



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

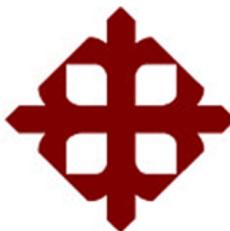
**TÍTULO:  
DESARROLLO DE UN MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN  
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA CADELAES CÍA.  
LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA.**

**AUTORA:  
Sánchez Luna Mary Viviana**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:  
Guzmán Barquet Eduardo Ing.**

**Guayaquil, Ecuador  
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Mary Viviana Sánchez Luna, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

**TUTOR**

\_\_\_\_\_  
Ing. Eduardo Guzmán Barquet

**REVISORES**

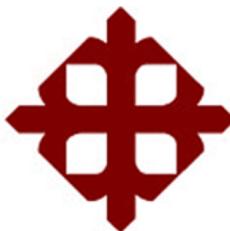
\_\_\_\_\_  
Ing. Pedro Murillo Martínez Mgs.

\_\_\_\_\_  
Ing. Paola Traverso Holguín, MBA

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
Mgs. Darío Vergara Pereira

**Guayaquil, a los 17 días del mes de Diciembre del año 2013.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Mary Viviana Sánchez Luna**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “Desarrollo de un Manual de Procesos de Gestión para el mejoramiento de la calidad del servicio y la atención al cliente en la empresa CADELAES Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca.”, previo a la obtención del **Título de Ingeniera Comercial** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 17 días del mes de Diciembre del año 2013.**

**LA AUTORA**

---

**Mary Viviana Sánchez Luna**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Mary Viviana Sánchez Luna**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Desarrollo de un Manual de Procesos de Gestión para el mejoramiento de la calidad del servicio y la atención al cliente en la empresa CADELAES Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 17 días del mes de Diciembre del año 2013.**

**LA AUTORA**

---

**Mary Viviana Sánchez Luna**

## **AGRADECIMIENTO**

El tiempo de Dios es perfecto. A Él agradezco las bendiciones recibidas, la manera que ha tenido de mostrarme su grandeza y aquella forma casi inexplicable de decirme que éste es el momento preciso para subir un peldaño más.

Agradezco también a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la noble institución que me acogiera en sus aulas en los inicios de mi carrera y que luego me abrió sus puertas para poder seguir formándome aún estando lejos y pese a las nuevas responsabilidades que la vida puso en mi camino.

A mi tutor, Ing. Eduardo Guzmán Barquet, quien me ha guiado de manera acertada en mi proceso de titulación y en el desarrollo del presente trabajo investigativo. Un agradecimiento por su paciencia y consideración.

*Mary Viviana Sánchez Luna*

## DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo inconmensurable a mis padres, Dionisio y Maritza, por ser ellos mi ejemplo de vida y los merecedores de este título, porque gracias a ellos, a su impulso, amor y comprensión, esta meta se hizo realidad.

A la memoria de una persona amada que jugó un papel importante en mi formación. A ella, por su entrega, por su protección y sus cuidados, porque también era su sueño verme titulada y hasta el último instante tuvo presente que era un paso que me faltaba dar. A ella, porque sé que lo está esperando, porque tengo la convicción de que comparte mis triunfos y mis derrotas desde allá el cielo en el que se encuentra. Para ti, abuelita.

A mi esposo, Franklin, por su paciencia, por el respeto que ha mostrado ante mis obligaciones estudiantiles y por el apoyo recibido para que pueda ver culminada esta etapa de mi vida.

A mi pequeña hija, María Dalia, por ser mi inspiración, mi fuerza, mi razón de despertar a diario y la dueña de cada uno de mis latidos. A ella, por ser la bendición más grande que he recibido de Dios cuando le pedí un motivo que le diera sentido a mi existencia. A ella, porque es un ser de luz que me ha iluminado.

A todas las personas que de alguna manera están involucradas en este instante de mi vida por el amor y apoyo recibidos.

*Mary Viviana Sánchez Luna*

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

Mgs. Darío Vergara Pereira

DIRECTOR DE LA CARRERA

---

Ing. Pedro Murillo Martínez Mgs.

REVISOR 1

---

REPRESENTANTE DEL SED

---

Ing. Paola Traverso Holguín, MBA

REVISOR 2

---

Ing. Eduardo Guzmán Barquet

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. EDUARDO GUZMÁN BARQUET  
TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	
AUTORIZACIÓN	
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	vii
CALIFICACIÓN .....	viii
ÍNDICE GENERAL .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS .....	xvi
RESUMEN .....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA .....	5
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.6 OBJETIVO GENERAL .....	10
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.8 JUSTIFICACIÓN .....	11
CAPÍTULO II .....	13
MARCO REFERENCIAL .....	13

2.1	MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.1	Los procesos.....	13
2.1.2	Manual de los procedimientos.....	14
2.1.3	Etapas para la elaboración de Manuales de Procedimiento.....	15
2.1.4	Metodología para elaboración de manuales de procedimientos.....	18
2.1.5	Procesos de gestión de bodega.....	22
2.1.6	Procesos de gestión de ventas y atención al cliente.....	25
2.2	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	28
2.2.1	Comportamiento directivo.....	28
2.2.2	Cultura organizacional.....	29
2.2.3	Estructura de la organización.....	29
2.2.4	Factores competitivos.....	30
2.2.5	Tecnología.....	30
2.2.6	Enfoque al cliente.....	31
2.2.7	Liderazgo.....	31
2.2.8	Participación del personal.....	32
2.2.9	Enfoque basado en procesos.....	32
2.2.10	Enfoque de sistema para la gestión.....	32
2.2.11	Mejora continua.....	33
2.2.12	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.....	33
2.2.13	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	34
2.2.14	Cadena de Valor.....	34
2.2.15	Análisis ABC.....	34
2.2.16	Diagrama de recorrido de los productos.....	35
2.2.17	Cursograma analítico.....	36
	CAPÍTULO III.....	37
	METODOLOGÍA.....	37

3.1	MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.2	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.3	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	40
3.4	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA .....	40
3.5	DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	42
3.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	43
3.7	CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
	CAPÍTULO IV .....	45
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	45
4.1	RESULTADOS OBTENIDOS POR OBSERVACIÓN - MATRICES DE IMPACTO. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. ....	45
4.1.1	Definición de la situación interna actual .....	45
4.1.2	Matrices de prioridades .....	63
4.1.3	Matriz de factores clave del medio interno de CADELAES.....	64
4.1.3.1	Cadena de Valor de CADELAES Cía. Ltda.....	68
4.1.4	Breve análisis externo de CADELAES Cía. Ltda.....	69
4.2	RESULTADOS OBTENIDOS POR ENCUESTAS. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	70
4.2.1	Encuesta a los clientes.....	70
4.2.2	Encuesta al Recurso Humano .....	80
	CAPITULO IV .....	87
	PROPUESTA ALTERNATIVA.....	87
5.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	87
5.2	OBJETIVO.....	87
5.3	ALCANCE .....	87
5.4	IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS.....	87
5.5	DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	88
	CONCLUSIONES.....	135
	RECOMENDACIONES.....	137

BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXO 1.....	141
ANEXO 2.....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis ABC de CADELAES .....	60
Tabla 2. Pregunta N°1. Clientes .....	70
Tabla 3. Pregunta N°2. Clientes .....	71
Tabla 4. Pregunta N°3. Clientes .....	72
Tabla 5. Pregunta N°4. Clientes .....	73
Tabla 6. Pregunta N°5. Clientes .....	74
Tabla 7. Pregunta N°6. Clientes .....	75
Tabla 8. Pregunta N°7. Clientes .....	76
Tabla 9. Pregunta N°8. Clientes .....	77
Tabla 10. Pregunta N°9. Clientes .....	78
Tabla 11. Pregunta N°10. Clientes .....	79
Tabla 12. Pregunta N°1. Personal CADELAES .....	80
Tabla 13. Pregunta N°2. Personal CADELAES .....	81
Tabla 14. Pregunta N°3. Personal CADELAES .....	82
Tabla 15. Pregunta N°4. Personal CADELAES .....	83
Tabla 16. Pregunta N°5. Personal CADELAES .....	84
Tabla 17. Pregunta N°6. Personal CADELAES .....	85
Tabla 18. Pregunta N°7. Personal CADELAES .....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Simbología de flujogramas administrativos .....	21
Gráfico 2. Simbología ASME para cursograma analítico.....	36
Gráfico 3. Pregunta N°1 a los clientes .....	70
Gráfico 4. Pregunta N°2 a los clientes .....	71
Gráfico 5. Pregunta N°3 a los clientes .....	72
Gráfico 6. Pregunta N°4 a los clientes .....	73
Gráfico 7. Pregunta N°5 a los clientes .....	74
Gráfico 8. Pregunta N°6 a los clientes .....	75
Gráfico 9. Pregunta N°7 a los clientes .....	76
Gráfico 10. Pregunta N°8 a los clientes .....	77
Gráfico 11. Pregunta N°9 a los clientes .....	78
Gráfico 12. Pregunta N°10 a los clientes .....	79
Gráfico 13. Pregunta N°1. Personal CADELAES.....	80
Gráfico 14. Pregunta N°2. Personal CADELAES.....	81
Gráfico 15. Pregunta N°3. Personal CADELAES.....	82
Gráfico 16. Pregunta N°4. Personal CADELAES.....	83
Gráfico 17. Pregunta N°5. Personal CADELAES.....	84
Gráfico 18. Pregunta N°6. Personal CADELAES.....	85
Gráfico 19. Pregunta N°7. Personal CADELAES.....	86
Gráfico 20. Organigrama CADELAES Cía. Ltda. ....	92
Gráfico 21. Cursograma analítico actual de Recepción y Almacenamiento de Mercadería ..	96
Gráfico 22. Cursograma analítico propuesto de Recepción y Almacenamiento de Mercadería .....	97
Gráfico 23. Diagrama de flujo. Proceso de recepción y almacenamiento de mercadería. ....	98
Gráfico 24. Formato de Control de Caducidades .....	101

Gráfico 25. Distribución de los productos en las bodegas de la planta principal y Recorrido del Proceso de Recepción y Almacenamiento de Mercaderías. Frutos Secos. ....	106
Gráfico 26. Formato de Control de Mermas .....	107
Gráfico 27. Formato de Nota de Ingreso a Bodega .....	109
Gráfico 28. Cursograma analítico actual de Despacho de la Mercadería .....	110
Gráfico 29. Cursograma analítico Propuesto de Despacho de la Mercadería .....	111
Gráfico 30. Diagrama de Flujo. Despacho de mercadería .....	112
Gráfico 31. Formato de Nota de Pedido.....	113
Gráfico 32. Formato de Nota de Egreso de Bodega .....	116
Gráfico 33. Cursograma Analítico Actual del Proceso de Pedido de Clientes .....	119
Gráfico 34. Cursograma Analítico Propuesto del Proceso de Pedido de Clientes .....	120
Gráfico 35. Diagrama de Flujo. Pedidos de clientes .....	121
Gráfico 36. Formato Nota de Pedido de Clientes. ....	125
Gráfico 37. Formato Proforma Clientes. ....	126
Gráfico 39. Cursograma Analítico Actual Proceso Atención al Cliente .....	127
Gráfico 40. Cursograma Analítico Propuesto Proceso Atención al Cliente .....	128
Gráfico 41. Diagrama de Flujo. Atención del cliente en el punto de venta. ....	129

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Unidad de observación: Comportamiento directivo .....	45
CUADRO 2. Unidad de observación: Cultura organizacional .....	47
CUADRO 3. Unidad de observación: Estructura de la organización .....	50
CUADRO 4. Unidad de observación: Factores competitivos .....	52
CUADRO 5. Unidad de observación: Tecnología .....	55
CUADRO 6. Unidad de observación: Bodegas e inventarios.....	57
CUADRO 7. Matriz de prioridades. Fortalezas.....	63
CUADRO 8. Matriz de prioridades. Debilidades. ....	63
CUADRO 9. Matriz de factores clave del medio interno de CADELAES. ....	67
CUADRO 10. Cadena de Valor de CADELAES Cía. Ltda. ....	68
CUADRO 11. Indicadores de seguimiento. ....	134

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo “Desarrollo de un Manual de Procesos de Gestión para el mejoramiento de la calidad del servicio y la atención al cliente en la empresa CADELAES Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca.”, comprende el diagnóstico de la realidad actual de una empresa importadora y distribuidora de especias, condimentos y frutos secos, CADELAES Cía. Ltda. en cuanto a sus procesos de gestión.

Con la premisa de que los procesos más importantes, es decir los que tienen que ver directamente con la satisfacción del cliente, presentan serias falencias en su desarrollo debido a que son manejados de manera empírica, rutinaria y artesanal, se desarrolla una metodología basada en matrices de impacto, matrices de prioridades, matrices de factores clave e instrumentos como la encuesta a los clientes y al recurso humano. Todo con el objetivo de analizar la realidad actual en cuanto a los procesos y con ello diseñar un Manual de Procesos de Gestión que se enfoque principalmente en mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente.

Después de todo el proceso de diagnóstico se llegó a la conclusión de que los procesos principales que mayores deficiencias presentan son los relacionados con bodegas y ventas, de los cuales se desprenden una serie de subprocesos, los mismos que son diseñados de acuerdo a la realidad de CADELAES y descritos de una manera concreta y precisa para su fácil interpretación.

Todo el trabajo investigativo está plasmado en el presente documento, el mismo que servirá de base para que los dirigentes y el personal relacionado con bodegas y ventas de la empresa en estudio, lo utilicen la manera más conveniente y con ello logren optimizar sus principales procesos.

**Palabras Claves:** diagramas de flujo, manual de procesos, diagnóstico interno, atención al cliente, bodegas.

## ABSTRACT

The current research "Developing a Management Process Manual for improving service quality and customer service in CADELAES Co. Ltd. in Cuenca", includes the diagnosis of the current reality of an importer and distributor of spices, seasonings and nuts, CADELAES Co. Ltd. in their management processes.

With the premise that the most important processes that deal directly with customer satisfaction, have serious flaws in their development because they are handled empirically, develops a methodology based on matrices impact, priority matrices, matrices of key factors and tools such as customer and human resources survey. All with the aim of analyzing the current situation in terms of the processes and design a Management Process Manual that focuses primarily on improving the quality of service and customer care.

After the diagnostic process is concluded that the processes that have major deficiencies are associated with storage and sales, which release a series of threads that are designed according to the reality of CADELAES and described in a concrete and precise way for easy interpretation.

All research work is stated in this document, it will be the basis for the leaders and staff involved with storage and sales of the company use it in convenient way and achieve optimize their main processes.

**Keywords:** flow charts, manual processes, internal diagnostics, customer service, storage.

## INTRODUCCIÓN

El mercado de las **especias, hierbas, condimentos y frutos secos** es un mercado dinámico que mueve millones de dólares a nivel mundial. Por ejemplo, uno de los principales sectores donde se comercializan estos productos es la Unión Europea donde, según el IBCE<sup>1</sup> (2010), entidad que ha analizado el comercio de estos productos entre Europa y América Latina, el consumo de hierbas y especias de la UE al 2008 fue de 336.000 toneladas con un evidente crecimiento anual moderado.

De acuerdo al IBCE (2010), entre los principales países consumidores de especias, hierbas, condimentos y frutos secos se encuentran: Estados Unidos, Francia, Japón, Reino Unido, Alemania, Rumania, Hungría. A nivel mundial las especias más consumidas son la pimienta, el pimentón dulce, canela, jengibre, comino, anís, entre otras; mientras que las hierbas más compradas son el perejil, tomillo, romero, laurel y orégano.

De igual manera, existe un gran dinamismo en el mercado mundial de frutos secos, que a la par de las especias, hierbas y condimentos, constituyen un sector de la economía que se mueve de acuerdo a las tendencias gastronómicas en auge. Esta tendencia creciente en el mercado de los frutos secos se evidencia con un claro ejemplo de incremento en su consumo en países como Estados Unidos y Canadá. Según datos del Economic Research Service del USDA<sup>2</sup> en un estudio publicado por la ODEPA<sup>3</sup> (2010), el consumo per cápita de estos productos se ha incrementado de 2,3 libras en los años noventa a 3,3 libras promedio en el presente siglo.

---

<sup>1</sup> Instituto Boliviano de Comercio Exterior

<sup>2</sup> Departamento de Agricultura de Estados Unidos (por sus siglas en Inglés)

<sup>3</sup> Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura de Chile

En Latinoamérica la realidad es similar ya que en todos los países, de acuerdo a su cultura gastronómica, se utilizan diversidad de especias y condimentos que marcan una tradición dentro sus hábitos alimenticios. De igual manera, la demanda creciente y las nuevas tendencias de cocina internacional que va creciendo en la región, hacen que el consumo de especias se convierta en un mercado altamente dinámico con tendencias de crecimiento.

Un país latinoamericano pionero en producir y exportar una importante cantidad de frutos secos al mundo es Chile. Según estadísticas de la FAO<sup>4</sup> en un estudio de la ODEPA (2010), en este país sudamericano en el año 2008 se produjo un total de 6,7 millones de toneladas de frutos secos, de las cuales el 31% corresponde a almendras y el 25% a nueces. El 44% restante se distribuye entre castañas, avellanas, pistachos y demás.

En Ecuador, el mercado de las especias, condimentos y frutos secos es un sector de la economía del que no se cuenta con datos estadísticos contundentes, sin embargo, dada la creciente demanda de los ecuatorianos por estos productos, es evidente que la comercialización interna y externa avanza a pasos gigantes.

Al centro-sur de la sierra ecuatoriana se ubica la ciudad de Cuenca, una de las tres principales ciudades del país. Su nombre oficial es Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca y es la capital de la provincia del Azuay. En su casco urbano tiene un población de 277.374 habitantes y como cantón cuenta con 505.585 incluyendo todas sus parroquias rurales y urbanas, según datos del Censo de Población y Vivienda 2010 del INEC<sup>5</sup>.

La ciudad de Cuenca es denominada la Atenas del Ecuador por su diversidad cultural y su fastuosa arquitectura. De igual manera, es una urbe

---

<sup>4</sup> Food and Agricultural Organization

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

que se caracteriza por estar cargada de costumbres, tradiciones y cultura, por su aporte a las artes y por ser lugar de nacimiento de ilustres personajes de la historia ecuatoriana.

Uno de los elementos que forma parte de la identidad cultural de Cuenca es su gastronomía. La tradición en la cocina cuencana proviene no sólo de sus conocimientos ancestrales sino de una fusión cultural producida en la época de la conquista española. Desde entonces, el campo gastronómico tradicional y típico de la zona se ha visto enriquecido por una multitud de elementos propios y foráneos que hoy forman parte de la esencia culinaria cuencana.

A la par que la tradición gastronómica de la ciudad se mantiene viva y es un atractivo para miles de turistas que llegan al año, crece también una tendencia de cocina internacional, la misma que ha hecho de Cuenca una ciudad gourmet.

Dentro de esta ciudad, se encuentra la Empresa Importadora y Distribuidora de Especies, Condimentos y Frutos secos, CADELAES Cía. Ltda. Es una empresa de estructura familiar iniciada en el año 1988. Desde sus inicios, se dedicó a la comercialización de especias, condimentos y frutos secos, y con el paso del tiempo ha logrado una gran porción del mercado local con gran aceptación debido a que cubre las necesidades de una ciudad altamente gastronómica.

La apertura de la empresa al comercio internacional se inició con la importación de especias, condimentos y frutos secos de países como Siria, India, Chile y Argentina; y hoy estas importaciones alcanzan más del 40% de los productos que comercializa, algunos de ellos difíciles de conseguir en nuestra localidad. Esta es una gran ventaja competitiva con la que cuenta CADELAES Cía. Ltda.

Entre los productos que CADELAES Cía. Ltda. importa se encuentran:

- Canela de Sri Lanka
- Comino de India y Siria
- Lenteja de Canadá
- Canguil de Argentina
- Pasas, ciruelas pasas y almendras de Chile
- Anís estrellado y Clavo de olor de China

Cada una de sus importaciones tiene una frecuencia aproximada de 4 meses, y la cantidad que suelen importar corresponde a 2000 sacos y/o cajas, dependiendo del producto. Las principales marcas que importan son Agroprodex, Frutexsa, Bella Crimpson, Bissman especialmente en frutos secos tales como pasas y ciruelas pasas. (Tapia R., comunicación personal, marzo del 2013)

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

CADELAES Cía. Ltda., a través de los años ha ido creciendo en tamaño, en recursos humanos y en la oferta de productos. Es una empresa que se caracteriza por tener productos diferenciados, variados y a precios altamente competitivos gracias a la importación directa de muchos de ellos. Actualmente, la empresa cuenta con 1556 tipos de productos, 98 proveedores, 4955 clientes, 2 sucursales, 2 directivos y 18 trabajadores.<sup>6</sup>

Su línea de productos ha sido ampliada y actualmente no sólo comercializa especias, condimentos, hierbas y frutos secos, sino que se ha ampliado a la comercialización de productos para cocina gourmet y japonesa, productos para repostería, confitería, productos light y químicos para la industria alimenticia.

Entre sus principales proveedores se destacan las empresas importadoras BASESURCORP, ECUNE, CORPORACIÓN DELICO CÍA. LTDA., MINERVA, VIDLET S.A. de la ciudad de Guayaquil; INSUALIMCO, AMAEBI, CONSORCIO ALIMEC, de la ciudad de Quito; ORTIZ Y JÁCOME DE COMERCIO y DISTRIBUCIONES LAURA NARVÁEZ de la ciudad de Cuenca; entre otros. (Tapia R., comunicación personal, marzo del 2013)

Entre sus principales clientes se destacan las industrias alimenticias tales como: Industria de Alimentos LA EUROPEA; EMBUANDES Fábrica de Embutidos los Frailes; Industrial LINGESA S.A. de Productos La Cena; PAN

---

<sup>6</sup> Base de datos Sistema Informático Microzam 2.0. utilizado en CADELAES Cía. Ltda.

DEL ECUADOR S.A.; Embutidos Piggis PIGEM CÍA.LTDA.; entre otros. Otra categoría importante de clientes la constituyen los hoteles, restaurantes y panaderías de la ciudad de Cuenca tales como: HOTEL ORO VERDE, Heladerías TUTTO FREDDO; DELIPANESA S.A.; Hacienda Dos Chorreras; Jardines de San Joaquín, etc.

Las Escuelas de Gastronomía de la ciudad de Cuenca, tales como Instituto Superior San Isidro, Instituto Tecnológico Sudamericano, CENFHOGT, Cámara de Turismo del Azuay, CECAEM, entre otros, son también clientes relevantes de CADEALES Cía. Ltda. ya que no solo son clientes como institución sino que derivan a cientos de estudiantes de las artes culinarias los cuales también forman parte de la amplia lista de consumidores de la empresa en estudio.

Otro segmento importante de clientes está formado por los negocios minoristas de la ciudad de Cuenca y sus alrededores; además, amas de casa y aficionados a la gastronomía que descubren en CADELAES la característica particular y distintiva de encontrar todo lo necesario en un solo lugar.

Todas estas ventajas competitivas hacen de CADELAES una empresa en constante crecimiento. Sin embargo, dentro de su estructura interna, en su sistema administrativo y en sus principales procesos existen serias falencias que merman la eficiencia de sus procedimientos afectando directamente la atención al cliente.

Básicamente, dentro de CADELAES son los procesos de gestión los que presentan serias deficiencias en su desarrollo ya que son llevados de manera empírica y rutinaria, basados solamente en la experiencia y en la percepción de sus dirigentes.

Es claro que los actuales procesos fueron diseñados para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado, pero en la actualidad esa realidad es diferente ya que la empresa se está enfrentado a un mercado más dinámico donde los clientes son más exigentes, la competencia es mayor y esto constituye un verdadero reto que hay que afrontar.

En otras palabras, la empresa presenta una inercia excesiva ante los cambios y, debido a ello, los procesos actuales no están definidos, son obsoletos y poco técnicos, lo cual desencadena una serie de barreras y obstáculos que se traducen en una deficiente atención al cliente.

Entre los procesos de gestión que más falencias presentan se encuentran los relacionados a la gestión de almacén o bodega; gestión de ventas con sus respectivos procesos de atención al cliente, ventas, pedidos de clientes, cobranzas, manejo de quejas y reclamos; gestión de compras y pagos.

El manejo de inventarios y bodegas tiene como debilidades que los procesos de recepción, almacenamiento y entrega de mercadería tienen pobremente definidas las actividades, funciones y responsabilidades, por lo cual, se presenta el problema de las mermas, desperdicios, bajo control de caducidades de productos, entre otros.

Los procesos relacionados con ventas, pedidos de clientes, atención al cliente y facturación, pese a que son procesos que se interrelacionan, se manejan de una manera poco automatizada y con una deficiente coordinación entre actividades, lo cual conlleva a que frecuentemente se cometan errores en los pedidos y en la facturación, y por ende esa situación afecta al proceso de ventas y atención al cliente. Además, existe una gran cantidad de carteras vencidas de clientes muchas de las cuales son de difícil recuperación.

En cuanto a las gestiones de compras y pagos a proveedores, que son actividades relacionadas con el área de administración y contaduría, presentan como falencias la escasez de políticas y normas que rijan los procesos, por lo cual el control se dificulta dando como resultado una tensa relación proveedor-empresa.

Todo este diagnóstico previo fue realizado en las propias instalaciones de CADELAES Cía. Ltda. desde el mes de Octubre del 2010 hasta Junio del 2011 con el objetivo de obtener mayor cantidad de información por medio de las técnicas investigativas necesarias.

## **1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Este resumido análisis de los procesos de gestión que en la actualidad se llevan a cabo en CADELAES Cía. Ltda. permite tener una visión general de la situación administrativa de la empresa, la cual no es del todo satisfactoria y presenta falencias profundas enraizadas en los procesos.

Todo ello conlleva a pensar en una gama de posibles soluciones factibles para, de alguna manera, definir, diseñar y mejorar los procesos. Sin embargo, lo que se pretende con este proyecto investigativo va más allá de simplemente proponer una mejora en la empresa, ya que si se toma en cuenta que los problemas son profundos, hablar de una mejora sería tan solo implementar medidas superficiales con el riesgo de que se vuelva a caer en los mismos errores.

Es claro que con el pasar del tiempo las tareas y actividades internas en CADELAES se han tornado complejas y ya no corresponden a una empresa pequeña que se pueda manejar de manera empírica. En la actualidad, independientemente de su tamaño, las empresas deben contar con un material o instrumento que agrupe los procedimientos, las funciones, normas, políticas, responsabilidades, documentos intervinientes, etc. y con

ello definir aquellas actividades y tareas que conjuntamente forman los procesos para las diferentes áreas de la empresa.

Es por ello que se considera que la herramienta adecuada para transformar y organizar de manera contundente a CADELAES Cía. Ltda. radica en el diseño de un MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema investigativo se ubica en la ciudad de Cuenca, instalaciones de la empresa CADELAES Cía. Ltda. en la calle Eloy Alfaro y Padre Monroy. El tiempo de diagnóstico se considera desde octubre del 2010 a junio del 2011.

### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera se pueden optimizar los procesos de gestión que mayores falencias presentan en CADELAES Cía. Ltda. para lograr el mejoramiento de la calidad del servicio y la atención al cliente?

### **1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es la situación actual de CADELAES Cía. Ltda. en cuanto a sus procesos de gestión?
- ¿Cuáles son las necesidades y requerimientos de los clientes de CADELAES que no son debidamente atendidos y que tienen que ver con las falencias en los procesos?

- ¿Qué nivel de conocimiento técnico dispone el recurso humano de CADELAES Cía. Ltda. en cuanto a los procesos y qué nivel de conocimiento requiere?
- ¿Qué procesos de gestión deben ser diseñados y documentados en el Manual de Procesos de Gestión de CADELAES?
- ¿De qué manera se puede realizar el seguimiento y control adecuado a los nuevos procesos diseñados?

## **1.6 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Manual de Procesos de Gestión para el mejoramiento de la calidad del servicio y la atención al cliente en CADELAES Cía. Ltda.

## **1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar la situación actual de CADELAES Cía. Ltda. para determinar los procesos de gestión que están fallando.
- Indagar las necesidades y requerimientos de los clientes de CADELAES que no son debidamente atendidos y que tienen que ver con las falencias en los principales procesos de gestión.
- Determinar las características del recurso humano de CADELAES Cía. Ltda. para conocer su nivel de conocimiento técnico en la ejecución de los procesos.
- Mejorar y diseñar los procesos empíricos existentes en CADELAES Cía. Ltda.

- Establecer indicadores de seguimiento y control de los nuevos procesos de gestión diseñados.

## **1.8 JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día, el mundo de los negocios se desenvuelve en un ambiente donde los clientes determinan lo que quieren, disponen de más información y conocimiento de los productos, su poder de negociación aumenta; además, la competencia se ha hecho más intensa, y esto trae como efecto que las empresas, si quieren surgir en este ambiente cada vez más competitivo, estén preparadas para enfrentar los cambios que todo ello implica.

Si se toma en cuenta, que los procesos de gestión son una parte importante dentro de la administración de las empresas, especialmente, cuando se trata de agregar valor a los productos o servicios y con ello llegar a la plena satisfacción del cliente, se debe considerar que las organizaciones inteligentes no sólo deben contar con dichos procesos para la producción de productos y servicios, sino que es necesario que estos sean cuidadosamente revisados y corregidos a su debido tiempo.

Como se mencionó anteriormente, CADELAES Cía. Ltda. es una empresa que tiene errores profundos en sus procesos de gestión que, más que nada, tienen que ver con la falta de organización, diseño y control de los mismos, pues la empresa a pesar de haber crecido a través de los años, sigue siendo administrada de manera empírica y basada en el conocimiento que tienen sus propietarios acerca del mercado en el que se desenvuelven.

CADELAES Cía. Ltda. es una empresa que necesita imperantemente identificar y descartar las creencias arraigadas que sus dirigentes tienen sobre su administración, desprenderse de la rutina, abandonar lo establecido y dejar atrás las reglas que le han sido impuestas desde siempre.

Es necesario también que sus propietarios comiencen a cuestionar aquellos supuestos básicos sobre los que se asienta su empresa y lleven a cabo una revisión de los procedimientos establecidos para poder definirlos, mejorarlos y diseñarlos en pos de lograr una completa satisfacción en sus clientes, quienes al final son los más perjudicados por la ineficiencia de los procesos de gestión de la empresa.

Además, se considera necesario, que la empresa tenga a su disposición un documento que le sirva como base para la implementación técnica de sus procesos de gestión que le permitan superar esta etapa manual, artesanal y mecánica con la que se maneja actualmente y apostar por una empresa totalmente distinta. Es decir, la empresa necesita un documento que le aporte soluciones que a su vez le permitan combatir los retos que le imponen los clientes, las barreras de la competencia y, sobre todo, los riesgos que implica el cambio profundo y vertiginoso de la realidad empresarial.

En base a todo este preámbulo se considera necesario que los procesos de gestión de CADELAES Cía. Ltda. sean definidos, diseñados y plasmados en un Manual de Procesos de Gestión haciendo énfasis en la calidad.

De esta manera se aporta no sólo a la empresa, proporcionándole una base y las directrices necesarias para lograr un cambio profundo en su administración, sino que aporta también al investigador la oportunidad de plasmar sus conocimientos, de indagar más sobre el tema y de poner en práctica su creatividad.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 Los procesos

Una sencilla definición de proceso es la siguiente: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (Pérez Fernández, 2012, p.49)

En este sentido, a la palabra *valor* se le otorga un significado relativo pues se refiere a todo aquello que es apreciado por quien lo percibe al recibir el producto o servicio.

En administración, los procesos son actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.

Se entiende que estos procesos pueden ser eficientes e ineficientes de acuerdo a cómo se los administre.

De acuerdo a Cuatrecasas (2010), en los procesos se pueden distinguir tres tipos principales de actividades:

- Las actividades que agregan valor: aquellas que son importantes para los clientes, es decir, se adaptan a las necesidades de los usuarios.
- Las actividades que no agregan valor: cualquier actividad necesaria para el proceso pero que no contribuye a agregar valor para la satisfacción del cliente.
- Despilfarro o desperdicios: no son necesarios para el proceso y que pueden eliminarse.

De igual manera, existen diferentes tipos de procesos dentro de una organización. Los procesos son estratégicos cuando permiten alcanzar los objetivos primarios, las metas, el posicionamiento y las estrategias definidas por la empresa. Por su parte, los procesos de valor agregado son aquellos indispensables para la satisfacción del cliente, es decir, algo que ellos aprecian y diferencian de otro producto y por lo cual estarían dispuestos a pagar.

Es importante conocer que en las organizaciones existen diferentes procesos de negocios en el que confluyen distintas partes como: clientes, materiales, componentes, información, entre otros, los mismos que fluyen en diferentes rutas donde se ejecutan las diversas actividades productivas. La visión de estas rutas permite al administrador tener una mayor comprensión de los mecanismos y el grado de interacción entre procesos. (Muñoz, 2010).

### **2.1.2 Manual de los procedimientos**

De acuerdo a un documento publicado en línea por la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria de la Universidad de Panamá (2009) sobre cómo elaborar manuales de procedimientos, éste es un instrumento administrativo que apoya el hacer institucional. Es un medio valioso para la comunicación que contiene en forma ordenada y sistemática las instrucciones y normativas acerca de los procedimientos a utilizar para la mejor ejecución de trabajo.

No existe un modelo estandarizado para la elaboración de manuales de procedimientos. Sin embargo, de acuerdo a la bibliografía revisada, las secciones que siempre aparecen en este tipo de manuales son las siguientes:

1. Introducción: Objetivo del Manual
2. Organigrama: Estructura básica de la organización

3. Gráficas: Diagramas de flujo
4. Estructura procedimental: Descripción narrativa de los procedimientos
5. Formas

Estas secciones pueden variar dependiendo de la persona o equipo de trabajo que esté elaborando el manual, en base a los conocimientos que tenga de la empresa, a la estructura que ésta tenga y al objetivo que se quiera alcanzar.

### **2.1.3 Etapas para la elaboración de Manuales de Procedimiento**

#### **Etapa de planeación**

Toda elaboración de un Manual de Procedimientos tiene que empezar con una etapa de planeación donde se determina el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo. De la misma manera, se revisan la estructura de la empresa, el organigrama, y se localizan los objetivos de lo que se quiere lograr con el manual. Como afirma Berrickuntza (2008, p.13) es necesario, “planificar, confeccionar, consensuar y aprobar el cronograma correspondiente al proceso de elaboración del Manual que recoja la totalidad de las tareas a desarrollar, su duración y los responsables de las mismas”.

En esta etapa de planeación se realiza una revisión previa de los procedimientos existentes y se determinan los métodos de diagnóstico a ser utilizados en el proceso tales como cuestionarios, formatos de entrevistas, cuadros de observación y la respectiva aplicación de estas técnicas.

#### **Recopilación de información**

Esta etapa consiste en recoger la información en las áreas en las que ha de trabajarse. Existe una variedad de medios y herramientas que pueden

ayudar a la recopilación de datos sobre los procesos, entre éstos se encuentran:

1. Investigación documental: Consiste en hacer una revisión de los archivos de la empresa y la documentación pertinente con respecto a los procesos existentes, sea en forma gráfica o escrita.
2. Entrevistas con los empleados: Consiste en hacer preguntas a los empleados y obtener respuestas verbales de ellos en lo referente a las actividades que realizan, la forma cómo las realizan, dónde, cuándo y para qué las ejecutan. Esta información es muy valiosa pues si los procesos aún no están diseñados esta es una manera muy certera de comenzar a diseñar procesos tomando en cuenta los existentes y mejorándolos si es necesario. Nadie mejor que el propio empleado para dar esta información pues son quienes están vinculados directamente en la ejecución del proceso.
3. Entrevistas con los superiores o los jefes inmediatos: Esta herramienta es necesaria para aclarar dudas surgidas en la entrevista con los empleados y llenar los vacíos que puedan surgir en la descripción del procedimiento.
4. Observación directa: El propósito de realizar la observación directa es verificar los datos obtenidos en la información documental, en las entrevistas u otros medios, para poder completar el proceso y poder describirlo y diseñarlo con todos sus pasos.
5. Cuestionarios: Consiste en recoger la información por medio de preguntas planeadas y más concretas. Las preguntas pueden estar dirigidas a los segmentos más implicados o afectados con los procesos según convenga al investigador.

### **Análisis de los datos**

Una vez obtenidos los datos el siguiente paso es el de analizarlos. Este análisis permitirá conocer muchos aspectos relacionados a los puestos

de trabajo y los procesos, como por ejemplo, los niveles de autoridad y la responsabilidad que tiene cada puesto.

### **Disposición del material para diseño del manual**

Es importante que el manual de procedimientos cuente, en primer lugar, con un índice de contenidos, lo cual facilita la consulta. Luego se recomienda realizar una introducción para luego disponer el organigrama existente o modificado a base de las necesidades de la empresa y a los procedimientos diseñados.

Posteriormente, se colocan los diagramas de flujo y su respectiva descripción, es decir, el detalle narrado de los procedimientos diseñados. Otra parte fundamental consiste en detallar las formas y su instructivo de uso.

Esta disposición del diseño del manual de procesos difiere mucho dependiendo del autor, sin embargo, es claro que el diseño del manual debe ir de acuerdo con las necesidades de la empresa, por lo tanto, no es un formato rígido sino más bien flexible para que pueda ser adaptado según se requiera.

### **Distribución e implantación**

Una vez editado y terminado el manual de procesos el siguiente paso es distribuirlo adecuadamente. Esta tarea queda como responsabilidad del departamento correspondiente, el mismo que puede ser el departamento de servicios administrativos o cualquier otro órgano interno de la empresa dependiendo de la organización de la misma. Al distribuir los documentos debe hacerse un registro de las personas tenedoras de los mismos.

En cuanto a la implementación, ésta tiene que realizarse de la forma más acertada posible ya que se tomará en cuenta si el modelo funciona de manera correcta o por el contrario surgen falencias que deben ser corregidas de inmediato.

### **Revisión y modificación**

La actualización de los manuales es imprescindible dado el dinamismo y el constante crecimiento de las empresas. Por lo tanto, es responsabilidad del departamento correspondiente la revisión y modificación del mismo dependiendo de las circunstancias que se presenten.

#### **2.1.4 Metodología para elaboración de manuales de procedimientos.**

##### **Definición del objetivo del manual**

De acuerdo a la bibliografía consultada, los autores coinciden con que uno de los primeros aspectos para la creación del manual de procedimientos es la definición del objetivo del manual. Para ello es necesario tomar en cuenta algunas necesidades fundamentales de la empresa como por ejemplo: reducir lo más que se pueda los errores operativos, garantizar o lograr la estandarización de las actividades periódicas, reducir el periodo de adiestramiento de nuevos empleados, entre otras.

Entre los múltiples beneficios que conlleva la implementación de un manual de procedimientos está el hecho de que se facilitan las tareas de aprendizaje al recurso humano nuevo, al mismo tiempo que el documento sirve de guía para aclarar las dudas del personal en cuanto a las tareas y procedimientos.

Se procede entonces a redactar el objetivo general y los objetivos específicos que serán parte del manual. Siempre es necesario considerar que uno de los propósitos primordiales del documento es asegurar que el personal se comporte y realice sus tareas de una manera específica.

“Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales establece que un manual solo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.”(Rodríguez Valencia, 2002, p.103)

Esta premisa permite inferir que en el manual no deben existir elementos superfluos que mermen el valor operativo o administrativo del documento.

Es necesario ser concisos, precisos y sencillos al momento del diseño del manual de procedimientos.

## **Organigrama**

“La representación gráfica de la organización de la empresa se realiza a través del organigrama, en el que detallan las áreas y los departamentos que la componen, las relaciones jerárquicas entre ellos y el responsable de cada división”. (Caldas, Carrión y Heras, 2009, p.108)

Un buen manual de procedimientos detalla gráficamente la estructura orgánica de la empresa, es decir, la relación entre el personal con autoridad de líneas.

## **Gráficas o Diagramas de Flujo**

En este apartado se disponen los procedimientos de manera gráfica siguiendo la secuencia en la que se realizan las operaciones, incluso se pueden detallar los documentos y formularios utilizados en cada una de las actividades.

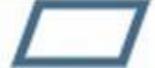
De acuerdo a Evans y Lindsay (2008, p.663), un diagrama de flujo “identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso”. Los diagramas ayudan al personal involucrado en procesos a entenderlos con mayor claridad al ofrecer un panorama completo de los pasos necesarios para la ejecución de una tarea.

Los diagramas de flujo ayudan al personal a entender su función en un proceso. Este conocimiento da lugar a una mejor comunicación entre todos los miembros de la empresa. Los diagramas también ayudan a identificar los lugares en los que es necesario aplicar indicadores de la calidad una vez identificados los problemas.

Las características principales de los diagramas son:

- Capacidad de Comunicación, pues permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- Claridad, pues proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

**Simbología:** Para la construcción de los diagramas de flujo administrativos se utilizan los siguientes símbolos en base a la normativa ANSI (American National Standard Institute):

	<b>Símbolo</b>	<b>Función</b>
<b>Terminal</b>		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
<b>Entrada / salida</b>		Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.
<b>Proceso</b>		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
<b>Decisión</b>		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
<b>Conector Misma Página</b>		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma pagina del diagrama
<b>Indicador de dirección o línea de flujo</b>		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
<b>Salida</b>		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

**Gráfico 1.** Simbología de flujogramas administrativos

**Fuente:** <http://www.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>

## Estructura procedimental

En este apartado se debe realizar un detalle de manera narrativa y secuencial de cada actividad especificada en el diagrama de flujo. Es necesario explicar qué, porqué, como, cuando, quienes son las personas responsables y cuáles son los documentos que intervienen en la tarea.

Cuando se trate de un procedimiento de carácter general se debe detallar las especificaciones para cada unidad administrativa o responsable. Es recomendable que cada actividad o paso sea definida con un número o código numérico para que al momento de describirlo se anteponga este número a la descripción y se tenga mayor facilidad para su comprensión.

Los manuales de procedimientos no necesitan ser elocuente, pero si requiere sencillez y objetividad, es decir, deben ser concisos y claros ya que las personas que lo utilicen no deben interpretar sino seguir instrucciones.

Dentro de la descripción de los procedimientos es necesario que se especifiquen también las formas, formularios y documentos intervinientes, sean internos o externos. Las formas internas son documentos en los que se puede recoger, de manera sistemática y ordenada, datos e información. Se puede incluso afirmar que la forma es el fiel reflejo del procedimiento en el que se describe. Las personas que utilicen estas formas deben siempre respetar su diseño y objetivos para los que fueron hechas.

### **2.1.5 Procesos de gestión de bodega**

El término bodega o almacén hace referencia a una “instalación específica para el albergue de productos de diferente naturaleza” (Anaya, 2008, p.19). En otras palabras, se refiere al almacenaje que tiene como misión el albergue y distribución de materiales y/o productos de fabricación o comercialización, dependiendo de la naturaleza de la empresa.

Desde el punto de vista logístico y de acuerdo a Anaya (2008), existen tres parámetros en los cuales se fundamenta el servicio comercial de productos:

- Disponibilidad de mercancías para su entrega inmediata al cliente.
- Rapidez de entrega de la mercancía.

- Fiabilidad en la fecha y hora prometida de la entrega al cliente.

Todas estas premisas permiten deducir la importancia del responsable de bodega y almacenes, en el caso de CADELAES Cía. Ltda. del Jefe de Bodega, ya que esta persona es la que tiene que decidir el nivel de stock requerido en la bodega y almacenes, también debe estar pendiente de la rapidez y la credibilidad en el servicio de entregas que, a la par con el encargado del transporte, deben gestionar correctamente las funciones de almacenaje y logística.

En este orden de ideas se puede afirmar que “el objetivo fundamental de una correcta gestión de almacenes se basa en el principio de conseguir el grado de servicio requerido por el mercado (por ejemplo, entregas en 24 ó 48 horas con una fiabilidad del 95%), a un nivel de costes aceptable para la empresa”. (Anaya, 2008, p.21)

Es necesario, entonces, determinar ese grado de servicio requerido por los clientes de la empresa en estudio, CADELAES Cía. Ltda., ya que son ellos quienes pueden confirmar si el servicio brindado está a conforme a sus expectativas. En caso de que no sea así, es una buena forma de reconocer cuáles son las falencias en los procesos de bodegas y almacenes.

También es importante recalcar, y conforme a lo que expresa Anaya (2008), que para la optimización de una bodega o almacén es fundamental que exista un espacio debidamente dimensionado para una ubicación y manipulación eficiente de materiales y mercancías.

Esto, a la par con la minimización de las operaciones de manipulación, constituye una base esencial para la gestión de bodegas y almacenes.

## **Funciones, actividades y responsabilidades**

Si se toma en cuenta que en la gestión de bodegas es indispensable el tiempo de respuesta, la calidad de servicio y los costos aceptables, las responsabilidades del encargado de almacenes serían las siguientes:

- Disposición operativa de recursos: mano de obra, equipos de manutención, instalaciones necesarias.
- Mantenimiento de condiciones de seguridad e higiene.
- Sistema adecuado de información.
- Vigilancia y conservación de inventarios.

Mientras que las funciones son:

- Almacenamiento
- Manipulación de productos
- Custodio y conservación de inventarios.

A decir de Anaya (2008), la eficacia de la gestión realizada dependerá básicamente de la rapidez y exactitud de los procesos de entrada de la mercadería ya que de ello depende la disponibilidad inmediata; surtido de los pedidos y despacho de los productos en los términos de calidad y rapidez establecidos; revisión periódica del espacio y volumen de almacenaje disponible; y, valoración y mantenimiento de estándares de ejecución de los diferentes procesos operativos.

## **2.1.6 Procesos de gestión de ventas y atención al cliente**

### **La oferta del producto**

Una de las principales actividades que hay que tomar en cuenta en la gestión de ventas y atención al cliente es la oferta del producto. De acuerdo a lo detallado en un libro de Publicaciones Vértice (2008), durante la presentación de la oferta al cliente, el vendedor debe exponer tanto las ventajas del producto como el principal beneficio que puede obtener con su compra.

“En esta fase del proceso de venta, el vendedor debe utilizar un lenguaje preciso para describir las ventajas del producto, atender las opiniones del cliente y utilizar la empatía con el objetivo de que éste encuentre en sus palabras lo que desea escuchar”. (Publicaciones Vértice, 2008).

Para todo este proceso de la oferta del producto, es necesario que aplique la oferta personalizada ya que así el cliente mostrará menos resistencia a la hora de decidirse y, por consiguiente, la posibilidad de cerrar el acuerdo será mayor.

### **La calidad y la satisfacción del cliente**

Es importante también que el vendedor se enfoque en la calidad y la satisfacción total del cliente. Para ello lo más recomendable es que haga referencia a los aspectos positivos relacionados con el producto, de acuerdo a las características que el cliente solicitó, con el objetivo de despertar su interés y convencerle de que es la mejor opción para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

## **Servicios de la venta**

Ofrecer un servicio de calidad es uno de los factores que los clientes más valoran a la hora de realizar una compra. De igual manera, el servicio que la empresa ofrece posterior a la venta es una garantía de éxito para lograr la atención del cliente y para conservación la relación cliente-empresa a largo plazo.

Como asevera Publicaciones Vértice (2008), algunos de los servicios incluidos en el proceso de ventas y atención al cliente son:

- Facilitar una variedad de formas de pago.
- Cumplir el plazo de entrega acordado.
- Establecer un plazo para la garantía.
- Poner a disposición del cliente un buzón de quejas y sugerencias.

## **La argumentación para la venta de un producto**

Algunas consideraciones que hay que tener en cuenta para argumentar la venta de un producto son:

- Utilizar un lenguaje claro y comprensible
- Utilizar un lenguaje preciso
- Utilizar argumentos sólidos
- Utilizar frases afirmativas
- Evitar las exageraciones y los comentarios fuera de lugar que engrandezcan un producto de manera innecesaria.
- Exponer las ventajas del producto con palabras que generen confianza en el cliente.
- Exponer las ventajas del producto de manera ordenada.

- Hacer hincapié en los beneficios que el cliente puede obtener con el producto más que en las características del mismo.

### **La demostración del producto**

La demostración es una parte importante en el proceso de venta y atención al cliente ya que ayuda al vendedor a evidenciar las características del producto fundamentando así las palabras utilizadas en la argumentación.

Es importante que la demostración no sea débil ni pobre, ya que una demostración bien organizada y contundente despierta el interés del cliente y lo incita a adquirir el producto.

### **La responsabilidad de las ventas**

El principal responsable de los procesos de venta y atención al cliente es el Director de Ventas. Entre sus responsabilidades está la de proveer a la organización del personal capacitado y calificado para la realización de las ventas y actividades comerciales afines.

De la misma manera, el Director de ventas debe mantener capacitado a su personal de ventas mediante un programa de formación continua y con ello lograr la consecución de los objetivos comerciales planteados. Entre las áreas en las que se debe formar el personal de venta están:

- Tendencias actuales de mercado y su influencia en la empresa.
- Logros y trabajo en equipo.
- Capacitación profesional en general.
- Información sobre su capacidad de rendimiento.

Dentro de la empresa CADELAES Cía. Ltda. los procesos detallados anteriormente son aquellos que mayores falencias presentan y por ello son motivo de estudio para poder desarrollar un documento que sirva de guía para la empresa.

## **2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

Para diagnosticar a CADELAES Cía. Ltda. fue necesario el uso de algunos términos administrativos que serán detallados a continuación:

### **2.2.1 Comportamiento directivo**

“El comportamiento directivo es la medida en que un líder define el rol del colaborador y le especifica qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y supervisa de cerca sus resultados”. (Palomo, 2010, p.40)

Todas las personas tienen un determinado estilo o comportamiento, es decir, todas tienen su forma de hacer las cosas, incluso los directivos. Al hablar de comportamiento directivo se hace referencia a aquella nota o sello peculiar que distingue a una forma de dirección de otras. Este comportamiento está íntimamente relacionado con su desarrollo como persona ya que cuando el directivo o dirigente de una empresa u organización responde a una situación específica, siempre lo hace primero como persona y luego da una respuesta de acuerdo a la profesionalidad adquirida.

Dentro del comportamiento directivo se pueden analizar varios aspectos relacionados tales como: relaciones entre mandos, motivación, socialización de la política empresarial, capacidad de aceptar responsabilidades, entre otras.

## **2.2.2 Cultura organizacional**

Es mucho lo que se puede decir de la cultura organizacional pues es un término que abarca diversos aspectos tales como valores y prácticas que comparten los miembros de la organización o por lo menos los altos niveles directivos.

Como afirma Hellriegel y Slocum (2009, p.458), la cultura organizacional “refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros”. Dentro de la cultura organizacional se pueden tomar en cuenta los valores compartidos, es decir, los objetivos e intereses más importantes que son compartidos con la mayoría de personas de un grupo y que tienden a condicionar el comportamiento del grupo.

Otro aspecto que se puede considerar consiste en las normas de comportamiento del grupo, que son las formas comunes y ampliamente difundidas de actuar que persisten y se convierten en enseñanzas premiando a los nuevos miembros, como por ejemplo, la rapidez en la atención al cliente, actitudes hacia el éxito, ante el cambio, ante la calidad, el compromiso que se tenga con la empresa.

De igual manera, la cultura de la empresa tiene que ver con los directivos y sus diferentes formas de actuar, de administrar, de relacionarse con el personal y con la percepción que tienen estos últimos en la forma como los directivos coordinan y administran la empresa.

## **2.2.3 Estructura de la organización**

Por estructura organizacional se entiende “la descripción de cómo se agrupan, cómo se identifican y cómo se relacionan los distintos elementos que forman la empresa”. (Delgado y Ventura, 2008, p.1).

La estructura organizacional también tiene que ver con los niveles de autoridad y responsabilidad, con la división del trabajo sea éste individual o grupal, liderazgo, la misión y visión de la empresa, y los sistemas con los que cuentan para administrar y controlar.

La estructura organizativa de una empresa está formada por:

- El conjunto de elementos que la integran.
- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos.

#### **2.2.4 Factores competitivos**

En el mundo de los negocios, para que una empresa tenga éxito tiene que ser competitiva, por lo tanto, los factores competitivos son la diferencia entre el triunfo y el fracaso.

Los factores competitivos de una empresa pueden llegar a ser muchos. Sin embargo, los más importantes abarcan la calidad del servicio y los productos, la competitividad en precios, la diversificación, entre otros.

#### **2.2.5 Tecnología**

El campo de la tecnología puede ser muy amplio, sin embargo, cuando se hace referencia a la tecnología en la presente investigación se hace énfasis en la automatización de los procesos, en los Sistemas informáticos administrativos presentes en la empresa, en el mantenimiento de equipos y en la utilización del comercio electrónico.

Dentro del Manual de Procedimientos diseñado para la empresa CADELAES Cía. Ltda. se mencionan los principios institucionales en los que se basa en Manual, éstos se desarrollan a continuación:

### **2.2.6 Enfoque al cliente**

Consiste en comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes. Es un principio que comienza con un análisis profundo de las preferencias, necesidades y expectativas de los consumidores.

En CADELAES, el enfoque al cliente debe dirigirse a la satisfacción de los requisitos de los mismos, logrando que el recurso humano se esfuerce por exceder las expectativas. La fortaleza de la empresa se relaciona precisamente con este principio ya que se debe procurar que los clientes regresen, vuelvan a comprar y recomienden los productos y servicios a otras personas, creando con ello un círculo de crecimiento empresarial. El enfoque al cliente implica un abasto eficiente y oportuno, una atención esmerada y amable, la generación de facilidades de crédito, entre otras.

### **2.2.7 Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa. La importancia del liderazgo radica en la generación de un ambiente interno propicio para que el personal pueda llegar a involucrarse completamente en el logro de los objetivos de la empresa.

Los dirigentes de CADELAES son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la empresa para que el recurso humano se implique en la consecución de los objetivos. Los dirigentes deben ser imaginativos, esforzados, capaces de tomar decisiones acertadas y un ejemplo para el colectivo empresarial.

### **2.2.8 Participación del personal**

Este principio indica que el personal de 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.

La participación del personal en CADELAES implica el desarrollo completo de las potencialidades del personal para el logro de los objetivos y la consecución de excelencia en calidad del servicio. Es necesario que el personal esté involucrado para que puedan contribuir al proceso de mejora continua de la empresa, ya que tienen la obligación de cumplir con las expectativas de su labor en los procesos definidos.

### **2.2.9 Enfoque basado en procesos**

Es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados ya que sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Para lograrlo, CADELAES debe definir de manera sistemática las actividades que componen los procesos e identificar su interrelación, definir responsabilidades, analizar y medir los resultados de los procesos y centrarse en obtener métodos que permitan la mejora continua de los procesos. Es lo que se pretende con el diseño del Manual de Procesos de Gestión.

### **2.2.10 Enfoque de sistema para la gestión**

Este principio sostiene que es necesario identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema; contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Es necesario que CADELAES logre una correcta integración de sus procesos para alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, no solo es necesaria la asignación de responsabilidades sino la reducción de las barreras entre los distintos departamentos de la empresa.

### **2.2.11 Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de éstas. Es innegable que la competencia en el mercado es feroz y la exigencia de los clientes es cada vez más grande. Es por ello que la mejora continua se convierte en una necesidad para la sostenibilidad de los negocios.

En CADELAES, el principio de la mejora continua debe ser aplicado para las mejoras del producto y servicio que se adapten a las necesidades de los clientes. De igual manera, es necesaria la mejora continua en cada uno de los procesos y en el sistema de gestión. Para ello, se debe sensibilizar al personal sobre la necesidad de aplicar este principio y que éste sea un objetivo a alcanzar.

### **2.2.12 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Para establecer estos objetivos es necesario conocer la situación inicial para luego con el uso de indicadores poder medir y verificar si se han logrado las metas planteadas.

CADELAES para cumplir con este principio debe enfocarse en tomar sus decisiones produciendo y analizando con una metodología adecuada, datos fiables y representativos del desempeño de la empresa.

### **2.2.13 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

Una organización y sus proveedores, son interdependientes que se benefician mutuamente y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

CADELAES debe lograr optimizar el beneficio mutuo de la relación con sus suministradores. Para ello es necesario que los proveedores sean empresas de confianza que conozcan las necesidades y expectativas de la empresa para poder mantener el nivel de actividad requerido por los clientes y consumidores.

### **2.2.14 Cadena de Valor**

A decir de Robbins y Coulter (2010, p.430), la cadena de valor, “es la serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado”.

Una forma de diagnosticar una empresa es a través del análisis de la cadena de valor ya que esta herramienta se enfoca principalmente en los clientes y en la búsqueda de la satisfacción de los mismos. CADELAES, al igual que cualquier otra empresa, necesita clientes si quiere sobrevivir y prosperar, por lo tanto, al aplicar la cadena de valor lo que se busca es proveer ese valor importante para el cliente para poder atraer y mantenerlos.

### **2.2.15 Análisis ABC**

Conforme a lo que explica De la Fuente et.al. (2008, p.102), “no todos los artículos que componen las existencias de una empresa, tienen que seguir un control de stock igual de riguroso”.

Esto da lugar a la clasificación ABC, es decir, la clasificación de los artículos de acuerdo al “valor anual” de cada uno de ellos. El valor anual hace referencia a un valor global (de inventario, de ventas, de costes, valor de consumo, etc). De acuerdo a ello, se obtiene que:

- Un 10-20% de los artículos representan aproximadamente el 70-80% del valor anual total.
- Un 20-30% de los artículos representan aproximadamente el 20-25% del valor anual total.
- Un 50-60% de los artículos representan aproximadamente el 5-10% del valor anual total.

El diagnóstico en CADELAES mediante el análisis ABC permitirá que se puedan establecer políticas de inventario acordes a las categorías de productos establecidas y de acuerdo a las prioridades que el análisis ABC establece.

#### **2.2.16 Diagrama de recorrido de los productos**

En una publicación de la empresa europea Forintec (2008, p.21), “en la definición del recorrido de los productos se debe reflejar la secuencia en la que se realizan las operaciones necesarias para completar el proceso”.

El recorrido de productos es el estudio del tráfico de materias primas, productos semielaborados y productos terminados. En el caso de CADELAES el estudio del recorrido de los productos será realizado por clases de productos, para lo cual es necesario el análisis ABC.

### 2.2.17 Cursograma analítico

Como expresa Huertas y Domínguez (2008, p.110), el cursograma analítico es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda”. Los cursogramas pueden ser realizados para registrar las operaciones, el material o el uso del equipo.

Existen dos normas para la diagramación de flujogramas. La norma ANSI, comúnmente utilizada para diagramación administrativa, y la normativa ASME (American Society of Mechanical Engineers). La aplicación de una norma u otra, o bien de su combinación dependerá de la necesidad de la diagramación. Para el cursograma analítico se utiliza la simbología con normas ASME:

## DIAGRAMAS DE FLUJO CON SIMBOLOS ASME

• ACTIVIDADES		NOMBRE DE DIAGRAMA	INFORMACION ESPECIFICA
- Operación		Diagrama de flujo de Operaciones	Operaciones, controles, tiempo de cada una, materiales que entran
- Control		Diagrama de flujo de Proceso	Todas las actividades, tiempo de cada actividad y total, distancias recorridas
- Transporte		Diagrama de flujo de Recorrido	Todas las actividades, tiempo de cada actividad y total, distancias recorridas, lugar de la actividad
- Almacenamiento			
- Demora			
- Combinados			

**Gráfico 2.** Simbología ASME para cursograma analítico  
**Fuente:** <http://www.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

**Método deductivo.-** Es un método de razonamiento que se emplea tanto en la vida cotidiana como en la investigación científica, a decir de Cegarra (2012, p. 82) “es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos”.

En la presente investigación verdades generales fueron aplicadas a verdades particulares. Se analizó la teoría concerniente a la realización de Manuales de Procesos para conjuntamente estudiar las falencias de la empresa y proponer, en base a estas teorías, soluciones prácticas.

**Método inductivo.-** Es un método de razonamiento que consiste en “basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales”. (Cegarra, 2012, p.83)

Este método permitió obtener información de la situación actual en CADELAES Cía. Ltda., para de esta manera llegar a conclusiones generales y representativas de todo el conjunto a ser analizado.

**Método de análisis.-** Consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual.

Utilizando este método se pudo conocer cada una de las partes que conforman el problema en estudio y así poder llegar al conocimiento total del

problema existente en los procesos de gestión, con sus causas e incidencias.

**Método de síntesis.-** Consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudios para estudiarlos en su totalidad.

Luego de analizar las partes que conforman el problema en estudio por medio de un diagnóstico exhaustivo, mediante la síntesis se pudo concluir y sintetizar el problema en su totalidad para así conocer cuáles son los procesos de gestión que mayores falencias presentan.

Entre las técnicas de investigación utilizadas se encuentran:

**Encuesta.-** De acuerdo a Alvira (2011), la encuesta es una técnica utilizada para recoger información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado utilizando muestras de la población objeto de estudio.

El presente trabajo investigativo se realizará a través de encuestas a los clientes y al recurso humano de CADELAES Cía. Ltda. (Anexo 1 y 2)

**Observación.-** “La observación directa es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma”. (Ruiz Olabuénaga, 2012, p.125).

Fue necesaria la observación porque permitió conocer los hechos de manera espontánea y traducirlos en datos necesarios. De esta forma se consiguieron los objetivos planteados. A pesar de que los datos se recogieron a través de encuestas, no se descartó la observación ya que ésta aportó información necesaria que no se podría obtener mediante las

encuestas y además facilitó el uso de las herramientas de diagnóstico para definir la situación actual del objeto de estudio.

La observación fue aplicada por medio de matrices de impacto como herramienta principal. Para ello, se dividió el estudio en las siguientes unidades de observación:

- Comportamiento directivo
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Factores competitivos
- Tecnología
- Bodegas e inventarios

### **3.2 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El evidente problema de las deficiencias existentes en los procesos administrativos y operativos percibidos en CADELAES Cía. Ltda. y la inexistencia de un Manual de Procesos de Gestión que regule el buen funcionamiento de los mismos, fue el principal motivo para la realización del presente proyecto dado que los procesos son una parte medular dentro de una buena administración.

Por ello se estableció como principal objetivo el desarrollo de un Manual de Procesos de Gestión, es decir, el diseño técnico de una propuesta alternativa que sirva de base para cambiar la realidad actual y lograr amplias ventajas competitivas que lleven a la total satisfacción del cliente.

Para lograr este objetivo fue necesario pensar en diversas técnicas y herramientas que van desde la recopilación de información teórica en

diversas fuentes bibliográficas hasta el diagnóstico técnico por medio de la observación. De igual manera, se realizaron matrices de impacto y de prioridades, encuestas a los clientes y recurso humano, para de esta manera completar el diagnóstico y que éste sea lo más certero posible.

### **3.3 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

La construcción del marco teórico tuvo como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones para poder abordar el problema de estudio. Para ello se revisó la bibliografía competente a los temas de elaboración de manuales de procedimientos de gestión.

En primer lugar se detallaron las generalidades de los procesos de gestión así como las diferentes fases a seguir para lograr la elaboración del respectivo manual. Se revisó también la teoría existente sobre los procesos relacionados con bodegas y ventas.

### **3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA**

El presente proyecto se basó en un tipo de investigación mixta, es decir, una investigación que, a más de ser exploratoria, fue descriptiva, de campo y proyectiva. De la misma manera, se consideró necesario, debido a la naturaleza del objeto de estudio, desarrollar la investigación de una manera cualitativa con un enfoque holístico, es decir, integrando todos los aspectos que forman parte de la teoría de los procesos de gestión, específicamente en el diagnóstico de la realidad actual de CADELAES y posterior elaboración del Manual de Procesos de Gestión.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico previo y empírico de la realidad en cuanto a los procesos existentes dentro de la empresa en estudio. Este diagnóstico previo fue basado en el conocimiento básico y la

observación del investigador dentro de CADELAES, y posteriormente, comenzó a consultarse la bibliografía necesaria para la elaboración del marco teórico que sustentó la investigación.

Consecutivamente se realizaron las encuestas a los clientes para medir el grado de satisfacción que ellos tienen acerca de los productos y el servicio brindado por CADELAES. Este rubro es indispensable ya que el objetivo principal de la empresa que justifica la elaboración de un Manual de Procesos de Gestión es precisamente mejorar, definir y optimizar el desarrollo de los procesos para lograr una plena satisfacción del cliente.

Para el cálculo de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico simple aleatorio en el cual “cada muestra tiene exactamente una misma probabilidad de ser seleccionada”. (Mas Ruiz, 2010, p.370)

Se tomó como referencia que CADELAES cuenta con aproximadamente 5.000 clientes por lo que la población o universo será precisamente esa cantidad: 5000 clientes.

Para el cálculo de la muestra de clientes se utilizó la siguiente ecuación de muestreo probabilístico aleatorio simple (1):

$$n = \frac{\delta^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + \delta^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

$\delta$  = sigma (nivel de confianza) = 1.96 ya que se busca que los resultados tengan el 95% de validez

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

N = universo o tamaño de la población = 5.000 clientes

E = error de estimación = 5%

Entonces:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(5000)}{(0,05)^2 (5000 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25)(5000)}{(0,0025)(4999) + (3,8416)(0,25)}$$

n= 357 clientes

El recurso humano también fue encuestado para conocer el grado de preparación con el que cuenta para desarrollar su trabajo y cuáles son las principales dificultades que se presentan al momento de realizar sus tareas. Este aspecto es necesario conocer por cuanto son los miembros del personal quienes tienen un papel protagónico en los diferentes procesos que se pretende mejorar, definir y diseñar. Para realizar esta encuesta se tomó como población al 100% del personal de CADELAES que consiste en 18 empleados entre administrativos y operativos.

### **3.5 DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información se obtuvo por medio de dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias y secundarias.

Como fuente de información primaria se utilizaron las matrices de impacto y los resultados obtenidos con las encuestas aplicadas a los clientes y al recurso humano.

Como fuentes secundarias se consultaron libros, documentos de Internet y textos relacionados con el tema del diseño de los procesos de gestión y la elaboración del manual respectivo.

### **3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez realizada la observación se analizaron las matrices de impacto las mismas que establecieron una calificación cualitativa a los diferentes rubros y aspectos detallados en cada categoría de gestión a observar. Esta calificación se basó en una escala de alto, medio y bajo impacto sea positivo o negativo en el caso de las fortalezas y debilidades respectivamente.

Posteriormente, se establecieron las matrices de prioridades que, a manera de resumen permitieron conocer las principales debilidades de la gestión y los procesos actuales de la empresa y cuál es el impacto que causa en la misma. De estas matrices se deriva la matriz de respuesta, la misma que tomó las principales falencias encontradas y permitió un análisis individual para conocer el impacto en la empresa y la respuesta de la misma ante tal impacto.

Los resultados de las encuestas fueron tabulados, analizados e interpretados por medio de cuadros de resultados y gráficos estadísticos en forma de pastel donde se detallan los números y porcentajes obtenidos para cada pregunta. El análisis fue predominantemente cualitativo por la naturaleza de sus componentes. Se desarrolló un análisis-descripción de los resultados estadísticos y se interpretaron las cantidades haciendo inferencias sobre la realidad que envuelva a CADELAES Cía. Ltda.

### **3.7 CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN**

El informe de investigación se realizó basado en el formato que consta de las siguientes partes:

- Sección preliminar o de presentación de la problemática del estudio con sus respectivos objetivos y justificación.
- Marco referencial.- Incluye el marco teórico donde se recogió la información bibliográfica de lo que diferentes autores han escrito sobre la elaboración de manuales de Procesos de Gestión. De igual manera incluye el marco conceptual.
- Metodología de la investigación.- En este capítulo se hizo una explicación de los métodos y técnicas empleadas para el desarrollo de la investigación.
- Presentación de análisis e interpretación de resultados.- Se presentaron las matrices y los cuadros estadísticos de los resultados finales con el respectivo análisis de cada uno.
- Propuesta Alternativa.- Se presenta una propuesta “Manual de Procesos de Gestión enfocado en la Calidad Total para la Empresa Importadora y Distribuidora de especias, condimentos y frutos secos, CADELAES Cía. Ltda.”
- Conclusiones y recomendaciones.- En este capítulo el investigador expuso sus criterios sobre los resultados y manifestó sugerencias para futuras investigaciones.
- Sección de referencias.- Contiene la bibliografía consultada y los anexos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 RESULTADOS OBTENIDOS POR OBSERVACIÓN - MATRICES DE IMPACTO. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

##### 4.1.1 Definición de la situación interna actual

#### DIAGNÓSTICO

##### UNIDAD DE OBSERVACION: COMPORTAMIENTO DIRECTIVO (CD)

Cod.	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
CD1	Relaciones entre mandos			X						X
CD2	Motivación			X						X
CD3	Capacidad de aceptar responsabilidades		X						X	
CD4	Mando participativo		X							X

**CUADRO 1.** Unidad de observación: Comportamiento directivo  
Elaborado por: La autora

#### Análisis e interpretación:

El Cuadro 1 muestra los factores concernientes al comportamiento directivo, específicamente en su desenvolvimiento como tal y en su interrelación con el personal existente en la empresa.

De acuerdo a las observaciones realizadas, las **relaciones entre mandos** son relativamente buenas. Al tratarse de una empresa de origen y estructura familiar, éstos se preocupan por mantenerse comunicados pese a que no siempre se toman las decisiones acertadas. Debido a ello se calificó este aspecto como una fortaleza baja de impacto bajo.

En lo que respecta a la **motivación**, ésta es mutua entre los mandos y se transmite también al personal. Sin embargo, es una motivación efímera y poco consecuente. Por lo tanto se la calificó como una fortaleza baja con un impacto bajo.

Se considera a la **capacidad de aceptar responsabilidades** como una fortaleza media de impacto medio ya que el nivel directivo toma sus responsabilidades y las cumple de acuerdo a su forma particular de administrar.

Por último, el **mando participativo** se considera una fortaleza baja de impacto bajo ya que dentro de la empresa se evidencia la existencia de una comunicación sistemática entre los directivos y una participación conjunta en la toma de decisiones. Sin embargo, los objetivos corporativos no están definidos con claridad y ello merma la excelencia de este importante rubro.

A manera de resumen, se puede afirmar que el comportamiento directivo, si bien es positivo por estar presente dentro de la empresa e implicar al personal, éste es también una fortaleza baja que no tiene un impacto trascendental positivo por no poseer el suficiente vigor al momento de liderar.

**UNIDAD DE OBSERVACION: CULTURA ORGANIZACIONAL (CE)**

Cod.	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
CE1	Grado de influencia del fundador de la empresa	X						X		
CE2	Percepción de la forma de administrar			X						X
CE3	Actitudes ante el éxito o el fracaso			X					X	
CE4	Actitud ante el cambio y la innovación			X					X	
CE5	Actitud ante la calidad				X			X		
CE6	Compromiso y fidelidad del personal		X						X	
CE7	Identificación con la empresa		X						X	
CE8	Información y comunicación				X			X		
CE9	Actitud ante la formación					X			X	
CE10	Orientación hacia el cliente				X			X		

**CUADRO 2.** Unidad de observación: Cultura organizacional  
**Elaborado por:** La autora

## **Análisis e interpretación:**

La unidad de observación referente a la cultura organizacional del Cuadro 2 expone los factores que identifican la forma de ser de la empresa, actitudes tanto de directivos como del personal ante los problemas, situaciones y oportunidades; y que se interiorizan en la empresa en forma de creencias.

Conforme a la situación observada, el fundador y dueño de la empresa tiene una gran **influencia sobre su personal** y sobre su grupo de administradores, sin embargo, y pese a que su personal tiene una buena **percepción sobre su labor gerencial**, muchas de las decisiones que toma no son las correctas y este hecho hace tambalear los procesos pobremente implementados tanto en la parte operativa como administrativa.

En cuanto a las **actitudes sobre el éxito, el fracaso, el cambio y la innovación**, se consideran fortalezas bajas de impacto medio ya que son fortalezas que deberían reforzarse para que tengan un alto impacto, lo cual en el momento de la implementación de los nuevos procesos definidos será de mucha ayuda.

En el **compromiso y fidelidad del personal** y la **identificación del mismo con la empresa** se pudo apreciar que el personal existente dentro de CADELAES está comprometido con la empresa y se denota una actitud entusiasta en el desarrollo de sus labores. De igual manera se sienten identificados con la empresa ya que la mayoría de los trabajadores tienen varios años dentro de ella. Se consideran fortalezas medias de impacto medio.

Haciendo referencia a los **canales de comunicación e información** se pudo concluir que están pobremente definidos ya que no se cuenta con una forma sistematizada de comunicarse internamente en cuanto al

desarrollo de los procesos desde los altos mandos hasta el personal operativo y administrativo, lo cual merma la eficiencia de las actividades diarias. Se considera una debilidad alta de impacto alto.

El aspecto de la **actitud hacia la formación** es una debilidad media pues es poco lo que se capacita al personal y no se tiene esa cultura implementada dentro de la empresa, esto genera un impacto medio ya que el personal busca la manera de realizar sus tareas de la manera correcta pero se evidencia la falta de capacitación.

Una parte importante de la cultura organizacional que tiene que estar alineada con sus objetivos, con la misión y visión de la empresa es la **orientación hacia el cliente** ya que CADELAES Cía. Ltda. define entre sus metas y objetivos la satisfacción completa del cliente y una orientación claramente definida hacia ellos.

Sin embargo, la falta de socialización de tales metas y objetivos ha provocado que el personal no se enfoque en el cliente sino la realización de tareas y cumplimiento de sus obligaciones. Por lo tanto, este aspecto se considera como una debilidad alta de impacto alto.

Como se puede observar dentro de la cultura organizacional se han identificado cuatro importantes factores que presentan serias deficiencias que al final repercute directamente en la calidad y la satisfacción del cliente.

**UNIDAD DE OBSERVACION: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN(EO)**

Cod.	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
EO1	Misión y visión de la empresa				X			X		
EO2	Estructura formal				X			X		
EO3	Sistemas Administrativos y de Control				X			X		
EO4	Procedimientos de gestión				X			X		

**CUADRO 3.** Unidad de observación: Estructura de la organización  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:**

Mucho tiene que ver la estructura de la organización con la parte gerencial y directiva. Así como las políticas y objetivos, si bien están definidos no están difundidos ni aceptados por el personal, la **misión y visión de la empresa** se encuentran en la misma situación. Dentro de CADELAES, los directivos se han esmerado en conceptualizar estos rubros importantes de la parte gerencial, pero no se han preocupado por difundirlos y lograr que su personal, por muy comprometido que esté con su labor, se enfoque en lo primordial que es la razón de ser de la empresa: la satisfacción del cliente.

De igual manera, **la estructura formal** que es el sistema vertebral de una empresa se constituye en una gran debilidad porque no está definida a cabalidad y, debido a ello, los mandos se cambian de acuerdo a las circunstancias. Cabe mencionar que la empresa al ser de origen familiar

tiene muchas fluctuaciones en cuanto a los mandos y esto hace que el personal se confunda en la parte operativa ya que cada uno de los administradores tiene una forma diferente de operar y de interpretar las operaciones. Este aspecto tiene mucho que ver con los procesos que es precisamente lo que se pretende definir con el respectivo Manual de Procesos de Gestión.

Dentro de estas falencias se encuentra también los **sistemas administrativos y de control**, los cuales forman parte de las grandes debilidades de CADELAES pues no están definidos de manera contundente lo cual hace que los procesos se operen con serias falencias que difícilmente pueden ser corregidas.

Por su parte, **los procedimientos de gestión** no están definidos o están definidos pobre y empíricamente. Este aspecto se vincula directamente con el problema de los procesos y es la razón por la cual se plantea hacer un Manual de Procesos de Gestión ya que los procesos son obsoletos, pobremente definidos y basados en el conocimiento empírico del gerente de la empresa.

Con la observación de los factores de esta unidad se detecta una grave insuficiencia en la estructura de la organización. La influencia de cada uno de estos aspectos tiene una repercusión seria y directa en los procesos de gestión ya que ellos, si bien definen las actividades, también definen las responsabilidades y funciones del personal.

**UNIDAD DE OBSERVACION: FACTORES COMPETITIVOS (FC)**

Cod.	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
FC1	Calidad de los productos	X						X		
FC2	Competitividad de precios	X						X		
FC3	Diversificación de productos	X						X		
FC4	Nuevos productos	X						X		
FC5	Participación de mercado		X					X		
FC6	Publicidad			X					X	
FC7	Disponibilidad de proveedores		X						X	
FC8	Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
FC9	Calidad del servicio				X			X		
FC10	Programas post-venta				X			X		

**CUADRO 4.** Unidad de observación: Factores competitivos

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:**

En CADELAES los productos se caracterizan por ser de **buena calidad**, la mayoría de éstos son importados directamente sin intermediarios desde países como Chile, Argentina, Canadá, Siria, China, etc.

Esta realidad permite que los productos no sólo sean de óptima calidad sino que tengan **precios altamente competitivos** tanto en ventas mayoristas como al menudeo y que, al mismo tiempo, la empresa cuente con una gran variedad y **diversificación de productos** dentro de su categoría, especias y condimentos. Incluso cabe recalcar que su línea se ha extendido y poco a poco se van especializando en nuevos productos para alta cocina, comida japonesa y repostería. Por todo ello, estos factores son considerados como fortalezas altas de alto impacto.

Conjuntamente, estas características han permitido que, a través de los años CADELAES logre una buena **participación de mercado** de las especias y condimentos, y en la actualidad con la ampliación de su línea para alta cocina, esta participación se mantiene pese a las falencias internas que adolece la empresa. Es considerada como una fortaleza.

La **publicidad** también está considerada como fortaleza baja de impacto medio ya que la publicidad, si bien es útil, no llega a toda la población objetivo de CADELAES y no se realiza con la frecuencia adecuada.

Por su parte, la **disponibilidad de los proveedores** es una fortaleza media de impacto medio pues la mayoría de ellos están siempre disponibles para surtir las bodegas, en general se tiene una buena relación con ellos.

En cuanto a **la lealtad y satisfacción del cliente**, si bien los clientes de CADELAES son leales a la empresa, esta lealtad no está basada precisamente en la atención y el servicio brindado sino en el hecho de que los productos poseen calidad, precios competitivos y una gran diversidad. La satisfacción del cliente se ve afectada por el servicio insuficiente proveniente de los procesos de gestión. Se considera una de las principales debilidades de la empresa pues tiene un alto impacto en la percepción del cliente.

Por otro lado, existe una gran deficiencia en lo que se refiere a la **calidad del servicio**, tanto en la atención al cliente como en el servicio de entregas a domicilio y el **servicio post-venta**.

Estas debilidades altas de alto impacto repercuten directamente en la satisfacción del cliente. Existen en la empresa, demoras en la atención en los puntos de venta, congestión de los clientes por los espacios reducidos para la atención, no se brinda una atención personalizada, entre otras falencias. De igual manera, la empresa no le da un seguimiento adecuado a las quejas y reclamos de los clientes, es decir, no existe un servicio post-venta direccionado a la resolución de conflictos expuestos por los clientes insatisfechos.

Estas deficiencias se evidencian principalmente en los procesos y específicamente en el manejo y control de inventarios, lo cual no permite una fluidez en el despacho de los productos y esto merma la calidad que los clientes merecen recibir en cuanto a servicio.

**UNIDAD DE OBSERVACION: TECNOLOGÍA (T)**

Cod.	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
T1	Automatización de los procesos				X			X		
T2	Sistemas informáticos administrativos				X			X		
T3	Mantenimiento de equipos		X						X	
T4	Utilización del comercio electrónico				X			X		

**CUADRO 5.** Unidad de observación: Tecnología  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:**

Una de las áreas más importantes dentro de CADELAES es el área de bodegas e inventarios. Dentro de esta área los **procesos no están automatizados**, es decir, los estibadores no cuentan con máquinas que les permitan aumentar su productividad y eficiencia, tales como montacargas o terminales móviles. Este aspecto se constituye en una verdadera debilidad pues impide la fluidez de los productos sea de entrada o de salida. Fue calificado como debilidad alta de alto impacto.

Dentro del área administrativa es importante la existencia de **sistemas informáticos** que permitan mantener la información al día en todas las áreas de la empresa. Si bien en CADELAES existe el sistema MICROZAM 2.0 que es un sistema integral contable, éste no es alimentado

con información oportuna lo cual hace que no se optimice el uso de este sistema. Se constituye como, una debilidad alta de impacto alto.

Sin embargo, el **mantenimiento de los equipos** es correcto pues el sistema y las computadoras existentes dentro de los almacenes con sus respectivos lectores de barras, están adecuadamente mantenidos por un ingeniero en sistemas que está contratado por la empresa para que preste este servicio. Este factor fue calificado como una fortaleza medio de impacto medio.

Por otra parte, el **comercio electrónico** dentro de CADELAES es aún incipiente. Se realizan transacciones de comercio electrónico específicamente de compra de productos por medio de pedidos electrónicos a determinados proveedores de ciudades como Quito y Guayaquil, pero no se ha implementado aún una cultura de e-commerce dentro de la empresa, lo cual, en este vertiginoso mundo del comercio virtual se constituye en una debilidad alta de alto impacto en las ventas principalmente.

**UNIDAD DE OBSERVACION: BODEGAS E INVENTARIOS (BI)**

Co d.	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
BI1	Recepción de mercadería				X			X		
BI2	Almacenamiento				X			X		
BI3	Despacho / entrega				X			X		
BI4	Sistema de registro y control de inventarios				X			X		
BI5	Infraestructura y ubicación de bodega				X			X		
BI6	Mano de obra calificada						X		X	
BI7	Seguridad e higiene	X							X	
BI8	Transporte e insumos	X						X		

**CUADRO 6.** Unidad de observación: Bodegas e inventarios  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:**

Como se puede observar a simple vista, el área de bodega e inventarios presenta una serie de altas debilidades que se vinculan directamente con los procesos. Al tratarse de una empresa cuya piedra angular de los procesos se basa, precisamente, en el área de inventarios, éstos deben ser analizados a profundidad.

El primer factor a ser analizado dentro de esta unidad de observación es la **recepción de las mercancías**. De acuerdo a lo observado dentro de CADELAES, el área de descarga no es apropiada ya que estas labores se

realizan en el mismo lugar donde se despachan los productos, lo cual obstaculiza la fluidez de entrada y salida de la mercadería.

Esta insuficiencia de espacio provoca que las tareas de almacenamiento se dificulten ya que el personal, una vez recibida la mercadería, se dispone a revisarla e inspeccionarla para el respectivo control de deficiencias, actividad que requiere de un tiempo prudencial entorpeciendo las demás tareas de recepción, almacenamiento y venta de productos. Dentro de la recepción se analizó también el control de caducidades, se pudo apreciar que no existe un mecanismo definido, ni formularios que permitan el registro de datos sobre la fecha de caducidad de los productos y que al mismo tiempo ayuden a un almacenamiento más ordenado. Debido a estas razones, el factor de recepción se constituye en una debilidad alta de alto impacto.

En cuanto al **almacenamiento**, igualmente se pudo observar algunas deficiencias. Se intenta en lo posible que los estibadores manipulen el producto con cuidado, sin embargo, esto no siempre se logra, pues muchas veces los productos vienen empaquetados en cajas pesadas y voluminosas, y como se especificó anteriormente, la bodega no se encuentra automatizada para mejorar la eficiencia de estas labores.

Las labores de recepción y **despacho** se realizan en una misma área física, esto da lugar a que el movimiento del personal que realiza las actividades de inventarios, se torne un tanto difícil. De igual manera, se presenta el problema de falta de organización de los productos en las bodegas ya que la mercancía no está accesible directamente al personal, lo cual implica que para preparar los pedidos hay pérdida de tiempo, se produce un efecto rompecabezas donde se tiene que quitar un producto para poner otro. Esta situación también provoca una pérdida de tiempo cuando se quiere realizar un recuento de la mercadería.

Por **sistema de registro y control de inventarios** se hace referencia a la forma cómo se registran y controlan los inventarios físicos. Incluye el control de caducidades y mermas, así como la existencia y buen manejo de formularios de control físico.

Dentro de CADELAES, los productos son clasificados en tres categorías: especias de sal, especias de dulce, demás mercadería. En general, los productos no se encuentran codificados para su control, ya que los ingresos de mercancías son registrados rutinaria y rústicamente, por lo cual no hay una codificación adecuada ya que, a pesar de que se cuenta con el codificador de barras, no todos los productos son registrados de la manera adecuada en el sistema, existiendo incluso un doble o triple registro con nombres inadecuados.

La clasificación que existe de la mercadería es una clasificación acertada para poder diferenciar los tipos de especias que existen, pero técnicamente la clasificación debería basarse en la demanda de los productos, es decir, los productos que más se venden deben tener un trato preferencial.

De acuerdo al valor de las ventas anuales, se realizó el análisis ABC para poder establecer las políticas de inventarios a ser utilizadas en CADELAES con el fin de centrar los recursos en las categorías de productos que generen más ingresos a la empresa. En la siguiente tabla (Tabla 1) se resume los resultados del análisis ABC del inventario de CADELAES Cía. Ltda.

**Tabla 1. Análisis ABC de CADELAES**

Categorías de productos	Items existentes por categoría	Porcentaje items por categoría	Total Ventas Anuales	Porcentaje ventas anuales por categoría	CLASE
Frutos secos	50	3,21%	650.000	31,55%	<b>A</b>
Importados	14	0,90%	450.000	21,84%	
Espicias	33	2,12%	260.000	12,62%	
Repostería	164	10,54%	250.000	12,14%	
	<b>261</b>	<b>16,77%</b>	<b>1.610.000</b>	<b>78,16%</b>	
Químicos para alimentos	23	1,48%	45.000	2,18%	<b>B</b>
Licores	134	8,61%	40.000	1,94%	
Condimentos	78	5,01%	35.000	1,70%	
Productos comida japonesa	21	1,35%	35.000	1,70%	
Confites	24	1,54%	30.000	1,46%	
Hierbas	16	1,03%	25.000	1,21%	
Cereales	19	1,22%	20.000	0,97%	
Congelados y refrigerados	20	1,29%	20.000	0,97%	
Gourmet	30	1,93%	20.000	0,97%	
Granos secos	7	0,45%	20.000	0,97%	
Semillas	6	0,39%	20.000	0,97%	
Conservas	86	5,53%	15.000	0,73%	
Aceites	27	1,74%	10.000	0,49%	
Productos light	16	1,03%	5.000	0,24%	
	<b>507</b>	<b>32,58%</b>	<b>340.000</b>	<b>16,50%</b>	
Varios	788	50,64%	110.000	5,34%	<b>C</b>
	<b>788</b>	<b>50,64%</b>	<b>110.000</b>	<b>5,34%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1556</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.060.000</b>	<b>100,00%</b>	

**Fuente:** Investigación directa Ing. René Tapia.

**Realizado por:** La Autora

La Tabla 1 demuestra la distribución de las ventas anuales de CADELAES en el año 2012 para todos los productos que fueron vendidos al menos una vez. Los productos se clasifican comenzando con las ventas más elevadas. De 1556 ítems de productos, se obtuvo que:

- Los primeros 261 ítems que corresponden del 17% del inventario, generan aproximadamente \$1.610.000 dólares anuales equivalentes al 78% del total de ventas al año. Se catalogan como CLASE A. Incluye los frutos secos, productos importados, productos para repostería y las especias.
- Los siguientes 507 ítems que corresponden al 32% del inventario, generan aproximadamente \$340.000 dólares anuales equivalentes al 16% del total de ventas al año. Se catalogan como CLASE B. Incluye los químicos para alimentos, aceites, cereales, confitería, conservas, granos secos, licores, productos gourmet, productos congelados, productos para comida japonesa, productos light, semillas, condimentos y hierbas.
- Los últimos 788 ítems que corresponden al 50% del inventario, generan aproximadamente \$110.000 dólares anuales equivalentes al 5% del total de ventas al año. Se catalogan como CLASE C. Incluye los productos varios (abarrotes, desechables, utensilios de cocina).

Con respecto a **la infraestructura y ubicación de bodega**, ésta consiste en una revisión enfocada en los aspectos referentes a las instalaciones para el almacenamiento de la mercadería. Se pudo apreciar que el área de la bodega principal no es lo suficientemente grande para el almacenamiento de los productos, y además de ello, está mal distribuida dentro del área total de la empresa. El área destinada para la recepción de mercancías se considera inadecuada puesto que no existe un espacio específico para esta actividad, por lo tanto, dicha recepción se realiza en el mismo lugar de atención al cliente. De igual manera, no existe una división y distribución ordenada para el área de oficinas administrativas.

La **mano de obra calificada** no se considera suficiente para una empresa en constante expansión. De igual manera, y pese a que existe una motivación de parte del personal por hacer bien las cosas y el entusiasmo

por complacer a sus superiores, el personal de bodega no está técnicamente capacitado para su labor en inventarios.

La productividad de la mano de obra de CADELAES se puede calcular en base a las Ventas mensuales en dólares americanos, que en promedio ascienden a \$100.000,00 y el número de horas-hombre laboradas durante un mes, considerando que son 18 trabajadores y cada uno labora 40 horas semanales (2880 horas-hombre).

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Volumen de Ventas mensuales}}{\text{Número de horas – hombre}} =$$

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{100.000}{2880} = 34,73$$

Se obtiene q cada trabajador por hora laborada ayuda a generar \$34,73 dólares en CADELAES.

En cuanto a **seguridad e higiene** se puede apreciar que las normas de conservación de la mercancía se respetan, por ejemplo, en el caso de que los productos deban ser refrigerados, o los que no deben estar expuestos al calor, de acuerdo a sus características, reciben el tratamiento y cuidado necesario. De la misma manera, la higiene es de vital importancia debido a que, como son productos para el consumo humano, la empresa se preocupa de que las bodegas tengan una adecuada limpieza. Se calificó como fortaleza alta de impacto medio.

Otra fortaleza es el transporte, ya que CADEALES cuenta con camiones y camionetas con choferes para la respectiva entrega de sus pedidos. Es considerada como fortaleza alta de impacto alto.

#### 4.1.2 Matrices de prioridades

<b>FORTALEZAS</b>				
<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	CE1, FC1, FC2, FC3, FC4, BI8	BI7	
	<b>MEDIA</b>		CD3, CE6, CE7, FC5, FC7, T3	CD4
	<b>BAJA</b>		CE3, FC6, CE4	CD1, CD2, CE2
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>				

**CUADRO 7.** Matriz de prioridades. Fortalezas  
Elaborado por: La autora

#### **MATRIZ DE PRIORIDADES**

<b>DEBILIDADES</b>				
<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	CE5, CE8, CE10, EO1, EO2, EO3, EO4, FC8, FC9, FC10, T1, T2, T4, BI1, BI2, BI3, BI4, BI5		
	<b>MEDIA</b>		CE9	
	<b>BAJA</b>		BI6	
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>				

**CUADRO 8.** Matriz de prioridades. Debilidades.  
Elaborado por: La autora

#### 4.1.3 Matriz de factores clave del medio interno de CADELAES

COD.	FACTORES	IMPACTO EN LA EMPRESA	RESPUESTA DE LA EMPRESA	ACTORES
	<b>Cultura organizacional</b>			
CE5	Actitud ante la calidad poco definida y no practicada.	Personal se centra en la ejecución y cumplimiento de sus labores y descuida la calidad en los procesos y servicios.	Clientes insatisfechos con el servicio. Debe implementar talleres al personal	Directivos Personal
CE8	Canales de información y comunicación no especificados	Desorden y tergiversación en la información transmitida	Desorientación del personal, malos entendidos y por ende, mala calidad del servicio. Mejorar canales de comunicación	Directivos Personal
CE12	Cultura no orientada hacia el cliente	Personal no comprometido con la cultura orientada hacia el cliente	Clientes insatisfechos con el servicio. La empresa debe fomentar la cultura de orientación al cliente. Talleres	Personal
	<b>Estructura organizacional</b>			
EO1	Misión y visión de la empresa no socializada	Personal no comprometido	Debe socializar misión y visión con talleres participativos	Directivos Personal
EO2	Estructura formal de la empresa poco delimitada	Desorganización interna. Frecuentes cambios de mando de acuerdo a las circunstancias. Problemas con la dinámica organizacional	Proceder a realizar un diseño organizacional de la estructura formal de la empresa. <b>Manual de Procesos de gestión.</b>	Directivos
EO3	Sistemas administrativos y de control no establecidos en su totalidad	Desorganización interna de los procesos.	Definir herramientas administrativas útiles de control interno para orientar al personal	Directivos

			logrando un mejoramiento de las operaciones y los procesos. <b>Manual de Procesos de Gestión</b>	
EO4	Procedimientos de gestión pobremente definidos o no definidos	Alteración de los procesos en cada cambio de mando de acuerdo a la interpretación de cada directivo. Procesos poco eficientes	Mala calidad en el producto o servicio derivado del proceso. Se plantea la definición de los procesos. <b>Manual de Procesos de Gestión.</b>	Directivos Personal Administrativo Personal Operativo Personal de Ventas
	<b>Factores competitivos</b>			
FC8	Insatisfacción del cliente en cuanto al servicio	Pérdida paulatina de clientes	La empresa debe definir los requisitos y necesidades específicas de los clientes en cuanto al servicio <b>(encuesta).</b>	Directivos Encuestadores
FC9	Baja calidad del servicio	La mala calidad en el servicio provoca malos entendidos entre la empresa y el cliente ya que no está desarrollado un proceso de comunicación, antes, durante y después de la venta.	Definir un sistema de gestión de calidad con base en la percepción del cliente como medida de desempeño en cuanto al servicio. <b>Manual de Procesos de Gestión.</b>	Directivos
FC10	No existen programas post-venta	Fuerte respuesta negativa de clientes insatisfechos con el servicio.	Comenzar a realizar seguimientos de la percepción del cliente post-venta. Determinar a los clientes objetivos para el seguimiento.	Directivos Personal de ventas

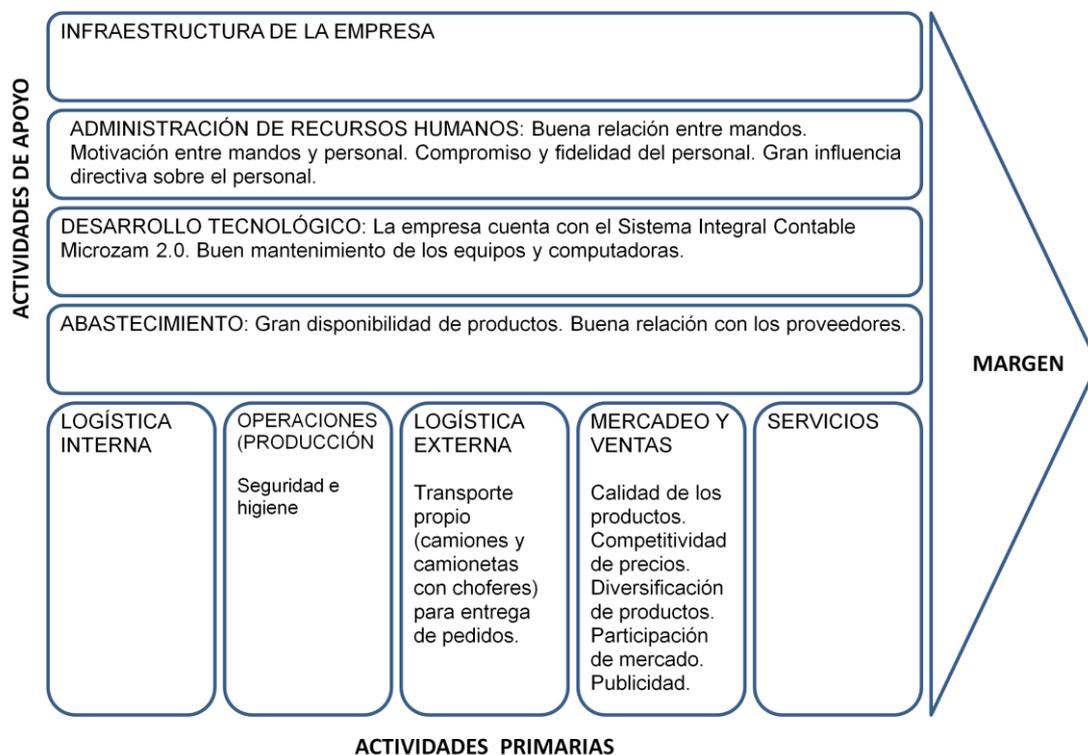
			Definir el proceso post-venta. <b>Manual Procesos de Gestión.</b>	
	<b>Tecnología</b>			
T1	No existe automatización de los procesos	Baja productividad y eficiencia en manejo y control de inventarios y operaciones de almacén.	Debe recurrir a soluciones más sofisticadas en manejo de inventarios y nuevas tecnologías para las operaciones de almacén.	Directivos Personal operativo
T4	Utilización del comercio electrónico incipiente.	Pérdida de oportunidad de incrementar las ventas.	Se creó una página web para CADELAES, sin embargo, no es utilizada de manera óptima. La empresa debe pensar en agilizar las ventas y desaparecer los límites geográficos por medio del comercio electrónico.	Personal administrativo y de ventas Encargado de sistemas
	<b>Bodegas e inventarios</b>			
BI1	Recepción inadecuada de mercaderías	Mal manejo de inventarios	Enfocarse en definir claramente los procesos referentes a la recepción de mercaderías. <b>Manual de Procesos de Gestión</b>	Directivos Personal operativo
BI2	Almacenamiento inadecuado	Desorganización en bodegas	Enfocarse en definir claramente los procesos referentes al almacenamiento de mercaderías. <b>Manual de Procesos de</b>	Directivos Personal operativo

			<b>Gestión</b>	
BI3	Ineficiencia en despacho/entrega	Insatisfacción del cliente en servicio de entrega de productos	Enfocarse en definir claramente los procesos referentes al despacho y entrega de mercaderías. <b>Manual de Procesos de Gestión</b>	Directivos Personal operativo
BI4	Inadecuada e insuficiente utilización del sistema de registro y control de inventarios	Mal manejo de inventarios	La empresa implementó un sistema informático para control de inventarios, sin embargo, éste no se utiliza en su totalidad. La empresa debe optimizar el uso de esta herramienta.	Directivos Encargado de sistemas Personal administrativo
BI5	Deficiente Infraestructura y ubicación de bodegas	Desorganización en bodegas	Diseño arquitectónico para mejorar la infraestructura y ubicación de bodegas	Directivos Arquitecto

**CUADRO 9.** Matriz de factores clave del medio interno de CADELAES.

**Elaborado por:** La autora

#### 4.1.3.1 Cadena de Valor de CADELAES Cía. Ltda.



**CUADRO 10.** Cadena de Valor de CADELAES Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

Una vez realizado el diagnóstico por medio de las matrices de observación y habiendo identificado las debilidades existentes en la empresa por medio de la matriz de factores clave del medio interno de CADELAES (Cuadro 9), se pudo diseñar la Cadena de Valor de la empresa en estudio a través del modelo de la Cadena de Valor Genérica de Michael Porter.

En el Cuadro 10 se puede observar claramente, y en base al diagnóstico previamente detallado, las actividades que son fuente de ventaja competitiva dentro de CADELAES. Sin embargo, también se puede apreciar que existen actividades tanto primarias como de apoyo que no generan ventajas competitivas a la empresa, y son precisamente aquellas falencias las que se pretende corregir.

#### **4.1.4 Breve análisis externo de CADELAES Cía. Ltda.**

De manera general, el mercado de las especias, condimentos y frutos secos en la ciudad de Cuenca es dinámico. No existen estudios que así lo determinen, sin embargo, dadas las tendencias de la gastronomía local, las nuevas preferencias por la gastronomía internacional y gourmet, y, la actual preocupación pública por una alimentación más sana, es sencillo deducir que ha habido un efecto positivo en el crecimiento del mercado y a ello se debe el dinamismo existente en la comercialización interna de estos productos. Se puede afirmar también que el comercio de especias se está convirtiendo en un sector económico muy competitivo en la ciudad. Con el paso del tiempo se han ido incrementando los negocios dedicados a la venta de estos productos, especialmente negocios minoristas que destinan una parte de su inventario a las especias, condimentos y frutos secos. Los principales aspectos competitivos son la calidad de los productos, los precios y la diversificación de los mismos.

En cuanto a los canales de distribución, las hierbas, especias y frutos secos tienen una estructura comercial y canales de distribución similares. Son pocos los comerciantes en la ciudad de Cuenca que se dedican exclusivamente a estos productos. CADELAES es una empresa importadora y distribuidora de esta clase de alimentos. Pese a esta ventaja competitiva se puede observar en la actualidad que otras empresas han incursionado también en este sector.

Dentro de la ciudad de Cuenca, se ha observado que los usuarios finales de estos alimentos son principalmente tres sectores: el sector de los restaurantes y hoteles, seguidos por el sector industrial y finalmente el minorista. Se evidencia también un ligero aumento de los precios, especialmente en los frutos secos, seguramente debido al incremento de los costos producción y logística, e incluso al crecimiento de la demanda.

## 4.2 RESULTADOS OBTENIDOS POR ENCUESTAS. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

### 4.2.1 Encuesta a los clientes

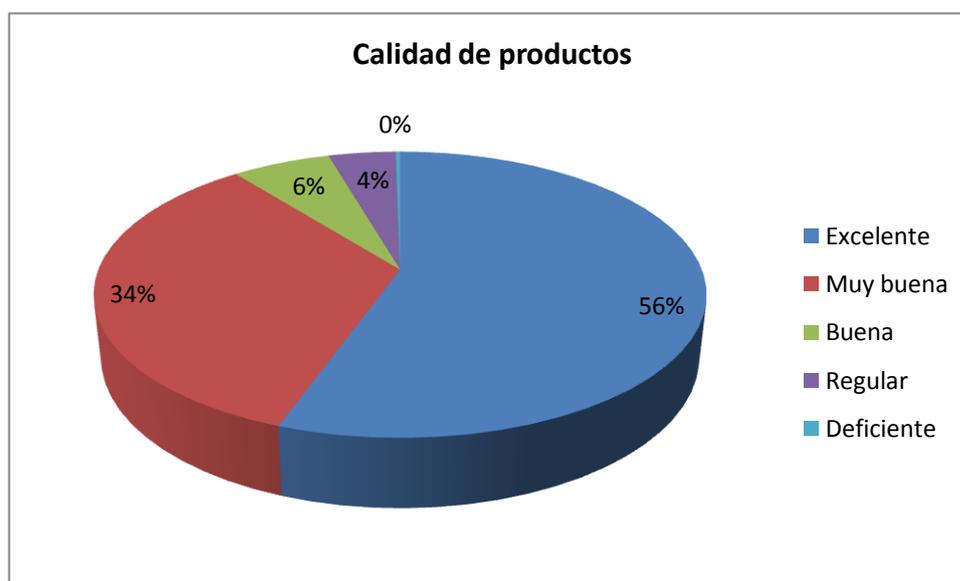
Tabla 2. Pregunta N°1. Clientes

1. Califique la calidad de nuestros productos en general

Alternativas	fa	fr
Excelente	198	55%
Muy buena	121	34%
Buena	22	6%
Regular	15	4%
Deficiente	1	0%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 3.** Pregunta N°1 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Conforme a los resultados de la encuesta, el 55% y 34% de clientes asevera que la calidad de los productos es excelente y muy buena, respectivamente, lo cual refleja la aceptación de los productos en cuanto a la calidad.

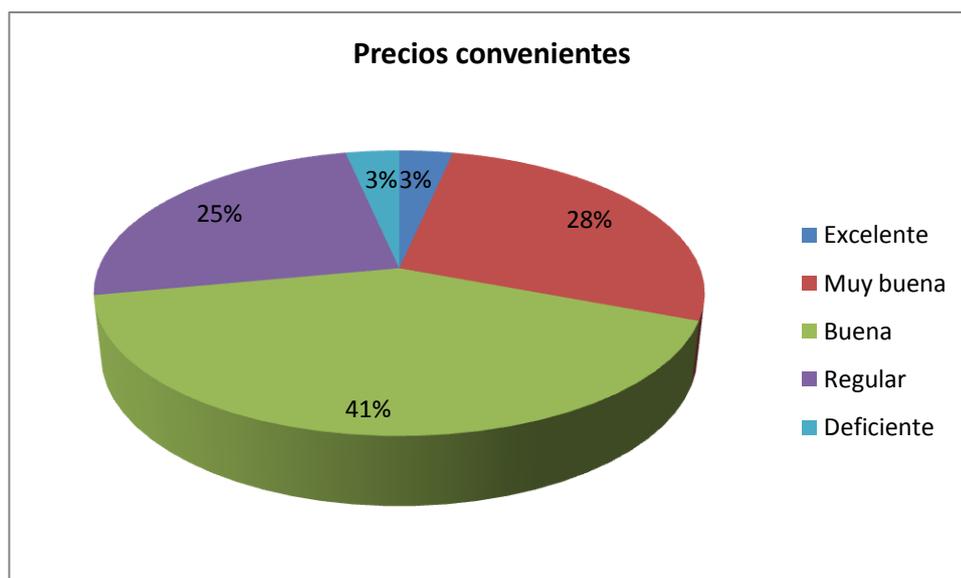
**Tabla 3. Pregunta N°2. Clientes**

2. Califique la conveniencia de nuestros precios

Alternativas	fa	fr
Excelente	12	3%
Muy buena	98	27%
Buena	147	41%
Regular	88	25%
Deficiente	12	3%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 4.** Pregunta N°2 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Conforme a los resultados de la encuesta, más del 60% de clientes asevera que la conveniencia del precio de los productos es muy buena y buena, mientras que un 25% considera que es regular. La aceptación en cuanto al precio es relativamente elevada.

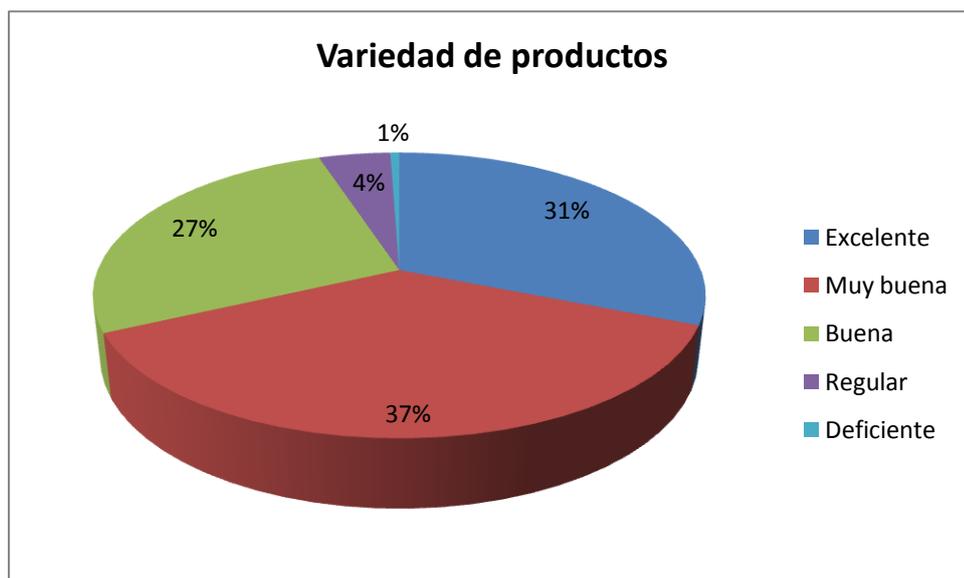
**Tabla 4. Pregunta N°3. Clientes**

3. Califique la variedad de nuestras líneas de productos

Alternativas	fa	fr
Excelente	111	31%
Muy buena	132	37%
Buena	96	27%
Regular	16	4%
Deficiente	2	1%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 5.** Pregunta N°3 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Conforme a los resultados de la encuesta, el 31%, 37% y 27% de clientes asevera que variedad de las líneas de productos excelente, muy buena y buena, respectivamente, mientras que tan solo un 4% considera que son poco variadas. La variedad de productos en CADELAES también tiene una gran aceptación por parte de los clientes.

**Tabla 5. Pregunta N°4. Clientes**

4. Califique la calidad de la atención al cliente

Alternativas	fa	fr
Excelente	6	2%
Muy buena	69	19%
Buena	155	44%
Regular	108	30%
Deficiente	19	5%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 6.** Pregunta N°4 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Conforme a los resultados de la encuesta, es un porcentaje relativamente bajo de clientes, 21% que consideran la calidad de atención como excelente y muy buena. El 44% la considera buena, un importante porcentaje del 30% la considera regular y un 5% deficiente. Este resultado refleja un bajo nivel de satisfacción al cliente.

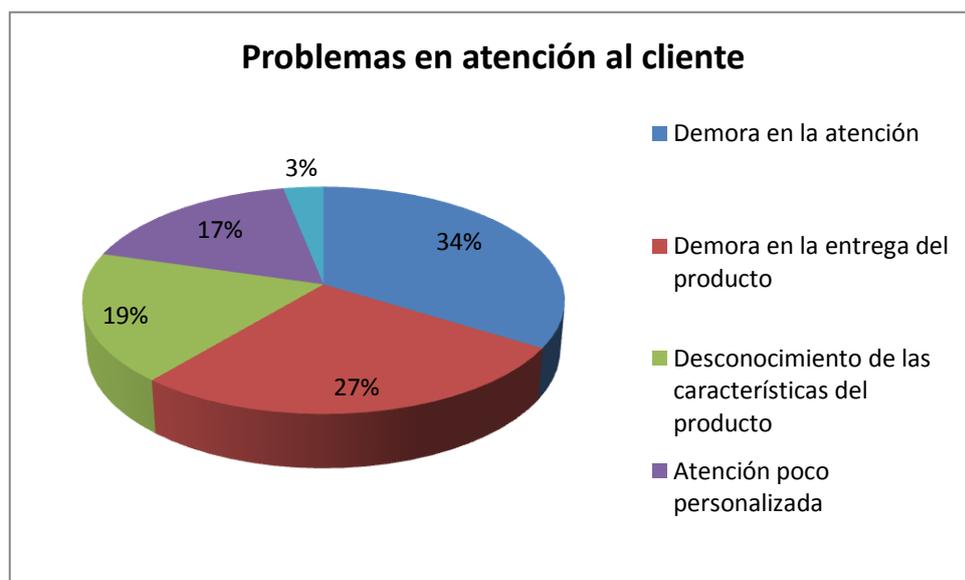
**Tabla 6. Pregunta N°5. Clientes**

5. ¿Cuál es el principal problema en la atención al cliente?

Alternativas	fa	fr
Demora en la atención	121	34%
Demora en la entrega del producto	97	27%
Desconocimiento de las características del producto	66	18%
Atención poco personalizada	62	17%
Otro	11	3%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 7.** Pregunta N°5 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Conforme a los resultados de la encuesta, los principales problemas en la atención al cliente radican en la demora tanto en la atención como en la entrega de productos, con un 34% y 27% respectivamente. El desconocimiento del producto y la atención poco personalizada obtuvieron porcentajes de 18 y 17%. Se hace evidente la lentitud de los procesos operativos y de bodega.

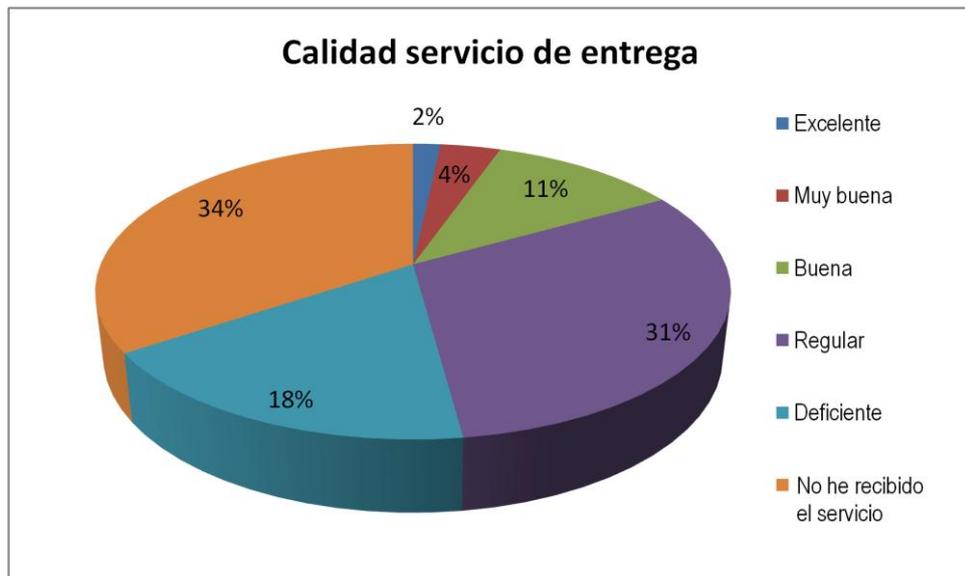
**Tabla 7. Pregunta N°6. Clientes**

6. ¿Califique la calidad del servicio de entrega en puerta de los productos

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr</b>
Excelente	6	2%
Muy buena	13	4%
Buena	41	11%
Regular	111	31%
Deficiente	63	18%
No he recibido el servicio	123	34%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 8.** Pregunta N°6 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Considerando que el 34% de los clientes encuestados no han recibido el servicio para poder calificar la calidad del mismo, se obtuvo como resultado que el 31% de los clientes que si usan el servicio de entrega lo consideran regular. Un 18% lo considera deficiente y tan solo un 17% lo considera de bueno a excelente. Estos resultados revelan una insatisfacción generalizada del cliente en cuanto a esta parte del servicio.

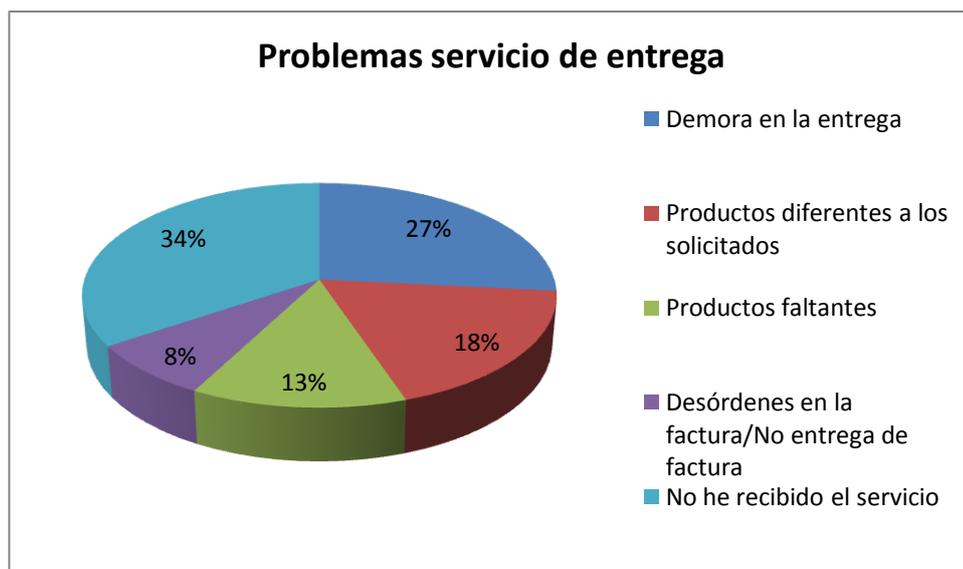
**Tabla 8. Pregunta N°7. Clientes**

7. ¿Cuál es el principal problema en el servicio de entregas?

Alternativas	fa	fr
Demora en la entrega	95	27%
Productos diferentes a los solicitados	65	18%
Productos faltantes	46	13%
Desórdenes en la factura/No entrega de factura	28	8%
No he recibido el servicio	123	34%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 9.** Pregunta N°7 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Considerando que el 34% de los clientes encuestados no han recibido el servicio, se obtuvo como resultado que los principales problemas en el servicio de entrega son: la demora (27%), productos que no coinciden con el pedido (18%), y productos faltantes (13%). Un reducido 8% afirma que el problema está relacionado con la facturación. Estos problemas reflejan problemas en los procesos.

**Tabla 9. Pregunta N°8. Clientes**

8. Califique la rapidez de los administradores para dar solución a sus problemas e inquietudes

Alternativas	fa	fr
Excelente	21	6%
Muy buena	22	6%
Buena	79	22%
Regular	198	55%
Deficiente	37	10%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 10.** Pregunta N°8 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, los clientes mayoritariamente afirman que la resolución de problemas es regular y deficiente (55 y 10% respectivamente). Tan solo un 28% de los clientes asevera que la resolución de problemas es buena y muy buena. Se hace evidente que existe un problema post-venta y los clientes están insatisfechos por ello.

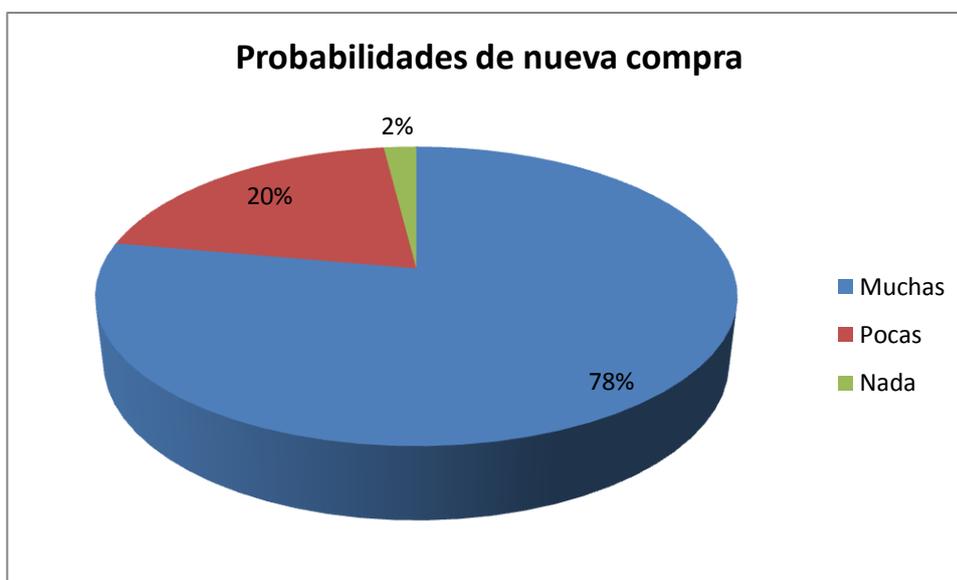
**Tabla 10. Pregunta N°9. Clientes**

9. ¿Qué probabilidades hay de que vuelva a comprar en CADELAES?

Alternativas	fa	fr
Muchas	278	78%
Pocas	72	20%
Nada	7	2%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 11.** Pregunta N°9 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** En la presente interrogante, los clientes aseguran en un 78% que son muchas las probabilidades de volver a realizar compras en CADELAES. Un 20% afirma que es poco probable que realicen compras nuevamente; y un reducido 2% asegura que no hay ninguna probabilidad de una nueva compra. Este resultado confirma la fidelidad de los clientes pese a las falencias existentes en los servicios y procesos. Se hace evidente también que son otros los factores predominantes que hacen que los clientes sean fieles a la empresa.

**Tabla 11. Pregunta N°10. Clientes**

10. ¿Qué probabilidades hay de que recomiende CADELAES a otras personas?

Alternativas	fa	fr
Muchas	218	61%
Pocas	129	36%
Nada	10	3%
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 12.** Pregunta N°10 a los clientes

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Al igual que la pregunta anterior, los clientes en su mayoría piensan que hay muchas probabilidades (61%) que recomienden a otros clientes comprar en CADELAES. Un 36% considera que es poco probable la recomendación. Estos porcentajes revelan nuevamente la fidelidad de los clientes.

#### 4.2.2 Encuesta al Recurso Humano

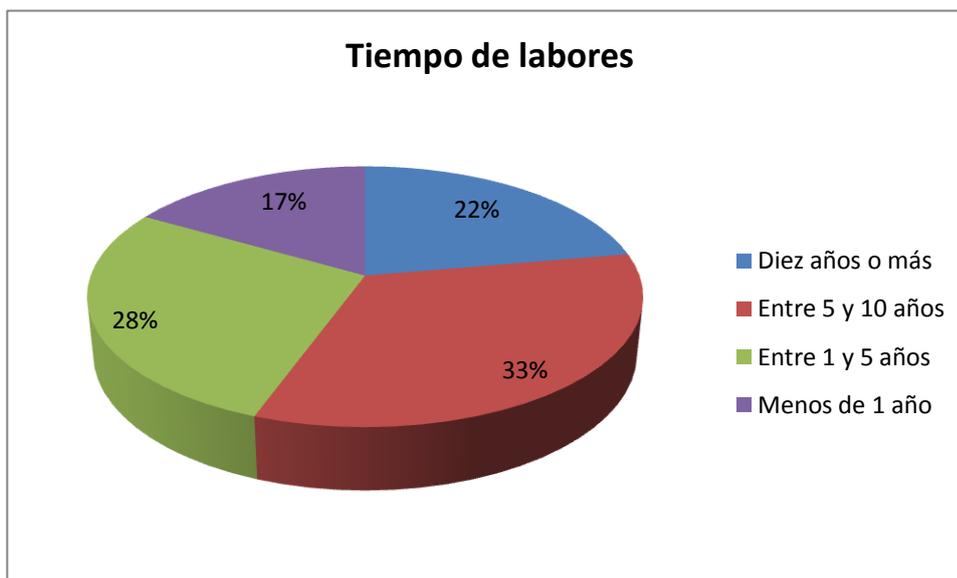
**Tabla 12. Pregunta N°1. Personal CADELAES**

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en CADELAES Cía. Ltda.?

Alternativas	fa	fr
Diez años o más	4	22%
Entre 5 y 10 años	6	33%
Entre 1 y 5 años	5	28%
Menos de 1 año	3	17%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 13.** Pregunta N°1. Personal CADELAES

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** El 33% del personal de CADELAES, es decir, 6 personas lleva en la empresa entre 5 y 10 años de labores. El 28% entre 1 y 5 años, el 22% más de 10 años y el 17% menos de un año.

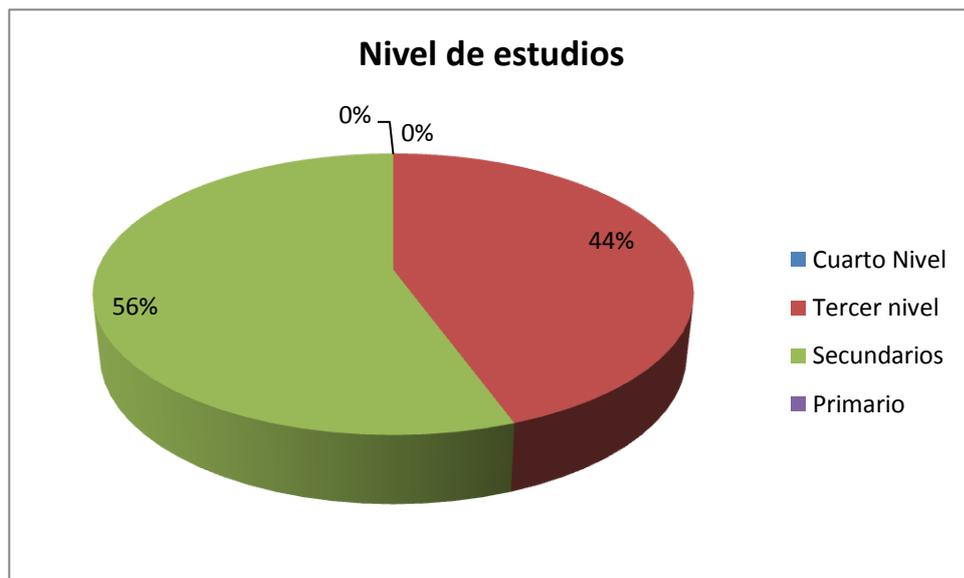
**Tabla 13. Pregunta N°2. Personal CADELAES**

2. ¿Qué nivel de estudios posee?

Alternativas	fa	fr
Cuarto Nivel	0	0%
Tercer nivel	8	44%
Secundarios	10	56%
Primario	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 14.** Pregunta N°2. Personal CADELAES

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** El 56% del personal posee solamente estudios secundarios. El 44% tiene estudios de tercer nivel. Es personal no está en su totalidad preparado académicamente.

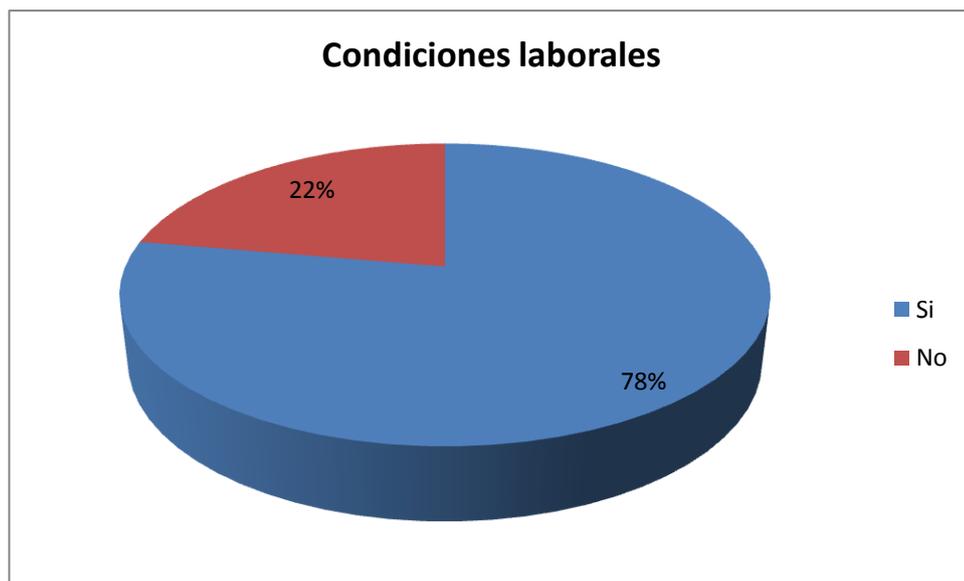
**Tabla 14. Pregunta N°3. Personal CADELAES**

3. ¿Está satisfecho con las condiciones laborales que le brindan en la empresa?

Alternativas	fa	fr
Si	14	78%
No	4	22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 15.** Pregunta N°3. Personal CADELAES

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Un importante 78% del personal se siente satisfecho, mientras que el 22% de ellos no. El porcentaje de insatisfacción es bajo sin embargo hay que considerar que son sólo 18 empleados y que un porcentaje bajo puede llegar a ser significativo.

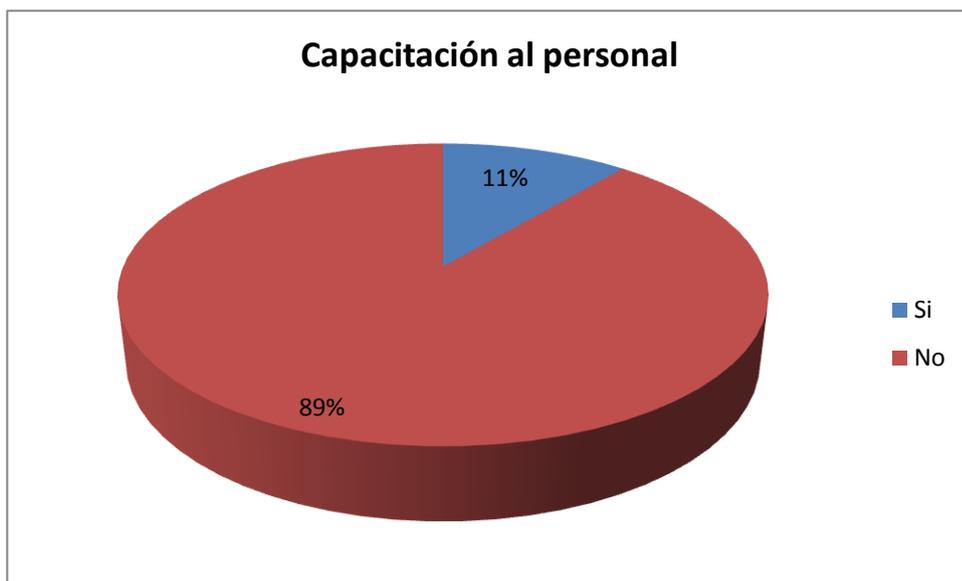
**Tabla 15. Pregunta N°4. Personal CADELAES**

4. ¿La empresa le ha brindado capacitación en lo referente a la tarea que usted desempeña?

Alternativas	fa	fr
Si	2	11%
No	16	89%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 16.** Pregunta N°4. Personal CADELAES

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** La respuesta a esta pregunta fue contundente. El 89% del personal afirma que la empresa no los capacita en las tareas que desempeñan.

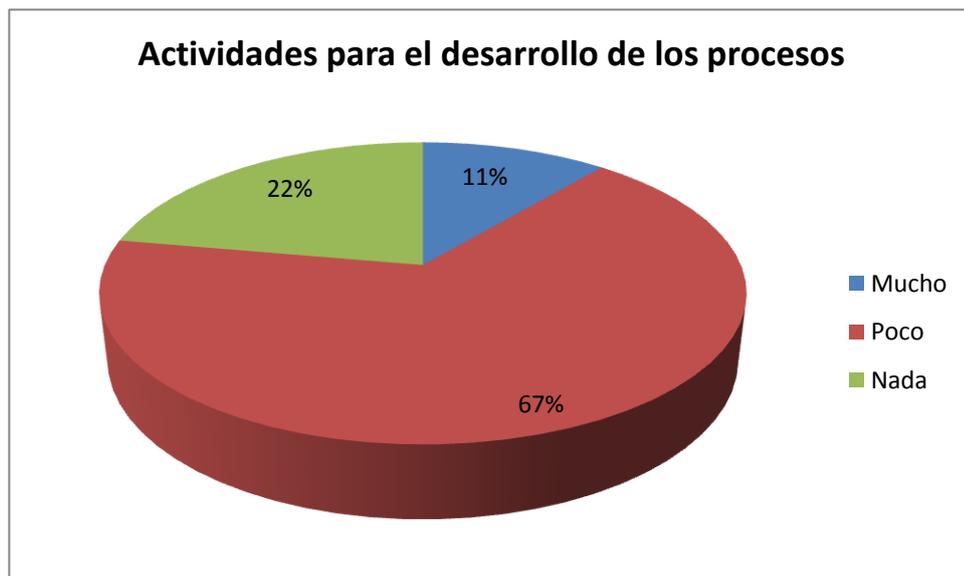
**Tabla 16. Pregunta N°5. Personal CADELAES**

5. ¿Qué tan claras están especificadas las actividades para el desarrollo de los procesos que usted desempeña?

Alternativas	fa	fr
Mucho	2	11%
Poco	12	67%
Nada	4	22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 17.** Pregunta N°5. Personal CADELAES

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** La diversidad de criterios en cuanto a la claridad en que están especificadas las actividades para el desarrollo de los procesos que cada uno realiza, evidencia la confusión del personal en cuanto a los procedimientos adecuados para realizar las tareas. Sin embargo, predomina el 67% de ellos que manifiestan que las actividades son poco claras.

**Tabla 17. Pregunta N°6. Personal CADELAES**

6. ¿Qué tan claras están especificadas las responsabilidades del personal para el desarrollo de los procesos?

Alternativas	fa	fr
Mucho	2	11%
Poco	12	67%
Nada	4	22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 18.** Pregunta N°6. Personal CADELAES

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** De la misma manera que en la pregunta anterior, la diversidad de criterios manifiesta la confusión del personal en cuanto a la delimitación de responsabilidades y jerarquías dentro de la empresa. La mayoría manifiesta que las responsabilidades están especificadas de una manera poco clara.

**Tabla 18. Pregunta N°7. Personal CADELAES**

7. ¿Tiene usted un superior que fiscalice su actividad y a quien rendirle cuentas sobre su desempeño?

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr</b>
Si	6	33%
No	12	67%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de CADELAES

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 19.** Pregunta N°7. Personal CADELAES

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e interpretación:** Para el 67% del personal no está especificado o nombrado un superior que fiscalice su actividad y a quien rendirle cuentas sobre su desempeño. Esta escasa delimitación de jerarquías se hace evidente con la presente pregunta.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **5.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Manual de Procesos de Gestión para el mejoramiento de la calidad del servicio y atención al cliente en la empresa CADELAES Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca.

#### **5.2 OBJETIVO**

Documentar los procesos de gestión para mejorar la calidad de los servicios y atención al cliente.

#### **5.3 ALCANCE**

Este manual abarca procedimientos que se operan en las áreas de bodega y ventas.

#### **5.4 IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS**

Los principales procesos de gestión que se desarrollan en CADEALES Cía. Ltda. y que, según el diagnóstico realizado son los que presentan mayores deficiencias y deben ser diseñados, son:

##### **Gestión de Bodegas**

Recepción y almacenamiento de mercadería

Despacho de mercadería

##### **Gestión de Ventas**

Atención al cliente

Pedidos de clientes

## **5.5 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

El presente Manual de Procesos de Gestión está realizado bajo el enfoque de gestión de Calidad, es decir, un enfoque basado en la mejora continua y enfocado en la satisfacción del cliente.

Para cumplir con esta responsabilidad es necesaria la adopción de nuevos principios institucionales basados en la gestión de calidad para el diseño y desarrollo de los procesos. Estos principios son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

**MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN  
PARA MEJORAR EL SERVICIO  
Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

**CADELAES CIA. LTDA.**

Ing. René Tapia Peralta  
GERENTE GENERAL

CUENCA – ECUADOR

2013

## **AUTORIZACIÓN**

Se expide el siguiente Manual de Procesos de Gestión con el propósito de precisar los procedimientos administrativos en el interior de CADELAES Cía. Ltda. con el fin de mejorar los procesos actuales y alcanzar estándares de calidad adecuados.

Ing. René Tapia Peralta  
GERENTE CADELAES

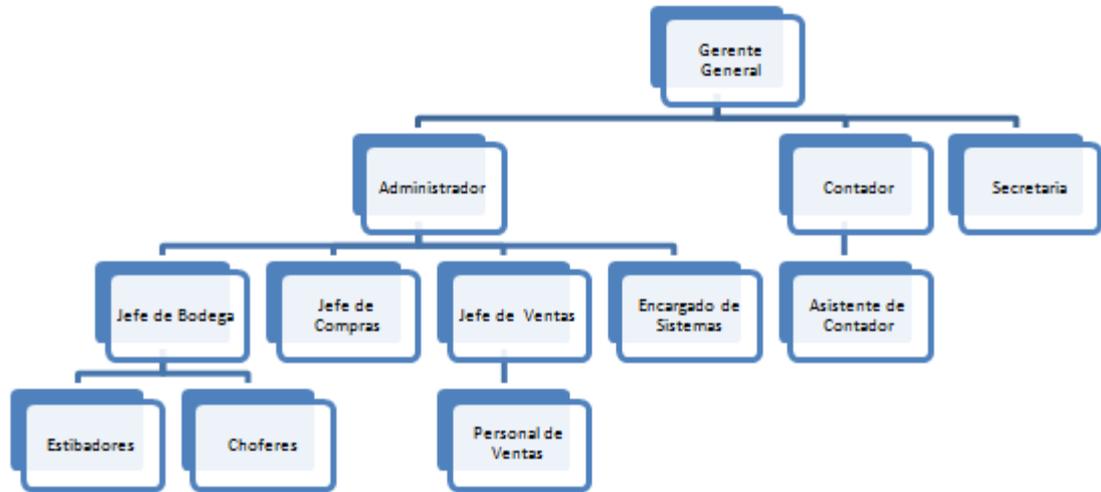
## **PRESENTACIÓN**

El Manual de Procesos de Gestión que se presenta a continuación tiene como propósito primordial la definición y diseño de los procesos dentro de CADELAES Cía. Ltda. para facilitar las tareas específicas que permitirá la optimización de las actividades relacionadas a Gestión de Bodegas y Gestión de Ventas y Atención al Cliente, y a su vez para lograr la eficiencia en el uso de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.

El presente Manual es de uso y aplicación obligatoria en todos los procesos especificados en el mismo y ejecutados tanto en las bodegas, puntos de venta y oficinas administrativas de CADELAES Cía. Ltda. Está diseñado y realizado bajo el enfoque de sistemas de gestión de calidad, un enfoque basado en la mejora continua.

Dentro de este contexto, se consideró necesario que la entidad cuente con un instrumento administrativo que sirva de base y que sustente los procesos para su óptimo cumplimiento, siempre enfocándose en la satisfacción del cliente. De la misma manera, estos procesos se consideran de carácter flexible y modificable siempre y cuando el cambio se fundamente en una propuesta y ésta sea autorizada por el Gerente General.

## ORGANIGRAMA



**Gráfico 20.** Organigrama CADELAES Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

## MISIÓN Y VISIÓN DE CADELAES CIA. LTDA.

### **MISION**

Somos una empresa dedicada a honrar un pasado y un futuro, lo clásico y la vanguardia, lo nuestro y lo foráneo, ofreciendo una selección de especias, condimentos y frutos secos que enriquecen la gastronomía tradicional y moderna, tanto local como nacional e internacional, fusionando una esmerada atención a nuestros clientes con los sabores y olores de las especias.

Para ello, fomentamos una cultura de trabajo en equipo a la vez que cooperamos con el desarrollo del entorno social, generando fuentes de trabajo sin perjudicar el medio ambiente. Apostamos por un estilo más fresco y cercano, con una relación precio-calidad excepcional, siempre con una clara orientación al cliente.

## **VISION**

Ser a corto, mediano y largo plazo, una empresa rentable, sustentable y líder no sólo en el mercado local sino a nivel nacional, ofreciendo especias, condimentos y frutos secos, nacionales e importados, y a su vez acrecentar la variedad de productos netamente gourmet que satisfagan las necesidades y requerimientos de una ciudad cuya demanda gastronómica está en constante evolución y crecimiento.

## **PRINCIPIOS INSTITUCIONALES BASADOS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

## **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Orientación hacia el cliente y creación de valor en el producto y servicio ofrecido.

## **OBJETIVO GENERAL**

Incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos de gestión de CADELAES Cía. Ltda. mediante la definición de los procedimientos de

trabajo en las áreas de Bodega y Ventas, para lograr la total satisfacción del cliente.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reducir los tiempos de respuesta
- Eliminar pasos innecesarios dentro de los procesos
- Delegar responsabilidades
- Definir funciones
- Evitar confusiones en la interacción de dirigentes y empleados

### **DISEÑO DE LOS PROCESOS**

De acuerdo al diagnóstico previo realizado, las áreas priorizadas para diseñar los procesos y documentarlos son las siguientes:

1. Gestión de Bodegas
  - a. Recepción y Almacenamiento de Mercadería
  - b. Despacho de Mercadería
  
2. Gestión de Ventas y Atención al cliente
  - a. Atención al Cliente
  - b. Proceso de Ventas

## PROCESOS DE GESTION DE BODEGAS

### RESPONSABILIDADES

**Jefe de Bodega:** Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería para la venta bajo pedido y abastecimiento de puntos de venta, velando en todo el proceso por el adecuado mantenimiento del inventario tanto físico como en el sistema. Colabora con la ejecución de otras tareas operativas no relacionadas directamente a la Bodega.

**Estibadores:** Participar en las tareas de recepción, almacenamiento y despacho de los productos.

**Choferes:** Trasladar la mercadería a los puntos de venta y distribuir los productos bajo pedido.

### 1. RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERIAS

#### FRONTERAS DEL PROCESO

El proceso inicia con la recepción de los documentos intervinientes por parte del proveedor; implica la recepción de los productos, la verificación o control de calidad, el respectivo almacenamiento; y, finaliza con el procesamiento de la documentación.

## CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO

CURSOGRAMA ANALÍTICO										
Organización: CADELAES CÍA. LTDA.										
Proceso: Recepción y almacenamiento de la mercadería			RESUMEN					Elaborado por:		
			Actividad	Actual	Propuest o	Ahorro	Costo M.O.	Costo material	Jefe de Bodega	
MÉTODO: Actual / ponderado			Operación	●	x					Preparado por:
LUGAR: Matriz			Transporte	➔	x					
Principio: Recibo de documentación			Espera	⦿	x					Aprobado por: Administración
Final: Entrega documentación a la administración			Inspección	■	x					
Personal necesario: p. ventas, Esib., Choleres			Almacenaje	▲	x					Fecha: Sept 2013
N°	Descripción del paso		Tiempo	Distancia	●	➔	⦿	■	▲	Observaciones
1	Recibo documentación		5 min		x					
2	Recepción mercadería		30 min	2,0 m	x					
3	Verificación mercadería									
4	Corteo y pesaje de productos		25 min	2,0 m						
5	Sellado de facturas		5 min	2,0 m	x					
6	Almacenamiento de mercadería		60 min	20,0 m					x	Sin orden específico
7	Entrega documentos a la administración		5 min	15,0 m	x					
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
<b>TOTAL</b>			<b>130 min</b>	<b>41,0 m</b>						

**Gráfico 21.** Cursograma analítico actual de Recepción y Almacenamiento de Mercadería  
Elaborado por: La autora

El Cursograma analítico actual del proceso de Recepción y Almacenamiento de Mercadería en CADELAES está diseñado en base a la observación de cómo son realizados los procesos actualmente. Existe desorganización y tiempo excesivo para las actividades.

## CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO DEL PROCESO

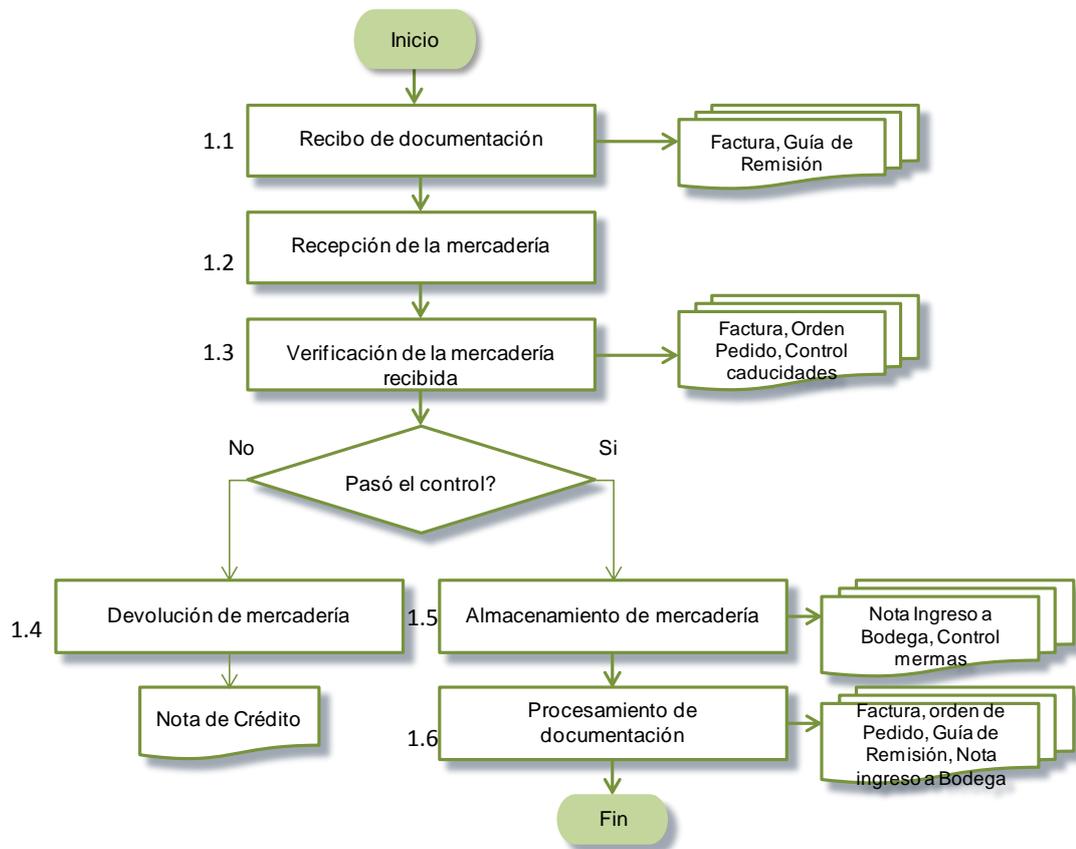
CURSOGRAMA ANALÍTICO									
Organización: CADELAES CÍA. LTDA.									
Proceso: Recepción y almacenamiento de la mercadería		RESUMEN						Elaborado por:	
		Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro	Costo M.O.	Costo material	Jefe de Bodega	
MÉTODO: Actual / ponderado		Operación	●	x				Preparado por:	
LUGAR: Bodega Principal - oficinas		Transporte	➔	x				Aprobado por:	
Principio: Recepción llamada del proveedor		Espera	⦿	x				Administración	
Final: Entrega de documentos a la administración		Inspección	■	x				Fecha: Sept 2013	
Personal necesario: Jefe bodega, Estib., Choferes		Almacenaje	▲	x					
N°	Descripción del paso	Tiempo	Distancia	●	➔	⦿	■	▲	Observaciones
1	Recepción llamada proveedor	2 min		x					
2	Traslado a Bodega Principal	5 min	165 m		x				
3	Recibo de documentación	2 min	3,0 m	x					
4	Recepción de mercadería	15 min	4,0 m	x					
5	Verificación de la mercadería								
6	Conteo y pesaje de productos	10 min	4,0 m				x		
7	Control de caducidades	10 min							
8	Registro de control de caducidades	10 min		x					
9	Sellado de factura	2 min		x					
10	Almacenamiento de mercadería	30 min	20,0 m					x	
11	Traslado a las oficinas	5 min	165 m		x				
12	Procesamiento de la documentación								
13	Ingreso de datos al Sistema Microzam	10 min		x					
14	Impresión de la Nota de Ingreso a Bodega	1 min		x					
15	Archivo de documentos Jefe de Bodega	2 min	1,0 m						
16	Entrega de documentación a Jefe de Compras	2 min	1,0 m	x					
17									
18									
19									
TOTAL		106 min	363,0 m						

**Gráfico 22.** Cursograma analítico propuesto de Recepción y Almacenamiento de Mercadería

**Elaborado por:** La autora

Para mejorar la calidad de los procesos, el Cursograma Analítico Propuesto hace un detalle pormenorizado de las actividades perfeccionadas, logrando optimización del tiempo del proceso y aunque el recorrido es mayor, se logra una mejor organización de los productos en sus respectivas bodegas. Como ejemplo para el diseño del cursograma se tomó la Categoría Frutos secos de Clase A.

## DISEÑO DEL PROCESO



**Gráfico 23.** Diagrama de flujo. Proceso de recepción y almacenamiento de mercadería.  
**Elaborado por:** La autora

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 1.1. Recibo de documentación

**Documentos intervinientes:** Factura (proveedor); Guía de Remisión (Proveedor)

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega, Estibadores

**Responsable:** Jefe de Bodega

La recepción de la documentación que sustente el recibimiento de nueva mercadería estará bajo la responsabilidad del Jefe de Bodega, misma que servirá de base de comparación tanto física como cualitativa de la

mercadería receptada. En el caso de que la mercadería sea entregada por transporte particular también se recibirá la factura del transportista.

## **1.2. Recepción de la mercadería**

**Documentos intervinientes:** Ninguno

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega, Estibadores

**Responsable:** Jefe de Bodega

La recepción de los productos se realizará por el lado izquierdo de la bodega principal donde se abrirá un nuevo acceso que servirá únicamente para entrada y salida de pedidos de mercaderías correspondiente a bodegas. Este nuevo acceso permitirá que el área de despacho y ventas directas cumpla su función exclusiva de entrega de productos y que la recepción se realice de manera más ordenada. La realización de este proceso es responsabilidad del Jefe de Bodega con la asistencia de los estibadores.

## **1.3. Verificación de la mercadería recibida**

**Documentos intervinientes:** Factura (Proveedor); Formato de Control de Caducidades, Orden de Pedido al proveedor.

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega, Estibadores

**Responsable:** Jefe de Bodega

Este procedimiento es necesario para verificar que la mercadería recibida cumpla con la cantidad establecida de conformidad con los documentos que amparan los pedidos. También es necesario para corregir cualquier desvío de los estándares de calidad y frescura que este tipo de productos requiere para ser almacenados.

Una vez recibida la mercadería se procede al conteo y pesaje de los productos. En el caso de los productos unitarios se realiza el conteo y la verificación de la fecha de caducidad marcada en el envase. La fecha se registra en el Formato de Control de Caducidades para luego introducir los datos en el sistema informático Microzam 2.0.

Cuando se trate de productos en caja, sacos o bidones, éstos serán pesados en la báscula industrial ubicada en la bodega para corroborar que el peso obtenido coincida con lo facturado en el documento del proveedor.

El control de caducidades se realiza para conocer la fecha de expiración de los productos recibidos pues se tiene como norma que no se debe recibir productos próximos a expirar. En caso de que en el pedido hayan llegado productos caducados o cercanos a caducar se procederá a la respectiva devolución. De igual manera serán devueltos los productos cuyo envase, empaque o embalaje se encuentren en mal estado y aquellos que no coincidan con el pedido realizado.

La verificación de la mercadería será realizada en presencia del representante del proveedor encargado de las entregas. En el caso de que el proveedor utilice una empresa de transporte particular para la entrega de los productos, no será necesaria la presencia de una persona encargada durante la verificación. Sin embargo, es necesario que estén establecidas las normas de devolución con el proveedor en caso de que se presenten falencias en la entrega. Todas estas particularidades con los proveedores deben ser de conocimiento y responsabilidad del Jefe de Bodega.

Una vez revisada la mercadería se procederá a sellar la factura con el respectivo sello de “Recibí conforme” y las firmas correspondientes del Jefe de Bodega y de la persona representante del proveedor.

**Documentos internos intervinientes:**

**CADELAES**

La Casa de las Especias  
Cuenca-Ecuador

**FORMATO DE CONTROL DE CADUCIDADES**

Fecha:.....

Responsable: .....

Detalle del producto	Cant.	Fecha de entrada	Fecha de caducidad	Observaciones

**Gráfico 24.** Formato de Control de Caducidades  
**Elaborado por:** La autora

**1.4. Devolución de la mercadería**

**Documentos intervinientes:** Nota de Crédito

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega; encargado de despachos (proveedor)

**Responsables:** Jefe de Bodega

En caso de que durante la revisión y verificación de la mercadería se corrobore la existencia de productos que no reúnan los requisitos necesarios para pasar el control de calidad, así como productos caducados o próximos

a caducar, el Jefe de Bodega procederá a realizar la devolución al proveedor.

La devolución de mercadería requerirá que el proveedor entregue la respectiva Nota de Crédito con el detalle de los productos devueltos o los faltantes, según sea el caso. La mayoría de los proveedores facilitan la entrega inmediata de la Nota de Crédito en el momento de la verificación dotando a sus representantes y encargados de las entregas con un talonario del mencionado documento.

En el caso de que el proveedor no proporcione la Nota de Crédito de manera inmediata se enviará al representante de regreso con la Factura para que ésta sea reemplazada o se esperará un máximo de tres días para la entrega del documento por parte del proveedor.

## **1.5. Almacenamiento de la mercadería**

**Documentos intervinientes:** Nota de Ingreso a Bodega

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega; Estibadores

**Responsable:** Jefe de Bodega

Para la ubicación de la mercadería en bodega, deberá observarse la fecha de caducidad de los productos, pasando los productos con caducidad más próxima hacia el frente del anaquel o estantería y los más recientes se quedarán en la parte posterior. En caso de que no se cuente con la fecha de caducidad se dispondrá la mercadería según el método PEPS (primero en entrar, primero en salir).

En orden alfabético los productos se clasificarán de la siguiente manera:

- **Aceites:** Oliva, maíz, canola, ajonjolí, aguacate, semilla de uva, coco, desmoldantes.
- **Cereales:** avena, sagú, arroz crocante al granel, coco en hojuelas, quinua, cebada, granolas.
- **Condimentos:** salsas preparadas, chimichurri, condimentos completos, sazonadores, vinagres, ablandadores, concentrados, aliños, ajíes preparados.
- **Confitos:** cerezas confitadas, naranja confitada, mango confitado, damasco confitado, almendra crespa y acaramelada, maní cresco, macadamia crespa, achocolatados, grageas, colaciones.
- **Congelados y refrigerados:** cortes especiales de carnes, charcutería, kanikama, salmón, salsas a bases de mariscos, tinturas a bases de mariscos, anguila, masas especiales para repostería (phillo, hojaldre, wantán), alimentos preparados congelados (rollos primavera), pulpa de frutas congeladas.
- **Conservas:** Pepinillos (en vinagre, agridulces, enteros, en rodajas), aceitunas (escolana, negra, jumbo, en rodajas, rellenas), jalapeños, alcachofas, cebollitas, champiñones (enteros, en rodajas), espárragos, maíz, palmitos, frutas en conserva (duraznos, piñas, cerezas)
- **Espicias:** comino, canela, curry, cúrcuma, cardamomo, azafrán, nuez moscada, páprika, pimientas (rosada, verde, roja, blanca, negra), pimentón, especias dulces (pimienta de olor, clavo de olor, anís estrellado, anís español, izhpingo).
- **Frutos secos:** almendras, pasas, ciruelas pasas, nueces, maní, piñones, pecanas, castañas, pistachos, macadamias, cashew, avellanas, frutas deshidratadas (arándanos, albaricoque, dátiles, damasco, frutillas, guayaba, mango, papaya, manzana, piña, higos).
- **Gourmet:** sal de sabores, caviars, arroz (basmati, risotto, salvaje, indú, cous cous, italiano), trufas, hongos, hierbas provenzales, salsas especiales, condimentos especiales, conservas especiales, pickles.

- **Granos secos:** frejoles, garbanzo, arvejas, maíz blanco, maíz para canguil, lenteja, habas.
- **Hierbas:** albahaca, orégano, romero, tomillo, laurel, eneldo, salvia, mejorana, estragón.
- **Importados:** Canela, comino, lenteja, canguil, pasas, ciruelas pasas, almendras, anís estrellado, clavo de olor.
- **Licores:** para coctelería y cocina en general.
- **Productos para cocina japonesa:** algas nori, arroz para sushi, arroz botan, wasabi, papel de arroz, pankó, salsas (de ostión, de anguila hoisin, soya, teriyaki, tonkatsu), tempura, jengibre encurtido, sake.
- **Productos light:** edulcorantes, endulzantes, chocolatería sin azúcar, dietarios.
- **Químicos para alimentos:** glutamato, humo líquido, ácido cítrico, conservantes, colorantes, espesantes, espumantes, gelificantes, potenciadores de sabor, emulsificadores, estabilizadores, correctores de acidez, conservadores.
- **Repostería:** Harinas (común, almendra, polenta), chocolates para repostería, cremas, prefabricados, esencias, mantequillas, salsas, mieles, gelatinas.
- **Semillas:** ajonjolí, semilla de girasol, semilla de amapola, semilla de mostaza, linaza, alpiste.
- **Varios:** desechables, utensilios de cocina, abarrotes en general.

El tratamiento ponderado de acuerdo a la clase de los productos, en base al Análisis ABC realizado previamente para CADELAES, se realizará de la siguiente manera:

- Los productos A se contarán con una frecuencia de 3 meses, los productos B con una frecuencia de 6 meses y los productos C una vez al año. El control de inventarios para los productos A debe ser más estricto para evitar la situación de falta de existencias.

- Los productos A se colocarán en un área más segura y extensa. (Bodega principal). Los productos B serán distribuidos en las Bodegas 2, 3, 4 y 5 (cuarto frío) localizadas en el local matriz de CADELAES. Los productos C serán almacenados en la Bodega 6 y, en su mayoría, ubicados directamente en el punto de venta de la matriz.
- El pronóstico de ventas de los productos A merece más cuidado que el de los demás artículos.
- Los productos B tienen una condición intermedia y el monitoreo es importante ya que es necesario tomar en cuenta una potencial evolución de estos productos hacia la clase A o, por el contrario, a la clase C.

**Bodegas:** Se cuenta con cinco bodegas dentro de las instalaciones principales y una bodega de mayor tamaño ubicada en una locación cercana. Ambas bodegas son de responsabilidad del Jefe de Bodega.

La distribución de los productos según su categoría será de la siguiente manera:

**Bodega Principal:** Frutos secos, productos importados, especias y productos para repostería.

**Bodega 2:** Cereales, granos secos, semillas, químicos alimentos, hierbas.

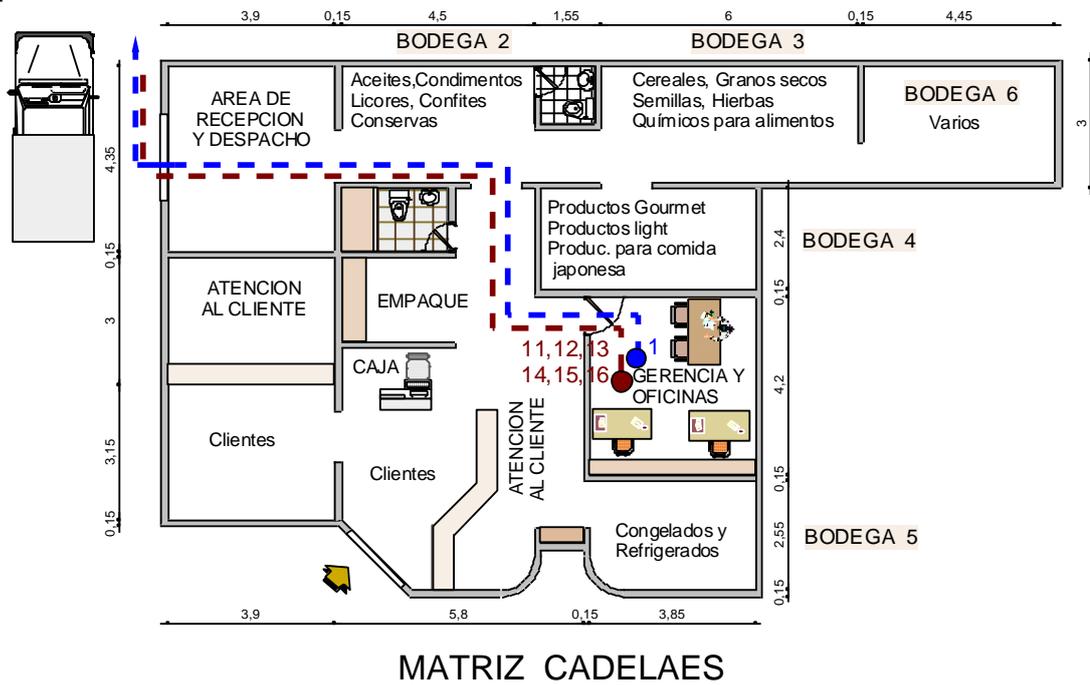
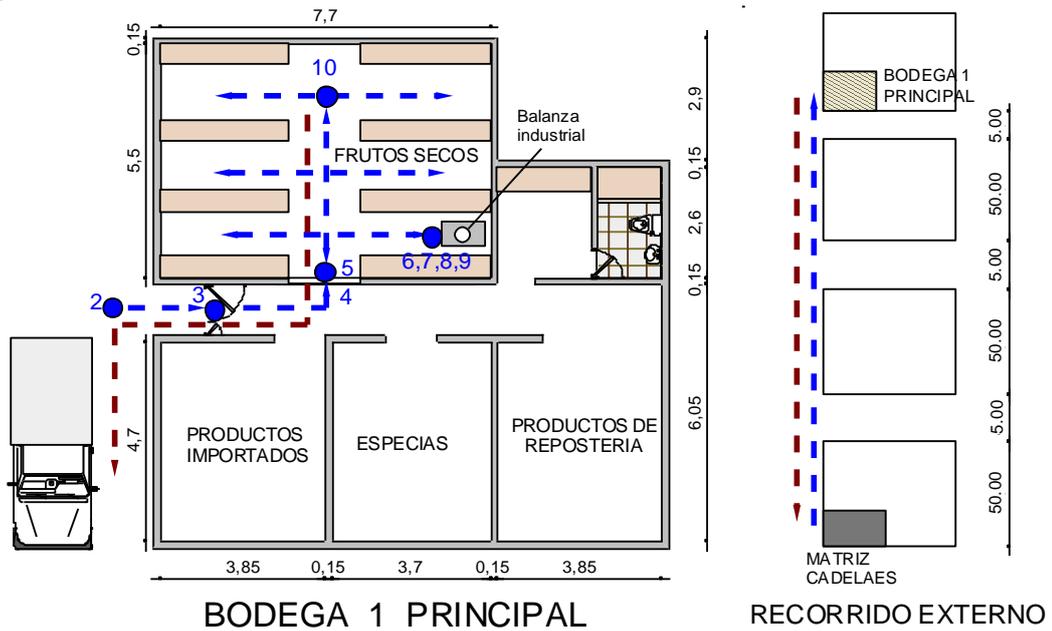
**Bodega 3:** Aceites, condimentos, licores, conservas, conservas, confitería.

**Bodega 4:** Prod. gourmet, productos para comida japonesa, productos light,

**Bodega 5 o cuarto frío:** Congelados y refrigerados.

**Bodega 6:** Varios

A continuación se grafica la distribución de las diferentes categorías de productos en sus respectivas bodegas y, a manera de ejemplo, se detalla el recorrido de la Categoría Frutos Secos de Clase A. Los números de los recorridos corresponden al Cursograma Analítico Propuesto del Proceso de Recepción y Almacenamiento de Mercaderías.



**Gráfico 25.** Distribución de los productos en las bodegas de la planta principal y Recorrido del Proceso de Recepción y Almacenamiento de Mercaderías. Frutos Secos.  
**Elaborado por:** ARKNOVA. Estudio Técnico de Arquitectura y Proyectos.

En lo referente a mermas y faltantes, el porcentaje máximo de mermas aceptable en CADELAES Cía. Ltda. será del 1,5% el mismo que deberá ser calculado sobre las ventas totales del periodo comprendido entre la fecha del último inventario y la fecha del inventario actual.

Es responsabilidad del Jefe de Bodega realizar una revisión física semanal de los productos almacenados, de dos o tres productos al azar lo cual servirá para el respectivo control de mermas y desperdicios. Las mermas generadas por el mal manejo de mercancía o por mal uso de productos deberán ser registradas en un informe para tomar las decisiones pertinentes con el Administrador. Por su parte, las mermas producidas por circunstancias propias del producto ajenas a la operación se registrarán en un informe y se notificará al proveedor, con el que ya se ha llegado a un acuerdo para el cambio físico de dicha mercancía.

**Documentos internos intervinientes:**

**CADELAES**

La Casa de las Especias  
Cuenca-Ecuador

**FORMATO DE CONTROL DE MERMAS**

Fecha:.....

Responsable: .....

Detalle del producto	Cant.	Bodega N°	Motivo de la merma

**Gráfico 26.** Formato de Control de Mermas  
**Elaborado por:** La autora

## **1.6. Procesamiento de la documentación**

**Documentos intervinientes:** Nota de Ingreso a Bodega; Factura (proveedor); Nota de Crédito (si la hubiere).

**Personal interviniente:** Jefe de Bodegas; Administrador

**Responsable:** Jefe de Bodegas

Con la finalidad de mantener actualizado el inventario de mercaderías, el Jefe de Bodegas procederá a ingresar en el Sistema todos los datos relacionados con la mercancía recibida en el almacén de acuerdo a la factura correspondiente, así como las notas de crédito por aquellos productos que fueron devueltos. Los documentos pasan a la oficina del Administrador y las copias de los mismos servirán como respaldo al Jefe de Bodega.

Solamente para fines de control tendrán acceso al Sistema de bodegas el Gerente y el Administrador

La Nota de Ingreso a Bodega es un documento que se utilizará para justificar los registros correspondientes a ingresos físicos a bodega por concepto de importaciones, compras a proveedores locales, productos en consignación, sobrantes, productos devueltos, etc.

La Nota de Ingreso se genera al momento de registrar los datos en el Sistema Microzam 2.0. Esta debe imprimirse en original y una copia. La original la conservará el Jefe de Bodega para su archivo secuencial y la copia la entregará al Jefe de Compras (en caso de que se trata de ingreso por compra) junto con los documentos originales del proveedor. En la copia entregada quedará referencia de la factura y orden de pedido a la que pertenece.

**Documentos internos intervinientes:**

**CADELAES**

**La Casa de las Especies**  
Cuenca-Ecuador

**NOTA DE INGRESO A BODEGA**

N° .....

Bodega N° ..... **Tipo de entrada:**  
 Fecha: ..... Importación ( ) Traslado ( )  
 Factura N° ..... Compra local ( ) Consignación ( )  
 Orden Pedido N° ..... Devolución ( ) Sobrante ( )  
 Proveedor: .....  
 Responsable .....

Producto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unit.	Subtotal

**Gráfico 27.** Formato de Nota de Ingreso a Bodega  
**Elaborado por:** La autora

## 2. DESPACHO DE LA MERCADERÍA

### CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
Organización: CADELAES CIA. LTDA.									
Proceso: Despacho de mercadería		RESUMEN						Elaborado por:	
		Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro	Costo M.O.	Costo material	Jefe de Bodega	
MÉTODO: Actual / ponderado	Operación	●	x					Preparado por:	
LUGAR: Matriz	Transporte	➔	x					Aprobado por:	
Principio: Recibo de documentación	Espera	⦿	x					Administración	
Final: Entrega documentación a la administración	Inspección	■	x					Fecha: Sept 2013	
Personal necesario: p. ventas, Estib., Choferes	Almacenaje	▲	x						
Nº	Descripción del paso	Tiempo	Distancia	●	➔	⦿	■	▲	Observaciones
1	Recepción del formato de pedido	2 min							Sin consultar sistema
2	Consolidación del pedido	30 min	120,0 m						Difícil de definir
3	Facturación	20 min	15,0 m						
4	Carga de pedido al camión	15 min	15,0 m						
5	Entrega pedido al cliente	30 min							Tiempo depende de hora de ruta
6	Verificación cliente	20 min							
7	Entrega documentos al cliente	5 min							
8	Firma de documentos	1 min							
9	Traslado a matriz	30 min							
10	Entrega documentos a la administración	1 min							
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
<b>TOTAL</b>		<b>154 min</b>	<b>150,0 m</b>						

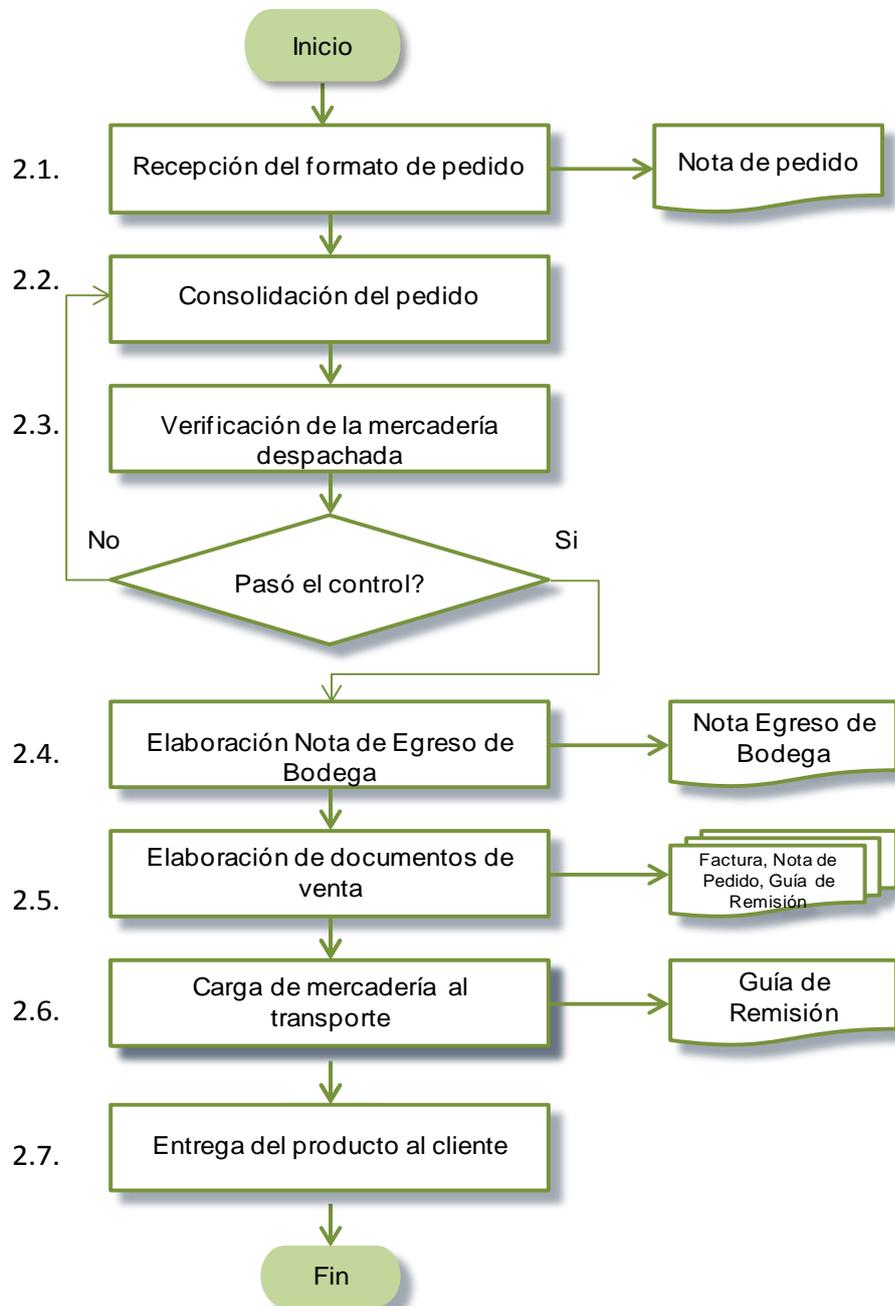
Gráfico 28. Cursograma analítico actual de Despacho de la Mercadería  
Elaborado por: La autora

## CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
Organización: CADELAES CIA. LTDA.									
Proceso: Despacho de mercadería		RESUMEN					Elaborado por: Jefe de Bodega		
		Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro	Costo M.O.			
MÉTODO: Actual / ponderado	Operación	●		x					Preparado por:
LUGAR: Bodega Principal - oficinas	Transporte	➔		x					
Principio: Recepción formato de pedido	Espera	⦿		x					Aprobado por: Administración
Final: Entrega producto al cliente	Inspección	■		x					
Personal necesario: Jefe bodega, Eslib., Chofres	Almacenaje	▲		x					Fecha: Sept 2013
N°	Descripción del paso	Tiempo	Distancia	●	➔	⦿	■	▲	Observaciones
1	Recepción formato de pedido	2 min		x					
2	Organización de los eslibadores	3 min	15,0 m	x					
3	Consolidación del pedido								
4	Traslado a bodega principal	5 min	165,0 m	x					
5	Selección de productos	10 min	20,0 m	x					
6	Carga al camión	10 min	10,0 m	x					
7	Regreso a la matriz	5 min	165,0 m	x					
8	Selección de productos bodegas 2-6	10 min	15,0 m	x					
9	Verificación de la mercadería despachada	15 min	10,0 m	x					
10	Elaboración Nota Egreso Bodega		15,0 m						
11	Ingreso datos al Sistema Microzam	10 min							
12	Impresión Nota Egreso Bodega	1 min							
13	Elaboración de documentos de venta	5 min							
14	Se adjuntan los documentos al pedido	1 min	15,0 m						
15	Carga de mercadería al transporte	10 min	4,0 m						
16	Definición de la ruta	5 min							
17	Entrega mercadería al cliente								
18	Descarga de productos	10 min		x					
19	Verificación de la mercadería cliente	10 min		x					
20	Firma de documentos	1 min		x					
21	Entrega documentos originales al cliente	1 min		x					
22	Traslado a la matriz	15 min		x					
23	Entrega documentos firmados al Jefe de Ventas	1 min		x					
<b>TOTAL</b>		<b>130 min</b>	<b>434,0 m</b>						

**Gráfico 29.** Cursograma analítico Propuesto de Despacho de la Mercadería  
Elaborado por: La autora

## DISEÑO DEL PROCESO



**Gráfico 30.** Diagrama de Flujo. Despacho de mercadería  
**Elaborado por:** La autora

**FRONTERAS DEL PROCESO:** El proceso inicia con la recepción del Formato de Pedido y finaliza con la entrega del producto al cliente.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 2.1. Recepción del Formato de Pedido

**Documentos intervinientes:** Nota de Pedido

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega y estibadores

**Responsables:** Jefe de Bodega

El Jefe de Bodega recibe del Jefe de Ventas la Nota de Pedido procedente del requerimiento del cliente. El Jefe de Bodega dispondrá a los estibadores para que procedan a consolidar el pedido.

La Nota de Pedido tendrá el siguiente diseño:

<b>CADELAES</b>		<b>NOTA DE PEDIDO</b>	
La Casa de las Especias		N° .....	
Cuenca-Ecuador			
Fecha:	.....		
Cliente:	.....		
Dirección:	.....		
Teléfono:	.....		
RUC:	.....		
Forma de pago:	.....		
Responsable:	.....		
Producto	Unidad de medida	Cantidad	Observaciones

**Gráfico 31.** Formato de Nota de Pedido

**Elaborado por:** La autora

## **2.2. Consolidación del Pedido**

**Documentos intervinientes:** Nota de Pedido

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega y estibadores

**Responsables:** Jefe de Bodega

Se denomina consolidación del pedido a la actividad de seleccionar y acondicionar los productos de acuerdo a la Nota de Pedido del cliente, previo a la verificación de la mercadería despachada.

El Jefe de Bodega es responsable de las Bodegas 2-6 ubicadas dentro de la planta principal de CADELAES y de la Bodega Principal ubicada en las cercanías de la planta y que contiene los productos provenientes de las importaciones y los productos que son de mayor volumen y que por lo general se venden al por mayor.

En caso de requerir los productos de la Bodega principal, el Jefe de Bodega será llevado por el chofer, acompañado de un estibador, a la mencionada bodega para en primer lugar consolidar los productos provenientes de aquella. Luego los estibadores proceden a consolidar el resto del pedido.

Cabe especificar que la Nota de Pedido también puede ser emitida por el Jefe de Ventas por requisición de productos en el punto de venta.

## **2.3. Verificación de la mercadería despachada**

**Documentos intervinientes:** Nota de Pedido

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega y estibadores

**Responsables:** Jefe de Bodega

La verificación de la mercadería a ser despachada consiste en la revisión por parte del Jefe de Bodega, de que los productos que van a ser entregados estén en óptimas condiciones, que las cajas estén con los productos completos y que la cantidad despachada esté conforme a lo especificado en la Nota de Pedido.

Si la mercadería consolidada no pasa el control de calidad, deberá procederse a una nueva consolidación hasta cuando se cumpla con las condiciones estipuladas por este procedimiento.

#### **2.4. Elaboración Nota de Egreso de Bodega**

**Documentos intervinientes:** Nota de Egreso de Bodega

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega

**Responsables:** Jefe de Bodega

Para las salidas de productos de las bodegas de la empresa se utilizará el formato de Nota de Egreso de Bodega el cual será debidamente legitimado por el Jefe de Bodega y se generará por medio del Sistema Microzam 2.0.

En este documento se especificarán las cantidades y características de los productos. Puede darse el caso de que los productos salgan por motivo de consolidación de pedidos, traslados entre bodegas, devoluciones al proveedor, donaciones, consumo interno, o faltantes.

A continuación se muestra el formato de Nota de Egreso de Bodega que será emitido por el Sistema.

**Documentos internos intervinientes:**

**CADELAES**

**La Casa de las Especias**  
Cuenca-Ecuador

**NOTA DE EGRESO DE BODEGA**

N° .....

Bodega N° ..... **Tipo de entrada:**  
Fecha: ..... Pedidos ( ) Consumo ( )  
Nota Pedido N° ..... Traslados ( ) Donaciones ( )  
Devolución ( ) Faltantes ( )  
Beneficiario: .....  
Responsable .....

Producto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unit.	Subtotal

**Gráfico 32.** Formato de Nota de Egreso de Bodega  
**Elaborado por:** La autora

**2.5. Elaboración de documentos de venta**

**Documentos intervinientes:** Nota de Egreso de Bodega, Nota de Pedido, Factura, Guía de Remisión.

**Personal interviniente:** Jefe de Ventas

**Responsables:** Jefe de Ventas

Quando los productos salgan por motivo de venta o consolidación de pedidos, la Nota de Egreso de Bodega junto con la Nota de Pedido serán los documentos que servirán de base para la elaboración de la Factura y la respectiva Guía de Remisión, responsabilidad que recae en el Jefe de Ventas.

Se adjuntará las originales y las copias de la Factura y la Guía de Remisión al pedido consolidado.

## **2.6. Carga de mercadería al transporte**

**Documentos intervinientes:** Guía de Remisión.

**Personal interviniente:** Estibadores, Chofer

**Responsables:** Jefe de Bodega, estibadores.

Los estibadores procederán a cargar la mercadería consolidada y verificada al camión de la empresa para su respectiva entrega a los clientes.

Dependiendo del número de pedidos por entregar, el Chofer definirá la ruta más adecuada para efecto de optimizar tiempos de entrega y con ello lograr la satisfacción del cliente.

## **2.7. Entrega del producto al cliente**

**Documentos intervinientes:** Factura, Guía de Remisión.

**Personal interviniente:** Estibadores, Chofer

**Responsables:** Estibadores.

Una vez que el camión de la empresa esté con los productos listos para entregar se seguirán las rutas especificadas según las facturas.

Los clientes deberán revisar que el pedido esté de acuerdo a lo especificado en la factura para proceder a firmar los documentos. El original de la factura deberá ser entregada al cliente, la primera copia será entregada al Jefe de Ventas para su archivo secuencial y la segunda copia será enviada a los archivos del Contador para su respectivo uso fiscal.

En el caso de que la mercadería por entregar sea por requisición del punto de venta, los productos unitarios serán entregados directamente al almacén de venta y atención al cliente. Los productos en cajas, sacos o bidones serán entregados al personal de venta encargado del área de empaque quien procederá a realizar los empaquetados por porciones para la venta al menudeo.

En ambos casos el personal de venta que reciba los productos debe revisar que la entrega se encuentre conforme con lo solicitado y con lo descrito en la Nota de Egreso de Bodega para proceder a firmar el documento.

## PROCESOS DE GESTION DE VENTAS

### 3. PEDIDOS DE CLIENTES

#### FRONTERAS DEL PROCESO

El proceso inicia con la recepción de la llamada, fax o email de los clientes para hacer un pedido. Finaliza con el despacho del pedido.

#### CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
Organización: CADELAES CÍA. LTDA.									
Proceso: Pedidos de Clientes	RESUMEN						Elaborado por:		
	Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro	Costo M.O.	Costo material			
MÉTODO: Actual / ponderado	Operación	x					Preparado por:		
LUGAR: Matriz	Transporte	x							
Principio: Recibo de llamada/email/fax	Espera	x					Aprobado por:		
Final: Despacho del pedido	Inspección	x					Administración		
Personal necesario: P.Ventas, Administrador	Almacenaje	x					Fecha: Sept 2013		
Nº	Descripción del paso	Tiempo	Distancia						Observaciones
1	Recepción de llamada	2 min		x					
2	Consulta sobre el cliente	5 min		x					Al Gerente
3	Toma de pedido	15 min		x					En cuaderno
4	Envío de la hoja de pedido al encargado	2 min	15,0 m	x					
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
<b>TOTAL</b>		<b>24 min</b>	<b>15,0 m</b>						

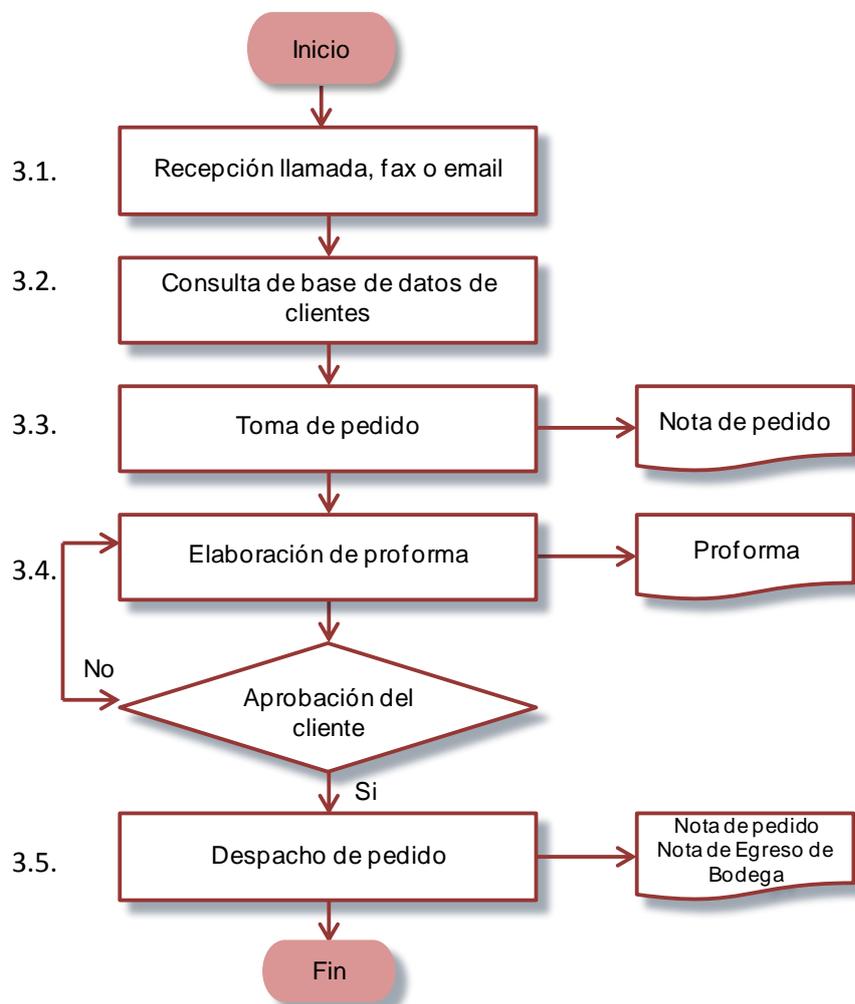
**Gráfico 33.** Cursograma Analítico Actual del Proceso de Pedido de Clientes  
Elaborado por: La autora

## CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO DEL PROCESO

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
Organización: CADELAES CIA. LTDA.									
Proceso: Pedidos de clientes	RESUMEN							Elaborado por:	
	Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro	Costo M.O.	Costo material	Jefe de Ventas		
MÉTODO: Actual / ponderado	Operación	●	x				Preparado por: J		
LUGAR: Matriz	Transporte	➔	x						
Principio: Recepción llamada/email/fax	Espera	D	x				Aprobado por: Administración		
Final: Despacho pedido	Inspección	■	x						
Personal necesario: Jefe de Ventas, J. Bodega	Almacenaje	▲	x				Fecha: Sept 2013		
Nº	Descripción del paso	Tiempo	Distancia	●	➔	D	■	▲	Observaciones
1	Recepción llamada/email/fax	2 min		x					
2	Consulta de base de datos de clientes	3 min							
3	Toma del pedido	5 min							
4	Verificación de la disponibilidad del producto	5 min							
5	Elaboración de la proforma	1 min		x					
6	Envío proforma al cliente por email o fax	1 min							
7	Consulta de aceptación del cliente	3 min							
8	Impresión de la Nota de Pedido	1 min							
9	Envío de Nota de Pedido al Jefe de Bodega	1 min	1,0 m						
10	Despacho de pedido			x					Tiempo depende de hora de ruta
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
<b>TOTAL</b>		<b>22 min</b>	<b>1,0 m</b>						

**Gráfico 34.** Cursograma Analítico Propuesto del Proceso de Pedido de Clientes  
Elaborado por: La autora

## DISEÑO DEL PROCESO



**Gráfico 35.** Diagrama de Flujo. Pedidos de clientes  
**Elaborado por:** La autora

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 3.1. Recepción llamada, fax o email

**Documentos intervinientes:** Fax, email

**Personal interviniente:** Jefe de Ventas

**Responsables:** Jefe de Ventas

El Jefe de Ventas es la persona encargada de la recepción de los pedidos de los clientes, sean estos efectuados por llamada telefónica, email o fax. Se procede a la revisión del cliente en el Sistema Microzam 2.0., el mismo que cuenta con opciones específicas para la toma de pedidos de clientes y para la emisión de la respectiva proforma y nota de pedido.

