.

Figura 12. Ruta del cliente satisfecho en AGROSUZUKI



Fuente: Esta Investigación.

11.3.8 Presupuesto Plan Operativo

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO					
CONCEPTO	NÚMERO	TIEMPO EN DÍAS	VALOR POR DÍA	VALOR POR UNIDAD	VALOR TOTAL
Implementación de un Buzón de Sugerencias:					
Buzón de sugerencias	1			\$ 72.600	\$ 85.000
Línea telefónica	1			\$ 450.000	\$ 450.000
Papelería mensual	1			\$ 50.000	\$ 50.000
Persona que atiende la línea o realiza mantenimiento del buzón de sugerencias				\$ 350.000	\$ 350.000
Seminario de Capacitación Servicio al Cliente	1	15	\$ 50.000		\$ 750.000
Honorarios Asesor de Sistemas de Gestión de Calidad	1	30	\$ 50.000		\$ 1.500.000
Adquisición base de datos	1				\$ 2.000.000
Adquisición software asignación de turnos	1				\$ 3.000.000
				TOTAL	\$ 8.185.000

CONCLUSIONES

Las empresas de hoy que brindan productos y servicios sin importar el mercado al que se enfoquen requieren poner más énfasis en la atención al cliente, ya que como hemos visto en el desarrollo de nuestro trabajo el cliente es la parte medular de toda organización.

Es necesario recalcar que es también relevante considerar que una empresa se complementa de dos tipos de clientes: interno (funcionarios) y externo (compradores) que permiten su desarrollo o su estancamiento en cuento a su desempeño funcional.

Se puede decir que AGROSUZUKI se caracteriza por ofrecer motocicletas de alta tecnología (productos de alta calidad); sin embargo es importante que los directivos enfaticen más la presencia del cliente colocando como núcleo del mismo; ya que la percepción de este ayuda a la comercializadora a medir su desempeño y de esta forma permite tomar acciones correctivas para mejorarlo.

En cuanto al trabajo de práctica, se puede decir que representa un gran aporte para la aplicación de conocimientos adquiridos por el estudiante en la academia, así como para el desarrollo de nuevas habilidades tales como la comunicación, el trabajo en equipo, el desarrollo de proyectos y el manejo de herramientas informáticas. Contribuye también a redimensionar la perspectiva que se tiene sobre la universidad y la carrera, ya que después de hacer el trabajo de grado se hace un continuo paralelismo entre la academia y la realidad empresarial, a partir del cual el estudiante se encuentra en capacidad de aportar ideas para el mejoramiento tanto de la empresa como de la institución educativa. Además, es un primer acercamiento con la realidad laboral, una experiencia que influye significativamente en la toma de decisiones futuras de gran importancia para la vida del estudiante, como son, entre otras, continuar con estudios de postgrado, iniciar carrera laboral inmediatamente se gradúe, formar su propia empresa o dedicarse a la docencia e investigación.

RECOMENDACIONES

A corto plazo AGROSUZUKI debe plantear cambiar de un modelo funcional a la Gestión por Procesos que percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente y la eficiencia de las actividades de la misma. Mediante ella se hace frente a los problemas de la organización funcional (como el surgimiento de nichos de poder, el aumento de la burocracia y la inercia ante los cambios del entorno), se ayuda a entender mejor cómo se hacen las cosas dentro de la organización, cuáles son los productos de ésta y cuál es el rol de los individuos, y se genera conciencia en relación a que son los procesos y sus productos los que realmente intervienen con los clientes.

A mediano y largo plazo se recomienda a la empresa implementar el Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2008. Dado que para realizar esta labor debe realizarse el levantamiento de los procesos se requiere como insumo indispensable la documentación actualizada de dichos procesos, se recomienda que antes de iniciar este levantamiento se realice una reunión entre los encargados del Comité de Calidad conformado previamente, en la cual no sólo se revise la situación actual de la documentación sino también se analice la posibilidad de diseño y mejora de los procesos a trabajar.

