

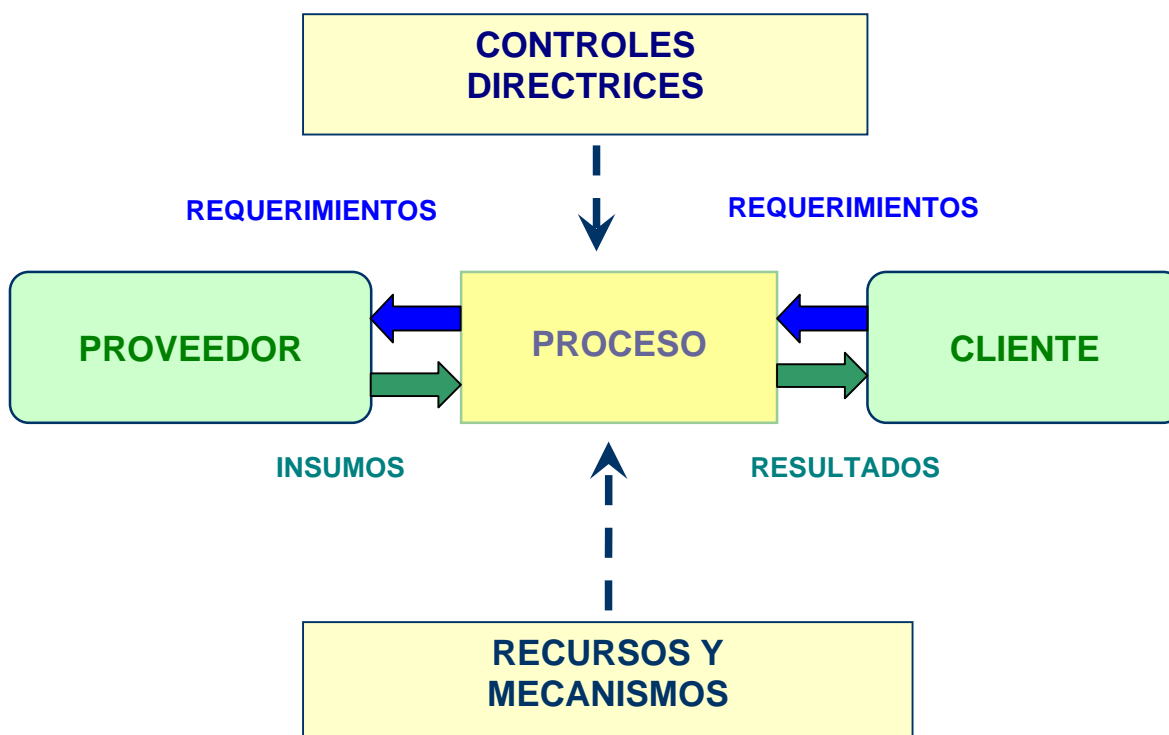
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo se realiza un inventario de los procesos actuales de la organización, a continuación se seleccionan los de mayor impacto basados en el diseño de preguntas claves, para luego proceder al análisis de las actividades en tiempos y costos, identificando responsables, tipos de procesos, entradas y salidas.

“La norma ISO-9000 señala: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Como se mencionó, cualquier actividad o conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar entradas y salidas se consideran un proceso”¹²

Gráfico N° 95 Esquema de levantamiento de procesos



¹² GUTIERREZ PULIDO Humberto, CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD, SEGUNDA EDICIÓN, Mc Graw-Hill Interamericana, 2005, pág.# 74.

