



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE A
TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CALL CENTER EN
ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.**

FÁTIMA DE LAS MERCEDES MORALES RODRÍGUEZ

DIRECTOR: ING. RENÉ BUENO

CODIRECTOR: ING. ALCÍVAR JARAMILLO

SANGOLQUÍ, MARZO 2007

AUTORÍA

Yo, Fátima de las Mercedes Morales Rodríguez declaro haber realizado integra y totalmente la Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial que a continuación se presenta.

Fátima Morales Rodríguez

CERTIFICADO

Por medio del presente certificamos que Fátima de las Mercedes Morales Rodríguez, realizó y concluyó su tesis de grado MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CALL CENTER EN ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP., para obtener el título de Ingeniero Comercial de acuerdo al plan aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército y en cumplimiento de las disposiciones normativas y reglamentarias vigentes.

Ing. René Bueno
DIRECTOR

Ing. Alcívar Jaramillo
CODIRECTOR

DEDICATORIA

A Dios, porque sin el no hubiera podido atravesar este largo y arduo camino de la vida y de los estudios, y tampoco estarían todas las personas que me respaldaron.

A mi mamita, la mejor madre, mujer, amiga y compañera quien me enseñó que yo podría hacer todo lo que me propusiera y que mis sueños no tenían límites. Con su lucha diaria y tesón por seguir adelante, me preparó para ser la mujer, esposa, amiga y profesional que soy ahora. Gracias mamita, eres todo en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi papito por ser el pilar más fuerte en mi vida. A mis hermanos Liz y Oscar por ser la gasolina y el empuje de todos mis proyectos y sueños. A mi esposo Juan Carlos por ser el apoyo en esta nueva etapa de mi vida. A mi Mamá Rujita, por enseñarme siempre que la fe en Dios mueve montañas. A mis amigos Paola y Gabriel, por ser incondicionales tanto en las buenas como en las malas. A mis maestros Ing. René Bueno e Ing. Alcívar Jaramillo porque sin sus guías esta tesis sería sólo un título. Al Ing. Claudio Crespo y EBC por la confianza depositada en mí. A la Escuela Politécnica del Ejercito, porque gracias a mi querida universidad soy una buena profesional.

ÍNDICE

Hoja Inicial	i
Carátula.....	ii
CERTIFICADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	13
ÍNDICE DE FORMATOS.....	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	17
EXECUTIVE SUMMARY	18
CAPÍTULO 1	20
GENERALIDADES	20
1.1 SÍNTESIS HISTÓRICA 20	
Los inicios de EBC	20
1.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA 22	
1.3 PRODUCTOS OFERTADOS 26	
DETALLE DE PRODUCTOS:	32
Coca Cola	32
Fanta	32
Sprite.....	33
Fioravanti	33
Inca Kola	33
Powerade	34
Fontana	34
Dasani.....	34
Coca Cola Light	35
Sprite Zero.....	35
ENFOQUE O TARGET DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS:	36
1.4 MARCO TEÓRICO 37	
1.5 MARCO CONCEPTUAL 51	

CAPÍTULO 2	54
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	54
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	54
2.1.1 Macroambiente	54
2.1.1.1 Factor Político	54
2.1.1.2 Factor Económico	56
2.1.1.3 Factor Social	62
2.1.1.4 Factor Tecnológico	66
2.1.2 Microambiente.....	67
2.1.2.1 Clientes	67
2.1.2.2 Proveedores	71
2.1.2.3 Competencia.....	75
2.1.2.4 Organismos de Control.....	79
2.2 ANÁLISIS INTERNO	83
2.2.1 ADMINISTRACIÓN.....	83
2.2.2 MERCADEO.....	84
2.2.3 TECNOLOGÍA	86
2.2.4 TALENTO HUMANO	93
2.2.4.1 Estructura Organizacional	93
2.2.4.2 Desarrollo Organizacional.....	95
2.2.4.3 Gestión de desempeño	96
2.2.4.4 Clima Organizacional	97
2.2.5 GESTIÓN AMBIENTAL.....	101
2.2.6 FINANCIERO.....	103
2.2.7 SERVICIO AL CLIENTE.....	104
2.3 ANÁLISIS FODA	113
CAPITULO 3	122
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	122
3.1 Misión	122
3.2 Visión	125
3.3 Valores Corporativos	125
3.4 Políticas	126
3.5 Objetivos	126
CAPITULO 4	131

ANÁLISIS DE PROCESOS	131
4.1 Cadena de Valor	131
Mapa de Procesos Comercializar y Distribuir Producto	132
4.2 Inventario de Procesos	134
4.3 Selección de Procesos	136
4.4 Análisis de Procesos	141
4.4.1 Tabla de Costos	141
4.4.2 Diagrama de Procesos	143
CAPITULO 5	162
PROPUESTA ORGANIZACIONAL	162
Cadena de Valor	163
Organigrama por Procesos	164
Organigrama por Procesos del Área Comercial	166
Cadena de Valor del Área de Comercialización y Distribución de Productos	168
Mapa de Procesos Comercializar y Distribuir Producto (Procesos Intervenido)	176
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	181
1. HOJA BÁSICA	181
2. FLUJO MEJORADO	181
3. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTO	183
4. DIAGRAMA DE RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	183
5. INDICADORES	183
6. HOJA DE MEJORAMIENTO	183
CAPÍTULO 6	262
IMPLEMENTACIÓN	262
Estrategia de Comunicación	265
Logo del Call Center	265
Sticker para punto de venta	265
Carta a Clientes	266
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Posicionamiento en la Industria de Gaseosas	26
Tabla 2 Posicionamiento de las Marcas de EBC.....	29
Tabla 3 Presentaciones de los productos	30
Tabla 4 Tasa de Inflación	60
Tabla 5 Clientes segmentados por canales	68
Tabla 6 Número de Clientes por Agencia.....	68
Tabla 7 Estructura Geográfica EBC 2006	70
Tabla 8 Principales Proveedores	73
Tabla 9 Participación del Mercado	76
Tabla 10 Organismos y Requisitos de Control.....	79
Tabla 11 Distribución de Rutas.....	93
Tabla 12 Dotación por área	94
Tabla 13 Fortalezas del Clima Organizacional	101
Tabla 14 Debilidades del Clima Organizacional.....	101
Tabla 15 Matriz de Impacto Externa.....	114
Tabla 16 Matriz de Impacto Interna.....	115
Tabla 17 Matriz de Vulnerabilidad	117
Tabla 18 Matriz de Aprovechabilidad	118
Tabla 19 Matriz FODA.....	119
Tabla 20 Matriz Estrategias FODA.....	120
Tabla 21 Selección de Procesos (Gobernantes)	137
Tabla 22 Selección de Procesos (Básicos).....	138
Tabla 23 Selección de Procesos (Habilitantes)	139
Tabla 24 Tabla de Costos	142
Tabla 25 Procesos a intervenir	175
Tabla 26 Tabla de Costos para procesos intervenidos	184
Tabla 27 Cronograma de Implementación Call Center	263
Tabla 28 Plan de Implementación Procesos Intervenidos	264

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gaseosas.....	26
Figura 2 Isotónicos	27
Figura 3 Aguas	27
Figura 4 Aguas Saborizadas	27
Figura 5 Bebidas Light.....	28
Figura 6 Tanques	28
Figura 7 Un proceso	42
Figura 8 Call Centers	49
Figura 9 Inflación.....	61
Figura 10 Desempleo	64
Figura 11 Organigrama	84
Figura 12 Proceso de Embotellado	89
Figura 13 Componentes y Preparación	91
Figura 14 Medición Clima Organizacional	98
Figura 15 Proceso General EBC	131
Figura 16 Cadena de Valor EBC.....	132
Figura 17 Procesos de Soporte	132
Figura 18 Mapa de Procesos Comercializar y Distribuir Producto.....	133
Figura 19 Cadena de Valor EBC.....	164
Figura 20 Organigrama por Procesos.....	165
Figura 21 Organigrama por Procesos del Área Comercial	166
Figura 22 Organigrama por Procesos del Área Comercial	167
Figura 23 Cadena de Valor del Área de Comercialización y Distribución de Productos..	168
Figura 24 Cadena de Valor del Proceso Planear	170
Figura 25 Cadena de Valor del Proceso Gestionar Venta	170
Figura 26 Cadena de Valor del Proceso de Pedidos	171
Figura 27 Cadena de Valor del Proceso Distribuir Producto	171
Figura 28 Cadena de Valor del Proceso Liquidar Venta	171
Figura 29 Cadena de Valor del Proceso Administrar Producto Terminado y Envase	172

Figura 30 Cadena de Valor del Proceso Administrar Cuentas por Cobrar	172
Figura 31 Cadena de Valor del Proceso Administrar Estímulos de Venta.....	173
Figura 32 Cadena de Valor del Proceso Servicio Postventa	174
Figura 33 Cadena de Valor del Proceso Administrar Rutas	174
Figura 34 Cadena de Valor del Proceso Administrar Punto de Venta.....	175
Figura 35 Cadena de Valor del Proceso Administrar Vehículos	175
Figura 36 Mapa de Procesos Comercializar y Distribuir Producto.....	177
Figura 37 Mapa de Proceso Gestionar Venta	178
Figura 38 Mapa de Proceso de Pedidos	179
Figura 39 Mapa de Proceso de Servicio Postventa	180
Figura 40 Logo Call Center	265
Figura 41 Sticker Call Center	265
Figura 42 Carta a Detallista	266

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Clima Organizacional por Áreas	99
Gráfico 2 Clima Organizacional por Niveles	99
Gráfico 3 Clima Organizacional por Región	100
Gráfico 4 Indicadores de Atención al Cliente	104
Gráfico 5 Indicadores de Satisfacción al Cliente	105
Gráfico 6 Pregunta 1	106
Gráfico 7 Pregunta 2	106
Gráfico 8 Pregunta 3	107
Gráfico 9 Pregunta 4	108
Gráfico 10 Pregunta 1	109
Gráfico 11 Pregunta 2	109
Gráfico 12 Pregunta 3	110
Gráfico 13 Pregunta 4	110
Gráfico 14 Pregunta 5	111
Gráfico 15 Pregunta 6	111
Gráfico 16 Pregunta 7	112

ÍNDICE DE FORMATOS

Formato 1 Hoja Básica Proceso Atender Clientes	185
Formato 2 Diagrama de Flujo Proceso Atender Clientes en el Pedido.....	186
Formato 3 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Atender Clientes en Pedidos.....	188
Formato 4 Diagrama de Actividades y Conocimientos Atender Clientes en Pedidos	189
Formato 5 Indicadores Proceso Atender Clientes en Pedidos.....	190
Formato 6 Hoja de Mejoramiento Proceso Atender Cliente en el Pedido.....	191
Formato 7 Hoja Básica Proceso Generar Pedido de Autoventa	193
Formato 8 Diagrama de Flujo Proceso Generar Pedido Autoventa.....	194
Formato 9 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Generar Pedido de Autoventa.....	196
Formato 10 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Generar Pedido de Autoventa.....	197
Formato 11 Indicadores Proceso Gestionar Pedido de Autoventa	198
Formato 12 Hoja de Mejoramiento Proceso Gestionar Pedido Autoventa	199
Formato 13 Hoja Básica Proceso Administrar Call Center	201
Formato 14 Diagrama de Flujo Proceso Administrar Call Center	202
Formato 15 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Administrar Call Center	203
Formato 16 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Administrar Call Center	204
Formato 17 Indicadores Proceso Administrar Call Center	205
Formato 18 Hoja de Mejoramiento Proceso Administrar Call Center	206
Formato 19 Hoja Básica Proceso Toma de Pedidos Call Center	209
Formato 20 Diagrama de Flujo Proceso Toma de Pedidos Call Center	210
Formato 21 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Toma de Pedidos Call Center	211

Formato 22 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Toma de Pedidos Call Center	212
Formato 23 Indicadores Proceso Toma Pedidos Call Center	213
Formato 24 Hoja de Mejoramiento Proceso Toma de Pedidos Call Center.....	214
Formato 25 Hoja Básica Procesar Canje de Producto Call Center	216
Formato 26 Diagrama de Flujo Procesar Canje de Producto Call Center	217
Formato 27 Diagrama de Actividades y Conocimientos Procesar Canje de Producto Call Center	219
Formato 28 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Procesar Canje de Producto Call Center	221
Formato 29 Indicadores Procesar Canje de Producto Call Center	223
Formato 30 Hoja de Mejoramiento Procesar Canje de Producto Call Center.....	224
Formato 31 Hoja Básica Proceso Telemercadeo.....	225
Formato 32 Diagrama de Flujo Proceso Telemercadeo.....	226
Formato 33 Diagrama Actividades y Conocimientos Proceso Telemercadeo	227
Formato 34 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Telemercadeo	228
Formato 35 Indicadores Proceso Telemercadeo	229
Formato 36 Hoja de Mejoramiento Proceso Telemercadeo	230
Formato 37 Hoja Básica Proceso Atención Personal.....	231
Formato 38 Diagrama de Flujo Proceso Atención Personal.....	232
Formato 39 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Atención Personal	233
Formato 40 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Atención Personal	234
Formato 41 Indicadores Proceso Atención Personal	235
Formato 42 Hoja de Mejoramiento Proceso Atención Personal	236
Formato 43 Hoja Básica Proceso Toma de Pedidos Atención Personal.....	238
Formato 44 Diagrama de Flujo Proceso Toma de Pedidos Atención Personal.....	239
Formato 45 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Toma de Pedidos Atención Personal	240
Formato 46 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Toma de Pedidos Atención Personal	241
Formato 47 Indicadores Proceso Toma de Pedidos Atención Personal	242
Formato 48 Hoja de Mejoramiento Proceso Toma de Pedidos Atención Personal	243
Formato 49 Hoja Básica Procesar Canje de Producto Atención Personal.....	245
Formato 50 Diagrama de Flujo Procesar Canje de Producto Atención Personal.....	246

Formato 51 Diagrama de Actividades y Conocimientos Procesar Canje de Producto Atención Personal	248
Formato 52 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Procesar Canje de Producto Atención Personal	250
Formato 53 Indicadores Procesar Canje de Producto Atención Personal	252
Formato 54 Hoja de Mejoramiento Procesar Canje de Producto Atención Personal	253
Formato 55 Hoja Básica Proceso Seguimiento de Requerimientos.....	254
Formato 56 Diagrama de Flujo Proceso Seguimiento de Requerimientos.....	255
Formato 57 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Seguimiento de Requerimientos.....	256
Formato 58 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Seguimiento de Requerimientos.....	257
Formato 59 Indicadores Proceso Seguimiento de Requerimientos.....	258
Formato 60 Hoja de Mejoramiento Proceso Seguimiento de Requerimientos	259
Formato 61 Matriz de Resumen Procesos Analizados vs. Procesos Intervenidos	261

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis, desarrolla el tema de Mejoramiento de Procesos de Servicio al Cliente a través de la Implementación de un Call Center, en una empresa de producción y comercialización de bebidas no alcohólicas como es Ecuador Bottling Company EBC, embotellador autorizado de The Coca Cola Company en Ecuador.

Se presentan las diferentes herramientas a utilizar para realizar el levantamiento, identificación y desarrollo de los procesos claves o críticos en el área de Servicio al Cliente.

Identificados los procesos claves a intervenir, se propone realizar una optimización y mejoramiento en cada uno de estos procesos, lo que permitirá no sólo el ahorro en tiempo y dinero, sino el entregar un servicio de calidad tanto a clientes y consumidores.

A través de la implementación de un Call Center, se podrán mejorar varios de los procesos deficientes que posee EBC en el área de Servicio al Cliente, ya que es una herramienta que permite no sólo atender todos los requerimientos que se presenten, sino también entregar una solución rápida y oportuna, entregando así un servicio de calidad que permita que el cliente se sienta satisfecho con la atención brindada.

Con esta propuesta EBC podrá entregar un servicio diferenciado, el cual le permitirá poseer una ventaja competitiva en el mercado, mejorar sus utilidades, entregar una imagen positiva a sus clientes y consumidores y así lograr su fidelización.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis Project develops the subject “Process Improvement of Customer Service thru the implementation of a Call Center, inside a corporation of production and commercialization of non-alcoholic beverages like Ecuador Bottling Company EBC, which is the authorized bottled of the Coca Cola Company in Ecuador.

I present different tools to make the rise, identification and development of the key or critical process inside the Customer Service area.

Once the key process has been identified, I propose optimize and improve each one of the process, which will allow saving money and time, but also giving a quality service to customers.

Thru the implementation of the Call Center, we will be able to improve some of the deficient process that EBC already has inside the Customer Service area, because it is a tool that will allow attend all the requirements that may exist, but also give a quick and opportune solution, which will be reflected in a excellent quality service and let the customer feel satisfied with the given attention.

With this proposal, EBC will be able to give a different service, will allow having a competitive advantage inside the market, improving the utilities, giving a positive image to its customers and having their fidelity

INTRODUCCIÓN

El tema a desarrollarse, presenta el Mejoramiento de los Procesos de Servicio al Cliente, a través de la implementación de un Call Center, en una empresa de producción y comercialización de bebidas no alcohólicas, como es Ecuador Bottling Company EBC, embotellador autorizado de The Coca Cola Company en el Ecuador.

En el presente proyecto de tesis, se podrá encontrar el diagnóstico de la empresa, así como el levantamiento de los procesos del área de Servicio al Cliente, a fin de intervenir los procesos que presenten afectación directa a la entrega de un servicio de calidad tanto a clientes como a consumidores.

Adicionalmente se encontrarán diversas herramientas que permitirán desarrollar el presente tema, y que a la vez entregarán resultados de mejora en el área de Servicio al Cliente, permitiendo que EBC, posea una ventaja competitiva en un mercado tan cambiante como en el que se encuentra inmerso.

Entre las principales mejoras que se proponen se presenta la implementación de un Call Center, el cual permitirá subsanar todos los problemas que actualmente sufre EBC en el área de Servicio al Cliente, como son la atención oportuna, rápida y eficaz de los requerimientos tanto de clientes como de consumidores.

Con la optimización y mejoramiento de los procesos que serán presentados, EBC podrá ahorrar tiempo y dinero, que le representan costos y gastos, que a la larga influyen directamente en sus utilidades. De ahí la importancia del presente proyecto, ya que se arrojarán cifras reales en costos y tiempos de los actuales procesos, así como también cifras que mostrarán la necesidad de realizar optimizaciones y mejoras.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 SÍNTESIS HISTÓRICA

Ecuador Bottling Company Corp., EBC nace de la visión empresarial de un grupo de ecuatorianos. Surge de la fusión de los embotelladores autorizados de *The Coca-Cola Company* en las distintas regiones del país, quienes ya operaban con plantas embotelladoras y centros de distribución desde 1940.

Los Grupos Correa, Noboa y Herrera-Eljuri, forman en 1998 la fusión de los principales embotelladores en el Ecuador, para dar inicio a Ecuador Bottling Company Corp.

Los inicios de EBC

En la costa, las operaciones se iniciaron en 1940 atravesando un largo proceso hasta su consolidación definitiva en 1990 cuando el grupo Noboa consigue definitivamente la franquicia de Coca-Cola, pese a que este grupo estaba al frente de la compañía desde 1988. Inicialmente la compañía se llamaba CEGSA y más tarde cambió su nombre a Ingaseosas y por último Congaseosas S.A.

En el año 1990, la compañía producía Coca-Cola, Fanta y Sprite. Un año más tarde incorporan la marca Fioravanti y en 1993 amplían su línea de productos con la marca de agua Bonaqua, hoy en día Dasani.

“En 1998 el Grupo Noboa contaba con una planta, 1200 colaboradores, 110 camiones y un 34% de participación en el mercado.”¹

En la sierra, en 1961, Industrial Embotelladora de Quito S.A., era la empresa embotelladora autorizada de *The Coca-Cola Company* en Quito y su Gerente General era

¹ Archivos Centro de Información al Cliente y Consumidor, EBC 2006

el Señor Manuel Correa A. tres años más tarde, Manuel Correa adquiere las acciones de Industrial Embotelladora de Quito S.A. y en pocos años la marca Coca-Cola es la líder en el mercado ecuatoriano.

“La construcción de una nueva planta embotelladora trajo consigo el nacimiento de Industrial de Gaseosas S.A., Indega, compañía que constituyó un aporte muy importante en la economía ecuatoriana. Se construyeron dos plantas embotelladoras adicionales en Ambato y Santo Domingo de los Colorados.

En 1998 contaba con un 50% de participación de mercado, tres plantas embotelladoras, 1800 colaboradores, y 243 camiones.”²

En el austro, se conocía que Cuenca y sus centros de influencia se abastecían de Coca-Cola gracias a los despachos que se hacían en cajas de madera desde Guayaquil.

Para 1970 dada la aceptación de la bebida, los grupos Herrera y Eljuri, unen esfuerzos para conformar la Compañía Emprosur.

“El éxito en su distribución, los llevó no solo a distribuir sino también a producir en Machala –Emproro-, Portoviejo –Emprocen- y en Loja Emproloja.

En 1998 el Grupo Herrera-Eljuri contaba con un 16% de participación en el mercado, cuatro plantas embotelladoras, 950 colaboradores y 150 camiones.”³

La unión del Grupo Correa, el Grupo Herrera-Eljuri y el Grupo Noboa, han tenido un papel protagónico en el desarrollo del mercado de Coca-Cola en el Ecuador, contribuyendo al crecimiento de la marca y promoviendo la generación de trabajo para miles de ecuatorianos.

² Archivos Centro de Información al Cliente y Consumidor, EBC 2006

³ Archivos Centro de Información al Cliente y Consumidor, EBC 2006

1.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

EBC es líder en el mercado ecuatoriano de gaseosas, pero ese liderazgo lo ha logrado gracias a una adecuada reingeniería y optimización de recursos, adaptándose a los cambios que exige el nuevo milenio en un mercado cada vez más competitivo.

Durante dos años consecutivos EBC ha sido reconocida entre las 10 mejores empresas del Ecuador. A través de la encuesta de la revista Líderes y la PRICEWATERHOUSE reconocieron a EBC entre las 10 empresas más respetadas. Y esto se ha dado debido a la constancia, y a la eficiencia en la realización del trabajo. Un trabajo en equipo, sumado a programas de capacitación a sus colaboradores, y la mejora de procesos tecnológicos, sin descuidar a clientes y consumidores.

EBC esta enfocado en su crecimiento empresarial, basado en un trabajo interno de mejora permanente de atención a clientes y consumidores, manteniendo estándares de calidad y de medio ambiente, sin olvidar los valores corporativos de honestidad, lealtad, responsabilidad y constancia.

EBC mantiene una ventaja competitiva al usar el sistema de información BASIS V53.1 (Beverage Advanced Standard Information System; reconocido por *The Coca-Cola Company* a nivel mundial. Este sistema es producto de 34 años de experiencia dando soporte a las necesidades de las áreas de negocios, tanto en ventas como en distribución.

Además ha afinado los procesos de producción y abastecimiento en las tres plantas ubicadas estratégicamente en el país: Quito, Guayaquil y Santo Domingo. A través de una innovación tecnológica con el propósito de satisfacer a todos los consumidores, a principios del 2006 entró en funcionamiento un nuevo equipo para la producción automatizada de gaseosas a través de un sistema electrónico, incrementando la capacidad de producción en un 52%, con el fin de solventar de manera sostenida el crecimiento de la demanda en todo el país.

En conjunto con todos los mejoramientos viene el SGI (Sistema de Gestión Integral EBC), que es el sistema de calidad establecido por *The Coca-Cola Company* y esta compuesto por tres facetas: Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Prevención de Pérdidas; es

equivalente a las normas ISO 9000, ISO 14000, OSHAS 18000, adicionalmente incorpora algunos requisitos que son específicos para embotelladores.

EBC certificará después de haber superado cuatro fases:

Fase I: Estrategia de Implementación y Difusión del Sistema de Gestión Integral - SGI, incluye compromiso de gerencia, equipos de trabajo y plan de implementación.

Fase II: Documentar los Procesos Asociados al SGI.

Fase III: Evidenciar la Implementación Consistente de la Documentación.

Fase IV: Evidenciar Mejora Continua.

Actualmente se ha certificado la Fase I, II y III, se tiene planificado el certificar bajo el Sistema de Calidad de *The Coca-Cola Company* la última fase, y están trabajando en equipo para llegar a este objetivo.

Los requisitos que se evalúan para esta certificación son:

1. Metas y objetivos: Todos los colaboradores de EBC alineados hacia el cumplimiento del Plan de Negocios.
2. Responsabilidad gerencial: Demostrar el compromiso gerencial y asignar recursos para: Implementar el SGI; Revisar permanentemente el SGI; Cumplir las leyes; Satisfacer a clientes y consumidores; Asegurar claridad de roles en EBC.
3. Gestión Documental: Normatizar los procesos de EBC y asegurar que estén disponibles a nuestros colaboradores a través de un solo canal oficial.
4. Registro y retención de muestras: Evidenciar cumplimiento de requisitos leyes y procedimientos.
5. Integridad de Materia Prima y Producto: Proteger de daños o alteración a Materias Primas y productos para evitar desperdicios y riesgos generados por su mal uso, garantizando así la satisfacción de clientes y consumidores.

6. Integridad de proceso: Cumplir con especificaciones a través de: La detección y control de desviaciones del proceso; Un ambiente de trabajo e infraestructura alineados a normas de Buenos Hábitos de Manufactura; Alta Productividad.
7. Diseño y desarrollo: Asegurar que el diseño de nuevos productos cumpla con requisitos de funcionalidad, desempeño, legalidad y requerimientos de clientes y consumidores.
8. Comercialización: Controlar la comercialización de nuevos productos para asegurar su efectiva manufactura, distribución, ubicación del producto y publicidad en el local del cliente (merchandising).
9. Calibración y mantenimiento: Asegurar que equipos e instrumentos estén siempre calibrados y operativos garantizando la conformidad del producto y procesos.
10. Manejo de Incidentes y Resolución de Crisis: Prevenir y manejar en forma efectiva incidentes o situaciones para proteger a nuestros consumidores, activos e imagen de la empresa y sus marcas.
11. Entrenamiento: Mantener un plan de capacitación que desarrolle los conocimientos y habilidades de todos nuestros colaboradores.
12. Auditoría: Mantener retroalimentación sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos del SGI garantizando el mejoramiento continuo del mismo.
13. Respuesta al consumidor y satisfacción al cliente: Satisfacer a nuestros clientes y consumidores a través de: Un sistema efectivo de atención de reclamos, La evaluación permanente del nivel de satisfacción de nuestros clientes.
14. Mejora Continua: Encontrar una mejor manera para satisfacer a nuestros clientes y consumidores a través de planes de acción efectivos.

A esto se suma el trabajo profesional de todos los colaboradores, quienes son personas comprometidas con los valores de la compañía: lealtad, honestidad, constancia y responsabilidad. Y con el fin de mejorar la competitividad organizacional, EBC realiza la medición del clima organizacional anualmente, es decir que diagnostican el funcionamiento actual de la organización para planificar acciones de intervención y lograr el Clima Organizacional efectivo para asegurar la obtención de resultados.

Los objetivos de medir el Clima Organizacional son: apoyar las metas de la empresa, identificar los estilos gerencial más efectivos, determinar la alineación de la cultura organizacional con la estrategia, reflejar la calidad del clima mediante el rendimiento

individual y organizacional y por último, obtener la base de las estrategias para lograr efectividad a través de la gente.

El promedio del Clima Organizacional para el año 2005 ha mejorado en 17 puntos porcentuales, lo cual representa un 32% de crecimiento sobre la calificación dada en el 2004. La organización ha venido trabajando en planes de acción que han facilitado el fortalecimiento y desarrollo de un mejor clima y ambiente laborales. A finales del 2006 se realizará nuevamente la evaluación del Clima Organizacional e igualmente se podrá evidenciar los avances que en este ámbito se están realizando.

Pero para EBC la responsabilidad también está presente, a través de la Fundación Coca Cola del Ecuador, realizando una labor social para ayudar a mejorar la educación de niños del país, apoyando a un sinnúmero de escuelas unidocentes que hoy por hoy se han convertido en la alternativa que garantiza el acceso de todos los niños y niñas a la educación.

En el 2006 el principal objetivo para EBC era convertirse en una compañía de clase mundial, por lo cual los enfoques primordiales fueron:

1. Gente: personal que vea el cambio como un reto.
2. Austeridad: gastar de manera correcta, debido a que se posee un producto con precios poco competitivos.
3. Productividad: ser más eficientes en los procesos de producción.
4. No perder de vista lo básico: todos los días visitar a los clientes, producir y cuidar los gastos, con un alto grado de disciplina y perseverancia.

Adicionalmente el Plan de Mercadeo se baso primordialmente en las gaseosas, pero también se tuvo lanzamiento de nuevos productos como Sprite Zero y Dasani sabores, así como la incursión a nivel nacional del isotónico Powerade.

EBC se está preparando para el 2007, una año que igualmente presenta retos y desafíos, los cuales deben ser superados para mantener y aumentar la participación en el mercado, y seguir siendo la empresa líder en el mercado de gaseosas.

Tabla 1 Posicionamiento en la Industria de Gaseosas

EMPRESA	MARCA	%
EBC	Coca Cola, Fanta, Sprite, Fioravanti, Inca Kola	68,63
Industrias Añaños	Big Cola, Kola Real, Oro, First	10,87
PepsiCo	Pepsi Cola, Seven Up, Kola Gallito	7,32
Baloru S.A	Manzana, Tropical	5,77
Bebidas Andinas S.A.	M.A.S.	4,08
The Tesalia Spring Co.	Quíntuple, Negrita	2,18
Otras Compañías		0,43
Orangine S.A.	Orangine	0,25
Industrial Fruit de Ecuador C.A.	Fruit, Súper Cola	0,24
Royal Crown Cola Co. Internacional	Full Cola, Royal Crown	0,23
Cadbury-Schweppes	Crush Naranja	0,00
TOTAL MERCADO		100,00

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

1.3 PRODUCTOS OFERTADOS

Los productos que produce y comercializa EBC son:

Bebidas Gaseosas: Coca Cola, Fanta, Sprite, Fioravanti e Inca Kola



Figura 1 Gaseosas

Isotónicos: Powerade



Figura 2 Isotónicos

Aguas: Dasani y Fontana (con gas y sin gas)



Figura 3 Aguas

Aguas saborizadas: Dasani



Figura 4 Aguas Saborizadas

Bebidas gaseosas Light: Coca Cola Light y Sprite Zero



Figura 5 Bebidas Light

Adicionalmente, dentro de los productos se puede encontrar tanques Postmix y Premix los mismos que son conectados a máquinas especiales para convertir, jarabe, agua y gas carbónico en diferentes gaseosas como: Coca Cola, Fanta, Sprite, Fioravanti, Agua con gas y Coca Cola Light.



Figura 6 Tanques

Postmix: Es una máquina dispensadora que convierte diferentes ingredientes en bebida gaseosa. Se encuentra conectada a un tanque de jarabe, una conexión de agua (con el filtro respectivo) y un tanque de gas carbónico.

Premix: Es una máquina dispensadora que convierte diferentes ingredientes en bebida gaseosa. Se encuentra conectada a un tanque de jarabe con agua y un tanque de gas carbónico. Este tipo de dispensadores es usado en lugares donde no existe agua potable o el agua no es apta para el consumo humano.

Tabla 2 Posicionamiento de las Marcas de EBC

MARCA	TOTAL MARCA
Coca Cola	57%
Fioravanti	12%
Sprite	11%
Fanta	7%
Fontana	5%
Inca Kola	4%
Dasani	1%
Coca Cola Light	1%
Sprite Zero	1%
Isotónicos (Powerade)	1%
Aguas Saborizadas (Dasani Saborizada)	0%

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

Tabla 3 Presentaciones de los productos

CLASE	MARCA	MATERIAL	TIPO	***TAMAÑO
AGUAS CON GAS	DASANI	PLÁSTICO	NO RETORNA	1800 CC
				450 CC
	FONTANA	PLÁSTICO	NO RETORNA	2500 CC
				625 CC
AGUAS SIN GAS	DASANI	PLÁSTICO	NO RETORNA	1800 CC
				450 CC
AGUAS SABORIZADAS	FONTANA	PLÁSTICO	NO RETORNA	2500 CC
				625 CC
ISOTÓNICOS	DASANI	PLÁSTICO	NO RETORNA	450 CC
				POWERADE
ISOTÓNICOS	POWERADE	VIDRIO	NO RETORNA	473 CC
				GASEOSAS
GASEOSAS	COCA COLA LIGHT	ALUMINIO	NO RETORNA	350 CC
				PLÁSTICO
GASEOSAS	SPRITE ZERO	PLÁSTICO	NO RETORNA	2000 CC
				500 CC
GASEOSAS	COCA COLA	ACERO INOX	RETORNABLE	2000 CC
				3 Galones
GASEOSAS	COCA COLA	ALUMINIO	NO RETORNA	5 Galones
				5 Galones
GASEOSAS	COCA COLA	PLÁSTICO	NO RETORNA	350 CC
				500 CC
GASEOSAS	COCA COLA	PLÁSTICO	NO RETORNA	1350 CC
				1750 CC
GASEOSAS	COCA COLA	PLÁSTICO	NO RETORNA	2000 CC
				2250 CC
GASEOSAS	COCA COLA	PLÁSTICO	NO RETORNA	2500 CC
				3000 CC
GASEOSAS	COCA COLA	VIDRIO	RETORNABLE	1500 CC
				2000 CC
GASEOSAS	COCA COLA	VIDRIO	RETORNABLE	2500 CC
				192/200 CC
GASEOSAS	FANTA	ACERO INOX	RETORNABLE	300 CC
				500 CC
GASEOSAS	FANTA	ALUMINIO	NO RETORNA	1000 CC
				1250 CC
GASEOSAS	FANTA	ALUMINIO	NO RETORNA	3 Galones
				3 Galones
GASEOSAS	FANTA	PLÁSTICO	NO RETORNA	5 Galones
				5 Galones
GASEOSAS	FANTA	PLÁSTICO	NO RETORNA	350 CC
				500 CC
GASEOSAS	FANTA	PLÁSTICO	NO RETORNA	1350 CC
				2000 CC
GASEOSAS	FANTA	PLÁSTICO	NO RETORNA	2500 CC
				3000 CC
GASEOSAS	FANTA	VIDRIO	RETORNABLE	2000 CC
				192/200 CC
GASEOSAS	FANTA	VIDRIO	RETORNABLE	300 CC
				500 CC
GASEOSAS	FANTA	VIDRIO	RETORNABLE	1000 CC
				1250 CC

Continuación... Tabla 1.3 Presentaciones de los productos

CLASE	MARCA	MATERIAL	TIPO	***TAMAÑO
	FIORAVANTI	ACERO INOX	RETORNABLE	3 Galones 3 Galones 5 Galones 5 Galones
		PLÁSTICO	NO RETORNA	500 CC 2000 CC 2250 CC 3000 CC
			RETORNABLE	1500 CC 2000 CC
		VIDRIO	RETORNABLE	192/200 CC 300 CC 500 CC 1000 CC 1250 CC
	INCA KOLA	PLÁSTICO	NO RETORNA	2000 CC 3000 CC
			RETORNABLE	2000 CC
		VIDRIO	RETORNABLE	192/200 CC 300 CC 1000 CC 1250 CC
	SPRITE	ACERO INOX	RETORNABLE	3 Galones 3 Galones 5 Galones 5 Galones
		ALUMINIO	NO RETORNA	350 CC
		PLÁSTICO	NO RETORNA	500 CC 1350 CC 1750 CC 2000 CC 2250 CC 2500 CC 3000 CC
			RETORNABLE	1500 CC 2000 CC
		VIDRIO	RETORNABLE	192/200 CC 300 CC 500 CC 1000 CC 1250 CC

***Los tamaños de 3 y 5 galones son para las máquinas dispensadoras Postmix y Premix

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

⁴DETALLE DE PRODUCTOS:

Coca Cola

“Coca-Cola refresca mi cuerpo, mente y espíritu.”

Origen: Estados Unidos

Tipo de bebida: Carbonatada

Sabor: Cola

Grupo Objetivo: Para personas alrededor del mundo con espíritu joven y sed de hacer lo mejor de la vida

Marco Referencial: Coca Cola es la experiencia de beber.

Punto de Diferenciación: satisface la sed de refrescarse profundamente e inspira a la conexión humana, para que las personas puedan disfrutar al máximo lo que cada momento puede brindar.

Fanta

“Fanta es una bebida única de naranja, que intensifica los momentos que comparto con mis amigos.”

Origen: Alemania

Tipo de bebida: Carbonatada

Sabor: Naranja

Grupo Objetivo: para teens que creen que la mejor diversión es la que se viven con amigos

Marco Referencial Fanta es la bebida

Punto de Diferenciación: Naturalmente los inspira a experimentar la diversión que trae nuevas emociones y sensaciones fortaleciendo el sentimiento de complicidad entre ellos.

⁴ Archivos Centro de Información al Consumidor, EBC 2006

Sprite

“Sprite es la única bebida que me quita la sed y satisface mi necesidad de ser honesto conmigo mismo.”

Origen: Estados Unidos

Tipo de bebida: Carbonatada

Sabor: Lima limón

Grupo Objetivo: Adolescentes que creen en ellos mismo y tratan de expresar su identidad con lo que hacen o dicen dentro de sus grupos de contención

Marco Referencial: Es la única marca joven

Punto de Diferenciación: Calma mi sed y los deseo de ser autentico (yo mismo)

Fioravanti

“Sólo acá!” Fioravanti celebra los valores claves de originalidad y creatividad en un contexto que resalta lo único de la ecuatorianidad”

Origen: Ecuador

Tipo de bebida: Carbonatada

Sabor: Fresa y Manzana

Grupo Objetivo: Jóvenes entusiastas

Marco Referencial: Fresca bebida original de sabores

Punto de Diferenciación: En la que puedes confiar para romper tu rutina y hacer de tu vida diaria más entretenida

Inca Kola

“Sólo Inca-Kola le da color a tu “reunioncita” porque su indescriptible sabor y llamativos colores te reaniman y acompañan tus comidas.”

Origen: Perú

Tipo de bebida: Carbonatada

Sabor: Champagne

Powerade

“Powerade te da la confianza para superar obstáculos mentales y físicos, permitiéndote disfrutar al máximo el hacer ejercicio”

A partir de noviembre del 2005, Powerade se lanzó en Ecuador en las ciudades de Quito y Guayaquil, y se extendió a nivel nacional en enero del 2006.

Origen: Estados Unidos

Tipo de bebida: isotónica/ hidratante.

Sabor: Lima limón (Artic Shatter), Naranja-Mandarina (Citric Explotion), Frutas (Red Store), Mora azul (Blue Avalanche) y Manzana Verde.

Fontana

“Fontana es el agua filtrada que te acompaña en todas tus actividades diarias, devolviéndote la energía y vitalidad que necesitas para continuar.”

Fontana tuvo un re lanzamiento en septiembre del 2004 con un cambio de imagen y con nuevos paquetes.

Origen: Ecuador

Tipo de bebida: Con Gas y Sin Gas

Sabor: Agua

Dasani

Dasani es un nuevo concepto en aguas que te ofrece una experiencia de sabor fresco y puro que te ayuda a sentirte bien cada día: “el agua avanza”

Dasani es la segunda marca más importante a nivel mundial en la categoría de agua envasada, vendiendo 240 millones de cajas unitarias anuales en los 20 países donde se distribuye. Sólo en Estados Unidos, es la segunda marca más vendida desde su lanzamiento en 1.999.

La marca Dasani se introdujo al mercado ecuatoriano en enero del 2006, luego de una migración de la marca “Bonaqua”. Esta última marca se lanzó en el país en el 2001 como la propuesta de marca Premium del Sistema, en el segmento de aguas. La migración a Dasani se dio bajo el enfoque de ofrecer al público noticias relevantes y diferenciadores en un futuro.

Origen: Estados Unidos

Tipo de bebida: Agua con gas y sin gas

Sabor: Agua y en presentaciones saborizadas de toronja, flor de jamaica y limón.

Coca Cola Light

“Coca-Cola Light es la bebida que me permite disfrutar un auténtico sabor a cola sin calorías”

Origen: Estados Unidos

Tipo de bebida: Carbonatada baja en calorías

Sabor: Cola

Sprite Zero

“Sprite Zero es la bebida juvenil que satisface mi sed y mi deseo de ser auténtico sin azúcar y sin calorías”

Esta marca fue lanzada al mercado ecuatoriano en octubre del 2005, diversificando y expandiendo el portafolio de propuesta light de la compañía, bajo la plataforma de Sprite.

Origen: Estados Unidos

Tipo de bebida: Carbonatada

Sabor: Lima Limón

⁵ENFOQUE O TARGET DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS:

Coca-Cola

Total población

Foco: Nivel socio económico medio-medio bajo

Juventud entre 15 y 24 años

Secundario: las madres

Donde se quiere estar, más es en fútbol, fiestas populares, relacionadas con comidas y toda la relación con familia.

Fanta

12-18 años

Epicentro o target crítico: 15-17 donde este grupo quiere estar con amigos ya hacer cosas con ellos enfocado a colegios kermés y diversión.

Sprite

12-19 años

Epicentro más crítico: de 16 –19 donde todos quieren ser muchachos originales y únicos. Estar más en colegios, e indirectamente en básquet, surf, patinaje, patinetas, deportes que hacen los jóvenes.

Fioravanti

18-29 años

Estar y mandar mensaje a jóvenes de universidad y apoyar en música pero de expresión original, inédita.

Dasani y Fontana

Se diferencian porque están enfocadas a dos mercados diferentes. Dasani a medio y alto y Fontana a medio bajo y bajo.

⁵ Archivos Centro de Información al Consumidor, EBC 2006

1.4 MARCO TEÓRICO

EBC produce y comercializa Bebidas sin Alcohol o Bebidas Analcohólicas “...que son aquellas, gasificadas o no, preparadas a base de uno o más de los siguientes componentes: jugo, pulpa, jugos concentrados, extractos, infusiones, maceraciones, agua, etc.”⁶

Las Bebidas sin Alcohol pueden contener cafeína, quinina, extractos aromatizantes naturales y/o esencias naturales y/o compuestos químicos aislados de los mismos, ácido fosfórico, ácido cítrico, etc.

Existen distintos tipos de bebidas sin alcohol: las aguas tónicas o sodas tónicas que son aquellas bebidas preparadas a base de extractos y/o esencias de limón, pomelo u otras frutas cítricas o mezclas. Las Bebidas Suaves, etc.

Las Bebidas sin alcohol artificiales son las que se preparan con esencias artificiales o una mezcla de éstas con extractos naturales y/o esencias naturales y/o compuestos químicos aislados de las mismas.

Existe en nuestro país, asimismo, la comercialización de polvo para preparar bebidas sin alcohol.

Según Alex Malaspina, “la mayor parte de la gente consume bebidas gaseosas simplemente porque éstas saben bien, pero pocos se dan cuenta de que también satisfacen un número de necesidades psicológicas y fisiológicas.”⁷

Es decir que satisfacen la vieja necesidad de refrescar. Virtualmente toda nación o grupos social del mundo han creado alguna clase de líquido azucarado, no alcohólico. Estas bebidas se convierten en parte de la cultura de la nación y sirven para el deleite social.

⁶ [//www.portalalimentos.com.ar/abc/index.php](http://www.portalalimentos.com.ar/abc/index.php)

⁷ Los refrescos en la dieta, The Coca Cola Company, MANUAL DE ASUNTOS TÉCNICOS EXTERNOS pp. 9

Las bebidas gaseosas también calman la sed y si contienen azúcar, también dan energía. Así es que el consumo diario de bebidas gaseosas brinda una gran cantidad de energía para el organismo. Aunque el refresco no necesita estar asociado a las necesidades nutritivas de la persona, la presencia misma del agua en las bebidas gaseosas satisface parte de nuestra diaria necesidad de líquido.

Generalmente la bebida gaseosa consta de un 86 a un 99 por ciento de agua purificada. A pesar de que se obtiene parte del agua que se necesita de los alimentos, el adulto promedio también debería tomar de cuatro a ocho vasos de agua al día o cualquier otra bebida a base de agua. La gente que practica mucho la actividad física y los que viven en clima cálido necesita aún más. Además del agua, el cuerpo necesita otros nutrientes para su crecimiento, energía y buena salud. El alimento y las bebidas le ofrecen esta vital combinación de proteínas, carbohidratos, grasas, vitaminas, minerales y agua.⁸

Las bebidas gaseosas endulzadas con azúcar contienen carbohidratos que dan energía, y que son un refrescante agregado a una dieta balanceada. Para aquellos que controlan su peso, las bebidas gaseosas bajas en calorías son una alternativa ante las bebidas regulares.

Por eso se dice que las bebidas gaseosas son una manera agradable de satisfacer el requisito de líquido ya que en su mayor parte son agua y además tiene sabor agradable.

EBC posee varios productos de calidad para todos sus consumidores, pero es primordial sumar al producto un servicio de calidad, y para esto, es vital comprender todos sus procesos, y evaluarlos continuamente para alcanzar una óptima calidad y entregar un producto o servicio de calidad que satisfaga al cliente.

Escuchar e informar al cliente y consumidor, y asegurar el cumplimiento de sus derechos constituyen los tres pilares básicos del servicio de atención de Coca Cola, siendo esta una de las primeras plataformas de defensa al cliente y consumidor que se instauró en España. La creencia general es que “Lo podemos hacer Mejor”, y en esta línea de convicción de perfeccionamiento y dentro de la nueva estrategia de EBC, el

⁸ Los refrescos en la dieta, The Coca Cola Company, MANUAL DE ASUNTOS TÉCNICOS EXTERNOS pp. 10

servicio al cliente y consumidor se ha constituido en una herramienta básica de servicio y contacto directo con clientes y consumidores.

Actualmente EBC, no cumple con los estándares mundiales de atención y satisfacción al cliente, que son del 95%. Los bajos niveles de indicadores mensuales y los continuos reclamos de los clientes de poca o ninguna atención a sus requerimientos se han vuelto un constante de la operación. El incumplimiento de los tiempos de respuesta y el poco conocimiento de la importancia del Servicio al Cliente son latentes en la Fuerza de Ventas.

A esto se suma el hecho de que no existe un solo número telefónico para la recepción de requerimientos, cada agencia o planta atiende a su cliente local, esto desencadena en ocasiones, que no exista un control real de todas las llamadas de los clientes, o que las líneas locales se encuentren saturadas y que los clientes no puedan ser atendidos.

Además, en el caso de agencias pequeñas no existe personal que atienda diariamente en el lugar, por lo que si un cliente se acerca a buscar atención, se encontrará sólo con el personal operativo quienes no podrán resolver el requerimiento que presenten.

A través del desarrollo de la presente tesis, se analizará como mejorar el proceso de servicio al cliente (postventa) con la implementación de un Call Center a través de herramientas de gestión adecuadas como el diagrama de Pareto y de diversos flujogramas (diagramas de flujos) que mostrarán los principales problemas del contacto telefónico y sus posibles soluciones.

Para EBC uno de los principales desafíos es atraer nuevos clientes y consumidores, y mantener a los actuales leales a la marca, sobre todo con la continua competencia. Pero, ¿cómo hacerlo?

Además de las continuas estrategias y planes, es fundamental una cosa: EL SERVICIO.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, el personal de ventas que finalmente logra el pedido, la recepcionista en la puerta o cualquier colaborador que tiene un contacto directo o indirecto con clientes

y consumidores. Consciente o inconsciente, el cliente y consumidor siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y consumidores y cómo esperaría que lo trataran a él.

Pero, ¿cómo afecta el mal servicio a la empresa?, principalmente EBC se ve afectada en su utilidad, ya que un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Sobre todo al considerar que el atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más costoso que mantener uno.

Un cliente insatisfecho prefiere a la competencia, lo cual afecta a las ventas y de ende a la producción, reduciendo así no sólo la utilidad operativa, sino los beneficios que los colaboradores, proveedores y socios estratégicos podrían recibir. El mal servicio es un efecto dominó que afecta a toda la organización y su entorno directa e indirectamente.

La diferencia fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y prestar buena atención a los clientes y consumidores. La buena atención al cliente y consumidor es un importante pilar de la empresa, y quizá pueda llegar a ser parte de su éxito. Una compañía debe traspasar las barreras de tan sólo hablar acerca de servir; tiene que implementar esta idea a través de todo el sistema.

Por esto se propone utilizar el servicio al cliente como una herramienta para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, a través de un mejoramiento de todos los procedimientos planteados en la organización.

Son innumerables las situaciones que se cuentan entre ventajosas debido a un adecuado servicio al cliente; no sólo porque se proporcionará mayor entrega a sus clientes, trayendo consigo mayor estabilidad y participación en el mercado, porque el objetivo es "hacer y conservar clientes", sino que atendiendo todos los requerimientos a tiempo se evita el daño que pueden originar los clientes descontentos, con el simple hecho de atenderlos, mediante estrategias adecuadas.

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el fenómeno puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente se aleja de él.

Además, con la estrategia de servicio adecuada, se pueden mejorar los planes futuros, mediante acciones preventivas y correctivas permanentes. El incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa.

Un buen servicio permite atraer más clientes, y dejar de lado a la competencia sobre todo en el tema de precios, ya que muchas veces un cliente prefiere un buen servicio y quedarse con una empresa que satisface sus necesidades, a correr el riesgo por optar por una oferta más barata que no le garantice su compra.

Las empresas que se esfuerzan por satisfacer a los clientes, normalmente ofrecen un mejor entorno para trabajar, ya que existen entornos laborales positivos y se les da a los colaboradores un reto en su desempeño (atender bien al cliente), y estos esfuerzos son premiados.

EBC está enfocado al mejoramiento continuo, y en este caso mejorar los procesos de servicio al cliente, pero para definir este mejoramiento, primero se debe aclarar ciertos términos que nos serán de mucha utilidad.

Se empieza por los procesos. ¿Qué es un proceso?, según John S. Oakland “un proceso es la transformación de un conjunto de insumos, los cuales pueden incluir acciones, métodos y operaciones, en resultados que satisfacen las necesidades y las expectativas de los clientes, en forma de productos, información, servicios o, por lo general, resultados.”⁹

Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras define proceso como "el conjunto de

⁹ Un proceso, OAKLAND John S., ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL, pp. 12

actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".¹⁰

Es decir que cada cosa que se hace es un proceso, tanto en la vida laboral como personal, todo o cada parte del todo que se hace es un proceso, lo que indica que toda empresa u organización tiene muchos procesos que realizar para entregar lo que el cliente ya sea interno o externo necesita.

Eso si, es importante mencionar que para entregar un resultado que cumpla los requisitos del cliente, es necesario definir, supervisar y controlar todos los procesos.

En cada parte de esta cadena de valor existe un proceso de transformación, y cada tarea simple en toda organización debe ser vista como un proceso también. Es decir que en cada organización hay algunos procesos muy grandes, grupos de procesos más pequeños llamados procesos claves o críticos del negocio.

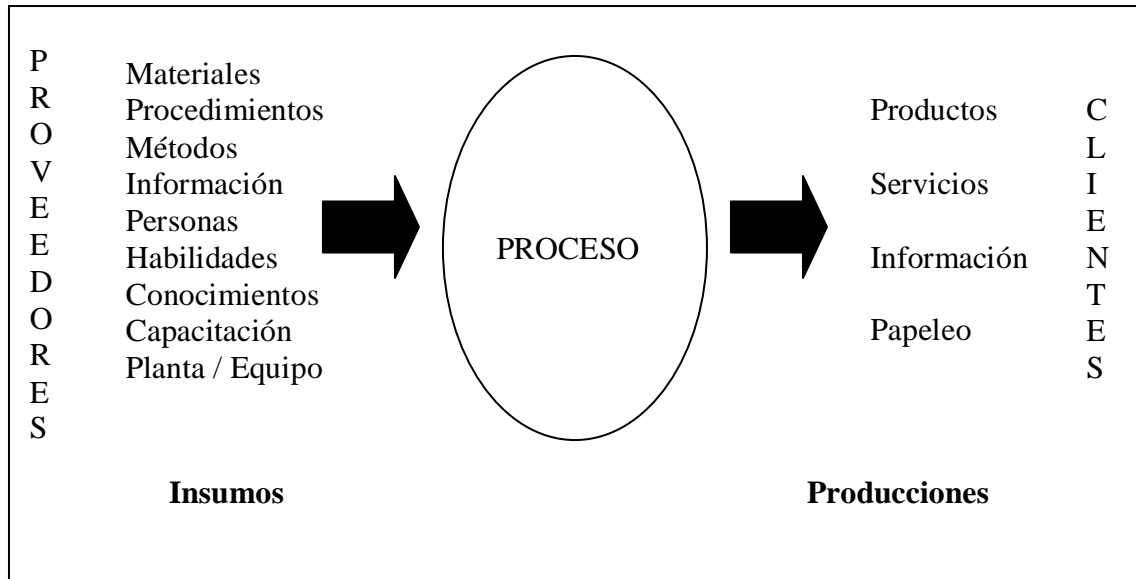


Figura 7 Un proceso¹¹

Una vez que se define que es un proceso y su presencia en las organizaciones, es necesario evaluar continuamente si se están cumpliendo todos los micro y macro

¹⁰ es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_Procesos

¹¹ Un proceso, OAKLAND John S., ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL, pp. 13

procesos y requisitos para la obtención de un producto o servicio de calidad para el cliente, es decir si se está haciendo el trabajo correctamente y si todos los procesos están encaminados a que la organización cumpla su misión y logre sus objetivos. Para lo cual es necesario que exista calidad en todo el proceso, desde el inicio, su transformación y finalización.

Pero, a que se refiere al hablar de calidad. Según Feigenbaum calidad es “la resultante total de las características del producto y servicio, en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de la cual el producto o el servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente.”¹²

Para John S. Oakland, el concepto de calidad es similar, “la calidad entonces es simplemente cumplir con los requisitos del cliente”. “... la calidad es utilizada como significado de excelencia.”¹³

Entonces se puede decir que la calidad es el conjunto de características o cualidades distintivas o diferencias de un producto o servicio que logran satisfacer necesidades y expectativas, tanto explícitas como implícitas.

Al cumplir con todos los requerimientos del cliente, las empresas pueden hablar de una satisfacción del cliente, es decir haberlo complacido 100%. Y hay muchas organizaciones que con la mejora continua y el mejoramiento permanente de sus procesos han logrado cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes, y han ganado una reputación de “empresas de excelencia”.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus colaboradores; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación que llevarán a las organizaciones a aumentar su competitividad, disminuir

¹² www.todomba.com/Topic15.html

¹³ La Calidad, OAKLAND John S., ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL, pp. 16

los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

L.P. Sullivan, define el Mejoramiento Continuo, como “un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones, a lo que se entrega a clientes.”¹⁴

El Mejoramiento es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo, sobre todo en un mercado tan cambiante como el que se vive hoy en día.

Según James Harrington, mejorar un proceso, significa “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”¹⁵

La base del éxito del proceso de mejoramiento, es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Calidad es sinónimo de satisfacción, y para satisfacer a un cliente se debe entregar un servicio de calidad.

Actualmente aun siguen existiendo formas tradicionales de manejar el servicio al cliente, en donde las empresas sólo hacen esfuerzos limitados para medir la satisfacción de este con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallan en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se ha empezado a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que ha permitido abarcar más las necesidades de los clientes.

A esto, es importante mencionar que ya sean los conceptos de mercadeo o los de calidad total enmarcan que el cliente es vital para el funcionamiento y operación de una organización, la cual debe estar orientada totalmente hacia ese personaje llamado **CLIENTE**.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Uno de los principales factores de éxito en una empresa es el cliente, ya que ninguna empresa podría existir y funcionar sin él, pero para poder conseguir clientes, una organización debe saber que es lo que espera, y necesita la gente a fin de volverlos sus clientes.

También las empresas no comerciales tienen clientes por satisfacer, así por ejemplo, entidades como los bomberos, la policía, colegios, universidades, salud pública, etc., son organizaciones que también tienen clientes ansiosos de ser atendidos.

Pero, no todos los clientes son iguales, ya que dependerá de sus gustos, nivel económico, expectativas, condición social, etc., y la estrategia de la empresa es saber diferenciar que quiere y necesita cada cliente, y a que sector puede llegar y satisfacer. La mayoría de personas/clientes buscan obtener más por menos dinero, sin importar en muchos casos la calidad. Es por eso que la última tendencia no sólo en el mercado de bebidas, sino en muchos otros productos y servicios, se presentan los “productos sustitutos”, lo que obliga a todas las organizaciones a estar en permanente innovación; al no estar a la par con esta evolución, hará que se queden atrás y el mercado sea ganado por la competencia.

Al diferenciar a los clientes, las organizaciones pueden encontrar una estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, existen clientes económicos, que son aquellos que toman la decisión de comprar basándose principalmente en el precio, y evitarán los establecimientos de servicios que les parezcan demasiado elegantes o lujosos. También existen los clientes personalizados, quienes quieren ser consentidos y atendidos, y no le dan prioridad al precio cuando tienen que escoger entre varias alternativas, y más bien se inclinan al que mejor los trató.

Existen los clientes apáticos, que buscan principalmente la comodidad, más que el precio o la atención personalizada. Y los clientes éticos que apoyan a las empresas locales o pequeñas, en lugar de a los prestadores de servicios grandes o multinacionales.

Pero hay quienes dicen que a veces no es fácil atender a los clientes, o que los clientes no son razonables, pero satisfacerlos no es una tarea imposible. Sobre todo considerando el hecho de que cumplir y superar sus necesidades y expectativas puede producir varios beneficios invaluable para la organización. La publicidad positiva, de boca en boca, genera más clientes nuevos. Los clientes satisfechos muchas veces compran más productos con mayor frecuencia, y es menos probable que decidan irse con la competencia que los clientes insatisfechos.

Pero la satisfacción del cliente, no sólo atrae nuevos clientes, también permite que las empresas se liberen de las presiones de la competencia, sobre todo de la de precios, ya que muchas veces los clientes están dispuestos a pagar más y a permanecer con una empresa que satisface sus necesidades, que a correr el riesgo de irse por una oferta más barata y que no garantice su compra.

El Servicio al Cliente y su satisfacción, es saber que quiere el cliente, como lo quiere y donde lo quiere. Embarca no sólo el venderle un producto o servicio, sino ayudarlo a escoger el que mejor conviene, explicando su funcionalidad, precio, presentación, tamaño, variedad, etc., a fin de satisfacer su necesidad. Además de forjar una relación de aliado estratégico, para que sea leal a la marca y a la organización, y que sus compras se enmarquen sólo a esta, y que no perciba ni siquiera la existencia de la competencia.

Pero eso no es todo, el ciclo no termina ahí, viene el servicio post venta, es decir, si tuvo algún requerimiento adicional, si tuvo alguna duda respecto al producto, o si necesita un servicio personalizado. En fin, el servicio post venta puede abarcar innumerables formas y factores, y la diferenciación de una organización es saberlo atender, en el tiempo justo y con la respuesta acertada para poder satisfacerlo.

Entre las formas que se pueden tomar en cuenta para atender a un cliente se tiene:

- ✓ Contacto personal
- ✓ Contacto telefónico
- ✓ Contacto por correo
- ✓ Contacto vía Internet

✓ Contacto vía e-mail

Dentro del contacto telefónico se tiene una herramienta que fácilmente puede convertirse en una estrategia de fidelización de clientes, el Call Center.

La definición de Call Center, por lo general, está dirigida al ámbito tecnológico, es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas. Un Call Center va más allá de un sistema informático o tecnología de vanguardia; que si bien es cierto es importante para facilitar el trabajo humano, no es preponderante. El ser humano es el elemento importante en la definición que se propone.

Según Sakata, “un Call Center es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc.”¹⁶ Es decir una unidad funcional dentro de la empresa o tercerizada, diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de determinadas áreas de la organización. El Call Center es un centro de atención telefónica que se utiliza como nexo de unión entre la empresa y el cliente y está enclavado en el departamento de atención al cliente.

Los Call Centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- *Fuerte competencia*: que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.
- *Fuerte demanda del cliente particular*: que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

¹⁶ www.buscarportal.com/callcenter

Pero, también hubo un factor clave que es el avance tecnológico, el cual está ayudando a reducir considerablemente el tiempo de respuesta. Esto hace que el número y tipo de productos y servicios ofrecidos y realizados a través del teléfono aumente llegando a cubrir prácticamente todo el ciclo de relación con el cliente, desde el marketing al servicio posventa, pasando por la venta y contratación, y todo a través de un único número de teléfono.

Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que nos movemos ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en cómo quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los Call Centers tradicionales a convertirse en *contact centers*, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, fax, *e-mail*, etc. con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

El crecimiento de los Call Centres va en aumento, y prueba de ello son los 93 millones de dólares que alcanzó el año pasado este negocio a nivel mundial, estimándose para el 2006 un crecimiento anual del 66%. Es decir que lo que está creciendo, es la toma de conciencia acerca de la importancia de cuidar la relación con el cliente. En este sentido, los Centros de Contacto son cada vez más utilizados como una herramienta para fidelizar y ganar clientes. Por otro lado, hay una marcada tendencia a comercializar cada vez más productos y servicios a través del teléfono.

Entre las principales funciones de un Call Center se tiene:

- ❖ Soporte parcial o integral de la relación con el cliente
- ❖ Conocimiento de promociones
- ❖ Entrega de información
- ❖ Consultas
- ❖ Reclamos
- ❖ Cobranzas
- ❖ Recepción de incidencias
- ❖ Actualización de información, etc.

Objetivo central: gestión del cliente

Principal Beneficio: generación de ingresos, retención de clientes

Canales: teléfono, fax, e-mail, Web

Visión del cliente: amplia, global

Trato con el cliente: personalizado y consistente

Valor para la organización: estratégico

Disponibilidad: 24 horas por 7 días a la semana



Figura 8 Call Centers

El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través de la comunicación con unos niveles de calidad óptimo.

Un elemento importante, como ya se mencionó, es el recurso humano. Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de operador (a) o agente de telemarketing, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los clientes.

El perfil básico de un Gestor de Servicios (Asesores Telefónicos, Representantes Telefónicos) debe contar con las siguientes características: mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa, tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.

Un Call Center está integrado por seres humanos, con sentimientos, pensamientos y propuestas que deben ser escuchadas y evaluadas. Los clientes no deben ser considerados una fría estadística, su llamada va mas allá de una consulta, queja o reclamo, es un insumo vital para el desarrollo y fortalecimiento empresarial.

El Call Center es el soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente como: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. Es una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado a través de una formación específica del trabajador, sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etc.

Otras funciones que se puede establecer son aquellas donde el Call Center es una unidad medular de información entre la empresa y su entorno. La información que se obtenga será vital para la dinámica y estrategia que adopte las empresas.

Hoy en día la fuerza de la marca y el peso de la misma, está determinado por el número de clientes leales que posee la compañía y la capacidad de mantener dicha lealtad en el tiempo. A mayor fidelidad de los clientes mayor fuerza de la marca, a mayor fuerza de la marca más grande es la diferenciación, cuanto más grande es la diferenciación mas fuerte es el negocio.

Por otro lado, cuando alguien se pone en contacto con una compañía inconscientemente se está creando una imagen de la misma que seguro variará positivamente (o lo que es peor, negativamente) sólo tres minutos más tarde. De ahí el “poder de una llamada” ya que puede influir decisivamente en la actitud del cliente a la hora de volver a ponerse en contacto con la compañía.

Es en una época en la que la lealtad de cliente está siendo buscada por las empresas seguramente de la forma más intensa de los últimos 50 años. Esta situación debería hacernos cuestionar cuál es el papel que juega el Call Center y cómo es considerado por los ejecutivos de las compañías. El papel del Call Center debe cambiar. La orientación al cliente debe ser mucho más honesta e intensa que la mera descripción de una política de calidad formalista. Con ello el rendimiento de este no puede basarse sólo en la eficiencia, la calidad del servicio al cliente es clave por el valor que éste genera para la organización.

La desaparición de las ventajas competitivas tradicionales dio origen al centro de interacción con el cliente, y subrayó la importancia estratégica del mismo en cada organización. El centro de interacción (Call Center) se movió de la periferia del negocio al epicentro de cada corporación. Hoy en día, el Call Center es el latido que sustenta su negocio. La forma en que las empresas tratan con los clientes es el oxígeno de la organización, lo que sostendrá y generará el crecimiento de las mismas.

Cada interacción con clientes, sea por teléfono, vía Internet, o de cualquier otra forma, es la base para construir lealtad duradera. De igual forma, estas interacciones pueden también ser la base para la destrucción de la relación y la lealtad del cliente: todo depende de la calidad de la interacción del cliente, y la constancia de dicha calidad a través del tiempo.

Por este motivo las empresas deben poner todos los medios a su alcance para ser capaces de atender adecuadamente cada una de las interacciones que gestionan, para “minimizar” el riesgo de una llamada mal atendida. En definitiva, para evitar que un cliente tenga una mala experiencia con nuestra empresa, ya que marcharse a la competencia cada día es más sencillo.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

Agencia: Lugar físico donde existe una pequeña oficina y el centro de distribución de EBC en determinadas ciudades del Ecuador.

Bebida: Líquido que se bebe y que puede ser alcohólica, no alcohólica, suave, en polvo, carbonatada, saborizada, artificial, natural, etc.

Bebida Gaseosa: Corresponden a un jarabe de azúcar acidificado o cualquier otro endulzante saborizado con esencias que corresponden a soluciones de sustancias naturales o sintéticas o a una mezcla de éstas dos, y con contenido de dióxido de carbono bajo presión. Forma parte de las bebidas suaves y comprende: Aguas Minerales, naturales o artificiales (Agua de Soda), bebidas endulzadas carbonatadas

saborizadas, bebidas de frutas y vegetales, endulzadas y carbonatadas, agua tónica, preparaciones carbonatadas elaboradas a base de extractos.

Bebida Suave: Bebida para consumo humano, diluido o no, e incluye: Cualquier Bebida de Frutas. Agua de Soda, Agua Tónica y cualquier agua carbonatada, endulzada artificialmente, con o sin sabor. Cerveza de jengibre y cualquier brebaje elaborado a base de hierbas o botánico.

Call Center: Es un Centro de Llamadas donde existe un sistema integrado de telefonía, computación y personal humano, que se orienta a potenciar las labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica.

CIC: Centro de Información al Cliente y Consumidor.

Cliente: Persona u organización que necesita comprar o adquirir un bien o servicio.

Colaboradores: Empleados que laboran en la organización.

Consumidor: Es el cliente final quien comprará y consumirá los productos o servicios adquiridos.

Dispensador: Máquina que dispone de bebida gaseosa la cual es servida a través de dispositivos especiales como llaves o grifos.

EBC: Ecuador Bottling Company Corp., embotellador autorizado de *The Coca-Cola Company*

EPV: Ejecución en Punto de Venta

Envase Pet: Es todo tipo de envase de plástico desechable apto para el embotellamiento de bebidas no alcohólicas.

Envase RefPet: Es todo tipo de envase de plástico retornable apto para el embotellamiento de bebidas no alcohólicas.

Evolution 3: Sistema de calidad de *The Coca-Cola Company* que rige a nivel mundial y que se encuentra a la par de las normas de calidad ISO. En EBC se lo conoce como SGI.

Hand Held: Aparato utilizado para la toma de pedidos en las visitas que se realiza a los clientes.

Indicador: Valor numérico de medición en el desempeño de los procesos de EBC.

Llamada abandonada: Son llamadas donde la persona espera más de 10 segundos y cuelga porque no fue atendida.

Número 1800: Línea telefónica, sin costo para la persona que llama.

Operación: Es todo el ciclo de producción, venta, distribución y comercialización de las bebidas.

Planta: Lugar físico donde se encuentra la producción de bebidas de EBC. Existen tres plantas únicamente: Quito, Guayaquil y Santo Domingo.

Personal Operativo: Es aquel que labora y participa en todo el proceso de producción, y que cumple con todas las funciones habituales de la fábrica, incluyendo actividades de mantenimiento, venta, distribución y logística.

Producto: Se refiere a los bienes que la empresa comercializa.

Satisfacción: Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, reclamo, requerimiento o solicitud.

Servicio: Son actos, esfuerzos o actuaciones que se entrega a un cliente ya sea interno o externo y a un consumidor.

SGI: Sistema de Gestión Integral. Sistema de Calidad de EBC.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Macroambiente

2.1.1.1 Factor Político

El nuevo presidente electo el 26 de noviembre del 2006, tiene varios retos para su gobierno.

¹⁷Una de las expectativas principales, que fueron tratadas duramente en su campaña hace referencia a la dolarización. Correa sigue afirmando convincentemente que en los cuatro años de gobierno de Alianza País se mantendrá la dolarización. Ya que el dólar es una moneda fuerte y ha permitido de alguna forma dar la estabilidad necesaria en la economía del país.

El mantener la dolarización sería una **oportunidad media** para las industrias, en este caso para las industrias de gaseosas, ya que el Ecuador adoptó la dolarización en 2000 para eliminar el riesgo de la depreciación del sucre, que “entre 1998 y 2000 registró una variación acumulada del 455%”¹⁸. Eso ayudó a que la inflación cayera del 96,5% en diciembre de 2000 al 3,14% en diciembre de 2005.

La volatilidad de la inflación entre 1990 y 2000 llegó al 20,7%, según el estudio de los industriales, y entre 2002 y 2006 bajó al 4,4%, todo gracias a la dolarización.

Sobre el llamado a una asamblea constituyente, Correa ratificó que el decreto número dos que firmará luego de su posesión el 15 de enero de 2007, será precisamente ese, el ofrecimiento que se convirtió en el pilar de su campaña política. Correa indicó que hay que renovar el Congreso puesto que no representa al 93% de los ciudadanos del país.

¹⁷ http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=251840

¹⁸ http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=251856

La Asamblea Constituyente no deja de ser un tema preocupante para todas las industrias, ya que es un tema que refleja más bien inestabilidad social y política, que una solución al deprimente congreso que hoy en día se maneja. Existe expectativa por la nombrada Asamblea, pero sobre todo con el afán de que esta no sea una traba para el desarrollo productivo, y para que el Ecuador nuevamente retroceda y empiece desde cero, como ha ocurrido con los diversos cambios de presidentes en los últimos diez años.

Hasta que la Asamblea Constituyente no se dé y muestre lo que utópicamente pregona Correa, seguirá siendo una **amenaza media** para los industriales, porque no asegura la estabilidad que tanto necesita el Ecuador.

Por otro lado Correa ratificó que no existirá la firma del Tratado de Libre Comercio, TLC, con EE.UU., pero aseguró que aún así no habrá nada de que preocuparse pues todos tendrán trabajo. Como se trata más adelante en este capítulo, la no firma del TLC se convierte en una **amenaza alta** para las industrias, ya que la entrada de productos mucho más económicos se dará continuamente desde los países vecinos Perú y Colombia quienes ya firmaron este tratado.

Mantener la estabilidad y garantizar crecimiento es la propuesta de la Cámara de Industriales de Pichincha, destacando la importancia del equilibrio macroeconómico.

”El próximo Gobierno tendrá que ponerse metas de desarrollo por arriba del 3,5% de crecimiento real por habitante, lo que implica que el PIB real debería crecer por lo menos en un 5,06% anual. Eso ayudaría a rebajar los niveles de pobreza extrema del 15,5% al 7,7% en el año 2015.”¹⁹

Algunos de los pedidos que realizan los representantes de diversos sectores industriales del país al nuevo presidente son, plantear una reforma política, promover la reactivación productiva, crear un ambiente de seguridad y estabilidad que permita el crecimiento de la empresa privada, elaborar una agenda de

¹⁹ http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=251856

desarrollo, que nos permitan tener claridad y trabajar en un nuevo modelo económico que vuelva a dar dinámica al país para que haya empleo y producción, además de lograr un consenso entre los distintos actores de la sociedad: grupos sociales, empresariales, étnicos, políticos, etc., para ir todos hacia un futuro mejor. “Correa necesita más fuerza, de la que ha dispuesto hasta aquí, para impulsar la reforma político-institucional que necesita el Ecuador.

Tiene el desafío de respetar y proteger las libertades de prensa y de opinión, escuchar las voces discrepantes y propiciar una gran unidad nacional. Su talante personal se verá en el modo de manejar a los grupos radicales que están en su entorno o en lo que se podría calificar de frente interno.”²⁰

Serán cruciales las primeras decisiones de Correa. Pero también, la conducta que asuman las llamadas élites, los dirigentes políticos, gremiales, los líderes de opinión y los partidos políticos. Lastimosamente, el panorama político sobre todo para los industriales no deja de ser preocupante y una **amenaza media**, ya que toda la campaña de Correa, tuvo como tinte especial el ataque a un congreso moribundo y a la famosa “partidocracia” y no se vio una propuesta de consenso nacional. Esta por verse si todas sus propuestas de “refundar el país” son cumplidas y surten efecto para el beneficio de industriales, empleados, y sobre todo para las clases más desvalidas.

2.1.1.2 Factor Económico

El petróleo ha sido la principal fuente de ingreso de divisas para el país. Desde el primer cuarto del siglo XX, comenzó su explotación en la Península de Santa Elena. Sin embargo, en la década de los setentas se inició su explotación en la Región Amazónica, convirtiéndose el Ecuador en uno de los principales exportadores de este recurso.

Dentro de los derivados del petróleo se tiene la resina, con la cual se fabrica los envases de plástico de las gaseosas. Al existir un alza en el precio del barril de petróleo, derivados como la resina aumentan también de precio en el mercado, lo

²⁰ http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=251840

que repercute directamente en los costos fijos que EBC y las industrias de gaseosas tienen programados anualmente, ya que el envase es uno de los principales factores dentro de esta industria, representando aproximadamente el 40% de los costos del producto total.

Para el 2007, se pronostica un precio promedio que bordearía más de los 53 dólares por barril, por lo que EBC y la industria de bebidas no alcohólicas debería mantener un estimado de sus costos en base a esta cifra, a fin de no verse afectados por cualquier variación en los precios del petróleo. Por esta razón la variación al alza del petróleo que afecta directamente al alza en el precio de la resina, no deja de ser una **amenaza alta** para esta industria, pese a que para el Ecuador el alza de precio del petróleo es un beneficio extraordinario.

Otros productos de importancia para la economía del país han sido el banano, el café, el cacao, el camarón, la madera y el atún, y, en los últimos años, las flores. Por su parte, el turismo está en el cuarto lugar en cuanto a la generación de divisas.

El turismo se desarrolla lento pero seguro, lo cual beneficia a la industria de bebidas no alcohólicas, y más aun a EBC, ya que el turista extranjero, prefiere productos de marcas reconocidas, en este caso Coca Cola y sus productos, siendo el área turística una **oportunidad media** y un nicho importante para la venta de esta marca. Teniendo presencia en restaurantes, hoteles, bares y discotecas, los productos de Coca Cola serán en su mayoría los seleccionados en los gustos de turistas extranjeros.

Pero no todo es positivo, la pobreza, la desigualdad y la esperanza de mejores ingresos impulsan la partida de ecuatorianos y ecuatorianas al exterior. Lo han hecho en dos olas emigratorias: 1950 a 1995 y 1998 a 2003. Hoy sus remesas de dinero (US\$ 1,300 millones) equivalen a lo que el Ecuador recibe de todas sus exportaciones no tradicionales (banano, café, cacao, etc.), superan a la inversión extranjera directa y dejan chicos a los préstamos de los organismos multilaterales y otra “ayuda al desarrollo”. Por eso, las remesas han sacado a miles de familias de la pobreza y han dinamizado la economía nacional en variedad de formas, incluido el negocio de quienes las transportan.

La emigración, está en el monto de las remesas que la economía percibe anualmente. En 2005 éstas superaron los 2.000 millones de dólares; las estimaciones para este año, superan los 2.600 millones y una primera evaluación hace prever que el año 2007 éstas por lo menos se mantendrán en el mismo nivel, aunque lo más probable es que logren expandirse a una tasa mayor, si se ponen en marcha programas masivos de vivienda.

La migración de ecuatorianos para la industria de gaseosas es una **oportunidad media** ya que la remesas han permitido que la economía nacional encuentre mayor dinamismo y a la vez ha dado mayor circulación de dinero en un nivel socio económico medio y medio bajo, permitiendo que el consumo de productos masivos como las gaseosas, sean mucho más accesibles a este tipo de mercado.

Adicionalmente, con la presencia de emigrantes ecuatorianos en España principalmente, marcas como Fioravanti se han dado a conocer en este país. Fioravanti es un producto que nació en el Ecuador y que fue adquirido por EBC, ahora esta marca ecuatoriana está ganando terreno en un mercado español, donde los ecuatorianos están presentes.

Por otro lado se tiene la inversión extranjera, donde la posición del Ecuador frente a los mercados internacionales no es muy buena, según Graham Stock, de Chase Securities, indica que como analista de inversiones, él "...no recomendaría invertir en Ecuador en este momento, debido a la incertidumbre que existe acerca del futuro económico del país."

"El mayor problema del Ecuador, frente al manejo económico en general, es la falta de consensos mínimos necesarios para un ajuste estructural que le permita al país salir de la crisis."²¹

Para José María Barrionuevo, de Lehman Brothers, piensa que el país presenta oportunidades de inversión muy limitadas y que su estructura política no le permite lograr avances en este sentido. Para él, el Congreso es un obstáculo.

²¹ www.gestion.dinendiciones.com/actualidad

Al no existir inversión extranjera, la productividad se ve limitada, y a la vez la economía, la cual no tiene el desenvolvimiento óptimo para estar a la par de una dolarización que debe sostenerse por varios años más para salir de la recesión en la que Ecuador entró, lo cual afecta y **amenaza media** a todas las industrias, incluyendo la de gaseosas.

Sin embargo, se estiman favorables expectativas económicas para el 2007. “El período post-dolarización se ha caracterizado por un mayor dinamismo de la actividad económica, sustentado tanto en el desempeño favorable de la demanda interna, particularmente de las actividades de consumo.”²² Al ser las gaseosas un producto de consumo masivo, se ha reflejado el crecimiento acumulado de este mercado en el 1.4% para el 2006. Lo que evidencia el hecho de que el consumo de este tipo de productos está creciendo. Para el 2007 se prevé igualmente un crecimiento de al menos un punto más, mostrando la forma en que esta industria va madurando periódicamente, siendo esta una **oportunidad alta** para EBC.

²³El mercado de gaseosas mueve \$10,6 millones mensuales en el Ecuador, es disputado palmo a palmo por cuatro embotelladoras, aunque el consumidor mantiene su preferencia por las colas negras (tradicionales).

La competencia se intensificó en 2001, con la llegada de la peruana Ajegroup (Ajecuador, Industrias Añaños), que sacudió el mercado con las llamadas "b-brands" (marcas de bajo presupuesto): Big Cola y Kola Real.

Para los años 2006 y 2007 las expectativas económicas siguen siendo positivas, esperándose una variación del Producto Interno Bruto de 3.5% y 4.3%, respectivamente.

Pero en economía no todo está dicho, se debe esperar a la venida del nuevo presidente, quien tendrá un escenario dominado por el manejo de la deuda externa; el comportamiento de los precios internacionales del petróleo; y por el desempeño

²² <http://www.cig.org.ec/index.asp?x=3>

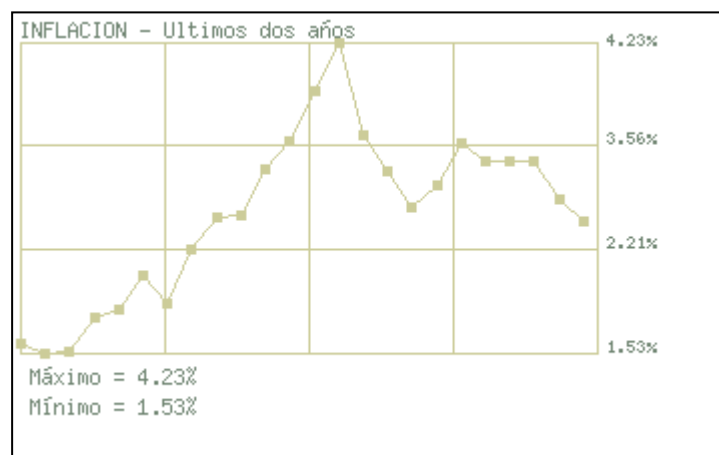
²³ http://www.hoy.com.ec/impnoticia.asp?row_id=202353

de las exportaciones no petroleras hacia Estados Unidos. Todo enmarcado en planes para mantener el dinamismo de la economía, a fin de no afectar a las industrias sean estas grandes, medianas o pequeñas.

Tabla 4 Tasa de Inflación

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %

Fuente: Banco Central del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 9 Inflación

Durante el 2006 se ha mantenido una inflación promedio de 3%, lo que ha permitido que la variación de precios sea mínima, y eso también aplica a la industria de gaseosas, quienes se han visto obligadas a mantener en lo más posible sus precios, no sólo por lo competitivo del mercado, sino porque la economía así lo ha permitido. Al verse obligados a mantener los precios, se evidencia que la inflación no deja de ser una **amenaza alta** para estas industrias, pese a que en el último año se ha mantenido en un solo dígito.

Si bien es cierto la variación de precios se ve influenciado por varios factores, uno de los principales para la industria de gaseosas en el 2006 fue el alza del azúcar, una de las principales materias primas.

²⁴La gran mayoría, de los Productos con Contenido de Azúcar, gozan de los beneficios arancelarios concedidos por los USA al Ecuador en el marco del Andean Trade Preferences and Drug Eradication Act, ATPDEA, y muchos de los insumos y materias primas complementarias y/o sustitutas a los productos (commodities) azúcar y leche, así como los bienes de capital que el sector utiliza, pueden ser importados desde los USA.

Pero la industria nacional productora de confites, pastelería, galletería, jugos, y bebidas gaseosas, enfrenta condiciones críticas que afectan su desarrollo y crecimiento debido a los altos precios que tiene que pagar por su principal materia

²⁴ www.usaid.ec/portal/index.php?option=com

prima: el azúcar, siendo esta una **amenaza alta**. La competencia internacional exporta al Ecuador productos con contenido de azúcar adquirida a precios internacionales mucho más económicos, mientras que los productores nacionales adquieren en el mercado nacional dicha materia prima a un precio que varía entre 1.5 y 2.5 veces mayor a los precios internacionales.

Una parte del problema de los precios del azúcar se debe a que el mercado mundial de este producto contiene subsidios a la producción, razón por la cual el Ecuador colocó a este bien en el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP) con un arancel techo total del 45% para tratar de contrarrestar los efectos del subsidio sobre la producción interna.

2.1.1.3 Factor Social

Hoy en el Ecuador se vive un boom de consumo que ha traído la ilusión de una nueva, aunque ambigua, bonanza económica. El mercadeo y la publicidad están en auge y las importaciones siguen subiendo. Algunos piensan que los tiempos parecen inmejorables; otros, que la estabilidad monetaria y el crédito han abierto nuevas posibilidades de consumo. Sin embargo, y eso es fácil comprobarlo, para una gran mayoría, la supervivencia del día a día no ha cambiado. En los últimos años, el consumo ecuatoriano ha crecido más rápido que la producción.

Dentro del factor del “consumismo” se tuvo en el 2006 un evento que movió no sólo publicidad, sino también dinero en consumo de bebidas gaseosas, isotónicos, aguas, energizantes, cervezas, comida, deportes, etc.; este evento fue el Mundial de Fútbol. Pero no sólo el mundial mantiene en movimiento varias industrias. Es la constante “fiebre del fútbol” que mueve millones de dólares no sólo en el mercado del deporte. ²⁵Por ejemplo, los jugadores lucen reconocidas marcas como: Siemens, Toyota, Coca Cola, Movistar, Sony, KIA, Pepsi, MasterCard, Heineken y mil productos más que no escatiman esfuerzos para patrocinar a los equipos que más venden.

Los derechos de televisión son el segundo rubro de financiamiento para los grandes clubes, ya que son los que más hinchada poseen y, por añadidura, arrastran mayor sintonía a la hora de las transmisiones.

²⁵ <http://www.hoy.com.ec/temas/rumboalmundial/capitulo16.htm>

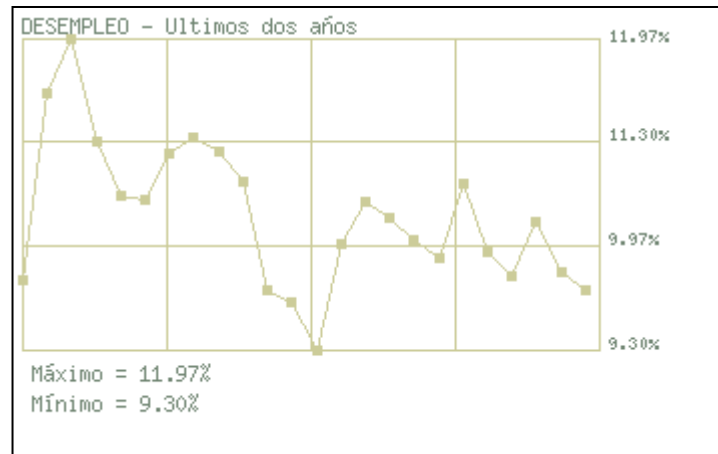
Como tercero y último rubro de ingresos aparecen las taquillas que apenas financian un 10% del presupuesto de los grandes equipos. Es por esto que este fenómeno mundial, permite dar a conocer mucho más a industrias de gaseosas por ejemplo, quienes están en la mente del consumidor a través de la recordación de las marcas en los partidos de fútbol, camisetas, publicidad, etc. Coca Cola se encuentra presente en varios clubes y equipos de diferentes países, y en el Ecuador no es la excepción, Powerade es la marca auspiciante de la tricolor. Por esto el millonario negocio del fútbol es una gran **oportunidad alta** para las industrias de gaseosas.

En el país convive un mundo consumista con un mundo de subsistencia. Los años 2000 y 2001 marcaron la era en que Ecuador comenzó a vivir de las remesas, los envíos de dinero que realizan los familiares desde el extranjero. El éxodo masivo que siguió a la crisis bancaria dio como resultado un doloroso proceso que separa familias, pero que ha servido para aplacar, en parte, la pobreza.

Al menos un millón de ecuatorianos recibe dinero del extranjero. Según cifras del Instituto Latinoamericano de investigaciones Sociales, unas tres millones de personas han dejado Ecuador. En muchos casos, lo han hecho de forma ilegal, exponiéndose al peligroso y lucrativo negocio del coyotaje, para una vez en su destino, trabajar en labores de gran esfuerzo físico.

Pero esto se da porque faltan fuentes de trabajo y control. Para los ecuatorianos el desempleo ha sido una constante desde los años 80, debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador.

El nuevo gobierno deberá enfrentar el problema del desempleo y subempleo. A Agosto, el total de la desocupación abierta llegó al 9,94 %; y el de la subocupación al 48,13%. En Guayaquil, la desocupación total es la más alta del País: 10,85%; y la subocupación también: 51,75%.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 10 Desempleo

Según un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor desempleo estructural.

La riqueza mal repartida del auge petrolero de los 70 no generó mayores fuentes de trabajo. La Población Económicamente Activa (PEA) entre los años 1974 y 1982, según el PNUD, cayó del 67,2% al 65,7% en las ciudades, y en el sector rural bajó del 40,1% al 38,5%. Así, la macroeconomía del país gozó de cifras saludables gracias al crudo, pero el efecto social fue escaso. Desde entonces, las ciudades han concentrado el desarrollo económico de capital privado, pero actualmente contratan solo a una tercera parte de la PEA.

Desde los 80 el índice de desempleo ha subido sin tregua. Fue de 4,5% en 1980 y casi se triplica en 1986. En 1990 fue de 6,1% y repunta hasta el 15,1% en 1999, el año de la crisis bancaria.

Solo la lectura de estos indicadores, explica por qué decenas de ecuatorianos abandonan a sus familias para buscar en otros países las oportunidades que aquí no tienen a través de botes llenos de ecuatorianos que semanalmente se interceptan en altamar y los cientos de campesinos que invaden las ciudades para buscar subsistencia o mendigar, describen el problema sin necesidad de números. La emigración seguirá mientras la economía siga conservando el estancamiento que la ha caracterizado casi durante una década, desde finales de los años 90.

El desempleo es una **amenaza alta** que afecta a la industria de gaseosas, ya que aunque una gaseosa sea un producto de consumo masivo, no se encuentra dentro de la canasta básica familiar, por lo que a mayor desempleo, menor poder adquisitivo, lo que afecta directamente a la obtención de un producto que no es vital como lo es una gaseosa.

Por otro lado también se tiene el polémico TLC. Estados Unidos es el primer mercado de los productos de exportación ecuatorianos. El problema de no suscribir el TLC con ese país, no solo puede ser relegado a un simple cálculo en términos de derechos arancelarios, sino que tiene una trascendencia mayor, basada en dos hechos:

1. El TLC es un estímulo directo para mejorar los niveles de competitividad de la producción. Esto solo se puede conseguir incursionando en un mercado exigente, acreditando altos estándares de calidad maximizando la utilización de recursos y tecnologías. Mientras nuestra producción no sea capaz de buscar posicionamientos altos en el mercado, será muy difícil alcanzar competitividad.

Sin la firma del TLC varios productos podrán ingresar de nuestros países vecinos Colombia y Perú, quienes ya firmaron el TLC, entre estos, bebidas no alcohólicas. Estas industrias colombianas y peruanas podrán ingresar gaseosas a precios mucho más bajos, que afectarían directamente a la industria.

2. Ecuador ya ha perdido, desde mayo 2006, oportunidades de atraer nuevas inversiones y de ampliar las que ya están realizadas, por no suscribir el TLC. Esto se agudizará a partir de 2007, de no tomar acciones rápidas del gobierno para compensar la pérdida del mercado de Estados Unidos y los efectos sobre la producción en general y la producción exportable en especial, y la pérdida de empleo.

Al no firmar el TLC, se convierte en una **amenaza alta** para las industrias gaseosas, ya que el TLC permite que la producción sea competitiva frente a los mercados internacionales, y que la calidad, tecnología y precio, permitan al

Ecuador ser mucho más competitivo y salir del estancamiento que hoy en día lo envuelve.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

La cuestión energética puede tornarse crítica en 2007, pues pesará tanto el estiaje que dura hasta febrero, como el precio de los combustibles, debido a que se recurrirá a la generación térmica para suplir a la hidráulica.

En cuanto a la electricidad, se han ensayado fórmulas para corregir las deficiencias de las empresas que son dominadas por el Fondo de Solidaridad. Pero mientras no se elimine de ellas la ingerencia política, su manejo seguirá siendo ineficiente.

Con la falta de electricidad todas las industrias se verán gravemente afectadas, ya que tendrán que incurrir en gastos no presupuestados, con la contratación o compra de plantas eléctricas propias, lo que afectaría directamente en costos y gastos. El nuevo gobierno no se puede confiar, y debe presentar y desarrollar propuestas en firme para que este tema deje de ser una **amenaza alta** para todos los industriales. Deben entender que sin energía no hay desarrollo. Por eso tiene que dar señales que permitan la participación del sector privado en el campo energético, dentro de un marco de seguridad jurídica.

Una **oportunidad alta** que se presenta directamente para EBC, en contraste con el resto de industrias, es el hecho de que toda la tecnología que desarrolla Coca Cola Internacional, es enviada y entregada a todos los embotelladores a nivel mundial. En este caso EBC siempre está provisto de tecnología de punta no sólo por el hecho de cumplir con normas y estándares que le impone la Coca Cola Internacional, sino porque el mercado de gaseosas es altamente competitivo, y EBC debe estar a la vanguardia tecnológica para seguir siendo el líder en la industria.

Pese a esto, si existe preocupación ante los escasos recursos con que se cuenta para invertir en ciencia y tecnología en el país, y sus efectos negativos para la productividad y competitividad de los productos ecuatorianos.

La UNESCO sugiere destinar por lo menos el 1% del PIB a la ciencia y tecnología. Al invertir más porcentaje del PIB en estas áreas, el país tendría la posibilidad de mejorar su productividad, por ejemplo en el sector agropecuario. Ecuador en Latinoamérica es pionero en la exportación del banano y luego le sigue Costa Rica; sin embargo, este segundo país produce más toneladas por hectáreas, por la única razón: emplea a la investigación para innovar tecnológicamente sus procesos y productos.

Este es solo un ejemplo de que por la falta de presupuesto para investigación científica, Ecuador puede perder su nombre de “Primer exportador de banano” y seguir a la zaga en los demás temas.

No es de sorprenderse entonces, que Estados Unidos, Japón y ahora Corea o Singapur estén en los primeros lugares de inversión en ciencia y tecnología. Saben del valor de ella y por eso que sus gobiernos invierten grandes cantidades para ser competitivos. En Europa se denomina a la investigación científica “la niña mimada”, al proponer una inversión de 100.000 millones de euros cada año, mientras que en Ecuador, se retrocede sin una visión clara de lo importante que es la tecnología.

2.1.2 Microambiente

2.1.2.1 Clientes

EBC tiene segmentado el mercado de sus clientes en “Canales” (divididos por tipo de cliente), siendo esta una **oportunidad alta**, ya que conoce el mercado de sus clientes, con el fin de atender de manera óptima y de acuerdo a las necesidades que se les presenta a cada tipo.

Se clasifican a los canales de la siguiente forma:

Tabla 5 Clientes segmentados por canales

CANAL	CLIENTES
Viveres	Tiendas y micro mercados
Comidas y Bebidas	Restaurantes y Locales de Comidas Rápidas
Educación	Colegios, Escuelas, Universidades, Institutos, etc.
Otros	Transporte, Hospedaje, Entretenimiento, Recreación, Venta al Paso, etc.
Cuentas Clave	Son todos los clientes que por su monto de compra o por su potencial aumento en su volumen de ventas justifican una atención más personalizada (Ej.: Supermaxi, Burguer King).

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

Tabla 6 Número de Clientes por Agencia

AGENCIA	N. CLIENTES
Guayaquil	25.914
Quito Norte	15.646
Quito Sur	14.130
Cuenca	7.475
Machala	6.521
Ambato	6.142
Sto. Domingo	5.649
Riobamba	4.878
Quevedo	4.802
Ibarra	4.487
Portoviejo	4.086
Manta	3.651
Loja	3.617
Latacunga	3.383
Cayambe	3.293
Esmeraldas	2.809
Milagro	2.645
Azogues	2.632

AGENCIA	N. CLIENTES
Salinas	2.627
Babahoyo	2.438
Daule	2.212
Lago Agrio	2.059
Troncal	1.927
Tulcán	1.788
Huaquillas	1.411
Cañar	1.286
Guaranda	1.230
Chone	1.133
Playas	1.046
Puyo	1.010
Piñas	869
Jipijapa	850
Quinindé	838
Pedernales	805
Alausí	726
Tena	691
Sta. Isabel	629
Yanzatza	223
Macara	66
Macas	59

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

Lo que nos da un total de 148,000 clientes que compran productos EBC hasta noviembre del 2006. Mostrando un crecimiento (**oportunidad alta**) en comparación con el 2005 del 2%, es decir alrededor de 3,000 clientes más.

Adicionalmente EBC está dividido en las siguientes agencias:

Tabla 7 Estructura Geográfica EBC 2006

ESTRUCTURA GEOGRAFICA EBC, Noviembre 2006

REGION	AGENCIAS					
↓ GUAYAQUIL 1	↓ GUAYAQUIL EBC 55					
QUITO 2	QUITO NORTE EBC 09		QUITO SUR EBC 13			
AUSTRO 3	CUENCA EBC 67	CAÑAR EBC 65	AZOGUEZ EBC 68	MACAS CSD: M. FLOR 63	STA. ISABEL CSD: S. FLORES 69	TRONCAL EBC 59
	MACHALA EBC 71	LOJA EBC 79	HUAQUILLAS EBC 73	PIÑAS EBC 75	YANZATZA CSD: M. PALADINES 77	MACARA CSD: S. POMA 87
COSTA NORTE 4	SANTO DOMINGO EBC 25	ESMERALDAS EBC 19	PEDERNALES EBC 23	QUEVEDO EBC 27		
	MANTA EBC 31	PORTOVIEJO EBC 33	CHONE EBC 29	QUININDE EBC 21		
SIERRA NORTE 5	IBARRA EBC 03	TULCAN CSD: C CHAVEZ 01	LAGO AGRIO EBC 05	CAYAMBE EBC 07		
	AMBATO EBC 41	LATACUNGA EBC 37	TENA CSD: EDWIN CRUZ 39	PUYO EBC 43		
COSTA SUR 6	BABAHOYO EBC 49	DAULE EBC 51	MILAGRO EBC 53	SALINAS EBC 57	PLAYAS EBC 61	
	RIOBAMBA CSD: E. PARRA 47	GUARANDA EBC 45	ALAUSI EBC 48	JIPIJAPA EBC 35		

Fuente: Archivos EBC 2006

2.1.2.2 Proveedores

EBC tiene proveedores calificados no sólo internamente sino también que son analizados y aprobados por The Coca Cola Company Internacional.

Los ingredientes y empaques sólo pueden ser seleccionados por proveedores certificados por la División de Coca Cola.

Los criterios de selección son basados en función de precio, calidad, tiempo de entrega y forma de pago (**oportunidad alta**).

Todos los productos y servicios brindados por los proveedores son constantemente monitoreados por un proceso de control de calidad (**oportunidad alta**), el cual es muy estricto no sólo por la marca que es producida, sino por el compromiso que tiene EBC de entregar productos de calidad a los consumidores.

EBC está regido por varias normas y estándares de The Coca Cola Company, y en el caso de proveedores no es la excepción.

Existe el *Programa de Principios Rectores para el Proveedor*²⁶, el cual posee varios requisitos mínimos que deben formar parte de todos los convenios comerciales, ya sean nuevos o en proceso de renovación, que se celebren entre EBC y sus proveedores directos (**oportunidad alta**).

El Programa de Principios Rectores para el Proveedor posee entre sus principales puntos los siguientes:

1. Este programa se basa en la creencia de que el ser considerado con un ciudadano modelo, es esencial para asegurar el éxito en los negocios a largo plazo, y se da a conocer este programa a todos los proveedores con el fin de ayudarlos a entender los valores esenciales de la organización. El programa enfatiza las buenas prácticas laborales, el cumplimiento de las leyes ambientales vigentes y de las leyes y reglamentaciones laborales.

²⁶ Fuente: Archivos EBC 2006

2. La reputación de The Coca Cola Company está cimentada en la confianza por lo que aquellas personas y entidades con las que se llevan a cabo negocios, saben que EBC está comprometida a manejar los negocios de acuerdo con un conjunto de valores que representan las más altas normas de calidad, integridad, excelencia, cumplimiento de las leyes y respeto a todas y cada una de las costumbres y culturas existentes. Por lo cual buscan desarrollar relaciones con proveedores que comparten valores similares y que dirijan sus negocios de una manera ética.

3. Los principios rectores son:

- a. Prácticas en el lugar de trabajo: Apoyando las prácticas de empleo justas, en el ámbito de las relaciones con los empleados, congruentes con un compromiso con los derechos humanos en el lugar de trabajo, proporcionando un lugar seguro para trabajar.

Acatando todas las leyes laborales vigentes, cumplimiento de horarios, compensaciones, derechos de los empleados con un trato digno, de equidad y respeto. Los principales puntos de este principio son:

- ✓ Buen Ambiente de Trabajo
- ✓ Salud y Seguridad
- ✓ Prohibición de Trabajo Forzoso y de Menores (Abuso Laboral)
- ✓ Cumplimiento de Salarios y Beneficios
- ✓ Óptima Negociación Colectiva
- ✓ Buenas Prácticas Ambientales
- ✓ Fluidez en Comunicación
- ✓ Conformidad con las Leyes y Normas Vigentes

- b. Mercado: EBC se apega a las más altas normas éticas, pues la calidad e integridad de las marcas, así como la dedicación de sus empleados se cimientan en la confianza y fortalecen todas las relaciones.

- c. **Comunidad:** EBC contribuye con tiempo, experiencia y recursos para ayudar a fomentar el desarrollo sostenible de las comunidades, en asociación con líderes locales.
4. Los proveedores deben ser capaces de demostrar el total cumplimiento de estos requisitos.
5. EBC tiene el derecho de inspeccionar cualquier lugar en donde se realice un trabajo, producto o servicio, además cualquier incumplimiento en estos principios, será motivo de terminación de cualquier convenio celebrado.

Estos principios rectores, son una clara evidencia de una **fortaleza** de EBC, ya que manejan a sus proveedores, con un vínculo de confianza, respeto y cumplimiento de las leyes locales.

Tabla 8 Principales Proveedores

PLANTA	MATERIAL	PROVEEDOR
Quito, Guayaquil	Envase Desechable	AMCOR (in house)
Quito, Guayaquil, Sto. Domingo	Envase de Vidrio	Cristalería del Ecuador, CRIDESA
Quito, Guayaquil	Tapas de plástico (plástico)	AMCOR (in house)
Quito, Guayaquil, Sto. Domingo	Tapas de metal (corona)	TAENSA S.A.
Quito, Guayaquil, Sto. Domingo	Jarabes de productos	Coca Cola Chile
Quito, Guayaquil, Sto. Domingo	Azúcar	Varios ingenios azucareros

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

Todos los procesos de selección de proveedor y compra de materias primas, servicio, insumos de oficina, etc., se encuentran correctamente documentados y son seguidos al pie de la letra, ya que EBC debe cumplir con todos los estándares que impone en el área de proveedores la Coca Cola internacional.

Ningún proveedor es seleccionado sin un arduo proceso de evaluación, que conlleva no sólo el hecho de que tenga la documentación en regla, sino que entregue buenos precios y a tiempo todo lo solicitado.

Igualmente, cada cierto periodo los proveedores son evaluados, a fin de buscar oportunidades de mejora, las cuales, sino son superadas en un período establecido, el proveedor es reemplazado por uno que cumpla con los estándares solicitados.

Adicionalmente, a través de la firma de contratos y convenios, se tiene la completa confianza mutua de EBC y sus proveedores. La entrega a tiempo, de productos y servicios de calidad, es la premisa en los convenios. Además se cuenta con proveedores confiables, que cumplen con los convenios escritos y todas sus cláusulas.

Entre los principales puntos que cuentan dentro de un convenio o contratación con un proveedor se puede mencionar:

1. Especificar el producto o servicio. Cuando el bien a adquirir requiere diseño o fabricación especial, se debe especificar en catálogos, formatos, diseños, etc.
2. Especificar la forma de pago y posibles anticipos.
3. Especificar la forma de entrega, tiempos establecidos y si se realizará por etapas.
4. Especificar calidad y garantías
5. Especificar precios
6. Especificar tiempos de entrega
7. Especificar si existen subcontrataciones

Con estas premisas es claro que la relación estratégica entre EBC y sus proveedores es clave, mostrando que existen confianza y cumplimiento entre ellos, y que en caso de cualquier incumplimiento en los convenios, o un malo resultado en la evaluación realizada, dará por finiquitada la relación comercial. Con estas ventajas se muestra que los proveedores son una **oportunidad alta** para EBC.

2.1.2.3 Competencia

El segmento de las colas negras es disputado por Coca Cola, Big Cola y Pepsi; el de las colas de bajo presupuesto lo pelean Big Cola, Más Cola e Inca Kola; y en el de las de fresa compiten Manzana y Fioravanti.

Pese a esto Coca Cola sigue siendo la reina del mercado, ya que es la marca más recordada (41%), seguida por Pepsi (9,1%) y por Fanta (5,1%), que también es embotellada por EBC.

Un estudio de The Coca Cola Company asegura que en 200 países del mundo se consume 1 billón de botellas diarias de gaseosas solo de sus marcas.

Brasil y México son los mercados más grandes y para el 2010 las ventas de gaseosas (todas las marcas) en la región llegarán a los 150 000 millones de litros al año (\$120 000 millones).

A continuación se presenta la participación en el mercado de las diferentes marcas e industrias de gaseosas, donde se puede evidenciar que la principal competencia para EBC y sus productos es Industrias Añaños, con su producto Big Cola. Quien en pocos años ha ganado gran participación, lo que representa una **amenaza alta** para EBC.

Tabla 9 Participación del Mercado

COMPAÑÍA Y PRODUCTO	% PARTICIPACIÓN
EBC	68,63
Coca-Cola	39,29
Fanta	6,89
Sprite	8,63
Fioravanti	10,23
Inca Kola Total	2,62
Cadbury-Schweppes	0,00
Crush	0,00
PepsiCo	7,32
Pepsi Cola	4,16
Seven Up	2,12
Kola Gallito	1,03
Royal Crown Cola Co. Internacional	0,23
Full Cola	0,21
Royal Crown	0,02
Baloru S.A.	5,77
Manzana	2,96
Tropical	2,81
Bebidas Andinas S.A.	4,08
M.A.S.	4,08
Industrial Fruit de Ecuador C.A.	0,24
Fruit	0,21
Súper Cola	0,04
Industrias Años	10,87
Big Cola	8,74
Kola Real	0,15
Oro	0,11
First	1,87
Orangine S.A.	0,25
Orangine	0,25
The Tesalia Spring Co.	2,18
Quíntuple	1,73
Negrita	0,45
Otras Compañías	0,43
Frukiss	0,28
Jean Cola	0,05
Pop	0,06
Zet Cola	0,01
La Otra Cola	0,01

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

Industrias Añaños es una empresa familiar fundada en 1988 en el departamento de Ayacucho, Perú, con el objetivo de dedicarse a la elaboración y distribución de bebidas gaseosas y aguas de mesa. Luego de expandirse exitosamente por el interior del Perú, en 1997 la empresa decidió entrar a competir al mercado Limeño empleando una exitosa estrategia de calidad a bajos precios.

La empresa cuenta con plantas ubicadas estratégicamente en Lima, Huaura, Sullana, Trujillo y Arequipa (7 plantas en total) para abastecer el mercado peruano y tres en el extranjero en ciudad de Valencia (Venezuela), Puebla (México) y Machala en Ecuador.

Las marcas que maneja la empresa son Kola Real, Sabor de Oro, Plus Cola, First y Big Cola para gaseosas y la marca Cielo para agua de mesa.

En el año 1999, la empresa logró ventas por US\$ 31 millones, creciendo 24% respecto al año anterior, esto como resultado de la mayor penetración en el mercado limeño y venezolano.

Los logros alcanzados nacional e internacionalmente, los ha hecho merecedores de diversas distinciones como el premio a la Excelencia 2001 de la Revista América Economía, el premio ConfeCamaras 2001 y el Top de Marketing 1999, entre otros.

Industrias Añaños decidió no competir frontalmente con las grandes embotelladoras, induciendo al consumo a sectores que antes no lo hacían, al concentrarse mercados con amplio potencial de crecimiento como los extractos socioeconómicos C (medio), D (medio bajo) y E (bajo), público objetivo de la empresa, que representa el 85% de la población total urbana.

La empresa ofrece calidad a bajos precios, ya que no paga derechos (royalties) por uso de marcas como muchas de las empresas más grandes con las que compete (embotelladores de Coca Cola), lo cual les permite ofrecer a menor precio presentaciones de mayor litraje que la competencia. Adicionalmente el uso intensivo de envases de PET (desechables) posibilitó el transporte de gaseosas a

grandes distancias, cubriendo mercados poco accesibles para las gaseosas con envase de vidrio.

En el año 2001, Industrias Añaños decidió ingresar al mercado Ecuatoriano, en una primera fase mediante la exportación de las marcas Kola Real y Sabor de Oro a través de su embotelladora de Sullana (ubicada al norte del Perú), para luego fortalecer su presencia con la instalación de una planta en la ciudad de Machala.

En el año 2002 la empresa se embarcó en lo que podría ser su mayor reto, ingresar al mercado Mexicano, el cual registra el mayor consumo de gaseosas del mundo luego del norteamericano, para lo cual instaló una planta en Puebla invirtiendo cerca de US\$ 7 millones de dólares. Con esta planta se está abasteciendo a las ciudades de Puebla, Veracruz y Acapulco, esperando obtener en dos años el 5% del mercado, lo cual equivale al 69% del mercado Peruano.

Industria Añaños produce bebidas de tipo fantasía (Kola Real) para competir con marcas como Fanta y Crush; bebidas de color caramelo (Plus Cola) para competir con Coca Cola y Pepsi y bebida amarilla (Sabor de Oro) para competir con la tradicional Inca Kola. Mediante esta estrategia, la empresa está en capacidad de hacer frente a las diversas marcas existentes en el mercado por sabor y/o litraje a precios menores al emplear envases PET (desechables).

Con estos antecedentes y debido a la diversidad de clientes y el creciente tamaño del mercado, es poco probable que los clientes muestren fidelidad a una marca, más aun con la estandarización de la oferta y la importancia del factor precio al momento de definir la compra, es por eso que se convierte en un factor crucial tanto la calidad, como el servicio al momento de entregar un producto, a fin de conseguir de esta forma una ventaja competitiva que permita ser líderes en el mercado de gaseosas, y así disminuir en algo la **amenaza alta** que el precio y la falta de fidelidad representa.

2.1.2.4 Organismos de Control

Tabla 10 Organismos y Requisitos de Control

ORGANISMOS Y REQUISITOS DE CONTROL	CALIDAD	AMBIENTAL	SEGURIDAD
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR	✓	✓	✓
CONVENIO "HIPÓLITO UNANUE", SOBRE COOPERACIÓN EN SALUD DE LOS PAÍSES DEL ÁREA ANDINA			✓
CONVENIO SOBRE EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO (CONTAMINACIÓN DEL AIRE, RUIDO Y VIBRACIONES)	✓	✓	✓
CONV.INT.118 IGUALDAD DE TRATO EN MATERIA DE SEGURIDAD SOCIAL			✓
CONV.INT.121 PRESTACIONES EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES		✓	✓
INSTRUMENTO ANDINO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			✓
LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR	✓	✓	✓
LEY ESPECIAL DE DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO Y PARTICIPACIÓN SOCIAL	✓	✓	✓
LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL	✓	✓	✓
LEY DE DEFENSA CONTRA INCENDIOS	✓	✓	✓
LEY DE AGUAS	✓	✓	✓
LEY DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS	✓	✓	✓
LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES	✓	✓	✓
LEY DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES	✓	✓	✓
LEY DE FABRICACIÓN, IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y TENENCIA DE ARMAS, MUNICIONES, EXPLOSIVOS Y ACCESORIOS			✓
LEY DE SEGURIDAD SOCIAL		✓	✓
LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA		✓	✓
LEY DEL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO		✓	✓

Tabla 2.7 Organismos y Requisitos de Control. Continuación...

ORGANISMOS Y REQUISITOS DE CONTROL	CALIDAD	AMBIENTAL	SEGURIDAD
CÓDIGO DE SALUD	✓	✓	✓
CÓDIGO DE TRABAJO	✓	✓	✓
REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL		✓	✓
REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	✓	✓	✓
REGLAMENTO DE ALIMENTOS	✓	✓	✓
REGLAMENTO DE TASA POR CONTROL SANITARIO Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	✓	✓	✓
REGLAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL SANITARIO	✓	✓	✓
REGLAMENTO PARA LA IMPORTACIÓN O EXPORTACIÓN DE SUSTANCIAS QUÍMICAS CONTROLADAS POR EL CONSEP	✓	✓	✓
REGLAMENTO DE CONCESIÓN DE INFORMACIONES Y CERTIFICACIONES POR PARTE DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	✓	✓	✓
REGLAMENTO PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE SOCIEDADES	✓	✓	✓
REGLAMENTO A LA LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	✓	✓	✓
REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO	✓		✓
REGLAMENTO PARA EL MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD			✓
REGLAMENTO DE DISPOSICIONES MÍNIMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO,			✓
REGLAMENTO PARA EL MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS		✓	✓
NORMAS INEN	✓	✓	✓
REGISTRO DE ENFERMEDADES DE ORIGEN LABORAL AL MINISTERIO			✓
POLÍTICAS AMBIENTALES BÁSICAS DEL ECUADOR		✓	✓
RÉGIMEN NACIONAL DE PRODUCTOS QUÍMICOS PELIGROSOS	✓	✓	✓

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

Todas las industrias de gaseosas, incluida EBC, están regidas por organismos de control que lastimosamente por ser entidades gubernamentales, no favorecen a la fluidez de trámites y permisos que se deben cumplir.

En mucho de los casos, dichos organismos de control “ayudan” en el trámite de papeles con la solicitud de regalías o donaciones para las instituciones, y esto se da más en empresas reconocidas mundialmente como Coca Cola.

Los personeros de estas entidades creen y justifican su solicitud de donaciones, porque argumentan que EBC con sus marcas reconocidas, tienen una gran cantidad de ingresos, permitiendo que dichas donaciones no afecten a las utilidades de la empresa. Es decir que se justifican en el hecho de que una donación es simplemente algo insignificante para una organización tan grande.

Muchos trámites a veces son parados o toman varias semanas o meses, si la solicitud de este tipo de donaciones no se da. Esta es una situación que a traviesan muchas industrias y no sólo las de gaseosas, mostrando así una **amenaza baja** para las mismas.

Igualmente, el cambio en las leyes y la poca o nada permanencia de directivos de los organismos de control, no permiten que una estabilidad se de en estas instituciones, lo que igualmente se convierte en una **amenaza baja** para las industrias, ya que existe continuamente cambios, en las leyes, o en los papeles para la obtención de permisos de funcionamiento.

Adicionalmente es importante mencionar que los productos que EBC produce y comercializa, también son revisados por organismos de control del exterior, ya que al tratarse de una marca reconocida a nivel mundial, sus formulaciones son evaluadas primeramente en Estados Unidos.

²⁷La autoridad sobre los alimentos y los ingredientes de los alimentos está en manos de la Organización de Administración de Alimentos y Drogas de Estados

²⁷ THE COCA COLA COMPANY, Folleto de Asuntos Técnicos Externos, pp. 5 y 6

Unidos (FDA), excepto la carne y las aves que son regulados por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA).

Como resultado del extenso proceso regulatorio en los Estados Unidos, las agencias del gobierno y la gran mayoría de científicos consideran que los aditivos de los alimentos son la parte más pura y segura de la provisión de los alimentos.

Antes de aprobar un ingrediente nuevo para alimentos, el FDA examina para qué efecto técnico el ingrediente está destinado y la cantidad que se usa en los alimentos. Además, la agencia revisa un sin fin de estudios llevados a cabo para determinar los efectos del ingrediente en el cuerpo. Estos estudios responden preguntas tales como qué le pasa al ingrediente cuando se consume; cómo se absorbe, se metaboliza, se excreta; si tiene algún efecto tóxico; si causa defectos de nacimiento; si causa cáncer. Entonces, el FDA decide si el ingrediente es GRAS (en general reconocido como seguro) o si requiere regulación como aditivo de alimentos.

Cuando se aprueba un aditivo, el FDA pone en efecto regulaciones para especificar en que alimentos se puede usar y la cantidad máxima permitida. Estas cantidades se fijan en un nivel muy conservador y generalmente incluyen un factor enorme de seguridad que toma en cuenta cualquier variación individual.

Además de las regulaciones de seguridad del gobierno, los científicos de la compañía trabajan junto con consejeros expertos independientes, grupos consultivos y otros científicos para controlar la seguridad de los ingredientes.

EBC a través de la marca Coca Cola, posee la **fortaleza alta** de que no sólo cumple con normas y leyes nacionales o locales, sino que también está regida por normas y leyes internacionales, las cuales son continuamente monitoreadas y cumplidas y que permiten entregar a los consumidores productos seguros y de calidad.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 ADMINISTRACIÓN

Son pocas las empresas que han logrado construir un sólido liderazgo, afortunadamente EBC es una de ellas. EBC ha sido líder en la industria durante 60 años (**fortaleza media**), sin embargo y dentro de un proceso de mejora continua, están en constante innovación de algunos procesos internos para estar siempre a la altura de los consumidores y de las expectativas de clientes.

El enfoque gerencial está centrado en volver a lo básico sin que eso signifique renunciar a los progresos, sino por el contrario retomar las bases del negocio para solidificarlas y construir sobre ellas.

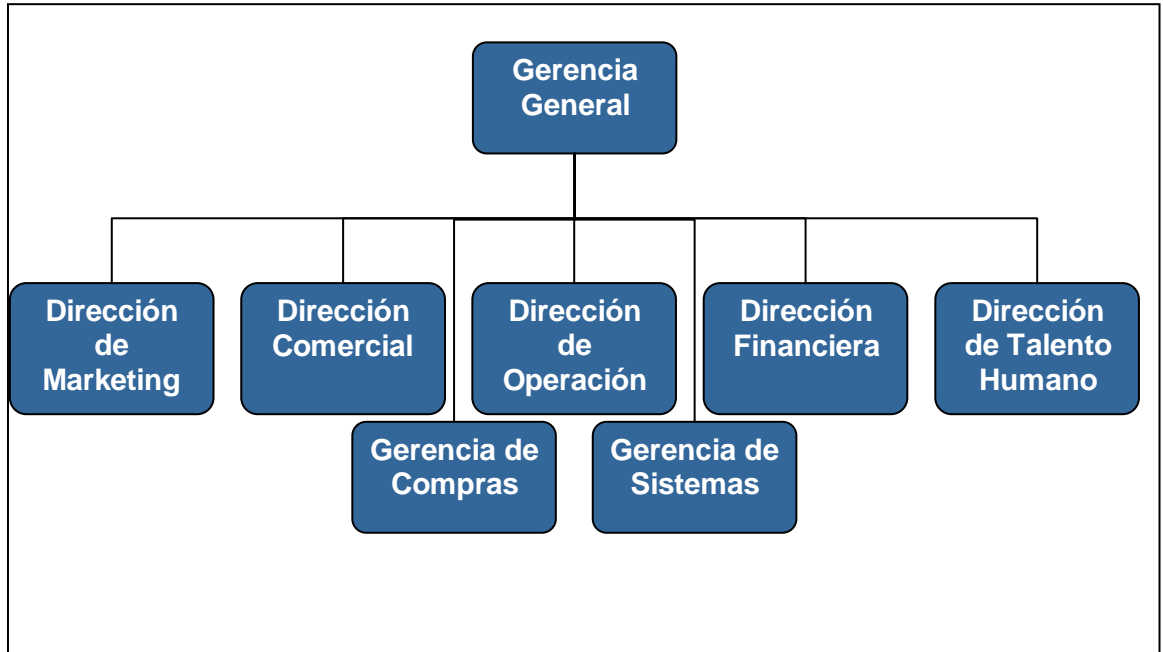
El “volver a lo básico” quiere decir que existen tres acciones estratégicas:

- Disponibilidad: Que es estar en cada punto de venta relevante con el portafolio correcto de marcas, empaques adecuados y con el precio apropiado.
- Aceptabilidad: Que los productos lleguen a formar parte de la vida de cada persona. Para esto se desarrollan programas de mercadeo que toman en cuenta los hábitos y comportamiento de compra de los consumidores. Para mantener el posicionamiento se realizan campañas de publicidad, así como también promociones que incentivan a comprar el producto.
- Comprabilidad: Que es trabajar con la variable precios – empaques de la manera más estratégica que se ha visto en el mercado ecuatoriano. Se han subido y bajado precios en diferentes empaques, además que se lanzan nuevas presentaciones con el objetivo de aprovechar las oportunidades de precio en el mercado.

Cabe mencionar que el estilo de dirección que posee EBC es un estilo participativo o democrático (**fortaleza alta**), ya que el poder es compartido entre los miembros de la organización (directivos y colaboradores de diferentes niveles), dando gran importancia al grupo y a la toma de decisiones en forma compartida. Este estilo se caracteriza porque “una vez fijados los objetivos “deja hacer”, supervisa por

resultados, es sociable y se halla muy centrado en las personas en quienes confía. Su estilo de comunicación dominante es bidireccional, o sea, en doble sentido.”²⁸

ORGANIGRAMA EBC



Fuente: Información EBC, 2006

Figura 11 Organigrama

2.2.2 MERCADEO

Según el capítulo I, se puede resaltar el hecho de que EBC comercializa productos de marcas muy reconocidas a nivel mundial, y son las bebidas de la compañía *The Coca Cola Company*, lo cual representa una **fortaleza alta** para la Organización ya que el mercadeo se ve envuelto en un producto que ya es conocido y que se caracteriza no sólo por su inigualable sabor, sino también por la calidad que presenta.

Una de las principales características de Ecuador Bottling Company es innovar permanentemente sus productos (**fortaleza alta**). Como parte de esta constante, el propósito es brindar una mayor oferta de productos que se ajusten a las necesidades y exigencias de sus consumidores. Por esta razón en el 2006 se han realizado

²⁸ Estilo participativo o democrático, URCOLA Juan Luis, DIRIGIR PERSONAS EN TIEMPOS DE CAMBIO, pp. 40

lanzamientos de productos como Powerade Manzana Verde, Sprite Zero, Dasani, Dasani saborizadas, Fanta Splash (Bambucha) o de promociones como: Vasos Mundialistas, con motivo de Mundial de Fútbol, donde no sólo se podía canjear vasos sino también ganar un viaje al mundial.

El 2006 también ha sido un año de cumplimiento de las metas comerciales propuestas.

Supermaxi nombró a EBC como el “Mejor Interproveedor 2005”, escogido entre más de 4,000 proveedores, invitando a las 635 empresas más importantes del país a participar bajo el concepto de INTERPROVEEDORES (**fortaleza media**).

El concepto de interproveedor es un sistema de relación comercial, extendido a nivel mundial, en el que se busca la máxima eficiencia en la cadena de valor que existe desde el fabricante hasta el consumidor final.

Dentro del área de Comercialización se tiene una herramienta llamada EPV. El EPV viene de las siglas Ejecución en el Punto de Venta. El EPV es una acción sistemática y estandarizada de exhibición y ejecución de los productos en el punto de venta.

Esta ejecución es importante porque incentiva la compra por impulso, desplaza a la competencia, estrecha la relación con el detallista (cliente) e incrementa la venta de nuestros productos, permitiendo que este sistema sea una **fortaleza media** para EBC en el momento de colocar los productos en los puntos de venta.

Los logros canalizados a través del EPV se miden con un formato dividido en tres bloques que evalúan: la correcta utilización de los activos de la empresa (enfriador y exhibidor); la cobertura y disponibilidad visible del producto y la presencia y ejecución de las marcas con respecto a la competencia.

2.2.3 TECNOLOGÍA

Dentro del área de sistemas se tiene una herramienta muy importante que es la Mesa de Servicios (Service Desk), un sistema desarrollado por el área, que permite proveer un único punto de contacto de los clientes internos para facilitar la restauración del servicio a su nivel operativo normal, con el mínimo impacto para el negocio, dentro de un tiempo y prioridad acordados.

Es una **fortaleza media** para EBC contar con un único punto de contacto para la solución de problemas en el área tecnológica, ya que así pueden contar con soluciones óptimas a tiempo real, sin afectar el normal desenvolvimiento del negocio, y esto se da a nivel nacional.

²⁹EBC mantiene una ventaja competitiva al usar el sistema de información BASIS V53.1 (Beverage Advanced Standard Information System), reconocido a nivel mundial por Coca Cola Internacional. El Basis es el sistema madre de toda la funcionalidad tecnológica de EBC, ya que en este se encuentra registrada toda la base de clientes, y en conjunto con otros programas se dan diariamente todas las transacciones comerciales, facturación, distribución, logística, etc. Este sistema brinda entre otros los siguientes beneficios:

- ✓ Facilidad de cálculo de transacciones de cinco decimales
- ✓ Procesos de cierres sin interferir con el trabajo de los usuarios
- ✓ El tiempo promedio de un cierre es de diez minutos
- ✓ Eliminación del proceso de cierre mensual
- ✓ Eliminación de agencias con BasisPc
- ✓ Mayor agilidad en los procesos en horas pico
- ✓ Es la base para futuros proyectos, usando Basis y/o con otros sistemas

²⁹ Información EBC 2006, Fátima Morales

En el 2006 el Basis fue actualizado a su última y mejorada versión, entregando beneficios significativos para el área comercial, convirtiendo al sistema en otra **fortaleza alta** de la organización.

Adicionalmente se implementó más sistemas (**fortaleza alta**) como el módulo Control de Equipos que mejora la administración, instalación, planificación, mantenimiento y operación de los equipos asignados a los clientes que son utilizados para la venta de los productos.

Al área administrativa se proporcionó métodos para el análisis de presupuestos que agilizaron y organizaron los procesos.

Se implementó el Report Net, una aplicación de inteligencia de negocios, para desarrollar su potencial de análisis y explotar la información interactivamente.

Como se ha mencionado el área de sistemas continuamente ofrece a la organización nuevos y mejorados programas, equipos y sistemas a fin de estar a la vanguardia de la tecnología y dando una **fortaleza alta** a EBC quienes se encontraran listos para cualquier desafío empresarial que se presente.

³⁰Las líneas de producción también fueron mejoradas en el 2006. Al cambiar la forma (mix) de ventas y aumentar las ventas de producto en envase desechable, la línea tres de producción incrementó turnos y horas de trabajo que le permitieron cubrir las necesidades del mercado. Al ser una línea originalmente diseñada para trabajar con formatos de vidrio, su adecuación que fue de gran ayuda en su momento, no era del todo apropiada y acorde a la demanda.

Por esta razón EBC adquiere una moderna y nueva línea de producción de producto desechable, cuya función era termoformar (moldear el envase), paletizar (colocar en palets) y envolver el producto (envolver las botellas en un plástico especial).

La situación mejoraba y la producción se incrementó en un promedio del 30%. Pero en el 2006 la situación mejoró aun más ya que EBC adquirió la parte

³⁰ Información EBC 2006, Fátima Morales

complementaria de esta línea, consistente en una llenadora volumétrica Sig Simonazzi de origen italiano, con la última tecnología en operación de embotellado, siendo la número 25 de su genero en el mundo, y segunda en América, con una capacidad incremental de producción del 60%, en el formato de mayor demanda de tres litros. Todo esto sustentado por el conocimiento y capacitación de los técnicos y operadores, que permiten la correcta y eficiente operación de la línea.

Gracias a esto, la línea incrementó el 60% de su capacidad de producción, mostrando otra **fortaleza alta** del área tecnológica de EBC.

A continuación se describe gráficamente el proceso de embotellado del producto:

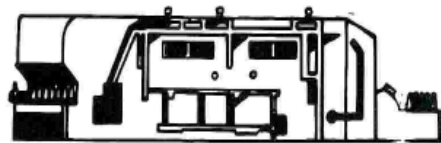
Figura 12 Proceso de Embotellado³¹

PROCESO DE EMBOTELLADO



APILAMIENTO DE BOTELLAS VACÍAS

Las cajas de botellas vacías son descargadas de los camiones y luego almacenadas.



LAVADORA DE BOTELLAS

Las botellas vacías son seleccionadas y conducidas a la lavadora de botellas para ser lavadas y esterilizadas en una solución caliente de detergente; luego son enjuagadas con agua limpia y fresca. Durante esta operación, no son tocadas por la mano humana.



INSPECCIÓN DE BOTELLAS VACÍAS

Cada botella es revisada cuidadosamente para asegurar que esté completamente limpia y lista para ser llenada.



LLENADORA DE BOTELLAS

El producto que llega a la llenadora es vaciado en la botella, que a su vez es herméticamente cerrada con una tapa corona. Todo este procedimiento es automático.

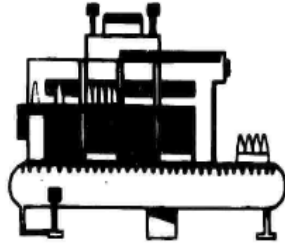
³¹ www.cocacola.com.ec/est/lo/conecta_historia.asp

...continuación Figura 14



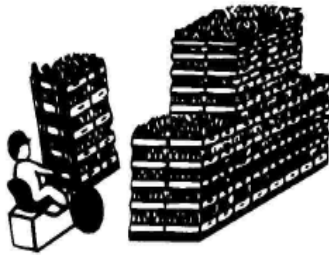
INSPECCIÓN DE BOTELLAS LLENAS (CONTROL FINAL)

Cada botella de COCA-COLA es revisada con sumo cuidado para asegurar un nivel correcto de líquido.



ENCAJONADORA AUTOMÁTICA

Las botellas llenas son conducidas a la máquina que las coloca, automáticamente, en las cajas.



APILAMIENTO DE BOTELLAS LLENAS

Las cajas de COCA-COLA son apiladas a la espera de ser entregadas a los detallistas.



CAMIONES PARA LA ENTREGA

Las cajas de COCA-COLA son cargadas en los camiones y entregadas a los muchos detallistas que venden COCA-COLA al público consumidor.

A continuación se describe gráficamente el proceso de preparación y sus componentes:

Figura 13 Componentes y Preparación³²

COMPONENTES Y PREPARACIÓN



REFINERÍA DE AZÚCAR

Modernas refineras ecuatorianas extraen el azúcar de caña y la refinan, para producir azúcar de primera calidad, que es utilizada en la preparación de COCA-COLA.



TRATAMIENTO DEL AGUA

El agua potable es liberada de las sales no deseables. Luego es esterilizada y filtrada para hacerla completamente pura y clara.



PREPARACIÓN DEL JARABE SIMPLE

El azúcar y el agua son cuidadosamente medidos y mezclados para formar el jarabe simple.



PREPARACIÓN DEL JARABE TERMINADO

El jarabe simple pasa a través de un filtro especial bajo presión y es mezclado con el concentrado de COCA-COLA y una composición especial de ingredientes puros y naturales, para formar el jarabe terminado.

³² www.cocacola.com.ec/est/lo/conecta_historia.asp

...continuación Figura 15



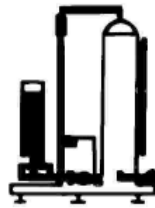
UNIDADES DE GAS CARBÓNICO

Este tanque alimenta al carbonatador con gas carbónico.



ENFRIADOR DE AGUA

El agua tratada es enfriada con el fin de que absorba la cantidad correcta de gas carbónico.



CARBONATADOR

El agua fría, mezclada con la cantidad necesaria de jarabe de COCA-COLA, es saturada con gas carbónico y conducida a la máquina llenadora.



LLENADORA DE BOTELLAS

El producto que llega a la llenadora es vaciado en la botella que a su vez es herméticamente cerrada con una tapa corona. Todo este procedimiento es automático.

Dentro del área tecnológica también se puede nombrar el moderno sistema que se utiliza para la distribución del producto, a través de rutas (conjunto de puntos de entrega de los productos) en el cual se encuentra la moderna flota de camiones de entrega, que se encuentra dividida en:

Tabla 11 Distribución de Rutas

TIPO DE RUTA	N. DE RUTAS
<u>Preventa</u> : es la toma previa de pedidos a través de la Fuerza de Ventas	310
<u>Autoventa</u> : es la toma y entrega de pedidos en ese instante	280
<u>Entrega</u> : es la entrega de pedidos después de la toma de estos	229
<u>Entrega de camiones</u> : es el trasladado de producto desde las tres plantas a las diferentes agencias	168
<u>Entrega de bodega</u> : es el trasladado de producto desde las agencias a las diferentes bodegas	61
TOTAL	1048

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

El sistema de distribución de EBC es una **fortaleza alta**, ya que se conoce como el mejor sistema del Ecuador, llegando a los puntos geográficos más complejos, y alcanzando lugares y sectores que para otros no es accesible.

2.2.4 TALENTO HUMANO

2.2.4.1 Estructura Organizacional

EBC está organizada en base a dos grandes funciones mostrando una **fortaleza alta**, ya que se encuentran definidas por un organigrama. Por un lado se encuentran las áreas que corresponden a la Operación del Negocio, y estas son:

- ✓ Logística
- ✓ Producción
- ✓ Distribución

- ✓ Comercial
- ✓ Administración
- ✓ Talento Humano Operacional

Por otro lado se encuentran las áreas que brindan soporte a las primeras, y son:

- ✓ Control de Gestión
- ✓ Sistemas
- ✓ Talento Humano
- ✓ Contraloría
- ✓ Marketing
- ✓ Compras

EBC también posee un Manual de Cargos basados en competencias, donde se encuentran descritos los cargos, la misión del cargo, los reportes directos e indirectos, el organigrama del cargo, las principales responsabilidades y actividades, las condiciones de trabajo y el perfil de competencias. Siendo este manual una **fortaleza alta** ya que la empresa cuenta con descriptivos de cargos que indican claramente que se espera de un cargo en particular.

Dado a que el enfoque de EBC es la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas, la dotación por área y por cargo se concentra en el personal comercial y operativo:

Tabla 12 Dotación por área

ÁREA	DOTACIÓN	%
Comercial	2547	66.1
Operaciones	1139	29.5
Staff Nacionales	164	4.25
TOTAL	3850	100%

Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

El personal administrativo: es aquel que labora en las áreas de administración, comercialización, marketing, ventas, compras, informática y sistemas; control de

gestión, planificación de operaciones, talento humano, contraloría, logística y distribución y manufactura y que cumplen sus funciones habituales en las oficinas de la Planta.

El personal operativo: es aquel que labora y participa en todo el proceso de producción y que cumple con todas las funciones habituales de la fábrica, incluyendo actividades de mantenimiento, hasta cuando las actividades productivas y operativas de la compañía demanden diferenciarlos.

El personal de staff: Son todos los directivos y líderes de EBC que dirigen las laborales y normal funcionamiento de la organización.

Todo el personal, debe cumplir un Reglamento Interno, el cual es entregado a cada colaborador al ingreso a EBC. Este Reglamento Interno contiene, todas las obligaciones y derechos tanto para el empleado como para el empleador, así como horarios de trabajo, reglas y normas que den ser seguidas y cumplidas.

Entre los beneficios adicionales que poseen los colaboradores de EBC se tiene **(fortaleza media)**:

1. Servicio Médico
2. Trabajo Social
3. Servicio de Comedor
4. Cooperativa
5. Transporte

2.2.4.2 Desarrollo Organizacional

³³Es un programa planificado por la Dirección de Talento Humano, dirigido a toda la Organización y está orientado a incrementar la efectividad, la transformación cultural y el desarrollo de los colaboradores para dar a EBC una **fortaleza** y volverlo más competitivo en el mercado.

³³ Información EBC 2006, Fátima Morales

El programa de Desarrollo Organizacional tiene como finalidad preparar a los colaboradores para enfrentar retos con actitud positiva y proactiva, dispuestos a aprender y asumir nuevos roles y responsabilidades. Durante el primer semestre del 2006, EBC emprendió proyectos de formación de alto impacto para sus colaboradores en un esfuerzo por fortalecer su desarrollo. Hoy en día se está dictando el “Diplomado Liderazgo para el Cambio”, con el cual se quiere consolidar a los mejores líderes de EBC.

EBC iniciará la capacitación de este diplomado a través de un novedoso sistema basado en la metodología de formación virtual e-learning, el cual estará disponible en la intranet, su uso es igual al de una página Web y en EBC se llamará “El Portal del Conocimiento”.

Los beneficios del Portal del Conocimiento son:

- ✓ Selección del momento para la capacitación del colaborador, cada alumno administra su capacitación durante el tiempo de disponibilidad del curso en el Portal.
- ✓ Cada usuario determina su ritmo de estudio, con la posibilidad de repasar contenidos.
- ✓ Estudiar desde otras localidades, sobre todo para colaboradores que están continuamente viajando.
- ✓ Las herramientas de comunicación permiten un constante diálogo entre tutores y estudiantes, para aclarar dudas o plantear necesidades particulares.

2.2.4.3 Gestión de desempeño

Es un proceso que identifica el potencial y los resultados de los colaboradores de la empresa, a fin de mejorar el desempeño individual y organizacional. Es una de las herramientas gerenciales más importantes, que provee información sobre la administración de Talento Humano, dando igualmente una **fortaleza alta** a la organización ya que pueden conocer como es el personal y cuales son sus principales habilidades.

Los objetivos de la Gestión de Desempeño es alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de EBC y estimular su mejoramiento continuo. Generar información para la toma de decisiones relacionadas con necesidades de capacitación, formación y desarrollo, plan de carrera y sucesión, entre otros.

Los beneficios de la Gestión de Desempeño para la compañía son que ayuda a comunicar a los colaboradores el aporte y contribución desde sus puestos de trabajo y lo que EBC espera de ellos.

Mientras que los beneficios para los colaboradores, es que fomenta la creatividad e iniciativa de los colaboradores, permitiendo la participación de todos en la definición de acciones y compromisos para el logro de objetivos y planes de acción. Permite compartir los criterios y formas de evaluación; además, de tener la posibilidad de conocer las expectativas del Jefe respecto al desempeño, así como también las fortalezas y oportunidades de mejora.

Las fases de la Gestión de Desempeño son:

1. Análisis del desempeño, en esta fase se evalúa a los colaboradores.
2. Retroalimentación y elaboración del Plan Individual de Desarrollo, aquí se exponen los resultados del análisis de desempeño.
3. Seguimiento a los Planes Individuales de Desarrollo, es donde se monitorea el cumplimiento de las actividades de mejora y metas acordadas en el Plan Individual.

2.2.4.4 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es la valoración que los miembros de una empresa hacen sobre la Cultura Organizacional. También es el diagnóstico del funcionamiento actual de la organización y base para planificar acciones de intervención y lograr el Clima Organización efectivo para asegurar la obtención de resultados.

El Clima Organizacional es evaluado de acuerdo a sus resultados de la siguiente forma:

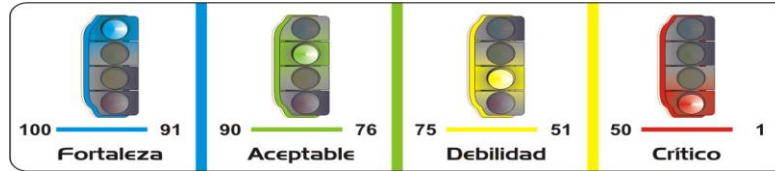


Figura 14 Medición Clima Organizacional³⁴

El promedio del Clima Organizacional para el año 2005 ha mejorado en 17 puntos porcentuales (68%), lo cual representa un 32% de crecimiento sobre la calificación dada en el 2004. La organización trabajó en planes de acción que facilitaron el fortalecimiento y desarrollo de un mejor clima y ambiente laborales. Pero desafortunadamente el Clima Organizacional del 2006 (vs. el 2005) descendió ligeramente:

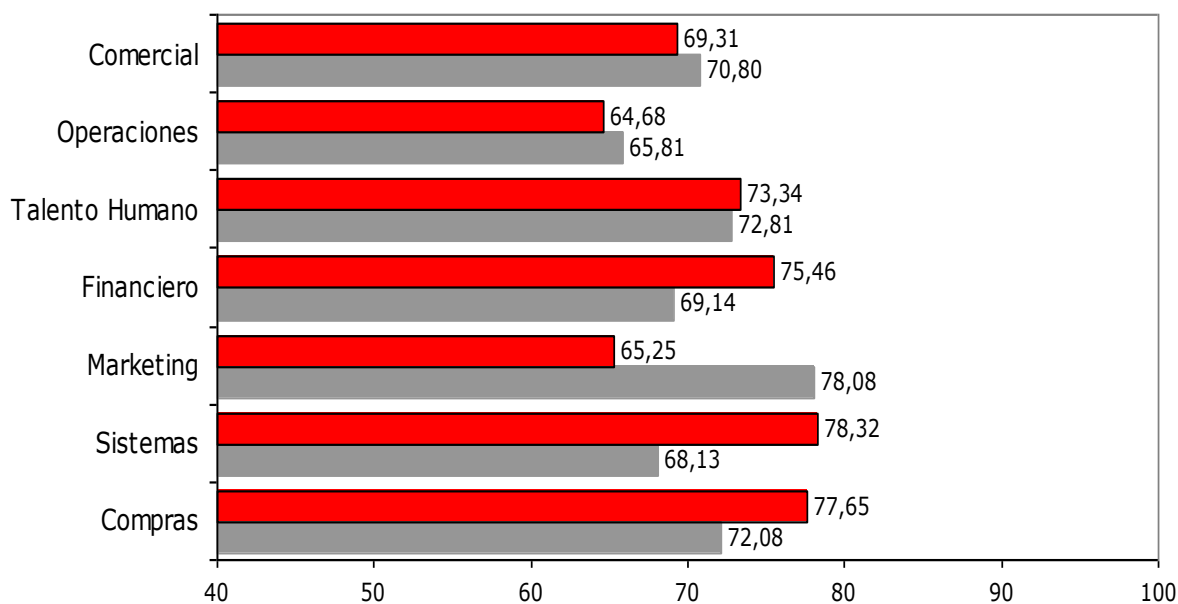
2005	68.62%
2006	68.02%

Y según estos resultados sigue siendo una **debilidad alta** para EBC esta calificación del clima organizacional

El resultado del Clima Organizacional por áreas arroja los siguientes resultados:

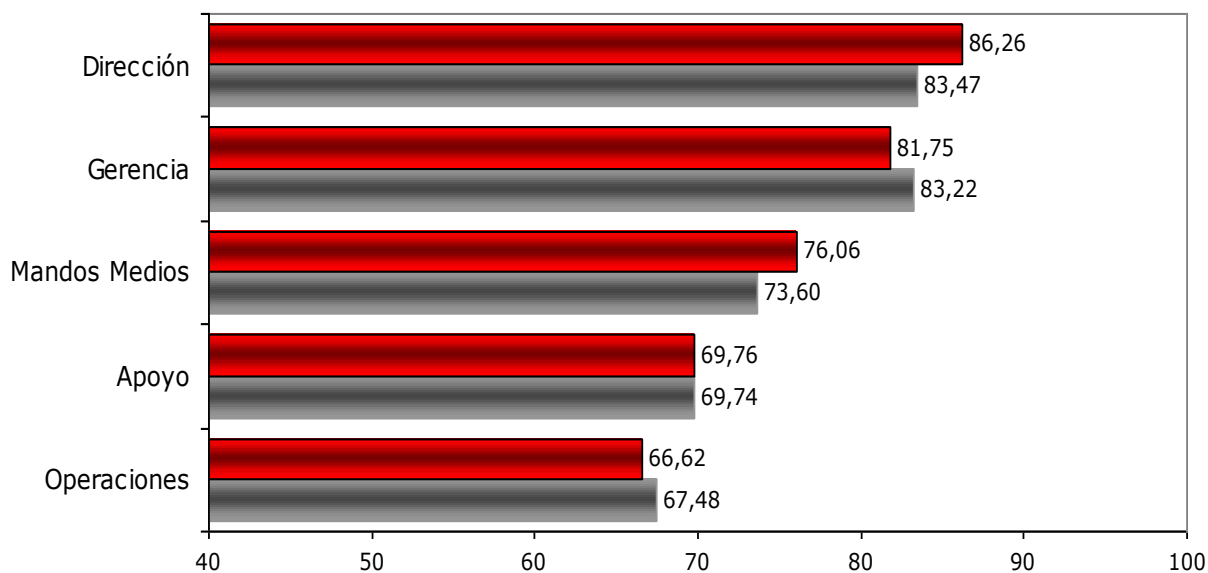
³⁴ Información Talento Humano, EBC 2006

Gráfico 1 Clima Organizacional por Áreas³⁵



Mientras que los resultados por Niveles reflejan:

Gráfico 2 Clima Organizacional por Niveles³⁶

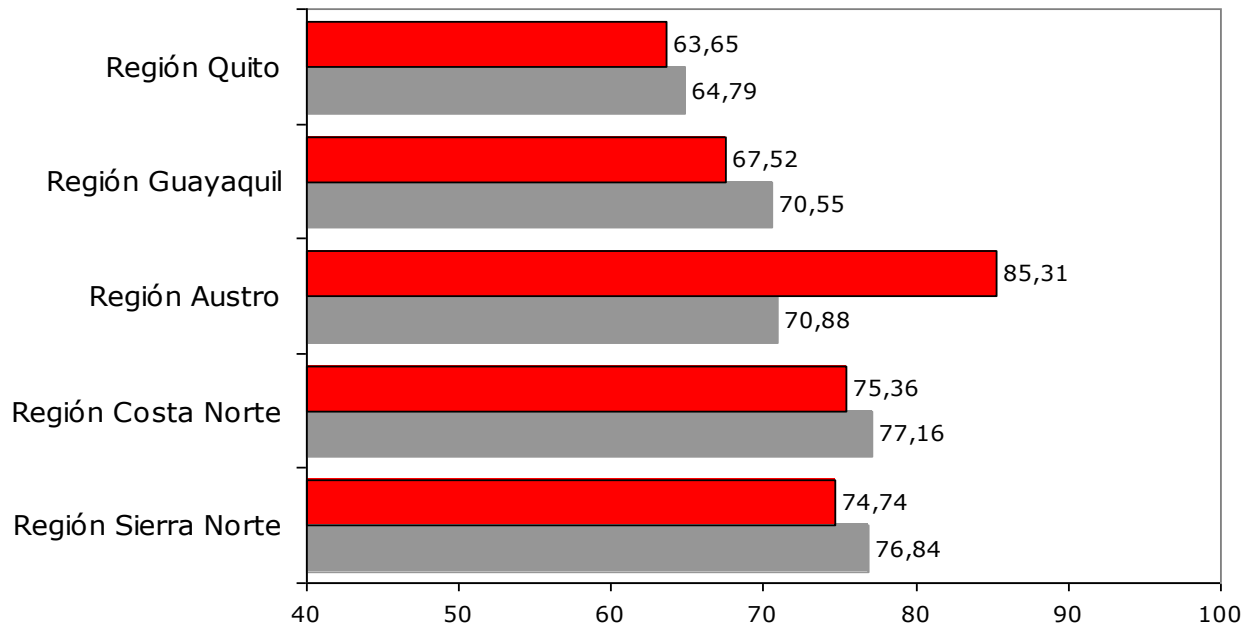


³⁵ Información Talento Humano, EBC 2006

³⁶ Información Talento Humano, EBC 2006

Los resultados por regiones son:

Gráfico 3 *Clima Organizacional por Región*³⁷



Con estos resultados se tiene como meta alcanzar al menos el 76% mínimo en indicadores de Clima Organizacional para el 2007.

De acuerdo a la última encuesta sobre “Clima Organizacional” la calificación más alta a nivel nacional la tiene Región Costa Norte. Una de las fortalezas características de esta región es el “Sentido de Pertenencia” de quienes forman este equipo de trabajo.

A continuación se pueden encontrar los puntajes más relevantes del Clima Organizacional:

³⁷ Información Talento Humano, EBC 2006

Tabla 13 Fortalezas del Clima Organizacional

Detalle	Puntaje	Factor de Evaluación	Fortaleza
Sentido de Pertenencia	95.1%	Aceptable	Alta
Conocimiento del Plan Estratégico	93.2%	Aceptable	Alta
Identificación con la organización	91%	Aceptable	Alta
Conocimiento de la organización	80%	Aceptable	Media
Trabajo en Equipo	79%	Aceptable	Media

Fuente: Información Talento Humano, EBC 2006

Tabla 14 Debilidades del Clima Organizacional

Detalle	Puntaje	Factor de Evaluación	Debilidad
Definición de estrategias	63.8%	Debilidad	Media
Comunicación	63.5%	Debilidad	Media
Cumplimiento de funciones asignadas	62%	Debilidad	Media
Espacio Físico	59.3%	Debilidad	Media
Motivación y compromiso	56.3%	Debilidad	Alta
Reconocimiento	52.6%	Debilidad	Alta
Tiempo libre	33.8%	Crítico	Alta

Fuente: Información Talento Humano, EBC 2006

2.2.5 GESTIÓN AMBIENTAL

Las actividades industriales permiten que los países alcancen progresos y desarrollo. Pero pueden ocasionar irremediables daños al planeta si en algún momento se afecta el medio ambiente, se abusa de los recursos naturales y se incumplen las normas relacionadas con el manejo de residuos.

Conscientes de esta gran responsabilidad EBC posee dentro de sus **fortalezas altas** un área de ³⁸Gestión Ambiental que está pendiente de:

³⁸ Información EBC 2006, Fátima Morales

- Controlar y cumplir los requerimientos ambientales a los cuales están sujetas las operaciones efectuadas por la Compañía.
- Administrar la gestión de residuos, descargas y emisiones.
- Planear y dar seguimiento a los indicadores ambientales internos y externos.
- Participar en el proceso de mejoramiento continuo para ahorrar insumos (agua, energía, etc.) en los procesos productivos.
- Representar a la compañía en actividades de carácter ambiental.

Dentro del área de Gestión Ambiental, se puede nombrar el hecho de que EBC posee como **fortaleza media** el uso de productos no contaminantes, por ejemplo los envases de plástico.

Debido a su escasa capacidad de degradación, el plástico regular ha sido atacado por varias instituciones ambientalistas y señalado como un material contaminante. Sin embargo, un punto que es mucho menos conocido y mucho menos divulgado es la capacidad que tiene el plástico de ahorrar energía y que estos pueden ser reciclados.

Los empaques plásticos desechados por los usuarios son colectados a través de empresas que recogen prácticamente todos los tipos de materiales de empaque, para que su recuperación y reciclaje queden garantizados bajo normas y regulaciones, que tienen que ser uniformes de acuerdo a los tipos de materiales. Una vez recuperados los desperdicios de los empaques se realiza la separación de los materiales y se entrega en forma separada a otras empresas industriales especializadas en reciclaje de cada tipo de material. De esta manera, se cierra el círculo ecológico de uso, desecho, recuperación y reutilización de los materiales de empaque.

En el caso del agua es similar, ya que después del uso que es dado internamente en las plantas, el agua pasa primero por un proceso de tratamiento en donde las aguas servidas son enviadas al sistema de alcantarillado, previo una descontaminación de estas, a fin de evitar cualquier contaminación o daño que pueda ocasionar.

2.2.6 FINANCIERO

Dentro del área financiera se tiene el proceso de Control Interno, pero en EBC este proceso no sólo se limita a evitar o reducir fraudes, sino que optimiza el manejo de los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas y procedimientos de operación eficientes, comprobación de la exactitud de la información y sistemas de protección contra pérdidas, disminución de riesgos, etc.

La prevención es el mejor control, su requisito indispensable es la disponibilidad de procedimientos eficientes, el conocimiento de éstos y la aplicación de los valores corporativos. El autocontrol evita que sucedan desviaciones, aprecia el costo que éstas representan en recursos de tiempo y dinero; y determina los procesos estratégicos que generan valor sobre los cuales deben identificarse todos los riesgos inherentes de su operación.

Dentro del área financiera es importante mencionar el hecho que EBC aun mantiene créditos y préstamos externos, los cuales están siendo solventados de manera regular y exitosa, aunque el endeudamiento es alto (**debilidad alta**).

Igualmente las inversión se encuentra presente, si así lo amerita EBC no escatima en gastos para proveer a la organización de la mejor tecnología. Lastimosamente, los créditos que se encuentran vigentes, y la inyección de dinero en nuevos proyectos, dan pocas utilidades (**debilidad alta**). Estas utilidades recién han sido reflejadas en el 2006, ya que en anteriores años, sólo se presentaron pérdidas.

Ahora la dirección está encaminada para que el 2007 sea mucho más productivo, pagar todos los créditos, entrar en una etapa de austeridad y generar mayores utilidades para el beneficio de la organización.

Dentro del área, se tiene como una **fortaleza alta** el hecho de que se manejan en base a un presupuesto estricto. Cada área define anualmente un presupuesto para sus actividades, el cual es revisado y evaluado mensualmente (por personal del

Área Financiera), y que si no es cumplido de acuerdo a la planificación, se ve afectada la calificación del área correspondiente.

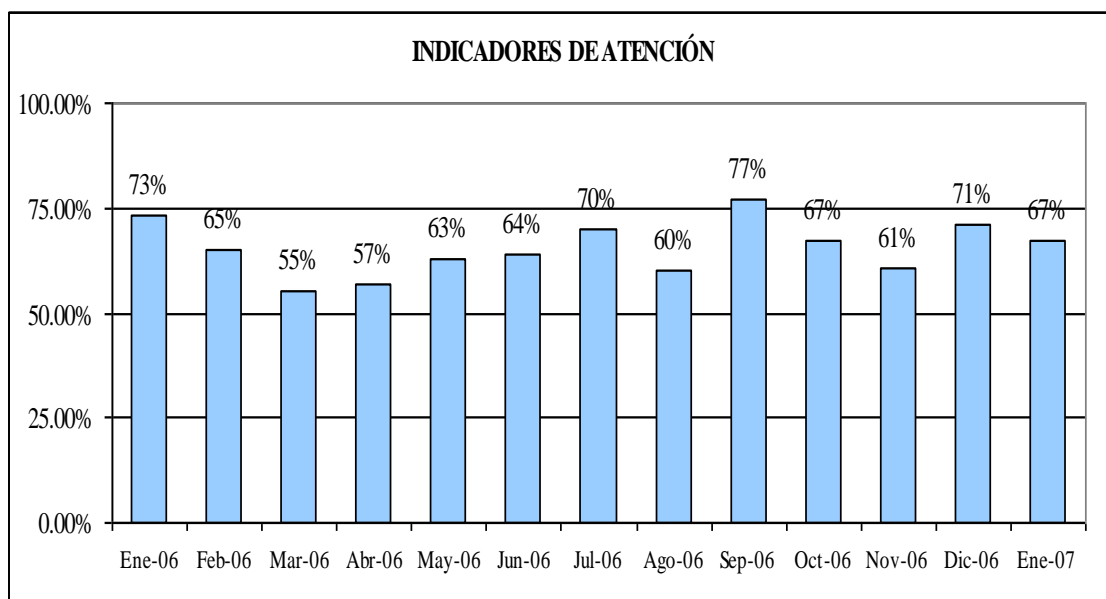
2.2.7 SERVICIO AL CLIENTE

Si bien es cierto EBC es la empresa líder en el mercado de gaseosas, existe un **debilidad alta** en uno de los procesos internos de la organización, esta es el Área de Servicio al Cliente.

Por la importancia de la marca, imagen y los productos que EBC comercializa, y con la premisa de que la clave del éxito del Negocio de Coca Cola Internacional es la confianza de los consumidores y de los clientes en sus productos, es de vital importancia que EBC se enfoque en el mejoramiento del servicio y satisfacción al cliente a través de varias estrategias, a fin de evitar que factores importantes como las ventas y la participación en el mercado se vean afectados.

Actualmente EBC no cumple con los estándares definidos tanto de atención como de satisfacción al cliente, que son del 95% (**debilidad alta**). A continuación presentamos un cuadro resumen del último año:

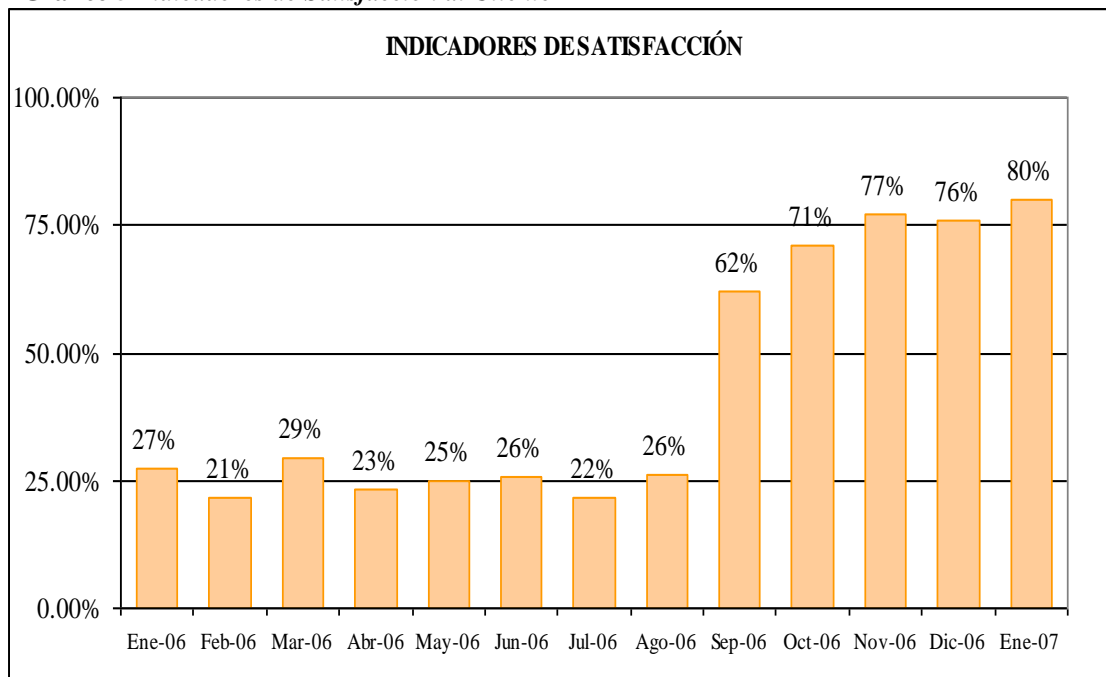
Gráfico 4 *Indicadores de Atención al Cliente*



Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

Se puede observar que el mes que más alto indicador presentó fue en septiembre del 2006 con un 77%, debido a las diferentes promociones y actividades que se presentaron en esa época, en contraste, el mes más bajo fue marzo del 2006, con un valor del 55%, en el cual un alza en las cuotas de ventas impuestas a la Fuerza de Ventas afectó a la atención ya que se enfocaron en la venta y en el cumplimiento de metas.

Gráfico 5 Indicadores de Satisfacción al Cliente



Fuente: Información EBC 2006, Fátima Morales

Según el gráfico, los indicadores de satisfacción al cliente, son aun más alarmantes, ya que desde inicios del 2006, los valores han bordeado ente el 21% y 29%, siendo las causas de insatisfacción el no poder comunicarse telefónicamente, así como la tardía atención de la Fuerza de Ventas a los requerimientos. Las mejoras que se puede observar son desde septiembre con un 62% hasta un 80% en enero '07. Esta mejora se da debido al inicio de revisión de indicadores desde agosto por parte de la Dirección, y la toma de acciones correctivas, como la implementación de un Call Center a partir de noviembre, donde claramente se presenta una mejoría en los resultados.

Una encuesta realizada de atención y satisfacción al cliente en el mes de noviembre 2006 a un grupo de clientes (siete días después del tiempo establecido de atención de requerimientos), arrojó los siguientes resultados:

1. ¿Quisiéramos conocer si atendieron su requerimiento presentado en días pasados?

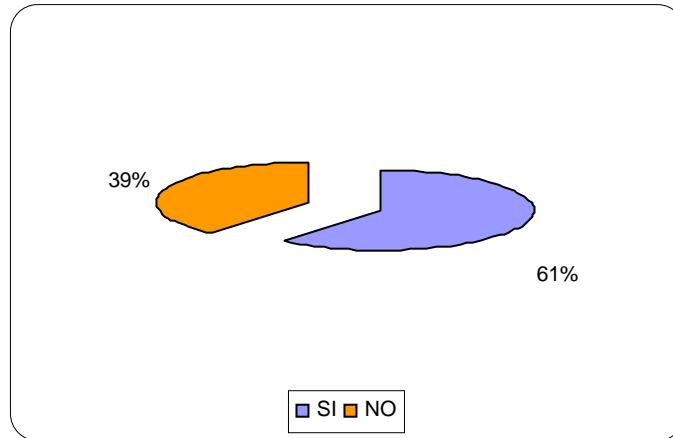


Gráfico 6 Pregunta 1

Un 61% indicó que ya lo habían atendido, mientras que el 39% indicó que no. Se evidencia que no se cumple con el estándar de atención del 95%.

2. Por favor califique la solución brindada por EBC

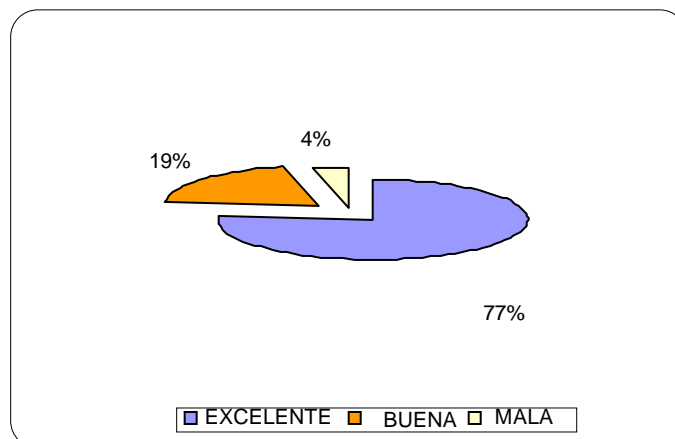


Gráfico 7 Pregunta 2

Un 77% de los encuestados indicó que la solución fue excelente, un 19% buena y un 4% mala. Pero igualmente este resultado no cumple con el 95% de los indicadores de satisfacción al cliente.

3. Dígame por favor ¿cuál fue la razón por la cual la solución brindada no fue excelente?

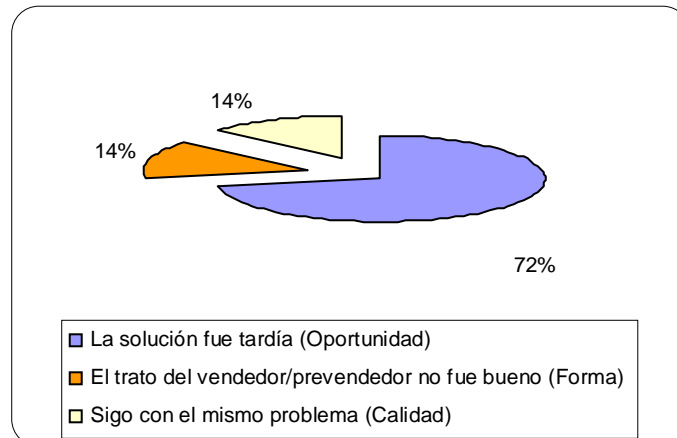


Gráfico 8 Pregunta 3

El 72% de los clientes, indica que la solución brindada no fue excelente porque esta fue tardía. Esta sería una **debilidad alta** ya que evidencia el hecho de que no se está atendiendo a tiempo a los clientes.

4. Su opinión es importante para nosotros, por favor dígame ¿en qué puede mejorar EBC?

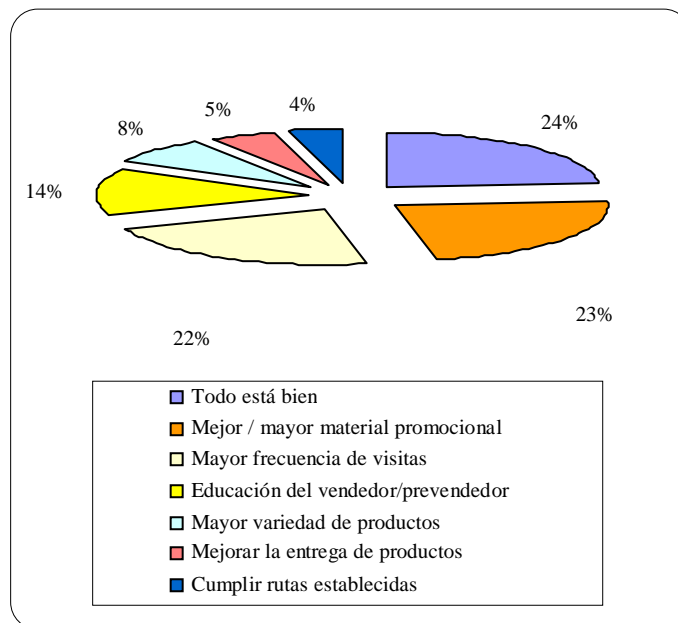


Gráfico 9 Preguntar 4

El 24% de los encuestados afirma que todo se encuentra bien en la empresa. Seguido por el 23 % donde indican que debería haber mejor y mayor material promocional. Y el 22% indicando que se debería dar mayor frecuencia de visitas.

El 14% indica que debería mejorar la educación del personal de ventas. Lo cual muestra una **debilidad alta**, ya que su forma de trato afecta la relación con el cliente.

Actualmente EBC, no cumple con los estándares mundiales de atención y satisfacción al cliente, el 95%, los bajos niveles de indicadores mensuales y los continuos reclamos de los clientes de poca o ninguna atención a sus requerimientos se han vuelto una constante de la operación. El incumplimiento de los tiempos de respuesta y el poco conocimiento de la importancia del Servicio al Cliente son latentes en la Fuerza de Ventas.

A esto se suma el hecho de que no existe un solo número telefónico para la recepción de requerimientos, cada agencia o planta atiende a su cliente local, esto desencadena en ocasiones, que no exista un control real de todas las llamadas de los clientes, o que las líneas locales se encuentren saturadas y que los clientes no

puedan ser atendidos, siendo está otra **debilidad alta**, dentro del área de servicio al cliente.

Se realizó una encuesta sobre la atención telefónica de EBC a 200 clientes a nivel nacional, la cual refleja los siguientes resultados:

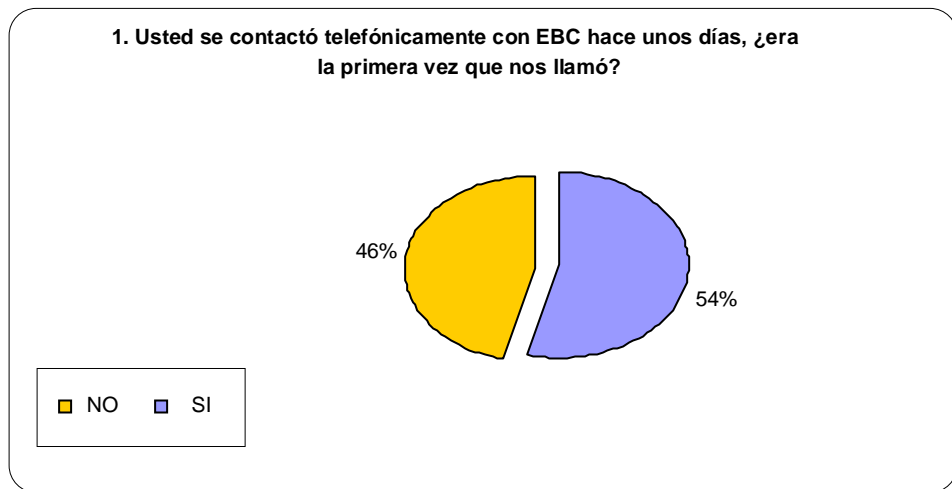


Gráfico 10 Pregunta 1

El 54% indica que es la primera vez que se contactaba telefónicamente, lo cual es una **debilidad alta** ya que evidencia el hecho de que no existen y no se conocen líneas de atención telefónica de la Empresa.

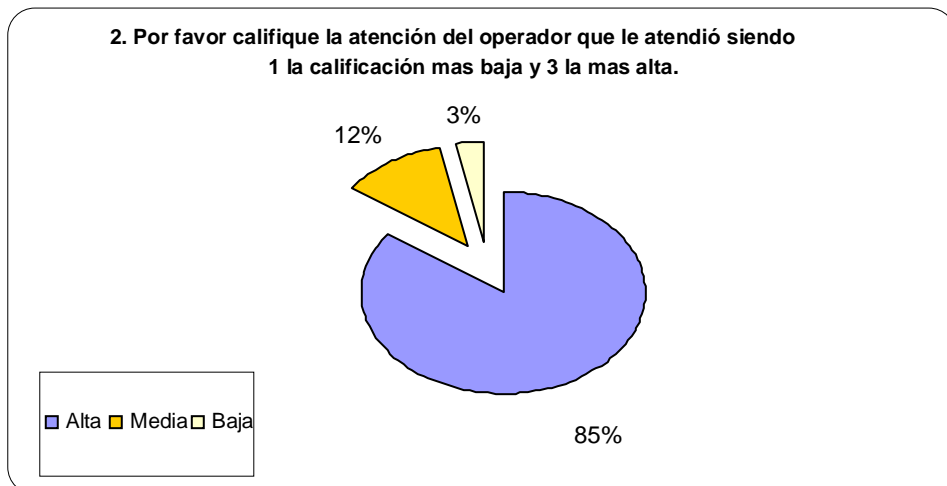


Gráfico 11 Pregunta 2

El 85% de los clientes encuestados indica que la atención fue muy buena, lo cual evidencia una **fortaleza alta** en el servicio telefónico que entregan los operadores de EBC.

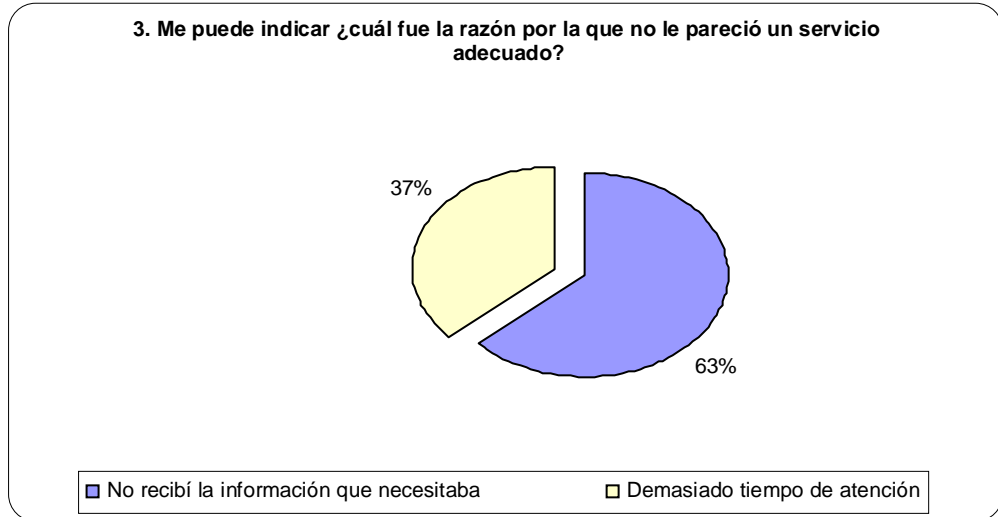


Gráfico 12 Pregunta 3

El 63% de los encuestados indica que no dio una calificación alta al operador porque no recibió la información que necesitaba de parte de este. Lo cual es una **debilidad alta** ya que indica que las personas que atienden telefónicamente no se encuentran entrenadas para entregar la información que el cliente necesita.

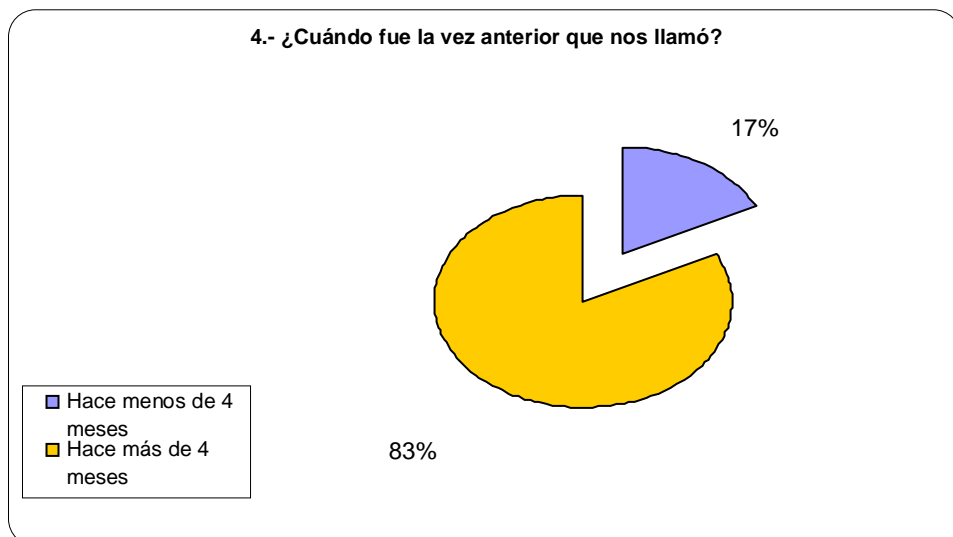


Gráfico 13 Pregunta 4

El 83% de las personas indican que llamaron hace más de 4 meses, lo que evidencia el hecho de que el cliente no encuentran en el contacto telefónico una forma de

servicio de parte de EBC, y que no se comunica a las líneas porque no encontró la información que esperaba, lo cual es una **debilidad alta** ya que el servicio telefónico es una herramienta exitosa si se la usa adecuadamente.

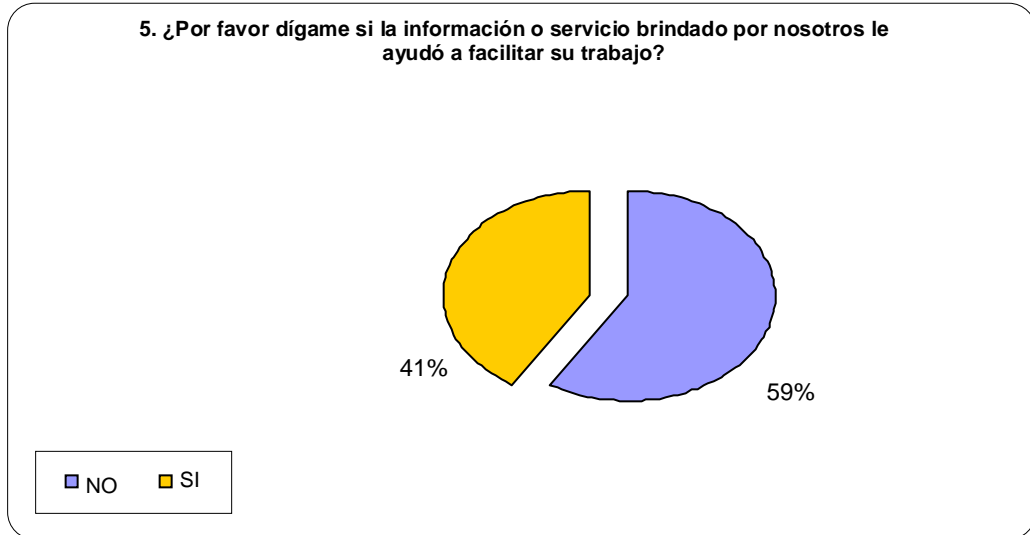


Gráfico 14 Pregunta 5

El 59% de los encuestados indica que el servicio o información entregados telefónicamente no le ayudaron a facilitar su trabajo. Lo cual es una **debilidad alta** ya que el servicio telefónico debería ser centro de información y atención de requerimientos.

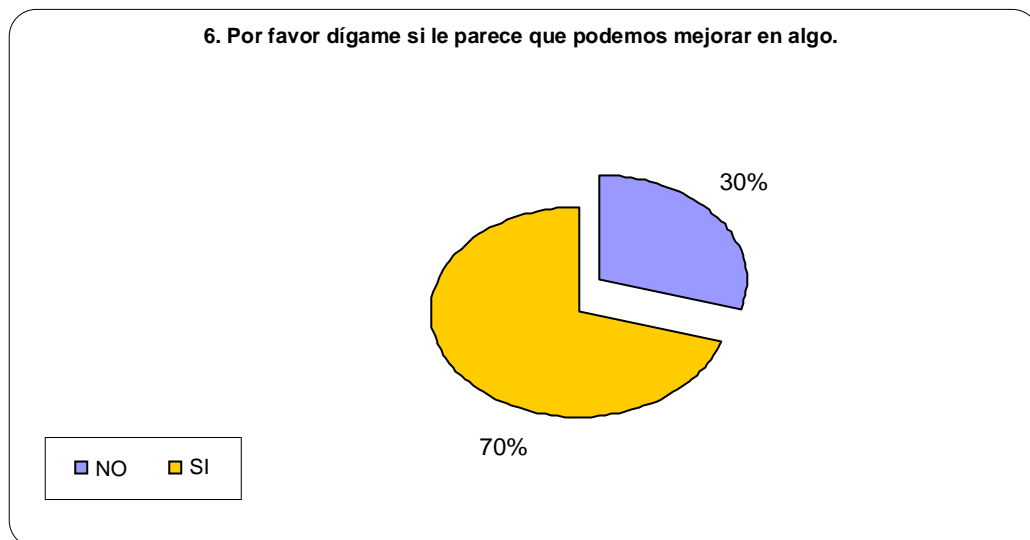


Gráfico 15 Pregunta 6

El 70% de los encuestados indica que EBC sí podría mejorar.

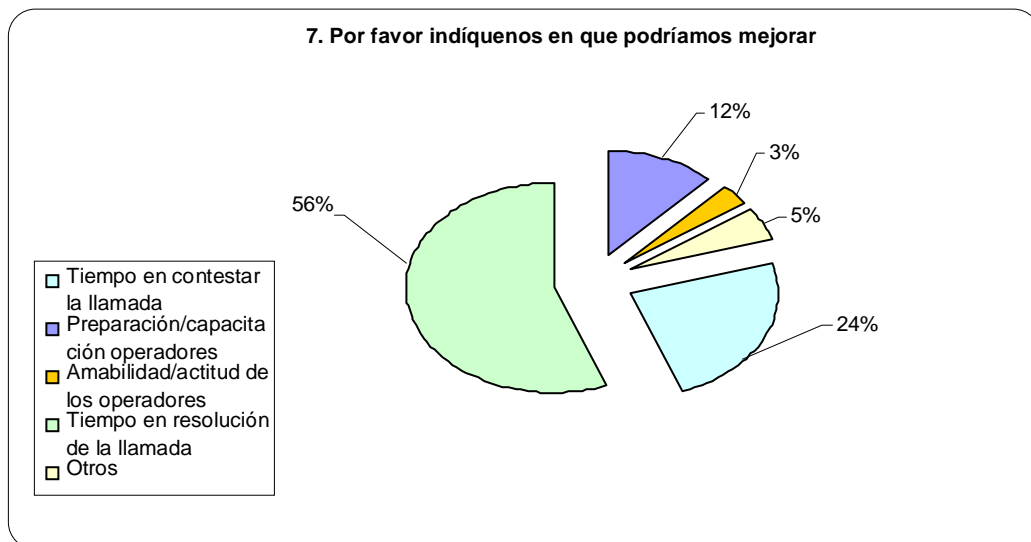


Gráfico 16 Pregunta 7

El 56% de los encuestados indica que se podría mejorar en el tiempo de resolución de las llamadas, lo que es una **debilidad alta** ya que no se está entregando la solución de los requerimientos de los clientes a tiempo.

El 24% indica que se podría mejorar en el tiempo en contestar las llamadas, lo que igualmente es una **debilidad media** ya que se pueden perder muchos clientes al no contestar a tiempo sus llamadas y atender sus requerimientos.

Además, en el caso de agencias pequeñas no existe personal que atienda diariamente en el lugar, por lo que sí un cliente se acerca a buscar atención, se encontrará sólo con el personal operativo quienes no podrán resolver el requerimiento que presenten (**debilidad alta**).

Con los indicadores presentados, se puede evidenciar el hecho de que no existe una cultura de servicio al cliente en el personal de ventas, lo que es una **debilidad alta** para EBC.

Adicionalmente, en algunas ocasiones, no existe coordinación entre las áreas, y existe falta de comunicación (**debilidad media**), lo que repercute las necesidades de los clientes, ya que por ejemplo se prevenden ciertos productos, pero que el área de producción no tiene en stock, y el cliente se queda esperando un pedido que

nunca llega. O en ocasiones el Área de Distribución no cuenta con todos los camiones por daños mecánicos, pero igualmente no se comunica al personal de ventas para notificar al cliente que el pedido será entregado en otro horario.

Es claro que hoy en día el principal desafío es atraer nuevos clientes y consumidores, y mantener a los actuales leales a la marca, sobre todo con la continua competencia.

Principalmente EBC se ve afectada en su utilidad, ya que un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Sobre todo al considerar que el atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más costoso que mantener uno.

Un cliente insatisfecho prefiere a la competencia, lo cual afecta a las ventas y por ende a la producción, reduciendo así no sólo la utilidad operativa, sino los beneficios que los colaboradores, proveedores y socios estratégicos podrían recibir. El mal servicio es un efecto dominó que afecta a toda la organización y su entorno directa e indirectamente.

Por esto se propone utilizar el servicio al cliente como una herramienta para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, a través de un mejoramiento de todos los procedimientos planteados en la organización.

2.3 ANÁLISIS FODA

Matriz de Impacto: La matriz de impacto se realiza para determinar el grado de impacto o intervención de los factores analizados tanto en el ámbito externo como interno.

Las evaluaciones se realizan con los siguientes parámetros:

A = Alta

M = Media

B = Baja

Tabla 15 Matriz de Impacto Externa

CONCEPTO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
MACROAMBIENTE									
FACTOR POLÍTICO									
Asamblea Constituyente					X			3	
No firma del TLC				X			5		
Nuevo gobierno					X			3	
FACTOR ECONÓMICO									
Dolarización		X						3	
Alza en el precio de material PET (alza petróleo)				X			5		
Crecimiento sector turístico		X						3	
Emigración		X						3	
Baja inversión extranjera					X			3	
Crecimiento del mercado de gaseosas	X						5		
Inflación				X			5		
Altos costos del azúcar				X			5		
FACTOR SOCIAL									
Negocio del Fútbol	X						5		
Desempleo				X			5		
FACTOR TECNOLÓGICO									
Situación energética				X			5		
Desarrollo tecnológico	X						5		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
Segmentación por canales	X						5		
Crecimiento anual del número de clientes	X						5		
PROVEEDORES									
Principios rectores para los proveedores	X						5		
Buena calidad de la materia prima	X						5		
Buenos precios	X						5		
Entregas a tiempo	X						5		
Cumplimiento de contratos	X						5		
COMPETENCIA									
Aparición de marcas alternas				X			5		
Marcas a bajos precios				X			5		
Falta de fidelidad a la marca				X			5		
ORGANISMOS DE CONTROL									
Papeleos						X			1
Cambio de directivos						X			1
Cumplimiento de normas y leyes internacionales	X						5		

Valoración: 5 - Alta 3 - Media 1 – Baja

En esta matriz se evidencia que el factor político y el económico son una amenaza para la Organización, así como la Competencia, la cual repercute directamente. Mientras que la relación con los proveedores es una oportunidad.

Tabla 16 Matriz de Impacto Interna

CONCEPTO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ADMINISTRACIÓN									
Líder en la industria de gaseosas	X						5		
Estilo de dirección participativo		X						3	
MERCADEO									
Innovación de los productos	X						5		
Mejor Interproveedor		X						3	
Ejecución en el Punto de Venta		X						3	
Productos reconocidos en el mercado	X						5		
Calidad de los productos	X						5		
Portafolio de productos	X						5		
TECNOLOGÍA									
Mesa de servicios		X						3	
Sistemas Informáticos	X						5		
Actualización tecnología informática	X						5		
Mejora en las líneas de producción	X						5		
Sistema de Distribución	X						5		
TALENTO HUMANO									
Organigrama	X						5		
Manual de cargos	X						5		
Beneficios adicionales para colaboradores		X						3	
Desarrollo organizacional	X						5		
Gestión del desempeño	X						5		
Clima Organizacional				X			5		
Sentido de Pertenencia	X						5		
Conocimiento del Plan Estratégico	X						5		
Identificación con la organización	X						5		
Conocimiento de la organización		X						3	
Trabajo en Equipo		X						3	
Aplicación de estrategias					X			3	
Comunicación					X			3	
Cumplimiento de funciones asignadas					X			3	
Espacio Físico					X			3	
Motivación y compromiso				X			5		
Reconocimiento				X			5		
Tiempo libre				X			5		
Poseer un Área de Gestión Ambiental	X						5		
Productos no contaminantes		X						3	
FINANCIERO									
Endeudamiento alto				X			5		
Bajas utilidades				X			5		
Manejo de presupuesto por áreas	X						5		
Cumplimiento en el manejo de presupuesto	X						5		
SERVICIO AL CLIENTE									
No cumple estándares de satisfacción al cliente				X			5		
No cumple estándares de atención al cliente				X			5		
No existe una línea directa para atención de clientes				X			5		
Buena atención de los operadores telefónicos		X						3	
Entrega errónea de información				X			5		
Mala percepción de clientes del servicio telefónico (5)				X			5		
Atención rápida al comunicarse telefónicamente					X			3	
No existe personal de servicio al cliente (agencias)				X			5		
No existe cultura de servicio al cliente				X			5		
Poca coordinación con las demás áreas					X			3	
Atención tardía a los clientes				X			5		
Poca educación del personal de ventas				X			5		

Valoración: **5 - Alta** **3 - Media** **1 - Baja**

En esta matriz se puede apreciar que el área de Talento Humano, en especial el Clima Organizacional aparece como una debilidad, así como el área Financiera y de Servicio al Cliente, donde se evidencian varios puntos débiles que deben ser mejorados.

Tabla 17 Matriz de Vulnerabilidad

Debilidades	Amenazas											TOTAL	Por orden de aparición
	Asamblea Constituyente (3)	No firma del TLC (5)	Alza en el precio del material PET (alza petróleo) (5)	Nuevo Gobierno (3)	Inflación (5)	Altos Costos del Azúcar (5)	Desempleo (5)	Situación Energética (5)	Aparición de marcas alternas (5)	Marcas a bajos precios (5)	Falta de Fidelidad a la marca (5)		
Clima Organizacional (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	1
Aplicación de Estrategias (3)	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	49	
Comunicación (3)	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	51	
Cumplimiento de Funciones Asignadas (3)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	2
Espacio Físico (3)	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	51	
Motivación y Compromiso (5)	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	51	
Reconocimiento (5)	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	51	
Tiempo Libre (5)	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	51	
Endeudamiento Alto (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	3
Bajas Utilidades (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	4
No cumple estándares de satisfacción al cliente (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
No cumple estándares de atención al cliente (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	6
No existe una línea directa de atención a clientes (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	7
Entrega errónea de Información (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	8
Mala percepción de clientes del servicio telefónico (5)	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	53	
No existe personal de atención al cliente (agencias) (5)	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	53	
No existe cultura de Servicio al Cliente (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	9
Poca coordinación el resto de áreas (3)	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	51	
Atención tardía a los clientes (5)	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	53	
Poca educación del personal de ventas (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	10
TOTAL	86	100	100	80	100	100	98	100	100	100	100		
Por orden de aparición		1	2		3	4		5	6	7	8		

Tabla 18 Matriz de Aprovechabilidad

Fortalezas \ Oportunidades	Dolarización (3)	Crecimiento sector turístico (3)	Emigración (3)	TOTAL	Por orden de aparición
Líder en la industria de gaseosas (5)	5	5	5	15	1
Estilo de dirección participativo (3)	3	3	3	9	
Innovación de los productos (5)	5	5	5	15	2
Mejor Interproveedor (3)	3	3	3	9	
Ejecución en el Punto de Venta (3)	3	3	3	9	
Productos reconocidos en el mercado (5)	5	5	5	15	3
Calidad de los productos (5)	5	5	5	15	4
Portafolio de productos (5)	5	5	5	15	5
Mesa de servicios (3)	3	3	3	9	
Sistemas Informáticos (5)	5	5	5	15	6
Actualización tecnología informática (5)	5	5	5	15	7
Mejora en las líneas de producción (5)	5	5	5	15	8
Sistema de Distribución (5)	5	5	5	15	9
Organigrama (5)	5	5	5	15	10
Manual de cargos (5)	5	5	5	15	11
Beneficios adicionales para colaboradores (3)	3	3	3	9	
Desarrollo organizaconal (5)	5	5	5	15	12
Gestión del desempeño (5)	5	5	5	15	13
Sentido de Pertenencia (5)	5	5	5	15	14
Conocimiento del Plan Estratégico (5)	5	5	5	15	15
Identificación con la organización (5)	5	5	5	15	16
Conocimiento de la organización (3)	3	3	3	9	
Trabajo en Equipo (3)	3	3	3	9	
Poseer un Área de Gestión Ambiental (5)	5	5	5	15	17
Productos no contaminantes (3)	3	3	3	9	
Manejo de presupuesto por áreas (5)	5	5	5	15	18
Cumplimiento en el manejo de presupuesto (5)	5	5	5	15	19
Buena atención de los operadores telefónicos (3)	3	3	3	9	
Total	122	122	122		
Por orden de aparición	1	2	3		

Con las dos matrices presentadas tanto de Vulnerabilidad como de Aprovechabilidad, se puede presentar el siguiente FODA, donde se muestran tanto las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas.

Tabla 19 Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Líder en la industria de gaseosas	1	Dolarización
2	Innovación de los productos	2	Crecimiento sector turístico
3	Productos reconocidos en el mercado	3	Emigración
4	Calidad de los productos		
5	Portafolio de productos		
6	Sistemas Informáticos		
7	Actualización tecnología informática		
8	Mejora en las líneas de producción		
9	Sistema de Distribución		
10	Organigrama		
11	Manual de cargos		
12	Desarrollo organizacional		
13	Gestión del desempeño		
14	Sentido de Pertenencia		
15	Conocimiento del Plan Estratégico		
16	Identificación con la organización		
17	Poseer un Área de Gestión Ambiental		
18	Manejo de presupuesto por áreas		
19	Cumplimiento en el manejo de presupuesto		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Clima Organizacional	1	No firma del TLC
2	Cumplimiento de Funciones Asignadas	2	Alza en el precio del material PET
3	Endeudamiento Alto	3	Inflación
4	Bajas Utilidades	4	Altos Costos del Azúcar
5	No cumple estándares de satisfacción al cliente	5	Situación Energética
6	No cumple estándares de atención al cliente	6	Aparición de marcas alternas
7	No existe una línea directa de atención a clientes	7	Marcas a bajos precios
8	Entrega errónea de Información	8	Falta de Fidelidad a la marca
9	No existe cultura de Servicio al Cliente		
10	Poca educación del personal de ventas		

Finalmente se presenta la Matriz de Estrategias FODA, donde se presentan las posibles estrategias a seguir analizando tanto las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas.

Tabla 20 Matriz Estrategias FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
	Internas	Dolarización	No firma del TLC	
Externas	Crecimiento sector turístico	Variación al alza del petróleo		
	Emigración	Inflación		
		Altos Costos del Azúcar		
		Situación Energética		
		Aparición de marcas alternas		
		Marcas a bajos precios		
		Falta de Fidelidad a la marca		
FORTALEZAS	FO	FA		
Líder en la industria de gaseosas	Poner en funcionamiento la tecnología que se posee en cualquier emergencia energética			
Innovación de los productos				
Productos reconocidos en el mercado				
Calidad de los productos			Promocionar más la marca, sus productos, sus innovaciones y su calidad para crear fidelidad, y aceptación de precios, así como para mantener y aumentar el liderazgo en la industria.	
Portafolio de productos				
Sistemas Informáticos				
Actualización de tecnología informática				
Mejora en las líneas de producción				
Sistema de Distribución				
Organigrama				
Manual de cargos				
Desarrollo organizacional				
Gestión del desempeño				
Sentido de Pertenencia				
Conocimiento del Plan Estratégico				
Identificación con la organización				
Poseer un Área de Gestión Ambiental				
Manejo de presupuesto por áreas				
Cumplimiento en el manejo de presupuesto				
DEBILIDADES	DO	DA		
Clima Organizacional	Implementar un Call Center para la mejora de atención, servicio y satisfacción de clientes, brindando este servicio postventa como un valor agregado a la marca, y como apoyo para combatir a la competencia.			
Cumplimiento de Funciones Asignadas				
Endeudamiento Alto				
Bajas Utilidades	Desarrollar un plan para la mejora del Clima Organizacional			
No cumple estándares de satisfacción al cliente				
No cumple estándares de atención al cliente			Capacitar al personal del Call Center e involucrados en áreas de contactos con clientes, en temas de Atención y Servicio al cliente, así como en su importancia.	
No existe una línea directa de atención a clientes				
Entrega errónea de Información				
No existe cultura de Servicio al Cliente				
Poca educación del personal de ventas				

Después del análisis respectivo, se definió las siguientes estrategias:

1. Poner en funcionamiento la tecnología que se posee en cualquier emergencia energética. Esta estrategia permitirá el aprovechamiento de la fortaleza que se posee en el área tecnológica y combatirá la amenaza de los cortes de energía, que se presentan en ciertas épocas del año.

2. Promocionar más la marca, sus productos, sus innovaciones y su calidad para crear fidelidad, y aceptación de precios, así como para mantener y aumentar el liderazgo en la industria. Esta estrategia permitirá aprovechar la continua innovación en productos, así como potenciar una marca reconocida a nivel mundial por su variedad de productos y su calidad. Lo cual permitirá contrarrestar el apareamiento de la competencia con productos a menores precios, y además mejorar la fidelidad de los consumidores.
3. Implementar un Call Center para la mejora de atención, servicio y satisfacción de clientes, brindando este servicio postventa como un valor agregado a la marca, y como apoyo para combatir a la competencia. Esta estrategia permitirá atacar las debilidades de atención y servicio al cliente, para entregar un servicio que satisfaga las necesidades requeridas.
4. Desarrollar un plan para la mejora del Clima Organizacional. Con esta estrategia se mejorará los niveles de indicadores que arroja la evaluación del Clima Organizacional, permitiendo así ser una empresa competitiva para mantener el posicionamiento líder en el mercado.
5. Capacitar al personal del Call Center e involucrados en áreas de contactos con clientes, en temas de Atención y Servicio al cliente, así como en su importancia. Así se combatirá las falencias que poseen los involucrados y comprenderán la importancia de entregar un servicio de calidad.

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

MISIÓN EBC

“Liderar con excelencia la producción y comercialización de bebidas de calidad para satisfacer a nuestros consumidores, comprometidos con el bienestar de clientes, colaboradores, socios y la comunidad.”³⁹

MISIÓN ÁREA DE OPERACIONES

“Planificar, controlar y evaluar los procesos de Mercadeo Comerciales, Operaciones (Logística y Manufactura), Talento Humano Operacional, Financiero y Administración, y Distribución, para asegurar óptimos niveles de calidad y disponibilidad de los productos de acuerdo a la demanda, asegurando los objetivos comerciales de EBC.”⁴⁰

MISIÓN ÁREA COMERCIAL

“Comercializar rentablemente las bebidas de EBC, cumpliendo con los objetivos de la empresa y generando valor a los clientes, consumidores y colaboradores”⁴¹

MISIÓN ÁREA DE MERCADEO OPERACIONAL

“Crear y poner en marcha proyectos, promociones, actividades y estrategias que se diseñen o estructuren, a través de la Dirección Nacional de Marketing. Coordinar nuevos lanzamientos, y hacer seguimiento de los proyectos”⁴²

MISIÓN ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

“Asegurar que todos los productos en sus diferentes marcas y presentaciones, lleguen al 100% de nuestros clientes, con eficiencia, eficacia y productividad, logrando así la satisfacción de la demanda”.⁴³

³⁹ www.cocacola.com.ec/est/lo/conecta_historia.asp

⁴⁰ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁴¹ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁴² Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁴³ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

MISIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

“Lograr y mantener el permanente compromiso del personal para agregar valor a la compañía, mediante el establecimiento de un equilibrio de calidad, productividad, tecnología y reducción de costos en las funciones asignadas, para asegurar que los recursos financieros sean adecuados y oportunamente administrados.”⁴⁴

MISIÓN ÁREA DE TALENTO HUMANO OPERACIONAL

“Proveer, mantener y desarrollar personal altamente efectivo, que aporte valor agregado provocando un equilibrio entre la rentabilidad económica de la empresa y el bienestar de los trabajadores y su familia.”⁴⁵

MISIÓN ÁREA DE SISTEMAS

“Gestionar el proceso de información, soportado en tecnología óptima y talento humano calificado, cumpliendo con calidad los requerimientos del cliente, y alineados a los objetivos estratégicos de la compañía, sustentando la toma de decisiones.”⁴⁶

MISIÓN ÁREA DE TALENTO HUMANO

“Promover el desarrollo integral de los talentos de la organización.
Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del capital humano.
Liderar y controlar el área de Seguridad Física e Industrial, con el fin de garantizar un manejo eficiente y la integridad de los recursos de la compañía.”⁴⁷

MISIÓN ÁREA DE CONTRALORÍA

“Generar información estructurada, oportuna y confiable para la toma de decisiones gerenciales, que permitan direccionar las metas y objetivos de la organización.”⁴⁸

⁴⁴ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁴⁵ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁴⁶ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁴⁷ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁴⁸ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

MISIÓN ÁREA DE MARKETING

“Planificar, diseñar, implementar y medir planes de Marketing rentables y relevantes, que permitan a la compañía alcanzar los objetivos planteados, creando valor y fidelidad en el consumidor, los clientes y la comunidad.”⁴⁹

MISIÓN ÁREA DE COMPRAS

“Planificar, dirigir, implementar, controlar y evaluar el flujo de bienes y servicios e información desde el origen (proveedores), hasta las diferentes plantas productoras y centros de distribución de EBC, de acuerdo a las estrategias diseñadas en este campo.”⁵⁰

MISIÓN ÁREA DE PLANEACIÓN

“Asegurar que la oferta de productos de la compañía, cubra la demanda de nuestros clientes y consumidores con los mayores niveles de calidad y productividad.”⁵¹

3.2 Visión

“EBC será reconocida por ser la organización:

- Rentable, modelo de liderazgo, que actúa con éxito en mercados competitivos
- Con colaboradores integrados en un solo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad
- Con inversión y tecnologías óptimas
- Con procesos sustentados en un sistema de calidad integral
- Responsable con la comunidad y el medio ambiente”⁵²

3.3 Valores Corporativos

⁴⁹ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁵⁰ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁵¹ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁵² www.cocacola.com.ec/est/lo/conecta_historia.asp

“Honestidad: Hacemos uso correcto de los recursos

Lealtad: Estamos comprometidos con la organización

Constancia: Somos firmes y perseverantes con la organización

Responsabilidad: Cumplimos nuestras labores con excelencia”⁵³

3.4 Políticas

“Satisfacemos a nuestros consumidores con productos y marcas de excelencia, asegurando el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes en el País, enfocados en la mejora continua de nuestros procesos, actualizando y comunicando periódica y oportunamente los objetivos de calidad, basados en los fundamentos del Sistema de Calidad de *The Coca Cola Company* para garantizar operaciones seguras en beneficio de nuestros colaboradores, productos y del medio ambiente.”⁵⁴

3.5 Objetivos

OBJETIVO EBC

“El embotellamiento, distribución, venta y comercialización de bebidas no alcohólicas”

OBJETIVOS ÁREA OPERACIONES

- ✓ “Asegurar los recursos para el cumplimiento oportuno de los programas de producción en cada uno de los centros de manufactura.
- ✓ Garantizar la implementación del sistema de calidad de *The Coca Cola Company* dentro de los procesos de producción.
- ✓ Asegurar la exactitud e integridad en inventarios de producto, envase y materiales.
- ✓ Asegurar la correcta ejecución del despliegue de inventarios y la disponibilidad en la zona a su cargo.
- ✓ Asegurar la correcta ejecución de los procesos de logística interna y externa.

⁵³ www.cocacola.com.ec/est/lo/conecta_historia.asp

⁵⁴ www.cocacola.com.ec/est/lo/conecta_historia.asp

- ✓ Garantizar el cumplimiento de estándares en el mantenimiento de equipos de mercado, calidad de productos e integridad de equipos.”⁵⁵

OBJETIVOS ÁREA COMERCIAL

- ✓ “Cumplir el presupuesto de ventas sobre el 100%.
- ✓ Lograr un estándar de ejecución en el punto de ventas de acuerdo al estándar de cada región.
- ✓ Lograr el % de efectividad de acuerdo a la región, tanto en visitas, ventas, entrega y preventa.
- ✓ Lograr una participación de mercado del 70%.”⁵⁶

OBJETIVOS ÁREA MERCADEO OPERACIONAL

- ✓ “Asegurar la implementación del plan de mercadeo, realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados del mismo, por medio del control a los Coordinadores de Mercadeo de cada una de las Regiones.
- ✓ Desarrollar tácticas de mercadeo locales alineadas con las estrategias de la compañía.
- ✓ Realizar entrenamiento a la fuerza de ventas en guías ejecucionales de actividades de mercadeo.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de los estándares de la imagen corporativa.”⁵⁷

OBJETIVOS ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

- ✓ “Lograr la satisfacción de los clientes, con el mejor cumplimiento en servicio, optimizando recursos, generando y manteniendo un sistema de distribución efectivo, eficiente y rentable.
- ✓ Diseñar, evaluar, innovar y aplicar sistemas de distribución rentables.”⁵⁸

⁵⁵ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁵⁶ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁵⁷ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

OBJETIVOS ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

- ✓ “Asegurar la efectividad del Control Interno mediante la implementación de programas para cada proceso estratégico.
- ✓ Definir y establecer índices y estándares de medición para cada Proceso Estratégico.
- ✓ Evaluación, análisis y recuperación de cartera.
- ✓ Manejo y Control de Fondos Rotativos asignados.”⁵⁹

OBJETIVOS ÁREA DE TALENTO HUMANO OPERACIONAL

- ✓ “Administrar los subsistemas de Talento Humano: reclutamiento, evaluación, selección, inducción, capacitación y desarrollo personal.
- ✓ Administrar novedades de personal para generación de nómina.
- ✓ Cumplir con todas las Políticas de Talento Humano.”⁶⁰

OBJETIVOS ÁREA DE SISTEMAS

- ✓ “Normar y estandarizar los procesos internos en EBC.
- ✓ Establecer criterios de control interno en los proceso de la compañía.
- ✓ Controlar y verificar el óptimo funcionamiento de equipos y sistemas de la compañía”⁶¹

OBJETIVOS ÁREA DE SISTEMAS

- ✓ “Promover el desarrollo de una cultura de cambio que garantice un clima organizacional adecuado.

⁵⁸ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁵⁹ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁶⁰ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁶¹ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

- ✓ Promover el desarrollo de competencias organizacionales alineadas con la estrategia, cultura y valores de la compañía, que faciliten la evaluación del desempeño y el desarrollo para el plan de carrera de los colaboradores.”⁶²

OBJETIVOS ÁREA DE CONTRALORÍA

- ✓ “Proveer servicio contables confiables y oportunos con un alto valor agregado a las operaciones y procesos, permanentemente a favor de los accionistas y clientes internos.
- ✓ Dar énfasis a la planificación impositiva de EBC con la finalidad de optimizar el pago de impuestos, tasas y contribuciones.
- ✓ Brindar el soporte a nivel nacional para el levantamiento de sus requerimientos en proyecciones o estimaciones de gastos, ingresos, costos e inversiones valorados para los ejercicios y periodos de corto o largo plazo, apegados a la optimización de recursos, desarrollo de proyectos de ahorro, así tener menos gasto y mayor ingreso para EBC.
- ✓ Optimizar los recursos de EBC manteniendo niveles óptimos de endeudamiento y apalancamiento con el sistema financiero y proveedores.
- ✓ Contribuir en la maximización de la rentabilidad del negocio mediante la aplicación de procedimientos óptimos de control que permitan determinar con objetividad la aplicación de prácticas eficientes de las operaciones de la compañía.”⁶³

OBJETIVOS ÁREA DE MARKETING

- ✓ “Incrementar la rentabilidad de la compañía.
- ✓ Aumentar el nivel de ventas y participación de mercado
- ✓ Aumentar el ingreso neto por caja
- ✓ Atender y canalizar las necesidades, quejas y requerimientos a las áreas respectivas de clientes y consumidores.”⁶⁴

OBJETIVOS ÁREA DE COMPRAS

⁶² Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁶³ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁶⁴ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

- ✓ “Administrar el flujo de bienes y servicios requeridos por las diferentes plantas y centros de distribución con oportunidad, calidad precios y términos adecuados.
- ✓ Proveer a la compañía con un alto nivel de respuesta y una adecuada posición competitiva.
- ✓ Integrar procesos de proveedores a los de nuestra industria.
- ✓ Analizar la industria del proveedor y lograr controles en la provisión.
- ✓ Buscar eficiencias a fin de contar con mejores resultados en la gestión de compra.
- ✓ Evaluar funciones de compradores en relación a indicadores de gestión.
- ✓ Optimizar la operación de Comercio Exterior calificando proveedores que brinden un altísimo cumplimiento y eficiencia en la gestión sobre nuestras importaciones.
- ✓ Fortalecer el control y contratación de proyectos y servicios varios a cargo del área de Compras.”⁶⁵

OBJETIVOS ÁREA DE PLANEACIÓN

- ✓ “Establecer sistemas de planeación que permitan la disponibilidad de materia prima, servicios y productos de óptima calidad.
- ✓ Planear la producción en bases a los requerimientos de la demanda y el aprovechamiento de la productividad de las plantas.”⁶⁶

Nota del Autor: Los objetivos presentados han sido tomados de la información proporcionada por EBC. Estos objetivos no presentan parámetros de tiempo ni de medición, lo que muestra que se tratan de políticas, más no de objetivos.

⁶⁵ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁶⁶ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE PROCESOS

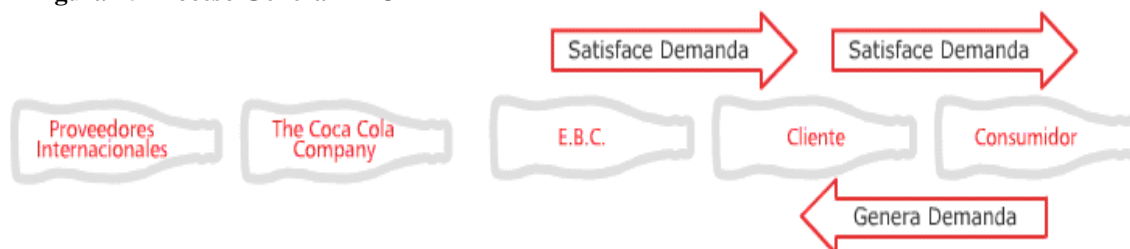
En el capítulo cuatro, se presenta el inventario del macro proceso COMERCIALIZAR Y DISTRIBUIR PRODUCTO, ya que según lo expuesto en el capítulo II en la matriz FODA, una de las principales estrategias a seguir para mitigar las debilidades y amenazas de EBC es la implementación de un Call Center para un mejoramiento en el área de servicio al cliente, motivo por el cual se analiza el macro proceso mencionado en donde se encuentra inmersa la atención a los clientes.

El método que se va a utilizar es el “Selectivo de Razonamiento”, en donde se clasifica a los procesos en gobernantes, básicos (que crean valor) y habilitantes.

4.1 Cadena de Valor

Para la entrega del producto a nuestros clientes y consumidores, se realiza el siguiente proceso:

Figura 15 Proceso General EBC⁶⁷



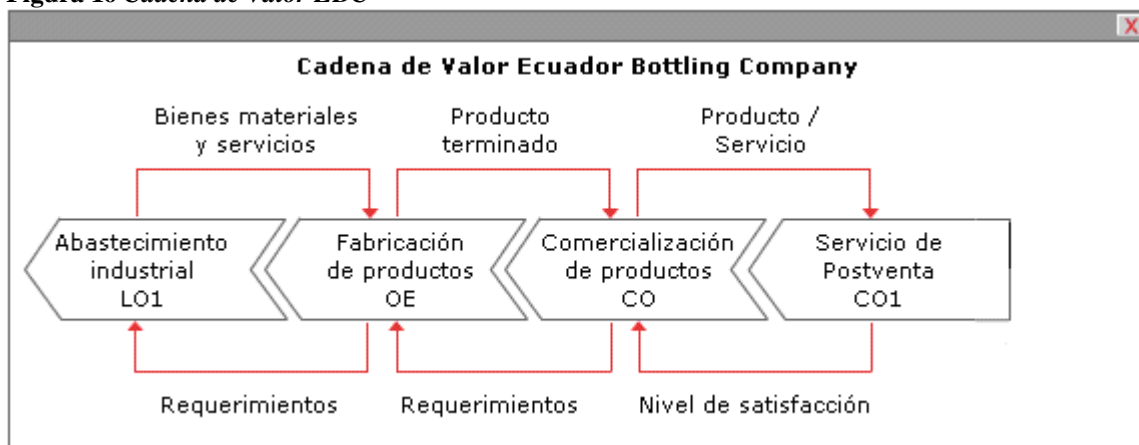
La Cadena de Valor que crea EBC, el cliente y el consumidor, contribuye a formar relaciones a largo plazo, ya que desde EBC se provee el producto al cliente y en una colaboración mutua se satisface la demanda del consumidor, para que este genere nuevamente demanda.

EBC posee dos tipos de procesos seleccionados de la siguiente manera:

⁶⁷ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

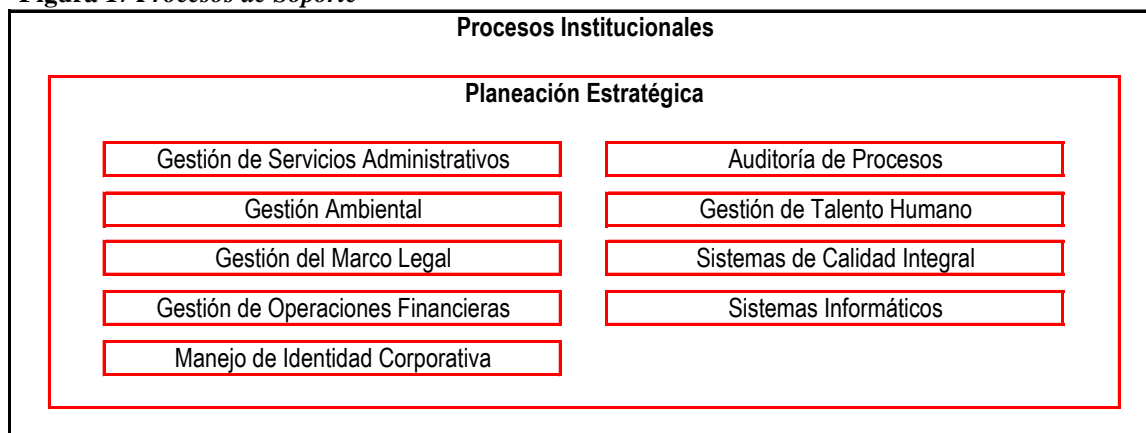
1. **Procesos Clave:** Aquellos que forman parte de la operación propia del negocio y que son claves para EBC, y se presentan en la Cadena de Valor:

Figura 16 Cadena de Valor EBC⁶⁸



2. **Procesos Soporte:** Como su nombre lo indica son lo que brindan soporte a la operación. Y son los siguientes:

Figura 17 Procesos de Soporte⁶⁹



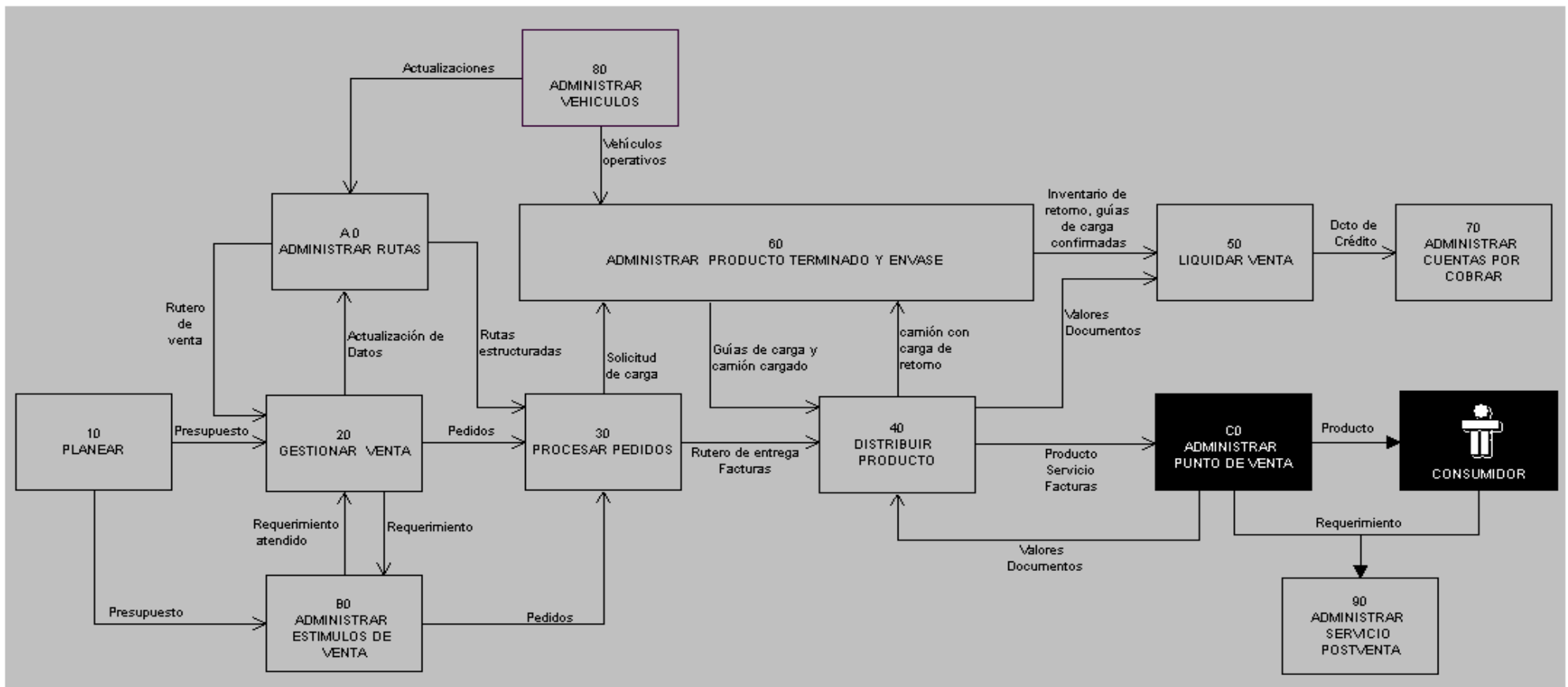
Mencionados estos puntos, a continuación se presenta el Mapa de Procesos de Comercializar y Distribuir Producto.