Para la documentación de procesos también es indispensable la participación y el trabajo en equipo con los miembros de éstos, por lo cual se extiende la recomendación anterior relación a la motivación e incremento del nivel de importancia en percibida sobre el tema de Gestión por Procesos y los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Adicionalmente se sugiere, para llevar a cabo esto, explicar la relevancia, pertinencia y relación de dichos enfoques con el mejoramiento de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, Thomas. Como gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. Bogotá: Mc Graw Hill, 1992. 205 p.

CLERY AGUIRRE, Arturo Guillermo. Calidad Total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/aplicacioncalidadtotal/default7.asp

DEMING, William E. Como salir de la crisis. México: Ediciones Alfaomega S.A, 1980. 356 p.

GALLOWAY, Dianne. Mejor Continua de Procesos. Barcelona: Gestión 2000, 2000.146 p.

GARCÍA, Wilmer. El método Deming. Disponible en: <http://wilmergarcia89.wordpress.com/2011/10/23/>

GIBSON, James. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 908 p.

HARRINGTON, H.J. Administración total del mejoramiento continuo. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 309 p.

NAVARRETE, Hernando Marino. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega, 2001. 146 p.

PANDE, Peters. Las Claves del Seis Sigma. La Implementación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial. Madrid: Mc Graw Hill, 2002. 360 p.

REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica. Primera y segunda parte. México: Editorial Limusa-Wiley SA, 1995. 396 p.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista para análisis interno sobre procesos y procedimientos

OBJETIVO: Identificar posibles problemas al interior de cada proceso para mejorarlo.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO _____

1. ¿Con que frecuencia es supervisado su en el día?

SIEMPRE _____
CASI SIEMPRRE _____
CASI NUNCA _____
NUNCA _____
UNA VEZ _____

2. ¿En cuales de los siguientes ítems percibe problemas durante el desarrollo del proceso que realiza?

EQUIPO DE OFICINA INADECUADO _____
DEMORA OCASIONADA POR OTRO EMPLEADO _____
ESPECIFICACIONES INCORRECTAS _____
AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO INADECUADO _____
OTRA ____ CUAL _____
NINGUNA _____

3. ¿Considera algún paso de su proceso innecesario porque le ocasiona problemas? _____

4. ¿Califique su eficiencia con los recursos que le asignan?

EXCELENTE _____
BUENA _____
REGULAR _____
MALA _____

5. ¿Qué sugiere para incrementar su efectividad (eficiencia y eficacia) en su proceso? _____

6. ¿Cuál es su mayor problema cuando va prestar el servicio al cliente?

Anexo B: Estudio del cliente actual

OBJETIVO: Recolectar información para identificar falencias en el proceso de servicio al cliente para formular un Plan de Mejoramiento.

En nombre de Agrosuzuki le expresamos un cordial saludo y el agradecimiento al contestar el siguiente cuestionario para el desarrollo de un sondeo dirigido a los clientes actuales de la empresa.

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Qué impresión le causó el servicio que se le brindó?

a. Buena _____ b. Regular _____ c. Mala _____

2. ¿Cuál fue la necesidad o motivación que lo impulsó a visitar AGROSUZUKI? _____

3. ¿Con qué frecuencia visita AGROSUZUKI?

Varias veces a la semana _____

Una vez a la semana _____

Una vez al mes _____

Una vez cada 2 meses _____

Una vez al año _____

Muy rara vez _____

4. ¿Qué productos de AGROSUZUKI compra?

a. Maquinaria liviana

b. Motocicletas

c. Lubricantes

d. Repuestos

5.Cuál es la percepción que tiene usted de AGROSUZUKI en cuanto a:

a. Atención

Buena _____ Regular _____ Mala _____

b. Presentación del personal

Buena _____ Regular _____ Mala _____

c. Precio de los productos

Buena _____ Regular _____ Mala _____

d. Calidad del servicio
Buena _____ Regular _____ Mala _____

e. Calidad de los productos
Buena _____ Regular _____ Mala _____

6. ¿Por qué prefiere AGROSUZUKI?

- a. Atención _____
- b. Presentación del personal _____
- c. Precio de los productos _____
- d. Calidad del servicio _____
- e. Calidad de los productos _____

7. ¿Qué cambios debería hacer AGROSUZUKI para mejorar su servicio?

- a. Mejorar atención _____
- b. Mejorar precios _____
- c. Promociones _____
- d. Otro _____ ¿Cuál? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN