



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PLAN DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA ANDINA NA-0079 Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LA EMPRESA ANDINA, SERVICIOS Y REPRESENTACIONES E.I.R.L. EN EL AÑO 2014”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Br. Manay Mendoza, José Ricardo
Br. Mestanza Guanilo, Ruth Nataly

Asesor:

Ms. Hurtado Rojas, Roger

Trujillo – Perú
2015

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Manay Mendoza José Ricardo y Mestanza Guanilo Ruth Nataly**, denominada:

“PLAN DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA ANDINA NA-0079 Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LA EMPRESA ANDINA, SERVICIOS Y REPRESENTACIONES E.I.R.L. EN EL AÑO 2014”

Ms. Roger Hurtado Rojas
ASESOR

Lic. Carmen D'Angelo Panizo
JURADO

Ing. Luigi Cabos Villa
JURADO

Econ. María Eugenia Alfaro Sánchez
JURADO

DEDICATORIA

Como bachiller desarrollando su tesis para cumplir una de sus metas como lo es el grado de Licenciada en administración y trabajador a la vez, sabes que el sacrificio y la constancia para cumplir esa meta no solo se debe a tu esfuerzo, sino también a esas personas que con su apoyo te motivaron para lograr un escalón más en tu vida

Es por ello que dedico esta tesis en primer lugar a Dios quien me bendice en cada paso que doy y me brinda sabiduría cada día para tomar las mejores decisiones en mi vida, a mis padres quienes me dieron la vida, educación, apoyo y consejos que han ayudado a desarrollarme en mi vida personal y profesional.

A mis padres y hermanas, que incondicionalmente están presentes en cada paso que doy, por enseñarme a luchar por mis metas y objetivos teniendo siempre presente los valores, ética y el amor.

Br. Nataly Mestanza Guanilo

DEDICATORIA

A mi Madre, por ser esa amiga incondicional durante tanto tiempo. Por ser el bastón del cual pude sostenerme cuando tuve que cojear. Por enseñarme con tanto amor que el sacrificio no sólo trae recompensas sino que te convierte en un mejor ser humano.

A mi Padre, por darme ese ejemplo de rectitud y sabiduría. Por enseñarme la importancia de construir una vida con base en valores. Porque no solo me enseñaste a no cometer errores sino, a levantarme, aprender y nunca arrepentirme.

A mis Padres por ser ejemplo del amor de pareja, de esfuerzo y sacrificio. Por enseñarme, que el amor de padres te empuja a dar más de lo que puedes dar y soñar que tus hijos serán mejores que uno mismo.

Br. Ricardo Manay Mendoza

AGRADECIMIENTO

Bendito el hombre que confía en el Señor, y pone su confianza en él. Será como un árbol plantado junto al agua, que extiende sus raíces hacia la corriente; no teme que llegue el calor, y sus hojas están siempre verdes. En época de sequía no se angustia, y nunca deja de dar fruto. [Jeremías 17:7-8](#)

A nuestras familias que fueron una fuente de apoyo constante e incondicional en nuestras vidas y más aún en nuestra formación profesional.

De manera especial a Ms. Roger Hurtado Rojas no sólo por el conocimiento, orientación, motivación y paciencia que han sido un factor fundamental para alcanzar esta meta; sino también por la amistad y confianza brindada durante el desarrollo de la presente investigación.

A nuestros profesores, por ser los mentores que guiaron nuestra formación profesional no solo brindando conocimientos académicos sino también enseñanzas para la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Justificación.....	6
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>	6
1.3.2. <i>Justificación Práctica</i>	6
1.3.3. <i>Justificación Metodológica</i>	6
1.4. Limitaciones	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	7
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes	9
2.2. Bases Teóricas	13
2.2.1. <i>Norma Andina NA 0079 (Primera Edición 2009-11-17 Modelo de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas (MYPE)</i>	13
2.2.2. <i>¿Qué es Calidad?</i>	18
2.2.3. <i>Gestión de Calidad</i>	19
2.2.4. <i>Satisfacción del Cliente</i>	19
2.2.5. <i>Importancia de la Satisfacción del Cliente</i>	20
2.3. Definición de términos básicos	21
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	24
3.1. Formulación de la hipótesis	25
3.2. Variables	25
3.3. Operacionalización de variables.....	26
CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	27
4.1. Andina Servicios y Representaciones E.I.R.L	29
4.1.1. <i>Reseña Histórica</i>	29
4.1.2. <i>Misión</i>	29

4.1.3.	<i>Visión</i>	29
4.1.4.	<i>Principales Clientes</i>	29
4.1.5.	<i>Principales Proveedores</i>	30
4.1.6.	<i>Organigrama</i>	31
4.2.	Diagnóstico de Procesos	32
4.3.	Diagnóstico Norma Andina NA 0079	33
4.3.1.	<i>Diagnóstico de los Procesos Operativos</i>	34
4.3.2.	<i>Diagnóstico de los Procesos de Dirección</i>	35
4.3.3.	<i>Diagnóstico de los Procesos de Apoyo</i>	35
4.4.	Evaluación de Nivel de Satisfacción al Cliente	36
4.4.1.	<i>Factor Atención al Cliente</i>	40
4.4.2.	<i>Factor Servicio al Cliente</i>	42
4.4.3.	<i>Factor Producto y/o Servicio</i>	45
4.5.	Diseño	49
4.5.1.	<i>Propuesta Mapa de Procesos Mejorado</i>	49
4.5.2.	<i>Indicadores de Control</i>	51
CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS		69
5.1.	Tipo de diseño de investigación.....	70
5.2.	Material de estudio.....	70
5.2.1.	<i>Unidad de estudio</i>	70
5.2.2.	<i>Población</i>	70
5.2.3.	<i>Muestra</i>	70
5.3.	Técnicas, procedimientos e instrumentos.	71
5.3.1.	<i>Para recolectar datos</i>	71
5.3.2.	<i>Para analizar información</i>	71
CAPÍTULO 6. RESULTADOS		73
6.1.	Implementación.....	74
6.1.1.	<i>Prueba de Hipótesis</i>	74
6.1.2.	<i>Resultados Encuesta Satisfacción del Cliente</i>	78
6.1.3.	<i>Evaluación Cumplimiento de la Norma Andina NA 0079</i>	87
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN		90
7.1.	Comprobación.....	91
7.1.1.	<i>Indicadores Procesos Operativos</i>	91
7.1.2.	<i>Resultados Económicos</i>	105
REFERENCIAS		108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Total de Empresas según su dimensión Perú & Cajamarca	3
Tabla 2: Operacionalización de Variables	26
Tabla 3: Plan de Trabajo y Cronograma de Aplicación Norma Andina NA 0079	28
Tabla 4: Diagnóstico Procesos Operativos.....	34
Tabla 5: Diagnóstico Procesos de Dirección	35
Tabla 6: Diagnóstico procesos de Apoyo	36
Tabla 7: Indicadores Proceso de Gestión Comercial	51
Tabla 8: Indicadores Proceso de Planificación de Productos, Servicios y Procesos	53
Tabla 9: Indicador de Proceso de Fotocopiado	58
Tabla 10: Indicadores Proceso de Impresiones	60
Tabla 11: Indicadores Proceso Comercial.....	61
Tabla 12: Indicadores Proceso de Publicidad	63
Tabla 13: Indicadores Proceso de Identificación	65
Tabla 14: Indicadores de Proceso de Fotografía.....	67
Tabla 15: Tabla de Escalas de Niveles de Satisfacción	74
Tabla 16: Prueba Chi-Cuadrado Atención – Puntaje Total.....	75
Tabla 17: Prueba Chi-Cuadrado Atención al Cliente – Puntaje Total.....	76
Tabla 18: Prueba Chi-Cuadrado Producto – Puntaje Total	77
Tabla 19: Evaluación Norma Andina NA 0079 Post Aplicación.....	88
Tabla 20: Resultados Indicador Informe de Análisis de la Competencia	91
Tabla 21: Resultados Indicador Informe de Evaluación de la satisfacción del cliente	91
Tabla 22: Características Finales de Productos o servicios a realizar o entregar	92
Tabla 23: Resultados Indicadores Servicio y/o Producto estacional	93
Tabla 24: Resultados Indicadores de Mercadería, Insumos y Suministros Operativos	94
Tabla 25: Resultados Indicador Reporte de Requerimientos	94
Tabla 26: Resultados de Indicador Reporte de Inventarios.....	94
Tabla 27: Resultado Indicadores Documentos contables	95
Tabla 28: Resultado Indicadores Producto / Servicio.....	95
Tabla 29: Resultados Indicador de Ticket de Venta	96
Tabla 30: Resultado Indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	96
Tabla 31: Resultados Indicadores de Producto/Servicio	97
Tabla 32: Resultado de Indicadores de Ticket de Venta	97

Tabla 33: Resultados Indicadores de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	98
Tabla 34: Resultados Indicadores de Producto/Servicio	99
Tabla 35: Resultados Indicador Producto/Servicio	100
Tabla 36: Resultados Indicador Ticket de Venta	100
Tabla 37: Resultados Indicadores de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	101
Tabla 38: Resultado Indicadores Producto / Servicio	101
Tabla 39: Resultados Indicadores Ticket de Venta	102
Tabla 40: Resultados Indicadores de Desperdicios de Suministros y de Cambios de insumos y suministros	102
Tabla 41: Resultados Indicador Producto / Servicio	103
Tabla 42: Resultados Indicador Ticket de Venta	103
Tabla 43: Resultados Indicador Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	104
Tabla 44: Estado de Ganancias y Pérdidas Agosto – Diciembre 2014	105
Tabla 45: Estado de Ganancias y Pérdidas Dic2013 – Dic2014	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L.....	31
Gráfico 2: Mapa de Procesos de la Empresa	32
Gráfico 3: Porcentaje según Sexo	37
Gráfico 4: Porcentaje según Edad.....	37
Gráfico 5: Distribución Según Ocupación.....	38
Gráfico 6: Distribución Institución que Labora	38
Gráfico 7 Servicios más Requeridos	39
Gráfico 8 Productos más Requeridos.....	39
Gráfico 9: Opinión acerca Saludo Inicial.....	40
Gráfico 10: Opinión acerca de saludo final.....	40
Gráfico 11: Opinión acerca de Amabilidad y Cordialidad	41
Gráfico 12: Opinión Acerca de Rapidez de Atención	42
Gráfico 13: Opinión Acerca de Tiempo Pactado	42
Gráfico 14: Opinión acerca del Conocimiento del Personal de Atención	43
Gráfico 15: Opinión acerca de Solución de Problemas	43
Gráfico 16: Opinión acerca de la Predisposición.....	44
Gráfico 17: Opinión acerca de Producto y/o Servicio.....	45
Gráfico 18: Opinión como califica el Empaque.....	46
Gráfico 19: Opinión acerca de Cumplimiento de Requisitos/Características Pactadas	46
Gráfico 20: Opinión acerca de Innovación/Mejora Productos	47
Gráfico 21: Opinión acerca de Calidad de Productos/Servicios de la Empresa.....	48
Gráfico 22: Mapa de Procesos Mejorado	49
Gráfico 23: Mapa de Procesos (Subprocesos).....	50
Gráfico 24: Gráfico de Significancia Atención al Cliente – Puntaje Total	75
Gráfico 25: Gráfico de Significancia Servicio al Cliente – Puntaje Total	76
Gráfico 26: Gráfico de Significancia Producto – Puntaje Total.....	77
Gráfico 27: Calificación de Satisfacción del Cliente	78
Gráfico 28: Opinión acerca de Saludo Inicial.....	79
Gráfico 29: Opinión acerca Saludo Final	79
Gráfico 30: Opinión acerca de Amabilidad y Cordialidad	80
Gráfico 31: Opinión acerca de Rapidez en Atención.....	81
Gráfico 32: Opinión acerca Cumplimiento de Tiempo Pactado.....	82
Gráfico 33: Opinión acerca de Conocimiento de los Servicios.....	82

Gráfico 34: Opinión acerca Solución Problemas	83
Gráfico 35: Opinión acerca de Predisposición en la Atención	83
Gráfico 36: Opinión acerca Producto/Servicio Recibido	84
Gráfico 37: Opinión acerca de los Empaques del Producto	84
Gráfico 38: Opinión acerca Requisitos/Características Pactadas	85
Gráfico 39: Opinión General acerca Productos o Servicios Brindados	86
Gráfico 40: Diagrama de Procesos de Atención al Cliente.....	112
Gráfico 41: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa – Subproceso Requerimientos de Insumos y Suministros Operativos	113
Gráfico 42: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa – Subproceso Control de Inventarios.....	114
Gráfico 43: Diagrama de Procesos de Impresiones	115
Gráfico 44: Diagrama de Procesos de Fotocopiado	116
Gráfico 45: Diagrama de Procesos Comercial	117
Gráfico 46: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística de Apoyo – Subproceso Requerimientos de Suministros de Apoyo.....	119
Gráfico 47: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística de Apoyo – Subproceso de Control de Inventarios.....	120
Gráfico 48: Diagrama de Procesos de Gestión de Producción	122
Gráfico 49: Diagrama de Procesos de Gestión de Software y Equipos	124
Gráfico 50: Diagrama de Procesos de Gestión de Recursos Humanos – Subproceso de Gestión de Personal	126
Gráfico 51: Diagrama de Procesos de Gestión de Recursos Humanos – Subproceso de Gestión de Faltas y Permisos.....	127
Gráfico 52: Diagrama de Procesos de Limpieza	129
Gráfico 53: Diagrama de Procesos de Contabilidad – Subproceso de Cálculo, Declaración y Pago de Impuestos	131
Gráfico 54: Diagrama de Procesos de Contabilidad – Subproceso de Elaboración de Estados Financieros y Libros Contables	132
Gráfico 55: Diagrama de Procesos de Cobranza y Facturación – Subproceso Emisión de Comprobante y Cobranza sin Sistema	133
Gráfico 56: Diagrama de Procesos de Cobranza y Facturación – Subproceso de Emisión de Comprobante y Cobranza con Sistema.....	134
Gráfico 57: Diagrama de Procesos de Cobranza y Facturación – Subproceso de Cuadre y Reporte de Caja.....	135

Gráfico 58: Diagrama de Procesos de Gestión Administrativa.....	137
Gráfico 59: Flujograma Proceso de Gestión de Atención al Cliente.....	138
Gráfico 60: Diagrama de Procesos Gestión Comercial (Subproceso de Análisis de la Competencia y Ventajas Competitivas).....	140
Gráfico 61: Diagrama de Procesos de Gestión Comercial (Subproceso de Atención al Cliente)	141
Gráfico 62: Diagrama de Procesos de Gestión Comercial (Subproceso de Evaluación de la Satisfacción de las Necesidades del Cliente)	142
Gráfico 63: Diagrama de Procesos de Planificación de Producto, servicios y procesos (Subproceso de Productos y Servicios Estacionales)	144
Gráfico 64: Diagrama de Procesos de Planificación de Producto, servicios y procesos (Subproceso de Nuevos productos/servicios y Mejora de Servicios)	145
Gráfico 65: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa (Subproceso Requerimiento de Mercadería, insumos y suministros operativos)	147
Gráfico 66: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa (Subproceso de Control de Inventarios)	148
Gráfico 67: Diagrama de Procesos de Fotocopiado.....	150
Gráfico 68: Diagrama de Procesos de Impresiones.....	151
Gráfico 69: Diagrama de Procesos Comercial	152
Gráfico 70: Diagrama de Procesos de Publicidad	153
Gráfico 71: Diagrama de Procesos de Fotografía	154
Gráfico 72: Diagrama de Procesos de Identificación.....	155

RESUMEN

La presente investigación busca encontrar el nivel de incidencia de la implementación de un Plan de Gestión basado en la Norma Andina NA 0079 con el grado de satisfacción del cliente en la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L.

La Norma Andina NA 0079 establece una serie de pautas para implementar un sistema de gestión para Micro y Pequeñas empresas de diferentes ámbitos económicos, enfocadas en mostrar la capacidad de cumplir con los requerimientos del mercado bajo las normas legales exigidas, incrementando la competitividad de la empresa teniendo como meta la satisfacción del cliente y una mejora continua. Para aplicar esta norma, se ha realizado diagnósticos previos tanto en el nivel de cumplimiento de la NA 0079, así como el nivel de satisfacción de cliente para poder determinar una situación actual. Al mismo tiempo se emplearon Mapas de Procesos, Diagramas de Procesos e indicadores de gestión que permitirán realizar los cambios necesarios en la empresa a fin de alinearse de mejor manera a la pautas establecidas por la Norma Andina NA 0079.

También, se aplicaron encuestas para medir el nivel de satisfacción del cliente de la empresa tanto antes como después de la aplicación del plan de gestión. Permitiendo obtener como resultados que al finalizar la investigación un 72% de los clientes se encuentran en el segmento de entre satisfechos y muy satisfechos lo cual significa que la aplicación de esta norma sí genera beneficios a la empresa. Por otra parte, con respecto al factor económico se obtuvo una reducción de 1.3% de costos operativos para la empresa.

Finalmente, los autores de la presente investigación realizan este trabajo con fines académicos y esperan que el Plan de Gestión basado en la Norma Andina NA-0079 sea un cimiento para continuar aplicando la norma y evaluando la satisfacción al cliente en la empresa. Además se espera que la empresa muestre mejoras a nivel de rentabilidad como consecuencia indirecta del incremento de la satisfacción al cliente.

Los Autores

ABSTRACT

This research aims to find the level of incidence of the implementation of a management plan based on the Andean Standard NA 0079 with the degree of customer satisfaction in the company Andina, Servicios y Representaciones EIRL

Andean Standard NA 0079 lays down guidelines for implementing a management system for micro and small enterprises of different economic sectors, focusing on showing the ability to meet market requirements under the required legal standards, increasing the competitiveness of the company with the goal of customer satisfaction and continuous improvement. To apply this standard, it has made previous diagnoses both the level of compliance of the NA 0079, and the level of customer satisfaction to determine a current situation. At the same time Process Maps, Process Diagrams and management indicators that will make the necessary changes in the company to better align to the guidelines established by the Andean Standard NA 0079 were used.

Surveys were also applied to measure the level of customer satisfaction in the company both before and after the implementation of the management plan. Can benefit as results at the end of the research 72% of customers are in the segment between satisfied and very satisfied meaning that the application of this rule generate benefits to the company. Moreover, with respect to economic factor 1.3% reduction in operating costs for the company it was obtained.

Finally, the authors of this study do this work for academic purposes and hope that the Management Plan based on the Andean Standard NA-0079 to be a standard foundation for the further implementation and evaluating customer satisfaction in the company. In addition the company is expected to show improvements at the level of profitability as an indirect result of increased customer satisfaction.

The Authors

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A nivel mundial desde hace varias décadas, las organizaciones se vienen enfocando en la importancia de realizar sus actividades buscando brindarle el mejor servicio al cliente y a la vez ofrecerle un producto de calidad; reducir costos o aumentar la rentabilidad de la organización es un objetivo que debe ir de la mano con la satisfacción del cliente. El enfoque de generar y mantener una relación a largo plazo con los clientes no sólo implica usar los mejores insumos o controlar que los productos defectuosos no salgan a la venta. Se trata de que cada miembro de la organización se comprometa e interiorice que su trabajo genera un valor agregado al producto o servicio final. De esta manera lo que se busca es incrementar la percepción del servicio, la atención del cliente y el producto por parte del consumidor final.

Para Josep Alet, existen tres factores fundamentales que un cliente valora al momento de sentirse satisfecho, la atención al cliente que enfoca la cordialidad, amabilidad y disposición del personal, el servicio al cliente medible a través de la capacidad y manejo de información y/o conocimiento por parte de los colaboradores de la empresa para brindarle un buen servicio o una óptima experiencia de compra al cliente. Y finalmente el producto/servicio que el cliente adquiere, en el cual influyen los procesos de producción, logística de insumos, empaque, etc. (Alet, 2000)

Como podemos ver, la satisfacción del cliente no sólo se alcanza con una sonrisa o un “Buen día” por parte del vendedor, es necesario involucrar a todos y cada uno de los procesos de toda la organización para estandarizar, cuantificar y mejorar la actividad de agregar valor para el cliente.

En el 2008, el músico Dave Carroll, pasajero en un vuelo de United Airlines, vio como el personal que realizaba la función de estibar los equipajes no tenía cuidado con los mismos, a pesar de mostrar su molestia con el personal de vuelo, al momento de recoger su equipaje se percató que había sufrido daños y la empresa nunca reconoció los gastos. El servicio que el adquirió era transporte aéreo pero la falta de gestión de un proceso interno de este servicio terminó generando en el cliente una molestia que al hacerlo pública a través de las redes sociales, se viralizó convirtiendo un pequeño problema en pérdidas económicas para la empresa ya que su imagen fue dañada (EL PAIS, 2008). Luis María Huete, en su libro “Servicios y Beneficios” menciona que el cliente satisfecho es el que piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa adquiriendo determinado servicio, y ese grado de satisfacción influirá en su comportamiento, en sus relaciones futuras con la empresa. (Huete, 2005)

Cómo poder controlar que cada proceso de la empresa se involucre en generar valor al producto o servicio final. Para esto, es importante tomar en cuenta la gestión de la calidad y esto implica estar en una constante mejora, evaluando el progreso de la organización continuamente enfocados en brindarle una mejor experiencia al cliente y así asegurar su preferencia hacia la organización. Estos avances deben ser cuantificables, estableciendo indicadores que permitan medir el avance, así mismo si es necesario, realizar cambios oportunos para encaminar a la organización a los lineamientos establecidos.

En el Perú, varias organizaciones privadas y públicas han sido certificadas por cumplir con los estándares de calidad en distintos procesos, esto les permite asegurar la competitividad en el mercado e indirectamente proyectar una buena imagen a sus clientes. Algunas empresas son AFP Horizonte, AjePer, Alicorp, Agroindustrias Backus, Banco Central de Reserva del Perú y Cementos Pacasmayo. Y de qué manera se benefician estas empresas al estandarizar sus procesos operativos, de apoyo y de dirección. Juan Velasco y Juan Campins, autores del libro "Introducción a la gestión de la calidad" nos responden que:

La fortaleza de la calidad en la empresa debe verse como la de una cadena en la que cada eslabón representa una acción a realizar para conseguir la calidad; aunque todos los eslabones sean fuertes excepto uno que es débil, por éste se romperá. (Velasco Sánchez & Campins Masriera, 2005, pág. 23)

Entonces, si el efecto de estandarizar los procesos enfocados en la calidad puede beneficiar o perjudicar a la organización, porque no todas las empresas se enfocan en alcanzar estas estandarizaciones. Una de las principales trabas es el costoso proceso de estandarización, la mayoría de empresas con certificación son medianas o grandes por lo que pueden financiar un proceso de certificación, pero si consideramos que en nuestro país el 94,68% (INEI, 2015) de organizaciones empresariales son micro empresas para las cuales es difícil acceder a esta certificación. Estamos hablando de más de un millón de organizaciones que quedan rezagadas a nivel competitivo. En Cajamarca, donde se ubica nuestra empresa en estudio, se encuentran aproximadamente 24,300 empresas del total de 1'200,000 empresas que existen en el Perú, y el 96% son microempresas.

Tabla 1: Total de Empresas según su dimensión Perú & Cajamarca

	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	Total
Perú	1,136,767.00	55,534.00	3,259.00	5,104.00	1,200,664.00
Cajamarca	23,355.00	884	29	40	24,308.00

Elaboración Propia

Datos extraídos del Anuario Estadístico 2014

Ante esta situación, en la Comunidad Andina de Estandarización, con el fin de promover que las Mypes trabajen en base a sistemas de gestión de calidad, propuso en el año 2009 la Norma Andina NA 0079: MODELO DE GESTIÓN PARA MICRO EMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS, con la cual se busca que las micro y pequeñas empresas se alineen a un conjunto de requisitos enfocados en buena gestión de la empresa con el objetivo principal de mejorar la satisfacción del cliente.

Andina Servicios y Representaciones es una microempresa que cuenta con 22 años en el mercado Cajamarquino, dedicada al rubro de servicios brindando soluciones de impresión y copias láser por demanda a color y negro; ploteados, copias y escaneados de planos a color y negro; gigantografía digital para interiores y exteriores, acabados de documentos, identificación personal para empresas, grabados láser, confección de sellos con tecnología láser, fotografía digital en gran formato, equipos y artículos de oficina, suministros de computo, artículos publicitarios. Durante este tiempo ha buscado posicionarse como una de las mejores empresas en el rubro en el que se desenvuelve; enfocada siempre en la calidad y el servicio al cliente. Todo su desarrollo, el proceso de crecimiento, expansión y mejora se ha realizado de una manera empírica ya que la área administrativa no cuenta con estudios especializados en administración. Como parte de sus principales problemas, el representante legal, Ricardo Manay Sáenz, reconoce que hoy en día es difícil encontrar personal calificado para el rubro de servicios de la empresa, ya que los postulantes son jóvenes con pretensiones salariales altas pero muy poco calificados. Adicionalmente, también nos comenta que la recesión económica en la ciudad de Cajamarca, debido a los conflictos sociales con las organizaciones mineras, se ven reflejados en la actividad comercial cajamarquina y para el empresario el futuro no se ve muy prometedor. Con respecto a la empresa, los colaboradores más antiguos se ven muy comprometidos con esta, ya que ellos sienten que han sido parte de la fuerza de crecimiento, y la empresa siempre ha estado invirtiendo en herramientas para que ellos realicen su labor y estar a la vanguardia con las necesidades del mercado. Iván Gonzales, colaborador de la organización desde su inicio, también comenta que el nivel de trabajo ha disminuido en comparación a años anteriores. Pero él cree que se debería descentralizar la dirección de la empresa puesto que a veces las decisiones tienen que ser tomadas por el representante legal de la empresa, quien si no está o se le olvido, retrasa las actividades. Los colaboradores nuevos, por su parte creen que el trabajo es muy centralizado y que los conocimientos del manejo de las actividades son celosamente resguardados por los colaboradores más antiguos.

El nivel de satisfacción del cliente en la empresa, basado en un estudio realizado en junio del 2014, muestra que los clientes toman a la empresa como una organización seria que busca ofrecer productos/servicios de calidad, enfocados en un buen trato al cliente, transparencia y mejora continua. De un total de 342 personas encuestadas, más del 75% afirma que la atención al cliente es amable, educada y cordial. El servicio al cliente, es valorado de manera positiva con 70% de opiniones a favor de que el personal cumple con las condiciones pactadas, está capacitado en brindar soluciones rápidas y muestra predisposición de atender al cliente. Finalmente, más de 85% de calificaciones de “Bueno” o “Muy Bueno” con respecto al producto/servicio, el empaque, el cumplimiento de las características del producto y/o servicio pactados con el cliente, percepción de mejora e innovación de productos y la calidad. A pesar de los resultados, el gerente de la empresa cree que es conveniente incrementar las valoraciones acerca del servicio y atención al cliente. Por otra parte, un estudio sobre la Competencia de la empresa, realizado a inicios del 2014 por la propia organización, muestra que la empresa se ubica muy por encima de la competencia con respecto a la calidad general del servicio, a pesar que los competidores ofrecen precios más bajos, la empresa se destaca por la calidad de la atención. La dirección de la empresa se plantea expandir sus operaciones y diversificar sus líneas de negocios, pero es consciente de que necesita mejorar el sistema de gestión actual para asegurar un estándar de atención que permita seguir enfocados en la calidad y la satisfacción del cliente.

Los autores de la tesis creen conveniente realizar un estudio de la empresa analizando el ambiente interno y externo de la organización para identificar La Incidencia de un Plan de Gestión basado en la Norma Andina NA-0079 sobre la satisfacción del cliente de la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L. en Cajamarca en el año 2014.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida el Plan de Gestión basado en la Norma Andina NA-0079 incide en el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L. - Cajamarca en el año 2014?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica: La aplicación del presente estudio permitirá ampliar el conocimiento de un Plan de Gestión basado en la Norma Andina NA 0079 y la incidencia en la satisfacción del cliente de la empresa en donde se aplique.

1.3.2. Justificación Práctica: Así mismo, mediante su aplicación permitirá incrementar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L. mediante la alineamiento del desarrollo de los distintos procesos operativos, de apoyo y de dirección a los requerimientos presentados en la NA 0079.

1.3.3. Justificación Metodológica: También generará un antecedente de aplicación de la norma el cual podrá ser usado en futuras investigaciones o como consulta sobre métodos del incremento del nivel de satisfacción al cliente. Finalmente los autores podrán obtener su título de Licenciado en Administración aplicando los conocimientos adquiridos durante su carrera.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones de esta investigación fueron las siguientes

- **Espacio Geográfico:** Esta investigación se basa en la sede principal de la empresa Andina, Servicios y Representaciones EIRL, que se encuentra ubicada en la ciudad de Cajamarca en el año 2014
- **Financiamiento:** El estudio para la elaboración de la presente investigación fue financiado por los investigadores.
- **Sociales:** Debido a que la presente investigación se encuentra enfocado sólo en el ámbito de la empresa Andina, Servicios y Representaciones EIRL.

Recalcar que a pesar de estas limitaciones, los investigadores culminaron con la presente investigación, debido a que consideran que lograr la satisfacción del cliente es un factor muy importante para desarrollo y crecimiento de una empresa como Andina, Servicios y Representaciones EIRL, y mucho más basándose en la Norma Andina NA-0079, que a la vez refuerza procesos operativos, estratégicos y de apoyo lo que hace que los resultados sean mucho mejores.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del Plan de Gestión basado en la Norma Andina NA-0079 en el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L. - Cajamarca en el año 2014.

1.5.2. Objetivos Específicos

A continuación se fundamentan los objetivos específicos que ayudarán a cumplir los propósitos de la investigación:

1. Diagnosticar el nivel de satisfacción del cliente según los requisitos establecidos en la NA 0079 y el nivel del cumplimiento de la norma en la empresa Andina Servicios y Representaciones E.I.R.L. - Cajamarca en el año 2014.
2. Evaluar los resultados obtenidos en el diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente según los requisitos establecidos en la NA 0079 para la empresa Andina Servicios y Representaciones E.I.R.L. - Cajamarca en el año 2014.
3. Diseñar una propuesta factible para la aplicación de la Norma Andina NA-0079 en los procesos operativos, de apoyo y estratégicos para incrementar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Andina Servicios y Representaciones E.I.R.L.
4. Implementar la propuesta de un plan de gestión basada en la Norma Andina NA-0079 en los procesos operativos de la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L. durante los meses de Septiembre a Diciembre del año 2014.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Como antecedentes encontramos:

Grados León, Brigitte Katherine - año 2005 - en su tesis "Aplicación de un programa de Calidad en una Empresa de Transportes", resalta que:

Para realizar una investigación relacionada a la Calidad es necesario y fundamental emplear herramientas cualitativas y cuantitativas para la obtención de información, así mismo resalta la importancia de no sólo ofrecer una solución inmediata a cualquier problema o inconveniente con respecto a la calidad sino utilizar el Mejoramiento continuo como herramienta para poder mantenerse a la vanguardia en los procesos de la empresa.

En sus conclusiones menciona que:

- El Mejoramiento Continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos que realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudaran a permanecer en el mercado.

Adicionalmente como parte de sus recomendaciones, expresa la sugerencia de continuar con el programa de calidad empleando herramientas estadísticas con las cuales ver el avance que se realiza con el tiempo. Entre las recomendaciones, resalta:

- Es importante que la Empresa Línea S.A. permanentemente mida los niveles de calidad de sus servicios, haciendo uso de herramientas estadísticas como son: el gráfico de control, gráfico de Pareto, el diagrama de causa - efecto, diagrama de dispersión, entre otros.
- Generar conciencia en la gerencia de la empresa acerca de la importancia que tiene la implantación de un Programa de Mejoramiento Continuo, ya que esta va a permitir obtener ventajas competitivas y por ende el éxito empresarial.

Así como **Grados León, Brigitte Katherine** afirma en su investigación que la mejora continua es un factor clave para lograr el éxito de una empresa, se considera que la Empresa Andina Servicios y Representaciones EIRL no debe conformarse con los resultados obtenidos en esta investigación, sino que además deberá realizar una evaluación constante y tomar medidas correctivas según los resultados que se vayan obteniendo en cada periodo de evaluación, para posteriormente lograr la certificación de la Norma Andina NA 0079, para poder diferenciarse como una empresa bajo un enfoque de trabajo en calidad y un excelente servicio al cliente.

Cueva Chafalote, Rudy Orlando - año 2007 - en su tesis "Influencia de la Calidad Total en una Empresa", menciona que es importante identificar que un programa de Calidad Total, correctamente estructurado y aplicado, genera beneficios económicos a las empresas que tienen claramente establecidas sus estrategias de mejora continua. Adicionalmente sostiene que la Calidad se ha convertido en un elemento importante y esencial de la gestión de empresas en la actualidad y también un reto enorme debido a que los consumidores actuales son más exigentes con la calidad del producto o servicio que adquieren. Como parte de sus conclusiones tenemos:

- En la actualidad, los consumidores se han convertido en personas más exigentes con la calidad, tanto del producto como del servicio. Debido a esto las empresas, tratan de brindar mayor información a sus clientes acerca de sus productos y sus ventajas con respecto a la competencia. Por estos motivos se hace prioritaria alguna herramienta de gestión que permita hacer frente a estos desafíos. La calidad total es buena alternativa en el momento de lograr mejoras continuas en una empresa para el logro de sus objetivos.
- Según el segmento de mercado de la empresa en estudio, la calidad de los productos y del servicio se hace una necesidad para mantener un nivel de competitividad acorde con las exigencias de los clientes.

Finalmente, dentro de las recomendaciones, Cueva vuelve a mencionar la importancia de un programa de Calidad para mantener un nivel de competitividad en el mercado. Tomando sus propias recomendaciones menciona que:

- Para mantener el nivel de competitividad acorde con el entorno en el que nos encontramos, se hace prioritario la aplicación de un programa de calidad Total que permita a la empresa mejorar los procesos internos donde esta requiera.

Al igual que el investigador **Cueva Chafalote, Rudy Orlando** se considera que actualmente para lograr alcanzar totalmente la satisfacción del cliente es necesario brindar un valor agregado al producto o servicio que se le ofrece al cliente, en este caso "Calidad", es por ello que para el desarrollo de nuestra investigación se evaluó a detalle este punto en cada proceso que realizaba la empresa, con el fin de no solo brindar un valor agregado al producto y/o servicio terminado que la empresa brinda, sino a las actividades que se realizan para que este producto y/o servicio terminado llegue a las manos del cliente.

Paredes Tejada, Felix Alejandro – año 2006 – En su tesis titulada “Control de Calidad en una Empresa de Servicios“. Presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, propuso las siguiente recomendación:

- Como un medio de mejora de la calidad para la empresa LIMPSA S.A.C., se recomienda aplicar encuestas periódicamente, para conocer el nivel de satisfacción del servicio que reciben, sus quejas, sugerencias y así de esta manera dar solución a sus problemas y poder superar sus expectativas.

El aporte que brinda **Paredes Tejada, Felix Alejandro**, corrobora lo analizado en la Norma Andina NA 0079, es por ello que la recolección de la información para la presente investigación no solo se obtuvo de los clientes externos, sino también de los cliente internos, ya es importante conocer las sugerencias y críticas constructivas de los colaboradores, ya que ellos son los que perciben la realidad diariamente en cada proceso que realizan.

Burga Casanova, Aneli del Carmen en su tesis para optar el título de Licenciada en Administración llamada “Estrategias para mejorar la atención al cliente” 2003, menciona que:

- El tener un buen nivel de satisfacción de las expectativas hace suponer que se está generando un gran vínculo entre la lealtad y la satisfacción del cliente.
- El tener una buena imagen de la calidad del personal, no es suficiente para alcanzar altos estándares de la calidad de Atención al Cliente. Lo que al parecer puede ser una contradicción en realidad lo que muestra es que a pesar de tener personal idóneo y capacitado para cada uno de los puestos, hay otros factores que desmerecen la calidad del servicio.
- Hay que tener en cuenta que no solo basta tener personal capacitado y adecuado para el puesto, sino que también debe tenerse en cuenta el nivel de motivación en cada uno de ellos.
- Se afirma que la conquista de nuevos clientes se puede lograr con relativa facilidad porque ahora los clientes demuestran poca lealtad. Lo que es bastante difícil conservar a los actuales clientes.
- Las estrategias empresariales de hoy en día, cada vez más deben basarse en el cliente, entendiéndose esto como “superar el nivel de expectativas del cliente”.

Se concuerda con la afirmación la investigadora **Burga Casanova, Aneli del Carmen**, que la atención al cliente es fundamental al momento de brindar un producto o servicio al

cliente, es por ello que la propuesta de la presente investigación va enfocada en obtener la satisfacción del cliente, no solo en el producto o servicio que adquiere, sino también en la calidad al momento de atender al cliente, cumpliendo así totalmente con sus expectativas.

Lavado Rabanal, Isaac Antonio y León Calderón, Barbara Mujer – año 2012 – en su tesis Diagnostico e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma andina na: 0079: 2009 y sus efectos en el desempeño laboral de los trabajadores y el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa SERCON A-1 S.A.C., considera las siguientes conclusiones luego del desarrollo de su investigación:

- La implementación del sistema ha permitido establecer procedimientos específicos en cada una de las áreas de la empresa, lo cual permite disminuir la ocurrencia de posibles errores, ya que cada uno de los miembros de la empresa sabe de qué manera debe realizar sus funciones.
- Así mismo, la implementación del sistema permite el Gerente General cuente con mayor tiempo para dedicar a analizar la gestión de la empresa, puesto que las funciones están adecuadamente delegadas por lo que sus trabajadores deben depender menos de él.

Resaltando los beneficios que ofrece la implementación de la Norma Andina NA 0079 como una herramienta para estandarizar la gestión de las microempresas y por lo tanto mejorar la misma liberando de ciertas funciones a la cabeza de la empresa a fin de que pueda enfocarse en otros aspectos de la empresa. Las aportaciones que nos brindan **Lavado Rabanal Issac y Leon Calderon Barbara**, reafirma los resultados obtenidos, si bien es cierto en la presente investigación solo se aplicó el plan de gestión en los procesos operativos debido a que sólo en estos se podría obtener resultados a un corto plazo, es por ello que recalco a la empresa que, de aplicar este plan de gestión propuesto en la presente investigación por completo, los resultados serían más beneficios serían mucho mayores para la empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Norma Andina NA 0079 (Primera Edición 2009-11-17 Modelo de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas (MYPE))

Objeto Y Campo De Aplicación

Esta norma establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en micro empresas y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual que permita:

- Demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables;
- Fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua.

La aplicación de esta norma facilita la implementación de los modelos internacionales de los sistemas de gestión tales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, entre otros.

La dirección debe planificar y realizar con una periodicidad definida, las actividades de análisis y evaluación necesarias relativas a:

- el cumplimiento de la estrategia organizacional, incluyendo el uso de indicadores;
- la satisfacción del cliente;
- el desempeño de los procesos para la organización;
- la implementación de mecanismos de control y evaluación necesarios para la mejora continua de los procesos, bienes o servicios, o ambos.

Con base en las anteriores actividades, la dirección debe implementar planes de mejora continua, que incluyan:

- proyectos para mejorar el desempeño;
- acciones correctivas para eliminar las causas de los problemas detectados;
- acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas potenciales.

Estos planes deben incluir análisis de causas, acciones para eliminar las causas detectadas, responsables, tiempos de ejecución, recursos requeridos y resultados esperados. Los resultados de la evaluación de la gestión deben ser comunicados dentro de la organización, se debe generar registros de estas actividades, incluyendo la determinación de su eficacia.

Para los proyectos de mejora se debe determinar la relación beneficio costo.

PROCESOS OPERATIVOS

Gestión Comercial

La empresa debe planificar, documentar, implementar y mantener actualizado su proceso de gestión comercial que incluyan las siguientes actividades como mínimo:

- identificar el mercado objetivo;
- investigar las necesidades y expectativas del mercado objetivo;
- analizar la competencia y determinar las ventajas competitivas;
- definir las políticas y estrategias de ventas;
- establecer el sistema de comercialización de producto;
- formalizar acuerdos y compromisos con los clientes, con respecto a los productos, condiciones de entrega y condiciones comerciales;
- realizar actividades de venta y distribución del producto o servicio o ambos de acuerdo con lo pactado con el cliente;
- realizar seguimiento y servicio posterior a la entrega; incluyendo atención de quejas y reclamos;
- evaluar la satisfacción de las necesidades del cliente.

Planificación del producto y de sus procesos de realización

Planificación de Productos

La empresa debe definir y documentar las especificaciones, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos y las necesidades del cliente, aspectos legales y reglamentarios de los productos, por suministrar.

Planificación y desarrollo de procesos

Se debe planificar y documentar el proceso de realización del producto, en función de sus especificaciones, necesidades de los procesos y de las proyecciones de innovación desde la recepción de la información sobre las características de producto o servicio, hasta la entrega al destino final, identificando las etapas, actividades críticas o puntos de control, recursos y responsables.

Diseño y Desarrollo de Productos

Cuando la empresa defina o modifique las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, debe establecer, documentar y ejecutar un plan de diseño que incluya: objetivo del diseño, etapas, cronograma, responsabilidades, recursos y resultados esperados de cada etapa.

Durante la ejecución del plan de diseño, se deben generar registros de revisión de cada etapa frente a los objetivos del diseño, verificación de los resultados finales del mismo.

Gestión de Compras

La empresa debe:

- definir y documentar el proceso de compra del producto (materia prima, insumos, productos terminados, entre otros) o requerimientos del servicios;
- definir y documentar las especificaciones del producto que se va a comprar teniendo en cuenta si aplica las especificaciones definidas en normas nacionales e internacionales;
- definir y documentar previamente las necesidades o requerimientos de compra de materias primas, insumos, productos terminados, de bienes o servicios;
- definir y documentar los criterios de selección de los proveedores y registro de su cumplimiento;
- verificar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados;
- definir y mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos adquiridos.

Producción de Bienes o Prestación de Servicio

La empresa debe establecer un programa de producción de bienes o de prestación del servicio documentado que incluya:

- tipos de producto por generar;
- definición y asignación de capacidad requerida;
- asignación de recursos

Dependiendo del tipo de producto, la empresa debe:

- definir las etapas del proceso productivo o de la prestación del servicio;
- fabricar el bien o prestar el servicio bajo las condiciones especificadas;
- identificar el producto, si es aplicable, en cada una de las etapas de producción o prestación del servicio;
- establecer y aplicar métodos de control de proceso;
- realizar la validación del proceso productivo, del producto o prestación del servicio, de acuerdo con lo planificado, para asegurar que el producto resultante sea capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea aplicable;

- establecer y aplicar los métodos de verificación, tales como ensayos o inspecciones, con el fin de evaluar la conformidad del producto con los requisitos especificados, generando registros que evidencien la conformidad del mismo;
- definir y aplicar procedimientos para la identificación y control del producto no conforme;
- presentar y entregar el producto según los requisitos especificados;
- definir una metodología para el control de los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado;
- definir y mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos.

PROCESOS DE APOYO

Recursos Humanos

La empresa debe planificar e implementar un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades, para esto, la organización debe:

- definir las funciones y responsabilidades del personal;
- establecer las necesidades de competencia en cuanto a educación, formación (capacitación y/o entrenamiento), habilidades y experiencia apropiadas;
- identificar las necesidades de formación (capacitación y/o entrenamiento) propias del cargo;
- establecer, definir y documentar los procedimientos de selección, contratación, capacitación o entrenamiento, de acuerdo con las necesidades detectadas;
- mantener las competencias del personal según las necesidades detectadas;
- evaluar periódicamente el desempeño del personal y mantener registros de los resultados;
- realizar la contratación del personal directo e indirecto según lo estipulado en la ley, según el tipo de contratación establecido por la empresa.

Gestión de la Información

La empresa debe establecer y aplicar un procedimiento para el manejo de la información que permita:

- tener acceso a la información confiable y oportuno;
- analizar e interpretar adecuadamente la información;
- proteger la información relevante para las actividades de la empresa.

Esta información debe servir de base para la evaluación de la gestión, según su relevancia.

Control de Documentos

Los documentos requeridos en esta norma y los que la empresa determine o la ley se lo exija como necesarios, deben estar formalmente aprobados por la autoridad que se defina para tal fin; deben estar vigentes y disponibles para su consulta y aplicación por las personas que lo requieran; también se debe evitar el uso de documentos obsoletos.

Control de Registros

La empresa debe mantener actualizada la información relacionada con:

- la identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos y establecidas las acciones preventivas necesarias para salvaguardarlos;
- los costos de sus bienes o servicios y mantener registros de los cálculos de estos;
- el nivel mínimo de operación (punto de equilibrio) para no generar pérdidas;
- los informes periódicos oportunos y confiables de la situación financiera.

Gestión Financiera

La empresa debe mantener actualizada la información relacionada con:

- identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos y establecidas las acciones preventivas necesarias para salvaguardarlos;
- los costos de sus bienes o servicios y mantener registros de los cálculos de estos;
- el nivel mínimo de operación (punto de equilibrio) para no generar pérdidas;
- los informes periódicos oportunos y confiables de la situación financiera.

Gestión de Recursos Físicos (maquinaria, instalaciones y equipos)

La empresa debe:

- disponer de la infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias para cumplir los requisitos de los procesos y de los productos;
- determinar y planificar el mantenimiento de la infraestructura y de los equipos que le permitan su funcionamiento adecuado;
- cuando sea aplicable, debe tener verificados y calibrados los equipos de medición y los correspondientes registros.

DOCUMENTOS BASE DE ESTUDIO

NTC 6001:2008, Modelo de Gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES)

NTC 5254:2006, Gestión de Riesgo

NA-ISO 9000:2007, Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario.

NA-ISO 9001:2007, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

NA-ISO 9004:2007, Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

NA-ISO 10002:2007, Gestión de la Calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

2.2.2. ¿Qué es Calidad?

Al respecto de este término, Juan Velasco y Juan A. Campins mencionan que:

Se habla de calidad de vida, de un regalo de calidad, o de la mala calidad de un bolígrafo barato. Si hiciéramos una encuesta sobre qué es para cada persona la calidad, obtendríamos respuestas del tipo: lo bueno, lo que está hecho con buenos materiales, lo que está bien fabricado, lo duradero, lo que nunca da problemas, etc.

Una definición muy extendida del concepto calidad es:

"Un producto es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del usuario" (Velasco Sánchez & Campins Masriera, 2005, pág. 20)

Por otro lado para James R. Evans y William M. Lindsay, para comprender la calidad, debe ser enfocada desde distintas perspectivas, como mencionan:

La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas lo consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción y comercialización. Además, el significado de calidad sigue evolucionando conforme la profesión de la calidad crece y madura. Ni asesores ni profesionales de los negocios concuerdan en una definición universal. En un estudio, en que se pidió a los administradores de 86 empresas del este de Estados Unidos definir la calidad, se obtuvieron varias docenas de numerosas respuestas, entre las que se incluyen las siguientes:

- Perfección.
- Consistencia.
- Eliminación de desperdicios.
- Velocidad de entrega.
- Observancia de las políticas y procedimientos.

- Proveer un producto bueno y útil.
- Hacerlo bien la primera vez.
- Complacer o satisfacer a los clientes.
- Servicio y Satisfacción total para el cliente.

Por tanto, es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios. (Evans & Lindsay, 2011, págs. 12-15)

2.2.3. Gestión de Calidad

La gestión de la calidad exige una actitud proactiva de autoanálisis y de proposición de objetivos permanentemente. No es necesario haber detectado un error para iniciar una acción, bastará. Con que no se alcancen los objetivos propuestos. Es decir, no se actúa sólo cuando hay defectos. Otro elemento a destacar es la implicación de todos los miembros de la organización, y muy especialmente de la alta dirección, que es la que debe liderar la gestión de la calidad. Para llegar a comprender la definición de la gestión de la calidad, es necesario comprender qué es la política de calidad, los objetivos de calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad que aparecen en la propia definición (son los medios para lograr la gestión de la calidad). (Sangüesa Sánchez, Mateo Dueñas, & Ilzarbe Izquiero, 2006)

2.2.4. Satisfacción del Cliente

Antes de profundizar en cómo lograr la satisfacción del cliente, es necesario primero mencionar el significado de este. Es así que empezaremos con la descripción que le brinda el autor Luis María Huete en su libro Servicios y Beneficios

¿Qué es la satisfacción de clientes? Desde una definición básica, el cliente satisfecho es el que piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa adquiriendo un determinado servicio, y ese grado de satisfacción influirá en su comportamiento, en sus relaciones futuras con la empresa. Por eso será necesario estudiando el comportamiento del cliente. (Huete, 2005)

Así también el autor Josep Alet en su libro Marketing Relacional, nos brinda otra definición acerca de Satisfacción del Cliente:

La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado por la empresa. Existen tres factores fundamentales que un cliente valora al momento de sentirse satisfecho, la atención al cliente que enfoca la cordialidad, amabilidad y disposición del personal, el servicio al cliente medible a través de la capacidad y manejo de información y/o conocimiento por parte de

los colaboradores de la empresa para brindarle un buen servicio o una óptima experiencia de compra al cliente. Y finalmente el producto/servicio que el cliente adquiere, en el cual influyen los procesos de producción, logística de insumos, empaque, etc. (Alet, 2000)

2.2.5. Importancia de la Satisfacción del Cliente

Es importante conocer la importancia que tiene la Satisfacción del cliente para la empresa, García Ruesta Meysi Vanessa en su investigación llamada Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de Retail, describe lo siguiente:

La satisfacción de los clientes, es el elemento más importante de la gestión de la calidad y base del éxito de la empresa.

Algunas estadísticas:

- Sólo el 4% de todos los clientes con problemas se quejan.
- En promedio una persona con un problema se lo comunica habitualmente a otras 9 personas.
- El costo de conseguir un cliente nuevo es generalmente de 5 a 7 veces más que el de mantener los clientes actuales
- El costo de contratar y formar un empleado nuevo es hasta 10 veces más grande que el de mantener a los actuales.

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association se llegó a las siguientes conclusiones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
- Por cada queja, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado
- Un cliente satisfecho comenta en promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Los consumidores satisfechos, se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos o servicio.

Los clientes contentos son más leales a las marcas que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Al combinar esta actividad con la disposición

de los clientes a pagar un precio más alto, se logran más altos niveles de ingresos y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares colegas, relacionados en el área de negocios, etc. Además no sólo son más leales a las marcas, sino que se mantienen leales por más tiempo, esto significa, que están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos o abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “periodo de gracia”¹⁵ que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados.

Se concluye que los clientes y/o consumidores constituyen uno de los principales activos de la empresa (conjuntamente con su fuerza laboral y capacidad de dirección). El valor de este activo, puede calcularse como el valor presente de las ventas promedios por periodos de tiempo correspondientes a los diferentes tipos de clientes y multiplicados por los nuevos clientes que ellos atraen a la empresa. (Ruesta, 2011)

2.3. Definición de términos básicos

Para los propósitos de esta norma, se aplican las siguientes definiciones:

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Comite Andino de Normalización, 2009)
- **Procesos de Dirección:** el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos. (Meseon, 1985)
- **Planificación y Dirección:** Dirección global de la organización, que estipula las direcciones por seguir para alcanzar los objetivos determinados, Se hace operativa a través de los planes de acción. (Comite Andino de Normalización, 2009)
- **Evaluación de la Gestión:** proceso a través del cual se evalúa el cumplimiento de la estrategia organizacional, la satisfacción del cliente, el desempeño de los procesos, la implementación de mecanismos de control y evaluación necesarios para la mejora continua de los procesos, bienes o servicios, o ambos. (Comite Andino de Normalización, 2009)

- **Procesos Operativos:** Procesos implicados directamente con la prestación del servicio. (Meseon, 1985)
- **Gestión Comercial:** Proceso a través del cual la empresa debe identificar el mercado objetivo, investigar las necesidades y expectativas del mercado, analizar la competencia, definir las políticas y estrategias de ventas, establecer el sistema de comercialización, formalizar acuerdos y compromisos con los clientes, realizar actividades de venta y distribución, dar seguimiento y servicio posterior a la entrega; incluyendo atención de quejas y reclamos y finalmente evaluar la satisfacción de las necesidades del cliente. (Comite Andino de Normalización, 2009)
- **Logística Operativa:** Proceso encargado de definir y documentar el proceso de compra del producto o requerimientos del servicios, las especificaciones del producto que se va a comprar, las necesidades o requerimientos de compra, los criterios de selección de los proveedores y registro de su cumplimiento, verificar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento. (Comite Andino de Normalización, 2009)
- **Procesos de Apoyo:** Procesos que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios. Son procesos en los que el cliente es interno. (Meseon, 1985)
- **Gestión de Recursos Físicos:** Proceso encargado de disponer de la infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias para cumplir los requisitos de los procesos y de los productos, determinar y planificar el mantenimiento de la infraestructura y de los equipos que le permitan su funcionamiento adecuado y cuando sea aplicable, debe tener verificados y calibrados los equipos de medición y los correspondientes registros. (Comite Andino de Normalización, 2009)
- **Atención al Cliente:** Actividad a través de la cual se tratan las necesidades insatisfechas del cliente con el vendedor a fin de poder identificar el producto o servicio capaz de satisfacer estas necesidades. (Alet, 2000)
- **Servicio al Cliente:** Proceso de ejecución del servicio o venta del producto de acuerdo a las necesidades del cliente previamente identificadas, para dar lugar a este proceso el personal debe estar capacitado y conocer como cubrir esta necesidad insatisfecha. (Alet, 2000)
- **Producto:** Resultado de un proceso
 - Servicios (por ejemplo, transporte)

- Software (por ejemplo, programas de computador, diccionarios)
- Hardware (por ejemplo, parte mecánica de un motor)
- Materiales (por ejemplo, lubricantes) (Comite Andino de Normalización, 2009)
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos deseables. (Huete, 2005)
- **Eficacia:** Extensión en la que realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Comite Andino de Normalización, 2009)
- **Eficiencia:** Relación entre resultados alcanzando y los recursos utilizados. (Comite Andino de Normalización, 2009)

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

Hipótesis Positiva: El plan de gestión basado en la Norma Andina NA 0079 incide de manera positiva elevando el nivel de satisfacción del cliente en la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L para el año 2014

Hipótesis Nula: El plan de gestión basado en la Norma Andina NA 0079 no incide en elevar el nivel de satisfacción al cliente en la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L para el año 2014.

3.2. Variables

- Variable Independiente: Plan de Gestión
- Variable Dependiente: Satisfacción del Cliente

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de Variables

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
PLAN DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA ANDINA NA-0079 Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA ANDINA, SERVICIOS Y REPRESENTACIONES E.I.R.L EN EL AÑO 2014.	¿En que medida un plan de gestión basado en la Norma Andina NA-0079 incide en el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L. - Cajamarca en el año 2014 ?	Determinar la incidencia de la Norma Andina NA-0079 en el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L. - Cajamarca en el año 2014.	Hipótesis Positiva: El plan de gestión basado en la Norma Andina NA 0079 incide de manera positiva elevando el nivel de satisfacción del cliente en la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L para el año 2014	Plan de Gestión Variable Independiente	Procesos de Dirección	Planificación y dirección	Grado de cumplimiento de planificación y direccionamiento
						Evaluación de la gestión	Grado de cumplimiento de la retroalimentación de evaluaciones de gestión anteriores
					Procesos Operativos	Gestión comercial	Grado de cumplimiento de las estrategias planteadas que fueron basadas en la información del mercado objetivo y políticas de venta.
						Planificación del producto, servicios y procesos	Grado de aceptación por parte del mercado objetivo de los servicios estacionales actuales, nuevos servicios y las mejoras de los mismos
						Logística Operativa	Grado de cumplimiento del abastecimiento de mercadería, insumos y suministros requeridos
						Fotocopiado	Nivel de calidad al brindar el servicio de fotocopiado al cliente que cumpliendo con sus expectativas.
						Impresiones	Nivel de calidad al brindar el servicio de impresiones al cliente que cumpliendo con sus expectativas.
						Servicio Comercial	Nivel de calidad al brindar productos del servicio comercial de la empresa al cliente que cumpliendo con sus expectativas.
						Publicidad	Nivel de calidad al brindar el servicio de publicidad al cliente que cumpliendo con sus expectativas.
						Fotografía	Nivel de calidad al brindar el servicio de fotografía al cliente que cumpliendo con sus expectativas.
			Procesos de Apoyo	Recursos Humanos	Nivel de colaboradores calificados, motivados y comprometidos con la empresa.		
				Gestión Financiera	Grado de cumplimiento de los objetivos y estrategias de gestión financiera /Ratios de liquidez y endeudamiento.		
				Gestión de Recursos Físicos	Grado de cumplimiento de objetivos y estrategias de los recursos físicos de la empresa.		
			Satisfacción del Cliente Variable Dependiente	Atención al Cliente	Amabilidad y cordialidad	Porcentaje de Valoraciones positivas de clientes que afirman que la calidad en atención al cliente por parte de la empresa es la adecuada	
					Rapidez	Porcentaje de valoraciones positivas de clientes que consideran que el servicio brindado por la empresa es de forma rápida.	
				Servicio al Cliente	Conocimiento	Porcentaje de valoraciones positivas de clientes que afirman que los colaboradores cuentan con los conocimientos suficientes para brindar un buen servicio	
Solución de Problemas	Porcentaje de valoraciones positivas de clientes que consideran que los colaboradores de la empresa brindan solución a sus problemas de forma rápida y eficaz.						
Producto	Presentación	Porcentaje de valoraciones positivas de clientes que afirman que el producto o servicio recibido tiene una presentación adecuada					
	Requisitos y características del producto	Porcentaje de valoraciones positivas de clientes que afirman que la calidad del producto o servicio prestado por la empresa cumple y/o supera sus expectativas					
Mejora e innovación de los productos	Porcentaje de valoraciones positivas de los clientes que afirman que existe una mejora e innovación constante de los productos y/o servicios brindados por la empresa.						

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

El producto de aplicación profesional de esta investigación es la elaboración y aplicación del plan de gestión basado en la Norma Andina NA 0079 que busca elevar el nivel de satisfacción al cliente. A fin de poder desarrollar este plan en la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L, los autores detallan en la Tabla 7 el plan y el cronograma de actividades a realizar. Las primeras actividades que se realizaron fue un diagnóstico completo de la organización conociendo a detalle su estructura y el nivel de cumplimiento de sus procesos en base a los requisitos actuales de la organización.

Tabla 3: Plan de Trabajo y Cronograma de Aplicación Norma Andina NA 0079

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE APLICACIÓN NORMA ANDINA NA 0079		Calendario																											
Actividades	Responsables	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
1. Diagnóstico de Nivel de Aplicación de la Norma																													
a. Análisis de los Procesos Actuales de la Empresa	Gerente, Jefe de Sistemas, Jefe de Recursos Humanos y Asesores de Norma	■																											
b. Identificación de Procesos faltantes en base a la Norma NA 0079		■																											
c. Planificación de Actividades a Realizar		■	■																										
d. Diagramación de los Procesos y Flujogramas de la Empresa		■	■	■																									
2. Desarrollo Procesos Propuesta en Base a la Norma																													
a. Gestión Comercial	Gerente, Jefe de Recursos Humanos y Asesores de Norma				■																								
Planificación de Mejoras en Proceso					■																								
Capacitación al Personal involucrado en Proceso					■	■	■	■																					
Implementación Mejoras Proceso					■	■	■	■	■																				
Documentación del Proceso					■	■	■	■	■	■																			
Seguimiento y Evaluación del Proceso									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
b. Planificación de Productos	Gerente, Jefe de Sistemas, Jefe de Recursos y Asesores de Norma				■																								
Planificación de Mejoras en Proceso					■																								
Capacitación al Personal involucrado en Proceso					■	■	■	■																					
Implementación Mejoras Proceso					■	■	■	■	■																				
Documentación del Proceso					■	■	■	■	■	■																			
Seguimiento y Evaluación del Proceso									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
c. Gestión de Compras	Gerente, Responsable de Logística y Asesores de Norma																												
Planificación de Mejoras en Proceso																													
Capacitación al Personal involucrado en Proceso																													
Implementación Mejoras Proceso																													
Documentación del Proceso																													
Seguimiento y Evaluación del Proceso																													
d. Prestación del Servicio	Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Operarios y Asesores de Norma																												
Planificación de Mejoras en Proceso																													
Capacitación al Personal involucrado en Proceso																													
Implementación Mejoras Proceso																													
Documentación del Proceso																													
Seguimiento y Evaluación del Proceso																													
e. Recursos Humanos	Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Contador, Asistente de Contabilidad y Asesores de Norma																												
Planificación de Mejoras en Proceso																													
Capacitación al Personal involucrado en Proceso																													
Implementación Mejoras Proceso																													
Documentación del Proceso																													
Seguimiento y Evaluación del Proceso																													
f. Gestión Financiera	Gerente y Asesores de Norma																												
Planificación de Mejoras en Proceso																													
Capacitación al Personal involucrado en Proceso																													
Implementación Mejoras Proceso																													
Documentación del Proceso																													
Seguimiento y Evaluación del Proceso																													
g. Mantenimiento	Gerente, Jefe de Sistemas, Operarios y Asesores de Norma																												
Planificación de Mejoras en Proceso																													
Capacitación al Personal involucrado en Proceso																													
Implementación Mejoras Proceso																													
Documentación del Proceso																													
Seguimiento y Evaluación del Proceso																													
h. Planeación y Dirección	Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Sistemas y Asesores de Norma																												
Planificación de Mejoras en Proceso																													
Capacitación al Personal involucrado en Proceso																													
Implementación Mejoras Proceso																													
Documentación del Proceso																													
Seguimiento y Evaluación del Proceso																													
i. Evaluación de la Gestión	Gerente y Asesores de Norma																												
Planificación de Mejoras en Proceso																													
Capacitación al Personal involucrado en Proceso																													
Implementación Mejoras Proceso																													
Documentación del Proceso																													
Seguimiento y Evaluación del Proceso																													

Fuente: Elaboración Propia

4.1. Andina Servicios y Representaciones E.I.R.L

Como diagnóstico inicial, se buscó conocer la realidad de la organización, así como sus objetivos y estrategias actuales para corroborar si se adecuan con los objetivos del plan de gestión.

4.1.1. Reseña Histórica

Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L. es una empresa cajamarquina que ofrece servicios de soluciones digitales para imágenes y documentos tales como: impresiones por demanda en láser a color y negro; ploteados, copias y escaneados de planos a color y negro, gigantografía digital para interiores y exteriores, acabados de documentos, fotocheck en PVC y accesorios, fotografía análoga y digital, equipos y suministros de oficina, artículos publicitarios. Cuenta con más de veinte años de experiencia en el mercado, tiempo que le ha permitido posicionarse en la confianza y preferencia del público y de las empresas. Actualmente cuenta con tres locales dos de los cuales se ubican en la ciudad de Cajamarca y el tercero en la ciudad de Trujillo. Siempre en constante actualización de tecnologías y capacitación permanente de sus colaboradores para satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.1.2. Misión

Dar soluciones rápidas y con calidad a las necesidades de nuestros clientes, con personal capacitado, identificado con la empresa e innovando tecnologías.

4.1.3. Visión

Ser la empresa líder en soluciones digitales con calidad en documentos, fotografía y distribución de artículos y suministros de oficina en la zona norte del país para el año 2020.

4.1.4. Principales Clientes

1. Ángeles Minería y Construcción SAC
2. Asociación CARE
3. Asociación Civil NeoAndina
4. Asociación de Sordos de Cajamarca
5. Asociación Los Andes Cajamarca
6. Autocentro Cajamarca
7. Buenaventura Ingenieros
8. Cámara de Comercio de la Libertad
Cámara de Comercio y Producción de
9. Cajamarca
10. Carsa
11. Cenfomin
12. Club de Leones
13. COFOPRI
14. Colegio de Biólogos del Perú

15. Colegio de Contadores Públicos de Cajamarca
16. Colegio de Enfermeros del Perú – Consejo Cajamarca
17. Colegio de Ingenieros del Perú - Sede Cajamarca
18. Colegio Fleming
19. Colegio Issac
20. Colegio Médico Veterinario del Peru – Consejo Cajamarca
21. Colegio San Ramón
22. Constructora REFESA
23. Davy College
24. Dirección Regional de Turismo
25. Eckerd Peru
26. El Quinde
27. EsSalud
28. Ferreyros
29. Gobierno Regional Cajamarca
30. Grupo Autonort
31. Hoteles Costa del Sol
32. La Cremeria
33. Minera GoldFields
34. Minera Yanacocha
35. SAT Cajamarca
36. Unique
37. Universidad Alas Peruanas - Cajamarca
38. Universidad Nacional de Cajamarca

4.1.5. Principales Proveedores

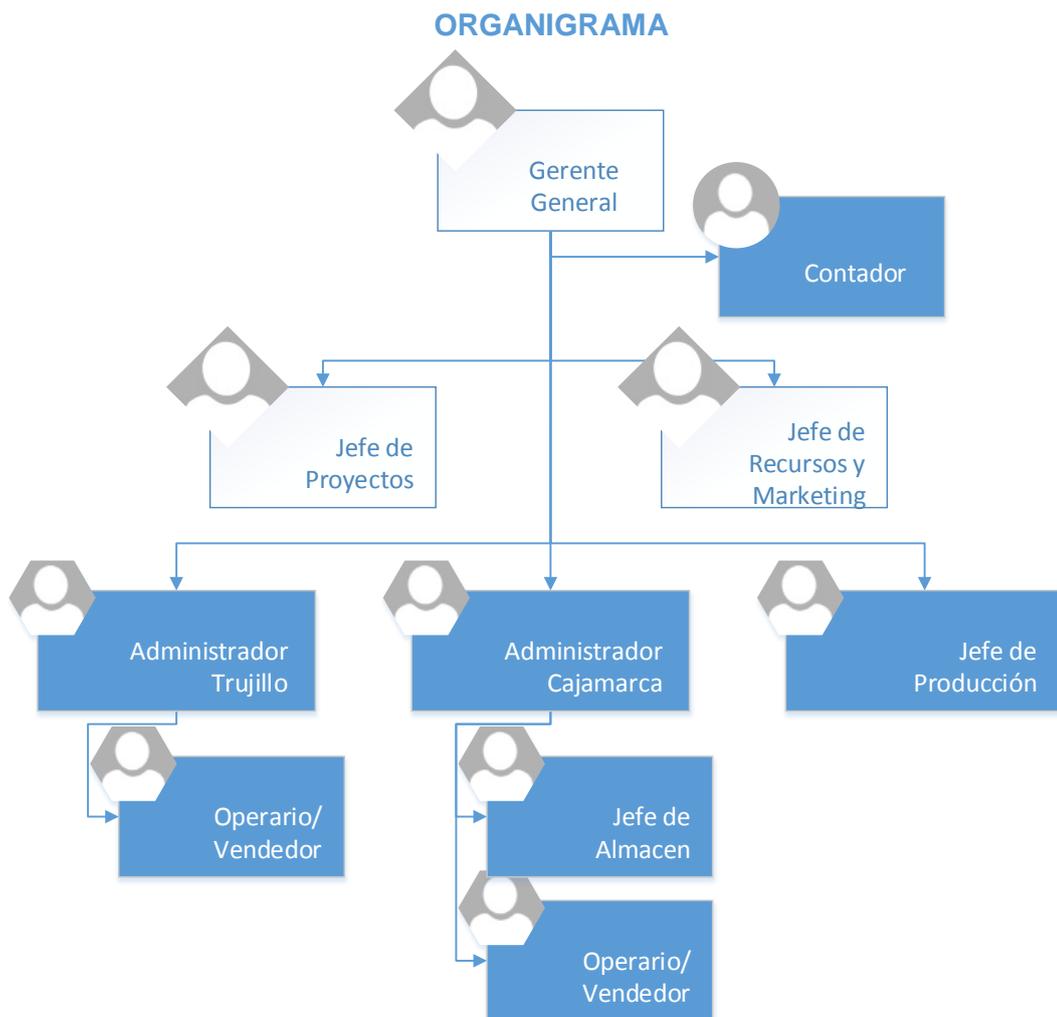
1. Kuresa SA
2. Nuevas Técnicas Educativas SAC
3. A. W. Faber Castell
4. Papel Técnicos EIRL
5. Otecsa SAC
6. Grafi Mundo
7. Tai Heng SA
8. Layconsa
9. Casa Del Ingeniero
10. Schroth Corporacion Papelera
11. Navarrete
12. UNISA
13. Brickel
14. La Claridad
15. Arti SA
16. Corporación de Industrias Plásticas

- 17. RGM
- 18. Ariana

4.1.6. Organigrama

Para poder conocer los miembros que participan en cada uno de los procesos de la organización, es necesario conocer los puestos de la organización. En el gráfico N° 1 se muestra el organigrama vigente de la organización.

Gráfico 1: Organigrama Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L.



Aprobado por Gerencia 05/07/2014 – Valido hasta 30/06/15

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Diagnóstico de Procesos

Luego de ver la realidad de la empresa, es necesario conocer y entender todo el proceso de la empresa desde el ingreso de la necesidad del cliente hasta el producto final que nace como respuesta a esta necesidad. Primero, los autores de la presente investigación coordinaron una reunión previa con el gerente de la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L en la cual se obtuvo una visión general del funcionamiento de estos procesos. Adicionalmente, se entrevistaron a los miembros de la empresa que cuentan con mayor experiencia o pertenecen a un cargo administrativo y de esta manera se actualizó y diagramó el Mapa de Procesos que la empresa ejecuta actualmente, ya que el mapa con el que contaban estaba desfasado y no incluían algunos procesos que la empresa había agregado recientemente.

Esto nos permite observar que cada empresa maneja sus procesos de manera única y diferente a otras ya que cada empresa, a pesar de que puedan estar en el mismo rubro que otra, realiza sus operaciones de diferentes formas ya sea por su cultura, tradición o por propia experiencia.

Gráfico 2: Mapa de Procesos de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el Mapa de Procesos, la empresa cuenta con Proceso de Dirección los cuales están compuestos por el proceso de Gestión Administrativa y el Proceso de Gestión al cliente. Los procesos de apoyo se encuentran conformados por el proceso de Logística de Apoyo, Recursos Humanos, Limpieza, Contabilidad, Control de

Producción, Gestión de Software y equipos; y Cobranza y Facturación. Finalmente los procesos operativos están compuestos por el Proceso de Atención al Cliente, Logística de Operaciones, Fotocopiado, Impresiones y Comercial.

4.3. Diagnóstico Norma Andina NA 0079

Una vez establecido claramente el Proceso de la Empresa se realizó un análisis de todos los subprocesos que están incluidos en cada uno de estos procesos y a fin de poder identificar las actividades y/o tareas que cumplían cada uno y posteriormente evaluar así el nivel de cumplimiento con respecto a la norma NA 0079.

4.3.1. Diagnóstico de los Procesos Operativos

Evaluando el nivel de cumplimiento de los procesos operativos según las pautas que establece la Norma NA 0079, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4: Diagnóstico Procesos Operativos

PROCESO	DIAGNOSTICO	REQUISITOS DE NA-0079	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
Proceso de Operativos					
Gestión Comercial	La empresa no ha documentado ni establecido cuál es su mercado objetivo sin embargo se piensa que por el rubro en el cual se desempeña la empresa y la diversidad de servicios y productos que tiene, no aplicaría el tratar de segmentar su mercado objetivo ya que implicaría un alto costo en recursos.	3.2.1			NA
	La empresa si realiza estudios de satisfacción del cliente sin embargo.	3.2.1	O		
	La empresa realizó un análisis de la competencia hace aproximadamente 2 años atrás, sin embargo no se ha documentado y requiere ser actualizado.	3.2.1		X	
	Al igual que el primer punto, se piensa que por costo de recursos no conviene tratar de segmentar los clientes actuales.	3.2.1			NA
	La empresa no ha definido ni documentado sus políticas y estrategias de ventas.	3.2.1		X	
	La empresa no ha definido ni documentado el sistema de comercialización de sus productos y servicios.	3.2.1		X	
	La empresa si establece dentro de su proceso de atención el pactar las condiciones del servicios y/o producto ya sea tiempo, cantidad, costo, distribución, etc.	3.2.1	O		
	La empresa no realiza ningún tipo de seguimiento a los productos o servicios realizados post entrega al cliente.	3.2.1		X	
Planificación de productos	La empresa si ha definido, clasificado y documentado sus productos y servicios.	3.2.2	O		
	La empresa no ha definido ni documentado los procesos de la comercialización de los productos, su elaboración o la realización de un servicio.	3.2.2		X	
	La empresa no ha definido el proceso de mejora o creación de nuevos productos y/o servicios	3.2.2		X	
Gestión de Compras	La empresa no ha definido ni documentado su proceso de compras, tampoco se ha definido cuales son las características del producto a comprar.	3.2.4		X	
	La empresa no ha definido ni documentado un análisis de sus proveedores por lo tanto o presenta criterios ni requisitos de selección de proveedores.	3.2.4		X	
	La empresa no ha definido ni documentado el procedimiento de control de inventarios así como tampoco las condiciones de almacenamiento de los productos	3.2.4		X	
Prestación del Servicio	La empresa si tiene definido los procesos de prestación de servicios, así como le definición de las características del servicio.	3.2.5	O		
	La empresa no ha diseñado herramientas de instrucción que permitan un mejor desempeño del personal operativo.	3.2.5		X	
	La empresa no cuenta con un plan definido y documentado que sirva para guiar las actividades de la empresa a fin de poder asegurar la calidad de la prestación de servicios.	3.2.5		X	
	La empresa si cuenta con un registro de medición de las fallas en los servicios.	3.2.5	O		

Fuente: Elaboración Propia

Según la Tabla 3, podemos observar que los procesos operativos muestran ciertas deficiencias debido a una falta de gestión en el aspecto comercial, en la planificación de productos, gestión compras y prestación de servicios del empresa. Sin embargo, también ha conseguido obtener aciertos en algunos puntos como planificación de productos y prestación de servicios.

4.3.2. Diagnóstico de los Procesos de Dirección

Con respecto a los proceso de Dirección, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5: Diagnóstico Procesos de Dirección

PROCESO	DIAGNOSTICO	REQUISITOS DE NA-0079	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
Proceso de Dirección					
Planeación y Dirección	La Gerencia ha definido la misión, visión, política, normas sin embargo no estan documentados y cada que ingresa un colaborador nuevo no se difunde estas como parte importante de la empresa.	3.1.1		X	
	La empresa realiza reuniones periódicas para identificar cual es la situación actual de la misma sin embargo no se establecen metas o objetivos. Estas son decisiones que toma el gerente de manera individual y raramente se comunican a todos los miembros de la organización como tales.	3.1.1		X	
	La empresa de alguna manera sabe cuales son sus fortalezas, cuales son sus debilidades más no las ha documentado hasta ahora no se han documentado	3.1.1		X	
	La empresa si cuenta con un organigrama más no está actualizado hasta el momento, y desde el punto de vista de los autores no es el más funcional de acuerdo a la realidad de la empresa.	3.1.1		X	
Evaluación de la Gestión	La empresa no realiza reuniones periódicas para evaluar la gestión de la empresa, al igual que las metas, esta actividad lo realiza el gerente de manera individual y sin	3.1.2		X	

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en la Tabla 4, la empresa muestra deficiencias en la Planeación y Dirección y en la Evaluación de la Gestión debido a que o bien no ha realizado actividades de planificación o si las ha hecho, no las ha difundido de la manera correcta. Y con respecto a la Evaluación de la Gestión, al ser una empresa familiar cuyo gerente es tomado como el patriarca de la organización, no existe el proceso de evaluación de su gestión.

4.3.3. Diagnóstico de los Procesos de Apoyo

Evaluando el nivel de cumplimiento de los procesos operativos según las pautas que establece la Norma NA 0079, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6: Diagnóstico procesos de Apoyo

PROCESO	DIAGNOSTICO	REQUISITOS DE NA-0079	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
Proceso de Apoyo					
Recursos Humanos	La empresa si ha definido las funciones y responsabilidades de los puestos, sin embargo estos no estan actualizados ni adaptados a la realidad actual de la empresa.	3.3.1		X	
	Si se realiza un procesos de reclutamiento y selección de personal, más no se ha documentado el proceso	3.3.1		X	
	En la empresa si se realizan actividades de capacitación, sin embargo no se han docuemtado ni generado un programa de capacitaciones.	3.3.1		X	
Gestión Financiera	La empresa no utiliza indicadores financieros ni punto de equilibrio. Solo los estados financieros requeridos de por SUNAT y son elaborados por un contador externo	3.3.3		X	
	No existe evaluaciones de Riesgo que permitan evaluar la situación financiera de la empresa.	3.3.3		X	
Mantenimiento	La empresa si realiza actividades de mantenimiento de sus equipos, espacios de trabajo e infraestructura de locales; pero no esta documentado ni establecido un programa de actividades.	3.3.4		X	
	Si existen registros de los mantenimientos que se realizan en la empresa	3.3.4	O		

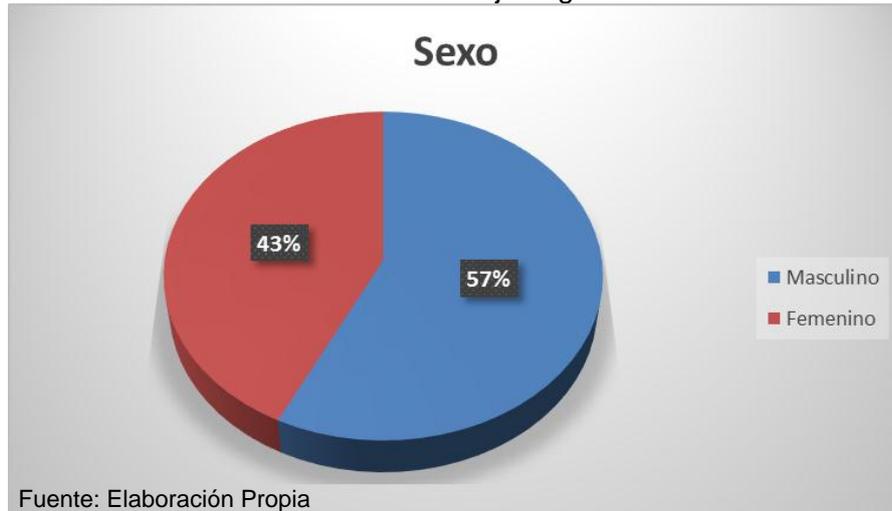
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, en la Tabla 5 podemos ver una ineficiente gestión de los proceso de apoyo ya que no se encuentran actualizadas las funciones y responsabilidades de los puesto, no se ha documentado algunos procesos, no se utilizan indicadores para medir la gestión financiero y tampoco se han documentado los procesos de mantenimiento de las áreas de la empresa.

4.4. Evaluación de Nivel de Satisfacción al Cliente

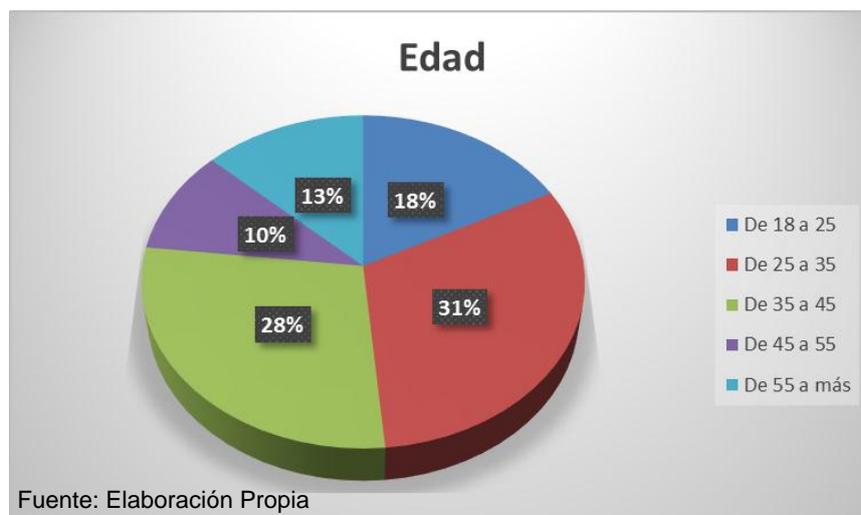
Para poder conocer el impacto que tiene la aplicación de la Norma Andina NA 0079 en el nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Andina, Servicios y Representaciones se aplicó una encuesta en la cual se tomaban en cuenta tres factores: Servicio al Cliente, Atención al Cliente y Producto y/o Servicios. El número de Clientes encuestados fueron de 342 en un periodo de tres semanas durante las cuales se aplicaron y tabularon las encuestas. Las características de los encuestados se clasifican por sexo, edad, ocupación, institución, servicios que consumen y productos que consumen. Con respecto a la distribución según sexo se determinó que un 57% eran de sexo masculino y el 43% femenino.

Gráfico 3: Porcentaje según Sexo



Con respecto a la edad de los clientes, la mayor parte de la clientela se encuentra entre los 25 y 35 años de edad (31%), seguidos por personas entre 35 y 45 años de edad (28%). En un porcentaje menor se encontraban los menores de 25 años pero mayores de 18 que comprenden el 18% y los mayores de 45 años que suman un total de 23%

Gráfico 4: Porcentaje según Edad



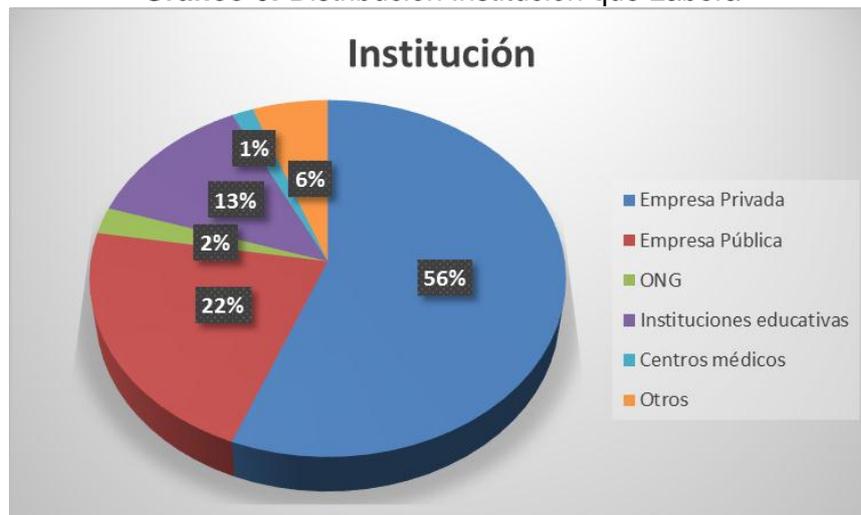
Así mismo, la ocupación de los clientes se distribuye de la siguiente manera: Un 14% son estudiantes, seguido por 8% de Técnicos dependientes e independientes, un 26% son profesionales que laboran para alguna empresa u organización; un 36% son profesionales independientes y un 15% se desempeñan en otras opciones.

Gráfico 5: Distribución Según Ocupación



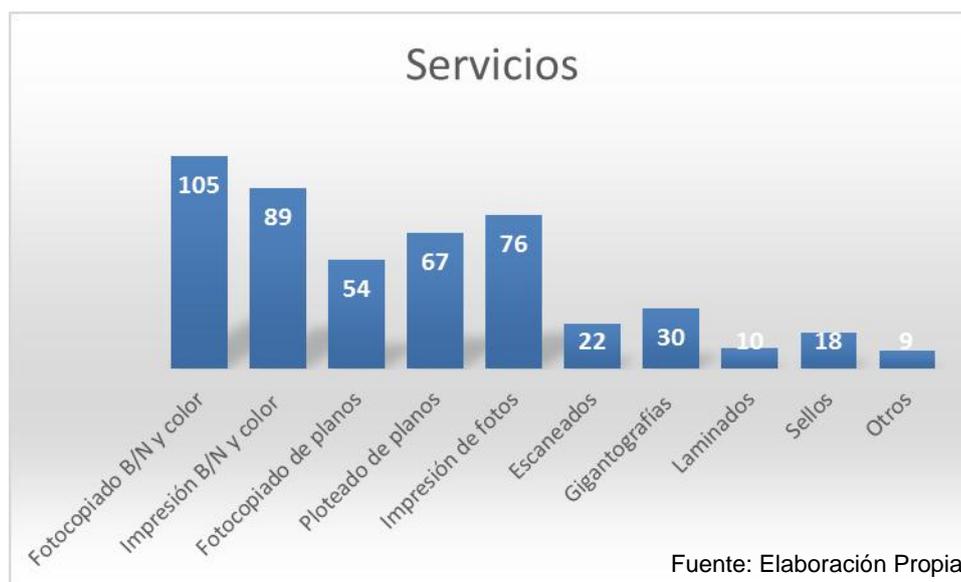
Además, se buscó conocer el lugar donde laboran los clientes obteniendo que el 56% trabajan en Empresas Privadas, el 22% en Entidades Públicas, 13% en Instituciones Educativas, 2% en Organizaciones sin Fines de Lucro, 1% en Centros Médicos y un 6% en otras entidades.

Gráfico 6: Distribución Institución que Labora



Finalmente, se buscaba determinar cuáles eran los productos y/o servicios más requeridos por los clientes. Con respecto a servicios, de un total de 480 elecciones, el producto más requerido es Fotocopiado Blanco/Negro y Color con 105 elecciones, luego le sigue Impresiones Blanco/Negro y Color con 89, Impresión de Fotos (76), Ploteado de Planos (67), Fotocopiado de Planos (54) y finalmente Gigantografías, Escaneados, Sellos, Laminados y Otros.

Gráfico 7 Servicios más Requeridos



Con respecto a productos, de un total de 234 elecciones, el producto más requerido son Artículos de Oficina (73), seguido por Papelería (49), Artículos Escolares (36), Artículos de Identificación (34), Artículos Publicitarios (28) y finalmente, Insumos y Consumibles (14).

Gráfico 8 Productos más Requeridos



Fuente: Elaboración Propia

4.4.1. Factor Atención al Cliente

El primer factor es la Atención al Cliente, enfocado en evaluar la amabilidad, cordialidad y educación del personal de atención con el cliente. Es así que los resultados arrojan con respecto a la educación que un 72% afirma que si se lo saludo cuando llegó a la empresa y un 28% lo niega.

Gráfico 9: Opinión acerca Saludo Inicial



Por otra parte un 83% afirma que la persona que lo atendió se despidió al momento de terminar el servicio, y un 17% niega que la persona que lo atendió se despidió al momento de retirarse.

Gráfico 10: Opinión acerca de saludo final



Finalmente, la percepción de los clientes acerca de la amabilidad y cordialidad, muestra que 18% está “Muy de Acuerdo” de que la persona que lo atendió lo hizo con amabilidad y cordialidad, 40% está “De Acuerdo”, 31% “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”, 4% “en Desacuerdo” y 7% “Muy en Desacuerdo”. Se puede inferir que más del 50% está a favor de que la atención es amable y cordial.

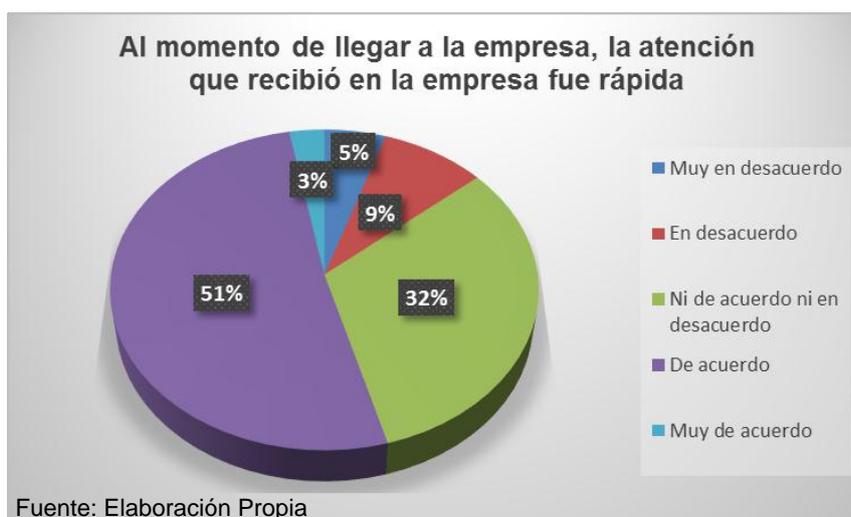
Gráfico 11: Opinión acerca de Amabilidad y Cordialidad



4.4.2. Factor Servicio al Cliente

El segundo factor a evaluar corresponde al Servicio al Cliente, en el cual se evaluó la percepción del cliente con respecto a la Rapidez, Condiciones Pactadas, Conocimiento y Manejo de la persona que lo atendió, solución a los problemas del cliente y predisposición al atender. Los resultados obtenidos se muestran que un 53% afirma de manera positiva haber recibido una atención rápida, mientras que un 32% está “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo” y el 14% niega la atención con rapidez.

Gráfico 12: Opinión Acerca de Rapidez de Atención



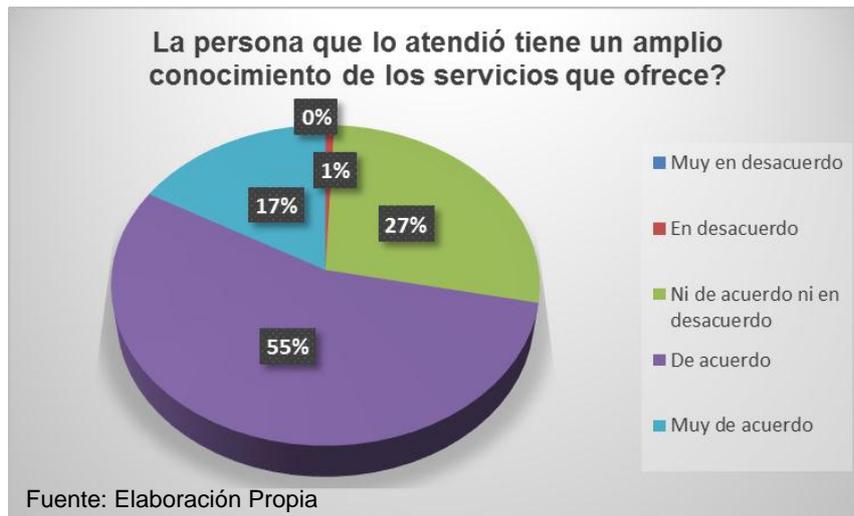
El tiempo establecido de entrega del servicio o trabajo, también fue evaluado, ante esta interrogante el 90% de los clientes no están conformes con esta afirmación, un 5% “Ni de acuerdo ni en Desacuerdo” y tan sólo un 5% del total de los encuestados no están de acuerdo con que se cumple con el tiempo pactado.

Gráfico 13: Opinión Acerca de Tiempo Pactado



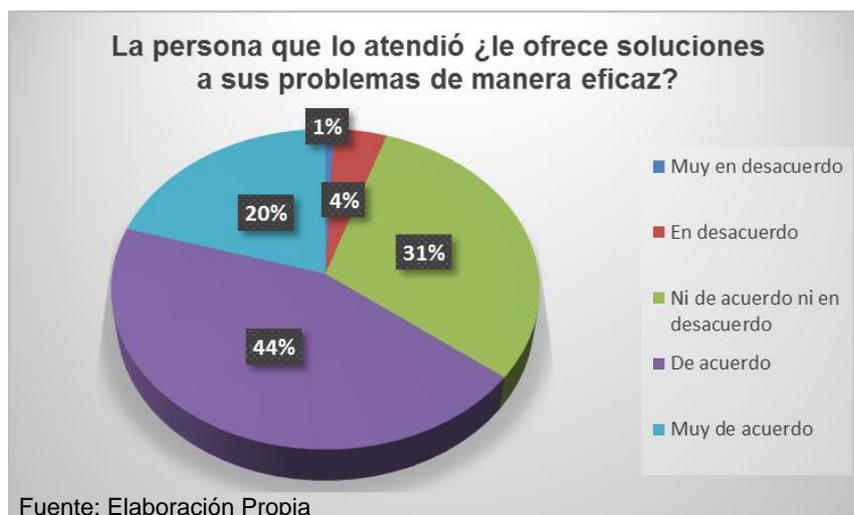
El manejo de información necesaria para brindar un buen servicio por parte de la persona que atendió recibe un 17% de opiniones que están “Muy de Acuerdo”, un 55% que están “De Acuerdo”, un 27% “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo” y un 1% en “Desacuerdo”. Las valoraciones positivas muestran que el personal si tiene le conocimiento necesario de los servicios que ofrece.

Gráfico 14: Opinión acerca del Conocimiento del Personal de Atención



Un 64% de los clientes encuestados afirman que el personal de atención brinda solución a sus problemas de manera eficaz mientras que un 31% no está “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”, dejando sólo un 5% a las opiniones negativas respecto a esta afirmación.

Gráfico 15: Opinión acerca de Solución de Problemas



Finalmente, se puede afirmar que la percepción del cliente sobre la predisposición de la persona que atiende es positiva, ya que un 25% está “Muy de Acuerdo” y un 48% está “de

Acuerdo”, por otra parte el 24% no está “Ni de acuerdo ni en Desacuerdo” y sólo el 3% “en Desacuerdo”.

Gráfico 16: Opinión acerca de la Predisposición



4.4.3. Factor Producto y/o Servicio

El último factor evaluado fue acerca del Producto y/o Servicios, en el cual se evaluó la percepción en general de los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa, el empaque, el cumplimiento de los requisitos y/o características pactadas, la innovación y mejora de productos-servicios y una percepción general de la calidad de todos los productos/servicios de la empresa.

Con respecto a la percepción del producto y/o servicio adquirido por el cliente, se visualiza que más del 90% de los clientes encuestados tienen un punto de vista positivo, y sólo un 4% lo califica como regular.

Gráfico 17: Opinión acerca de Producto y/o Servicio



Como podemos observar en el gráfico, la opinión de los encuestados de acuerdo al empaque usado, obtiene un 41% de calificativos como “Muy Bueno”, un 38% los califica como “Bueno”, un 15% como “Regular” y finalmente un 6% de apreciaciones negativas.

Gráfico 18: Opinión como califica el Empaque



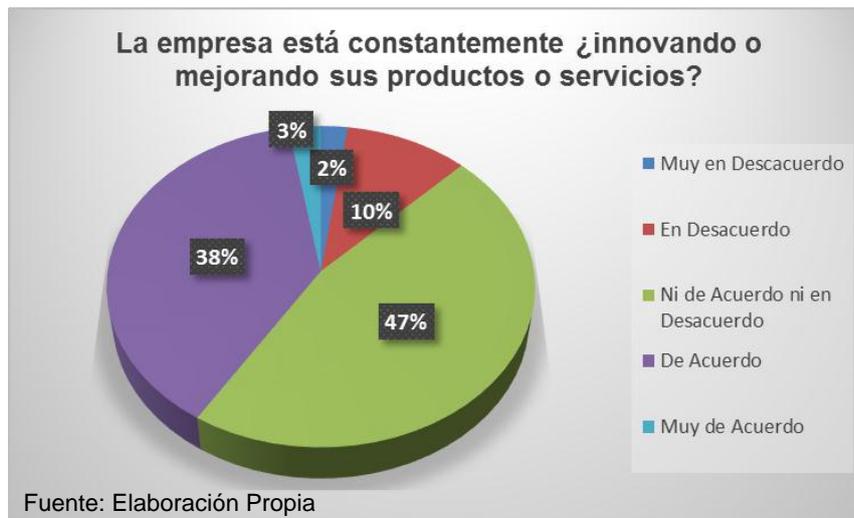
El siguiente punto en evaluación es conocer si se cumplen con los requisitos y/o características pactadas sobre el producto y/o servicio, para el cual un 24% lo califican como “Muy de Acuerdo”, un 64% está “De Acuerdo”, un 11% opina que no está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y sólo un 1% que está “Muy en Desacuerdo”.

Gráfico 19: Opinión acerca de Cumplimiento de Requisitos/Características Pactadas



Saber cuál es la percepción del cliente con respecto a las innovaciones de productos y/o servicios también fue evaluado en la encuesta al cliente, arrojando como resultados que sólo 41% tiene opiniones positivas acorde a la innovación o mejora de servicios, un 47% está “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo” y un 12% no percibe ningún cambio ni mejora.

Gráfico 20: Opinión acerca de Innovación/Mejora Productos



Finalmente como una apreciación a nivel general de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa los encuestados respondieron que 41% piensa la calidad es “Muy Buena”, un 49% que es “Buena” y sólo 10% creen que es Regular.

Gráfico 21: Opinión acerca de Calidad de Productos/Servicios de la Empresa



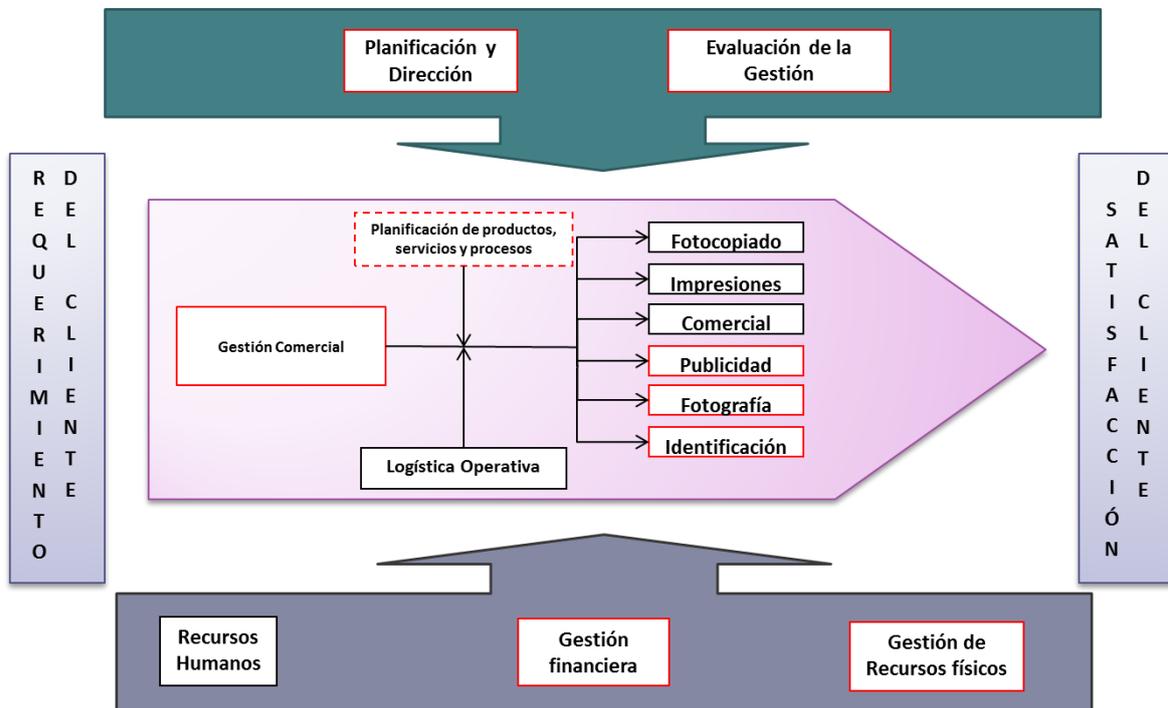
4.5. Diseño

4.5.1. Propuesta Mapa de Procesos Mejorado

Una vez identificado cuales eran las fallas en los procesos de la empresa, se diagramó un nuevo Mapa de Proceso en el cual se anexaron nuevos procesos o las mejoras necesarias para poder cumplir con los requisitos de la Norma.

Como se puede observar en el Gráfico 40, con respecto a los procesos operativos se individualizaron cada uno de los seis servicios con los que cuenta la empresa e incluir en cada uno de ellos la actividad de empaquetado. Adicionalmente, se agregó el Proceso de Gestión Comercial el cual absorbe algunos procesos del Mapa de Procesos previo convirtiéndolos en subprocesos. Y se anexa el proceso de Planificación de Productos, servicios y procesos. Con respecto a los procesos de Apoyo, se redistribuyeron los procesos haciéndolos formar parte de solo tres procesos de apoyo: Proceso de Recursos Humanos, Gestión Financiera y Gestión de Recursos físicos. Y finalmente los Procesos de Dirección están conformados por dos procesos: Planificación y Dirección y Evaluación de la Gestión.

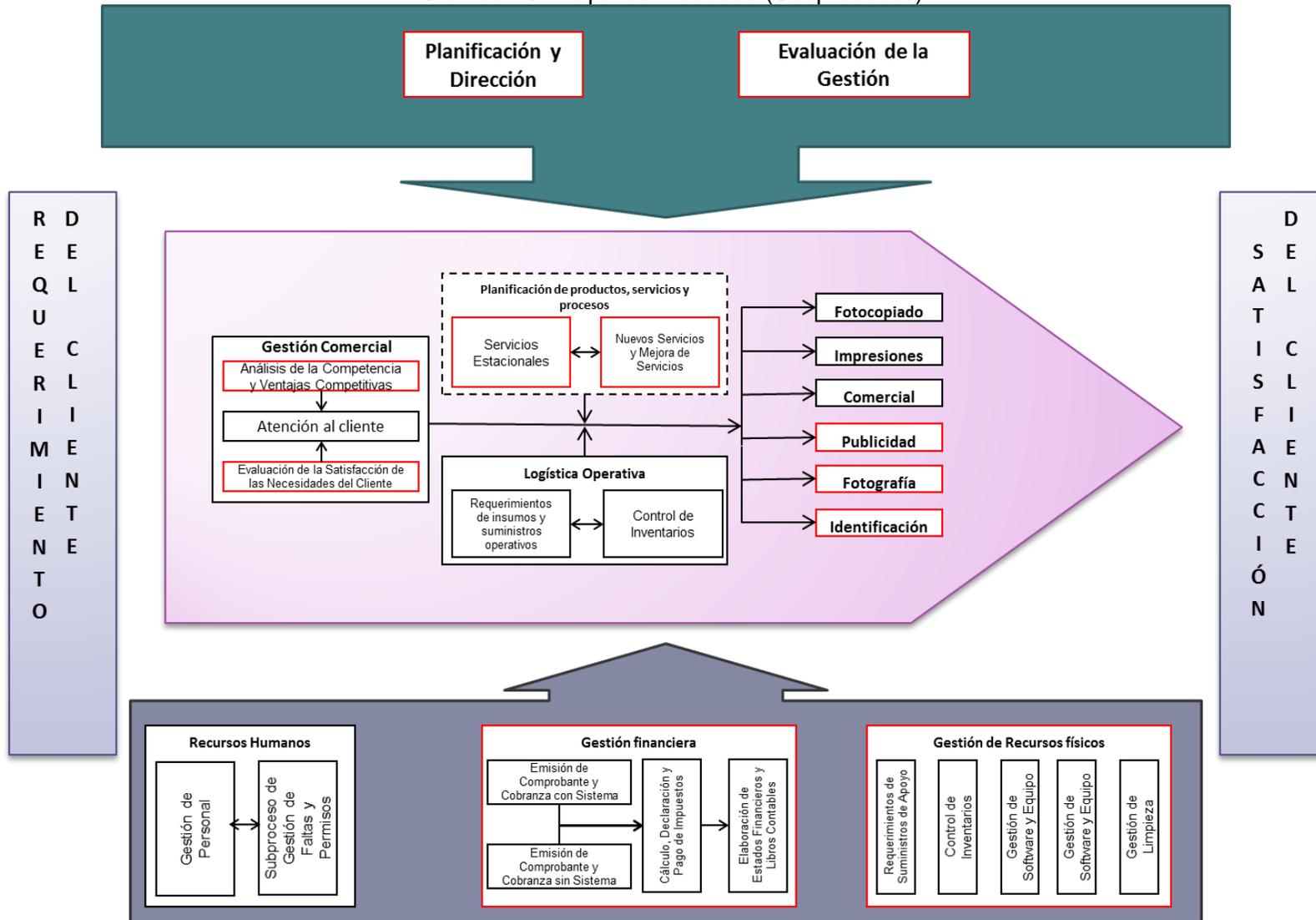
Gráfico 22: Mapa de Procesos Mejorado



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 45, se pueden observar todos los subprocesos dentro del Mapa de Procesos y la redistribución respectiva de algunos procesos ya existentes en el anterior Mapa de Procesos.

Gráfico 23: Mapa de Procesos (Subprocesos)



Fuente: Elaboración Propia

4.5.2. Indicadores de Control

Los indicadores de control nos permiten medir el nivel de cumplimiento de los procesos siempre enfocados en capacidad, eficacia y eficiencia. Al igual que los flujogramas, para fines de esta investigación solo se presentan los indicadores de los procesos operativos.

4.5.2.1. Indicadores Proceso de Gestión Comercial

El proceso de Gestión cuenta con tres indicadores de control que son: Informe de Análisis de la Competencia, Informe de Evaluación de la Satisfacción del Cliente y Características Finales de Producto o Servicio a Entregar.

Tabla 7: Indicadores Proceso de Gestión Comercial

PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	Informe de análisis de la competencia	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Informe de evaluación de satisfacción del cliente	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Características finales de producto o servicio a realizar o entregar.	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

El indicador del Informe de Análisis de la Competencia, evalúa la capacidad de generar informes al año luego de haber realizado el estudio de la competencia, la eficacia en hacerlo en el menor tiempo posible y la eficiencia de que además de haberlo hecho en el menor tiempo posible, sea un informe correctamente elaborado y aprobado por gerencia. Están representadas por:

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Informes de Análisis de la Competencia Emitidos}}{\text{Número de Informes de Análisis de la competencia Promedio a emitir al año}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Tiempo promedio de emisión de Informes de Análisis de la Competencia}}{\text{Tiempo meta promedio de emisión de Informes de Análisis de la Competencia (20 días)}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Informes de Análisis de la competencia aprobados por Gerencia}}{\text{Número de Informes de Análisis de la Competencia Emitidos}}$$

Al igual que el indicador anterior, el indicador de Informe de Evaluación al cliente, evalúa la capacidad de emitir informes anuales luego de realizar la actividad de evaluación de la satisfacción al cliente, la eficiencia de hacerlo en el menor tiempo posible y la eficacia de que sea un buen informe y que sea aprobado por gerencia.

Está determinan de la siguiente manera:

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Informes de Evaluación de satisfacción al cliente emitidos.}}{\text{Número de Informes de Evaluación de satisfacción al cliente promedio de emitir al año.}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Tiempo promedio de emisión de Informes de Evaluación de satisfacción al cliente.}}{\text{Tiempo meta promedio de emisión de Informes de Evaluación de satisfacción al cliente(19 días)}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Informes de Evaluación de satisfacción al cliente aprobados por Gerencia}}{\text{Número de Informes d Evaluación de satisfacción al cliente de Ventas emitidos.}}$$

Finalmente, para el Indicador de Características finales de producto o servicio a realizar nos permite medir la capacidad de atención a clientes en la empresa, la eficiencia de poder alcanzar y/o superar las metas de atención determinadas y la eficiencia en el nivel de generar ingresos con el menor número de rechazos.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Clientes Atendidos}}{\text{Cantidad de Clientes promedio de atender al mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Clientes Atendidos}}{\text{Número de Clientes como Meta de atender al mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Total en S/. De Ventas} - \text{Total en S/. De Rechazos y Devoluciones}}{\text{Total de Ventas del Mes}}$$

4.5.2.2. Indicadores Proceso de Planificación de Producto, Servicios o Procesos

En este proceso los indicadores son cuatro el Nuevo Servicio y/o Producto Estacional, el Nuevo Servicio y/o Producto, el Informe de Resultados de Productos y/o Servicios Estacionales y el Informe de Resultados de Nuevos Productos y/o servicios; o mejora de servicio.

Tabla 8: Indicadores Proceso de Planificación de Productos, Servicios y Procesos

PLANIFICACIÓN DE PRODUCTO, SERVICIOS Y PROCESOS	Nuevo servicio y/o producto estacional.	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Nuevo servicio y/o producto.	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Informe de resultados de productos y/o servicios estacionales	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Informe de resultados de nuevos productos y/o servicios; o mejora de servicio.	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

El Nuevo servicio y/o producto estacional, tiene la Capacidad, Eficacia y Eficiencia controla la capacidad de generar servicios y/o productos estacionales al año, la eficacia de alcanzar o superar el número de servicios y/o productos como meta y la eficiencia de acuerdo al nivel de ingresos en contra al costo de emisión de estos productos y/o servicios estacionales.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de servicios y/o productos estacionales lanzados al año por el personal del área.}}{\text{Número máximo de servicios y/o productos estacionales a lanzar al año por el personal del área.}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de servicios y/o productos estacionales lanzados al año.}}{\text{Número de servicios y/o productos estacionales como Meta de lanzar al año.}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Monto en S/. De Ventas de Servicios y/o Productos Estacionales}}{\text{Monto en S/. De Costo de Servicios y/o Productos Estacionales}}$$

El nuevo producto y/o servicio, tiene sus indicadores similares. La capacidad de emitir nuevos productos y/o servicios al año, la eficacia en el tiempo de emisión de los productos tomando en cuenta como meta 180 días y el monto de ingresos en comparación el costo de emisión de los productos y/o servicios.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de servicios y/o productos lanzados al año por el personal del área.}}{\text{Número máximo de servicios y/o productos a lanzar al año por el personal del área.}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Tiempo de ejecución de lanzamiento de nuevo servicios y/o productos.}}{\text{Tiempo promedio de ejecución de lanzamiento de nuevo servicio y/o productos (180 días)}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Monto en S/. De Ventas de Servicios y/o Productos Nuevos}}{\text{Monto en S/. De Costo de Servicios y/o Productos Nuevos}}$$

Con respecto al Informe de Resultados de Lanzamiento de productos y/o servicios estacionales, podemos observar que fórmulas para determinar la capacidad de número de informes emitidos al año, la eficacia en el tiempo de emisión de estos informes y eficiencia de que el informe sea de calidad y sea aprobado por gerencia son:

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Informes de resultados de productos y/o servicios estacionales emitidos al año.}}{\text{Número de Informes de resultados de productos y/o servicios estacionales posibles al año.}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Tiempo promedio de emisión de Informe de resultados de productos y/o servicios estacionales.}}{\text{Tiempo meta promedio de emisión de informe de resultados de productos y/o servicios estacionales (7 días).}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Informes de resultados de productos y/o servicios estacionales aprobados por Gerencia.}}{\text{Número de Informes resultados de producto y/o estacional emitidos.}}$$

De similar manera, los Indicadores de Informe de Resultados de Lanzamiento de Nuevos Productos y/o servicios; o mejora de servicios se determinan por la capacidad de emisión de informes al año, la eficacia de emitir los informes dentro del tiempo determinado y la eficiencia de que los informes emitidos sean bien elaborados.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Informes de resultados de nuevos productos y/o servicios; o mejora de servicios emitidos al año.}}{\text{Número de Informes de resultados de nuevos productos y/o servicios; o mejora de servicios posibles al año.}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Tiempo promedio de emisión de informe de resultados de nuevos productos y/o servicios; o mejora de servicio.}}{\text{Tiempo meta promedio de emisión de informe de resultados de nuevos productos y/o servicios; o mejora de servicio (7 días).}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Informes de resultados de nuevos productos y/o servicios; o mejora de servicio, aprobados por Gerencia.}}{\text{Número de Informes resultados de nuevos productos y/o servicios; o mejora de servicio, emitidos.}}$$

4.5.2.3. Indicadores Proceso de Logística Operativa

El proceso de Logística Operativa está conformado por los siguientes indicadores: Mercadería, Insumos y Suministros Operativos, Reporte de Requerimientos, Reporte de Inventarios y Documentos contables.

LOGISTICA OPERATIVA	Mercadería, Insumos y Suministros Operativos	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Reporte de Requerimientos	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Reporte de inventarios	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Documentos Contables	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

El indicador de mercadería, insumos y suministros operativos se compone por la capacidad de requerimientos de mercadería posibles de atender al mes, la eficacia de cumplir con la meta de requerimientos a atender y la eficiencia de los requerimiento entregados a tiempo.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Requerimientos Entregados al Mes.}}{\text{Número de requerimientos Promedio de Atender al mes.}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Requerimientos Entregados al Mes.}}{\text{Número de requerimientos como Meta a entregar al Mes.}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Requerimientos Entregados en el tiempo promedio por Mes}}{\text{Número de Requerimientos Entregados al Mes.}}$$

El reporte de requerimientos está conformado por la capacidad de reporte de requerimientos entregados en el año, la eficacia del número de requerimientos entregados dentro del tiempo promedio y la eficacia del número de reportes aprobados por gerencia.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Reporte de Requerimientos Entregados al Año}}{\text{Número de Reporte de Requerimientos promedio a entregar al año.}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Reporte de Requerimientos entregados en el plazo promedio de emisión.}}{\text{Número de Reporte de Requerimientos Meta a entregar en el plazo promedio de emisión..}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Reporte de Requerimientos aprobados por gerencia}}{\text{Número de Reporte de Requerimientos Entregados al Año}}$$

El indicador de Reporte de inventarios está conformado por la capacidad del número de reportes entregados al año, la eficacia del número de reportes entregados dentro del tiempo meta y la eficiencia del número de reportes correctamente elaborados.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número De Reporte De Inventarios Entregados Al Año}}{\text{Número de Reporte de Invetarios posibles de entregar al año.}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Reporte de Inventarios Entregados dentro el tiempo promedio al Año}}{\text{Número de Reporte de Inventarios Meta a Entregar dentro del tiempo promedio al Año}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Reporte de Inventarios aprobados por gerencia}}{\text{Número de Reporte de Inventarios Entregados al Año}}$$

El control en Documentos Contables se puede determinar de acuerdo a la capacidad de documentos contables entregados a la asistente de contabilidad al mes, la eficacia de número de documentos contables entregados en el tiempo promedio al mes y la eficiencia del número de documentos aprobados descartando los rechazos.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número Documentos Contables Entregados mes}}{\text{Número de Documentos Contables Promedio a Entregar en el mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Totalidad de Documentos Contables Entregados en el plazo promedio al mes}}{\text{Totalidad de Documentos Contables Recepcionados}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Documentos Contables Rechazados}}{\text{Número de Documentos Contables Entregados}}$$

4.5.2.4. Indicadores Proceso de Fotocopiado

Dentro de los indicadores del Proceso de Fotocopiado encontramos a Producto/Servicio, Ticket de Venta y Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

Tabla 9: Indicador de Proceso de Fotocopiado

SERVICIO DE FOTOCOPIADO	Producto/Servicio	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Ticket de Venta	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración propia

El indicador de Producto/servicios se conforma por la capacidad de monto en soles de productos/servicios vendidos al mes, la eficacia de alcanzar el monto de productos/servicios como meta de vender y la eficiencia monto de productos vendidos menos los rechazados en el mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Promedio de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Como Meta de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Rechazados al mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}$$

El indicador de Ticket de Venta está conformado por la capacidad está conformador por el número de Tickets Emitidos al Mes, la eficacia de alcanzar la meta de tickets emitidos al mes y la eficiencia de número de tickets correctamente emitidos al mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta Promedio de Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta como Meta a Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes} - \text{Número de Tickets de Venta Corregidos}}{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}$$

El indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros se conforma por la capacidad del Número de Registros emitidos al año, la eficacia del número de registros emitidos dentro del tiempo promedio en el año y la eficiencia del número de registros correctamente emitidos.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos al Año}}{\text{Número de Registros Promedio de Emitir al Año}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos dentro del Plazo promedio al Año}}{\text{Número de Registros como Meta de Emitir dentro del plazo promedio al Año}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos aprobados por gerencia}}{\text{Número de Registros Emitidos Entregados al Año}}$$

4.5.2.5. Indicadores Proceso de Impresiones

Los indicadores del proceso de impresiones son Producto/Servicios, Ticket de Venta y Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

Tabla 10: Indicadores Proceso de Impresiones

SERVICIO DE IMPRESIONES	Producto/Servicio	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Ticket de Venta	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

El indicador de Producto/servicios se conforma por la capacidad de monto en soles de productos/servicios vendidos al mes, la eficacia de alcanzar el monto de productos/servicios como meta de vender y la eficiencia monto de productos vendidos menos los rechazados en el mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Promedio de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Como Meta de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Rechazados al mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}$$

El indicador de Ticket de Venta está conformado por la capacidad está conformador por el número de Tickets Emitidos al Mes, la eficacia de alcanzar la meta de tickets emitidos al mes y la eficiencia de número de tickets correctamente emitidos al mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta Promedio de Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta como Meta a Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes} - \text{Número de Tickets de Venta Corregidos}}{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}$$

El indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros se conforma por la capacidad del Número de Registros emitidos al año, la eficacia del número de registros emitidos dentro del tiempo promedio en el año y la eficiencia del número de registros correctamente emitidos.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos al Año}}{\text{Número de Registros Promedio de Emitir al Año}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos dentro del Plazo promedio al Año}}{\text{Número de Registros como Meta de Emitir dentro del plazo promedio al Año}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos aprobados por gerencia}}{\text{Número de Registros Emitidos Entregados al Año}}$$

4.5.2.6. Indicadores Proceso Comercial

Los indicadores del proceso de impresiones son Producto/Servicios y Ticket de Venta.

Tabla 11: Indicadores Proceso Comercial

SERVICIO COMERCIAL	Producto/Servicio	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Ticket de Venta	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

El indicador de Producto/servicios se conforma por la capacidad de monto en soles de productos/servicios vendidos al mes, la eficacia de alcanzar el monto de

productos/servicios como meta de vender y la eficiencia monto de productos vendidos menos los rechazados en el mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Promedio de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Como Meta de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Rechazados al mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}$$

El indicador de Ticket de Venta está conformado por la capacidad está conformador por el número de Tickets Emitidos al Mes, la eficacia de alcanzar la meta de tickets emitidos al mes y la eficiencia de número de tickets correctamente emitidos al mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta Promedio de Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta como Meta a Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes} - \text{Número de Tickets de Venta Corregidos}}{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}$$

4.5.2.7. Indicadores Proceso de Publicidad

Los indicadores del proceso de publicidad son Producto/Servicios, Ticket de Venta y Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

Tabla 12: Indicadores Proceso de Publicidad

PROCESO DE PUBLICIDAD	Producto/Servicio	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Ticket de Venta	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

El indicador de Producto/servicios se conforma por la capacidad de monto en soles de productos/servicios vendidos al mes, la eficacia de alcanzar el monto de productos/servicios como meta de vender y la eficiencia monto de productos vendidos menos los rechazados en el mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Promedio de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Como Meta de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Rechazados al mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}$$

El indicador de Ticket de Venta está conformado por la capacidad está conformador por el número de Tickets Emitidos al Mes, la eficacia de alcanzar la meta de tickets emitidos al mes y la eficiencia de número de tickets correctamente emitidos al mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta Promedio de Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta como Meta a Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes} - \text{Número de Tickets de Venta Corregidos}}{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}$$

El indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros se conforma por la capacidad del Número de Registros emitidos al año, la eficacia del número de registros emitidos dentro del tiempo promedio en el año y la eficiencia del número de registros correctamente emitidos.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos al Año}}{\text{Número de Registros Promedio de Emitir al Año}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos dentro del Plazo promedio al Año}}{\text{Número de Registros como Meta de Emitir dentro del plazo promedio al Año}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos aprobados por gerencia}}{\text{Número de Registros Emitidos Entregados al Año}}$$

4.5.2.8. Indicadores Proceso de Identificación

Los indicadores del proceso de identificación son Producto/Servicios, Ticket de Venta y Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

Tabla 13: Indicadores Proceso de Identificación

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN	Producto/Servicio	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Ticket de Venta	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

El indicador de Producto/servicios se conforma por la capacidad de monto en soles de productos/servicios vendidos al mes, la eficacia de alcanzar el monto de productos/servicios como meta de vender y la eficiencia monto de productos vendidos menos los rechazados en el mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Promedio de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Como Meta de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Rechazados al mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}$$

El indicador de Ticket de Venta está conformado por la capacidad está conformador por el número de Tickets Emitidos al Mes, la eficacia de alcanzar la meta de tickets emitidos al mes y la eficiencia de número de tickets correctamente emitidos al mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta Promedio de Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta como Meta a Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes} - \text{Número de Tickets de Venta Corregidos}}{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}$$

El indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros se conforma por la capacidad del Número de Registros emitidos al año, la eficacia del número de registros emitidos dentro del tiempo promedio en el año y la eficiencia del número de registros correctamente emitidos.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos al Año}}{\text{Número de Registros Promedio de Emitir al Año}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos dentro del Plazo promedio al Año}}{\text{Número de Registros como Meta de Emitir dentro del plazo promedio al Año}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos aprobados por gerencia}}{\text{Número de Registros Emitidos Entregados al Año}}$$

4.5.2.9. Indicadores Proceso de Fotografía

Los indicadores del proceso de fotografía son Producto/Servicios, Ticket de Venta y Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

Tabla 14: Indicadores de Proceso de Fotografía

PROCESO DE FOTOGRAFIA	Producto/Servicio	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Ticket de Venta	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia
	Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad
		Eficacia
		Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

El indicador de Producto/servicios se conforma por la capacidad de monto en soles de productos/servicios vendidos al mes, la eficacia de alcanzar el monto de productos/servicios como meta de vender y la eficiencia monto de productos vendidos menos los rechazados en el mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Promedio de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Como Meta de Vender al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Rechazados al mes}}{\text{Monto en S/. De Productos/Servicios Vendidos al Mes}}$$

El indicador de Ticket de Venta está conformado por la capacidad está conformador por el número de Tickets Emitidos al Mes, la eficacia de alcanzar la meta de tickets emitidos al mes y la eficiencia de número de tickets correctamente emitidos al mes.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta Promedio de Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}{\text{Número de Tickets de Venta como Meta a Emitir al Mes}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes} - \text{Número de Tickets de Venta Corregidos}}{\text{Número de Tickets de Venta Emitidos al Mes}}$$

El indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros se conforma por la capacidad del Número de Registros emitidos al año, la eficacia del número de registros emitidos dentro del tiempo promedio en el año y la eficiencia del número de registros correctamente emitidos.

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos al Año}}{\text{Número de Registros Promedio de Emitir al Año}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos dentro del Plazo promedio al Año}}{\text{Número de Registros como Meta de Emitir dentro del plazo promedio al Año}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Registros Emitidos aprobados por gerencia}}{\text{Número de Registros Emitidos Entregados al Año}}$$

CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo de diseño de investigación.

En la presente investigación se busca obtener resultados luego de la aplicación de la Norma Andina NA-0079 en los procesos operativos, por lo tanto es una investigación cuasi-experimental. Pre prueba-Post prueba con una sola medición.

5.2. Material de estudio.

5.2.1. Unidad de estudio.

La unidad de estudio de la presente investigación es el cliente.

5.2.2. Población.

Se ha tomado en cuenta una población aproximada de 3136 clientes, el cual se ha determinado de un promedio de tickets de producción mensual de la empresa.

5.2.3. Muestra.

Será una muestra simple.

$$n = \frac{Z^2(P)(Q)}{E^2}$$

N = Población total

n = (Muestra) = para poblaciones Infinitas

E = (Margen de error) = 5%

Z = (Nivel de confianza) = 1.96

P = (Probabilidad de éxito) = 0.5

Q = (Probabilidad de fracaso) = 0.5

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

Luego se aplicará el factor de corrección para muestras infinitas:

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$
$$n' = \frac{384}{1 + \frac{384}{3136}}$$

$$n' = 342$$

El resultado determina que se aplicaran 342 encuestas.

5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

5.3.1. Para recolectar datos.

Como parte de la recolección de los datos, en la presente investigación se utilizó dos instrumentos:

- Ficha de diagnóstico NA 0079 utilizada para determinar el nivel de cumplimiento actual de la empresa de acuerdo a la Norma Andina NA 0079. Es una ficha que consta de 48 ítems. Esta ficha no ha sido elaborada por los autores de la investigación, sino del formato de evaluación utilizado por la misma norma.
- Encuestas, realizadas a los clientes de la empresa a fin de conocer su nivel de satisfacción con el servicio y productos de la empresa Andina Servicios y Representaciones E.I.R.L. Este instrumento cuenta con un total de 13 preguntas y fue validado a través del test de Alfa de Crombach para poder determinar si existía una alta variabilidad entre los ítems.

5.3.2. Para analizar información.

Para procesar los datos se utilizaron los siguientes programas:

- Microsoft Excel: Para la tabulación de los datos obtenidos por las encuestas y realizar los diferentes gráficos estadísticos.
- Microsoft Word: Para la redacción del desarrollo de la presente investigación.
- Microsoft Visio: Para la elaboración de los flujogramas.
- Indicadores: De los procesos de Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

- SPSS: para realizar un análisis descriptivo (moda, media y varianza) además de realizar la comprobación de hipótesis (T de Student).

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1. Implementación

En el presente capítulo se mostrara los resultados de la implementación del Plan de Gestión basado en la Norma Andina NA 0079, luego de aplicar las mejoras en los procesos de acuerdo a lo estipulado en la Norma y controlar el cumplimiento de los procesos a través de los indicadores podemos comprobar el nivel de incidencia de los cambios hechos en la propuesta sobre el nivel de satisfacción al cliente. Se aplicó nuevamente la encuesta usada en el diagnóstico la cual arrojo nuevos datos los cuales permitirán observar la mejora. Para empezar compararemos los resultados del nivel de satisfacción pre y post implementación y justificaremos la manera en que la aplicación de la Norma Andina influyo y/o afectó.

6.1.1. Prueba de Hipótesis

Para propósitos de la investigación, los autores de la misma determinamos una escala de niveles de satisfacción de acuerdo a la valoración total de los factores del instrumento. Esta escala consta de 5 niveles, cada factor tiene un valor mínimo y un puntaje máximo; por lo tanto también hay un puntaje total. Para los investigadores, el nivel de satisfacción de la empresa debe encontrarse en el nivel 5 lo que significa tener una puntuación total entre 63-74.

Tabla 15: Tabla de Escalas de Niveles de Satisfacción

	Puntaje	Atención	Servicio	Producto	
01	16-23	3-5	5-9	4-8	Muy Malo
02	23-40	5-6	9-13	8-11	Malo
03	40-52	6-7	13-17	11-14	Regular
04	62-63	7-8	17-21	14-17	Bueno
05	63-74	8-9	21-25	21-25	Muy Bueno

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la discusión de resultados, verificaremos la significancia de los factores de acuerdo con el puntaje total. Para esto se utilizará el método del Chi cuadrado el cual no es indica, mientras sea un valor más bajo, que ese factor es altamente significativo y mientras más alto, poco significativo.

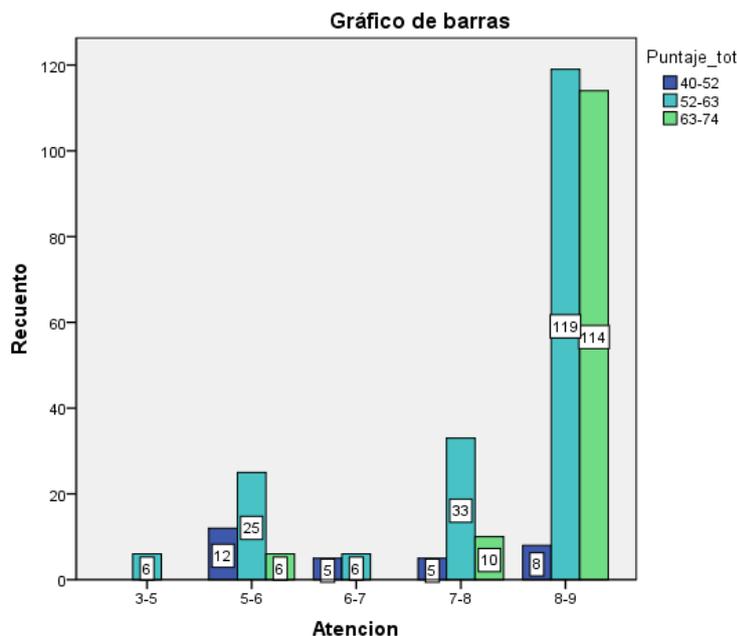
El siguiente análisis se evaluó la significancia de la valoración de Atención al cliente con el puntaje total. Nos dio como resultado que este factor es altamente significativo para el puntaje total de la muestra, además que se pudo identificar que de las 241 valoraciones ubicadas en el rango entre 8 y 9 de Atención al Cliente, que vendría a ser el nivel "Muy Bueno"; hay 119 valoraciones que se encuentra dentro del rango "Bueno" del puntaje total como podemos ver en el gráfico.

Tabla 16: Prueba Chi-Cuadrado Atención al Cliente – Puntaje Total

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	72,514	8	,000
Razón de verosimilitudes	67,454	8	,000
Asociación lineal por lineal	46,256	1	,000
Nº de casos validos	349		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 24: Gráfico de Significancia Atención al Cliente – Puntaje Total



Fuente: Elaboración Propia

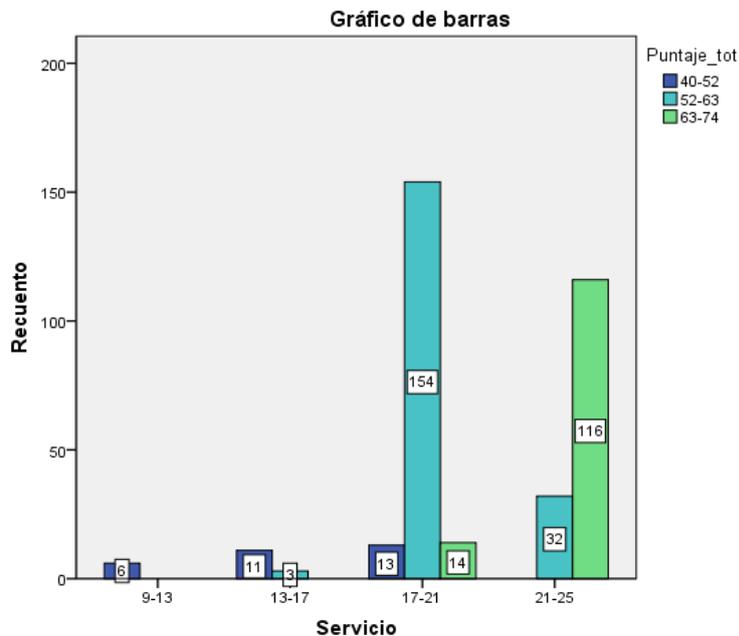
Adicionalmente, se evaluó la significancia de la valoración de Servicio al cliente con el puntaje total. Nos dio como resultado que este factor es altamente significativo para el puntaje total de la muestra, además que se pudo identificar que de las 181 valoraciones ubicadas en el rango entre 17 y 21 de Servicio al Cliente, que vendría a ser el nivel "Bueno"; hay 152 valoraciones que se encuentra dentro del rango "Bueno" del puntaje total como podemos ver en el gráfico.

Tabla 17: Prueba Chi-Cuadrado Servicio al Cliente – Puntaje Total

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	335,110	6	,000
Razón de verosimilitudes	276,854	6	,000
Asociación lineal por lineal	200,069	1	,000
Nº de casos validos	349		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 25: Gráfico de Significancia Servicio al Cliente – Puntaje Total



Fuente: Elaboración Propia

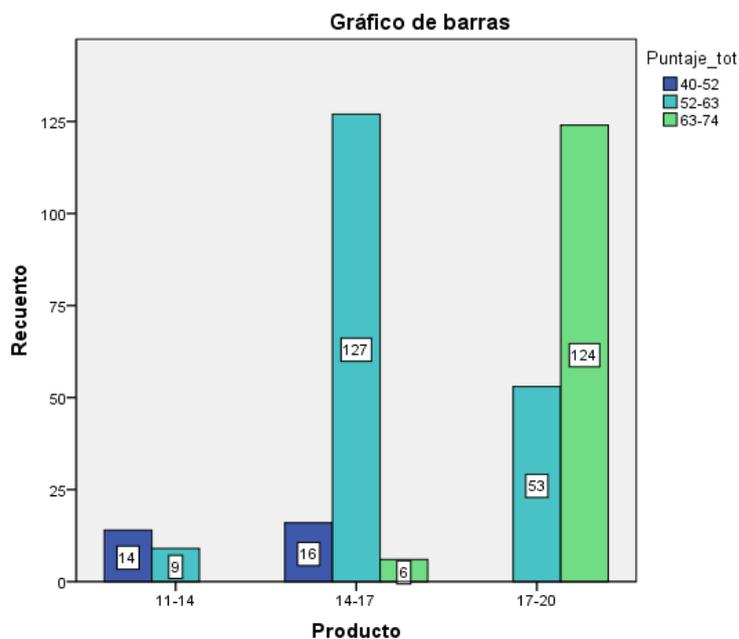
Luego, se evaluó la significancia de la valoración de Producto con el puntaje total. Nos dio como resultado que este factor es altamente significativo para el puntaje total de la muestra, además que se pudo identificar que de las 177 valoraciones ubicadas en el rango entre 17 y 20 de Producto, que vendría a ser el nivel "Muy Bueno"; hay 124 valoraciones que se encuentra dentro del rango "Muy Bueno" del puntaje total como podemos ver en el gráfico.

Tabla 18: Prueba Chi-Cuadrado Producto – Puntaje Total

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	239,680	4	,000
Razón de verosimilitudes	238,435	4	,000
Asociación lineal por lineal	176,818	1	,000
Nº de casos validos	349		

Fuente: Elaboración Propia

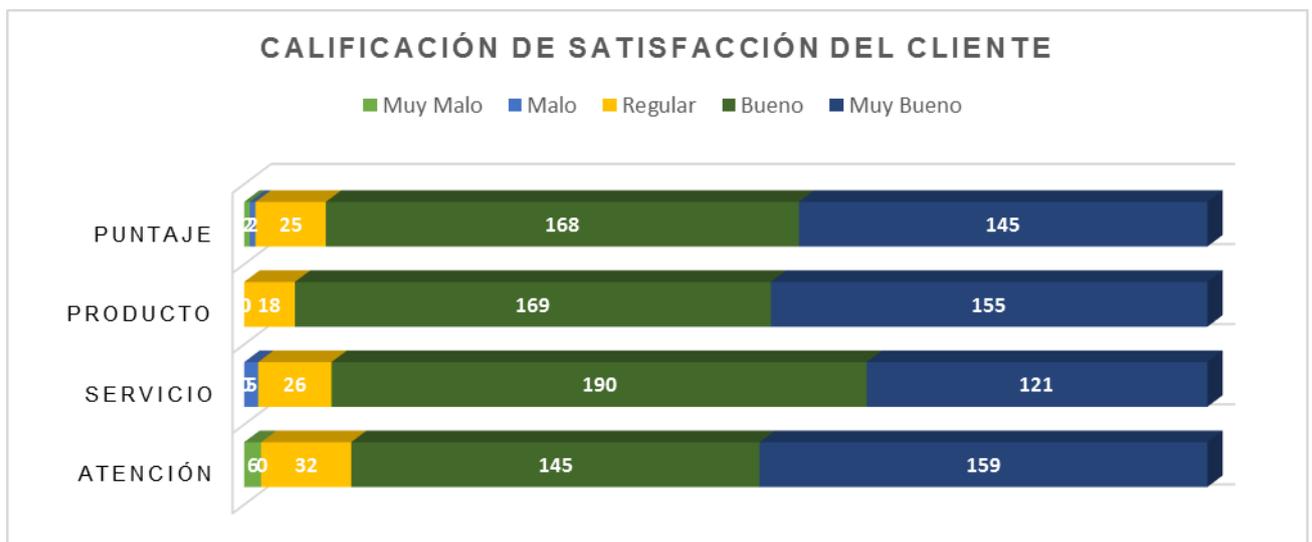
Gráfico 26: Gráfico de Significancia Producto – Puntaje Total



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, dentro de nuestras valoraciones el nivel de satisfacción de la empresa se encuentra en un rango medio entre Bueno y Muy bueno, sin embargo si se realiza un conteo de valoraciones, aproximadamente el 7% de opiniones se ubica en regular, y un 92% entre bueno y muy bueno. Para los investigadores, el valor ideal sería que más de un 85% de la muestra este en la valoración de Muy Bueno, por lo que es necesario aplicar algún tipo de mejora para incrementar este puntaje. Por lo tanto se prueba que nuestra hipótesis es correcta al afirmar que el nivel de satisfacción de la empresa no es el adecuado, por lo que será necesario la propuesta de un plan de gestión basado en la Norma Andina NA 0079.

Gráfico 27: Calificación de Satisfacción del Cliente



Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Resultados Encuesta Satisfacción del Cliente

El primer factor evaluado en la encuesta es la Atención del Cliente, dentro del cual evaluamos si al cliente se le saludo cuando entró a la empresa, obteniendo un resultado de diez puntos porcentuales más que en la encuesta de diagnóstico, siendo este caso un 82% de respuestas afirmativas contra sólo un 18% de negativas.

Gráfico 28: Opinión acerca de Saludo Inicial



En el caso del saludo de despedida, también se mostraron mejoras, en un 6% de incremento con respecto a la anterior encuesta siendo en este caso el porcentaje de respuestas positivas un 89% y de negativas un 11%. El resultado obtenido se debe a la documentación de estrategias y políticas de ventas en las cuales se normalizó la evaluación mensual del cumplimiento del Manual de Atención al Cliente con Calidad OfficePeru (MAC OfficePerú), bajo un régimen de comisiones en base a los resultados y sumado a las evaluaciones de satisfacción al cliente; permitían que el personal de atención tuviese mayor ímpetu e incidencia en factores como el saludo inicial y final.

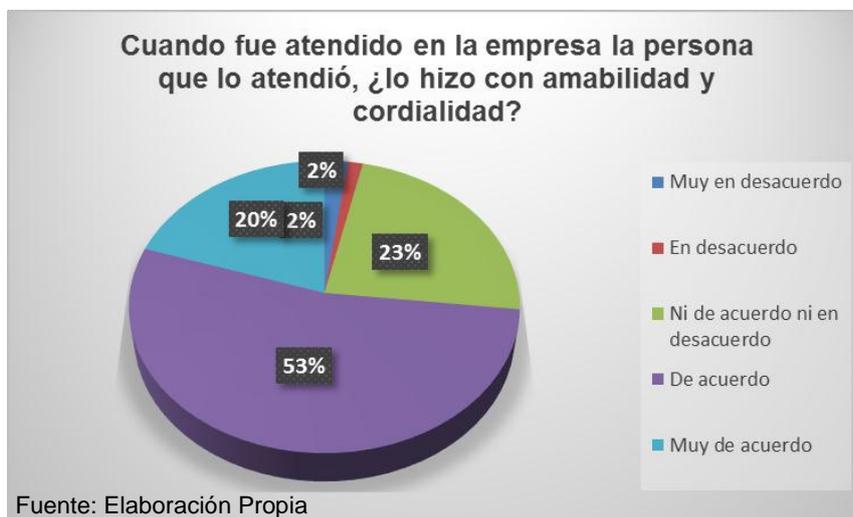
Gráfico 29: Opinión acerca Saludo Final



Por otra parte en la evaluación de este manual se califica la disposición de la persona en atender a los clientes lo cual puede significar el incremento en la percepción del cliente con respecto a la amabilidad y cordialidad, es así que en la segunda encuesta, ante la pregunta

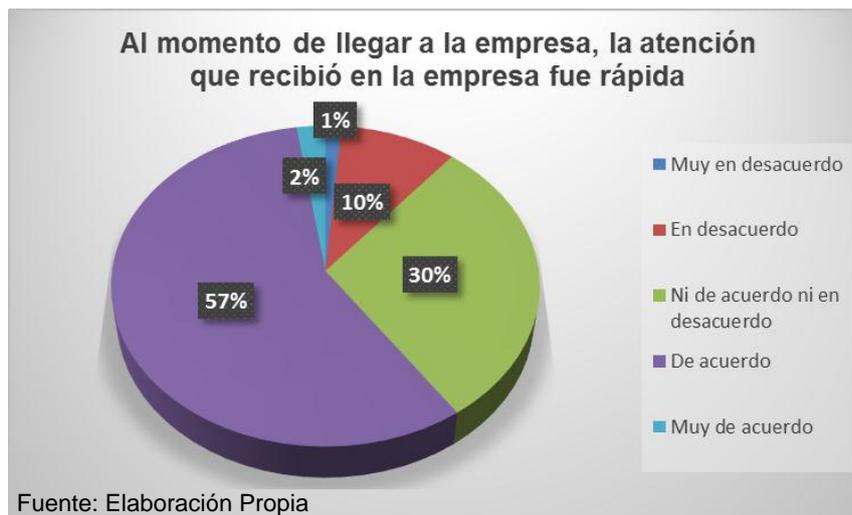
de si fue atendido con amabilidad y cordialidad, las respuestas negativas de “En Desacuerdo” y “Muy en Desacuerdo” cayeron siete puntos pasando de sumar un 11% a tan sólo un 4%; las opiniones “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo disminuyeron en un 8% mientras que las valoraciones positivas incrementaron en un 5%.

Gráfico 30: Opinión acerca de Amabilidad y Cordialidad



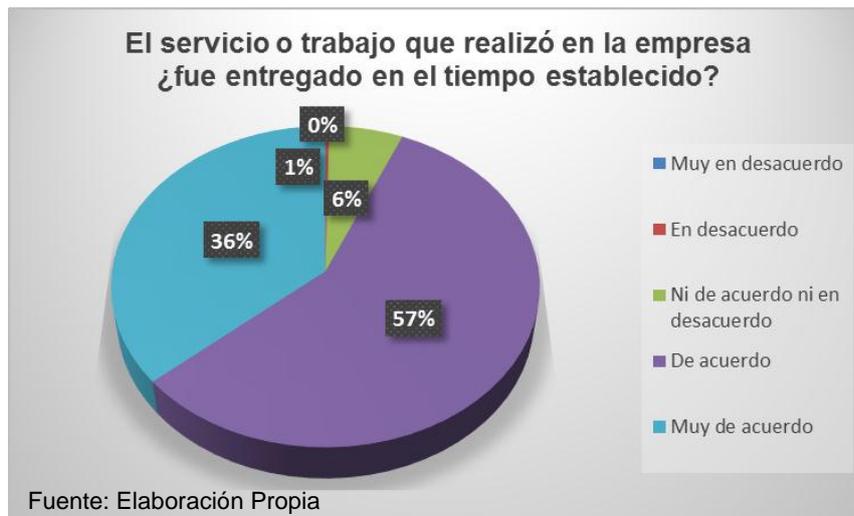
El segundo factor a evaluar en la satisfacción al cliente fue el de Servicio al cliente, para mejorar el servicio al cliente la empresa documentó los procesos y actividades operativas obteniendo así una mejora en la ejecución de las actividades que se puede reflejar en el incremento de la percepción de los clientes con respecto a la rapidez de la atención, sin embargo, cabe resaltar que la empresa durante el mes de diciembre recurrió a una convocatoria de personal lo que significó que ingresara personal nuevo sin experiencia que necesitaba ser capacitado por lo cual también se cree que pudo influenciar en el servicio dando como resultado clientes insatisfechos. Como podemos observar, ante la pregunta si fueron atendidos con rapidez hubo un incremento de clientes que opinan a favor de desacuerdo y muy desacuerdo de un 3%, mientras que los ni de acuerdo ni en desacuerdo disminuyeron en 2%, las valoraciones de muy de acuerdo también cayeron pasando de 3% a un 3%. Finalmente la única alteración positiva que se rescata es el incremento de la posición De acuerdo pasando de 51% a 57%

Gráfico 31: Opinión acerca de Rapidez en Atención



Con respecto a si se respetó el tiempo en entregar un producto o servicio, se observa que los resultados son mejores que en la previa evaluación, primero casi desaparece las opiniones de En desacuerdo y aunque las opiniones de Ni de acuerdo ni en desacuerdo aumentaron en un uno por ciento aproximadamente, las valoraciones positivas pasaron de sumar 90% a cerca de 93% lo cual se obtuvo gracias a que con la nueva forma de manejar los requerimientos de mercadería, insumos y suministro permitió evitar retrasos y no fallar en la entrega. Sin embargo, el personal nuevo sin capacitación si pudo haber afectado en el incremento de las opiniones de acuerdo o en desacuerdo.

Gráfico 32: Opinión acerca Cumplimiento de Tiempo Pactado



La siguiente interrogante de la encuesta podría ser el factor en el cual el cliente no se siente satisfecho ya que, las opiniones acerca de si el personal que lo atendió mostraba conocimiento lograron incrementar las opiniones de Muy en Desacuerdo y en Desacuerdo pasando de un 1% a un 7%. Las opiniones positivas de Muy de Acuerdo y de Acuerdo cayeron un 17% sumados ambos valores, por último los ni de acuerdo ni en desacuerdo incrementaron cerca de diez puntos porcentuales pasando de un 27% a un 38%

Gráfico 33: Opinión acerca de Conocimiento de los Servicios



Es claro que en esta interrogante influyo muchísimo la acogida de nuevo personal sin preparación suficiente para atender al público lo que si no generó malestar en el cliente por lo menos si una mala impresión del servicio brindado en la empresa.

El siguiente cuestionamiento iba enfocado a si la persona que lo atendió lo hizo de manera eficaz, hubo un incremento en 2% de las percepciones negativas, las opiniones un “De Acuerdo ni en Desacuerdo” pasaron de 31% a un 38%, las opiniones “De Acuerdo” y “Muy De Acuerdo” cayó 10% entre las dos.

Gráfico 34: Opinión acerca Solución Problemas



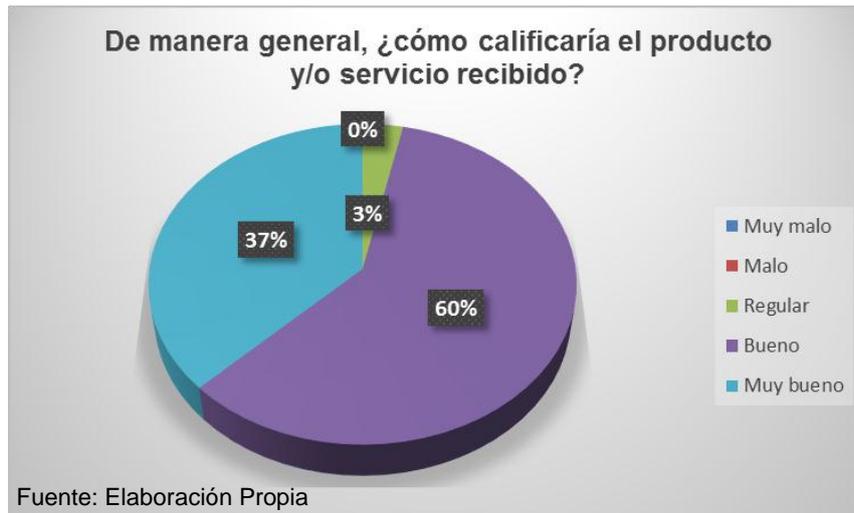
Finalmente, la predisposición para atender al cliente muestra que las opiniones de “En desacuerdo” bajaron a sólo 1%, al igual que “Ni de Acuerdo ni en desacuerdo” que disminuyó 3%, los “De acuerdo” pasaron de 48% a 47% pero las valoraciones de “Muy de Acuerdo” se incrementaron un 6%. En este factor influyo el manejo del manual como lo hizo en todas las interrogantes del primer factor.

Gráfico 35: Opinión acerca de Predisposición en la Atención



Por último, el factor Producto se evalúa de si influyó la aplicación de la norma andina en la percepción del cliente con respecto al producto/servicio. La primera pregunta que evalúa este factor es la calificación del cliente con respecto al producto y/o servicios recibido en la cual hubo una disminución de las valoraciones de “Regular” de 4% a 3%, incrementaron seis puntos porcentuales las calificaciones de “Buenos” mientras que las calificaciones de “Muy bueno” cayeron de 42% a 37%.

Gráfico 36: Opinión acerca Producto/Servicio Recibido



Las alteraciones en estas valoraciones tuvieron lugar ya que se aplicó mejoras en el control de los productos emitidos así como el establecimiento de objetivos para la disminución de desperdicios. También ayudo la documentación y normalización de las características de la mercadería que se solicitaba, cambiando en algunos casos insumos y en otros casos los proveedores que vendían estos productos.

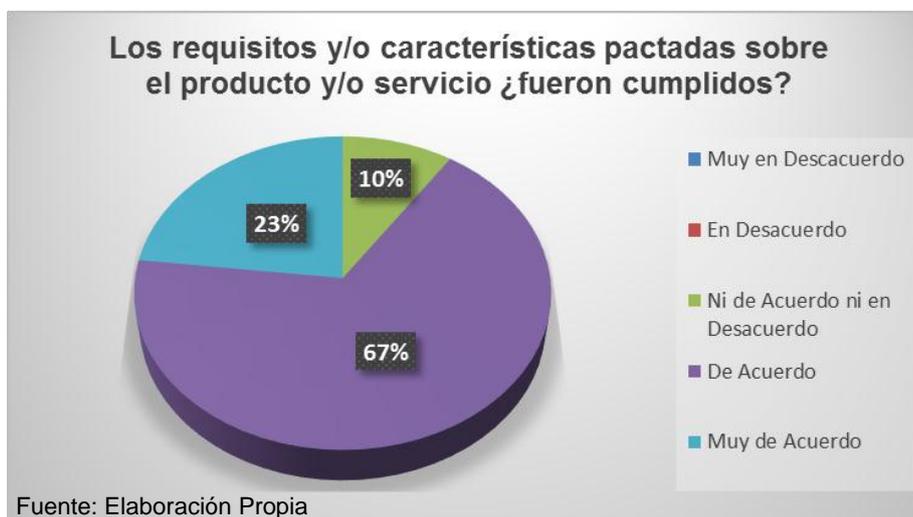
Gráfico 37: Opinión acerca de los Empaques del Producto



Con respecto al empaque de los productos, hubieron cambios en las valoraciones de los productos es así que las ya no hay calificativos malo, las valoraciones de “Malo” pasaron de 4% a 3%, por otra parte “Regular” incrementó sus valoraciones en 3%, un 42% califican como muy bueno el empaque en comparación de un 38% en la encuesta previa y “Muy Bueno” pasó de 41% a 37%. El incremento de las valoraciones positivas hacia el empaque se debe a que se invirtió en la personalización y manufactura de bolsas, sumado a una mejor gestión de los requerimientos de insumos, permitió que el cliente pudiese percibir estos cambios en el empaque del producto.

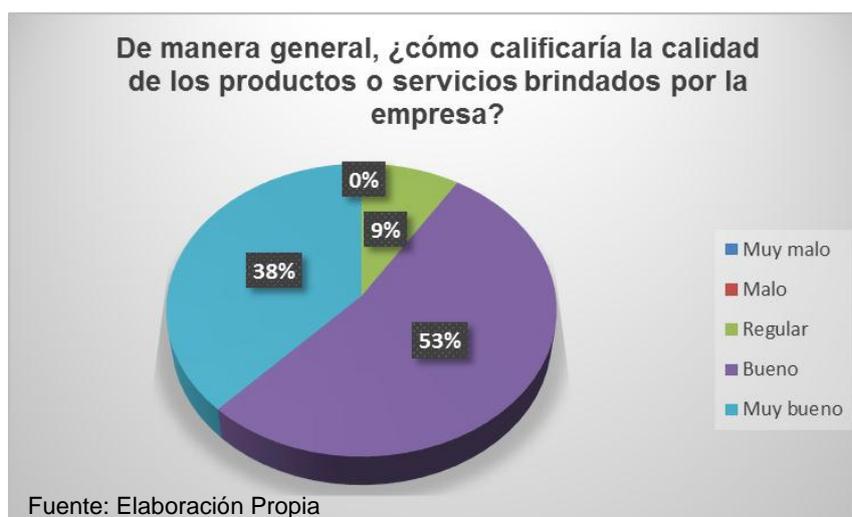
La percepción con respecto a si los requisitos y/o las características pactadas eran cumplidas pasó de tener 1% valoraciones de “Muy en Descuerdo” a tener 0% de “En Descuerdo” y “Muy en Descuerdo”. “Ni de Acuerdo ni en Descuerdo” disminuyó un 1% mientras que las calificaciones de “De Acuerdo” se incrementaron de 64% a 67%. “Muy de acuerdo” disminuyó un 1%. Al igual que en la anterior pregunta, el establecimiento de las características necesarias para los productos comprados por el proceso de logística operativa, la documentación de los proceso de ejecución de las actividades operativas y la evaluación del cumplimiento de este proceso; influyó en tener mejores insumos, suministros y un mejor proceso para brindar un buen producto y/o servicio con las características pactadas con el cliente. Se espera que a largo plazo esta apreciación se incremente.

Gráfico 38: Opinión acerca Requisitos/Características Pactadas



Finalmente, se pidió a los clientes una calificación de la calidad de los productos y/o servicios brindados en la empresa lo que dio como resultado, una disminución de los calificativos de “Regular” de 1%, el incremento de opiniones a favor de “Buena” en 4% y el descenso de “Muy Buena” de 41% a 38%. Desde una perspectiva general las calificaciones de los productos y/o servicios de la empresa se han mejorado sin embargo se espera que estas mejoras se dejen notar con el paso del tiempo en la que influyan también las mejoras en otros procesos, no sólo los operativos.

Gráfico 39: Opinión General acerca Productos o Servicios Brindados



Desde una perspectiva general, podemos observar que el nivel de satisfacción al cliente ha mostrado una mejora ya que en el factor de atención al cliente más opiniones perciben el saludo inicial y final por parte del personal de atención; además que cerca de un 75% de opiniones están de acuerdo con que la atención es cordial. Con respecto al factor de servicio al cliente, es cierto que la integración de nuevo personal afecto en la opinión del cliente sobre la rapidez y conocimiento del servicio; la predisposición de la atención tuvo un incremento de cinco puntos porcentuales en valoraciones positivas y una disminución de 2% en las opiniones negativas. Finalmente las opiniones acerca del Producto/Servicio han disminuido a nivel general todas las opiniones negativas en uno o dos puntos porcentuales, sin embargo en algunos casos han disminuido las opiniones de “Muy bueno” o “Muy de Acuerdo” pasando a formar parte del grupo de “De Acuerdo” o “Bueno”. La percepción de innovación y mejora si fue percibida de manera positiva y mostro crecimiento con respecto a la encuesta previa teniendo un incremento de 13% de apreciaciones positivas.

6.1.3. Evaluación Cumplimiento de la Norma Andina NA 0079

Luego de haber aplicado las mejoras en la empresa Andina, Servicios y Representaciones y medir los indicadores en los procesos operativos, es necesario evaluar nuevamente el nivel de cumplimiento de la Norma Andina NA 0079. Aclarando que al igual que en las mejoras y medición de los indicadores, se evaluara los procesos operativos.

Es así que haciendo un comparativo con el cuadro original de la norma, podemos ver que actualmente la empresa ha mejorado sus procesos comercial ya que se ha establecido el proceso de Análisis de la competencia el cual se documenta y se presenta a gerencia. Las políticas y estrategias de ventas también se han establecido y se trabajan de acuerdo a los resultados de los informes de satisfacción al cliente y el de evaluación de la competencia.

El sistema de comercialización del producto ya ha sido documentado como parte de un trabajo de mejora del proceso comercial de la empresa, el cual se ha realizado con el gerente, puestos de confianza de la organización y luego transmitido al personal. Con respecto al seguimiento de productos o servicios, la empresa ha establecido que en ciertos servicios de valor medio alto, crear un base de datos el cual permita realizar llamadas a los clientes que han recibido el servicio para hacer una pequeña encuesta acerca de la atención, el servicio y la calidad del producto recibido.

La planificación de los productos está en proceso de documentación de los procedimientos de realización de un producto o prestación de servicios, aun continua la actividad ya que tiene una cantidad amplia de servicios y procedimientos los cuales además de ser documentados tienen que ser verificados y aprobados por gerencia como documentos oficiales de la organización y el proceso aún no ha finalizado. Por otra parte, el proceso de generación de nuevos productos o servicios ya se ha establecido como una actividad periódica que está a cargo del Jefe de Recursos y Marketing, siempre coordinando con gerencia y bajo su aprobación para la aplicación y ejecución de los mismos.

Tabla 19: Evaluación Norma Andina NA 0079 Post Aplicación

PROCESO	DIAGNOSTICO	REQUISITOS DE NA-0079	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
Proceso de Operativos					
Gestión Comercial	La empresa no ha documentado ni establecido cuál es su mercado objetivo sin embargo se piensa que por el rubro en el cual se desempeña la empresa y la diversidad de servicios y productos que tiene, no aplicaría el tratar de segmentar su mercado objetivo ya que implicaría un alto costo en recursos.	3.2.1			NA
	La empresa si realiza estudios de satisfacción del cliente sin embargo.	3.2.1	○		
	La empresa realizó un análisis de la competencia hace aproximadamente 2 años atrás, sin embargo no se ha documentado y requiere ser actualizado.	3.2.1	○		
	Al igual que el primer punto, se piensa que por costo de recursos no conviene tratar de segmentar los clientes actuales.	3.2.1			NA
	La empresa no ha definido ni documentado sus políticas y estrategias de ventas.	3.2.1	○		
	La empresa no ha definido ni documentado el sistema de comercialización de sus productos y servicios.	3.2.1	○		
	La empresa si establece dentro de su proceso de atención el pactar las condiciones del servicios y/o producto ya sea tiempo, cantidad, costo, distribución, etc.	3.2.1	○		
	La empresa no realiza ningún tipo de seguimiento a los productos o servicios realizados post entrega al cliente.	3.2.1	○		
Planificación de productos	La empresa si ha definido, clasificado y documentado sus productos y servicios.	3.2.2	○		
	La empresa no ha definido ni documentado los procesos de la comercialización de los productos, su elaboración o la realización de un servicio.	3.2.2	○		
	La empresa no ha definido el proceso de mejora o creación de nuevos productos y/o servicios	3.2.2	○		
Gestión de Compras	La empresa no ha definido ni documentado su proceso de compras, tampoco se ha definido cuales son las características del producto a comprar.	3.2.4	○		
	La empresa no ha definido ni documentado un análisis de sus proveedores por lo tanto o presenta criterios ni requisitos de selección de proveedores.	3.2.4	○		
	La empresa no ha definido ni documentado el procedimiento de control de inventarios así como tampoco las condiciones de almacenamiento de los productos	3.2.4	○		
Prestación del Servicio	La empresa si tiene definido los procesos de prestación de servicios, así como le definición de las características del servicio.	3.2.5	○		
	La empresa no ha diseñado herramientas de instrucción que permitan un mejor desempeño del personal operativo.	3.2.5	○		
	La empresa no cuenta con un plan definido y documentado que sirva para guiar las actividades de la empresa a fin de poder asegurar la calidad de la prestación de servicios.	3.2.5	○		
	La empresa si cuenta con un registro de medición de las fallas en los servicios.	3.2.5	○		

Fuente: Elaboración Propia

También se ha documentado el proceso de compras estableciendo también los formatos de requerimientos de mercadería, se ha generado un documento virtual compartido a través de Google Drive el cual permite realizar requerimientos y tener el registro de los mismos en tiempo real. Por otra parte se ha documentado un análisis de los proveedores pero aun a pesar de aplicar este análisis no se obtiene mejora ni cambio en algunos proveedores por motivos de que muchos de estos son los únicos o muestran ventajas en precios con respecto a otros por lo que no es posible cambiar de proveedores. Finalmente, se ha realizado cambios en el proceso de control de inventarios más que en el proceso en la periodicidad del mismo y mejor control trabajando con el método de Pareto de 80% y 20%.

Finalmente, al mismo tiempo que se documenta todos los procesos de elaboración de productos o ejecución de servicios se busca mejorar el sistema de capacitación del personal operativo para que sea más sencillo el aprendizaje y adaptación.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

7.1. Comprobación

En el presente capítulo, comprobaremos de qué manera el plan de gestión basado en la Norma Andina NA 0079, incidió en el nivel de satisfacción al cliente. Para esto, primero analizaremos la incidencia de los indicadores de control con respecto a los factores de satisfacción al cliente.

7.1.1. Indicadores Procesos Operativos

7.1.1.1. Indicadores Proceso Gestión Comercial

El proceso de Gestión Comercial, cuenta con tres indicadores Informes de Análisis de la Competencia, Informe de Evaluación de la satisfacción al cliente y Características finales de producto o servicio. Al respecto del indicador de Informes de Análisis de la Competencia, se obtuvieron los resultados de que en capacidad se ha elaborado sólo un informe de los cuatro posibles al año por lo que solo se ha logrado un 25% de capacidad. Tiene un 90% de eficacia, ya que el tiempo de emisión como meta es de 20 días y se ha emitido en tan sólo 18 días. Y finalmente un 100% de eficiencia ya que el único informe que se ha emitido ha sido aprobado por gerencia.

Tabla 20: Resultados Indicador Informe de Análisis de la Competencia

		Diciembre
Informe de análisis de la competencia	Capacidad	25.00%
	Eficacia	90.00%
	Eficiencia	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al Informe de Evaluación de Satisfacción del Cliente, la Capacidad es de un 25% ya que se emitió solo un informe de los cuatro posibles a emitir, en la eficacia si tiene valor negativo ya que el tiempo de emisión se excedió por 4 días del tiempo límite que eran 19 días y finalmente la eficiencia del informe es de un 100% ya que el único informe emitido fue aprobado por gerencia.

Tabla 21: Resultados Indicador Informe de Evaluación de la satisfacción del cliente

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Informe de evaluación de satisfacción del cliente	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%
	Eficacia	0.00%	0.00%	0.00%	-21.05%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente con respecto a las características finales del producto o servicio, a diferencia de los otros indicadores si pudo haber mediciones de los cuatro meses en evaluación, como podemos ver con respecto a la Capacidad de, en el mes de Septiembre muestra un 99,64% de capacidad de atención de clientes con respecto a los posibles de atender, para el mes de Octubre es de 102.82%, Noviembre 100,38% y Diciembre 85.51%. El promedio de los cuatro meses es de 97,16% lo que significa que en promedio los cuatro meses por cada 100 clientes en promedio se atendían a 97 aproximadamente.

Tabla 22: Características Finales de Productos o servicios a realizar o entregar

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Características finales de producto o servicio a realizar o entregar.	Capacidad	99.64%	102.82%	100.38%	85.81%
	Eficacia	0.00%	102.79%	100.35%	85.78%
	Eficiencia	99.93%	99.94%	99.95%	99.97%

Fuente: Elaboración Propia

La eficacia de alcanzar las metas de atención solo se registró desde el mes de Octubre ya que no se contaba con la información necesaria para establecer una meta para Setiembre, por lo tengo en Octubre se logró superar la meta de atención de clientes por 2.79%, en Noviembre por 0.35% y en Diciembre tan solo se alcanzó el 85,78% de la meta.

Finalmente, la eficiencia que evalúa la cantidad de ingresos obtenidos restando los rechazos o devoluciones nos arroja como resultado que en Setiembre tenemos un 99,93% de eficiencia, en Octubre 99,94%, Noviembre un 99,95% y en Diciembre 99,97%. En promedio la eficiencia de los 4 meses es de 99,95%.

7.1.1.2. Indicadores Proceso de Planificación de Producto, Servicios y Procesos

El proceso de Planificación de Producto, Servicios y Procesos cuenta con cuatro indicadores los cuales son Servicios y/o producto estacional, Nuevo Servicios y/o productos, Informe de Resultados de productos y/o servicios estacionales y el informe de resultados de nuevos productos y/o servicios; o mejora de servicios. En la implementación tan sólo se cuantifico el indicador de Servicio y/o producto estacional ya que al ser indicadores que no se controlan o se miden todos los meses, e incluso puede pasar un año y no es necesario medir, el tratar de obtener datos es irrelevante si es que no se pueden cuantificar. Al lanzar servicios y/o productos estacionales es cierto que acarrea que se emita el Informe de Resultados de Productos y/o servicios estacionales sin embargo, en este caso específico, la empresa ha lanzado productos cuyos resultados se estarían viendo a finales de enero o mediados de febrero lo que no permite poder elaborar este informe al concluir el mes de diciembre.

Por lo tanto, el Indicador de Servicio y/o producto estacional muestra que en el mes de Diciembre la capacidad de emisión de servicios y/o productos estacionales es tan sólo del 16,67% ya que se ha emitido sólo un servicio estacional de los 6 posibles de emitir.

Tabla 23: Resultados Indicadores Servicio y/o Producto estacional

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio y/o producto estacional.	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	16.67%
	Eficacia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	133.31%

Fuente: Elaboración Propia

La eficacia del indicador muestra que como meta se había establecido lanzar un producto o servicio estacional y al lanzar el único producto y/o servicio del año alcanzaban un 100% de eficacia. Finalmente, se alcanzó un 133,31% de eficiencia ya que comparando los ingresos del producto y/o servicio con lo invertido se está obteniendo más de un 30% de utilidades.

7.1.1.3. Indicadores Proceso de Logística Operativa

El proceso de Logística Operativa cuenta con cuatro indicadores: Mercadería, Insumos y Suministros Operativos, Reporte de Requerimientos, Reporte de inventarios y Documentos Contables. El primer indicador de Mercadería, Insumos y Suministros Operativos muestra una Capacidad de atención de requerimientos de mercadería sobre la cantidad promedio de atender al mes es de 88% en el mes de setiembre, 75% en Octubre, 87,50% en Noviembre y un 62,50% en Diciembre. En promedio de los cuatro meses es de 78,25% lo

que se resume en decir que por cada 100 requerimientos en promedio se atendieron 78 aproximadamente.

Tabla 24: Resultados Indicadores de Mercadería, Insumos y Suministros Operativos

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mercadería, Insumos y Suministros Operativos	Capacidad	88.00%	75.00%	87.50%	62.50%
	Eficacia	0.00%	72.00%	87.50%	60.00%
	Eficiencia	0.00%	26,67%	5,26%	33.33%

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al segundo indicador, el Reporte de Requerimientos, la capacidad es de 33,33% pues sólo emitió cuatro informes de los 12 posibles de emitir en todo el año, la Eficacia ha sido de 100% los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre ya que se emitió un informe mensual igualando la meta de un informe. El mes de setiembre se obtuvo un 0% ya que al recién empezar la implementación de estos cambios en el proceso hubo un retraso en la emisión del informe haciendo que se pasara de la fecha límite.

Tabla 25: Resultados Indicador Reporte de Requerimientos

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reporte de Requerime ntos	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%
	Eficacia	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente la eficiencia obtenido al cierre de Diciembre es de 100% ya que evalúa cuantos de los informes entregados a gerencias fueron aprobados del total emitidos durante el año, en este caso de los 4 emitidos, los 4 han sido aprobados.

El Reporte de Inventarios, la capacidad en el mes de Diciembre es de 100% por la emisión de un reporte de inventarios de un total de uno en promedio a emitir. Con respecto a la eficacia, también se encuentra en un 100% pues se ha presentado un informe dentro del tiempo establecido sobre el total de informes presentados y en caso de la eficiencia en este caso se encuentra con 0% ya que el informe presentado no fue aprobado por gerencia.

Tabla 26: Resultados de Indicador Reporte de Inventarios

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reporte de inventarios	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Eficacia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, el último indicador son los documentos contables, en el cual el mes de setiembre tiene una capacidad de 81,48%, que significa que en setiembre se entregó solo se porcentaje de documentos contables de un total de 27 posibles a entregar, en Octubre fue de 92%, en Noviembre de 168% y en Diciembre de 117,39%. La razón por la cual en Noviembre se incrementa el porcentaje se debe a que en esos meses empieza a llegar mercadería y documentos de productos y empresas para la campaña escolar.

Tabla 27: Resultado Indicadores Documentos contables

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Documentos Contables	Capacidad	81.48%	92.00%	168.00%	117.39%
	Eficacia	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	2.38%	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.4. Indicadores Proceso de Fotocopiado

En el Proceso de Fotocopiado existen tres indicadores: Producto/Servicio, Ticket de Venta y Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros. Con respecto a Producto/Servicio, muestra que la capacidad en el mes de Setiembre es de 87,21%, para Octubre de 88,69%, Noviembre de 68,21% y en Diciembre de 89,83%. En promedio de los cuatros meses tiene una capacidad de 83,49%, es decir que trabaja esa capacidad de ventas de un promedio de S/. 178,400.00.

Tabla 28: Resultado Indicadores Producto / Servicio

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producto / Servicio	Capacidad	87.21%	88.69%	68.21%	89.83%
	Eficacia	87.11%	89.87%	68.24%	89.98%
	Eficiencia	99.81%	99.88%	99.91%	99.95%

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte la eficacia, que mide el porcentaje de alcance de la meta establecida para cada mes respectivamente, muestra que en Setiembre hay un 87,11%, en Octubre un 89,87%, en Noviembre un 68,24% y en Diciembre un 89,98%.

Finalmente la eficiencia de este proceso se mide el margen de monto en soles que representa los productos vendidos menos los rechazados sobre el total de productos/servicios vendidos. Es así que para el mes Setiembre la eficiencia es de 99,81%, Octubre de 99,88%, Noviembre de 99,91% y en Diciembre de 99,95%. El promedio de los cuatro meses es de es de 99,89% lo que implica que solo hay un -0.11% de rechazos.

El segundo indicador son Tickets de Venta, la capacidad muestra la cantidad de tickets emitidos sobre el promedio de emisión en el mes que para Setiembre es de 95,24%, Octubre es de 105,35%, Noviembre 99,65% y Diciembre de 85,58%. Con respecto a la Eficacia, muestra que en Setiembre se emitieron un 99,21% de Tickets de Venta con respecto a la meta establecida para ese mes, en Octubre un 104,95%, Noviembre un 98,67% y en Diciembre un 85,63%.

Tabla 29: Resultados Indicador de Ticket de Venta

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ticket de Venta	Capacidad	95.24%	105.35%	99.65%	85.58%
	Eficacia	99.21%	104.95%	98.67%	85.63%
	Eficiencia	98.58%	98.72%	98.89%	99.26%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, la eficiencia de este indicador muestra que en Diciembre del total de tickets emitidos sólo el 98,58% de tickets estaban correctamente elaborados, en Octubre sólo el 98,72%, Noviembre 98,89% y en Diciembre el 99,26%.

Tabla 30: Resultado Indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%
	Eficacia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Por último, el indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros muestra que cuenta con la capacidad 33,33% al mes de diciembre por que se emitió cuatro informes de un total de doce posibles emitir en todo el año. Por otra parte, la eficacia medida en base a la cantidad de informes emitidos dentro del tiempo meta es de 100% ya que se los cuatro informes emitidos fueron emitidos dentro del tiempo meta. Y finalmente la eficiencia también es de 100% ya que de los cuatro informes fueron aprobados por gerencia.

7.1.1.5. Indicadores Proceso de Impresiones

El proceso de impresiones también cuenta con tres indicadores Producto/Servicios, Ticket de Venta y Registro de Producción, de Desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

El Producto/Servicio, muestra que la capacidad en el mes de Setiembre es de 87,12%, para Octubre de 85,96%, Noviembre de 71,10% y en Diciembre de 88,38%. En promedio de los cuatros meses tiene una capacidad de 81,39%, es decir que de un monto de producción promedio de S/. 143,500.00 aproximadamente abarca una capacidad de S/. 117,000.00. Por otra parte la eficacia, que mide el porcentaje de alcance de la meta establecida para cada mes respectivamente, muestra que en Setiembre hay un 86,99%, en Octubre un 88,15%, en Noviembre un 68,21% y en Diciembre un 89,59%.

Tabla 31: Resultados Indicadores de Producto/Servicio

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producto/Servicio	Capacidad	87.12%	85.96%	71.10%	88,38%
	Eficacia	86.99%	88.15%	68.21%	89.59%
	Eficiencia	99.87%	99.92%	99.94%	99.97%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente la eficiencia de este proceso se mide el margen de monto en soles que representa los productos vendidos menos los rechazados sobre el total de productos/servicios vendidos. Es así que para el mes Setiembre la eficiencia es de 99,87%, Octubre de 99,92%, Noviembre de 99,94% y en Diciembre de 99,97%. El promedio de los cuatro meses es de es de 99,93% lo que implica que solo hay un -0.07% de rechazos.

Tabla 32: Resultado de Indicadores de Ticket de Venta

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ticket de Venta	Capacidad	95.20%	100.52%	100.44%	84.48%
	Eficacia	97.32%	101.85%	96.87%	83.56%
	Eficiencia	98.91%	99.12%	99.34%	99.34%

Fuente: Elaboración Propia

El segundo indicador son Tickets de Venta, la capacidad muestra la cantidad de tickets emitidos sobre el promedio de emisión en el mes que para Setiembre es de 95,20%,

Octubre es de 100,52%, Noviembre 100,44% y Diciembre de 84,48%. Con respecto a la Eficacia, muestra que en Setiembre se emitieron un 97,32% de Tickets de Venta con respecto a la meta establecida para ese mes, en Octubre un 101,85%, Noviembre un 96,87% y en Diciembre un 83,56%. Finalmente, la eficiencia de este indicador muestra que en Diciembre del total de tickets emitidos sólo el 98,91% de tickets estaban correctamente elaborados, en Octubre sólo el 99,12%, Noviembre 99,34% y en Diciembre el 99,34%.

Por último, el indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros muestra que cuenta con la capacidad 33,33% al mes de diciembre por que se emitió cuatro informes de un total de doce posibles emitir en todo el año. Por otra parte, la eficacia medida en base a la cantidad de informes emitidos dentro del tiempo meta es de 100% ya que se los cuatro informes emitidos fueron emitidos dentro del tiempo meta. Y finalmente la eficiencia también es de 100% ya que de los cuatro informes fueron aprobados por gerencia.

Tabla 33: Resultados Indicadores de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%
	Eficacia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.6. Indicadores Proceso Comercial

El proceso comercial cuenta con dos indicadores Producto/Servicios y Ticket de Venta.

El Producto/Servicio, muestra que la capacidad en el mes de Setiembre es de 117,18%, para Octubre de 114.61%, Noviembre de 117,18% y en Diciembre de 112.77%. En promedio de los cuatros meses tiene una capacidad de 115.43%, es decir que de un monto de ventas promedio de S/. 29,000.00 aproximadamente superan esa capacidad en aproximadamente S/. 4,500.00. Por otra parte la eficacia, que mide el porcentaje de alcance de la meta establecida para cada mes respectivamente, muestra que en Setiembre hay un 117,89%, en Octubre un 114,99%, en Noviembre un 116,84% y en Diciembre un 111,85%.