Mapa de Procesos Comercializar y Distribuir Producto

⁶⁸ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

⁶⁹ Información del Portal del Conocimiento, Inducción Área Administrativa, EBC 2006

Figura 18 Mapa de Procesos Comercializar y Distribuir Producto⁷⁰



⁷⁰ Información EBC 2006

4.2 Inventario de Procesos

COMERCIALIZAR Y DISTRIBUIR PRODUCTO

1. PLANEAR

- 1.1 Investigar Mercado (Condiciones de Mercado, Precios de Mercado, Decisión de Nuevos Proyectos, Canales no Desarrollados)
- 1.2 Organizar sistema de venta
- 1.3 Administrar Precios
- 1.4 Desarrollar y evaluar proyectos
- 1.5 Desarrollar canales
- 1.6 Presupuestar ventas
- 1.7 Elaborar programación operativa

2. GESTIONAR VENTA

- 2.1 Atender Clientes
- 2.2 Administrar Tomador de Pedidos Electrónico (Hand Held)

3. PROCESAR PEDIDOS

- 3.1 Generar Pedidos Autoventa
- 3.2 Procesar Pedidos Detallistas

4. DISTRIBUIR PRODUCTO

- 4.1 Administrar Salida de Vehículos
- 4.2 Vender y Entregar

5. LIQUIDAR VENTA

- 5.1 Liquidar venta detallistas
- 5.2 Liquidar venta de distribuidores

6. ADMINISTRAR PRODUCTO TERMINADO Y ENVASE

- 6.1 Administrar la Bodega y Producto Terminado
- 6.2 Administrar Producto Terminado y Envase
- 6.3 Cargar
- 6.4 Inventariar Retorno

- 6.5 Descargar
 - 6.6 Clasificar y Sanear el Producto y Envase
 - 6.7 Planear Operación de Producción
 - 6.8 Almacenar
 - 6.9 Procesar novedades del producto
7. ADMINISTRAR CUENTAS POR COBRAR
- 7.1 Administrar Facturas a Crédito
 - 7.2 Administrar Cheques
 - 7.3 Administrar Faltantes
 - 7.4 Administrar cheques protestados
 - 7.5 Administrar cartera de detallistas
8. ADMINISTRAR ESTÍMULOS DE VENTA
- 8.1 Administrar introducción de envase
 - 8.2 Administrar préstamo de envase
 - 8.3 Administrar promociones de producto
 - 8.4 Administrar atención de eventos
 - 8.5 Administrar obsequios
 - 8.6 Administrar activos de marketing
 - 8.7 Administrar créditos
 - 8.8 Administrar descuentos
 - 8.9 Intercambiar envase
 - 8.10 Administrar comisiones a fuerzas de ventas
 - 8.11 Administrar concursos de ventas
9. SERVICIO POSTVENTA
- 9.1 Procesar Canje de Producto
 - 9.2 Procesar Novedades de postventa
 - 9.3 Procesar Pedidos Telefónicos
10. ADMINISTRAR RUTAS
- 10.1 Administrar archivos maestros
 - 10.2 Estructurar rutas

11. ADMINISTRAR PUNTO DE VENTA

11.1 Almacenar producto en punto de venta

11.2 Preparar dispensadores

12. ADMINISTRAR VEHÍCULOS

4.3 Selección de Procesos

Con el fin de seleccionar los procesos, se realizarán cinco preguntas sobre la base de aspectos considerados críticos para la atención y servicio al cliente.

Las preguntas a plantear son:

1. ¿Este proceso mejorado apoya en el incremento de ventas y utilidades?
2. ¿Si se mejora este proceso, incrementa la calidad en el servicio al cliente?
3. ¿Si se mejora este proceso, se logra atender a tiempo los requerimientos de los clientes?
4. ¿Mejorando este proceso se mejora la imagen de EBC frente a los clientes?
5. ¿La frecuencia de este proceso es alta?

A cada respuesta positiva (SI) se le dará un valoración de un punto, mientras que las respuestas negativas (NO) tendrán una valoración de cero.

Tabla 21 Selección de Procesos (Gobernantes)

PROCESOS GOBERNANTES	1. ¿Este proceso mejorado apoya en el incremento de ventas y utilidades?	2. ¿Si se mejora este proceso, incrementa la calidad en el servicio al cliente?	3. ¿Si se mejora este proceso, se logra atender a tiempo los requerimientos de los clientes?	4. ¿Mejorando este proceso se mejora la imagen de EBC frente a los clientes?	5. ¿La frecuencia de este proceso es alta?	TOTAL
1. PLANEAR	1	1	0	0	0	2
1.1 Investigar Mercado	1	1	0	0	1	3
1.2 Organizar sistema de venta	1	1	0	0	1	3
1.3 Administrar Precios	1	1	0	0	1	3
1.4 Desarrollar y evaluar proyectos	1	0	0	1	0	2
1.5 Desarrollar canales	1	1	0	0	1	3
1.6 Presupuestar ventas	1	0	0	0	1	2
1.7 Elaborar programación operativa	1	0	0	0	1	2
6.7 Planear Operación de Producción	1	0	0	0	1	2
8. ADMINISTRAR ESTIMULOS DE VENTA	1	1	0	1	1	4
10.2 Estructurar rutas	1	0	1	0	1	3

Valoraciones: SI = 1 NO = 0

Tabla 22 Selección de Procesos (Básicos)

PROCESOS BÁSICOS	1. ¿Este proceso mejorado apoya en el incremento de ventas y utilidades?	2. ¿Si se mejora este proceso, incrementa la calidad en el servicio al cliente?	3. ¿Si se mejora este proceso, se logra atender a tiempo los requerimientos de los clientes?	4. ¿Mejorando este proceso se mejora la imagen de EBC frente a los clientes?	5. ¿La frecuencia de este proceso es alta?	TOTAL
2. GESTIONAR VENTA	1	1	1	0	1	4
2.1 Atender Clientes en el pedido	1	1	1	1	1	5
3. PROCESAR PEDIDOS	0	1	1	1	1	4
3.1 Generar Pedidos Autoventa	1	1	1	1	1	5
3.2 Procesar Pedidos Detallistas	0	1	1	1	1	4
4. DISTRIBUIR PRODUCTO	0	1	1	1	1	4
4.2 Entregar	0	1	1	1	1	4
6.3 Cargar	1	0	1	0	1	3
6.4 Inventariar Retorno	0	0	0	0	1	1
6.5 Descargar	0	0	0	0	1	1
6.6 Clasificar y Sanear el Producto y Envase	0	0	0	0	1	1
6.9 Procesar novedades del producto	1	0	0	0	1	2
8.1 Administrar introducción de envase	0	0	0	0	0	0
8.2 Administrar préstamo de envase	1	0	0	0	1	2
8.6 Administrar activos de marketing	1	0	0	0	1	2
8.9 Intercambiar envase	1	0	0	0	1	2
9. SERVICIO POSTVENTA	1	1	1	1	1	5
9.1 Procesar Canje de Producto	1	1	1	1	1	5
9.2 Procesar Novedades de postventa	1	1	1	1	1	5
9.3 Procesar Pedidos Telefónicos	1	1	1	1	1	5
10. ADMINISTRAR RUTAS	1	0	1	1	1	4
11. ADMINISTRAR PUNTO DE VENTA	1	1	0	1	1	4
11.1 Almacenar producto en punto de venta	1	1	0	1	1	4
11.2 Preparar dispensadores	1	1	0	1	1	4

Valoraciones: SI = 1 NO = 0

Tabla 23 Selección de Procesos (Habilitantes)

PROCESOS HABILITANTES	1. ¿Este proceso mejorado apoya en el incremento de ventas y utilidades?	2. ¿Si se mejora este proceso, incrementa la calidad en el servicio al cliente?	3. ¿Si se mejora este proceso, se logra atender a tiempo los requerimientos de los clientes?	4. ¿Mejorando este proceso se mejora la imagen de EBC frente a los clientes?	5. ¿La frecuencia de este proceso es alta?	TOTAL
2.2 Administrar Tomador de Pedidos Electrónico (Hand Held)	0	0	0	0	1	1
4.1 Administrar Salida de Vehículos	0	0	1	0	1	2
5. LIQUIDAR VENTA	0	0	0	0	1	1
5.1 Liquidar venta detallistas	1	0	0	0	1	2
5.2 Liquidar venta de distribuidores	1	0	0	0	1	2
6. ADMINISTRAR PRODUCTO TERMINADO Y ENVASE	1	0	0	0	1	2
6.1 Administrar la Bodega y Producto Terminado	1	0	0	0	1	2
6.2 Administrar Producto Terminado y Envase	1	0	0	0	1	2
6.8 Almacenar	0	0	0	0	1	1
7. ADMINISTRAR CUENTAS POR COBRAR	1	0	0	0	1	2
7.1 Administrar Facturas a Crédito	1	0	0	0	1	2
7.2 Administrar Cheques	1	0	0	0	1	2
7.3 Administrar Faltantes	1	0	0	0	1	2
7.4 Administrar cheques protestados	1	0	0	0	1	2
7.5 Administrar cartera de detallistas	1	0	0	0	1	2
8.3 Administrar promociones de producto	1	0	0	0	1	2
8.4 Administrar atención de eventos	0	0	0	0	1	1
8.5 Administrar obsequios	1	0	0	0	1	2
8.7 Administrar créditos	1	0	0	0	1	2
8.8 Administrar descuentos	1	0	0	0	1	2
8.10 Administrar comisiones a fuerzas de ventas	1	0	0	0	1	2
8.11 Administrar concursos de ventas	1	0	0	0	1	2
10.1 Administrar archivos maestros	0	0	0	0	1	1
12. ADMINISTRAR VEHÍCULOS	0	0	0	0	1	1

Valoraciones: SI = 1 NO = 0

Después de analizados los procesos con las respectivas preguntas y sus valoraciones, se tiene seleccionados los siguientes procesos:

1. Atender clientes en el pedido

Este proceso ha sido seleccionado, ya que obtuvo la máxima valoración. De acuerdo a las preguntas realizadas, se puede determinar que el mejoramiento de este proceso permitiría apoyar la venta, y a su vez aumentar las utilidades de la empresa. Adicionalmente se entregará a tiempo un servicio al cliente de calidad, lo cual repercute inmediatamente en la imagen de EBC.

2. Generar Pedidos Autoventa

Al mejorar este proceso, se sabe que habrá un apoyo para el aumento de ventas, ya que el cliente no sólo recibirá un producto de calidad, sino también un servicio de calidad atendido en el tiempo necesario.

3. Servicio Postventa

Mejorado este proceso, se podrá entregar un valor agregado al cliente, ya que hoy en día un servicio de calidad marca la diferencia entre las marcas, y más aun en un mercado tan competitivo como es el de gaseosas y aguas. Al tener en gran parte satisfecho al cliente, se mejora la imagen de EBC, y a la vez apoya a la venta del producto.

4. Procesar Canje de Producto

Este proceso mejorado, permitirá que los canjes de producto sean canalizados de mejor forma y que a su vez el cliente confíe en que si por alguna razón el producto llegó no conforme, este será cambiado y reembolsado.

5. Procesar Novedades de Postventa

Al mejorar este proceso, se podrá obtener de mejor forma las percepciones de los clientes con las soluciones entregadas a sus requerimientos, aparte de medir y mejorar los tiempos de respuesta.

6. Procesar Pedidos Telefónicos

Al mejorar este proceso, se podrá aumentar la cantidad de pedidos recibidos telefónicamente, lo que a su vez permitirá un incremento en ventas y una atención a tiempo del requerimiento solicitado.

4.4 Análisis de Procesos

4.4.1 Tabla de Costos

A continuación se presenta el cálculo de los costos por minuto del área de Servicio al Cliente, tomando en cuenta el ingreso mensual del colaborador, menos el 9.35% de aporte al IESS.

Para los cálculos se tomaron en cuenta los siguientes parámetros:

- ✓ Los ingresos para día se calcularon tomando en cuenta treinta días.
- ✓ Los ingresos para hora se calcularon tomando en cuenta 8 horas laborables, que es la jornada para el personal administrativo en EBC. Sólo en el caso del Call Center 1800 Coca Cola, se paga un valor por hora / teleoperador (valor fijo) ya que este es tercerizado.
- ✓ Los ingresos por minuto se calcularon tomando en cuenta 60 minutos.

Por otro lado se tomó en cuenta los costos fijos y variables a los siguientes:

- ✓ Agua Potable
- ✓ Energía Eléctrica
- ✓ Teléfono
- ✓ Suministros de oficina
- ✓ Suministros varios
- ✓ Gastos varios

Tabla 24 Tabla de Costos

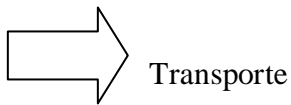
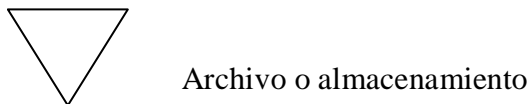
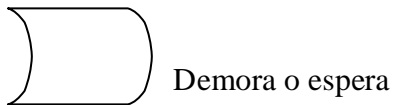
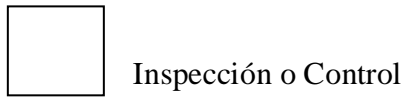
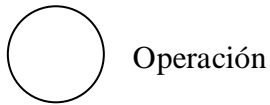
CARGO	INGRESO / MES	INGRESO NETO / MES (menos 9.35%)	INGRESO / DIA (30 días)	INGRESO / HORA (8 horas)	INGRESO / MINUTO (60 minutos)	COSTOS FIJOS Y VARIABLES / MINUTO	TOTAL / MINUTO
Jefe Nacional de Servicio al Cliente y Consumidor	\$ 850.00	\$ 770.53	\$ 25.68	\$ 3.21	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.06
Coordinador Centro de Información al Cliente y Consumidor, CIC	\$ 608.00	\$ 551.15	\$ 18.37	\$ 2.30	\$ 0.04	\$ 0.01	\$ 0.05
Asistente de Servicio al Cliente	\$ 457.00	\$ 414.27	\$ 13.81	\$ 1.73	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04
***Teleoperador 1800	\$ 490.00	\$ 444.19	\$ 20.19	\$ 1.68	\$ 0.03		\$ 0.03
Liquidador	\$ 550.00	\$ 498.58	\$ 16.62	\$ 2.08	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04
Supervisor	\$ 680.00	\$ 616.42	\$ 20.55	\$ 2.57	\$ 0.04	\$ 0.01	\$ 0.05
Prevededor	\$ 420.00	\$ 380.73	\$ 12.69	\$ 1.59	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04
Entregador	\$ 400.00	\$ 362.60	\$ 12.09	\$ 1.51	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04

***Por ser tercerizado el Call Center, trabaja 12 horas diarias, 22 días al mes, y se factura por hora operador.

COSTOS FIJOS Y VARIABLES	
Agua Potable	\$ 306.25
Energía Eléctrica	\$ 4,600.00
Teléfono	\$ 1,687.50
Suministros de oficina	\$ 1,260.00
Suministros varios	\$ 1,591.65
Gastos Varios	\$ 1,046.25
Total por mes	\$ 10,491.65
Total por día	\$ 437.15
Total por hora	\$ 54.64
Total por minuto	\$ 0.91
Total por empleado	\$ 0.01

4.4.2 Diagrama de Procesos

Para los siguientes diagramas, se utilizará las siguientes simbologías y siglas:



VAR = Valor Agregado Real

VAO = Valor Agregado Organizacional

SVA = Sin Valor Agregado

El transporte si agrega valor agregado en los procesos de EBC, siempre y cuando este involucre tareas de distribución o entrega del producto, o la movilización del personal de ventas al punto de ventas (clientes).

Adicionalmente se presenta los cálculos que se realizaron para tener el porcentaje de eficiencia en costo y en tiempo:

$$\text{Eficiencia en Costo: } \frac{\text{Costo VAR}}{\text{Costo VAR} + \text{Costo VAO} + \text{Costo SVA}} .$$

$$\text{Eficiencia en Tiempo: } \frac{\text{Tiempo VAR}}{\text{Tiempo VAR} + \text{Tiempo VAO} + \text{Tiempo SVA}} .$$

CAPITULO 5

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

Después de haber analizado profundamente los factores internos y externos que afectan a la organización tanto negativa como positivamente, se procedió a identificar y seleccionar los procesos que necesitan una mejora y optimización en el área de Comercialización y Distribución de Productos.

Con la formulación de cinco preguntas estratégicas:

1. ¿Este proceso mejorado apoya en el incremento de ventas y utilidades?
2. ¿Si se mejora este proceso, incrementa la calidad en el servicio al cliente?
3. ¿Si se mejora este proceso, se logra atender a tiempo los requerimientos de los clientes?
4. ¿Mejorando este proceso se mejora la imagen de EBC frente a los clientes?
5. ¿La frecuencia de este proceso es alta?

Se evidenció que los procesos a mejorar y optimizar estaban muy inmersos al área de Servicio al Cliente y Servicio Postventa. Los subprocesos seleccionados para ser intervenidos son:

1. Atender clientes en el pedido
2. Generar Pedidos Autoventa
3. Servicio Postventa Clientes
4. Servicio Postventa Consumidores
5. Procesar Canje de Producto
6. Procesar Novedades de Postventa
7. Procesar Pedidos Telefónicos

Adicionalmente se añadirá el proceso Administrar Call Center, el cual permitirá mejorar varios procesos del Servicio Postventa.

Presentados los subprocesos que van a ser intervenidos, es importante mencionar que la Propuesta Organizacional, empieza desde el macro de la organización, es decir se empieza analizando la Cadena de Valor, seguido por el Organigrama por Procesos, hasta llegar a los subprocesos que serán intervenidos.

Sólo con un análisis total y una visión macro de la organización, se puede llegar a optimizar y mejorar los subprocesos seleccionados. El compromiso de una mejora continua es responsabilidad de toda la organización.

Cadena de Valor

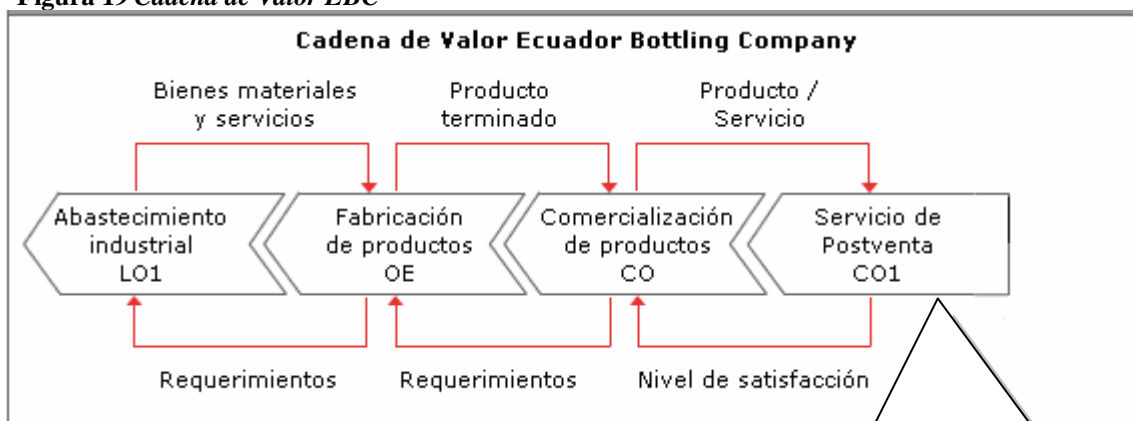
Se empieza con la Cadena de Valor, factor esencial para el desempeño y evolución de la organización.

Se seleccionó la misma cadena de valor, ya que para EBC el Servicio Postventa está incluido como parte fundamental de esta cadena.

En EBC existen procesos fundamentales que se encuentran dentro de la Cadena de Valor, como es el Servicio Postventa, pese a que se encuentra incluido, no es optimizado, o utilizado con un mejoramiento que permita a la organización tener una ventaja competitiva.

Si bien el Servicio Postventa se encuentra en la Cadena de Valor, EBC no le ha dado la importancia que merece, por lo que la propuesta que se presenta, determina utilizar la misma Cadena de Valor, pero optimizando y mejorando los procesos y subprocesos intervenidos y que tienen que ver con la relación empresa – cliente- consumidor, y así dar la importancia requerida al Área de Servicio Postventa, y a su vez al área de Servicio y Atención a clientes y consumidores.

Figura 19 Cadena de Valor EBC



El servicio de Postventa se encuentra dentro de la Cadena de Valor de EBC, así como en su misión, pero la misma debe ser mejorada y optimizada, ya que se encuentran varias falencias evidenciadas en los análisis de procesos realizados en el capítulo anterior.

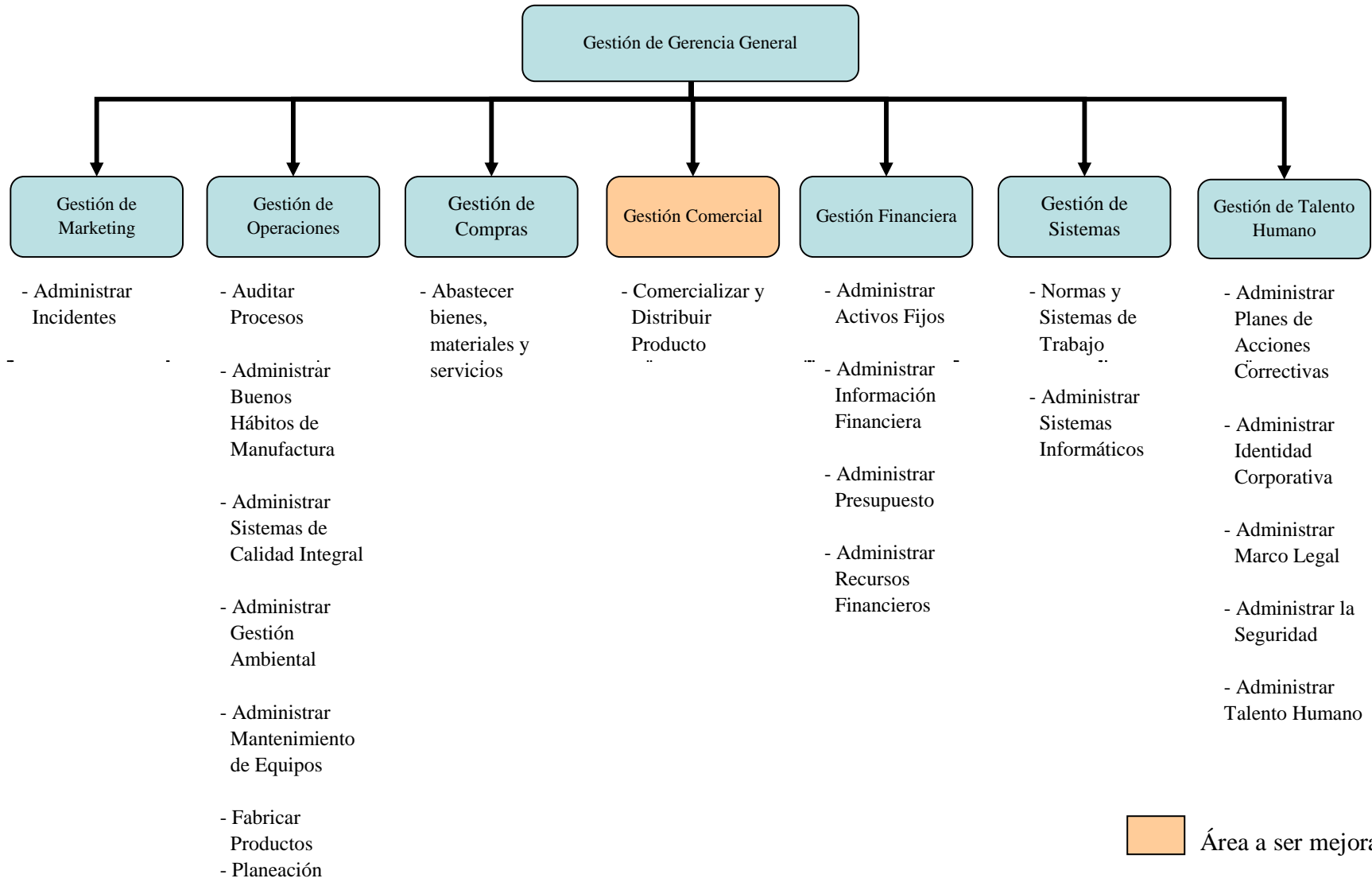
El sentido de la cadena de valor hacia la izquierda, es debido a que para EBC, es la demanda quien empieza a generar dicha cadena, y permite el flujo presentado para la distribución y comercialización de los productos.

Organigrama por Procesos

Presentada la Cadena de Valor, se continúa con la secuencia lógica y se va descendiendo, ahora para llegar al Organigrama por Procesos General, en donde se presenta todas las áreas de la organización y cuales de estas serán intervenidas.

Los procesos y subprocesos de Servicio al Cliente y Consumidor se encuentran dentro del Área Comercial, según lo presentado a continuación:

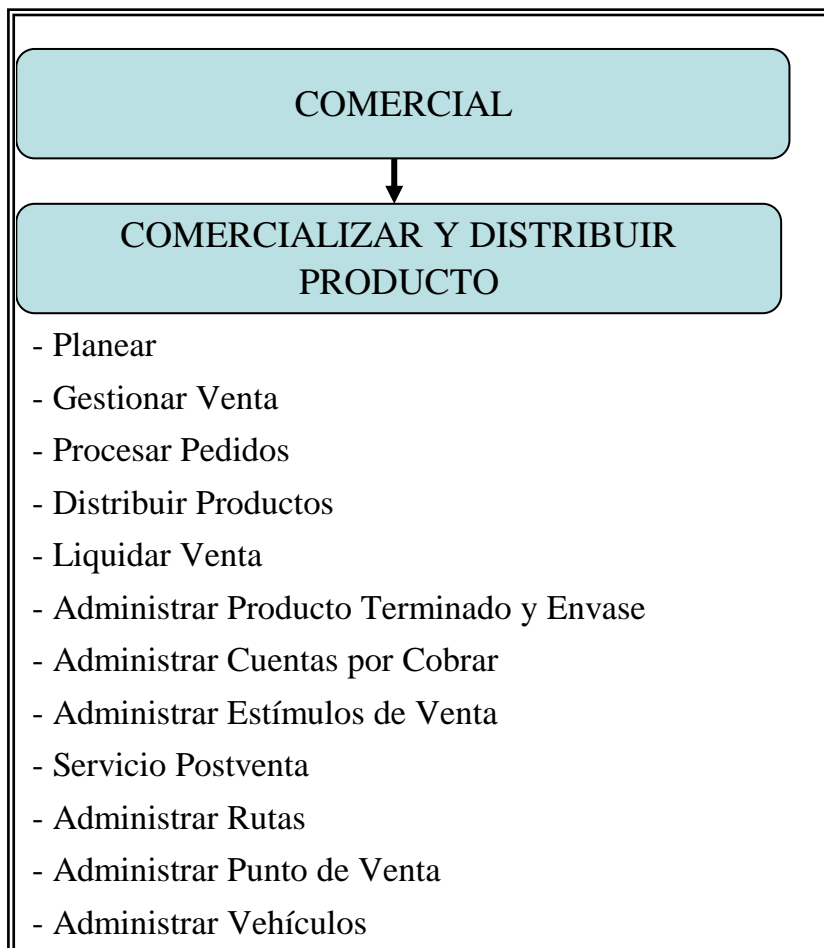
Figura 20 Organigrama por Procesos



Como se mencionó es el Área Comercial la que será intervenida, por este motivo se presenta a continuación, el macro procesos y los procesos que abarcan esta área.

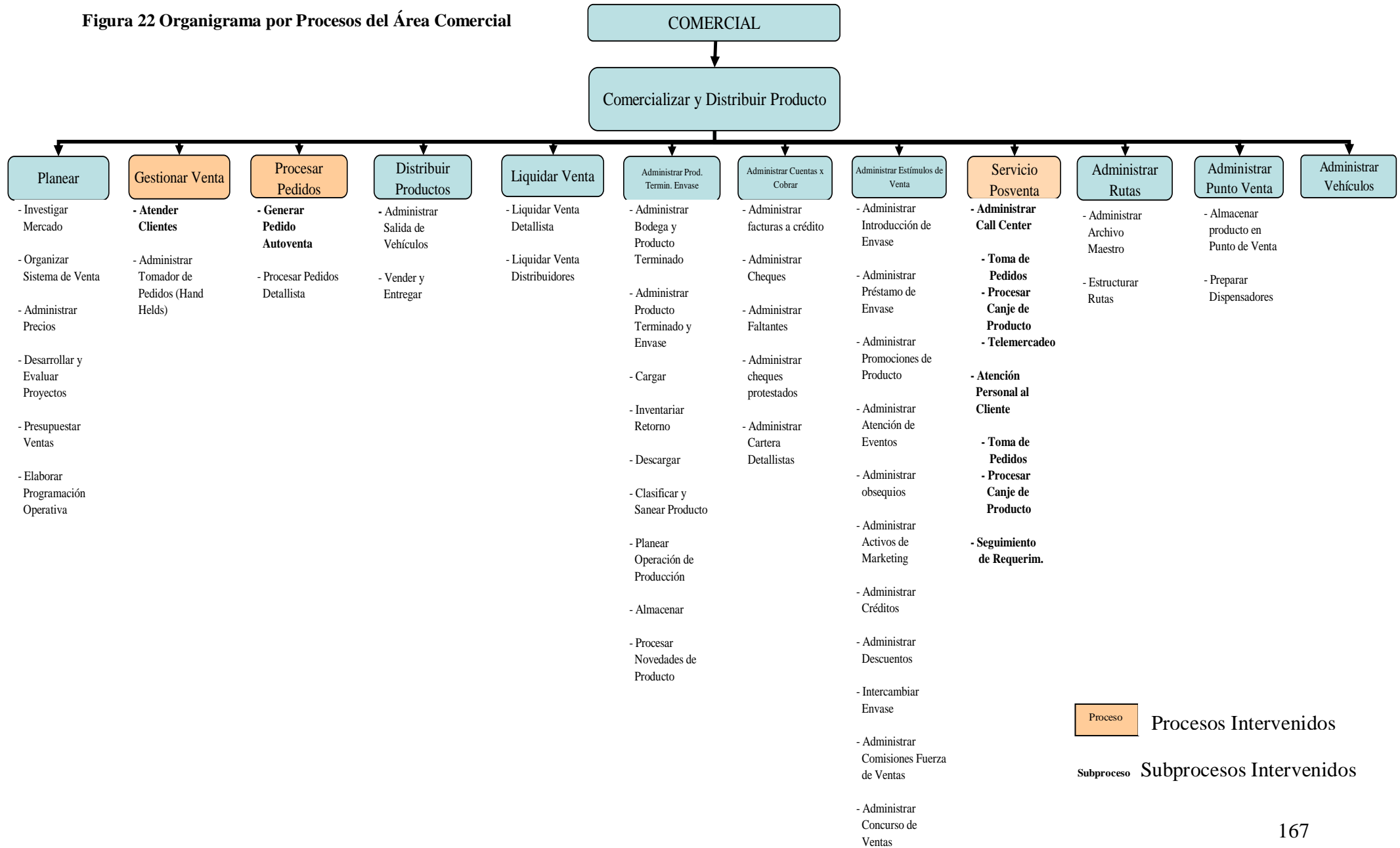
Organigrama por Procesos del Área Comercial

Figura 21 Organigrama por Procesos del Área Comercial



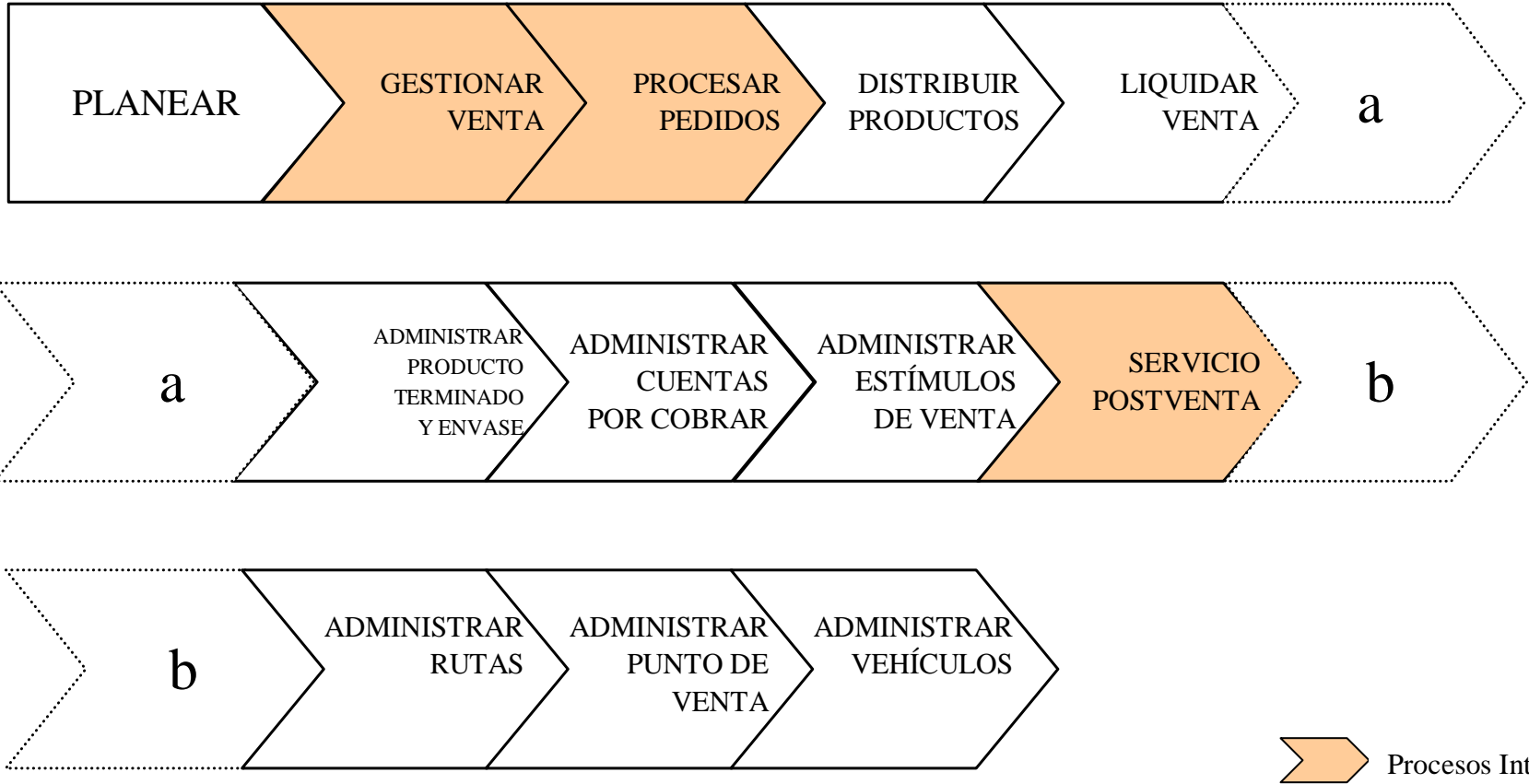
Por último, y para finalizar el Organigrama, se presenta los procesos y subprocesos que finalmente serán optimizados y mejorados, a fin de que obtener ahorro en tiempo y costos, así como una mejora en la imagen, fidelización de clientes y consumidores y sobre todo, un incremento en las utilidades de EBC y su participación de mercado.

Figura 22 Organigrama por Procesos del Área Comercial



Cadena de Valor del Área de Comercialización y Distribución de Productos

Figura 23 Cadena de Valor del Área de Comercialización y Distribución de Productos



Las siguientes Cadenas de Valor a presentar, llevan la codificación respectiva, con la siguiente metodología⁷¹:

MACROPROCESO: Son identificados con un campo de código alfabético, y corresponde a la primera letra de su nombre.

PROCESO: El código del proceso debe tener una longitud de dos caracteres y se divide en dos campos:

El primer identifica el macroproceso al que pertenece.

El segundo caracter numérico identifica el número del proceso dentro del macroproceso al que pertenece.

SUBPROCESO: Para cada proceso se tendrá un campo numérico de dos caracteres en donde:

El primero identifica el número de subproceso dentro del proceso al que pertenece.

El segundo campo indica si el subproceso es crítico o no. Es un cero (0) si la actividad es crítica y es un uno (1) si no lo es.