Un proceso entonces, se lo puede definir como la integración secuencial de actividades, personas, materiales, métodos y máquinas, para producir resultados en forma de productos o servicios, que tienen valor para el cliente, como se muestra en la gráfica N° 95:

4.1 INVENTARIO DE PROCESOS POR ÁREAS:

A continuación se realiza un inventario de procesos de las diferentes áreas de la organización:

4.1.1 AREA COMERCIAL:

- Atención al Cliente
- Elaboración de cotizaciones y seguimiento.
- Facturación
- Cobranzas
- Gestión de Inventarios
- Devoluciones
- Adquisiciones
- Promoción y Publicidad
- Planificación del presupuesto de ventas
- Cálculo de comisiones
- Toma de inventario físico
- Distribución
- Entrega de producto a cliente
- Compras Locales

- Archivo

4.1.2 AREA FINANCIERA:

- Control de Información
- Elaboración de Diarios Contables
- Ingresos
- Egresos
- Conciliaciones Bancarias
- Impuestos
- Anexos Transaccionales
- Control de Proveedores
- Seguros
- Depósitos de clientes y otros
- Control de Cajas Chicas
- Obligaciones Bancarias
- Elaboración de Reportes para Gerencia
- Manejo de Auditoría Externa
- Elaboración de Estados Financieros
- Archivo

4.1.3 AREA ADMINISTRATIVA:

- Servicios Generales – Mensajería
- Roles de Pago

- Contratación e inducción de Personal
- Archivos
- Atención de llamadas telefónicas
- Importaciones

4.1.4 AREA INFORMÁTICA:

- Provisión de Sistemas y Equipos Informáticos
- Soporte a usuarios
- Control del procesamiento de la información
- Auditoría de Sistemas

4.2 SELECCIÓN DE PROCESOS

Para la selección de los procesos se diseñan preguntas claves, las mismas que permitirán identificar aquellos procesos de mayor impacto para su respectivo análisis y conclusiones.

4.2.1 DISEÑO DE PREGUNTAS CLAVE

Para la formulación de las preguntas clave se toma en cuenta el objetivo principal del tema de tesis “Mejoramiento de Atención de Servicio al Cliente” por lo tanto el resultado que se quiere lograr es:

- Alcanzar la satisfacción de los clientes
- Crear lealtad en el cliente para con la organización
- Disminuir Costos en tiempo y recursos
- Incrementar Ventas y Utilidades.

Las condiciones para un buen servicio son:

1. Poner interés en el contacto con los clientes de la organización.
2. Espontaneidad y capacidad resolutoria en el contacto.
3. Flexibilidad
4. Arreglar o solucionar imprevistos cuando las cosas salen mal.

Si esto se aplicara al funcionamiento interno de la organización, se estaría afirmando el principio “Establecer relaciones cliente-proveedor”, donde el proveedor recoge información sobre la satisfacción del cliente interno, se desarrolla una mejor comunicación y se trabaja en equipo en los problemas que obstaculizan la satisfacción de éste.

Por lo expuesto anteriormente, las preguntas que se formulan son las siguientes:

- 1) ¿El mejoramiento de este proceso reduce el número de quejas e incrementa la satisfacción en el cliente?
- 2) ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos económicos?
- 3) ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos de tiempo?
- 4) ¿Al mejorar el proceso representará un incremento considerable en las ventas y utilidades de la empresa?
- 5) ¿Si se optimiza el proceso puede crear lealtad en los clientes?

Para la evaluación se aplican estas preguntas al inventario de procesos anteriormente escrito, y se ponderan en la siguiente forma:

- 1 (uno) si la respuesta es SI
- 0 (cero) si la respuesta es NO

A continuación se seleccionarán los procesos de mayor puntuación:

4.2.1.1 Área Comercial

Tabla N° 10 Resultados aplicación de preguntas clave área comercial.

| PROCESOS | PREGUNTAS | | | | | TOTAL |
|---|---|---|--|--|---|-------|
| | ¿El mejoramiento de este proceso reduce el número de quejas e incrementa la satisfacción en el cliente? | ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos económicos? | ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos de tiempo? | ¿Al mejorar el proceso representará un incremento considerable en las ventas y utilidades de la empresa? | ¿Si se optimiza el proceso puede crear lealtad en los clientes? | |
| Atención a cliente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Elaboración de cotizaciones y seguimiento | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Facturación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Cobranzas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Gestión de inventarios | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Devoluciones | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| Requisiciones | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Promoción y publicidad | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Planificación de presupuesto de ventas | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Cálculo de comisiones | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Entrega de producto a cliente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Archivo | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |

4.2.1.2 Área Informática

Tabla N° 11 Resultados aplicación de preguntas clave área informática

| PROCESOS | PREGUNTAS | | | | | TOTAL |
|---|---|---|--|--|---|-------|
| | ¿El mejoramiento de este proceso reduce el número de quejas e incrementa la satisfacción en el cliente? | ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos económicos? | ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos de tiempo? | ¿Al mejorar el proceso representará un incremento considerable en las ventas y utilidades de la empresa? | ¿Si se optimiza el proceso puede crear lealtad en los clientes? | |
| Provisión de Sistemas Informáticos | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Soporte a usuarios | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| Monitoreo del procesamiento de la información | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| Auditoria del sistema | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 |

4.2.1.3 Área Financiera

Tabla N° 12 Resultados aplicación de preguntas clave área financiera.

| PROCESOS | PREGUNTAS | | | | | TOTAL |
|------------------------------------|---|---|--|--|---|-------|
| | ¿El mejoramiento de este proceso reduce el número de quejas e incrementa la satisfacción en el cliente? | ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos económicos? | ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos de tiempo? | ¿Al mejorar el proceso representará un incremento considerable en las ventas y utilidades de la empresa? | ¿Si se optimiza el proceso puede crear lealtad en los clientes? | |
| Control de Información | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| Elaboración de diarios contables | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Ingresos | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Egresos | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Conciliaciones bancarias | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Impuestos | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Anexos transaccionales | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Control de proveedores | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Seguros | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Cobranzas y depósitos | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Control de cajas chicas | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Obligaciones bancarias | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Elaboración de reportes gerencia | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| Manejo de auditoria externa | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Elaboración de estados financieros | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Archivo | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |

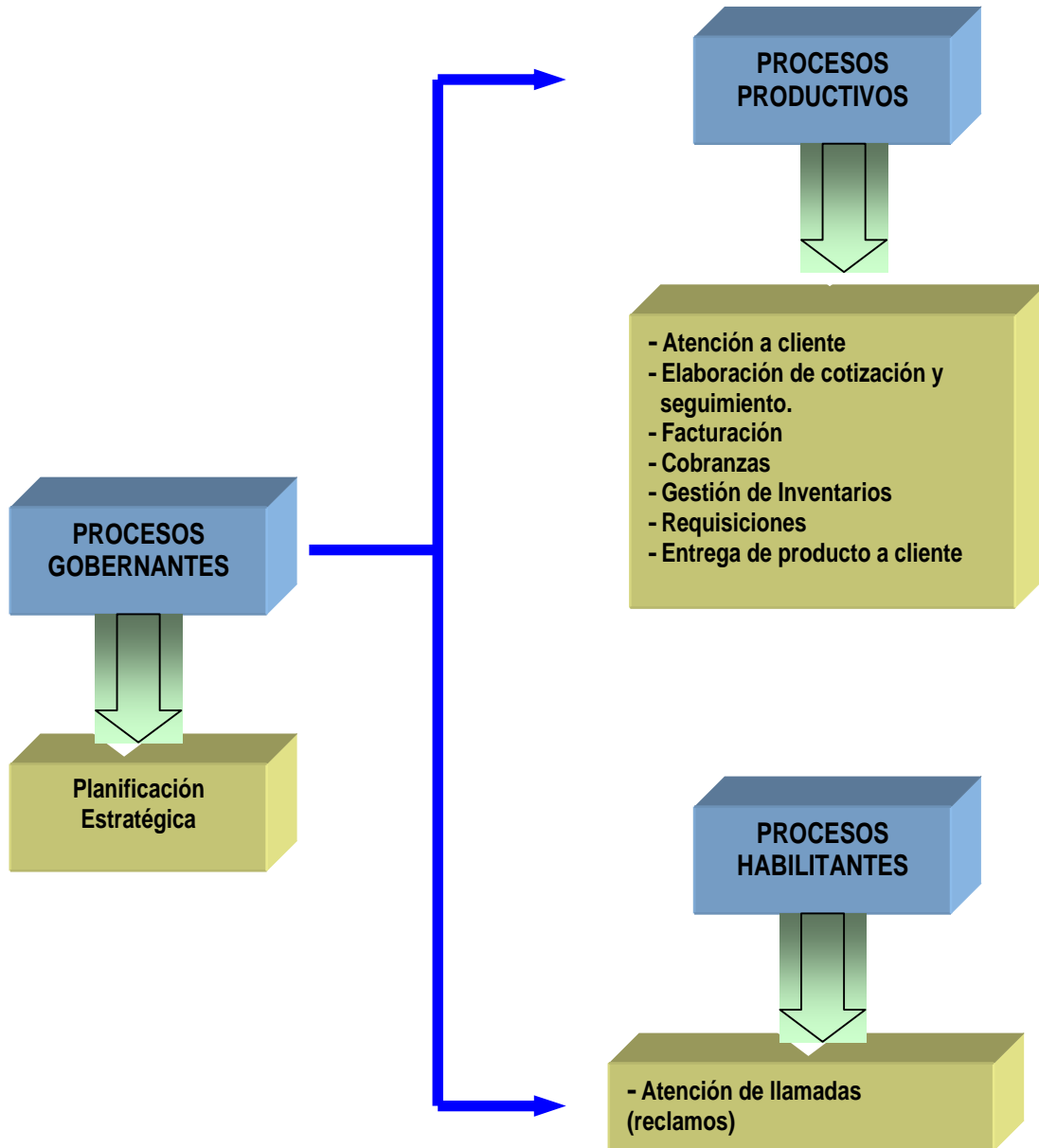
4.2.1.4 Área Administrativa

Tabla Nº 13 Resultados aplicación de preguntas clave área administrativa

| PROCESOS | PREGUNTAS | | | | | TOTAL |
|---|---|---|--|--|---|-------|
| | ¿El mejoramiento de este proceso reduce el número de quejas e incrementa la satisfacción en el cliente? | ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos económicos? | ¿Si se realiza la mejora del proceso existente, existirá ahorro de recursos de tiempo? | ¿Al mejorar el proceso representará un incremento considerable en las ventas y utilidades de la empresa? | ¿Si se optimiza el proceso puede crear lealtad en los clientes? | |
| Servicios Generales - Mensajería | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Roles de pago | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Contratación de Personal | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Inducción de Personal | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Capacitación | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| Archivo | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Atención de llamadas telefónicas (reclamos) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |

4.3 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS:

Gráfico N° 96 Mapa de Procesos Seleccionados



Como muestra el gráfico N° 96 la elaboración del mapa de procesos se realizó utilizando la agrupación en las siguientes categorías:

- **Gobernantes:** Son aquellos procesos que dirigen otros procesos, son conocidos como procesos gerenciales de planificación y control. Ejemplo: Planificación Estratégica y Financiera.

- **Productivos:** Llamados también procesos básicos, son aquellos procesos que generan salidas y tienen alto impacto sobre la satisfacción de los clientes. Ejemplo Producción, Servicio al Cliente.

- **Habilitantes:** Aquellos que sirven de apoyo a los procesos productivos o gobernantes, ejemplo: Servicios Administrativos, Legales, de Recursos Humanos, Financieros, Sistemas de información.

4.3.1 JUSTIFICACIÓN

Como se ha manifestado en el desarrollo de esta tesis existen algunas falencias dentro de la organización, un adecuado control de sus procesos permitirá el mejoramiento de sus productos y servicios, los mismos que deben estar orientados a lograr ventajas competitivas que se centren prioritariamente en el cliente.

Para el levantamiento de cada uno de los procesos; fue importante ponerse en el lugar del cliente para recoger la información, en varias ocasiones el mal servicio y la mala calidad se debe a la actitud de las personas que atienden en el almacén, pero es muy evidente que la mayoría de las veces obedece a algo que está en toda la organización: y es justamente el diseño de sus procesos, y las consecuencias las paga el cliente.

Los procesos seleccionados como los de Atención al Cliente, Elaboración de una cotización y seguimiento, Gestión de Inventarios, Requisiciones, Facturación, Cobranzas, Entrega de producto a cliente, entre otros; están directamente relacionados con el cliente; entonces una forma natural de empezar una mejora organizacional será empezar por lo más delicado que es el contacto con los clientes.

La finalidad del mejoramiento de procesos en la organización es llegar a crear clientes satisfechos y fieles, puesto que esto implicará una fuente constante de ingresos y reducción de costos en tiempo y de recursos en procesos de operaciones innecesarias y repetitivas, eliminando cuellos de botella y dando como resultado una mejor posición en el mercado.

4.4 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

Para el análisis de procesos se determinan los costos de personal y de operación para establecer el costo por minuto de los distintos procesos seleccionados:

4.4.1. TABLAS DE COSTOS

4.4.1.1 Costo de Personal

Para el establecimiento del costo de personal se toman en cuenta los ingresos totales, incluyendo beneficios sociales de aquellas personas que están involucradas directamente con los procesos anteriormente seleccionados.

Para calcular el sueldo por minuto de cada empleado se utilizó la siguiente fórmula:

| |
|---|
| $\text{Sueldo por Minuto} = \frac{\text{Total Anual}}{360 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$ |
|---|

Tabla N° 14 Hoja de costos de personal

| HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------|
| CARGO | SUELDO | | 14to. | 13er. | Aporte | Fondos | Total | Sueldo por |
| | Mensual | Anual | Sueldo | Sueldo | Patronal | de Reserva | Anual | Minuto |
| Gerente General | 3,400.00 | 40,800.00 | 160.00 | 3,400.00 | 4,957.20 | 3,400.00 | 52,717.20 | 0.31 |
| Jefe de Importaciones | 1,200.00 | 14,400.00 | 160.00 | 1,200.00 | 1,749.60 | 1,200.00 | 18,709.60 | 0.11 |
| Ventas y presupuestos I | 700.53 | 8,406.36 | 160.00 | 700.53 | 1,021.37 | 700.53 | 10,988.79 | 0.06 |
| Ventas y presupuestos II | 646.07 | 7,752.84 | 160.00 | 646.07 | 941.97 | 646.07 | 10,146.95 | 0.06 |
| Ventas y presupuestos III | 505.59 | 6,067.08 | 160.00 | 505.59 | 737.15 | 505.59 | 7,975.41 | 0.05 |
| Control de Inventarios | 865.00 | 10,380.00 | 160.00 | 865.00 | 1,261.17 | 865.00 | 13,531.17 | 0.08 |
| Jefe de Sistemas | 828.00 | 9,936.00 | 160.00 | 828.00 | 1,207.22 | 828.00 | 12,959.22 | 0.07 |
| Asis. Facturación y Cobranzas | 630.00 | 7,560.00 | 160.00 | 630.00 | 918.54 | 630.00 | 9,898.54 | 0.06 |
| Asistente de Gerencia y Recepción | 610.00 | 7,320.00 | 160.00 | 610.00 | 889.38 | 610.00 | 9,589.38 | 0.06 |
| Jefe de Bodega I | 600.00 | 7,200.00 | 160.00 | 600.00 | 874.80 | 600.00 | 9,434.80 | 0.05 |
| Jefe de Bodega II | 688.61 | 8,263.32 | 160.00 | 688.61 | 1,003.99 | 688.61 | 10,804.53 | 0.06 |
| Auxiliar de Chofer | 270.00 | 3,240.00 | 160.00 | 270.00 | 393.66 | 270.00 | 4,333.66 | 0.03 |
| Chofer | 400.00 | 4,800.00 | 160.00 | 400.00 | 583.20 | 400.00 | 6,343.20 | 0.04 |
| Auxiliar de Bodega I | 290.00 | 3,480.00 | 160.00 | 290.00 | 422.82 | 290.00 | 4,642.82 | 0.03 |
| Auxiliar de Bodega II | 270.00 | 3,240.00 | 160.00 | 270.00 | 393.66 | 270.00 | 4,333.66 | 0.03 |
| TOTAL | 11,903.80 | 142,845.60 | 2,400.00 | 11,903.80 | 17,355.74 | 11,903.80 | 186,408.94 | 1.08 |