Tabla 34: Resultados Indicadores de Producto/Servicio

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producto/Servicio	Capacidad	117.18%	114.61%	117.18%	112.77%
	Eficacia	117.89%	114.99%	116.84%	111.85%
	Eficiencia	94.70%	93.50%	90.00%	95.80%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente la eficiencia de este proceso se mide el margen de monto en soles que representa los productos vendidos menos los rechazados sobre el total de productos vendidos. Es así que para el mes Setiembre la eficiencia es de 94,70%, Octubre de 93,50%, Noviembre de 90% y en Diciembre de 95,80%. El promedio de los cuatro meses es de 93,50% lo que implica que hay un 6.5% de rechazos.

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ticket de Venta	Capacidad	93.89%	92.66%	101.20%	92.66%
	Eficacia	90.86%	92.60%	100.86%	92.17%
	Eficiencia	97.41%	97.43%	97.43%	97.45%

Fuente: Elaboración Propia

El segundo indicador son Tickets de Venta, la capacidad muestra la cantidad de tickets emitidos sobre el promedio de emisión en el mes que para Setiembre es de 93,89%, Octubre es de 92,66%, Noviembre 101,20% y Diciembre de 92,66%. Con respecto a la Eficacia, muestra que en Setiembre se emitieron un 90,86% de Tickets de Venta con respecto a la meta establecida para ese mes, en Octubre un 92,60%, Noviembre un 100,86% y en Diciembre un 92,17%. Finalmente, la eficiencia de este indicador muestra que en Diciembre del total de tickets emitidos sólo el 97,41% de tickets estaban correctamente elaborados, en Octubre sólo el 97,43%, Noviembre 97,43% y en Diciembre el 97,45%.

7.1.1.7. Indicadores Proceso de Publicidad

El proceso de publicidad cuenta con tres indicadores Producto/Servicios, Ticket de Venta y Registro de Producción, de Desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

El Producto/Servicio, muestra que la capacidad en el mes de Setiembre es de 87,20%, para Octubre de 88,70%, Noviembre de 68,21% y en Diciembre de 89,85%. En promedio de los cuatros meses tiene una capacidad de 83,49%. Por otra parte la eficacia, que mide el porcentaje de alcance de la meta establecida para cada mes respectivamente, muestra que en Setiembre hay un 109,90%, en Octubre un 59,19%, en Noviembre un 77,20% y en Diciembre un 105,30%.

Tabla 35: Resultados Indicador Producto/Servicio

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producto/Servicio	Capacidad	87.20%	88.70%	68.21%	89.85%
	Eficacia	109.90%	59.19%	77.20%	105.30%
	Eficiencia	94.86%	97.99%	96.64%	93.68%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente la eficiencia de este proceso se mide el margen de monto en soles que representa los productos vendidos menos los rechazados sobre el total de productos/servicios vendidos. Es así que para el mes Setiembre la eficiencia es de 94,86%, Octubre de 97,99%, Noviembre de 96,64% y en Diciembre de 93,68%. El promedio de los cuatro meses es de es de 99,93% lo que implica que solo hay un 4,21% de rechazos.

Tabla 36: Resultados Indicador Ticket de Venta

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ticket de Venta	Capacidad	100.00%	133.33%	83.33%	70.00%
	Eficacia	112.50%	150.00%	83.33%	77.78%
	Eficiencia	66.67%	83.33%	90.00%	71.43%

Fuente: Elaboración Propia

El segundo indicador son Tickets de Venta, la capacidad muestra la cantidad de tickets emitidos sobre el promedio de emisión en el mes que para Setiembre es de 100%, Octubre es de 133,33%, Noviembre 83,33% y Diciembre 70,00%. Con respecto a la Eficacia, muestra que en Setiembre se emitieron un 112,50% de Tickets de Venta con respecto a la meta establecida para ese mes, en Octubre un 150%, Noviembre un 83,33% y en Diciembre un 77,78%. Finalmente, la eficiencia de este indicador muestra que en Diciembre del total de tickets emitidos sólo el 66,67% de tickets estaban correctamente elaborados, en Octubre sólo el 83,33%, Noviembre 90% y en Diciembre el 71,43%.

El último indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros muestra que cuenta con la capacidad 33,33% al mes de diciembre por que se emitió cuatro informes de un total de doce posibles emitir en todo el año. Por otra parte, la eficacia medida en base a la cantidad de informes emitidos dentro del tiempo meta es de 100% ya que se los cuatro informes emitidos fueron emitidos dentro del tiempo meta. Y finalmente la eficiencia también es de 100% ya que de los cuatro informes fueron aprobados por gerencia.

Tabla 37: Resultados Indicadores de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%
	Eficacia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.8. Indicadores Proceso de Identificación

El proceso de identificación cuenta con tres indicadores Producto/Servicios, Ticket de Venta y Registro de Producción, de Desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

El Producto/Servicio, muestra que la capacidad en el mes de Setiembre es de 87,21%, para Octubre de 88,70%, Noviembre de 68,21% y en Diciembre de 89,84%. En promedio de los cuatros meses tiene una capacidad de 83,49%. Por otra parte la eficacia, que mide el porcentaje de alcance de la meta establecida para cada mes respectivamente, muestra que en Setiembre hay un 129,90%, en Octubre un 54,48%, en Noviembre un 88,79% y en Diciembre un 171,79%.

Tabla 38: Resultado Indicadores Producto / Servicio

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producto / Servicio	Capacidad	87.21%	88.70%	68.21%	89.84%
	Eficacia	129.90%	54.48%	88.54%	171.79%
	Eficiencia	95.19%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente la eficiencia de este proceso se mide el margen de monto en soles que representa los productos vendidos menos los rechazados sobre el total de productos/servicios vendidos. Es así que para el mes Setiembre la eficiencia es de 95,19%, Octubre de 100%, Noviembre de 100% y en Diciembre de 100%. El promedio de los cuatro meses es de es de 99,93% lo que implica que solo hay un 4,21% de rechazos.

Tabla 39: Resultados Indicadores Ticket de Venta

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ticket de Venta	Capacidad	109.09%	100.00%	100.00%	115.38%
	Eficacia	150.00%	54.55%	150.00%	187.50%
	Eficiencia	91.67%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

El segundo indicador son Tickets de Venta, la capacidad muestra la cantidad de tickets emitidos sobre el promedio de emisión en el mes que para Setiembre es de 109,09%, Octubre es de 100%, Noviembre 100% y Diciembre 115,38%. Con respecto a la Eficacia, muestra que en Setiembre se emitieron un 150,00% de Tickets de Venta con respecto a la meta establecida para ese mes, en Octubre un 54,55%, Noviembre un 150% y en Diciembre un 187,50%. Finalmente, la eficiencia de este indicador muestra que en Diciembre del total de tickets emitidos sólo el 91,67% de tickets estaban correctamente elaborados, y en los tres últimos meses una eficiencia de 100%

El último indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros muestra que cuenta con la capacidad 33,33% al mes de diciembre por que se emitió cuatro informes de un total de doce posibles emitir en todo el año. Por otra parte, la eficacia medida en base a la cantidad de informes emitidos dentro del tiempo meta es de 100% ya que se los cuatro informes emitidos fueron emitidos dentro del tiempo meta. Y finalmente la eficiencia también es de 100% ya que de los cuatro informes fueron aprobados por gerencia.

Tabla 40: Resultados Indicadores de Desperdicios de Suministros y de Cambios de insumos y suministros

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%
	Eficacia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.9. Indicadores Proceso de Fotografía

El proceso de fotografía cuenta con tres indicadores Producto/Servicios, Ticket de Venta y Registro de Producción, de Desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros.

El Producto/Servicio, muestra que la capacidad en el mes de Setiembre es de 87,21%, para Octubre de 88,69%, Noviembre de 68,21% y en Diciembre de 89,83%. En promedio de los cuatros meses tiene una capacidad de 83,49%. Por otra parte la eficacia, que mide el porcentaje de alcance de la meta establecida para cada mes respectivamente, muestra que en Setiembre hay un 110,56%, en Octubre un 62,35%, en Noviembre un 65,65% y en Diciembre un 106,21%.

Tabla 41: Resultados Indicador Producto / Servicio

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producto / Servicio	Capacidad	87.21%	88.69%	68.21%	89.83%
	Eficacia	110.56%	62.35%	65.65%	106.21%
	Eficiencia	99.13%	97.56%	98.99%	99.26%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente la eficiencia de este proceso se mide el margen de monto en soles que representa los productos vendidos menos los rechazados sobre el total de productos/servicios vendidos. Es así que para el mes Setiembre la eficiencia es de 99,13%, Octubre de 97,56%, Noviembre de 98,99% y en Diciembre de 99,26%. El promedio de los cuatro meses es de 99,93% lo que implica que solo hay un 1,26% de rechazos.

Tabla 42: Resultados Indicador Ticket de Venta

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ticket de Venta	Capacidad	101.59%	100.00%	100.00%	108.82%
	Eficacia	101.59%	100.00%	93.33%	108.82%
	Eficiencia	92.19%	93.33%	95.24%	97.30%

Fuente: Elaboración Propia

El segundo indicador son Tickets de Venta, la capacidad muestra la cantidad de tickets emitidos sobre el promedio de emisión en el mes que para Setiembre es de 101,59%, Octubre es de 100%, Noviembre 100% y Diciembre 108,82%. Con respecto a la Eficacia, muestra que en Setiembre se emitieron un 101,59% de Tickets de Venta con respecto a la meta establecida para ese mes, en Octubre un 100%, Noviembre un 93,33% y en Diciembre un 108,82%. Finalmente, la eficiencia de este indicador muestra que en

Diciembre del total de tickets emitidos sólo el 92,19% de tickets estaban correctamente elaborados, en Octubre 93,33%, Noviembre 95,24% y finalmente en Diciembre un 97,30%.

El último indicador de Registro de Producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros muestra que cuenta con la capacidad 33,33% al mes de diciembre por que se emitió cuatro informes de un total de doce posibles emitir en todo el año. Por otra parte, la eficacia medida en base a la cantidad de informes emitidos dentro del tiempo meta es de 100% ya que se los cuatro informes emitidos fueron emitidos dentro del tiempo meta. Y finalmente la eficiencia también es de 100% ya que de los cuatro informes fueron aprobados por gerencia.

Tabla 43: Resultados Indicador Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Registro de producción, de desperdicios de suministros y de cambios de insumos y suministros	Capacidad	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%
	Eficacia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Eficiencia	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.2. Resultados Económicos

La aplicación del plan de gestión basado en la Norma Andina NA 0079 también logro repercusiones al nivel económico en la empresa, logrando una reducción en los costos operativos de la empresa. Para poder observar estos cambios, se hizo un corte a Julio 2014 del Estado de Ganancias y Pérdidas. Como se puede observar en la Tabla 44, los costos operativos de la empresa se redujeron de un 43,35% a 42,05%. Esto significa un disminución de aproximadamente S/.15,000.00 al cierre del año 2014. Así mismo la utilidad aumento en cerca de 1.5% desde el mes de agosto pero se tiene en consideración de que la empresa al mes de diciembre experimenta un incremento en ventas por campañas de fin de año. A pesar de que la implementación del presente plan de gestión sólo aplico cambios en los procesos operativos de la organización la reducción de costos se debió a un mejor control de los insumos y suministros utilizados ya que se tenía un mejor control del cambio y consumo de los mismos. Así mismo al establecer metas de control sobre el desperdicio y productos devueltos, hubo también una reducción. Finalmente, la mejor gestión de los requerimientos de logística permitió controlar mejor los pedidos a proveedores disminuyendo las compras de mercadería o insumos innecesarios al tener un mejor control de las existencias en almacén.

Tabla 44: Estado de Ganancias y Pérdidas Agosto – Diciembre 2014

Estado de Ganancias y Perdidas 2014	AGOSTO	VAR %	SETIEMBRE	VAR %	OCTUBRE	VAR %	NOVIEMBRE	VAR %	DICIEMBRE	VAR %
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	796,340.00		890,463.00		982,025.00		1,081,559.00		1,183,954.00	
Costo de Ventas	345,213.00	43.35%	385,161.00	43.25%	414,945.00	42.25%	445,646.00	41.20%	497,900.00	42.05%
Resultado Bruto	451,127.00	56.65%	505,302.00	56.75%	567,080.00	57.75%	635,913.00	58.80%	686,054.00	57.95%
Gastos de Venta	253,208.00	31.80%	294,645.00	33.09%	326,150.00	33.21%	357,850.00	33.09%	390,846.00	33.01%
Gastos de Administración	123,229.00	15.47%	126,939.00	14.26%	141,199.00	14.38%	146,154.00	13.51%	167,865.00	14.18%
Resultado de Operación	74,690.00	9.38%	83,718.00	9.40%	99,731.00	10.16%	131,909.00	12.20%	127,343.00	10.76%

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, haciendo un análisis entre los meses de Diciembre 2013 y Diciembre 2014, se puede corroborar la disminución también de los costos operativos en un 2.08% lo cual implica que a pesar de que ha habido un incremento en los ingresos a nivel de ventas, hay una mejor gestión de los costos operativos. Así mismo la empresa generó un incremento en utilidades, que no se piensa que es un factor relevante obtenido por la aplicación del plan de gestión sin embargo, es positivo para la empresa.

Tabla 45: Estado de Ganancias y Pérdidas Dic2013 – Dic2014

Estado de Ganancias y Perdidas	DIC-2013	VAR %	DIC-2014	VAR %
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	1,179,110.00		1,183,954.00	
Costo de Ventas	527,366.20	44.73%	497,900.00	42.05%
Resultado Bruto	651,743.80	55.27%	686,054.00	57.95%
Gastos de Venta	384,817.46	32.64%	390,846.00	33.01%
Gastos de Administración	164,921.91	13.99%	167,865.00	14.18%
Resultado de Operación	102,004.43	8.65%	127,343.00	10.76%

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

El plan de gestión basado Norma Andina NA 0079 incide de manera positiva en elevando el nivel de satisfacción del cliente en la empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L para el año 2014, ya que permitió documentar, estandarizar, medir y mejorar los procesos de la empresa; conllevando a obtener mejoras en la calidad de mercadería, insumos, mejor manejo de información de los procesos, mejor capacitación al personal nuevo, innovación constante de servicios y productos y una constante evaluación de la satisfacción del cliente.

1. En la Empresa Andina Servicios y Representaciones E.I.R.L luego de realizar un diagnóstico detallado basándose en la Norma Andina NA-0079, en el cual se analizaron los procesos operativos, de apoyo y estratégicos de la empresa. Así mismo, se realizaron entrevistas y encuestas de diagnóstico sobre la satisfacción del cliente de la empresa.
2. Al culminar el diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente según los requisitos establecidos en la NA 0079, se obtuvo que el nivel de cumplimiento de la norma NA 0079 en los procesos operativos se encontraba en un 31%, y el nivel de satisfacción al cliente mostraba que un 76% de los clientes encuestados se encontraban con un nivel de satisfacción alto y muy alto.
3. Se diseñó un plan de gestión factible para la aplicación de la Norma Andina NA 0079 enfocados en los procesos operativos debido a que de estos procesos se podría obtener resultados a corto plazo, a comparación de los procesos estratégicos y de apoyo. Se enfocó en obtener el nivel de satisfacción del cliente mayor que el de la encuesta de diagnóstico, tomando en cuenta los requerimientos de la Norma Andina NA-0079.
4. La empresa Andina Servicios y Representaciones E.I.R.L logró implementar la propuesta del plan de gestión basada en la Norma Andina NA-0079 en los procesos operativos durante los meses de Septiembre a Diciembre del año 2014. Obteniendo como resultados un cumplimiento de 81% de la norma en los Procesos Operativos de la empresa, un incremento de la satisfacción del cliente de 76% a 92%, y una reducción de costos de un 1.3%.

RECOMENDACIONES

La empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L debe lograr la certificación de la Norma Andina NA 0079, para poder diferenciarse como una empresa bajo un enfoque de trabajo en calidad y un excelente servicio al cliente.

1. La empresa Andina, Servicios y Representaciones E.I.R.L deberá continuar realizando una evaluación constante del nivel de satisfacción de sus clientes, con el fin de lograr la fidelización de estos y por consiguiente nuevos clientes, creciendo así su rentabilidad.
2. Continuar y persistir con la evaluación de los indicadores, ya que estos son los que arrojan el nivel cumplimiento de la Norma y permiten controlar si la empresa está bajo los lineamientos de la misma o si está perdiendo el rumbo. Así mismo establecer una meta de satisfacción del cliente y buscar siempre o superar esta meta.
3. Diseñar un nuevo plan de gestión para años posteriores, basándose en los resultados de los meses de Septiembre a Diciembre del 2014 y utilizando datos e indicadores actualizados, debido a que la realidad de la empresa siempre será distinta en cada periodo de evaluación. Mencionar además que cada cambio realizado deberá ser comunicados a todos los colaboradores de la empresa.
4. Mantener implementación persistente de la Norma Andina NA 0079, con el fin de estar en constante mejora ya que la calidad es camino sin final, siempre proyectando nuevas metas. Además se recomienda a futuro poder realizar una certificación del cumplimiento de la Norma Andina NA-0079.

REFERENCIAS

- Alet, J. (2000). *Marketing Relacional*. Ediciones DEUSTO.
- Bernilla Poma, M. E. (2011). *Micro y Pequeña Empresa MYPE: Oportunidad de crecimiento*. Lima: EDIGRABER.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzales, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson Educación SA.
- Castillo Guzmán, J., Bueno Vásquez, A., & Benites Ramírez, J. (2008). *Manual de la Micro y Pequeña Empresa - MYPE*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.
- Comite Andino de Normalización. (17 de 11 de 2009). Norma Andina NA 0079. *Modelo de Gestión para Microempresas y Pequeñas Empresas*. Cartagena, Colombia.
- EL PAIS. (24 de Junio de 2008). *El País*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2008/06/24/actualidad/1214292773_850215.html
- Evans, J. R., & Lindsay, W. R. (2011). *Administración y Control de Calidad*. México: Cengage Learning, S.A.
- Huete, L. M. (2005). *Servicios Y Beneficios*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- INEI, I. N. (2015). *Anuario Estadístico 2014*. Lima.
- Liker, J. K. (2011). *Toyota: Como el fabricante más grande del mundo alcanzo el éxito*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Livingston, B. (2009). *Pasión por la excelencia en el servicio*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Marketing de Servicios*. (2002). Recuperado el http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med_fichero623.pdf de 2013
- Meseon, M. (1985). *"Managment Individual and Organizational Executive ress"*. Nueva York: Arper and Roco.
- Ruesta, M. G. (2011). *Medición de la Satisfacción del cliente en una empresa Retail*. Piura.
- Sangüesa Sánchez, M., Mateo Dueñas, R., & Ilzarbe Izquiero, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Paraninfo SA.
- Velasco Sánchez, J., & Campins Masriera, J. A. (2005). *Introducción a la gestión de la calidad: Generalidades y Control estadístico*. Madrid: Grupo Anaya S.A.

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO NORMA ANDINA NA 0079

PREGUNTAS POR CRITERIO		VALOR EVALUADO				NECESIDADES IDENTIFICADAS					
		NA	2	1	0	INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGIA	INFORMACION	CAPACTACION	ASESORIA	FINANCIACION
1	Grado de disponibilidad de Tecnología e infraestructura productiva	Total puntuación: 08 puntos									
1	Las instalaciones son adecuadas y convenientes para asegurar la calidad del producto										
2	Las instalaciones de almacenamiento de materiales y/o productos en proceso y terminados garantizan la preservación de sus características										
3	Los sistemas de apoyo (vapor, aire, agua, energía, etc) suministran los servicios necesarios para lograr la calidad del producto										
4	Los equipos productivos tienen la suficiente aptitud para generar y asegurar la conformidad de la calidad del producto										
2	Nivel de entrenamiento/ capacitación /experiencia del personal asociado con producción y calidad de producto	Total puntuación: 10 puntos									
		NA	2	1	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
5	Se tienen y aplican programas específicos para la inducción del personal nuevo en los diferentes cargos relacionados directamente con la calidad del producto										
6	Se aplican actividades de formación/entrenamiento en relación con las actividades productivas y de control de calidad de productos										
7	El personal operativo y de control de calidad conoce y entiende con precisión los requisitos del producto										
8	El personal operativo y de control de calidad posee la suficiente experiencia										
9	Están definidas con claridad las responsabilidades y niveles de autoridad en relación con la calidad del producto										
3	Niveles de planificación	Total puntuación: 06 puntos									
		NA	1	0.5	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
10	Se desarrollan formalmente actividades de direccionamiento estratégico										
11	Se desarrollan formalmente actividades de planificación de procesos										
12	Diseño y desarrollo de productos										
13	Planes y/o programas de compras										
14	Se elaboran y aplican planes y/o programas de producción										
15	Se elaboran y aplican planes y/o programas de ventas y distribución										
4	Grado de comprensión y aplicación de las normas de producto	Total puntuación: 06 puntos									
		NA	2	1	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
16	Se conocen y cumplen con los requisitos legales aplicables al producto										
17	Todos los requisitos de la norma técnica o especificación de producto se aplican consistentemente										
18	Se aplican normas de métodos de ensayo asociadas a las características de producto										
5	Nivel de control de calidad del producto	Total puntuación: 16 puntos									
		NA	2	1	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
19	El control de recepción de materiales está claramente definido										
20	El control de recepción de materiales detecta la calidad de los mismos										
21	Las especificaciones de productos están claramente definidas										
22	Las variables del proceso están definidas con precisión										
23	Se inspecciona y monitorea el producto										
24	Se aplican métodos adecuados para identificación y trazabilidad de productos										
25	Los métodos de ensayo son normalizados										
26	Se identifica claramente el estado del producto frente a los criterios de aceptación o rechazo										
6	Grado de aplicación de técnicas estadísticas	Total puntuación: 1.5 puntos									
		NA	0.5	0.25	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
27	Se conocen y aplican técnicas estadísticas para el control de materiales e insumos										
28	Se controla el proceso con base en herramientas estadísticas										
29	Se conocen y aplican técnicas estadísticas para el control de productos en proceso y terminados										

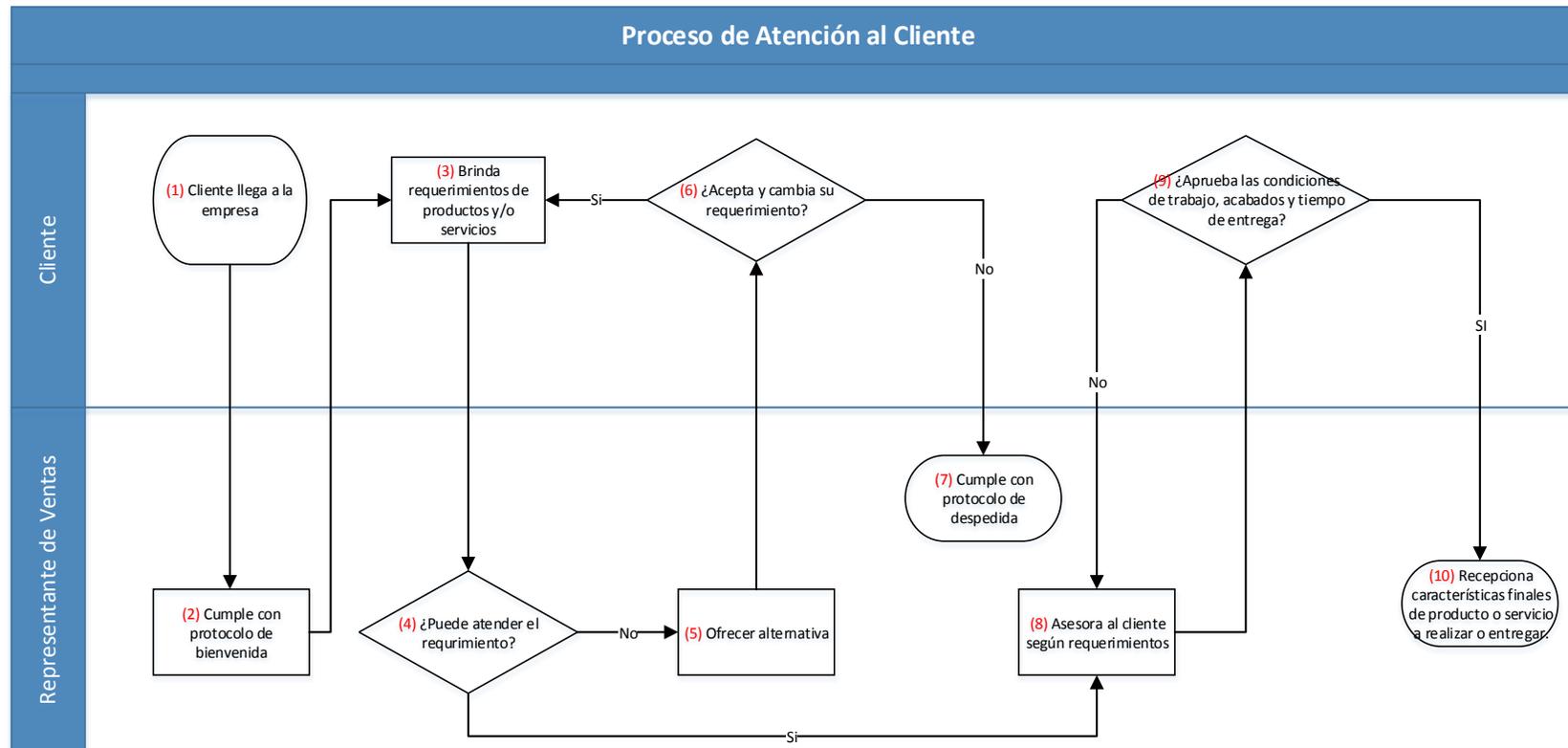
7	Grado de disponibilidad de tecnología e infraestructura de laboratorios de prueba y ensayo	Total puntuación: 4 puntos									
		NA	1	0.5	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
30	Se tienen suficientes y adecuados equipos de prueba y ensayo para la verificación del cumplimiento de requisitos de producto frente a las normas										
31	Cuando se contratan laboratorios externos estos ofrecen suficiente garantía (son idóneos)										
32	El mantenimiento y la calibración de los equipos e instrumentos de medición garantizan la confiabilidad de los resultados										
33	Tiene acceso a laboratorios de metrología o a patrones acreditados para las unidades de medida que se aplican										
8	Volumen de productos no conformes	Total puntuación: 1 punto									
		NA	0.5	0.25	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
34	Existen mecanismos apropiados para detectar e identificar productos no conformes										
35	Se da tratamiento oportuno a los productos no conformes identificados										
9	Nivel de rechazo de productos por el cliente	Total puntuación: 2.5 puntos									
		NA	0.5	0.25	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
36	Existen facilidades para que el cliente tramite quejas y reclamos de productos rechazados										
37	Hay respuestas oportunas a los reclamos de los clientes										
38	Se pueden recuperar los productos del mercado cuando se presentan reclamos										
39	Se han definido procedimientos para el tratamiento de devoluciones de productos rechazados										
40	Se toman acciones correctivas eficaces para evitar que se repitan no conformidades de productos										
10	Nivel de ventas	Total puntuación: 20 puntos									
		NA	10	5	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
41	Se ha presupuestado formalmente los volúmenes de ventas para este año										
42	Cual es el nivel de cumplimiento de los presupuestos de ventas										
11	Nivel de productividad	Total puntuación: 5 puntos									
		NA	5	2.5	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
43	Se hacen cálculos formales del índice de productividad										
12	Volumen de exportación	Total puntuación: 20 puntos									
		NA	4	2	0	IFR	TNG	INF	CPC	ASR	FNC
44	Realiza actualmente exportación directa										
45	Nivel de exportación relacionado con el total de las ventas										
46	Si no exporta actualmente, tiene previsto acceder a mercados de exportación										
47	Conocen y aplican los requisitos de los mercados de destino										
48	Se tiene suficiente capacidad disponible para producir para mercados de exportación										

ANEXO 02: DIAGNÓSTICO DIAGRAMAS PROCESOS EMPRESA

7.1.2.1. Diagrama de Procesos Operativos

7.1.2.1.1 Diagrama de Procesos Procesos de Atención al Cliente

Gráfico 40: Diagrama de Procesos de Atención al Cliente

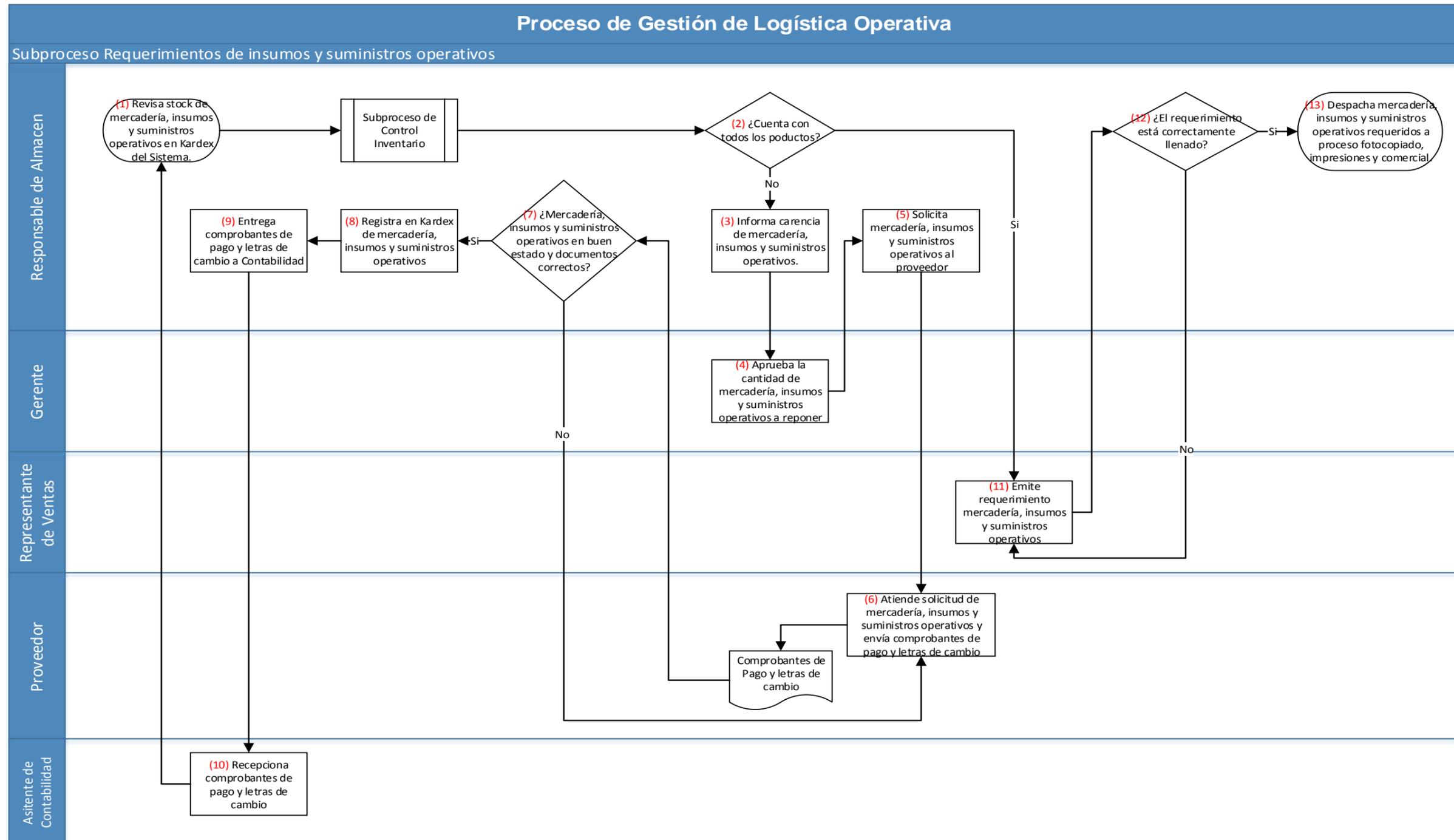


Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, en el flujograma de atención al cliente se diagrama el proceso de cómo se atiende al cliente, se lo asesora y se determina las características del producto o servicio a entregar.

7.1.2.1.2 Flujograma Proceso de Gestión de Logística Operativa

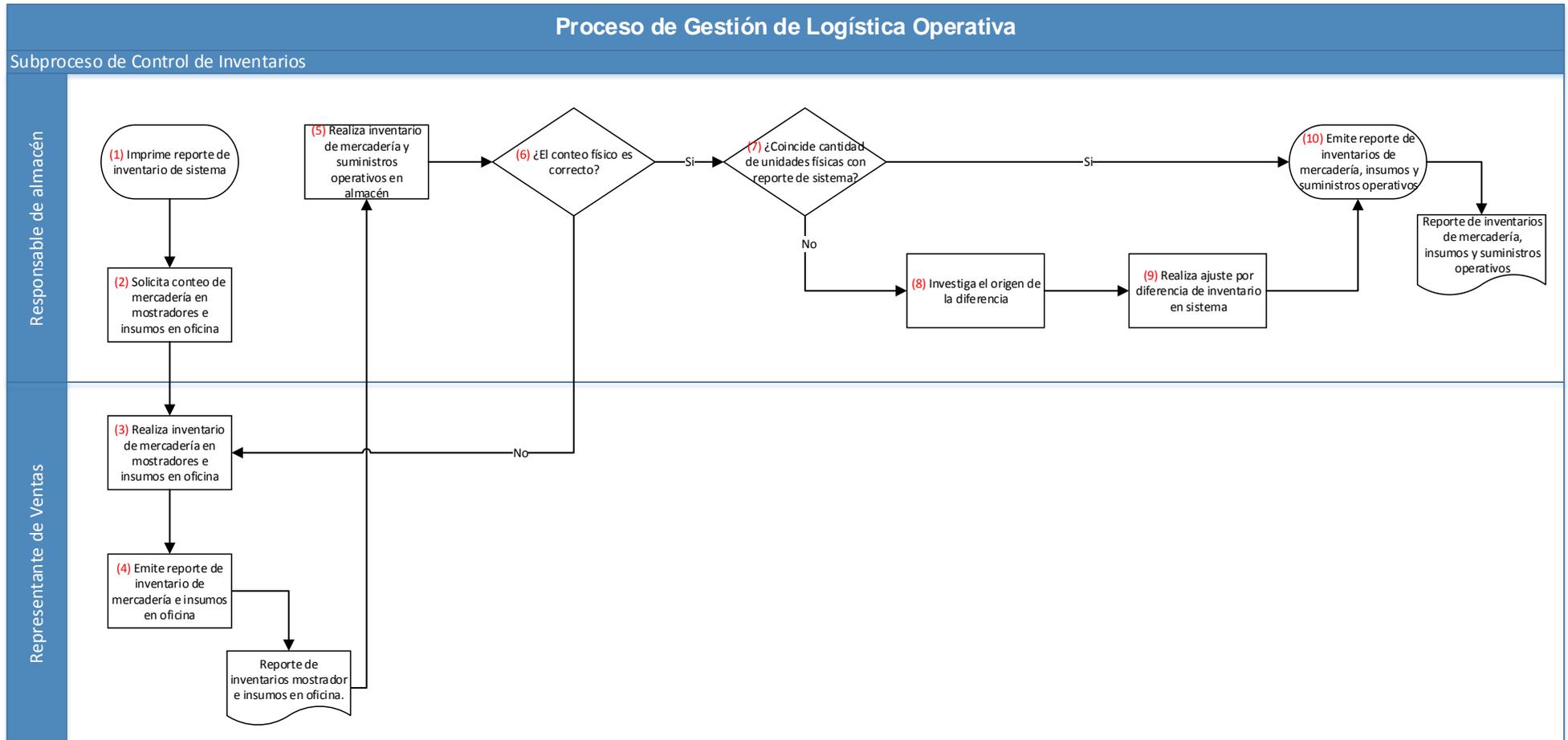
Gráfico 41: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa – Subproceso Requerimientos de Insumos y Suministros Operativos



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el Proceso de Gestión de Logística Operativa la empresa cuenta con dos subprocesos, el primero es el Subproceso de Requerimientos de insumos y suministros operativos y el segundo es el Subprocesos de Control de Inventarios. El subproceso de Control de Inventarios está incluido dentro del primer Sub Proceso.

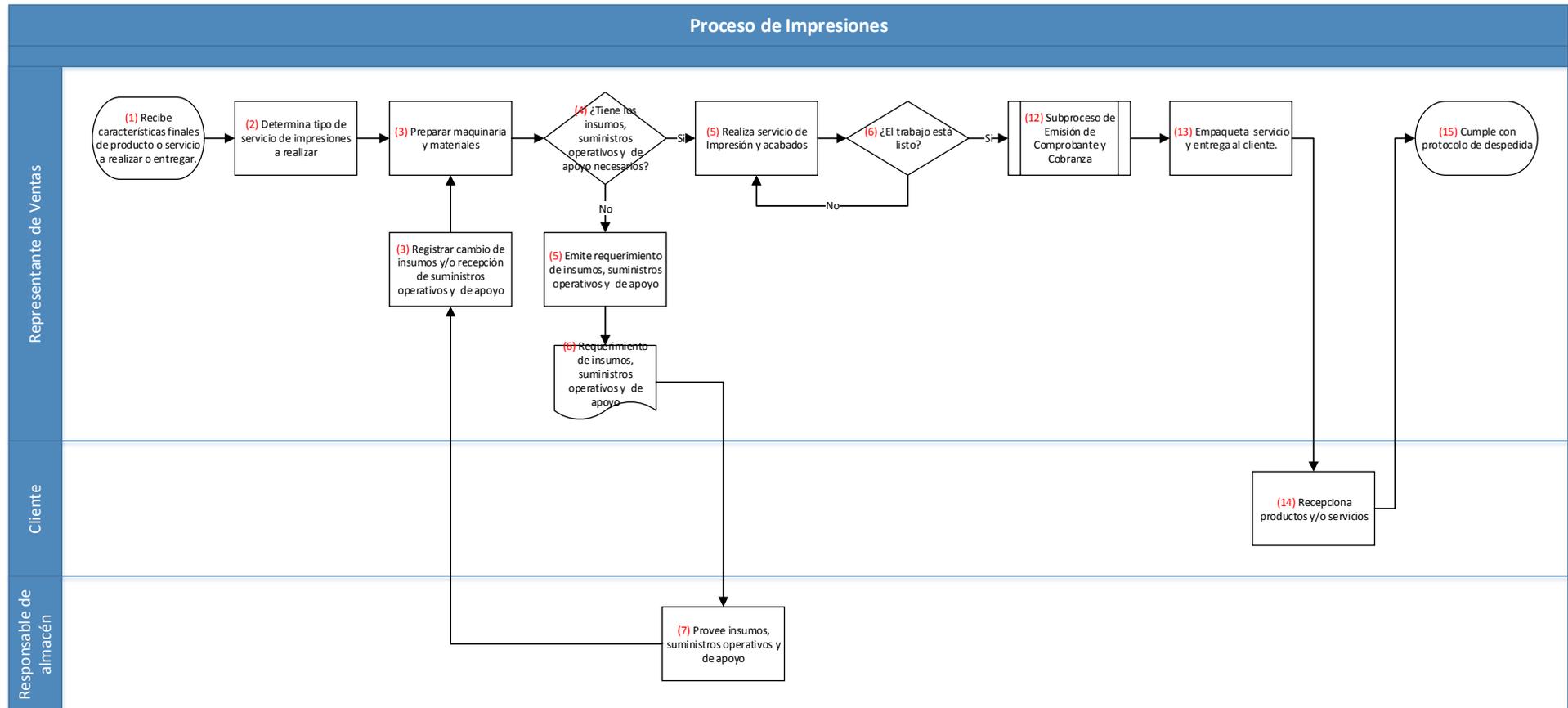
Gráfico 42: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa – Subproceso Control de Inventarios



Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.1.3 Diagrama de Procesos de Impresiones

Gráfico 43: Diagrama de Procesos de Impresiones

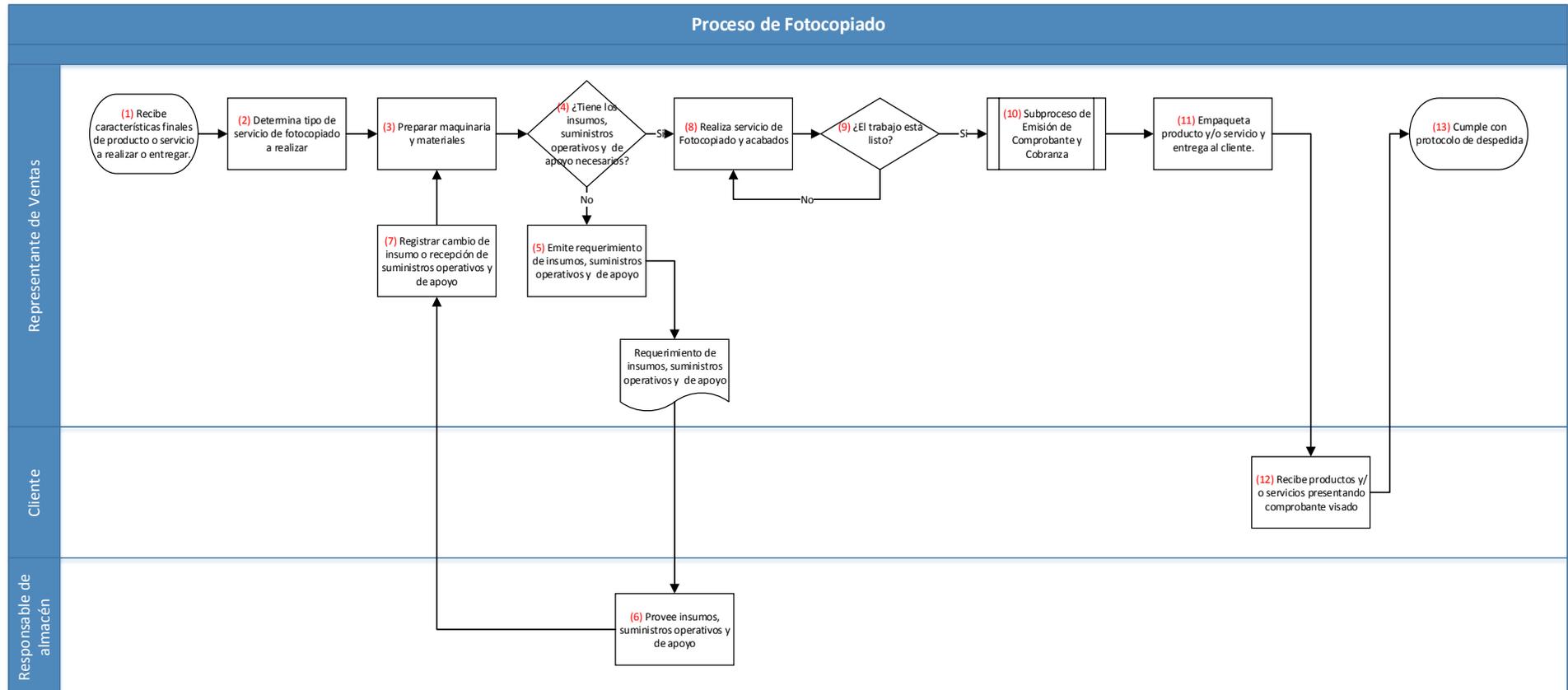


Fuente: Elaboración Propia

El proceso de Impresiones incluye toda la elaboración o ejecución del servicio que tiene como fin el satisfacer los requerimientos o necesidades del cliente en aspectos de impresiones, ploteados de planos, fotografía, publicidad y servicios de identificación.