### **3.2. Consulta de base de datos de clientes**

**Documentos intervinientes:** Fax, email

**Personal interviniente:** Jefe de Ventas

**Responsables:** Jefe de Ventas

El Sistema Integral Microzam 2.0 contiene la base de datos de los clientes de CADELAES y el detalle de los mismos.

En el caso de que el pedido sea receptado por medio de una llamada telefónica, el Jefe de Ventas procede a realizar la consulta en el Sistema en el momento de la llamada. En el caso de que el pedido sea receptado por medio de email o fax se procederá a realizar la revisión el momento de la recepción del documento.

En la base de datos del Sistema se consultan los datos de los clientes tales como: monto de crédito, plazos y deudas pendientes. En base a estos datos, el Jefe de Ventas procede a la toma del pedido. En el caso de que el cliente tenga cartera vencida se le especificará el monto adeudado y no se podrá tomar el pedido hasta que el monto sea cancelado.

En el caso de que sea un cliente nuevo, el Jefe de Ventas lo registrará en el Sistema y la única opción de venta y entrega de productos será en base al pago previo sea en efectivo, mediante transferencia bancaria o depósito bancario.

### **3.3. Toma de pedido**

**Documentos intervinientes:** Nota de Pedido

**Personal interviniente:** Jefe de Ventas

**Responsables:** Jefe de Ventas

Una vez identificado el Cliente y verificada su condición de tal, se da inicio a las actividades que han de permitir que se despache el pedido solicitado. El siguiente paso es la toma del pedido.

Dentro de la actividad de toma del pedido, la misma que se realiza en el Sistema, se incluye la verificación de la disponibilidad de los productos. Para ello es necesario que el Sistema esté alimentado con la información pertinente procedente de Bodegas.

Si la toma de pedido se realiza por medio de llamada telefónica, se comunicará inmediatamente al cliente la disponibilidad de los productos solicitados y, en caso de no disponer del mismo en las existencias, se recomendará al cliente otra marca o producto sustituto para suplir la necesidad. O por el contrario, se le especificará al cliente la fecha de llegada del producto solicitado.

Para los clientes que realizan el pedido mediante fax o email se procederá a llenar los datos en el Sistema para la verificación de la disponibilidad. Y de la misma manera, en caso de no existir el producto se realizará el mismo procedimiento y se le comunicará mediante email o llamada telefónica.

### **3.4. Elaboración de la proforma**

**Documentos intervinientes:** Proforma

**Personal interviniente:** Jefe de Ventas

**Responsables:** Jefe de Ventas

La elaboración de la proforma es una operación que se realizará solamente si es requisito del cliente. Muchos de los clientes antiguos no solicitan la proforma sino tan solo el monto de la factura. Por lo general, las formas de pagos para ellos ya están establecidas y definidas.

En caso de que el cliente solicite proforma, ésta también será emitida por el Sistema en base a la Nota de Pedido y a la disponibilidad de los productos que ya ha sido verificada.

La Proforma será enviada a los clientes que la solicitan, vía email o fax, y en ella serán detallados el tiempo de validez y la forma de pago. En el caso de que el cliente no se muestre de acuerdo con el monto, se procederá a revisar la proforma de acuerdo al requerimiento del cliente hasta que ésta se adapte a las necesidades de él. En el caso de los clientes que realizan su pedido mediante llamada telefónica, se les comunicará inmediatamente el valor total del pedido y él especificará si el monto es adecuado. No se necesitará la emisión de la proforma a menos que el cliente la solicite.

Una vez recibida la aprobación del cliente, es decir, del monto, los productos y la forma de pago, se procede a enviar la Nota de Pedido al Jefe de Bodega para el respectivo despacho de los productos.

### **3.5. Despacho del pedido**

**Documentos intervinientes:** Nota de Pedido, Nota de Egreso de Bodega.

**Personal interviniente:** Jefe de Bodega, estibadores, chofer

**Responsables:** Jefe de Bodega

El procedimiento para el despacho del pedido está especificado de manera integral en el Gráfico 25. Diagrama de flujo. Despacho de mercadería.

**Documentos internos intervinientes:**

**CADELAES**

**La Casa de las Especias**

Cuenca-Ecuador

**NOTA DE PEDIDO**

N° .....

Fecha: .....

Cliente: .....

Dirección: .....

Teléfono: .....

RUC: .....

Forma de pago: .....

Responsable: .....

Producto	Unidad de medida	Cantidad	Observaciones

**Gráfico 36.** Formato Nota de Pedido de Clientes.  
**Elaborado por:** La autora



## CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
Organización: CADELAES CIA. LTDA.									
Proceso: Atención al cliente en punto de venta		RESUMEN					Elaborado por:		
		Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro	Costo M.O.			Costo material
MÉTODO: Actual / ponderado	Operación	●	x					Preparado por:	
LUGAR: Matriz / sucursal	Transporte	➔	x						
Principio: Acogida del cliente	Espera	⊖	x					Aprobado por: Administración	
Final: Entrega del producto al cliente	Inspección	■	x						
Personal necesario: P.Ventas, J. Ventas	Almacenaje	▲	x					Fecha: Sept 2013	
Nº	Descripción del paso	Tiempo	Distancia	●	➔	⊖	■	▲	Observaciones
1	El cliente solicita información	1 min							
2	Saludo al cliente	0,5 min		x					
3	Verificación de la existencia del producto	5 min	7,0 m						
4	Proceso de venta		7,0 m						
5	Facturación	5 min							
6	Cobro	1 min							
7	Entrega del producto al cliente	1 min	1,0 m						
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
<b>TOTAL</b>		<b>13,5 min</b>	<b>15,0 m</b>						

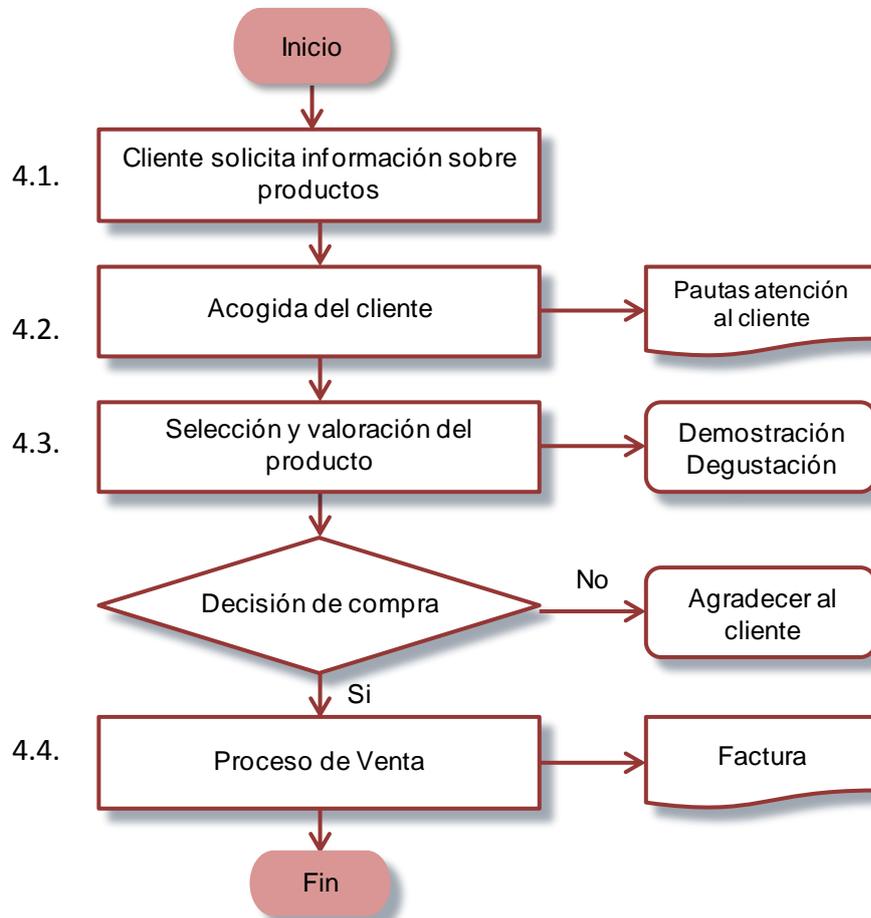
**Gráfico 39.** Cursograma Analítico Actual Proceso Atención al Cliente  
Elaborado por: La autora

## CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO DEL PROCESO

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
Organización: CADELAES CIA. LTDA.									
Proceso: Atención al cliente en el punto de venta			RESUMEN					Elaborado por:	
			Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro	Costo M.O.	Costo material	Jefe de Ventas
MÉTODO: Actual / ponderado	Operación	●		x					Preparado por: J
LUGAR: Matriz / Sucursal	Transporte	➔		x					
Principio: Acogida del cliente	Espera	⊖		x				Aprobado por:	
Final: Entrega del producto al cliente	Inspección	■		x				Administración	
Personal necesario: Jefe de Ventas, P. Ventas	Almacenaje	▲		x				Fecha: Sept 2013	
Nº	Descripción del paso	Tiempo	Distancia	●	➔	⊖	■	▲	Observaciones
1	Solicitud de informac por parte del cliente	1 min							
2	Acogida del cliente	2 min							
3	Demostración / Degustación	10 min	5,0 m						
4	Verificación de existencia del producto	2 min	7,0 m						
5	Selección y valoración del producto	1 min							
6	Proceso de venta		7,0 m						
7	Facturación	2 min							
8	Cobro	1 min							
9	Entrega del producto al cliente	1 min	1,0 m						
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
<b>TOTAL</b>		<b>20 min</b>	<b>20,0 m</b>						

**Gráfico 40.** Cursograma Analítico Propuesto Proceso Atención al Cliente  
Elaborado por: La autora

## DISEÑO DEL PROCESO



**Gráfico 41.** Diagrama de Flujo. Atención del cliente en el punto de venta.  
**Elaborado por:** La autora

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 4.1. Cliente solicita información sobre productos

El cliente puede solicitar información por diferentes medios de comunicación, internet, teléfono, email y personalmente. Si el cliente se acerca al punto de venta, el procedimiento comienza con un saludo cordial.

## 4.2. Acogida del cliente

**Documentos intervinientes:** Pautas para la atención al cliente

**Personal Interviniente:** Personal de Ventas

**Responsable:** Personal de Ventas.

Este paso es clave para el proceso de venta. Para ello será necesario seguir una serie de pautas de calidad en la atención al cliente desde que éste entra al punto de venta hasta que sale del mismo. Lo importante en este paso es cumplir con las expectativas del cliente que entra al local.

Las pautas serán detalladas a continuación y, adicional a ello, cada uno de los miembros del personal de CADELAES deberá tenerlas en una hoja impresa para efectos de mejorar la atención al cliente y lograr la entera satisfacción del mismo.

Las pautas a seguir serán las siguientes:

- **Cortesía:** El trato al cliente siempre será de cortesía, amabilidad y respeto, sin importar la apariencia, la edad, el momento de llegada al local, el valor total de la compra o si se presenta para realizar una queja o reclamo. El saludo cordial y atento es importante.

No se debe mostrar exceso de confianza o provocar situaciones que resulten incómodas para el cliente.

- **Credibilidad:** El personal de ventas debe demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza con el cliente. Es necesario que sea veraz y honesto sobre las características y beneficios de los productos ofertados. No debe exagerar o mentir con tal de realizar una venta.

- **Capacidad de respuesta:** El personal de ventas debe demostrar su capacidad para atender y su agilidad para gestionar las necesidades de los clientes, incluso para aquellos que presentan quejas o reclamos.

La rapidez en la atención es una parte importante de la venta pues para los clientes siempre es importante el factor tiempo. Es necesario también tiene una buena disposición a atender al cliente pues esto determina el interés del mismo en el proceso de compra.

El personal de ventas debe estar al tanto de toda la información disponible sobre productos y servicios que ofrece la empresa. Así mismo debe saber el procedimiento para atender quejas y reclamos y estar siempre un paso adelante en las dificultades que los clientes puedan tener con respecto a un producto o servicio.

- **Compresión:** La comprensión hacia el cliente implica la disponibilidad del vendedor a ayudarlo a encontrar aquello que necesita, colaborando sin presionar pero mostrando accesibilidad.

Es necesario poner atención a lo expresado por el cliente para poder entender e identificar su necesidad y con ello ofrecerle los productos y servicios adecuados.

- **Fiabilidad:** El personal de ventas tiene que asegurarse de revisar el producto antes de entregar para tener la seguridad de que se está entregando un producto en óptimas condiciones. Es necesario también tener un cuidado especial al momento de facturar para no cometer errores en el cobro y revisar también que el cambio entregado al cliente sea el correcto.
- **Accesibilidad:** El personal de ventas debe ser accesible en el sentido de que debe mostrar un trato personalizado al cliente y facilitar el acceso y

desplazamiento por el interior de local. También es importante que el personal sea accesible para atender las quejas y reclamos que los clientes puedan presentar. Estar abiertos a las sugerencias y críticas de los clientes es otra forma de ser accesibles pues toda esa información permitirá retroalimentar los procesos para mejorarlos constantemente.

### **4.3. Selección y valoración del producto**

**Documentos intervinientes:** ninguno

**Personal Interviniente:** Personal de Ventas

**Responsable:** Personal de Ventas.

Una vez que el cliente ha expuesto sus necesidades y que ha sido acogido por el personal de ventas, se le mostrará los productos solicitados con el objetivo de que él pueda ver lo que necesite y lo que más se adapte a sus requerimientos. Es recomendable que el personal muestre otras opciones de productos tanto en precios, como en marca, calidad o productos sustitutos en caso de que no se cuente con el producto solicitado. De esta forma el cliente podrá comparar precios y productos nuevos.

Existen productos que pueden ser degustados para que el cliente tenga un mejor conocimiento de las variedades en sabor, texturas y precios. Los frutos secos y los confites son un ejemplo de los productos que se le puede hacer degustar al cliente.

En caso de que un producto requerido se encuentre agotado se presentará al cliente un producto similar o sustituto en precio y características. De no satisfacer las necesidades del cliente, se le informará sobre la fecha de llegada del producto y sobre el servicio de entrega a domicilio.

Una vez mostrado y degustado los productos, se produce la decisión de compra por parte del cliente. Para ello, el personal de ventas debe estar dispuesto a seguir con el procedimiento.

#### **4.4. Proceso de Venta**

**Documentos intervinientes:** Factura

**Personal Interviniente:** Personal de Ventas

**Responsable:** Personal de Ventas.

Una vez que el cliente ha elegido los productos a comprar, se procede a realizar la facturación y el cobro al cliente. Los productos serán debidamente empaquetados dependiendo de las características de los mismos, y entregados al cliente junto con el cambio del dinero entregado.

#### **MÉTODOS DE SEGUIMIENTO:**

- Verificación del estado de los servicios prestados al cliente (llamadas de teléfono hechas periódicamente o después de la entrega de productos y la prestación de servicios).
- Verificación del cumplimiento de los procesos definidos (observación).
- Verificación de la satisfacción al cliente con la respuesta dada (encuestas).
- Análisis de causas de las quejas y reclamos
- Investigaciones internas entre el personal que esté en contacto con los clientes (comunicación personal).

## INDICADORES DE SEGUIMIENTO

### Medición:

Indicadores	Meta	Frecuencia	Responsable
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de quejas gestionadas}}{\text{N}^\circ \text{ de quejas recibidas}}$	100%	mensual	Jefe de ventas
% satisfacción de clientes (encuesta)	95%	semestral	Jefe de Ventas
Número de nuevos clientes	50	mensual	Jefe de Ventas
Reducción de costes	10%	mensual	Administrador
Porcentaje máximo de mermas	1,5%	anual	Jefe de Bodega Administrador
Tiempo máximo de entrega de productos a clientes	8 horas pedidos pequeños 24 horas pedidos grandes	diaria	Jefe de Bodega, Choferes

**CUADRO 11.** Indicadores de seguimiento.

**Elaborado por:** La autora

## CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo investigativo y el diseño de la propuesta, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Considerando que CADELAES Cía. Ltda. es una empresa en constante crecimiento y que sus procedimientos de gestión no estaban siendo administrados acorde a la nueva magnitud de la empresa y a todos los retos que ello conlleva, se determinó como imprescindible el diseño de los procesos y el consecuente desarrollo de un Manual de Procesos de Gestión que guíe y norme los procesos actuales.
- La situación actual interna de CADELAES Cía. Ltda. presentó serias deficiencias enraizadas, predominantemente, en el área de Bodegas y Ventas, dos unidades bastante sensibles si se considera que son la piedra angular de la atención y el servicio que se brinda a los clientes.
- De igual manera, se determinó que, si bien CADELAES cuenta con una gran cantidad de clientes fieles, éstos no se encuentran satisfechos en su totalidad pues gran parte del servicio ofrecido y de la atención brindada no cuenta con los estándares de calidad que ellos esperan. Si bien CADELAES es pionero por varias ventajas competitivas que lo pone por encima de las empresas de su misma índole o semejantes, estas ventajas corren el grave riesgo de opacarse si se sigue la misma tendencia de desorganización interna en los principales procesos.
- El recurso humano de CADELAES debe tener otras características a más de las ya grandes fortalezas que posee, pues el hecho de estar comprometidos con la empresa y con sus dirigentes, y de encontrar en ellos un ambiente de camaradería, confianza y familiaridad; en la parte técnica no muestran características afines y necesarias para garantizar la eficiencia de su labor. La falta de capacitación y la rusticidad con la que

se maneja la empresa en el área de recursos humanos no permite un desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que deja sin armas a la empresa evitando que se beneficie de las grandes ventajas que implica la inversión en capacitación del personal.

- La realización de este Manual de Procedimientos para mejorar los servicios y la atención al cliente en CADELAES, permitirá que la empresa tenga una fisonomía más definida en la estructura procedimental con la cual podrá dejar de lado su comportamiento empírico y rutinario, y empezar a tomar rumbo apoyándose en una serie de procesos bien definidos.
- Los nuevos procesos diseñados son perfectamente medibles por medio de herramientas sencillas y de fácil aplicación, tomando en cuenta no sólo indicadores de seguimiento sino también la perspicacia y la profesionalidad de sus dirigentes quienes con mucho discernimiento y sagacidad lograrán mantener a la empresa en el alto posicionamiento de mercado al que se ha hecho merecedora a través de los años.

## RECOMENDACIONES

Conociendo y comprendiendo la situación actual que atraviesa CADELAES Cía. Ltda. gracias al diagnóstico elaborado en el presente trabajo investigativo, haciendo un análisis concienzudo y pormenorizado de las debilidades existentes y una vez elaborada la respectiva propuesta alternativa, la recomendación final para la empresa se resume en lo siguiente:

La dirección de CADELAES debe asumir la responsabilidad de dar a la empresa un enfoque ampliamente dirigido al cliente. La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos de los clientes se determinen y que se cumpla con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, por medio de una continúa comunicación con ellos y la respectiva retroalimentación en los procesos diseñados.

Se recomienda también que se adopte una estrategia de capacitación constante al recurso humano pues existe una amplia gama de temáticas que se podrían abordar para el mejoramiento de la calidad en todos los aspectos de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, Francisco. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Centro de investigaciones sociológicas.
- Anaya Tejero, Julio. (2008). *Almacenes. Análisis, diseño y organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Berrickuntza, Tokiko. (2008). *Manual de Procedimientos Administrativos. Guía para su elaboración*. [Lectura en línea]. Recuperado el 12 de Septiembre del 2013 desde: [http://www.eudel.net/es/archivos/libro/MANUAL\\_DE\\_PROCEDIMIENTO\\_S.GUIA\\_PARA\\_SU\\_ELABORACIONcast.pdf](http://www.eudel.net/es/archivos/libro/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTO_S.GUIA_PARA_SU_ELABORACIONcast.pdf)
- Caldas, Ma.Eugenia; Carrión, Reyes y Heras, Antonio. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Editex.
- Cegarra, José. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cuatrecasas, LLuís. (2009). *Diseño avanzado de procesos y plantas de producción flexible*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- De la Fuente, et al. (2008). *Ingeniería de organización en la empresa: Dirección de Operaciones*. Asturias: Ediuno.
- Delgado, Susana y Ventura, Belén. (2008). *Recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Evans, James y Lindsay, William. (2008). *Administración y control de la calidad*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- FORINTEC. (2008). *Distribución en Planta*. Valencia, España: CEEI.
- Hellriegel, Don y Slocum, John. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Huertas, Rubén y Domínguez, Rosa. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona, España: Publicaciones y ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. IBCE. (2010). *Mercado de especias y hierbas en la Unión Europea*. [Lectura en línea]. Recuperado el 5 de julio del 2012 desde: [http://ibce.org.bo/images/estudios\\_mercado/resumen\\_mercado\\_hierbas\\_especies.pdf](http://ibce.org.bo/images/estudios_mercado/resumen_mercado_hierbas_especies.pdf)

- Mas Ruiz, Francisco José. (2010). *Temas de investigación comercial*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Mendoza, Marlene. (n.d.). *Administración Estratégica*. Guayaquil: Imago UCSG.
- Muñoz Negrón, David. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México D.F.: Cengage Learning.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. ODEPA. (2010). *Mercados Agropecuarios*. [Lectura en línea]. Recuperado el 10 de septiembre del 2012 desde: <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/Mercados/sep-10.pdf>
- Ortiz Ibañez, L.O.:(2010) *Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales*, [Lectura en línea]. Recuperado el 12 de septiembre del 2013 desde: [www.eumed.net/libros/2010b/689/](http://www.eumed.net/libros/2010b/689/)
- Palomo Vadillo, María Teresa. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez Fernández, José Antonio. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Publicaciones Vértice. (2008). *El proceso de venta*. Málaga: Editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice. (2011). *Organización de Procesos de Venta*. Málaga: Editorial Vértice.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México DF: International Thomson Editores.
- Roux, Michel. (2009). *Manual de logística para la gestión de almacenes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.
- Sainz, José María. (2009). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Universidad de Panamá. (2009). *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos*. [Lectura en línea]. Recuperado el 6

de junio del 2013 desde:  
<http://bdigital.binal.ac.pa/bdp/manuales%20de%20procedimientos.pdf>

Vela, Pablo. (n.d.). *Administración de Procesos*. Guayaquil: Imago UCSG.

## ANEXO 1

### **ENCUESTA A LOS CLIENTES** **UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL** **SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

La presente encuesta tiene como propósito analizar los procesos operativos y administrativos de CADELAES Cía. Ltda. y servirá de base para una tesis de estudios superiores. Gracias por su colaboración.

**Marque su respuesta con una (X). Sólo una respuesta por pregunta.**

#### **1. Califique la calidad de nuestros productos en general**

- Excelente .....
- Muy buena .....
- Buena .....
- Regular .....
- Deficiente .....

#### **2. Califique la conveniencia de nuestros precios.**

- Excelente .....
- Muy buena .....
- Buena .....
- Regular .....
- Deficiente .....

#### **3. Califique la variedad de nuestras líneas de productos.**

- Excelente .....
- Muy buena .....
- Buena .....
- Regular .....
- Deficiente .....

**4. Califíqueme la calidad de la atención al cliente**

- Excelente .....
- Muy buena .....
- Buena .....
- Regular .....
- Deficiente .....

**5. ¿Cuál es el principal problema en la atención al cliente**

- Demora en la atención .....
- Demora en la entrega de los productos .....
- Desconocimiento de las características del producto .....
- Atención poco personalizada .....
- Otros .....

**6. Califíqueme la calidad del servicio de entrega en puerta de nuestros productos.**

- Excelente .....
- Muy buena .....
- Buena .....
- Regular .....
- Deficiente .....
- No he recibido el servicio .....

**7. ¿Cuál es el principal problema en el servicio de entrega?**

- Demora en la entrega .....
- Productos diferentes a los solicitados .....
- Faltante de productos .....
- Desórdenes en la factura/No entrega de factura .....
- No he recibido el servicio .....

**8. Califique la rapidez de los administradores para dar solución a sus problemas e inquietudes.**

- Excelente .....
- Muy buena .....
- Buena .....
- Regular .....
- Deficiente .....

**9. ¿Qué probabilidades hay de que vuelva a comprar en CADELAES?**

- Muchas .....
- Pocas .....
- Nada .....

**10. ¿Qué probabilidades hay de que recomiende CADELAES a otras personas?**

- Muchas .....
- Pocas .....
- Nada .....

## ANEXO 2

### ENCUESTA A PERSONAL CADELAES

#### UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

La presente encuesta tiene como propósito analizar los procesos operativos y administrativos de CADELAES Cía. Ltda. y servirá de base para una tesis de estudios superiores. Gracias por su colaboración.

**Marque su respuesta con una (X). Sólo una respuesta por pregunta.**

**1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en CADELAES Cía. Ltda.?**

- Diez años o más .....
- Entre 5 y 10 años .....
- Entre 1 y 5 años .....
- Menos de 1 año .....

**2. ¿Qué nivel de estudios posee?**

- Cuarto nivel .....
- Tercer nivel .....
- Secundario .....
- Primario .....

**3. ¿Está satisfecho con las condiciones laborales que le brindan en la empresa?**

- Si .....
- No .....

**4. ¿La empresa le ha brindado capacitación en lo referente a la tarea que usted desempeña?**

- Si .....
- No .....

**5. ¿Qué tan claras están especificadas las actividades para el desarrollo de los procesos que usted desempeña?**

- Mucho .....
- Poco.....
- Nada .....

**6. ¿Qué tan claras están especificadas las responsabilidades del personal para el desarrollo de los procesos?**

- Mucho .....
- Poco.....
- Nada .....

**7. ¿Tiene usted un superior que fiscalice su actividad y a quien rendirle cuentas sobre su desempeño?**

- Si .....
- No .....