⁷¹ Folleto Metodología para la Documentación de Procesos, Empresa ENLACE Colombia

Figura 24 Cadena de Valor del Proceso Planear

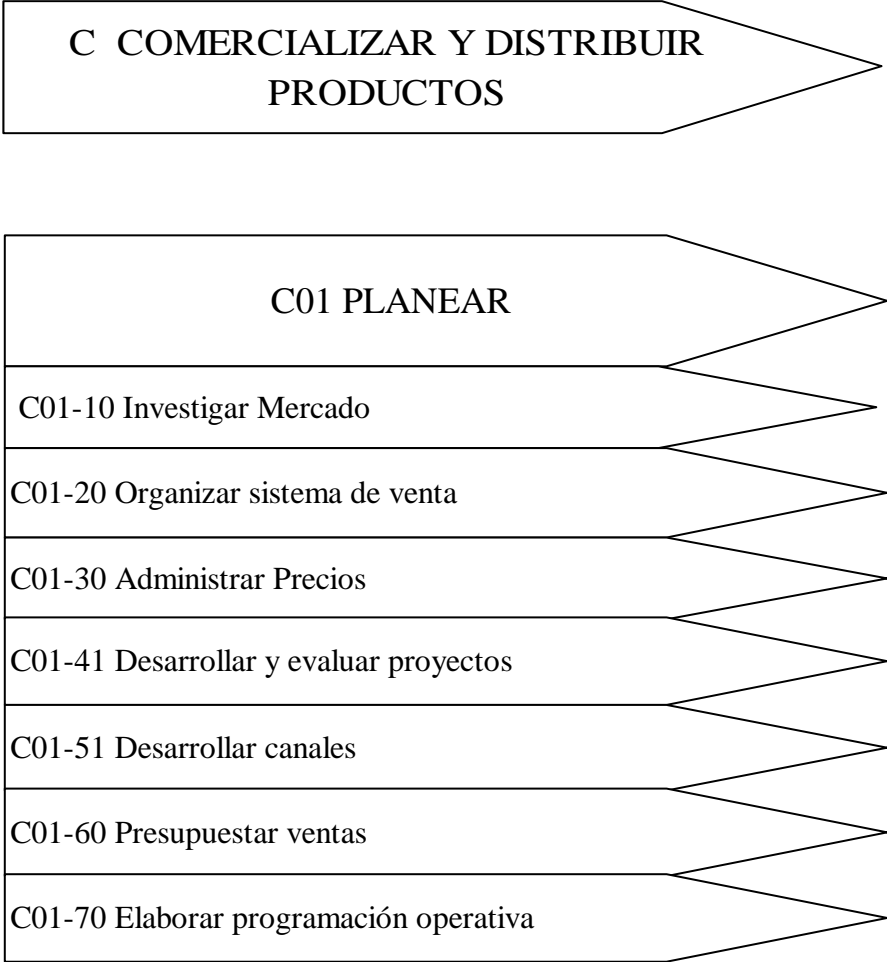
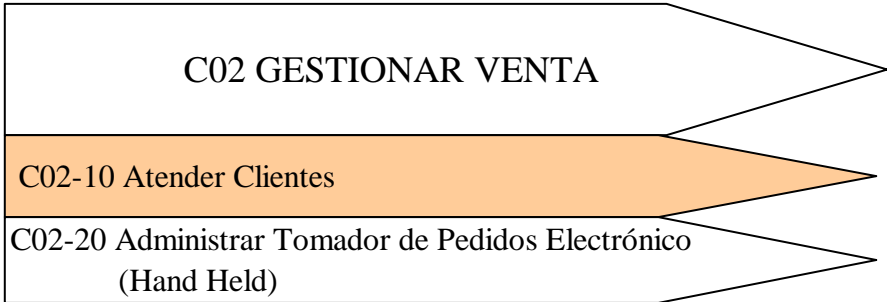


Figura 25 Cadena de Valor del Proceso Gestionar Venta




 Subproceso a mejorar

Figura 26 Cadena de Valor del Proceso de Pedidos

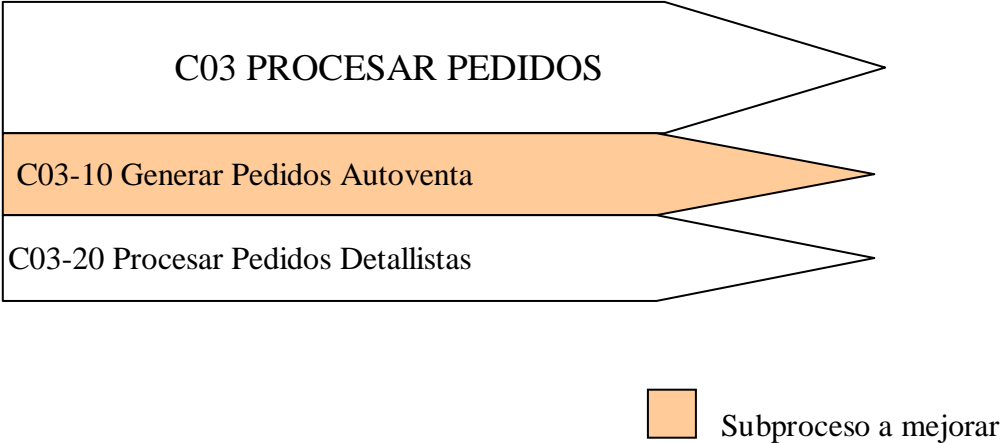


Figura 27 Cadena de Valor del Proceso Distribuir Producto

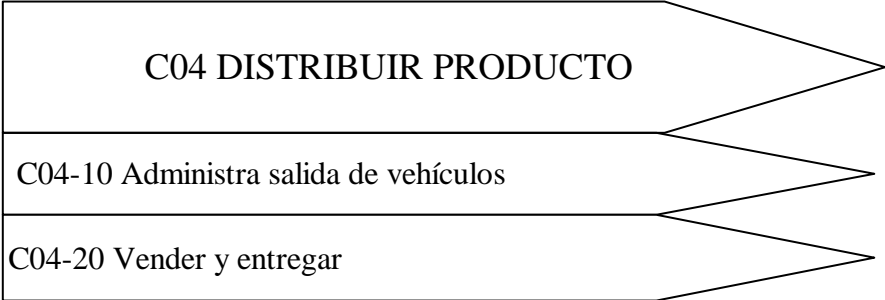


Figura 28 Cadena de Valor del Proceso Liquidar Venta

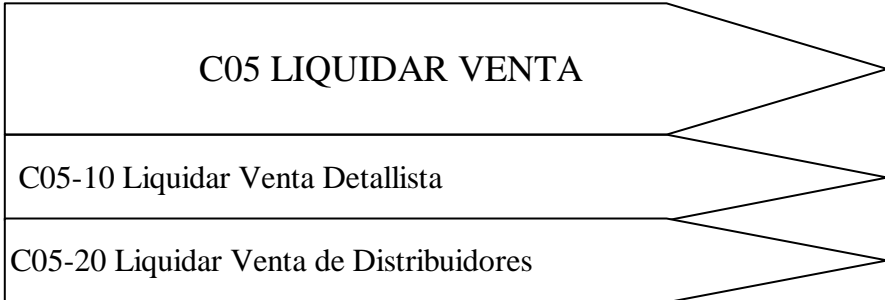


Figura 29 Cadena de Valor del Proceso Administrar Producto Terminado y Envase

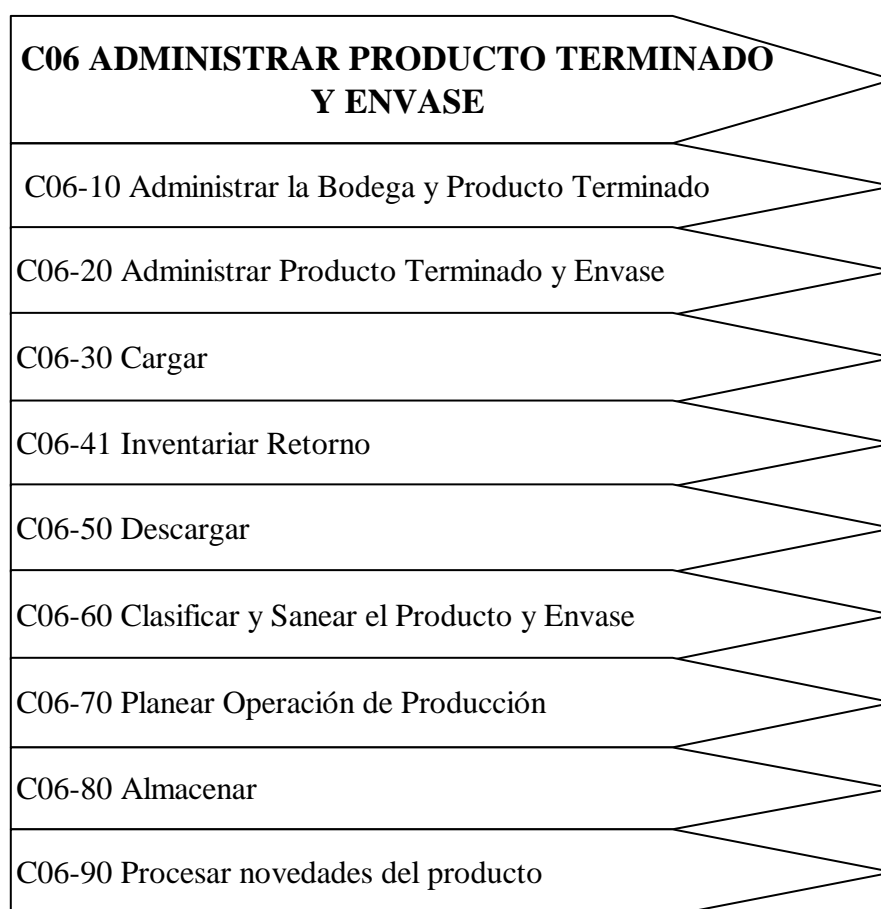


Figura 30 Cadena de Valor del Proceso Administrar Cuentas por Cobrar

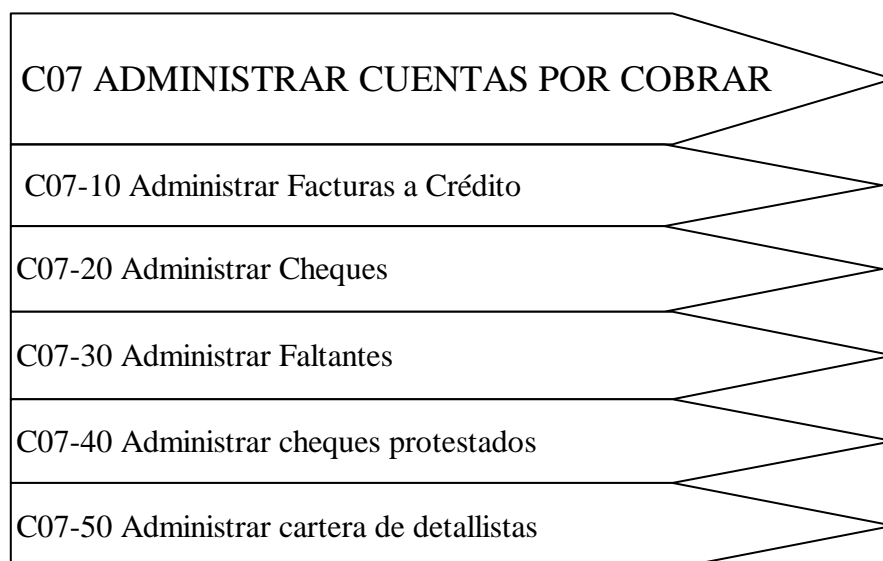


Figura 31 Cadena de Valor del Proceso Administrar Estímulos de Venta

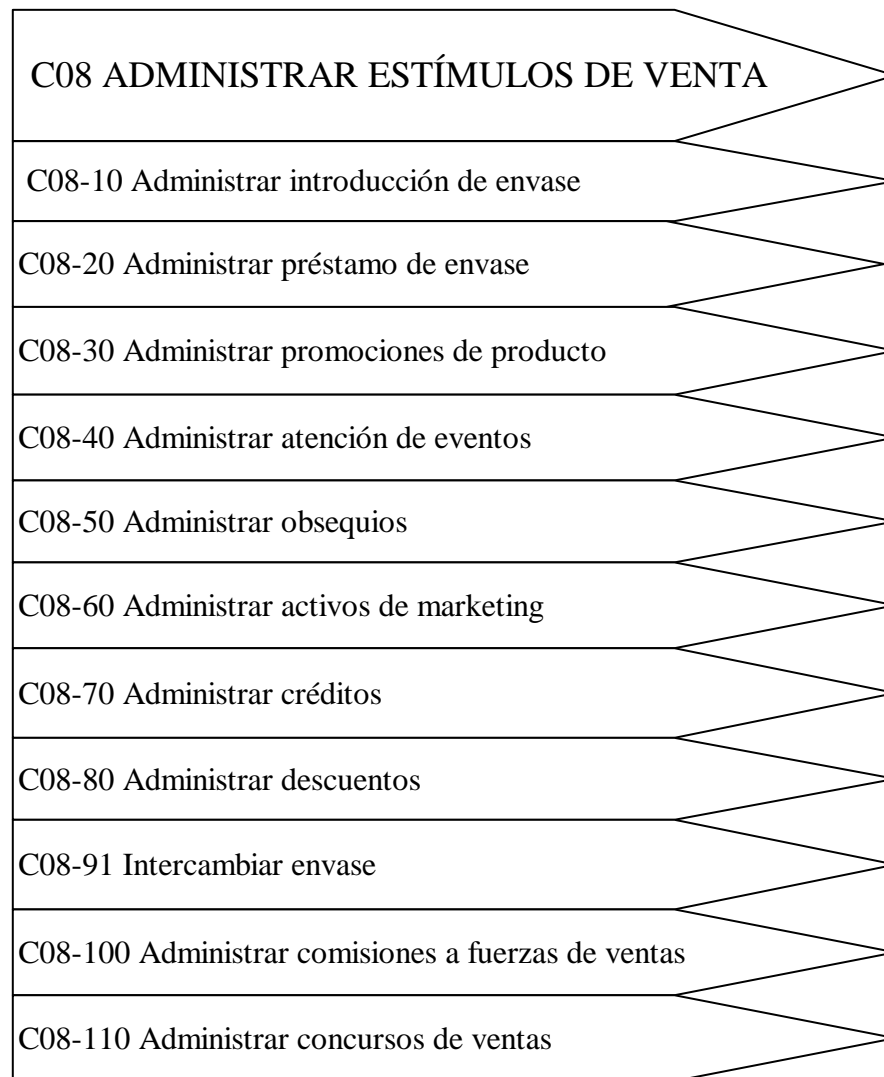
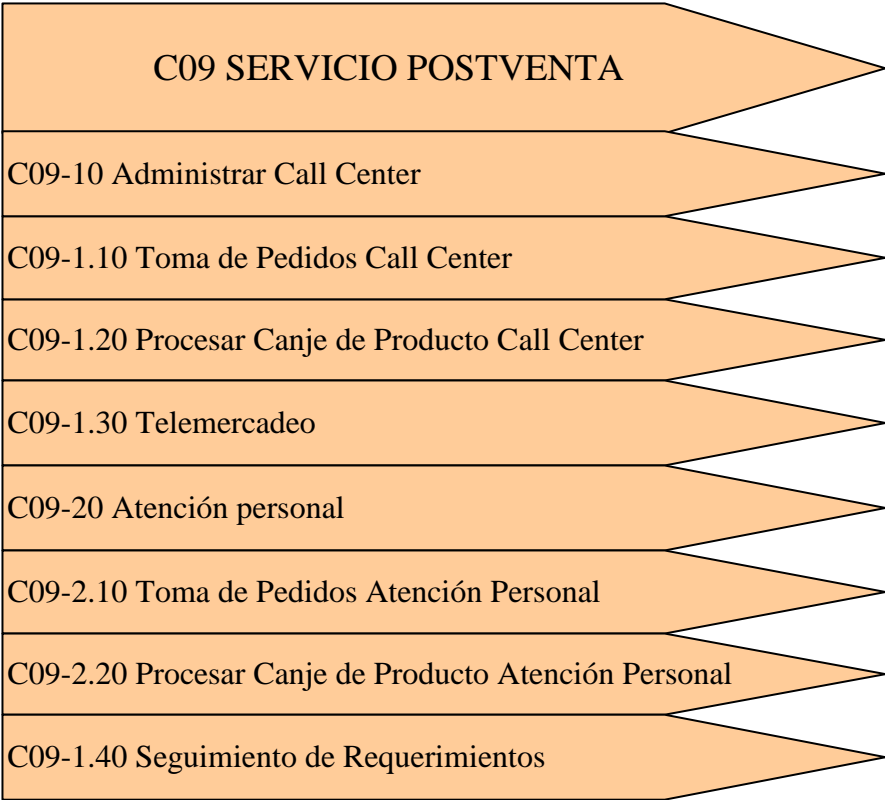


Figura 32 Cadena de Valor del Proceso Servicio Postventa



■ Procesos y Subprocesos a Mejorar

Figura 33 Cadena de Valor del Proceso Administrar Rutas

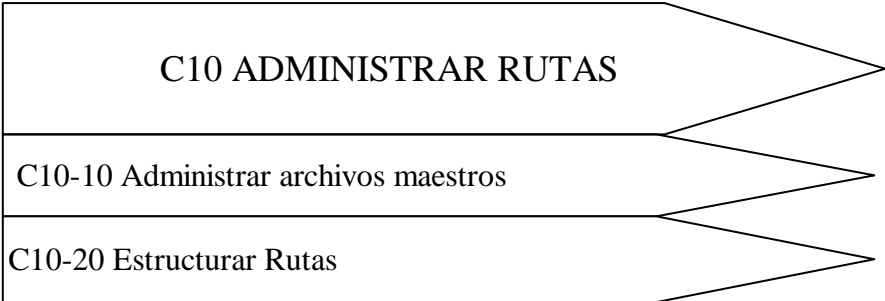


Figura 34 Cadena de Valor del Proceso Administrar Punto de Venta

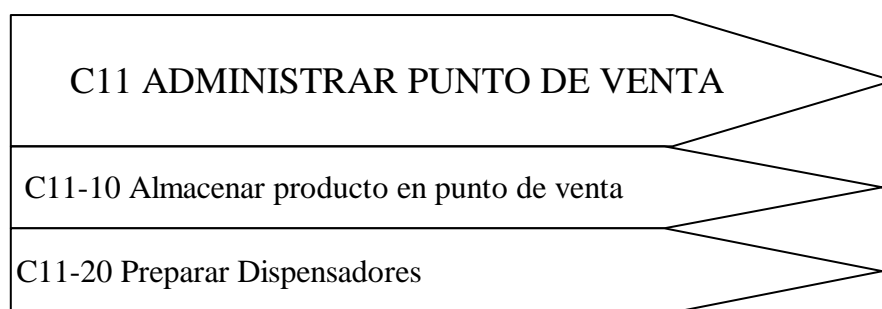


Figura 35 Cadena de Valor del Proceso Administrar Vehículos



Es importante mencionar que el los procesos a ser intervenidos, presentan los siguientes cambios:

Tabla 25 Procesos a intervenir

NOMBRE PROCESO ACTUAL	NOMBRE PROCESO PROPUESTO
Atender Clientes	C02-10 Atender Clientes
Generar Pedidos Autoventa	C03-10 Generar Pedidos Autoventa
Servicio Postventa Cliente	C09-10 Administrar Call Center
Servicio Postventa Consumidor	C09-1.10 Toma de Pedidos
Procesar pedidos telefónicos	C09-1.20 Procesar Canje de Producto
Procesar Canje de Producto	C09-1.30 Telemercadeo
Procesar Novedades de Postventa	C09 -20 Atención Personal
	C09-2.10 Toma de Pedidos
	C09-2.20 Procesar Canje de Producto
	C09-1.40 Seguimiento de Requerimientos

En el esquema presentado, se puede observar que aparecen nuevos procesos como son Administrar Call Center, Atención Personal y Telemarketing, esto con el fin de abarcar todos los puntos de atención de clientes y consumidores.

Adicionalmente se dividió procesos existentes en dos, tanto dentro del subproceso Administrar Call Center, como del proceso Atención Personal, igualmente para abarcar los puntos de atención.

Por último se cambió el nombre del Proceso Novedades Postventa, el cual no tenía relación con las actividades que realizaba, que era el seguimiento de los requerimientos presentados por los clientes y consumidores.

Con lo explicado, a continuación se puede encontrar el Mapa de Proceso mejorado, tanto del área de Comercializar y Distribuir Producto, así como de cada uno de los procesos a ser intervenidos.

Mapa de Procesos Comercializar y Distribuir Producto (Procesos Intervenidos)

Figura 36 Mapa de Procesos Comercializar y Distribuir Producto

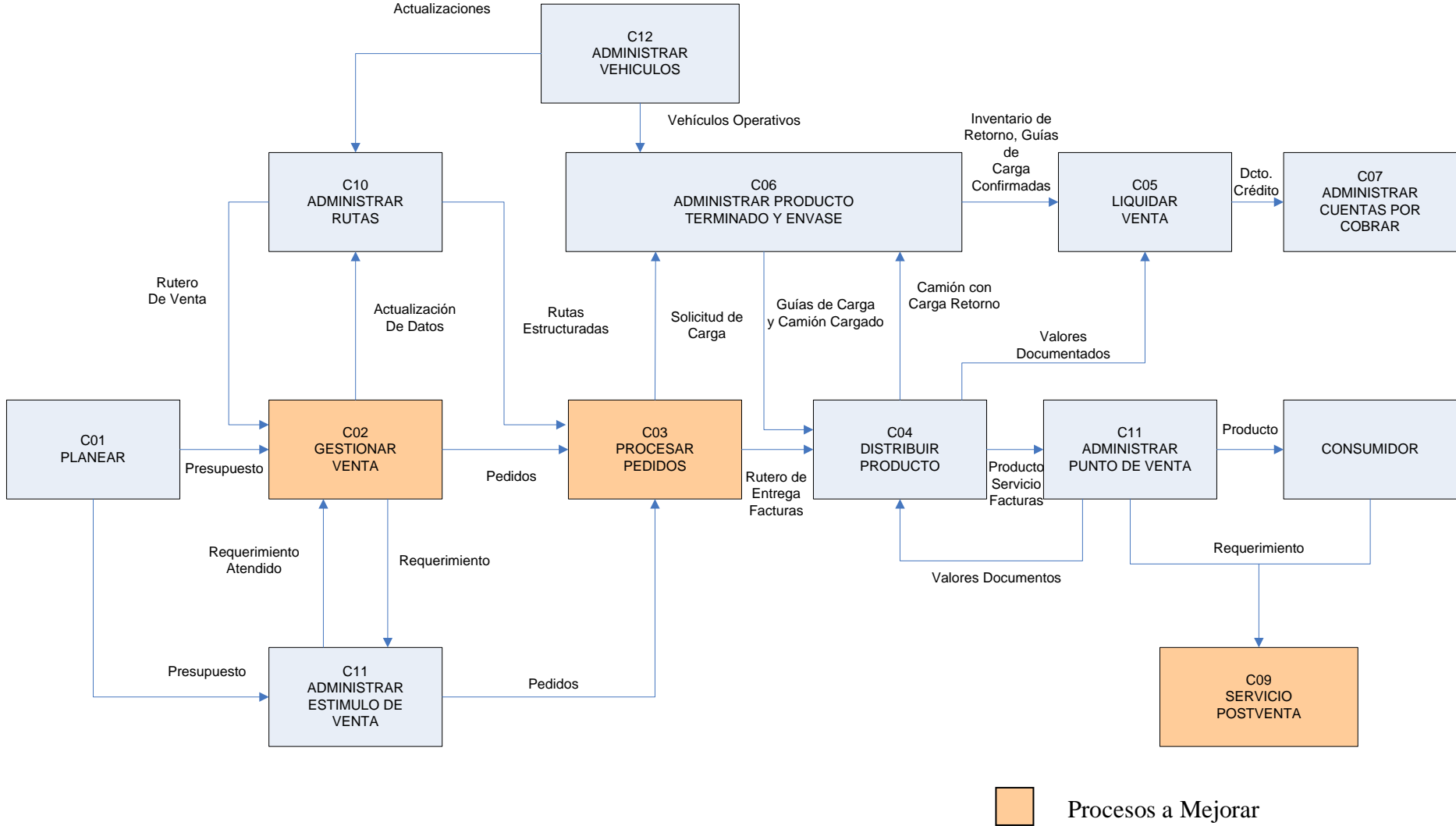


Figura 37 Mapa de Proceso Gestionar Venta

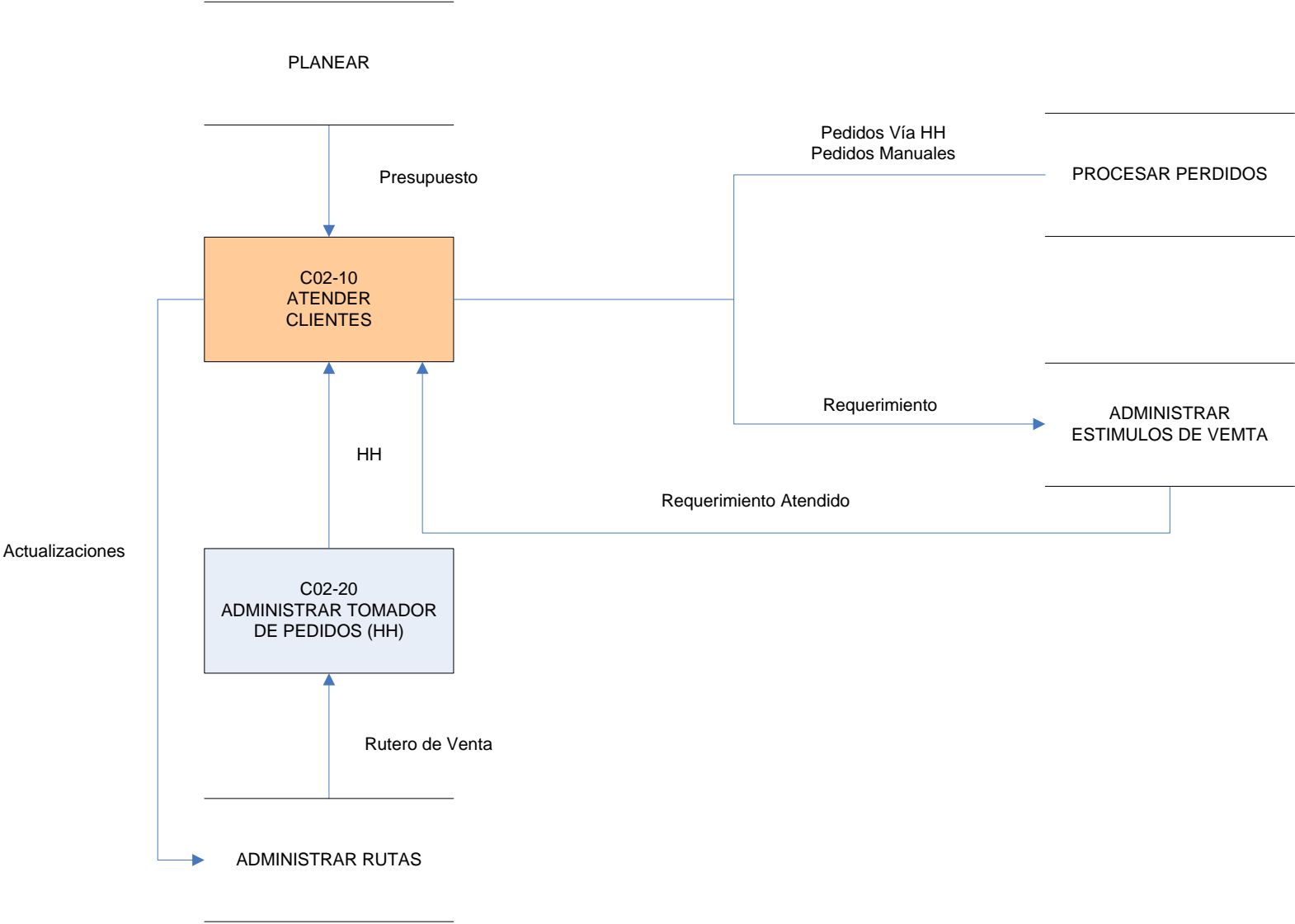


Figura 38 Mapa de Proceso de Pedidos

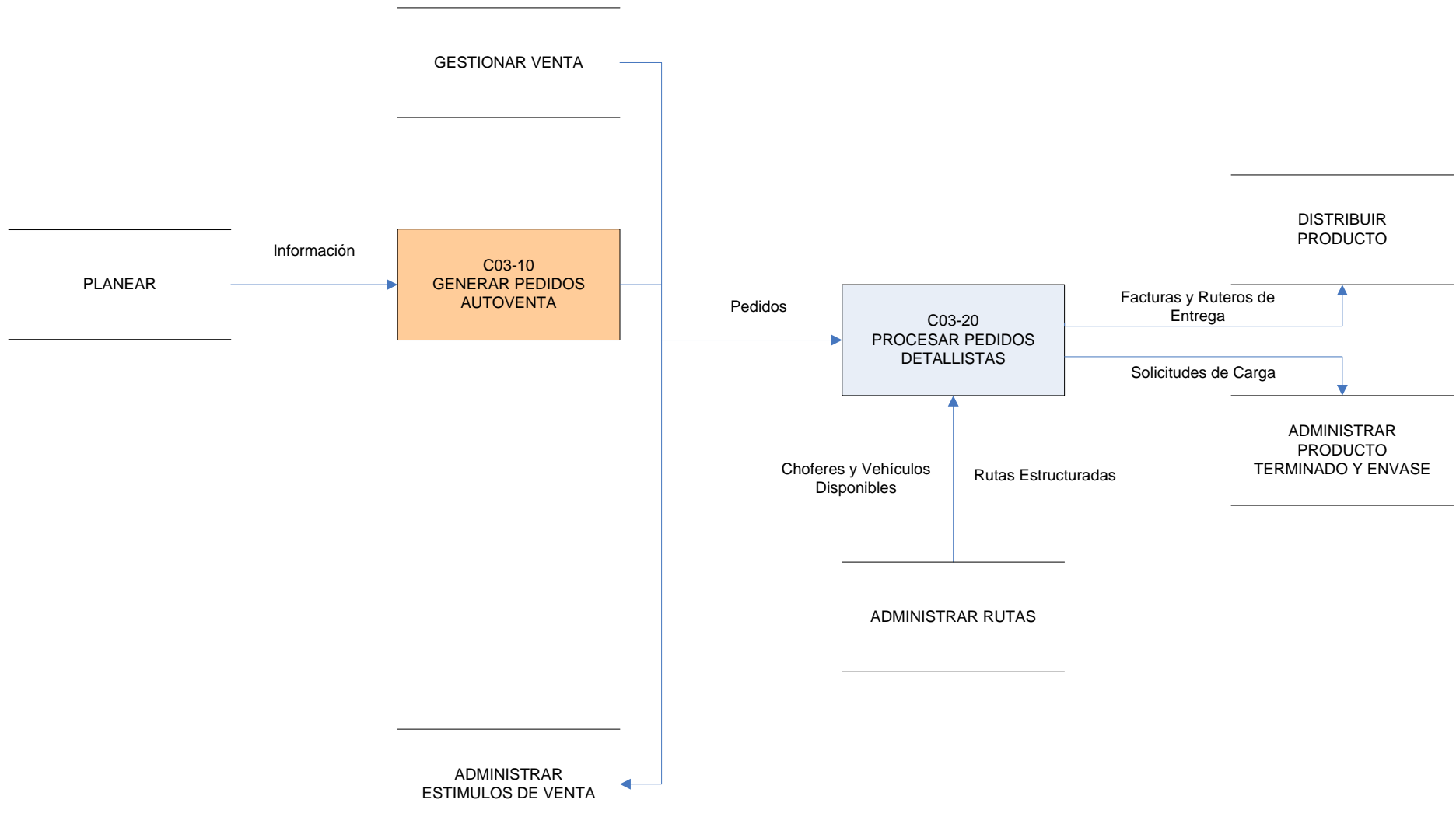
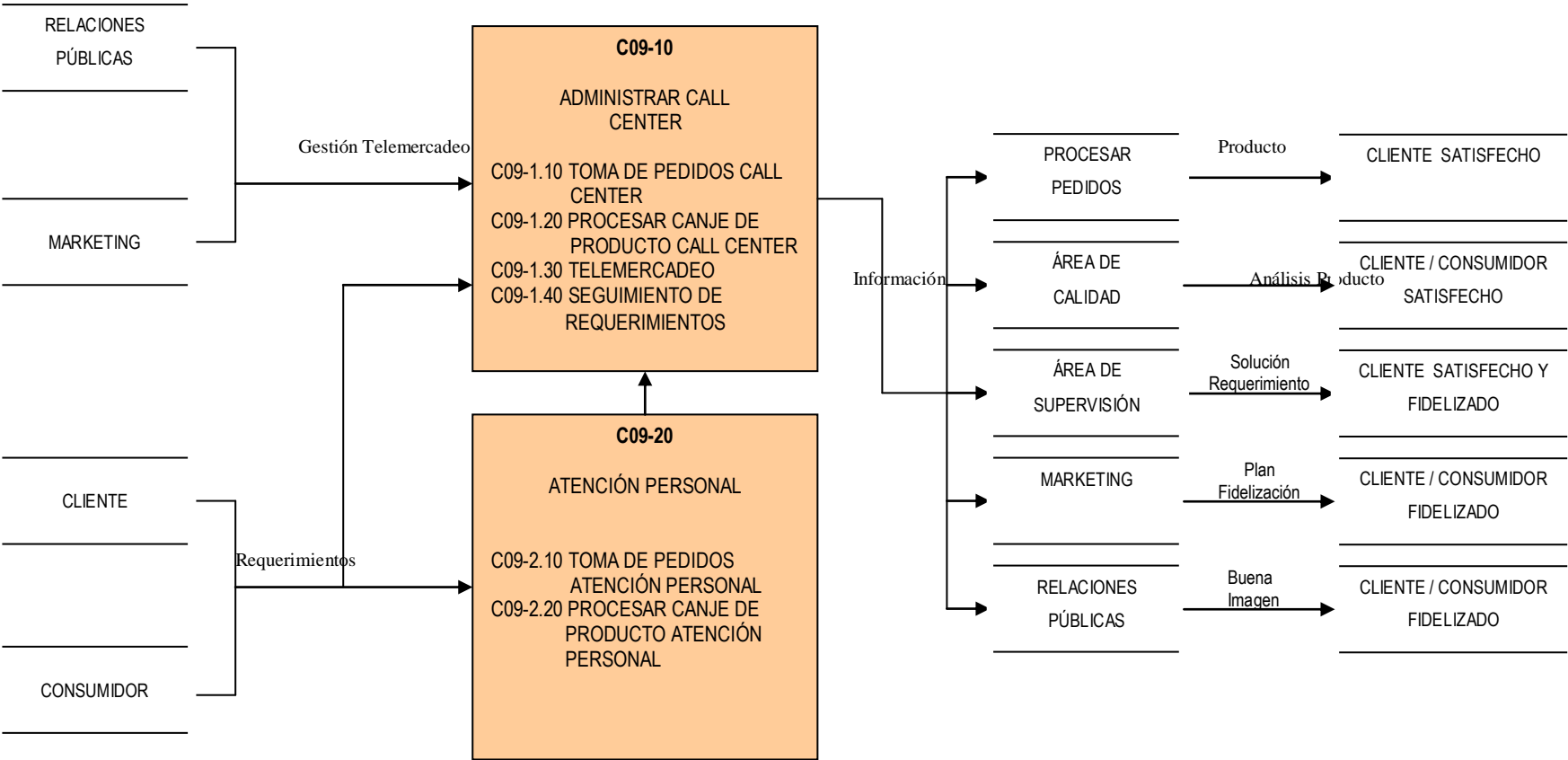


Figura 39 Mapa de Proceso de Servicio Postventa



MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Después de presentar la propuesta organizacional, se procede a exponer los procesos mejorados.

Se ha definido que los procesos que serán optimizados y mejorados son:

C02-10 Atender Clientes

C03-10 Generar Pedidos Autoventa

C09-10 Administrar Call Center

 C09-1.10 Toma de Pedidos

 C09-1.20 Procesar Canje de Producto

 C09-1.30 Telemarketing

C09 -20 Atención Personal

 C09-2.10 Toma de Pedidos

C09-2.20 Procesar Canje de Producto

C09-30 Seguimiento de Requerimientos

El esquema a seguir para presentar la mejora de los procesos es:

1. HOJA BÁSICA

En la cual se encontrará un breve resumen del proceso o subproceso mejorado.

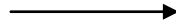
2. FLUJO MEJORADO

En el cual se presenta las actividades y su respectivo flujo a seguir, así como los tiempos, costos y eficiencias.

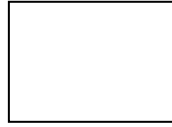
Los principales símbolos que se utilizarán han sido estandarizados según ISO5807, los cuales se presentan a continuación con la posibilidad de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.⁷²

a. **Flecha:** Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.

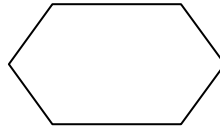
⁷² http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo



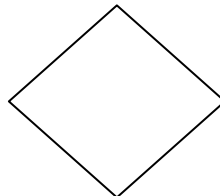
- b. **Rectángulo**: Se usa para representar un evento o proceso determinado. Éste es controlado dentro del diagrama de flujo en que se encuentra. Es el símbolo más comúnmente utilizado.



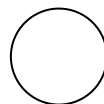
- c. **Rectángulo con puntas en los lados**: Se usa para representar un evento o proceso de preparación.



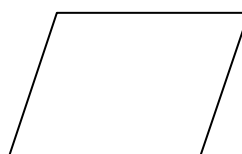
- d. **Rombo**: Se utiliza para representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. Lo anterior hace que a partir de éste el proceso tenga dos caminos posibles.



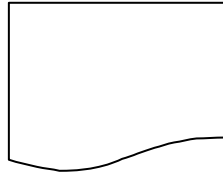
- e. **Círculo**: Representa un punto de conexión entre procesos. Se utiliza cuando es necesario dividir un diagrama de flujo en varias partes, por ejemplo por razones de espacio o simplicidad. Una referencia debe darse dentro para distinguirlo de otros. La mayoría de las veces se utilizan números o letras en los mismos.



- f. **Rectángulo inclinado**: Se usa para representar la utilización o ingreso de datos.



- g. **Hoja de papel:** Se usa para representar la utilización de algún documento. Su símbolo es una hoja de papel.



- h. **Rectángulo redondeado:** Representa el inicio y fin de un proceso. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria.



3. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTO

En este diagrama se presentan las actividades detalladas, con sus respectivas necesidades de conocimiento, a fin de ser desempeñadas óptimamente.

4. DIAGRAMA DE RECURSOS Y RESPONSABILIDADES

El diagrama presenta los recursos y las responsabilidades que cada actividad requiere.

5. INDICADORES

Este formato presenta los indicadores a calcular, así como los responsables de realizarlos.

6. HOJA DE MEJORAMIENTO

Este formato presenta los problemas detectados, las soluciones propuestas, el comparativo de costos y tiempos, así como la rentabilidad o beneficios a obtener.

Enumerados los formatos a utilizar, se procede a presentar la Tabla de Costos que se utilizará en los procesos intervenidos:

Tabla 26 Tabla de Costos para procesos intervenidos


CARGO	INGRESO / MES	INGRESO NETO / MES (menos 9.35%)	INGRESO / DIA (30 días)	INGRESO / HORA (8 horas)	INGRESO / MINUTO (60 minutos)	COSTOS FIJOS Y VARIABLES / MINUTO	TOTAL / MINUTO
Jefe Nacional de Servicio al Cliente y Consumidor	\$ 850.00	\$ 770.53	\$ 25.68	\$ 3.21	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.06
Coordinador Centro de Información al Cliente y Consumidor, CIC	\$ 608.00	\$ 551.15	\$ 18.37	\$ 2.30	\$ 0.04	\$ 0.01	\$ 0.05
Asistente de Servicio al Cliente	\$ 457.00	\$ 414.27	\$ 13.81	\$ 1.73	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04
***Teleoperador 1800	\$ 1,320.00		\$ 55.00	\$ 5.50	\$ 0.09		\$ 0.09
Liquidador	\$ 550.00	\$ 498.58	\$ 16.62	\$ 2.08	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04
Supervisor	\$ 680.00	\$ 616.42	\$ 20.55	\$ 2.57	\$ 0.04	\$ 0.01	\$ 0.05
Prevendedor	\$ 420.00	\$ 380.73	\$ 12.69	\$ 1.59	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04
Entregador	\$ 400.00	\$ 362.60	\$ 12.09	\$ 1.51	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04

***El nuevo Call Center, trabajará 10 horas diarias de lunes a viernes y 4 horas el sábado, y se factura por hora operador.

Costos Fijos y Variables

Rubro	Valor
Agua Potable	\$ 306.25
Energía Eléctrica	\$ 4,600.00
Teléfono	\$ 1,687.50
Suministros de oficina	\$ 1,260.00
Suministros varios	\$ 1,591.65
Gastos Varios	\$ 1,046.25
Total por mes	\$ 10,491.65
Total por día	\$ 437.15
Total por hora	\$ 54.64
Total por minuto	\$ 0.91
Total por empleado	\$ 0.01

Formato 1 Hoja Básica Proceso Atender Clientes


PROCESO Atender Clientes	CÓDIGO C02-10	
PROPÓSITO Atender personalmente y de una forma continua, a todos los clientes en los pedidos que se requieran.		
ALCANCE Límite Inferior: Desde el retiro en la mañana del tomador de pedidos (Hand Held) para la consulta y registro de la toma de pedidos. Límite Superior: Hasta la entrega al final del día del tomador de pedidos (Hand Held), con el registro de todos los pedidos tomados en el transcurso de la jornada.		
POLÍTICAS <ul style="list-style-type: none">- Atender 100 clientes diarios.- Cumplir con el EPV (Ejecución en el Punto de Venta). El EPV mide 1. la correcta utilización de los activos de la empresa (enfriador y exhibidor), 2. la cobertura y disponibilidad visible del producto y 3. la presencia (material POP, marca precios, rótulo, etc.) y ejecución de las marcas con respecto a la competencia.- Realizar el EPV cuatro veces al mes, es decir una vez a la semana por cliente.		
INDICADORES <ul style="list-style-type: none">- Efectividad en atención de pedidos- Índice de clientes cerrados- Índice de clientes no quieren pedido- Efectividad EPV		
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales	

Formato 2 Diagrama de Flujo Proceso Atender Clientes en el Pedido

Formato 3 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Atender Clientes en Pedidos

Formato 4 Diagrama de Actividades y Conocimientos Atender Clientes en Pedidos

Formato 5 Indicadores Proceso Atender Clientes en Pedidos

HOJA DE MEJORAMIENTO 	
PROCESO: Atender clientes en pedido	Cod.: C02-10
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se detecta una demora de alrededor de 5 minutos para la revisión del tomador de pedidos (Hand Held) 2. Se detecta que se puede optimizar la toma de material promocional o material POP, si este se encuentra bien colocado por el área de promociones. 3. Se detecta una demora por parte del supervisor quien tiene que clasificar las novedades de los clientes para entregar a los prevendedores. 4. Se detecta que el 40% de prevendedores no cumple con el EPV (Ejecución en el Punto de Venta), debido al poco tiempo que poseen para realizarlo, y al hecho de que deben visitar al menos 100 clientes diarios. 	
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El encargado en distribución, dejará listo el tomador de pedidos todas las mañanas a fin de evitar estas demoras. 2. Se solicitará al área de promociones que coloque bien el material promocional 3. Se le indicará al supervisor el tiempo perdido que tiene al clasificar las novedades, y se le solicitará que mantenga la clasificación que previamente le entregó el área de Servicio al Cliente. 4. Se propone realizar el EPV (Ejecución en el Punto de Venta) una sola vez a la semana, y no todos los días, a fin de que se dé el cumplimiento al 100% y que el tiempo del prevendedor sea optimizado. <p>Proceso Actual: N. de minutos al día X 24 días laborables = N. de minutos al mes</p> <p>Proceso Mejorado: N. de minutos al día X 4 días laborables = N. de minutos al mes</p> <p>Proceso Mejorado: N. de minutos al mes / 24 días laborables = N. de minutos al día para realizar el EPV</p>	

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Atender clientes en pedido

Cod.: C02-10

COMPARATIVO

SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ.	Tiempos		Costos		N. Activ.	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
17	1003	63.91%	\$40.24	64.02%	15	700.32	91.53%	\$28.13	91.57%	302.68	27.62%	\$12.11	27.55%

Beneficio en tiempo: 302.68 minutos diarios X 24 días laborables X 64 prevendedores

Beneficio en tiempo: 464,916 minutos mensuales

Beneficio en costo: US\$ 12.11 diarios X 24 días laborables x 64 prevendedores

Beneficio en costo: \$ 18,600.96 mensuales

ANÁLISIS:


Rentabilidad Esperada

Inversión / Costo = US\$ 0 Ingresos / Ahorro = US\$ 18,600.96 mensuales

1. Se presenta que el ahorro de este proceso con la propuesta de mejora es de 464,916 minutos
2. Se presenta que el ahorro de este proceso con la propuesta de mejora es de US\$ 18,600.96 mensuales.
3. Ninguna de las propuestas presentadas representa costo alguno para EBC, ya que las dos primeras propuestas se refieren a realizar bien los procesos que actualmente se están efectuando, presentando a los involucrados el tiempo y costo que le significa a la compañía el no acatar los procesos definidos.