7.1.2.1.4 Diagrama de Procesos de Fotocopiado

Gráfico 44: Diagrama de Procesos de Fotocopiado

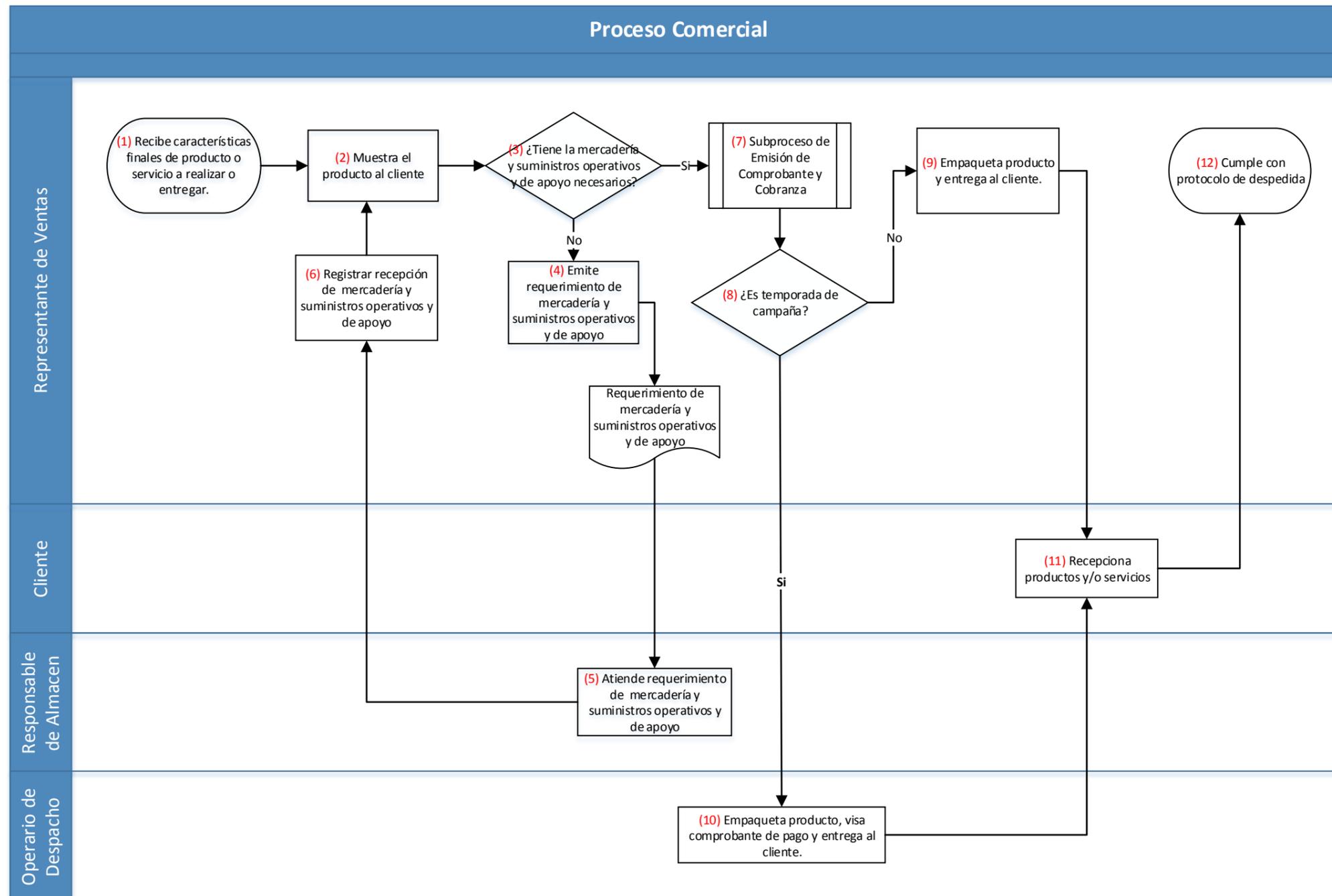


Fuente: Elaboración Propia

El proceso de Fotocopiado incluye toda la elaboración o ejecución del servicio que tiene como fin el satisfacer los requerimientos o necesidades del cliente en aspectos de fotocopias, copias de planos, acabados de documentos, anillados, empastados y otros afines.

7.1.2.1.5 Diagrama de Procesos de Comercial

Gráfico 45: Diagrama de Procesos Comercial



Fuente: Elaboración Propia

El Flujograma de Proceso Comercial muestra la ejecución del servicio de comercialización de artículos escolares y de oficina con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente o sus requerimientos en cuanto a los productos que la empresa vende.

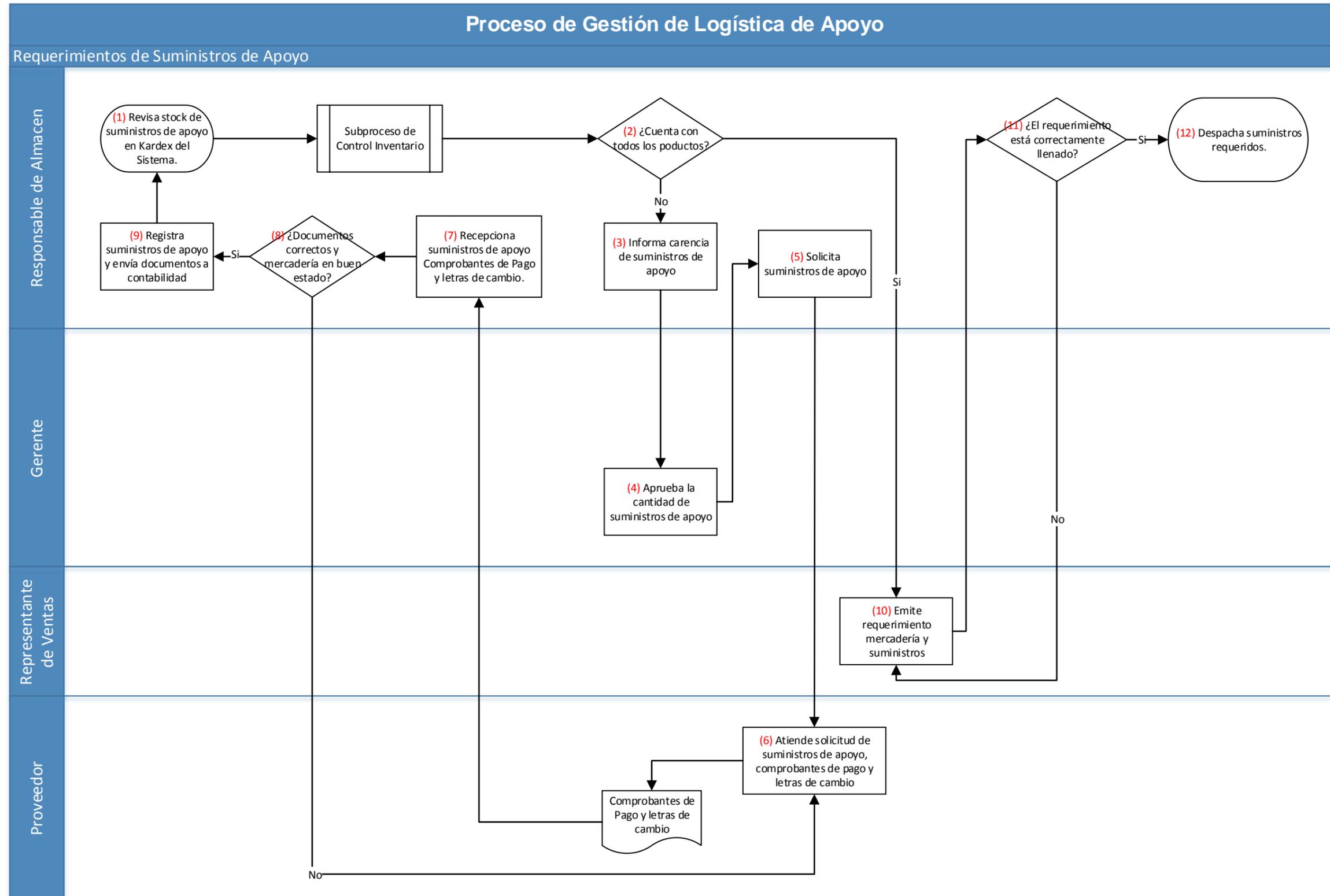
7.1.2.2. Diagrama de Procesos de Apoyo

También, como parte del diagnóstico se evaluaron los flujogramas de los procesos de apoyo, dentro de los cuales se encuentran los procesos de Gestión de Logística de Apoyo, Gestión de Recursos Físicos, Gestión de Software y equipo, Gestión de Recursos Humanos, Proceso de Limpieza, Proceso de Contabilidad y Proceso de Cobranza y Facturación. Es necesario resaltar que si bien los procesos son los establecidos por la empresa, esta no contaba con los flujogramas de los mismos por lo que los investigadores de la presente tesis tuvieron que realizar la diagramación de estos flujogramas.

7.1.2.2.1 Diagrama de Procesos Gestión de Logística de Apoyo

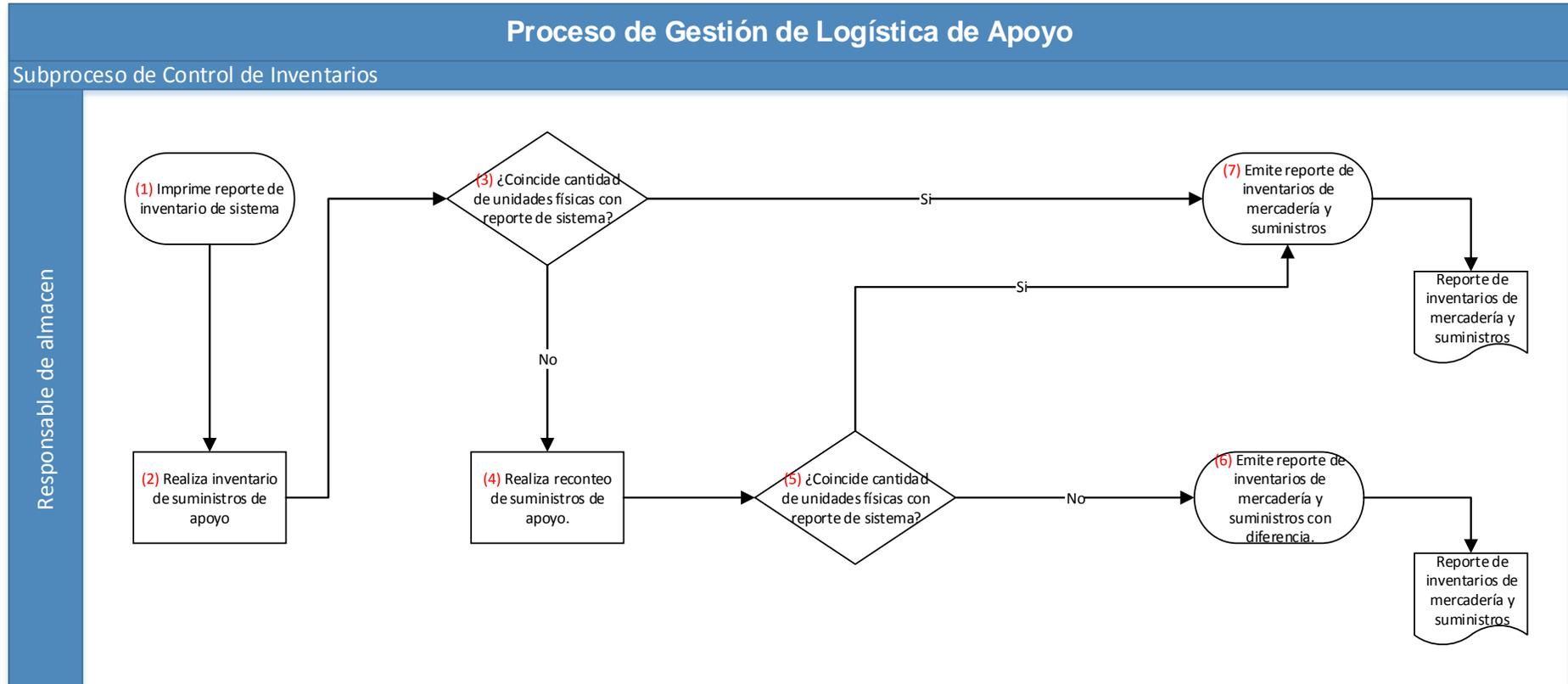
Al igual que el proceso de Gestión de Logística Operativa, es proceso también cuenta con dos subprocesos, el primero es el Subproceso de Requerimientos de suministros de apoyo y el segundo es el Subproceso de Control de Inventarios. Como su nombre lo indica este proceso era el encargado de realizar la gestión de los suministros necesarios para la ejecución de las diferentes actividades de la empresa como en los demás procesos apoyo, en los procesos de dirección o algunos procesos indirectos dentro de los procesos operativos.

Gráfico 46: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística de Apoyo – Subproceso Requerimientos de Suministros de Apoyo



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 47: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística de Apoyo – Subproceso de Control de Inventarios

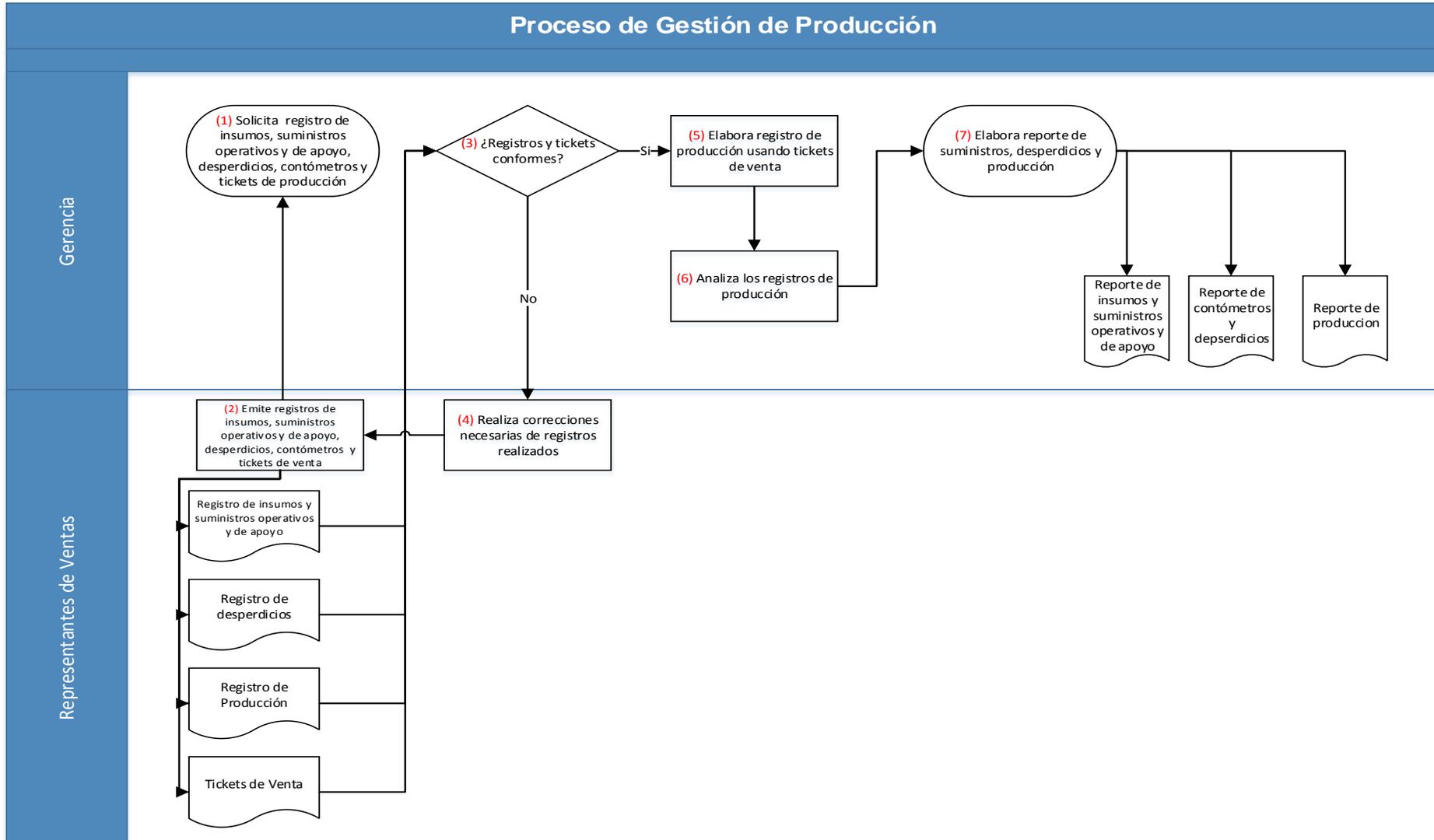


Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.2.2 Diagrama de Procesos de Gestión de Producción.

El Flujograma de Gestión de Producción diagrama todo el proceso a través del cual la empresa lleva un control de la producción de sus áreas operativas tomando en cuenta los desperdicios, los tickets vendidos, los contadores de producción de los equipos y los cambios de insumos y/o suministros de las máquinas.

Gráfico 48: Diagrama de Procesos de Gestión de Producción

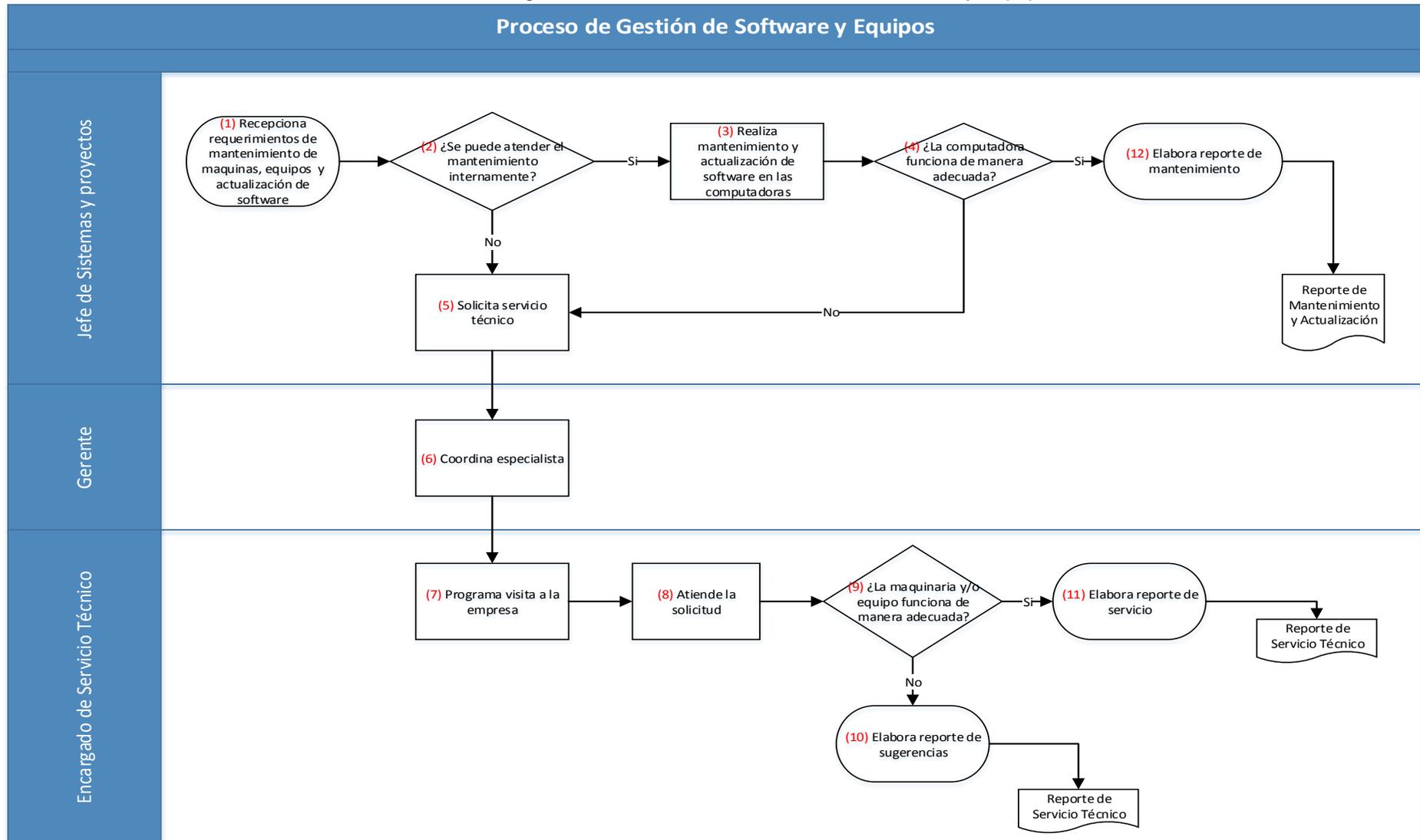


Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.2.3 Diagrama de Procesos de Gestión de Software y Equipos

El Flujograma de Gestión de Software y Equipos el proceso de mantenimiento y actualización de las computadoras, los programas de trabajo, el software de los equipos y el mantenimiento de los mismos.

Gráfico 49: Diagrama de Procesos de Gestión de Software y Equipos

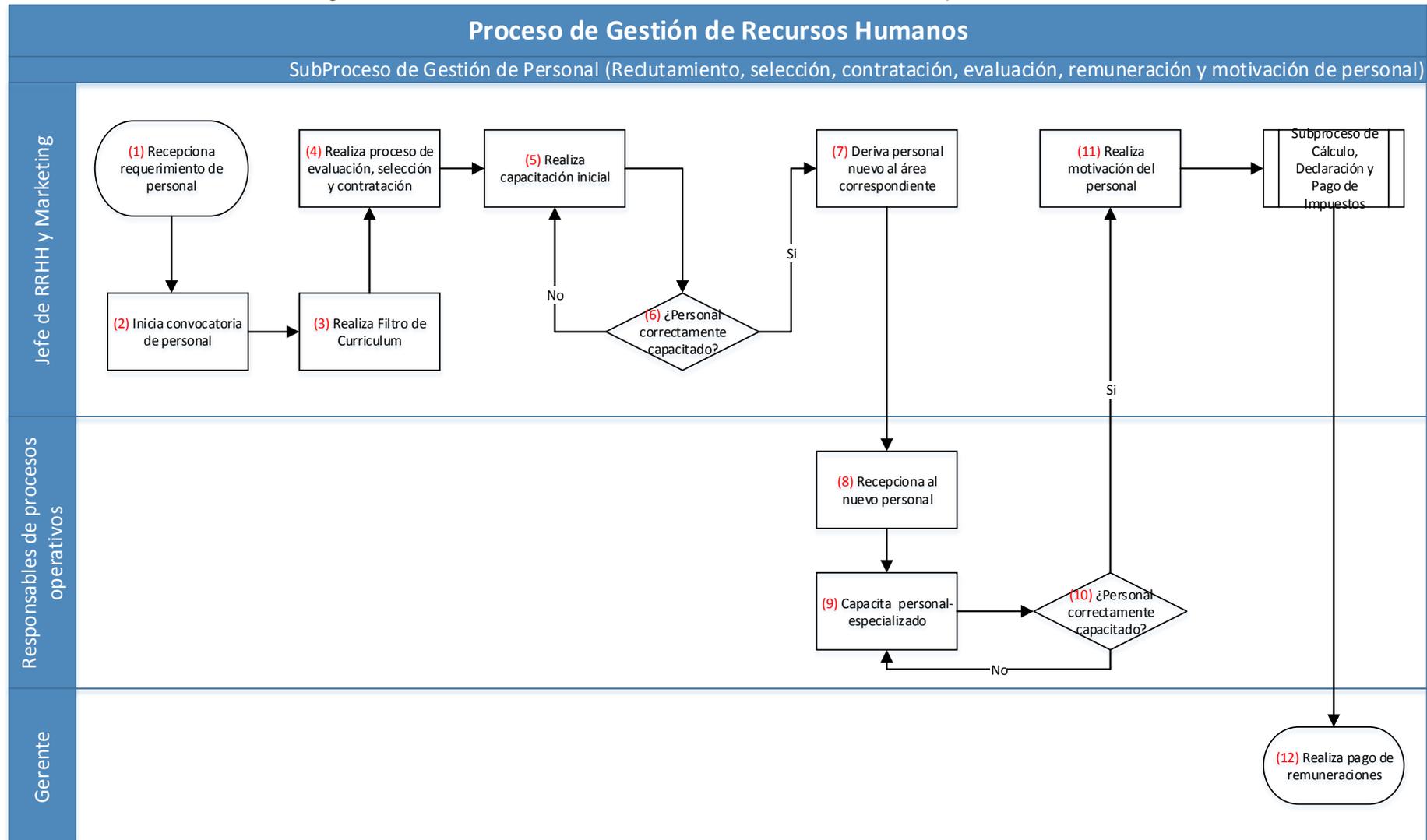


Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.2.4 Diagrama de Procesos Gestión de Recursos Humanos

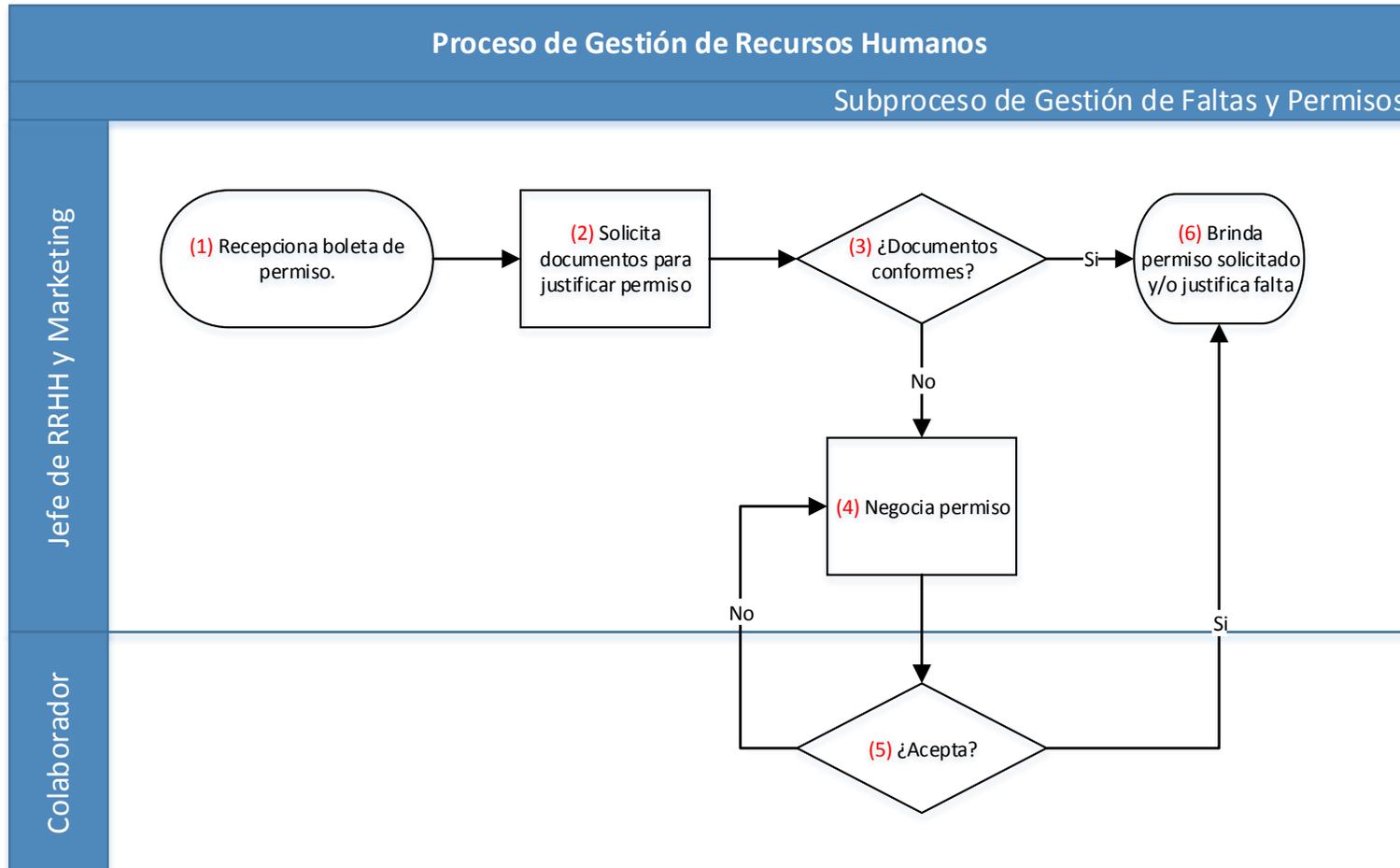
El flujograma de Gestión de Recursos Humanos está conformado por dos subprocesos. El primero es el Subproceso de Gestión de Personal que abarca desde el reclutamiento, selección, contratación, evaluación, remuneración y motivación de personal. El segundo Subproceso es el de Gestión de Faltas y Permisos el cual se enfoca en los procesos de justificación de faltas, la otorgación de permisos y corroboración de documentos.

Gráfico 50: Diagrama de Procesos de Gestión de Recursos Humanos – Subproceso de Gestión de Personal



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 51: Diagrama de Procesos de Gestión de Recursos Humanos – Subproceso de Gestión de Faltas y Permisos

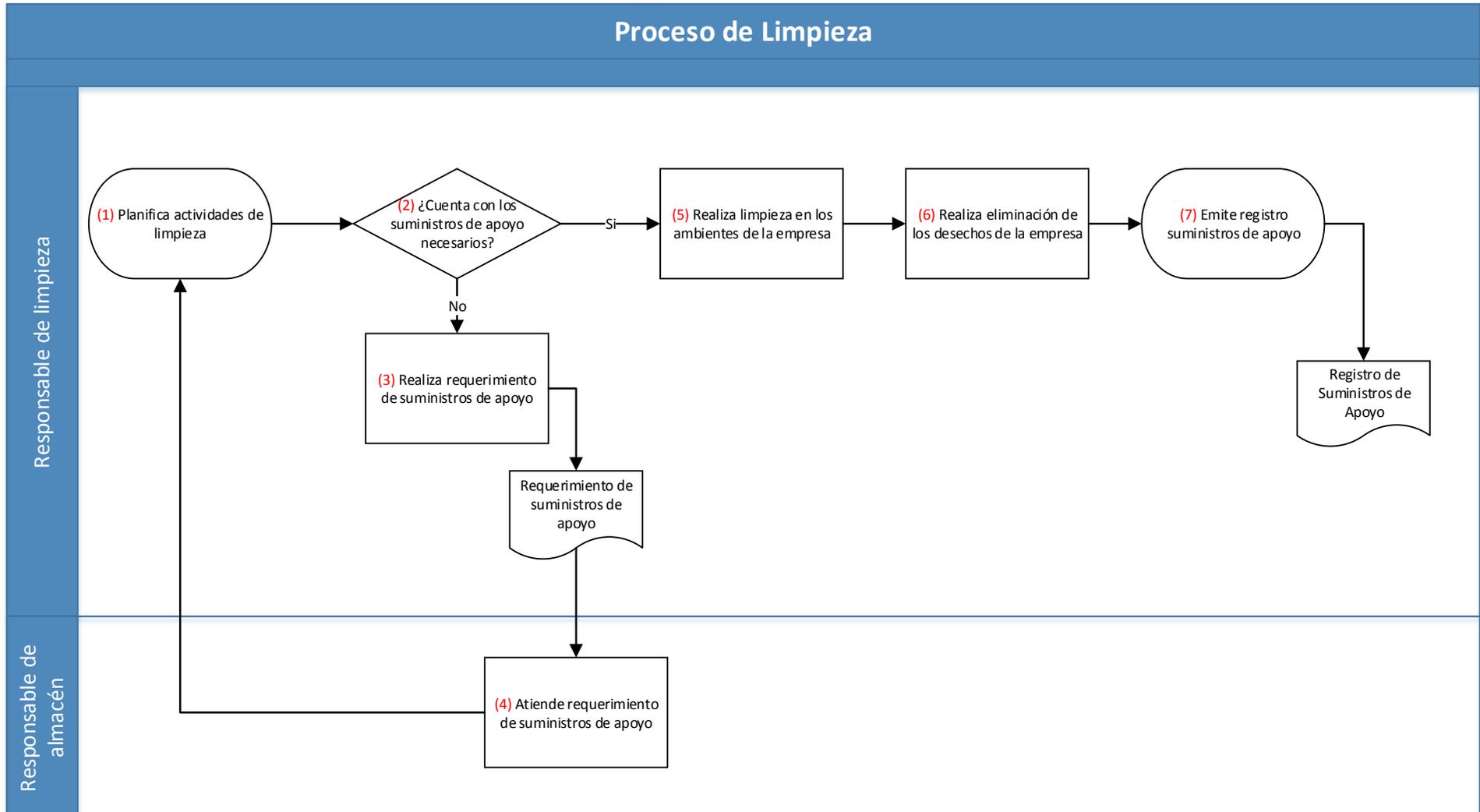


Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.2.5 Diagrama de Procesos de Limpieza

El flujograma del proceso de limpieza describe el proceso mantenimiento y limpieza de los espacios comunes de la organización. Es necesario aclarar que muchos procesos de limpieza de los espacios de trabajo son realizados por los mismos colaboradores por lo que sólo se enfoca en la limpieza de los espacios comunes o compartidos en la empresa.

Gráfico 52: Diagrama de Procesos de Limpieza

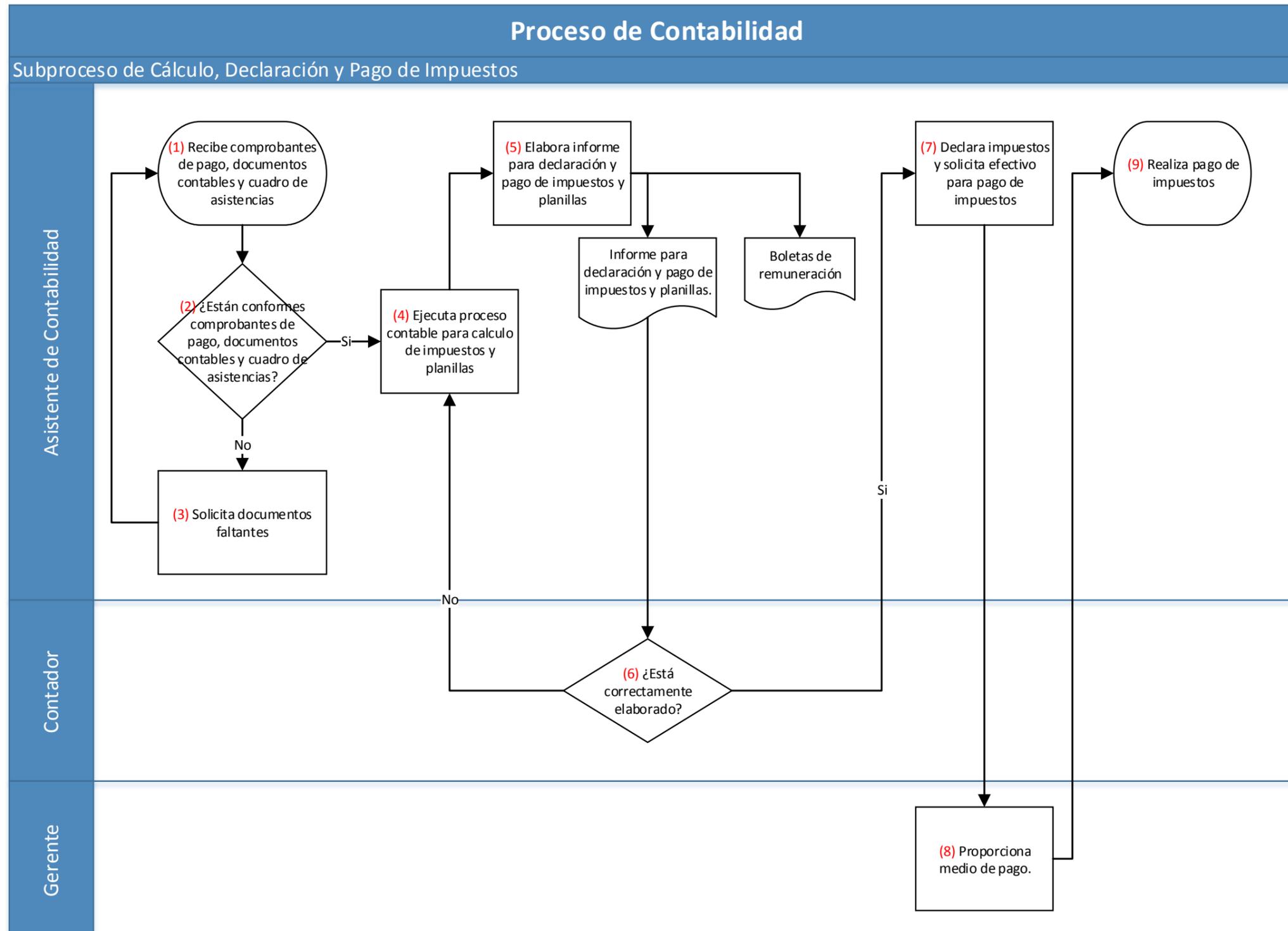


Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.2.6 Diagrama de Procesos de Contabilidad

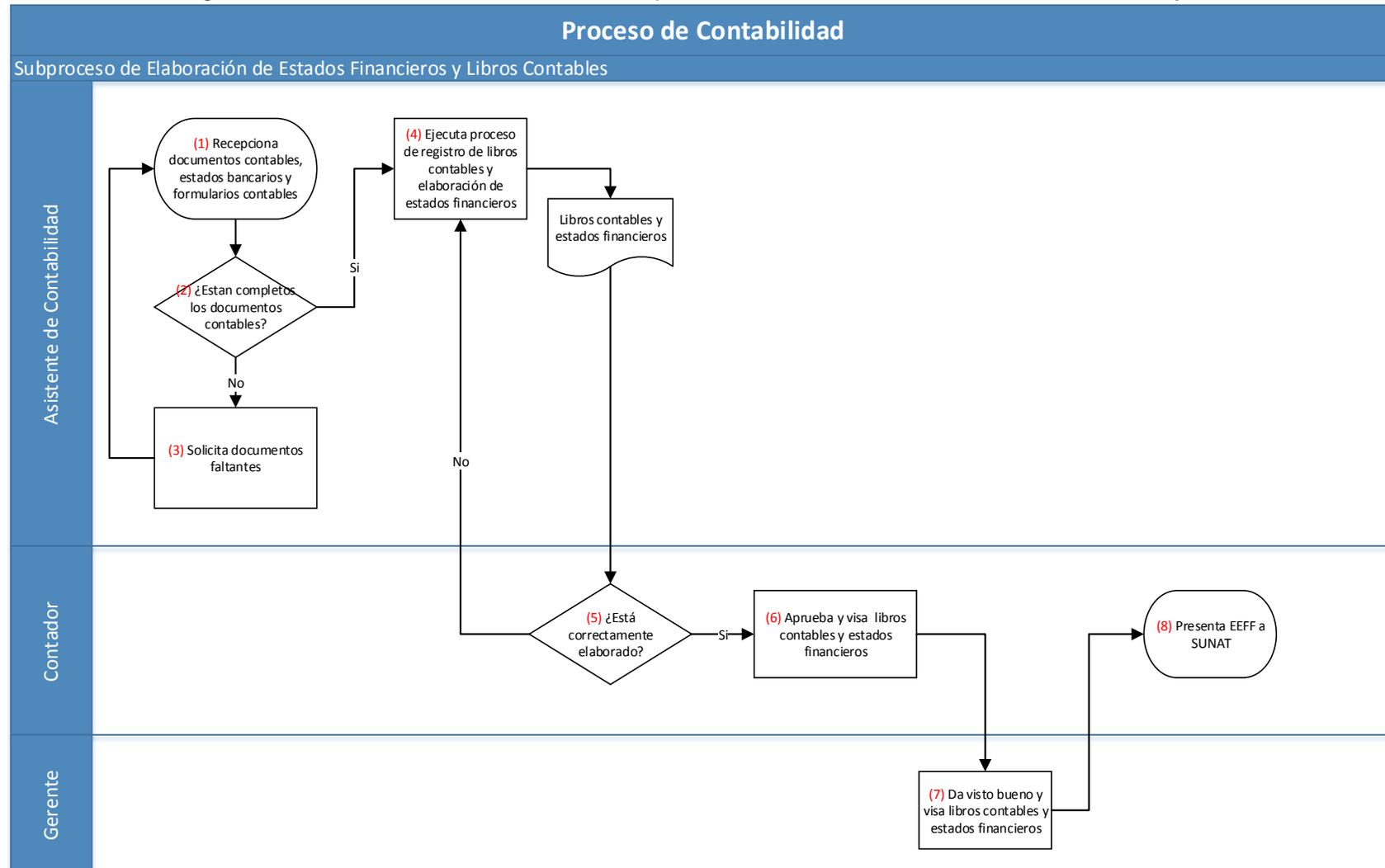
El flujograma de Proceso de Contabilidad se divide en dos subprocesos, el Subproceso de Cálculo, Declaración y Pago de Impuestos; y el Subproceso de Elaboración de Estados Financieros y Libros Contables. El proceso contable de la empresa se realiza a través de un servicio externo brindado por un Contador que a su vez trabaja con una asistente quien es la encargada de realizar el primer subproceso. El subproceso de elaboración de estados financieros y libros contables es realizado en parte por la asistente y verificado y/o corregido por el contador.