Fuente: Rol de Pagos Termikon Dic-06

4.4.1.2 Costos de Operación

Para el cálculo de los costos de operación se tomaron en cuenta los rubros que se encuentran relacionados directamente con el área comercial y de distribución:

Tabla N° 15 Hoja de costos de operación

| HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN | | | |
|--|--------------------|------------------------|-------------------|
| GASTOS | GASTOS COMERCIALES | GASTOS DE DISTRIBUCIÓN | TOTAL ANUAL |
| Mantenimiento Adecuaciones | 18,270.13 | 8,721.67 | 26,991.80 |
| Arrendamiento de Bienes Inmuebles | 2,785.84 | 31,024.37 | 33,810.20 |
| Combustibles y Lubricantes | 11,492.18 | 7,378.96 | 18,871.14 |
| Arrendamiento Mercantil | 24,320.08 | 3,170.75 | 27,490.82 |
| Seguros Y Reaseguros | 7,311.38 | 2,658.13 | 9,969.52 |
| Suministros y Materiales | 9,179.60 | 1,643.02 | 10,822.62 |
| Transporte | 11,573.38 | 14,592.40 | 26,165.77 |
| Gastos de Gestión | 7,415.60 | 150.30 | 7,565.90 |
| Gastos de Viaje | 45,516.89 | 499.54 | 46,016.42 |
| Servicios Básicos y Telecomunicaciones | 15,673.82 | 2,450.02 | 18,123.84 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | 18,311.83 | 1,098.43 | 19,410.26 |
| Depreciación de Activos Fijos | 4,711.87 | 3,010.15 | 7,722.02 |
| Amortización | 2,150.48 | 0.00 | 2,150.48 |
| Otros Gastos | 34,486.54 | 18,304.88 | 52,791.42 |
| TOTAL | 213,199.63 | 94,702.61 | 307,902.24 |
| Costo por Minuto | | | 2.67 |
| Costo por Empleado | | | 0.18 |

Fuente: Estado de Resultados Termikon Dic-06

Para calcular el costo operativo por minuto se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de Operación por Minuto} = \frac{\text{Total Anual}}{240 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

Se registran 240 días, multiplicando de lunes a viernes que laboran los empleados por los doce meses del año (20 días x 12 meses = 240 días).

$$\text{Costo de Operación por persona} = \frac{\text{Costo Operación por Minuto}}{\text{Nº de Empleados}}$$

4.4.1.3 Costo Total

Para calcular el costo total por funcionario de la organización se suman los resultados obtenidos anteriormente.