La tercera propuesta permitirá que se efectúe el EPV en un 100%, ya que los prevendedores no cumplían con esta Ejecución, debido a la cantidad de clientes (100) que tenían que visitar. Lo cual estaba afectando en la toma de pedidos y en el cumplimiento del Merchandasing que EBC posee. Ahora con la visita una vez a la semana, no sólo se cumplirá con el EPV sino que los prevendedores podrán visitar a todos sus clientes.

Formato 7 Hoja Básica Proceso Generar Pedido de Autoventa

PROCESO Generar Pedido de Autoventa	CÓDIGO C03-10	
PROPÓSITO Atender personalmente y de una forma periódica, a todos los clientes de zonas lejanas o zonas consideradas como peligrosas, en la venta y entrega simultánea de producto.		
ALCANCE Límite Inferior: Desde el retiro en la mañana del tomador de pedidos (Hand Held) para la consulta y registro de la toma de pedidos. Límite Superior: Hasta la entrega al final del día del tomador de pedidos (Hand Held), con el registro de todos el producto vendido en el transcurso de la jornada.		
POLÍTICAS <ul style="list-style-type: none">- Atender 80 clientes diarios.- Cumplir con el EPV (Ejecución en el Punto de Venta). El EPV mide 1. la correcta utilización de los activos de la empresa (enfriador y exhibidor), 2. la cobertura y disponibilidad visible del producto y 3. la presencia (material POP, marca precios, rotulo, etc.) y ejecución de las marcas con respecto a la competencia.		
INDICADORES <ul style="list-style-type: none">- Efectividad en visita- Índice de clientes cerrados- Índices de clientes no compra- Efectividad EPV		
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales	

Formato 8 Diagrama de Flujo Proceso Generar Pedido Autoventa

Formato 9 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Generar Pedido de Autoventa

Formato 10 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Generar Pedido de Autoventa

Formato 11 Indicadores Proceso Gestionar Pedido de Autoventa

HOJA DE MEJORAMIENTO	
PROCESO: Gestionar Pedido Autoventa	Cod.: C03-10
PROBLEMAS DETECTADOS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se detecta una demora de alrededor de 4 minutos para la revisión del tomador de pedidos (Hand Held) 2. Se detecta que existe un control innecesario por parte del liquidador, al revisar la carga en el camión (10 minutos). 3. Se detecta que existe un control innecesario por parte del entregador, al revisar la carga en el camión (10 minutos). 4. Se detecta que se puede optimizar la toma de material promocional o material POP, si este se encuentra bien colocado por el área de promociones. 5. Se detecta que el proceso de colación de producto en el punto de venta no está siendo tomado en cuenta como valor agregado real, siendo este un beneficio para las ventas y el proceso en si. 6. Se detecta que el 40% de los entregadores no cumple con el EPV (Ejecución en el Punto de Venta), debido al poco tiempo que poseen para realizarlo, y al hecho de que deben visitar al menos 80 clientes diarios. 	
SOLUCIONES PROPUESTAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El encargado en distribución, dejará listo el tomador de pedidos todas las mañanas a fin de evitar estas demoras. 2. El control adicional es innecesario ya que en la noche es cargada la carga y revisada por los coordinadores de distribución. 3. El control adicional es innecesario ya que en la noche es cargada la carga y revisada por los coordinadores de distribución. 4. Se solicitará al área de promociones que coloque bien el material promocional 5. Se propone dar la importancia debida a la colocación del producto, ya que así se incentiva a la compra de los consumidores. 6. Se propone realizar el EPV (Ejecución en el Punto de Venta) una sola vez a la semana, y no todos los días, a fin de que se dé el cumplimiento al 100% y que el tiempo del entregador sea optimizado. 	



HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Gestionar Pedido Autoventa

Cod.: C03-10

SOLUCIONES PROPUESTAS:

Proceso Actual: N. de minutos al día X 24 días laborables = N. de minutos al mes

Proceso Mejorado: N. de minutos al día X 4 días laborables = N. de minutos al mes

Proceso Mejorado: N. de minutos al mes / 24 días laborables = N. de minutos al día para realizar el EPV

COMPARATIVO:

SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
N. Activ.	Tiempos		Costos		N. Activ.	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
19	1019	46.42%	\$40.86	46.55%	16	687.34	92.12%	\$27.59	92.09%	331.66	45.70%	\$13.27	45.54%

Beneficio en tiempo: 331.66 minutos diarios X 24 días laborables X 33 entregadores

Beneficio en tiempo: 262,675 minutos mensuales

Beneficio en costo: US\$ 13.27 diarios X 24 días laborables x 33 entregadores

Beneficio en costo: \$ 10,509.84 mensuales



ANÁLISIS

Rentabilidad Esperada

Inversión / Costo = US\$ 0 Ingresos / Ahorro = US\$ 20,382.72 mensuales

1. Se presenta que el ahorro de este proceso con la propuesta de mejora es de 509,430 minutos y de US\$ 20,382.72 mensuales.
2. Ninguna de las propuestas presentadas representa costo alguno para EBC, ya que algunas de las propuestas se refieren a realizar bien los procesos que actualmente se están efectuando, presentando a los involucrados el tiempo y costo que le significa a la compañía el no acatar los procesos definidos.
3. Se propone suprimir controles innecesarios, en actividades que ya fueron revisadas.
4. La tercera propuesta permitirá que se efectúe el EPV en un 100%, ya que los entregadores no cumplían con esta Ejecución, debido a la cantidad de clientes (80) que tenían que visitar. Lo cual estaba afectando en la toma de pedidos y en el cumplimiento del Merchandasing que EBC posee. Ahora con la visita una vez a la semana, no sólo se cumplirá con el EPV sino que visitarán a todos los clientes.

Formato 13 Hoja Básica Proceso Administrar Call Center

PROCESO Administrar Call Center	CÓDIGO C09-10 
PROPÓSITO Asegurar la adecuada gestión telefónica de la recepción y canalización de inquietudes, reclamos, requerimientos o sugerencias que realice el mercado en general (clientes, consumidores, etc.)	
ALCANCE Límite Inferior: Desde la recepción telefónica de la inquietud, reclamo, requerimiento o sugerencia. Límite Superior: Hasta la entrega de la solución de la inquietud, reclamo, requerimiento o sugerencia, o la canalización correcta al responsable de este requerimiento para que proceda a la respectiva solución.	
POLÍTICAS <ul style="list-style-type: none"> - Servicio 80 / 20 - Envío en menos de 8 horas hábiles del requerimiento al responsable. Tiempo de respuesta: <ul style="list-style-type: none"> - Inmediata: Cualquier evento de riesgo que atente con la imagen o integridad de la compañía, colaboradores, clientes, consumidores o sociedad, así como requerimientos de información sobre productos, sistemas de ventas o mercadeo. - 1 día hábil: Reclamos de calidad de producto. - 7 días hábiles: Reclamos por calidad de servicio. Desabastecimiento en el punto de venta. Solicitudes para atender asuntos propios del negocio. Registro de clientes nuevos. <ul style="list-style-type: none"> - Número a publicarse: <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div> 	
INDICADORES <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Servicio (80/20) - Índice de llamadas abandonadas - Índice de llamadas efectivas - Índice de cierres y bromas - Índice de tickets creados 	
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales

Formato 14 Diagrama de Flujo Proceso Administrar Call Center

Formato 15 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Administrar Call Center

Formato 16 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Administrar Call Center

Formato 17 Indicadores Proceso Administrar Call Center

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Administrar Call Center

Cod.: C09-10

PROBLEMAS DETECTADOS:

1. Se detectó que al ser una sola persona la encargada del Área de Servicio al Cliente, no se abastecía con todas las llamadas y requerimientos de los clientes.
2. Las líneas se encontraban constantemente saturadas, ya que la persona de Servicio al Cliente no lograba atender a los clientes telefónicamente, ni tampoco personalmente.
3. No existe un control real de todas las llamadas de los clientes, ya que no se posee la tecnología para medir las llamadas que se dejan de contestar
4. Los niveles de indicadores de satisfacción de los clientes promedian un 50%, y esto se da entre otros puntos por no sentirse atendidos, y por no tener a quien comunicar sus requerimientos.
5. El proceso tiene varias actividades que no han sido sistematizadas lo que evidencia varias demoras y desperdicio de recursos como papel y tiempo.
6. No existe un seguimiento imparcial de la atención del requerimiento, ya que es el mismo Supervisor quien confirma si atendió o no al cliente, convirtiéndolo en juez y parte de la situación.
7. Se registran varios mensajes de voz en la contestadora de EBC los días sábados, que son días que no atienden el personal de Servicio al Cliente.
8. Si un consumidor se comunica con las líneas telefónicas de Servicio al Cliente, no es atendido y es canalizado al 1800 Coca Cola, generando más demoras y malestar en los consumidores.
9. No se tiene dado a conocer un solo número de atención a clientes y consumidores.
10. El Call Center actual no posee herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de los requerimientos, causando demoras y problemas en el envío y canalización de estos.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se propone tercerizar el servicio con una empresa especializada en Call Centers a fin de atender a todos los clientes y consumidores de una manera oportuna, rápida y eficaz, que permita mejorar la imagen de EBC frente a ellos.

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Administrar Call Center

Cod.: C09-10

SOLUCIONES PROPUESTAS:

2. A través del Call Center reducir el nivel de llamadas abandonadas por parte de los clientes.
3. A través del Call Center se llevará un registro completo y seguro de todos los requerimientos presentados por clientes y consumidores.
4. A través del Call Center se consolidará todas las llamadas de clientes y consumidores a través de un solo número telefónico que este posea.
5. Difundir únicamente un número telefónico a clientes y consumidores, el cual sería 1800 Coca Cola, 1800 26 22 26.
6. A través del Call Center realizar seguimientos de los requerimientos presentados por clientes y consumidores diariamente, a fin de mejorar la imagen de EBC y a la vez mejorar los niveles de indicadores de satisfacción y atención al cliente.
7. A través del Call Center realizar Toma de Pedidos, Canje de Producto, Atención de Requerimientos, Telemercadeo, etc.
8. Utilizar al Call Center como una herramienta para la fidelización de los clientes y consumidores.
9. El Call Center atenderá en horarios estratégicos a los clientes y consumidores, según se presenta a continuación:

HORARIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8:00 - 09:00	2	2	2	2	2	
9:00 - 10:00	2	2	2	2	2	1
10:00 - 11:00	2	2	2	2	2	1
11:00 - 12:00	3	3	3	3	3	1
12:00 - 13:00	3	3	3	3	3	1
13:00 - 14:00	3	3	3	3	3	
14:00 - 15:00	3	3	3	3	3	
15:00 - 16:00	3	3	3	3	3	
16:00 - 17:00	3	3	3	3	3	
17:00 - 18:00	3	3	3	3	3	
N. Horas/Día	27	27	27	27	27	4

Total=139 horas semanales, incluido los sábados para atención a clientes y consumidores.

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Administrar Call Center

Cod.: C09-10

COMPARATIVO:

SERVICIO POSTVENTA CLIENTE													
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ.	Tiempos		Costos		N. Activ.	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
10	19.11	65.99%	\$0.76	65.99%	9	7.95	97.75%	\$0.62	95.60%	11.16	31.76%	\$0.14	29.61%

SERVICIO POSTVENTA CONSUMIDOR													
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ.	Tiempos		Costos		N. Activ.	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
9	27.5	67.27%	\$1.07	70.89%	9	7.95	97.75%	\$0.62	95.60%	19.55	30.48%	\$0.45	24.71%

- **Tiempo mensual proceso actual = 46,377 minutos**
Beneficio en tiempo: 7.95 minutos X 80 requerimientos diarios X 24 días X 2 teleop.
Beneficio en tiempo: 30,528 minutos al mes considerando atención a clientes y consumidores, y atención los sábados.
- **Costo mensual proceso actual = US\$ 1,816**
Beneficio en costo: US\$ 0.14 diarios (proceso cliente) + US\$ 0.45 (proceso consumidor) X 80 requerimientos diarios X 24 días X 2 teleoperadores.
Beneficio en costo: US\$ 2,380.80 al mes considerando atención a clientes y consumidores, y atención los sábados.

ANÁLISIS


Rentabilidad Esperada

Inversión / Costo = \$2,380 - \$1,816 = US\$ 564.80 mensuales

Ingresos / Ahorro = 46,377 – 30,528 = 15,849 minutos que representan / US\$ 633.96 mes

1. Se presenta un costo en este proceso con la propuesta de mejora de US\$ 564.80.
2. Se presenta un ahorro de tiempo de 15,849 minutos al mes (15,849 x \$ 0.04 = \$633.96)
3. Aunque la propuesta de implementar un Call Center representa alrededor de US\$ 564.80 mensuales, se evidencia un ahorro en tiempo que representa costos, además que se ha evidenciado un aumento de 15 requerimientos diarios desde noviembre '06 que empezó a funcionar el Call Center, dando un beneficio en la satisfacción y atención a los clientes, así como una mejoría en la imagen de EBC.
4. Aumento de indicadores de atención y satisfacción al cliente en 10 y 50 puntos respectivamente.

Formato 19 Hoja Básica Proceso Toma de Pedidos Call Center

PROCESO Toma de Pedidos Call Center	CÓDIGO C09-1.10	
PROPÓSITO Asegurar la toma de pedidos telefónicos y su canalización oportuna.		
ALCANCE Límite Inferior: Desde la recepción telefónica del pedido. Límite Superior: Hasta el seguimiento y confirmación de que el pedido fue recibido.		
POLÍTICAS <ul style="list-style-type: none">- Respetar los días de visita asignados a cada cliente.- Realizar el seguimiento 24 horas después de la entrega del pedido, para confirmar que este fue entregado a tiempo.		
INDICADORES <ul style="list-style-type: none">- Índice de pedidos tomados- Índice de pedidos no atendidos		
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales	

Formato 20 Diagrama de Flujo Proceso Toma de Pedidos Call Center

Formato 21 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Toma de Pedidos Call Center

Formato 22 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Toma de Pedidos Call Center

Formato 23 Indicadores Proceso Toma Pedidos Call Center

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Toma de Pedidos Call Center

Cod.: C09-1.10

PROBLEMAS DETECTADOS:

1. La toma de pedidos era realizada manualmente y doblemente verificada por los responsables para evitar duplicaciones en los pedidos, lo cual generaba demoras o que el pedido no sea generado.
2. El cliente no podía solicitar su pedido sino sólo cuando le correspondía el día de visita, lo cual generaba malestar y en muchos casos la perdida de una venta.
3. Existía desperdicio de recursos (formularios de toma de pedidos).

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Realizar la toma de pedidos a través del Call Center, ingresando directamente en el Sistema Basis.
2. A fin de evitar duplicaciones de pedidos, el liquidador generará la carga de cada pedido el día que corresponda y previo a un breve control de que no exista doble pedido para el mismo cliente.
3. Tomar los pedidos cuando el cliente así lo requiera, pero confirmando que la entrega del pedido se la realizará el día que le corresponda la visita.
4. Realizar un seguimiento de todos los pedidos tomados.
5. Evitar el desperdicio de recursos, en este caso de formularios de toma de pedidos.

COMPARATIVO:

N. Activ.	SITUACIÓN ACTUAL				N. Activ.	SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
	Tiempos		Costos			Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
11	16	62.50%	\$0.64	68.75%	9	10	90.00%	\$0.60	93.33%	6	27.50%	\$0.04	24.58%

Beneficio en tiempo: 6 minutos diarios X 14 pedidos diarios X 24 días X 2 teleoperadores

Beneficio en tiempo: 4,032 minutos al mes considerando sólo atención telefónica de pedidos.

Beneficio en costo: US\$ 0.04 diarios X 14 pedidos diarios X 24 días X 2 teleoperadores

Beneficio en costo: \$ 26.88 al mes considerando sólo atención telefónica de pedidos.

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Toma de Pedidos Call Center

Cod.: C09-1.10

ANÁLISIS

Rentabilidad Esperada

Inversión / Costo = US\$ 0 mensuales

Ingresos / Ahorro = US\$ 26.88 mensuales

1. Se presenta un ahorro de tiempo de 4,032 minutos al mes y de US\$ 26.88 mensuales.
2. Se presenta el beneficio de una atención a tiempo a los clientes en sus pedidos y de la ganancia que representa el tomar todos los pedidos requeridos.
3. Se realizará un seguimiento de todos los pedidos tomados, lo cual denota un servicio de calidad para los clientes.
4. Se registra un aumento de alrededor 6 pedidos diarios de un promedio de 10 cajas, desde noviembre que entró en operación el Call Center, lo que da un ingreso para EBC de aproximadamente US\$ 72,403.20 anuales, considerando que puede aumentar los pedidos mientras más se de a conocer a la línea 1800 Coca Cola.

6 pedidos x 10 cajas aprox. x US\$ 4,19 costo por caja = US\$ 251.40


\$ 251.40 x 24 días = US\$ 6,033.60

\$ 6,033.60 x 12 meses = US\$ 72,403.20 anuales

Fecha: febrero, 2007

Realizado por: Fátima Morales

Formato 25 Hoja Básica Procesar Canje de Producto Call Center

PROCESO Procesar canje de producto Call Center	CÓDIGO C09-1.20	
PROPÓSITO Establecer los criterios y mecanismos para el canje de producto no conforme en lo que a calidad concierne.		
ALCANCE Límite Inferior: Desde la recepción de la solicitud de canje de producto. Límite Superior: Hasta la entrega de los resultados de los análisis.		
POLÍTICAS Tiempo de respuesta: <ul style="list-style-type: none">- Inmediata: Cualquier evento de riesgo que atente con la imagen o integridad de la compañía, colaboradores, clientes, consumidores o sociedad.- 1 día hábil: Reclamos de calidad de producto.		
INDICADORES <ul style="list-style-type: none">- Índice de canjes solicitados- Índice de canjes efectivos		
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales	

Formato 26 Diagrama de Flujo Procesar Canje de Producto Call Center

Formato 27 Diagrama de Actividades y Conocimientos Procesar Canje de Producto Call Center

Formato 28 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Procesar Canje de Producto Call Center

Formato 29 Indicadores Procesar Canje de Producto Call Center

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Procesar Canje de Producto Call Center

Cod.: C09-1.20

PROBLEMAS DETECTADOS:

1. El canje de producto tenía un proceso bastante engorroso y extenso.
2. Existían varios puntos de control innecesarios, que representan costos y demoras en el proceso.
3. Uno de los controles que se realizaban era en el área del CIC, lo que generaba tiempos innecesarios de transporte, así como también costos adicionales.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Recibir los requerimientos de canje de producto a través del Call Center.
2. Optimizar el proceso canalizando cada actividad sólo a los responsables.
3. Reducir puntos innecesarios de control, como el del CIC, enviando directamente desde el liquidador al área de Calidad, todo el producto no conforme.

COMPARATIVO:

N. Activ.	SITUACIÓN ACTUAL				N. Activ.	SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
	Tiempos		Costos			Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
21	32.4	71.31%	\$1.44	71.30%	16	24.15	96.69%	\$1.16	97.15%	8.25	25.38%	\$0.28	25.85%

Beneficio en tiempo: 8.25 minutos diarios X 7 requerimientos X 24 días X 2 teleoperadores

Beneficio en tiempo: 2,772 minutos al mes considerando sólo canje de producto telefónico.

Beneficio en costo: US\$ 0.28 diarios X 7 requerimientos X 24 días X 2 teleoperadores

Beneficio en costo: \$ 94.08 al mes considerando sólo canje telefónico.

ANÁLISIS


Rentabilidad Esperada

Inversión / Costo = US\$ 0 mensuales

Ingresos / Ahorro = US\$ 94.08 mensuales

1. Se presenta un ahorro de tiempo de 3,960 minutos al mes y de US\$ 134.40 mensuales.
2. No existe costo o inversión para la optimización del proceso, sino simplemente se reestructuran las actividades para mayor fluidez, eficiencia y rapidez del proceso.

Formato 31 Hoja Básica Proceso Telemercadeo

PROCESO Telemercadeo	CÓDIGO C09-1.30	
PROPÓSITO Establecer los criterios para la realización de campañas de telemarketing.		
ALCANCE Límite Inferior: Desde la recepción de la solicitud de realizar la campaña. Límite Superior: Hasta la entrega de los reportes con la información de la campaña.		
POLÍTICAS - Establecer parámetros predefinidos para realizar la campaña.		
INDICADORES - Índice de recordación de marcas - Índice de promociones		
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales	

Formato 32 Diagrama de Flujo Proceso Telemarketing

Formato 33 Diagrama Actividades y Conocimientos Proceso Telemarketing

Formato 34 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Telemarketing

Formato 35 Indicadores Proceso Telemarketing

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Telemercadeo

Cod.: C09-1.30

PROBLEMAS DETECTADOS:

1. No existía un proceso de Telemercadeo.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. A través del Call Center generar campañas de Telemercadeo, como recordación de marca, promociones, etc.
2. Utilizar el Telemercadeo como una herramienta estratégica para fidelizar, conocer a los clientes y consumidores y dar a conocer nuevos productos, marcas y promociones.

COMPARATIVO:

SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ.	Tiempos		Costos		N. Activ.	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
0	0	0.00%	\$0.00	0.00%	8	3178.5	98.90%	\$272.78	99.41%	-3178.5	98.90%	-\$272.78	99.41%

El costo promedio sería de US\$ 272.78 por campaña a realizar.

El tiempo promedio sería de 3,178.50 minutos

ANÁLISIS

Rentabilidad Esperada

Inversión / Costo = US\$ 272.78 mensuales


Ingresos / Ahorro = US\$ 0 mensuales

El beneficio a obtener, es poseer una herramienta estratégica de Marketing, para fidelizar, conocer el mercado y dar a conocer las marcas, promociones y nuevos productos, permitiendo que existan más ingresos en ventas.

Fecha: febrero, 2007

Realizado por: Fátima Morales

Formato 37 Hoja Básica Proceso Atención Personal

PROCESO Atención personal	CÓDIGO C09-20	
PROPÓSITO Asegurar la adecuada atención personal de la recepción y canalización de inquietudes, reclamos, requerimientos o sugerencias que realice el mercado en general (clientes, consumidores, etc.)		
ALCANCE Límite Inferior: Desde la recepción de la inquietud, reclamo, requerimiento o sugerencia. Límite Superior: Hasta la canalización correcta al responsable del requerimiento para que proceda a la respectiva solución.		
POLÍTICAS Envío en menos de 24 horas del requerimiento al responsable. Tiempo de respuesta: <ul style="list-style-type: none">- Inmediata: Cualquier evento de riesgo que atente con la imagen o integridad de la compañía, colaboradores, clientes, consumidores o sociedad, así como requerimientos de información sobre productos, sistemas de ventas o mercadeo.- 1 día hábil: Reclamos de calidad de producto.- 7 días hábiles: Reclamos por calidad de servicio. Desabastecimiento en el punto de venta. Solicitudes para atender asuntos propios del negocio. Registro de clientes nuevos.		
INDICADORES <ul style="list-style-type: none">- Índice de requerimientos atendidos- Índice de tickets creados		
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales	

Formato 38 Diagrama de Flujo Proceso Atención Personal

Formato 39 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Atención Personal

Formato 40 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Atención Personal

Formato 41 Indicadores Proceso Atención Personal

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Atención Personal

Cod.: C09-20

PROBLEMAS DETECTADOS:

1. Se detectó que al ser una sola persona la encargada del Área de Servicio al Cliente, no se abastecía con todas las llamadas y requerimientos personales de los clientes.
2. Los niveles de indicadores de satisfacción de los clientes promedian un 50%, y esto se da entre otros puntos por no sentirse atendidos.
3. El proceso tiene varias actividades que no han sido sistematizadas lo que evidencia varias demoras y desperdicio de recursos como papel y tiempo.
4. No existe un seguimiento imparcial de la atención del requerimiento, ya que es el mismo Supervisor quien confirma si atendió o no al cliente, convirtiéndolo en juez y parte de la situación.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Dado que la atención a clientes y consumidores telefónica se realizará a través del Call Center, la Asistente de Servicio al Cliente tendrá menos presión y más tiempo para atender a los clientes y consumidores que acudan personalmente.
2. Al momento de tercerizar el servicio con una empresa especializada en Call Centres, se podrá utilizar el mismo software de registro de requerimientos que el Call Center utiliza para registrar los requerimientos personales que se presente, a fin de mantener una sola base de datos de la información de servicio al cliente y consumidor.
3. Con este software se llevará un registro completo y seguro de todos los requerimientos presentados por clientes y consumidores.
4. A través del Call Center realizar seguimientos de los requerimientos presentados por clientes y consumidores diariamente, a fin de mejorar la imagen de EBC y a la vez mejorar los niveles de indicadores de satisfacción y atención al cliente.

COMPARATIVO:

SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ.	Tiempos		Costos		N. Activ.	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
10	19.11	65.99%	\$0.76	65.99%	7	7.75	96.77%	\$0.31	96.77%	11.36	30.78%	\$0.45	30.78%

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Atención Personal

Cod.: C09-20

COMPARATIVO:

Beneficio en tiempo: 7.75 minutos diarios X 15 requerimientos diarios X 20 días X 1 Asistente de Servicio al Cliente

Beneficio en tiempo: 3,408 minutos al mes considerando la atención de lunes a viernes.

Beneficio en costo: US\$ 0.45 diarios 15 requerimientos diarios X 20 días X 1 Asistente de Servicio al Cliente

Beneficio en costo: US\$ 135.00 al mes considerando la atención de lunes a viernes

ANÁLISIS


Rentabilidad Esperada

Inversión / Costo = US\$ 0

Ingresos / Ahorro = US\$ 135.00 mensuales

1. Se presenta ahorro de US\$ 135 mensuales, así como 3,408 minutos.
2. Se optimiza el proceso.
3. Se llevará un registro completo de la información de servicio al cliente y consumidor.

Formato 43 Hoja Básica Proceso Toma de Pedidos Atención Personal

PROCESO Toma de Pedidos Atención Personal	CÓDIGO C09-2.10	
PROPÓSITO Asegurar la toma de pedidos y su canalización oportuna.		
ALCANCE Límite Inferior: Desde la recepción del pedido. Límite Superior: Hasta el seguimiento y confirmación de que el pedido fue entregado.		
POLÍTICAS - Respetar los días de visita asignados a cada cliente.		
INDICADORES - Índice de pedidos tomados - Índice de pedidos no atendidos		
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales	

Formato 44 Diagrama de Flujo Proceso Toma de Pedidos Atención Personal

Formato 45 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Toma de Pedidos Atención Personal

Formato 46 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Toma de Pedidos Atención Personal

Formato 47 Indicadores Proceso Toma de Pedidos Atención Personal

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Toma de Pedidos Atención Personal

Cod.: C09-2.10

PROBLEMAS DETECTADOS:

1. La toma de pedidos era realizada manualmente y doblemente verificada por los responsables para evitar duplicaciones en los pedidos, lo cual generaba demoras o que el pedido no sea generado.
2. El cliente no podía solicitar su pedido sino sólo cuando le correspondía el día de visita, lo cual generaba malestar y en muchos casos la perdida de una venta.
3. Existía desperdicio de recursos (formularios de toma de pedidos).

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Realizar la toma de pedidos ingresando directamente en el Sistema Basis, y registrando el requerimiento en la herramienta del Call Center a fin de realizar el seguimiento respectivo.
2. A fin de evitar duplicaciones de pedidos, el liquidador generará la carga de cada pedido el día que corresponda y previo a un breve control de que no exista doble pedido para el mismo cliente.
3. Tomar los pedidos cuando el cliente así lo requiera, pero confirmando que la entrega del pedido se la realizará el día que le corresponda la visita.
4. Realizar un seguimiento de todos los pedidos tomados.
5. Evitar el desperdicio de recursos, en este caso de formularios de toma de pedidos.

COMPARATIVO:


SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ.	Tiempos		Costos		N. Activ.	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
11	16	62.50%	\$0.64	68.75%	9	10	90.00%	\$0.45	91.11%	6	27.50%	\$0.19	22.36%

Beneficio en tiempo: 6 minutos diarios X 10 pedidos diarios X 20 días X 1 Asistente de Servicio al Cliente


Beneficio en tiempo: 1200 minutos al mes considerando sólo atención personal de los pedidos

Beneficio en costo: US\$ 0.19 diarios X 4 pedidos diarios X 20 días X 1 Asistente de Servicio al Cliente

Beneficio en costo: \$ 38 al mes considerando sólo atención telefónica de pedidos.

HOJA DE MEJORAMIENTO		
PROCESO: Toma de Pedidos Atención Personal	Cod.: C09-2.10	
ANÁLISIS		
Rentabilidad Esperada		
Inversión / Costo = US\$ 0 mensuales		
Ingresos / Ahorro = US\$ 15.20 mensuales		
<ol style="list-style-type: none">1. Se presenta un ahorro de tiempo de 480 minutos al mes y de US\$ 15.20 mensuales.2. Se presenta el beneficio de una atención a tiempo a los clientes en sus pedidos y de la ganancia que representa el tomar todos los pedidos requeridos.3. Se realizará un seguimiento de todos los pedidos tomados, lo cual denota un servicio de calidad para los clientes.		

Formato 49 Hoja Básica Procesar Canje de Producto Atención Personal

PROCESO Procesar canje de producto	CÓDIGO C09-1.20 
PROPÓSITO Establecer los criterios y mecanismos para el canje de producto no conforme en lo que a calidad concierne.	
ALCANCE Límite Inferior: Desde la recepción de la solicitud de canje de producto. Límite Superior: Hasta la entrega de los resultados de los análisis.	
POLÍTICAS Tiempo de respuesta: <ul style="list-style-type: none">- Inmediata: Cualquier evento de riesgo que atente con la imagen o integridad de la compañía, colaboradores, clientes, consumidores o sociedad.- 1 día hábil: Reclamos de calidad de producto.	
INDICADORES <ul style="list-style-type: none">- Índice de canjes solicitados- Índice de canjes efectivos	
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales

Formato 50 Diagrama de Flujo Procesar Canje de Producto Atención Personal

Formato 51 Diagrama de Actividades y Conocimientos Procesar Canje de Producto Atención Personal

Formato 52 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Procesar Canje de Producto Atención Personal

Formato 53 Indicadores Procesar Canje de Producto Atención Personal

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Procesar Canje de Producto
Atención Personal

Cod.: C09-2.20

PROBLEMAS DETECTADOS:

1. El canje de producto tenía un proceso bastante engorroso y extenso.
2. Existían varios puntos de control innecesarios, que representan costos y demoras en el proceso.
3. Uno de los controles que se realizaban era en el área del CIC, lo que generaba tiempos innecesarios de transporte, así como también costos adicionales.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Recibir los requerimientos de canje de producto a través del Call Center.
2. Optimizar el proceso canalizando cada actividad sólo a los responsables.
3. Reducir puntos innecesarios de control, como el del CIC, enviando directamente desde el liquidador al área de Calidad, todo el producto no conforme.

COMPARATIVO:

SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ.	Tiempos		Costos		N. Activ.	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
21	32.4	71.31%	\$1.44	71.30%	16	24.15	96.69%	\$1.05	96.85%	8.25	25.38%	\$0.39	25.55%

Beneficio en tiempo: 8.25 minutos diarios X 8 requerimientos X 20 días X 1 Asistente de Servicio al Cliente

Beneficio en tiempo: 1,320 minutos al mes.

Beneficio en costo: US\$ 0.39 diarios X 5 requerimientos X 20 días X 1 Asistente de Servicio al Cliente

Beneficio en costo: US\$ 62.40 al mes.

ANÁLISIS


Rentabilidad Esperada

Inversión / Costo = US\$ 0 mensuales

Ingresos / Ahorro = US\$ 39 mensuales

1. Se presenta un ahorro de tiempo de 825 minutos al mes y de US\$ 39 mensuales.
2. No existe costo o inversión para la optimización del proceso, sino simplemente se reestructuran las actividades para mayor fluidez, eficiencia y rapidez del proceso.

Formato 55 Hoja Básica Proceso Seguimiento de Requerimientos

PROCESO Seguimiento de Requerimientos	CÓDIGO C09-1.40	
PROPÓSITO Realizar el seguimiento respectivo de todas las inquietudes, reclamos y requerimientos presentados por clientes o consumidores, a fin de medir el nivel de atención y satisfacción.		
ALCANCE Límite Inferior: Desde la llamada de seguimiento. Límite Superior: Hasta la entrega del reporte de las llamadas realizadas.		
POLÍTICAS Realizar la llamada de seguimiento después de ocho días en el resto de requerimientos		
INDICADORES <ul style="list-style-type: none">- Índice de seguimientos efectivos- Índice de requerimientos atendidos- Índice de requerimientos no atendidos		
Fecha: febrero, 2007	Realizado por: Fátima Morales	

Formato 56 Diagrama de Flujo Proceso Seguimiento de Requerimientos

Formato 57 Diagrama de Actividades y Conocimientos Proceso Seguimiento de Requerimientos

Formato 58 Diagrama de Recursos y Responsabilidades Proceso Seguimiento de Requerimientos

Formato 59 Indicadores Proceso Seguimiento de Requerimientos

HOJA DE MEJORAMIENTO



PROCESO: Seguimiento de Requerimientos

Cod.: C09-1.40

PROBLEMAS DETECTADOS:

1. El nombre del proceso no hacía referencia a las actividades realizadas.
2. Existía demasiadas demoras en los seguimientos realizados en la base de datos de 400 clientes.
3. Existían continuos errores en la entrega de reportes lo cual generaba perdidas de tiempo por las continuas revisiones y controles.
4. El seguimiento era realizado una vez al mes, lo que generaba que la encuesta realizada no fuera objetiva, por el paso de tiempo.
5. Pasado un mes de tiempo era innecesario que el cliente se quejara de que no fue atendido, ya que se volvía un asunto extemporáneo.


SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se cambia el nombre del Proceso a Seguimiento de Requerimientos, abarcando así a los requerimientos de todos los clientes y consumidores.
2. Se optimiza el tiempo con el nuevo Call Center, quienes realizarán las llamadas diariamente, de una forma rápida y oportuna.
3. Con el nuevo Call Center se recibirán los reportes correctamente, evitando demoras en revisiones y controles innecesarios.
4. Como se mencionó se realizarán las llamadas diariamente, después de 8 días de realizado el requerimiento, tiempo máximo para que la Fuerza de Ventas dé solución a los requerimientos presentados.
5. Se tomarán acciones correctivas en el caso de los requerimientos que no fueron atendidos en el tiempo establecido.

COMPARATIVO:

N. Activ.	SITUACIÓN ACTUAL				N. Activ.	SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
	Tiempos		Costos			Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia		Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia	Total (minutos)	Eficiencia	Total (dólares)	Eficiencia
13	5189	62.84%	\$157.59	62.29%	8	3800	89.47%	\$328.00	93.87%	1389	26.63%	-\$170.41	31.58%

La situación propuesta presenta tiempos calculados para un mes, y con un promedio de 400 clientes que eran la cantidad de seguimientos que realizaba el anterior Call Center.

HOJA DE MEJORAMIENTO		
PROCESO: Seguimiento de Requerimientos	Cod.: C09-1.40	
COMPARATIVO: Beneficio en tiempo: 1,389 minutos al mes Beneficio en costo: US\$ -170.41 Beneficio en costo: 1,389 minutos al mes * 0.03 (costo por minuto de anterior Call Center) = US\$ 41.40		
ANÁLISIS Rentabilidad Esperada Inversión / Costo = US\$ 170.41 mensuales Ingresos / Ahorro = US\$ 41.40 mensuales <ol style="list-style-type: none">1. Se presenta un ahorro de tiempo de 1,380 minutos.2. Pese a que existirá un costo adicional de US\$ 170.41 con el nuevo Call Center, se evidencia un ahorro de tiempo de 1,389 minutos lo que representa US\$ 41.40 de ahorro en tiempo.		

Formato 61 Matriz de Resumen Procesos Analizados vs. Procesos Intervenidos

CAPÍTULO 6

IMPLEMENTACIÓN

Presentados todos los procesos mejorados, a continuación se pueden encontrar el siguiente cronograma de implementación del Call Center, así como también el Plan de Implementación propuesto, para proceder con la mejora y optimización de los procesos intervenidos.

Tabla 27 Cronograma de Implementación Call Center

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN		SEMANAS (2006)									
CALL CENTER		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBC		04-Sep	11-Sep	18-Sep	25-Sep	02-Oct	09-Oct	16-Oct	23-Oct	30-Oct	06-Nov
Levantamiento y Definición de Proceso de Reclamos	Reuniones de Levantamiento de Información										
	Definición de procesos (Pedidos y Reclamos)										
	Revisión de procesos										
	Ajustes y Correcciones a los procesos										
	Aprobación Final de los procesos										
Customización de Heat Service & Support	Customización de Campos										
	Customización de Pantallas										
	Customización del Workflow del Proceso										
	Customización de Reglas de Negocio										
Customización de Auto Ticket Generator (ATG)	Configuración del Módulo										
	Configuración de Archivos Planos										
	Customización de Reglas de Negocio ATG										
	Configuración de Correos Electrónicos										
Desarrollo del Módulo Web Based	Diseño y desarrollo de Base de Datos										
	Diseño de interfases y pantallas										
	Desarrollo de funcionalidades										
	Configuraciones de Usuarios y permisos										
Capacitación en el Uso de la Solución	1ra Capacitación a Usuarios										
	2da Capacitación a Usuarios										
	3ra Capacitación a Usuarios										
	4ta Capacitación a Usuarios										
Puesta en Marcha del Sistema	Inicio de Operación con Sistema										
	Ajustes y Correcciones										
	Acompañamiento										
Promoción de la línea 1800 con clientes y consumidores	Entrega de Cartas a Detallista por parte de la Fuerza de Ventas y colocación de stickers										
Trámites Andinatel - Pacifictel											
Selección Teleoperadores	Definición de perfiles										
	Recepción de candidatos										
	Pruebas y filtros										
	Definición										
	Capacitación										
	Pruebas										

Tabla 28 Plan de Implementación Procesos Intervenido

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA DE MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EBC		SEMANAS (2007)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		02-Abr	09-Abr	16-Abr	23-Abr	30-Abr	07-May	14-May	21-May	28-May	04-Jun
Reunión Área Comercial	Reuniones de revisión de propuesta de mejora										
	Definición de procesos										
	Revisión de procesos										
	Aprobación Final de los procesos										
Reunión Área de Distribución / Logística	Reuniones de revisión de propuesta de mejora										
	Definición de procesos										
	Revisión de procesos										
	Aprobación Final de los procesos										
Reunión Área de Calidad	Reuniones de revisión de propuesta de mejora										
	Definición de procesos										
	Revisión de procesos										
	Aprobación Final de los procesos										
Reunión Área CIC	Reuniones de revisión de propuesta de mejora										
	Definición de procesos										
	Revisión de procesos										
	Aprobación Final de los procesos										
Capacitación en nuevos procesos	Área Comercial										
	Distribución / Logística										
	Área de Calidad										
	Área CIC										
Puesta en Marcha de la Mejora	Inicio de Operaciones mejoradas										
	Consultas adicionales y Refuerzo										

Estrategia de Comunicación

Con el fin de dar a promocionar la nueva línea del Centro de Información al Cliente y Consumidor, se propuso utilizar el siguiente material, como es:

Logo del Call Center

El cual será utilizado en todos las promociones que se desee realizar con la línea 1800 Coca Cola, Material POP, Envase y Facturas.



Figura 40 Logo Call Center

Sticker para punto de venta

El cual será utilizado para colocar en cada punto de venta de los clientes, a fin de que conozcan el número al cual se pueden comunicar, además de conocer datos importantes como son: Código de cliente, Ruta, Vendedor, Supervisor y sus días de visita.

Figura 41 Sticker Call Center

Carta a Clientes

Carta que se entregará a los clientes, a fin de que conozcan sobre el nuevo Centro de información al Cliente y Consumidor.



Amigo detallista:
Para **EBC,**
es un **placer**
contar con usted.

Hoy nos llena de orgullo comunicarle que
para brindarle un **mejor servicio** y
satisfacer sus necesidades,
ponemos a su disposición nuestras **nuevas**
líneas del Centro de Información al
Cliente y Consumidor.

AMIGO 
Llama sin costo al número
1800 *Coca-Cola*
262226

CELULAR: **098536554** **CONVENCIONAL:** **022942705**

Llame a cualquiera de estos números y realice consultas, sugerencias o algún comentario que tenga.

 *Coca-Cola*

Figura 42 Carta a Detallista

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis, desarrolla el tema de Mejoramiento de Procesos de Servicio al Cliente a través de la Implementación de un Call Center, en una empresa de producción y comercialización de bebidas no alcohólicas como es Ecuador Bottling Company EBC, embotellador autorizado de The Coca Cola Company en Ecuador.

Se presentan las diferentes herramientas a utilizar para realizar el levantamiento, identificación y desarrollo de los procesos claves o críticos en el área de Servicio al Cliente.

Identificados los procesos claves a intervenir, se propone realizar una optimización y mejoramiento en cada uno de estos procesos, lo que permitirá no sólo el ahorro en tiempo y dinero, sino el entregar un servicio de calidad tanto a clientes y consumidores.

A través de la implementación de un Call Center, se podrán mejorar varios de los procesos deficientes que posee EBC en el área de Servicio al Cliente, ya que es una herramienta que permite no sólo atender todos los requerimientos que se presenten, sino también entregar una solución rápida y oportuna, entregando así un servicio de calidad que permita que el cliente se sienta satisfecho con la atención brindada.

Con esta propuesta EBC podrá entregar un servicio diferenciado, el cual le permitirá poseer una ventaja competitiva en el mercado, mejorar sus utilidades, entregar una imagen positiva a sus clientes y consumidores y así lograr su fidelización.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis Project develops the subject “Process Improvement of Customer Service thru the implementation of a Call Center, inside a corporation of production and commercialization of non-alcoholic beverages like Ecuador Bottling Company EBC, which is the authorized bottled of the Coca Cola Company in Ecuador.

I present different tools to make the rise, identification and development of the key or critical process inside the Customer Service area.

Once the key process has been identified, I propose optimize and improve each one of the process, which will allow saving money and time, but also giving a quality service to customers.

Thru the implementation of the Call Center, we will be able to improve some of the deficient process that EBC already has inside the Customer Service area, because it is a tool that will allow attend all the requirements that may exist, but also give a quick and opportune solution, which will be reflected in a excellent quality service and let the customer feel satisfied with the given attention.

With this proposal, EBC will be able to give a different service, will allow having a competitive advantage inside the market, improving the utilities, giving a positive image to its customers and having their fidelity