Gráfico 53: Diagrama de Procesos de Contabilidad – Subproceso de Cálculo, Declaración y Pago de Impuestos



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 54: Diagrama de Procesos de Contabilidad – Subproceso de Elaboración de Estados Financieros y Libros Contables

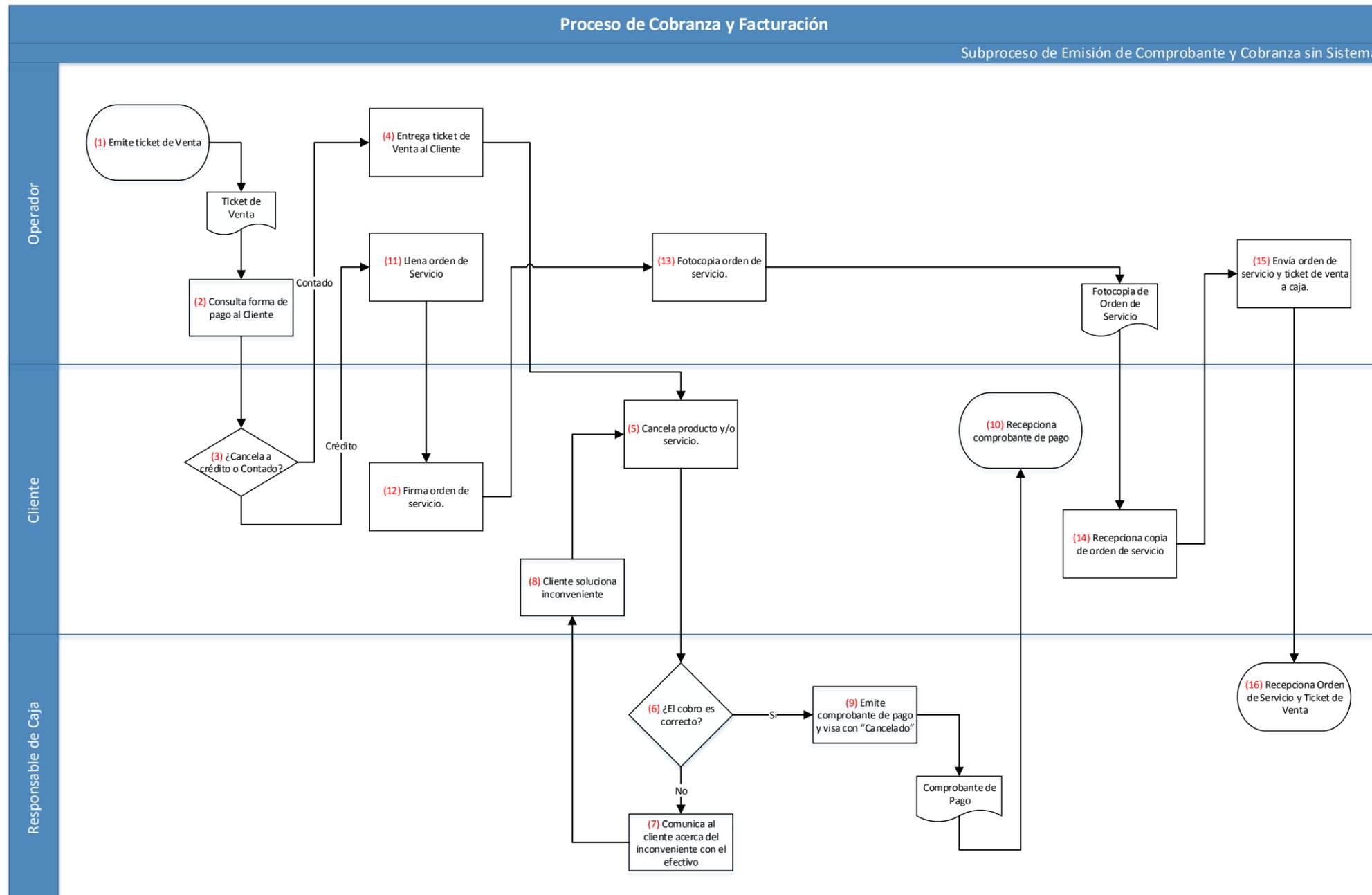


Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.2.7 Diagrama de Procesos de Cobranza y Facturación

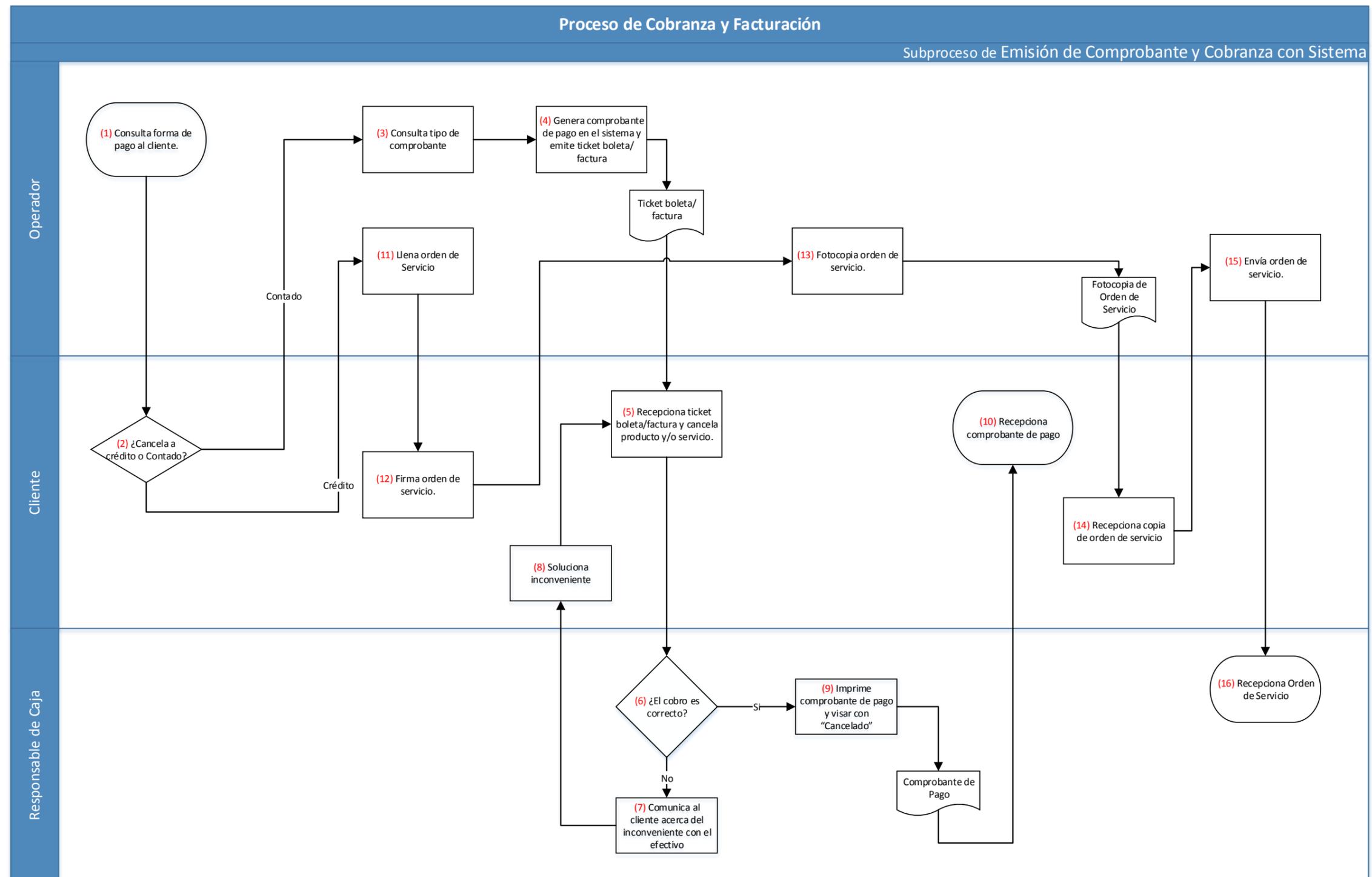
El proceso de Cobranza y Facturación diagrama todos los pasos que se realizan al momento de recibir el efectivo del cliente, la determinación del tipo de comprobante y el cierre de la caja. Por lo que este proceso está dividido en tres subprocesos. El subproceso Emisión de Comprobante y Cobranza con Sistema, el subproceso Emisión de Comprobante y Cobranza sin Sistema; y el subproceso de Cuadre y Reporte de Caja. La diferencia entre los dos subprocesos encargados de emitir el comprobante y cobrar solo radica en que actualmente en la empresa al existir diferentes locales hay uno en el cual cuentan con un software que les permite realizar el proceso de facturación mientras que en el otro este proceso aún se realiza a mano.

Gráfico 55: Diagrama de Procesos de Cobranza y Facturación – Subproceso Emisión de Comprobante y Cobranza sin Sistema



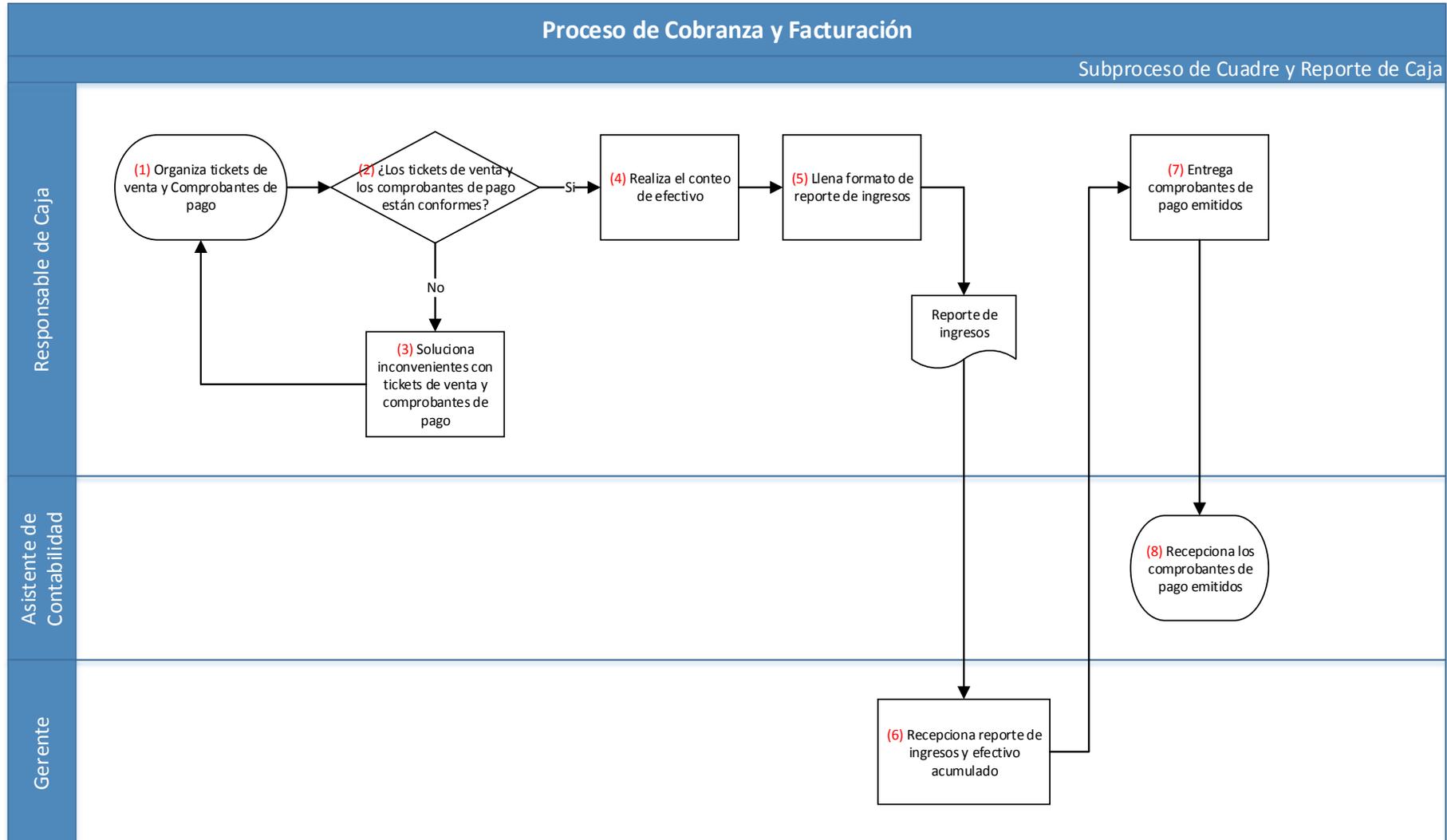
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 56: Diagrama de Procesos de Cobranza y Facturación – Subproceso de Emisión de Comprobante y Cobranza con Sistema



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 57: Diagrama de Procesos de Cobranza y Facturación – Subproceso de Cuadre y Reporte de Caja



Fuente: Elaboración Propia

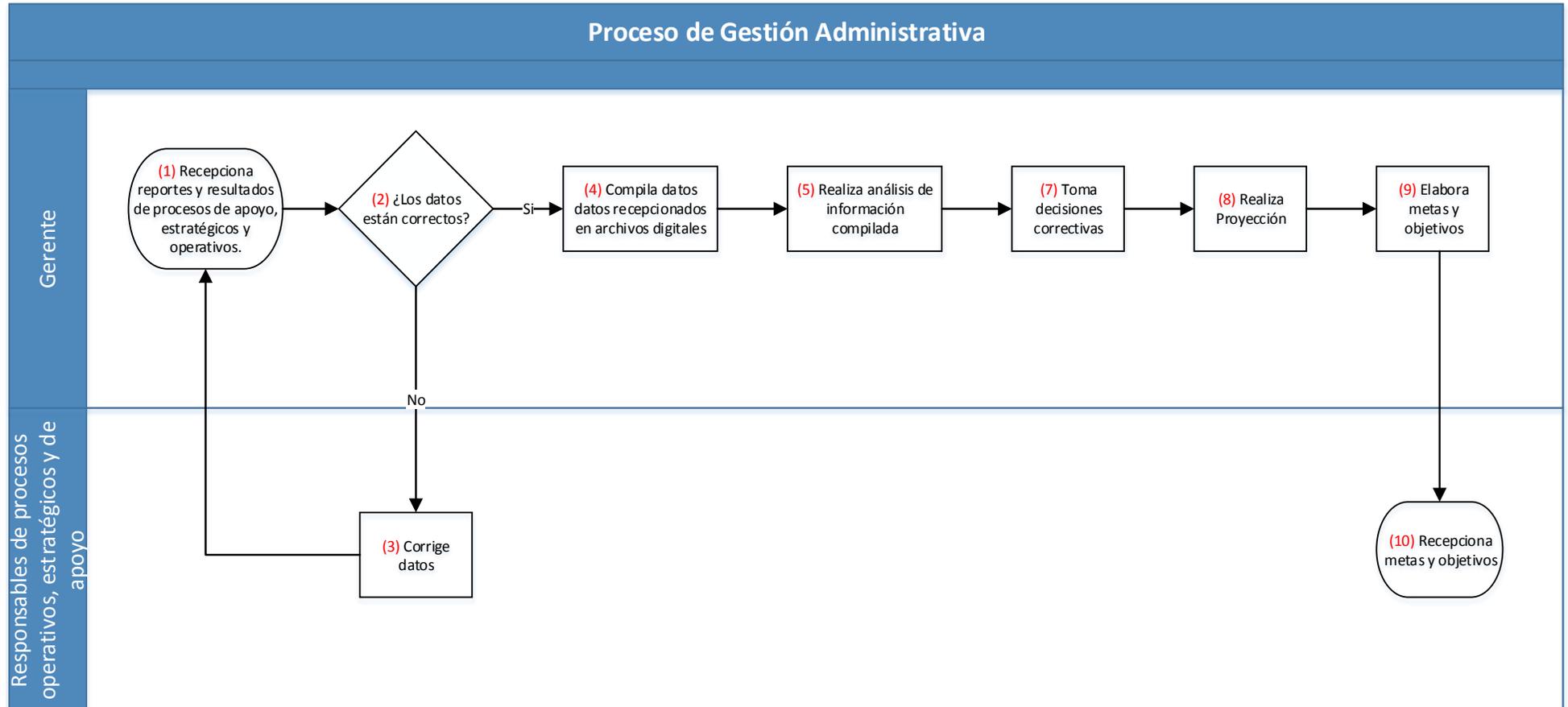
7.1.2.3. Diagrama de Procesos de Dirección

Finalmente, se evaluaron los flujogramas de los procesos de dirección, dentro de los cuales se encuentran los procesos de Gestión Administrativa y Gestión de Atención al Cliente. Es necesario resaltar que si bien los procesos son los establecidos por la empresa, esta no contaba con los flujogramas de los mismos por lo que los investigadores de la presente tesis tuvieron que realizar la diagramación de estos flujogramas.

7.1.2.3.1 Diagrama de Procesos Administrativa

Este proceso efectúa las actividades de recepción y verificación de los reportes, registros y documentos de gestión de la empresa ante los cuales realiza un análisis y posteriormente determina ciertos objetivos o metas a realizar, estos no se documentan tan solo se trabajan a manera verbal por lo que luego no se puede verificar el nivel de cumplimiento de los mismos.

Gráfico 58: Diagrama de Procesos de Gestión Administrativa

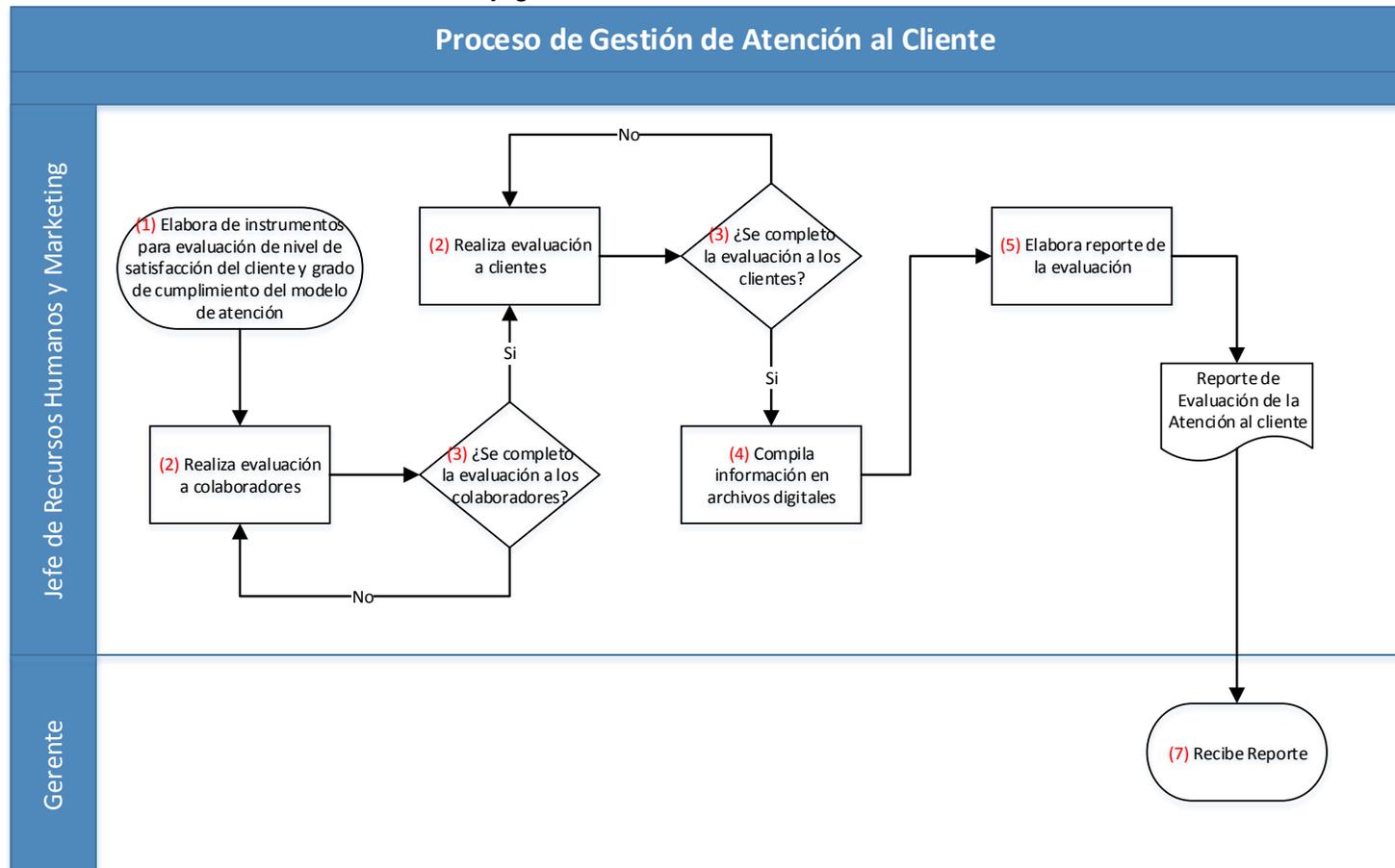


Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.3.2 Diagrama de Procesos de Gestión de Atención al Cliente

El proceso de Gestión de Atención al Cliente se enfoca en evaluar, controlar y actualizar el modelo de atención al cliente desarrollado en la empresa que está estipulado en el Manual de Atención con Calidad OfficePerú. Se realizan evaluaciones tanto al personal como a los clientes.

Gráfico 59: Flujograma Proceso de Gestión de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3: PROPUESTA DE DIAGRAMAS DE PROCESOS

Como ya se mencionó anteriormente, para fines de la investigación sólo se presentaran las mejoras, controles y evaluaciones de los procesos operativos por tema de tiempo. Para poder realizar cambios en los procesos y que estos sean reflejados como resultados en las actividades de la empresa se trabajaron propuestas de nuevos flujogramas agregando o quitando algunas actividades, pasos, participantes o recursos en cada uno de ellos.

7.1.2.4. Diagrama de Procesos Operativos

7.1.2.4.1 Diagrama de Procesos Gestión Comercial

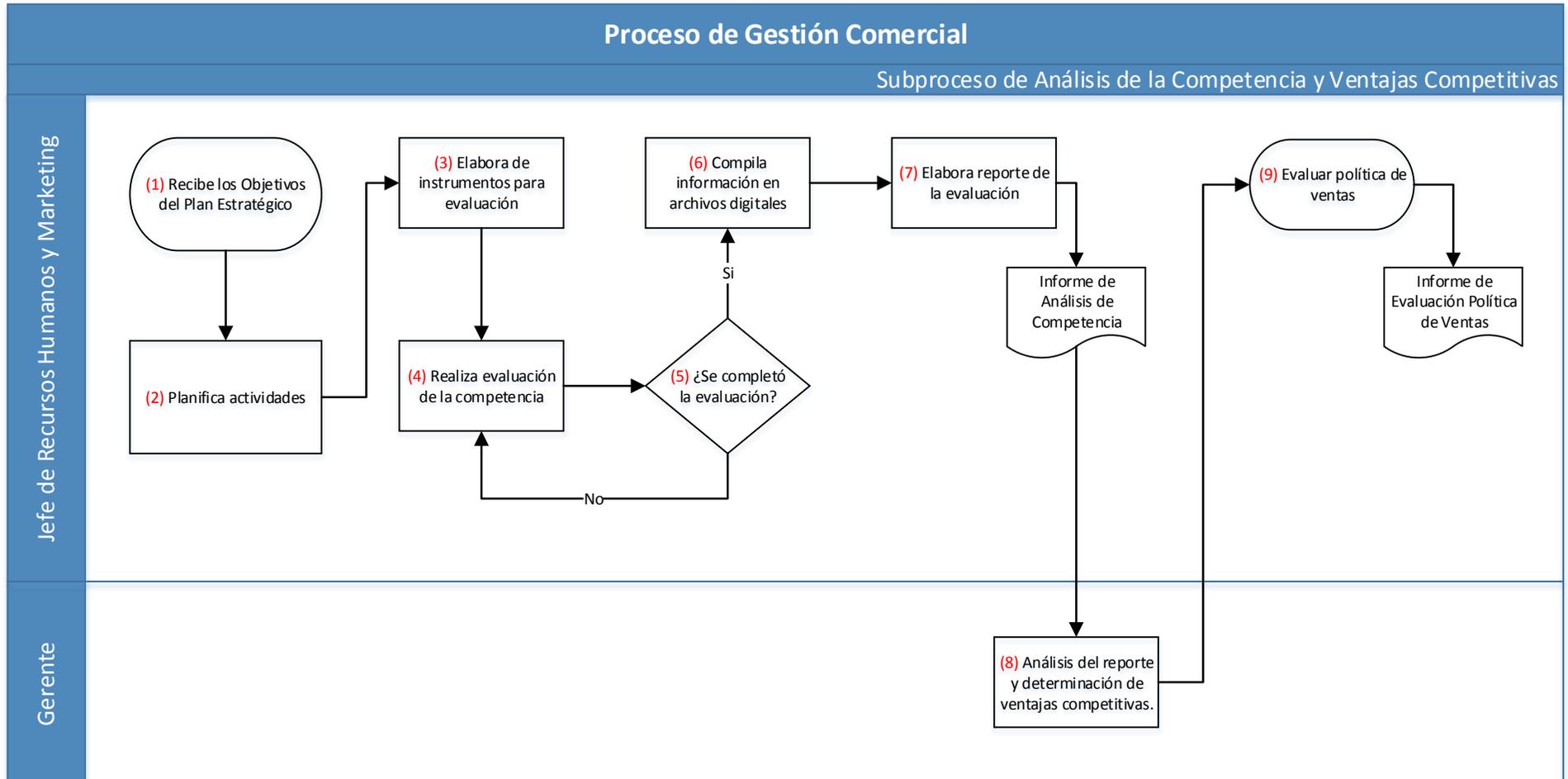
El proceso de Gestión Comercial se dividió en 3 subprocesos: Análisis de la Competencia y Ventajas Competitivas; Atención al Cliente y Evaluación de la Satisfacción de las Necesidades del Cliente.

El Análisis de la Competencia y Ventajas Competitivas (Gráfico 43), se centraban en organizar, planificar y ejecutar estudios periódicos de la competencia para determinar algunas diferencias entre la empresa Andina, Servicios y Representaciones, y otras empresas del mismo rubro. También elaborar un informe que contenga los resultados obtenidos y derivarlo a gerencia.

En el Gráfico 44, podemos caer en cuenta de que la Atención al Cliente es el proceso básico dentro de los Procesos Operativos ya que a través de este, identificamos y seleccionamos las necesidades de los clientes así como brindar alternativas de solución ante necesidades que nosotros no podamos cubrir. Este es el primer eslabón de la cadena de procesos operativos.

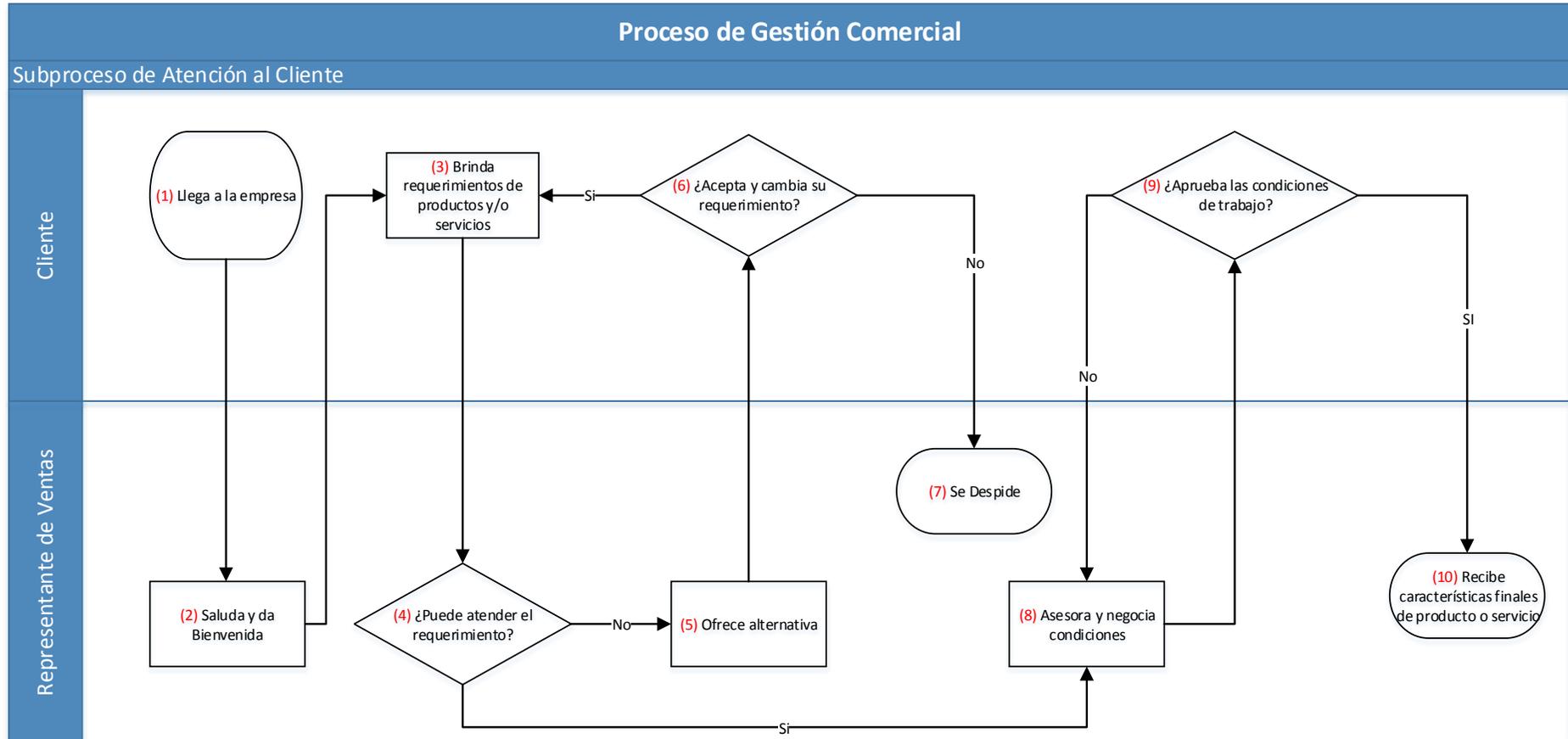
El tercer subproceso del proceso de Gestión Comercial es el Subproceso de Evaluación de la Satisfacción de las Necesidades del Cliente se enfoca en las actividades que en el Mapa de Procesos anterior lo realizaba el Proceso de Gestión de Atención al Cliente en los Procesos de Dirección. Además como vemos en el Gráfico 45, de realizar los reportes los cuales tienen que ser presentados a gerencia.

Gráfico 60: Diagrama de Procesos Gestión Comercial (Subproceso de Análisis de la Competencia y Ventajas Competitivas)



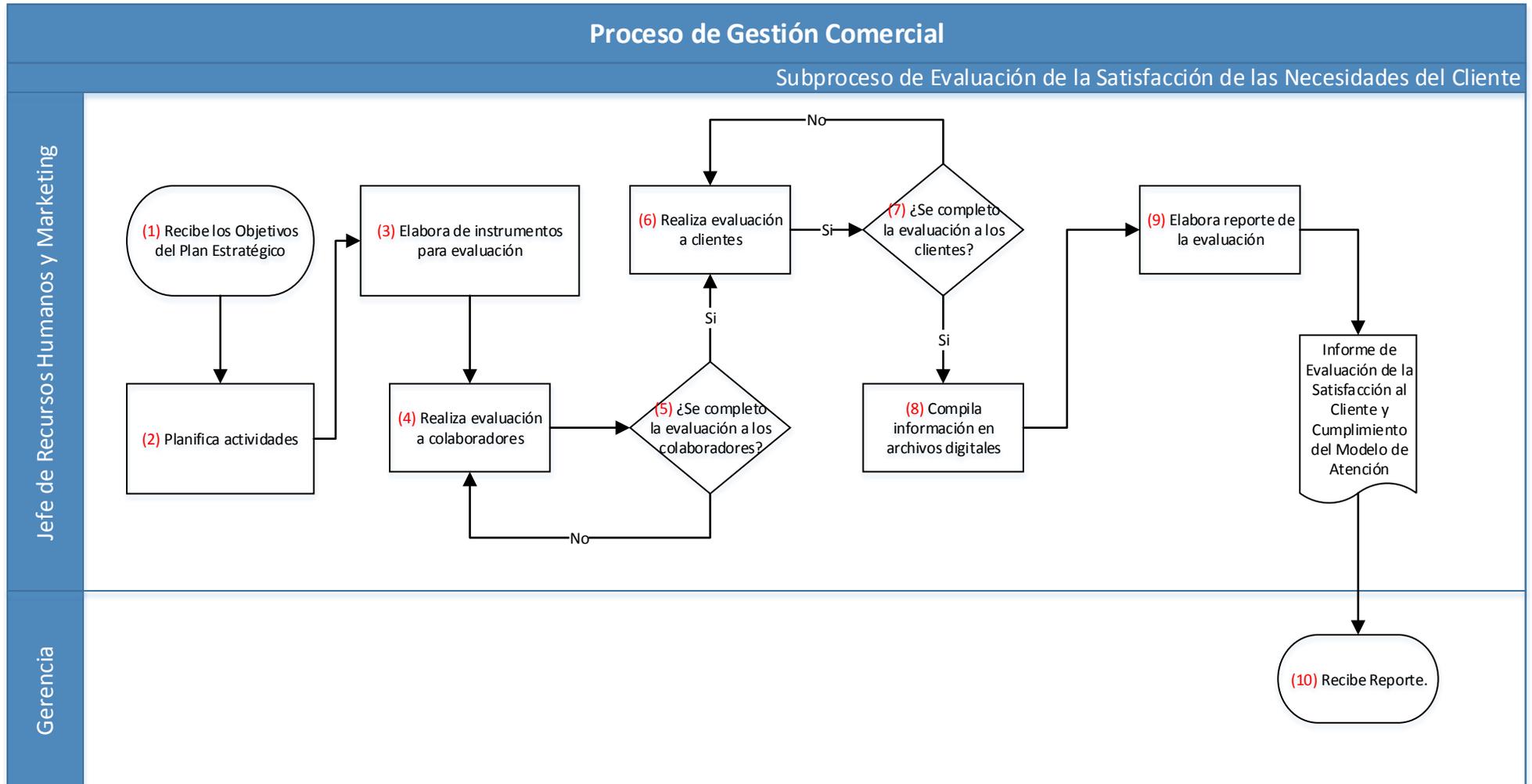
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 61: Diagrama de Procesos de Gestión Comercial (Subproceso de Atención al Cliente)



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 62: Diagrama de Procesos de Gestión Comercial (Subproceso de Evaluación de la Satisfacción de las Necesidades del Cliente)



Fuente: Elaboración Propia

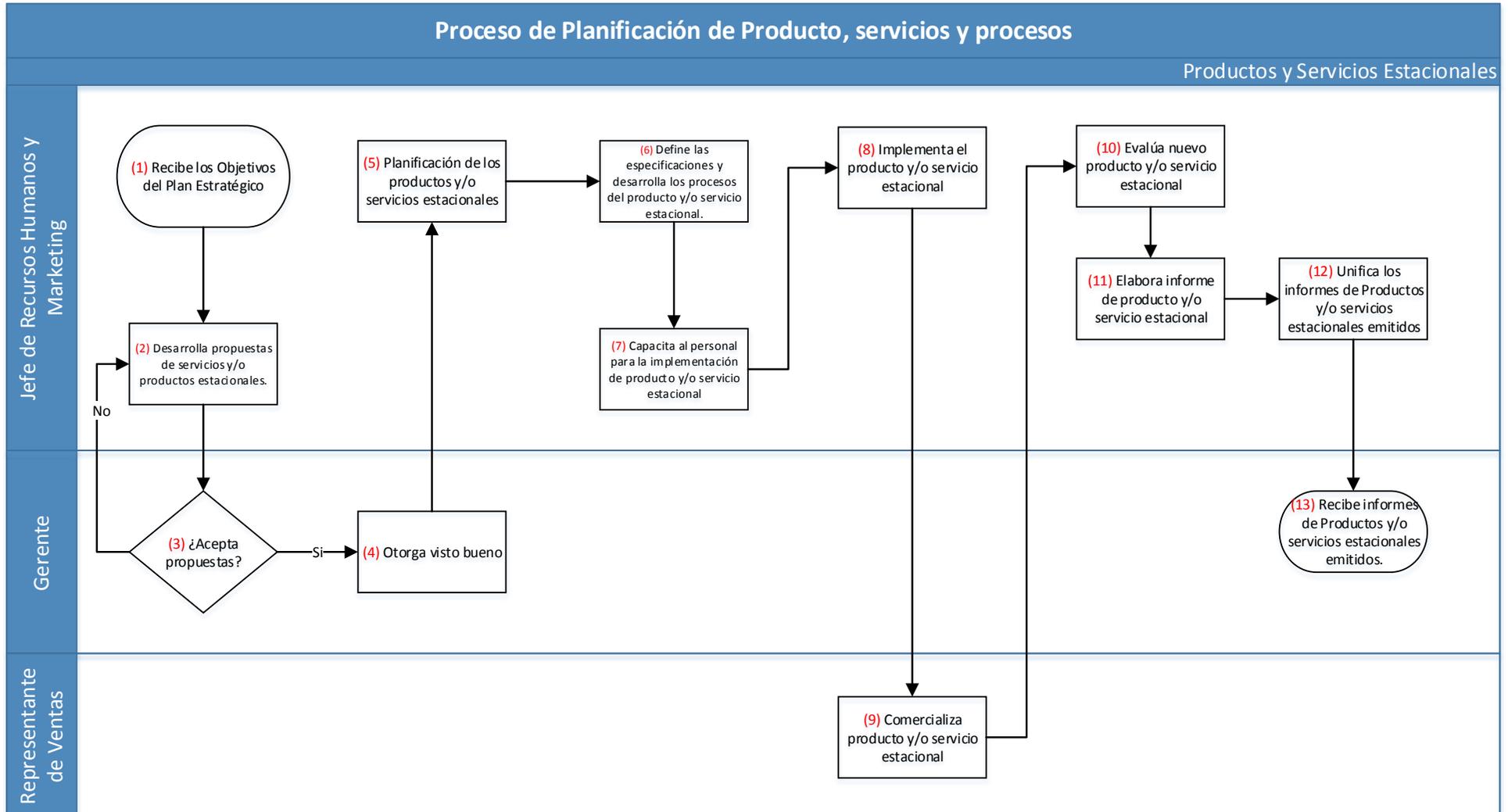
7.1.2.4.2 Diagrama de Procesos Planificación de Productos, Servicios y Procesos

La Norma NA 0079 exige es establecer un proceso que nos permita planificar, diseñar, desarrollar, ejecutar y evaluar nuevos productos y servicios; y al mismo tiempo sus procesos de elaboración. La empresa al dedicarse a la comercialización de productos y prestación de servicios tiene oportunidad de generar servicios y productos estacionales solo por fechas especiales como carnavales, día de la madre, día del padre, navidad, etc. Por lo que en el Proceso de Planificación de Productos, Servicios y Procesos se dividen enfocados en crear nuevos productos y servicios o en generar productos y servicios estacionales.

Como podemos visualizar en el Gráfico 46, en el proceso están incluidas actividades de planificación de productos, desarrollo y capacitación al personal de los mismos. Pero también las actividades de control necesarias como son la evaluación y emisión de reportes que son presentados a gerencia. Con esto se busca poder llevar un control de como se planifican los productos y servicios estacionales y al mismo tiempo cuantificar los beneficios obtenidos de los mismos.

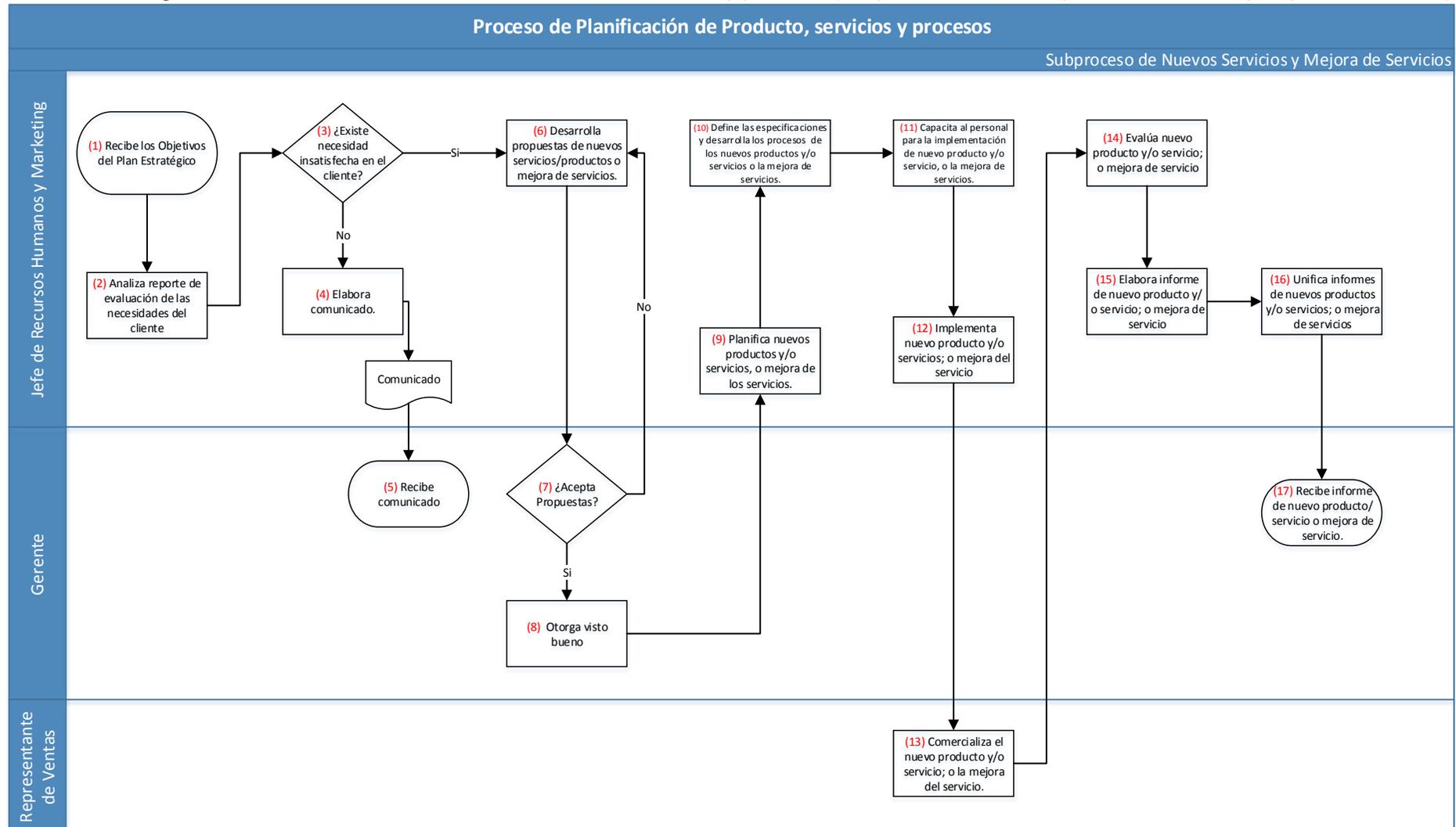
Por otra parte, el Gráfico 47, muestra que el proceso inicia con un análisis de las evaluaciones de satisfacción al cliente mediante las cuales puede identificar algunas necesidades insatisfechas para las cuales se pueden mejorar un servicio o en todo caso introducir un nuevo producto o crear un nuevo servicio. Excluyendo este primer punto, el proceso es muy similar al proceso anterior e igual tiene como planificar, desarrollar, capacitar y evaluar los resultados.