Tabla N° 16 Hoja de costos total

| HOJA DE COSTOS TOTAL | | | |
|-----------------------------------|-------------------|------------------------|------------------------|
| CARGO | Sueldo por Minuto | Costo Oper. por Minuto | Costo Total por Minuto |
| Gerente General | 0.31 | 0.18 | 0.49 |
| Jefe de Importaciones | 0.11 | 0.18 | 0.29 |
| Ventas y presupuestos I | 0.06 | 0.18 | 0.24 |
| Ventas y presupuestos II | 0.06 | 0.18 | 0.24 |
| Ventas y presupuestos III | 0.05 | 0.18 | 0.23 |
| Control de Inventarios | 0.08 | 0.18 | 0.26 |
| Asis. Facturación y Cobranzas | 0.06 | 0.18 | 0.24 |
| Jefe de Sistemas | 0.07 | 0.18 | 0.25 |
| Asistente de Gerencia y Recepción | 0.06 | 0.18 | 0.24 |
| Jefe de Bodega I | 0.05 | 0.18 | 0.23 |
| Jefe de Bodega II | 0.06 | 0.18 | 0.24 |
| Auxiliar de Chofer | 0.03 | 0.18 | 0.21 |
| Chofer | 0.04 | 0.18 | 0.22 |
| Auxiliar de Bodega I | 0.03 | 0.18 | 0.21 |
| Auxiliar de Bodega II | 0.03 | 0.18 | 0.21 |
| TOTAL | 1.07 | 2.70 | 3.77 |

Para obtener el costo total por minuto se aplicó la siguiente fórmula:

Costo de operación por minuto + Sueldo por minuto

4.4.1.4 Cálculo de Eficiencias

La fórmula que se aplicará para calcular la eficiencia en tiempo es la siguiente:

$$\text{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.R.}}{\text{Tiempo V.A.R} + \text{Tiempo V.A.O} + \text{Tiempo S.V.A.}}$$

La fórmula que se aplicará para calcular la eficiencia en costos es la siguiente:

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.R.}}{\text{Costo V.A.R} + \text{Costo V.A.O} + \text{Costo S.V.A.}}$$

Donde,

1. **A.V.R.** = Es aquel que agrega valor al proceso, que es imprescindible e importante para la ejecución de un proceso o actividad.
2. **V.A.O.** = Aquel que agrega valor a otro proceso en la organización, independientemente del proceso actual.
3. **S.V.A.** = Es aquel que no agrega ningún valor al proceso actual ni a otro proceso organizacional, es decir que si no existiera no afectaría de ninguna forma al proceso actual.

4.4.2. DIAGRAMA DEL CICLO DE PROCESOS

La herramienta que se utilizará es la de Diagramas de Flujo, es un método descriptivo de la secuencia de procesos y/o actividades desde el inicio hasta su final.

Los símbolos estándares a ser utilizados en el levantamiento de los procesos son los siguientes:



Para recopilar la información se solicitará un detalle de los siguientes atributos:

- Nombre del departamento dueño del proceso o subproceso.

- Nombre del Proceso.
- Nombre del Subproceso (en caso de existir)
- Paso inicial o entrada.
- Paso final o salida.
- Responsable
- Fecha.
- Frecuencia.
- Volumen
- Detalle de Actividades
- Tiempos y costos de los procesos que agregan valor real, valor agregado organizacional y sin valor agregado.
- Puntos de control
- Normativa
- Comentarios u observaciones.

4.4.3. APLICACIÓN

Se realiza el levantamiento de los procesos seleccionados mediante la observación directa e identificación de actividades realizadas por proceso y el aporte o valor agregado que estas actividades tienen para la empresa.

De la misma manera se determinan los tiempos en la realización de dichas actividades para proceder finalmente a valorar y costear, actividades y procesos que nos servirán para comparar en los capítulos finales con los costos de los procesos sugeridos y obtener el beneficio o no de los cambios propuestos.