Gráfico 63: Diagrama de Procesos de Planificación de Producto, servicios y procesos (Subproceso de Productos y Servicios Estacionales)



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 64: Diagrama de Procesos de Planificación de Producto, servicios y procesos (Subproceso de Nuevos productos/servicios y Mejora de Servicios)



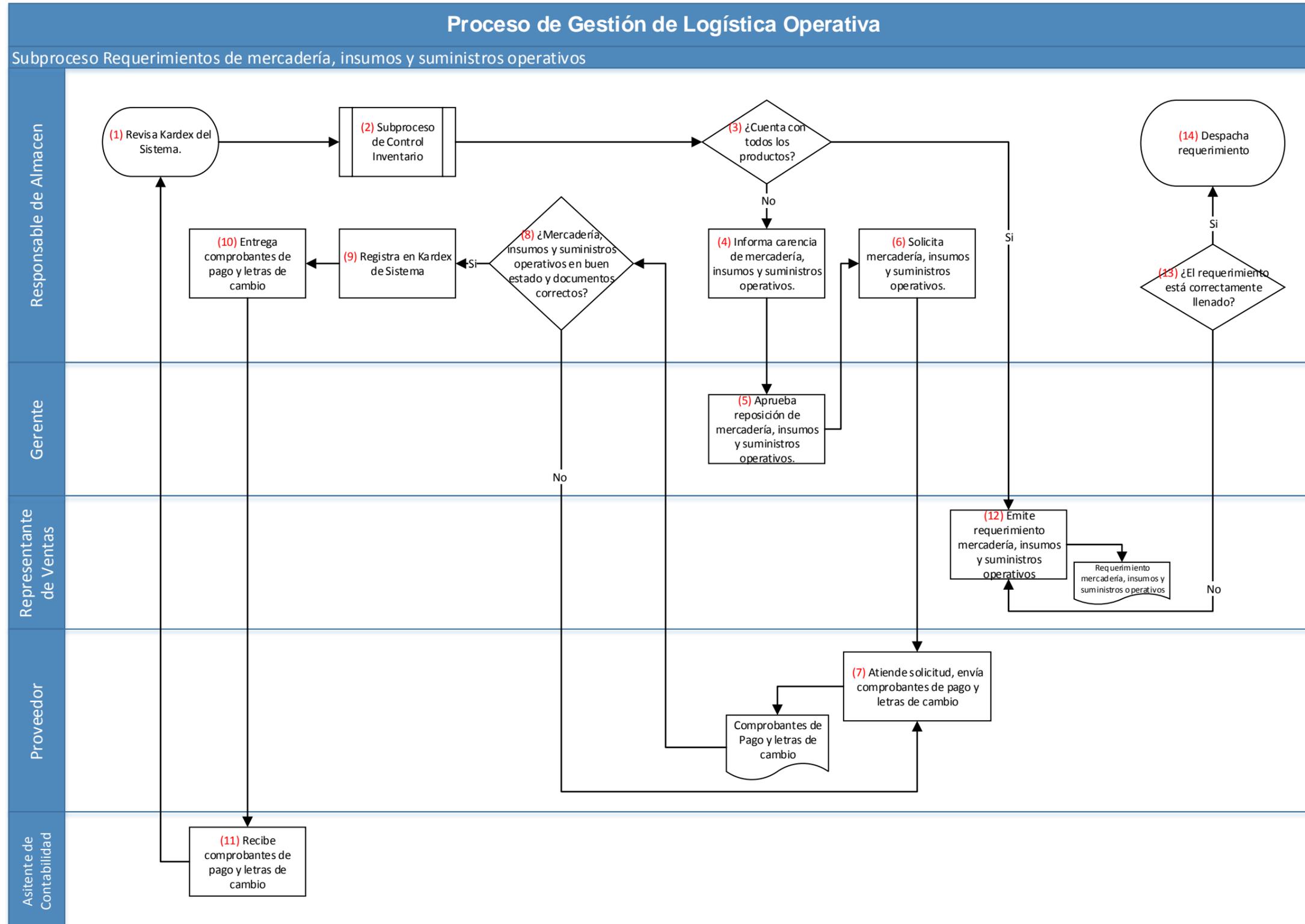
Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.4.3 Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa

Este proceso se mantiene tal cual a su predecesor original, sin embargo interactúan ambos subprocesos:

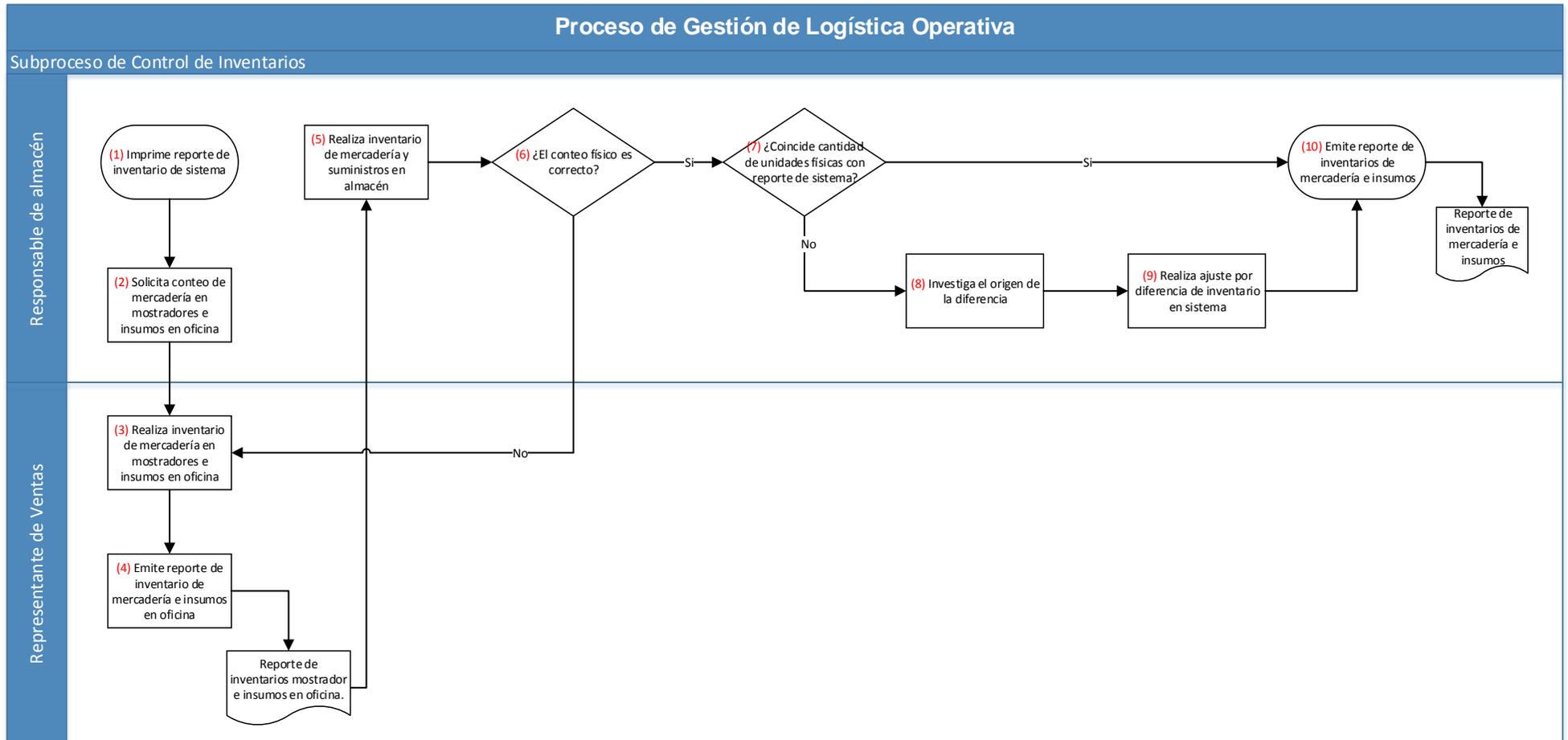
El Subproceso Requerimientos de mercadería, insumos y suministros operativos ahora incluye dentro de sus actividades al Proceso de Control de Inventarios mediante el cual mantiene actualizado su kardex y de esta manera facilitar el trabajo de al momento de realizar requerimientos. El Gráfico 48 muestra el nuevo diagrama del proceso de requerimientos de mercadería, insumos y suministros operativos; por otra parte, el proceso de Gestión de Inventarios, no se ha modificado pero con inclusión de este como subproceso en el anterior proceso mencionada, ayuda a que se cumplan de mejor manera los objetivos de este proceso.

Gráfico 65: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa (Subproceso Requerimiento de Mercadería, insumos y suministros operativos)



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 66: Diagrama de Procesos de Gestión de Logística Operativa (Subproceso de Control de Inventarios)



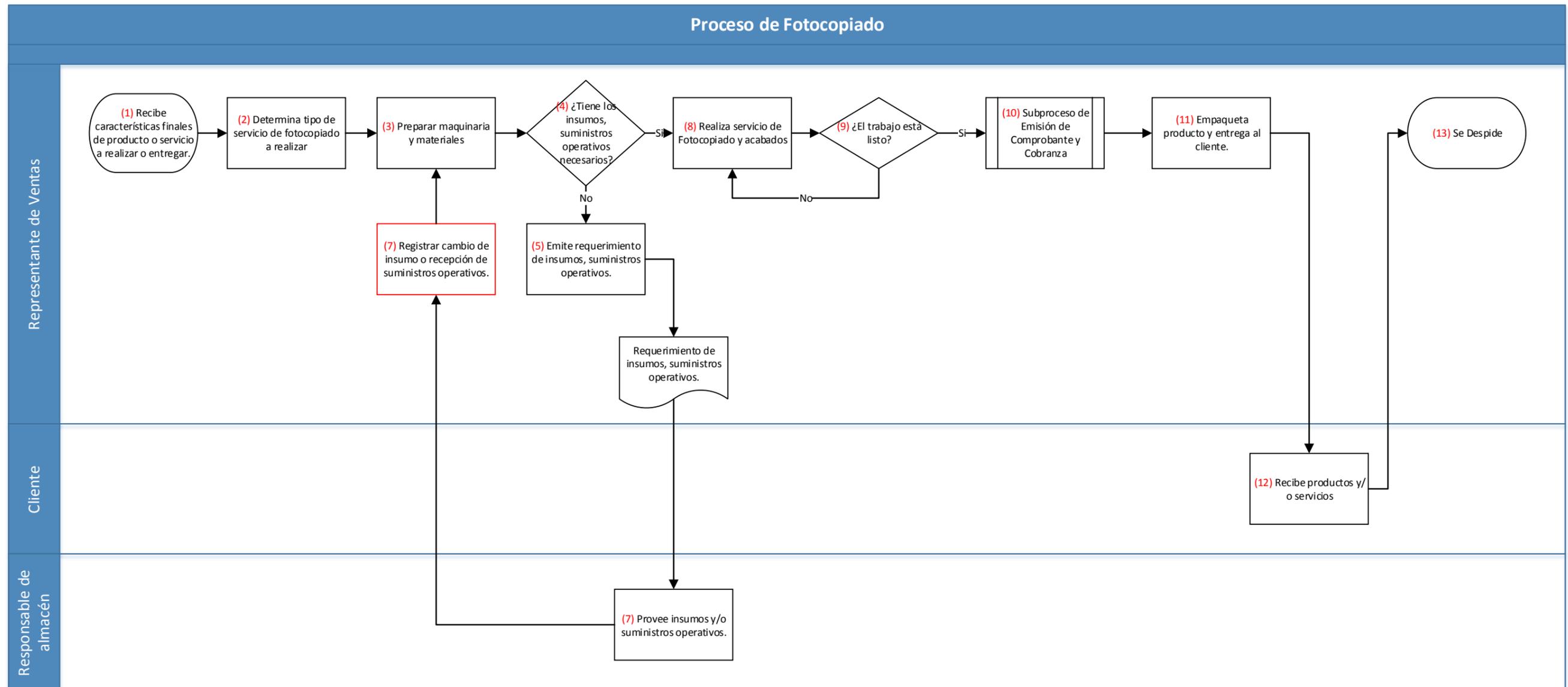
Fuente: Elaboración Propia

7.1.2.4.4 Diagrama de Procesos Fotocopiado, Impresiones, Comercial, Fotografía, Publicidad e Identificación.

El resto de procesos Operativos son similares por lo que los cambios aplicados a uno se replican sobre todos. Esto se debe a que al ser procesos de primera línea los requerimientos, recursos, insumos e incluso el producto pueden ser completamente distintos pero el proceso de ejecución es el mismo.

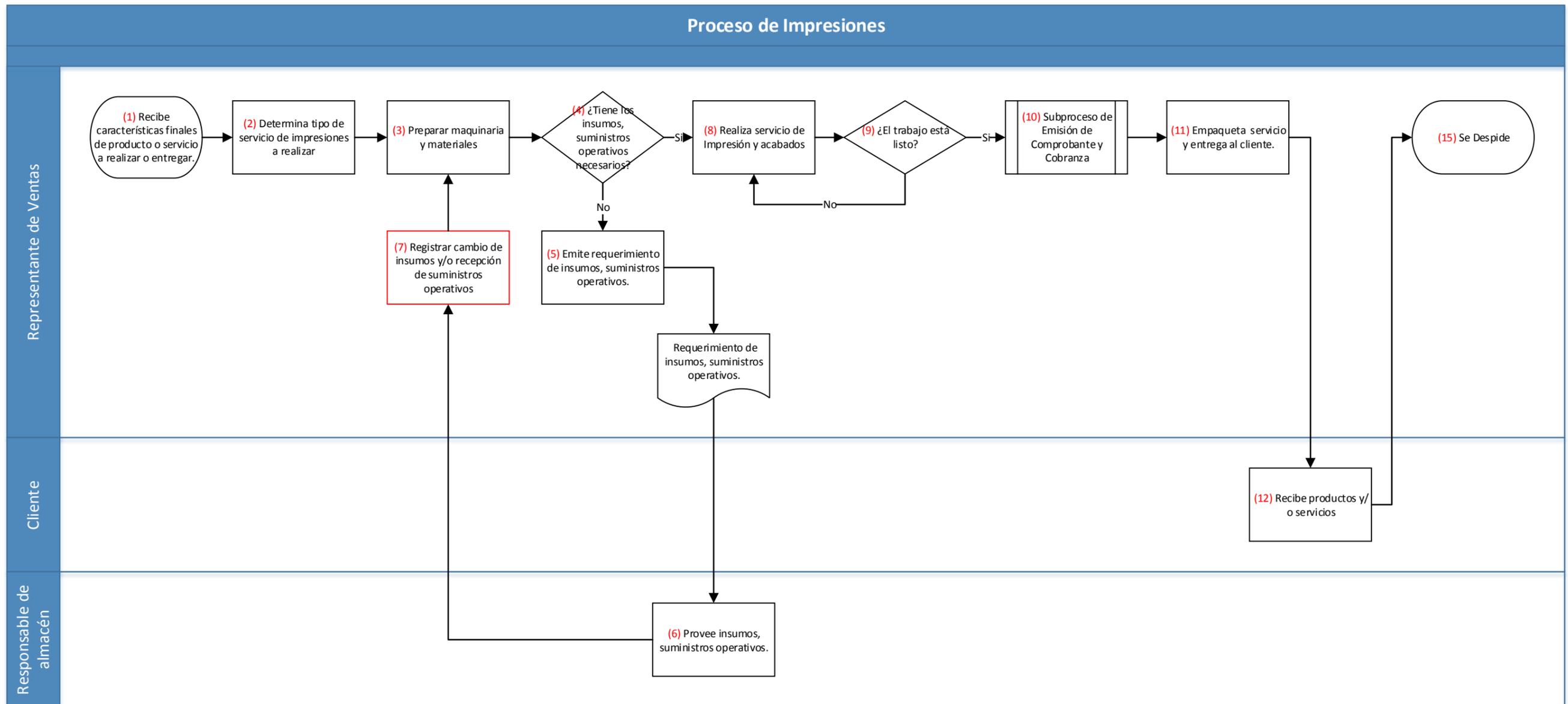
Las mejoras propuestas en estos procesos es incluir al Proceso de Facturación y Cobranza como un subproceso lo cual permite unir las actividades de empaquetado dentro del mismo proceso de ejecución del servicio. Además, se generó la actividad de Registrar los Cambios de Insumos y Recepción de Suministros Operativos y en caso del Proceso Comercial el Registros de recepción de Mercadería, Insumos y Suministros Operativos.

Gráfico 67: Diagrama de Procesos de Fotocopiado



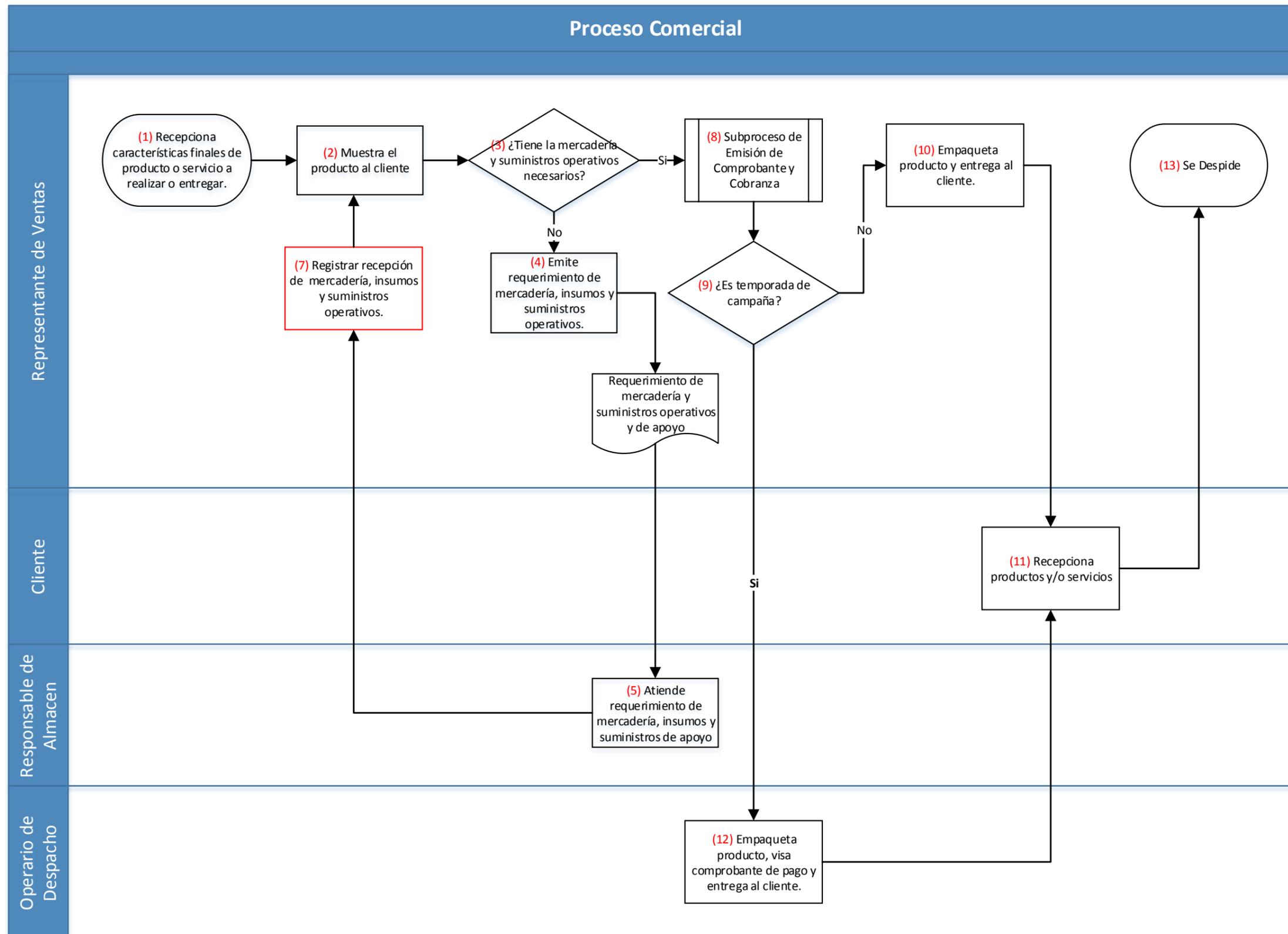
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 68: Diagrama de Procesos de Impresiones



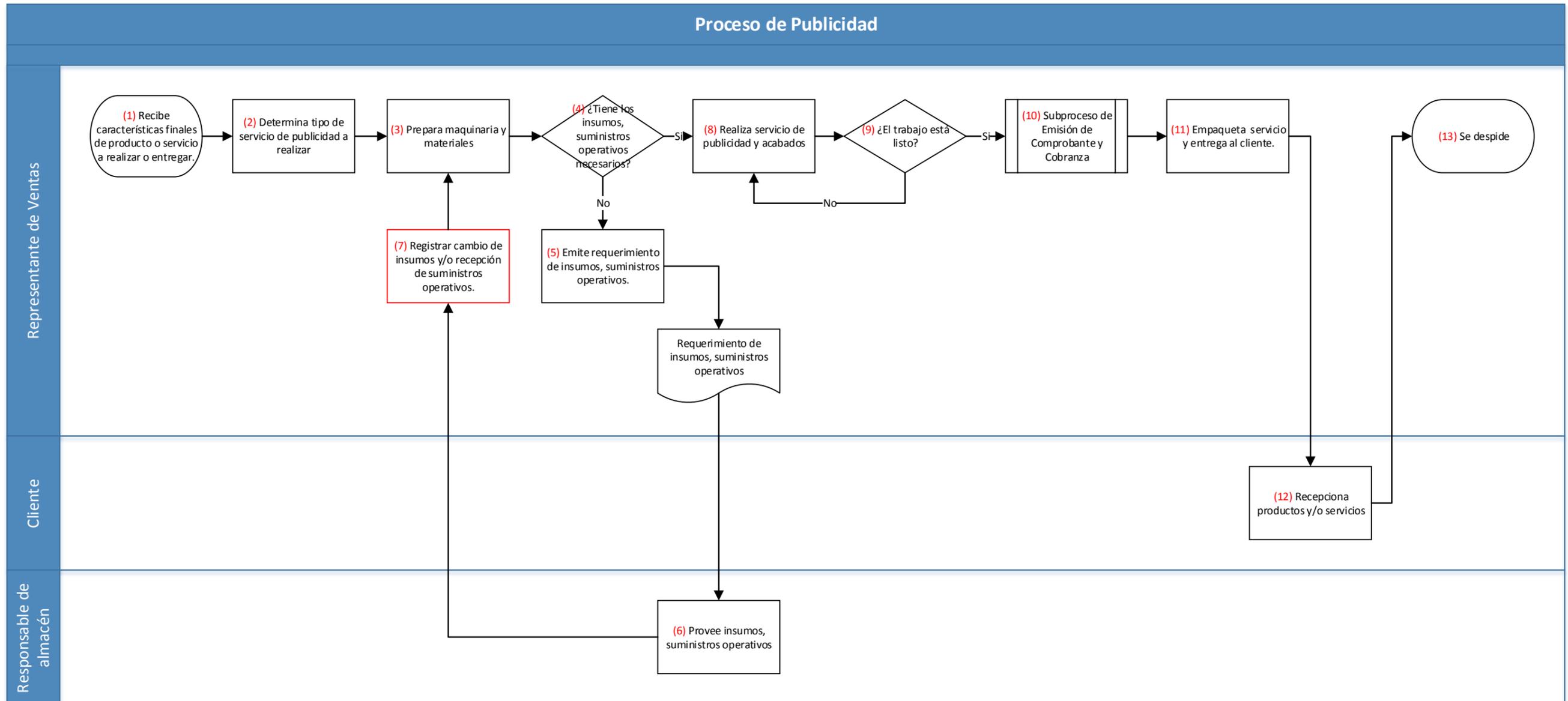
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 69: Diagrama de Procesos Comercial



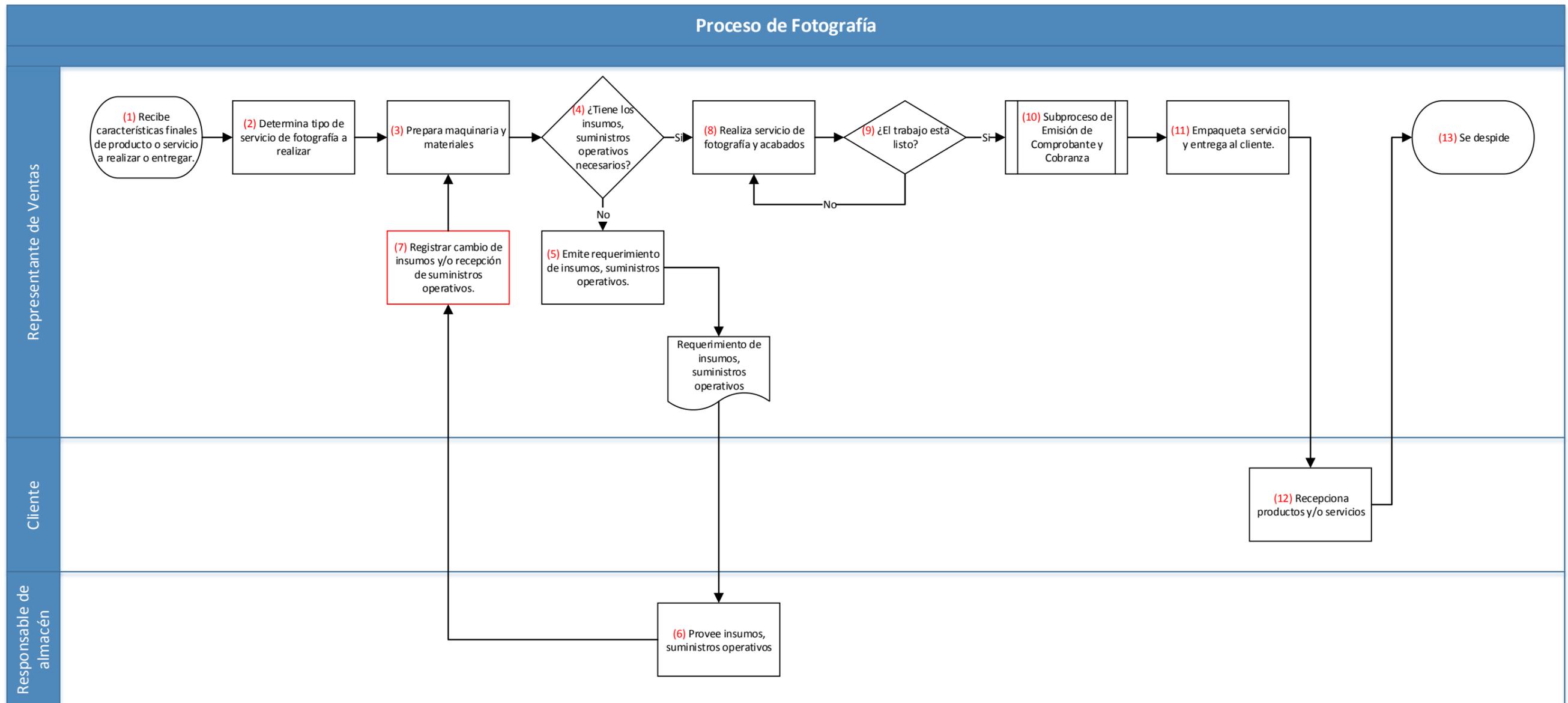
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 70: Diagrama de Procesos de Publicidad



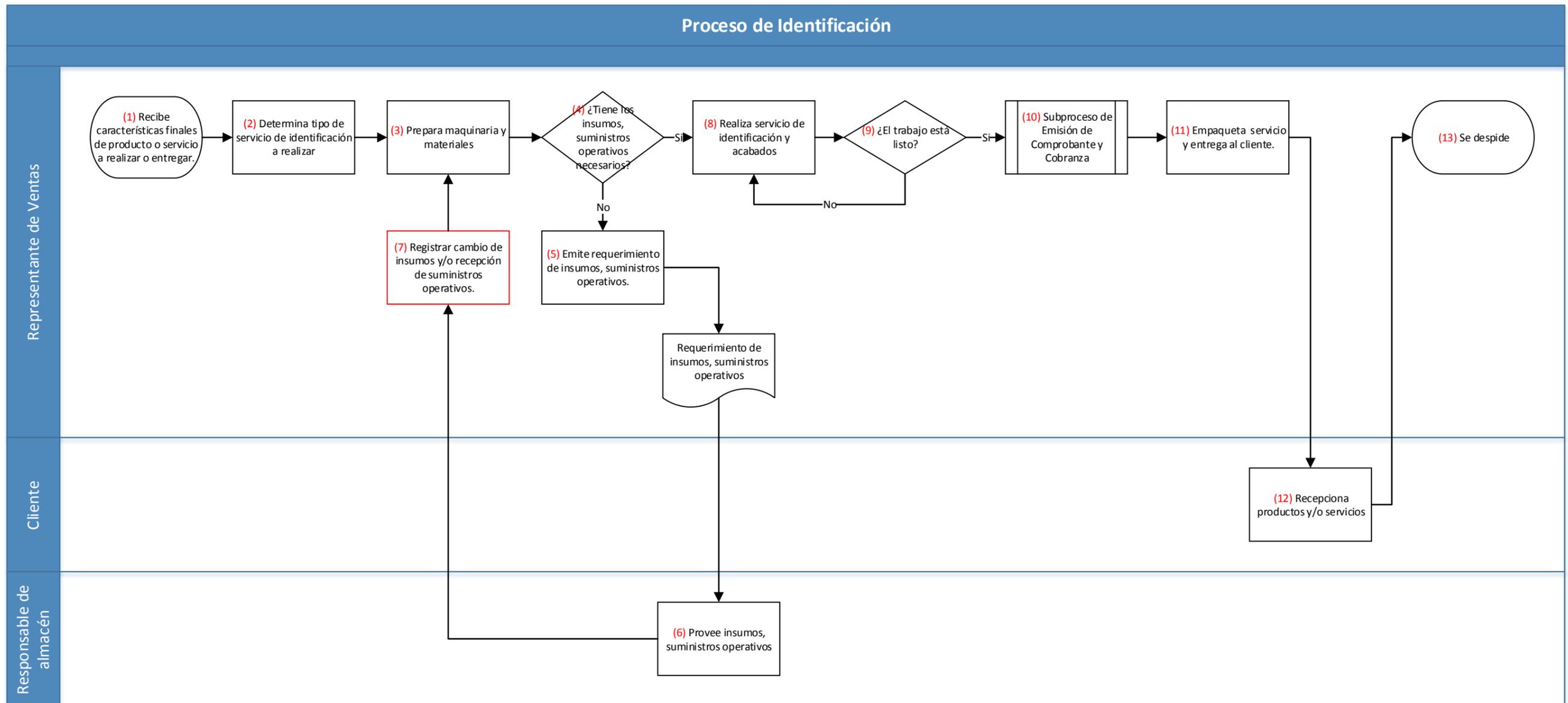
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 71: Diagrama de Procesos de Fotografía



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 72: Diagrama de Procesos de Identificación



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 03: ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Buenos días/ buenas tardes/ buenas noches la presente encuesta es parte de una investigación, cuyo objetivo es conocer el servicio y la calidad de atención al cliente en esta empresa. Nos gustaría conocer su opinión a fin de poder brindarle un mejor servicio. Recuerde que la información que nos proporcione será exclusivamente para fines de esta investigación y estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su colaboración y apoyo.

<p>1. PREGUNTAS DE CONTROL</p> <p>a. Sexo</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Masculino ii. Femenino <p>b. Edad:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. De 18 a 25 años ii. De 25 a 35 años iii. De 35 a 45 años iv. De 45 a 55 años v. De 55 a más <p>c. Ocupación:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Estudiante ii. Técnico Dependiente iii. Técnico Independiente iv. Profesional Dependiente v. Profesional Independiente <p>d. Institución:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Empresas Privadas ii. Empresas Públicas iii. Organizaciones sin fin de lucro (ONG) iv. Institutos Educativos v. Centros Médicos vi. Otro: _____ <p>e. Servicios: (Puede marcar más de una)</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Fotocopiado B/N y Color ii. Impresión B/N y Color iii. Fotocopiado de Planos iv. Ploteado de Planos v. Impresión de Fotos vi. Escaneados vii. Gigantografía viii. Laminados ix. Sellos x. Otro: _____ <p>f. Productos: (Puede marcar más de una)</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Papelería ii. Insumos y consumibles iii. Artículos de Oficina iv. Artículos Escolares v. Artículos de identificación vi. Artículos Publicitarios 	<p>2. FACTOR I: Atención al cliente</p> <p>a. Cuando llego a la empresa, la persona que lo atendió lo saludo</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Sí ii. No <p>b. Cuando se retiró de la empresa, la persona que lo atendió se despidió</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Sí ii. No <p>c. Cuando fue atendido en la empresa la persona que lo atendió lo hizo con amabilidad y cordialidad</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Muy en desacuerdo ii. En desacuerdo iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo iv. De acuerdo v. Muy de acuerdo
	<p>3. FACTOR II: Servicio al cliente</p> <p>a. Al momento de llegar a la empresa, la atención que recibió en la empresa fue rápida.</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Muy en desacuerdo ii. En desacuerdo iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo iv. De acuerdo v. Muy de acuerdo <p>b. El servicio o trabajo que realizo en la empresa fue entregado en el tiempo establecido.</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Muy en desacuerdo ii. En desacuerdo iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo iv. De acuerdo v. Muy de acuerdo <p>c. La persona que lo atendió tiene un amplio conocimiento de los servicios que le ofrece</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Muy en desacuerdo ii. En desacuerdo iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo iv. De acuerdo v. Muy de acuerdo

Sigue a la siguiente página...

<p>d. La persona que lo atendió le ofrece soluciones a sus problemas de manera eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Muy en desacuerdo ii. En desacuerdo iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo iv. De acuerdo v. Muy de acuerdo <p>e. La persona que lo atendió tiene la predisposición para atenderlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Muy en desacuerdo ii. En desacuerdo iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo iv. De acuerdo v. Muy de acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> iii. Regular iv. Bueno v. Muy Bueno <p>d. Los requisitos y/o características pactadas sobre el producto y/o servicio ¿fueron cumplidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Muy en desacuerdo ii. En desacuerdo iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo iv. De acuerdo v. Muy de acuerdo <p>e. La empresa está constantemente ¿innovando o mejorando sus productos o servicios?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Muy en desacuerdo ii. En desacuerdo iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo iv. De acuerdo v. Muy de acuerdo
<p>4. FACTOR III: Producto</p> <p>a. De manera general, ¿cómo calificaría el producto y/o servicio recibido?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Muy Malo ii. Malo iii. Regular iv. Bueno v. Muy Bueno <p>b. Cuando recibe un trabajo realizado en la empresa y se le entrega en un empaque</p> <p>c. ¿Cómo calificaría el empaque de los productos?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Muy Malo ii. Malo 	<ul style="list-style-type: none"> iii. Regular iv. Bueno v. Muy Bueno <p>f. De manera general, cómo calificaría la calidad de los productos o servicios brindados en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Muy Malo ii. Malo iii. Regular iv. Bueno v. Muy Bueno

ANEXO 04: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA (Alfa de Crombach)

Validación de test

Alfa de Crombach

Estará formado por un conjunto de ítems combinables aditivamente para hallar una puntuación global. (Las puntuaciones se suman y dan un total que es el que se interpretara.)

Todos los ítems miden la misma característica deseada en la misma dirección. Es decir, los ítems mide cada una de las escalas tienen el mismo sentido de respuesta.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α	Alfa de Cronbach
K	Número de Ítems
v_i	Varianza de cada ítem
v_t	Varianza Total

Entonces:

k	13
$\sum v_i$	14,30
v_t	49,01

$$\alpha = \frac{13}{12} \left[1 - \frac{14.30}{49.01} \right]$$

α de crombach	0,767
--	-------

El α de crombach es mayor a 0.75, su valor de 0.767 confirma la validez del instrumento empleado para la recolección de datos, es decir que el instrumento es válido por mantener una baja variabilidad entre ítems.

ANEXO 05: GUÍA DE PAUTAS ENTREVISTA DE ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ANDINA SERVICIOS Y REPRESENTACIONES

Lugar: Jr. Del Comercio 732 - Cajamarca

Entrevistador: Ricardo Manay Mendoza/Nataly Mestanza Guanilo

Entrevistados: Ricardo Manay Saenz / Miguel Manay Mendoza / Irma Mendoza Cabrera / Milagros Mendoza Cabrera / Ivan Gonzales Briones / Hernán Gonzales Briones / Ruth Cerquin Trigoso / Cesar Torres Linchan

Introducción

La presente entrevista se realizara con fin de poder conocer con mayor eficacia la realidad organizacional de la empresa Andina, Servicios y Representaciones EIRL, por lo cual se realizaran algunas consultas con respecto a la organización, su estructura, el clima laboral, etc.

Preguntas

1. CLIMA LABORAL

- a. ¿Qué opina de la empresa Andina, Servicios y Representaciones?
- b. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
- c. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
- d. ¿Le agrada el trabajo que realiza en la empresa?
- e. ¿Cómo ve su futuro en la empresa?

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- a. ¿Cuál es el puesto que usted ocupa dentro de la organización?
- b. ¿Conoce cuáles son sus funciones en el puesto?
- c. ¿Conoce el organigrama de la organización?

3. COMUNICACIÓN

- a. ¿Cómo es la comunicación en la organización?
- b. ¿Cuán fácil es poder comunicarse con los empleados?
- c. ¿Qué cree que faltaría mejorar para mejorar la comunicación de la empresa?

4. ATENCIÓN AL CLIENTE

- a. ¿Cuán importante es el cliente para usted?
- b. ¿Cuán importante es el cliente para la empresa?
- c. ¿Cómo calificaría usted la atención que brinda la empresa al cliente?

5. PROVEEDORES

- a. ¿Cómo es el proceso de selección a proveedores? (criterios de selección)
- b. ¿Cómo es el Control de calidad en la empresa?
- c. ¿Conocen cuál es el periodo de rotación de inventarios?
- d. ¿Manejan un control de la forma y tiempo de pago a los proveedores?
- e. ¿Existen o han existido problemas con los proveedores?

6. FINANZAS

- a. ¿Cree que la organización es económicamente estable?
- b. La rentabilidad que genera la organización ¿es la esperada para las proyecciones?
- c. ¿Cómo se maneja la política de inversiones en la organización?
- d. ¿Cómo se maneja los presupuestos anuales en la organización?
- e. ¿Cree que el entorno económico actual de la organización es favorable para el crecimiento de la empresa?

7. GOBIERNO

- a. ¿La situación política actual del país es favorable para la organización?
- b. ¿El gobierno cumple un papel importante en el desarrollo de la organización?

8. ENTORNO

- a. ¿Cómo ve la sociedad a la organización?
- b. ¿La empresa es valorada como una organización socio responsable?
- c. ¿La sociedad cumple un papel importante en el desarrollo de la organización?

ANEXO 09: FICHA DE REGISTROS DE REQUERIMIENTOS DE MERCADERÍA Y SUMINISTROS

REGISTRO DE REQUERIMIENTOS DE MERCADERIA Y SUMINISTROS

EMPRESA

ANDINA SERVICIOS Y REPRESENTACIONES EIRL

12-2014

DIA	MES							
	SETIEMBRE	TIEMPOS	OCTUBRE	TIEMPOS	NOVIEMBRE	TIEMPOS	DICIEMBRE	TIEMPOS
01	0		1	15	FERIADO		2	14
02	2	18	2	14	DOMINGO		1	16
03	1	21	1	16	1	18	1	19
04	1	19	1	18	1	20	0	
05	0		DOMINGO		2	15	0	
06	0		3	15	0		0	
07	DOMINGO		0		2	13	DOMINGO	
08	1	23	FERIADO		1	17	FERIADO	
09	2	23	0		DOMINGO		0	
10	1	16	2	12	1	19	0	
11	1	19	1	15	0		1	21
12	1	20	DOMINGO		1	22	0	
13	0		1	17	0		1	17
14	DOMINGO		1	14	1	20	DOMINGO	
15	2	20	1	13	1	21	0	
16	1	23	1	16	DOMINGO		0	
17	1	20	0		2	16	0	
18	2	27	0		2	15	1	16
19	1	19	DOMINGO		1	19	1	15
20	0		0		0		1	
21	DOMINGO		1	18	1	19	DOMINGO	
22	0		0		1	21	0	
23	1	28	0		DOMINGO		0	
24	2	18	1	19	2	15	FERIADO	
25	3	19	0		1	21	FERIADO	
26	0		DOMINGO		0		0	
27	1	18	1	16	0		0	
28	DOMINGO		0		1	16	DOMINGO	
29	2	16	0		1	18	2	16
30	1	24	1	16	DOMINGO		1	15
31	0				1	15		
TOTAL	27	389	19	234	24	339	12	149
Promedio Requerimientos x Día	1.00	15.00	1.00	13.00	1.00	15.00	1.00	13.00
Días Laborados	27		25		25		23	
Cant. Requerimientos	19		15		19		9	

ANEXO 11: FICHA CONTROL DE TICKETS DE VENTA POR SERVICIOS

CONTROL DE TICKETS DE VENTA

EMPRESA

ANDINA SERVICIOS Y REPRESENTACIONES EIRL

2014

DIA	MES			
	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Copias				
Impresiones				
Carnet/Visa/Pasaporte				
10X15				
13X18				
15X20				
20X30				
Fotos Form Ancho x mt				
Gigantografia				
Grabados				
TOTAL	-	-	-	-

ANEXO 12: PERFILES DE PUESTO

		PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO		Operario Vendedor	
VIGENCIA		06-2015	ASER-0PVE-0614
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza servicio de escaneo • Trabajos de anillados y empastados • Emite requerimientos de insumos y suministros operativos cuando sea necesario. • Apoyo al recepcionar los insumos del encargado de logística de suministros • Correcta generación de tickets al momento de brindar los productos y/o servicios al cliente. • Realiza acabados del servicio según especificaciones del cliente • Evalúa requerimientos del cliente • Ofrece alternativas al cliente (En caso no se cuente con el producto o servicio requerido por el cliente). • Asesora al cliente acerca de los productos o servicios que la empresa ofrece • Comercializa producto o servicio estacional ofrecido por la empresa • Comercializa los nuevos productos y/o servicios, o mejora de los ya existentes • Realiza inventario de mercadería en mostradores e insumos de oficina • Prepara máquinas y materiales para brindar un buen producto/servicio al cliente • Realiza servicio de Impresiones • Realiza servicio de publicidad y acabados • Realiza servicio de fotografía • Realiza servicio de identificación 			
REQUERIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en manipulación de equipos de impresión, fotografía y computación. • Persona responsable, proactivo, puntual. • Trabajo bajo presión. • Capacidad de organización • Orientación a la prestación de servicios • Excelente calidad en atención al cliente • Experiencia mínima de 1 año en atención al cliente • Conocimiento intermedio programas de diseño. • Conocimiento Intermedio de Microsoft Office • Trabajo en equipo 			
DOCUMENTO APROBADO POR		GERENCIA	

		PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO		Responsable de almacén	
VIGENCIA		06-2015	ASER-REAL-0614
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la constante revisión de Kardex del Sistema • Lleva un control del comprobantes de pago y letras de cambio • Verifica mercadería, insumos y suministros operativos se encuentren en buen estado • Informa carencia de mercadería, insumos y suministros, para posteriormente realizar una solicitud de estos. • Recepción de suministros verificando cantidades, descripciones e importes de facturas-órdenes de compra • Realizar la clasificación y almacenamiento de suministros • Realiza inventario de mercadería y suministros en almacén • Verifica que la cantidad de insumos y/o suministros que se encuentren en el sistema, sean los mismos en cantidad que los que se encuentran en físico. • Realiza investigación de el origen de la diferencia (En caso los datos del sistema no concuerden con los productos en físico) • Emite reporte de inventario de mercadería e insumos • Atiende y provee de insumos, suministros operativos a las áreas que lo soliciten 			
REQUERIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Persona responsable, proactivo, puntual y creativo • Trabajo bajo presión. • Capacidad de organización • Orientación a la prestación de servicios • Excelente calidad en atención al cliente • Experiencia mínima de 1 año en atención al cliente • Trabajo en equipo • Conocimiento básico de Microsoft Office. 			
DOCUMENTO APROBADO POR		GERENCIA	

		PERFIL DE PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Recursos y Marketing	
VIGENCIA	06-2015	ASER-JRM-0614
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de objetivos del Plan Estratégico de la empresa • Planificación de actividades a poner en marcha para evaluación de la competencia. • Elaboración de instrumentos para la evaluación de la competencia • Realizar la correcta evaluación del análisis de la competencia • Compila la información en archivos digitales • Elabora reporte de evaluación • Evaluación de resultados • Desarrolla propuestas de servicios y/o productos estacionales • Planificación de los servicios y/o productos estacionales • Define las especificaciones y desarrolla los procesos de los servicios y/o productos estacionales • Capacita al personal para la implementación del servicios y/o productos estacionales • Implementa el servicio y/o producto estacional • Evalúa nuevo servicio y/o producto estacional • Elabora informe de servicio y/o producto estacional • Planificación de actividades a poner en marcha para evaluación de la Satisfacción de las Necesidades del Cliente • Elaboración de instrumentos para la evaluación de la Satisfacción de las Necesidades del Cliente • Realizar la correcta evaluación del análisis de la competencia • Compila la información en archivos digitales • Elabora informe de evaluación de la Satisfacción de las Necesidades del Cliente 		
REQUERIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Persona responsable, proactivo, puntual y creativo • Trabajo bajo presión. • Capacidad de organización • Orientación a la prestación de servicios • Trabajo en equipo • Conocimiento básico de Microsoft Office. 		
DOCUMENTO APROBADO POR	GERENCIA	