TABLA Nº 17
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 1
ATENCIÓN A CLIENTE

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|--|---|--|----------------|--|---|--|--|--|--|--|
| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | Ejecutivo de Ventas | | | | | | | | | |
| Proceso: | | Proceso de Ventas | | | | | | | | | | Fecha | | 5-ene-07 | | | | | | | | | |
| Subproceso: | | Servicio al Cliente -ejecutivo de ventas- | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | | Volumen | | 8 | | | | | |
| Paso Inicial | | Cliente visita almacén | | | | | | | | | | Paso Final | | Necesidades del cliente para realizar la gestión de inventarios | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 73.0 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 17.78 | | | | | | | | | |

| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|-----|-----|-----|----|------|-----|----|-----|----------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|---|--|--|
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | |
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | Cliente entra al almacén y se acerca a un vendedor en el counter, como el vendedor está atendiendo a otro cliente, le indica que por favor espere mientras termina con otro cliente | | | x | | | | D | | | | 11 | | | 2.68 | | | Sólo hay dos vendedores en la tarde, y tres en la mañana, falta personal | |
| 2 | | Vendedor regresa su puesto de trabajo | | | x | | ⇒ | | | | | 2 | | | 0.49 | | | No atiende a cliente en espera | | |
| 3 | | Vendedor esperó a que cliente se acercara al counter a solicitar atención del vendedor | | | x | | ⇒ | | | | | 1.5 | | | 0.37 | | | Cliente busca a vendedor | | |
| 4 | | Vendedor escucha necesidades de producto a cliente | x | | | | | □ | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | |
| 5 | | Vendedor lleva a cliente hacia los paneles y recorren todo el almacén observando los materiales | | | x | | ⇒ | | | | | 14 | | | 3.41 | | | | | |
| 6 | | Vendedor muestra materiales y alternativas a cliente después de haber observado con él los paneles | x | | | ○ | | | | | 8 | | | 1.95 | | | | | | |
| 7 | | Vendedor explica a cliente la fortaleza del producto en cuanto a calidad, garantía a diferencia de la competencia | x | | | ○ | | | | | 5 | | | 1.22 | | | | | | |
| 8 | | Cliente solicita precio aproximado por metro de producto a vendedor, vendedor revisa su carpeta | x | | | | | □ | | | 2 | | | 0.49 | | | Listas de precios | | | |
| 9 | | Vendedor solicita medidas estimadas de cantidad, y pide al cliente en caso de tener dibujos o planos | x | | | ○ | | | | | 1.5 | | | 0.37 | | | | | | |
| 10 | | Vendedor regresa a su puesto en busca de su cuaderno para tomar los apuntes | | | x | | ⇒ | | | | | 1.5 | | | 0.37 | | | En vez de llevar su libreta de apuntes con él | | |
| 11 | | Vendedor responde a una llamada telefónica mientras el cliente espera su regreso | | | x | | | | D | | | 3.5 | | | 0.85 | | | | | |
| 12 | | Vendedor cuelga el teléfono y regresa hacia el cliente | | | x | | ⇒ | | | | | 1.5 | | | 0.37 | | | | | |
| 13 | | Vendedor solicita a cliente que elija el material y cuántos metros en cantidad le cotiza para enviar cotización más tarde vía fax | x | | | ○ | | | | | 1.5 | | | 0.37 | | | | | | |
| 14 | | Vendedor solicita nombres y teléfono de cliente y los apunta en su cuaderno | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | |
| 15 | | Vendedor despide al cliente | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.24 | | | | | | |
| 16 | | Vendedor registra datos: nombre, teléfono en hoja de reporte para gerente | | x | | ○ | | | | | | 5 | | | 1.22 | | | Reporte que deben presentar diariamente a gerente | | |
| 17 | | Vendedor espera la llegada de nuevo cliente | | | x | | | | D | | | 8 | | | 1.95 | | | Tiempo promedio levantado en observación directa | | |
| Subtotal | | | | | | | | | | | 25.0 | 5.0 | 43.0 | 6.09 | 1.22 | 10.47 | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | 73.0 | | | \$ 17.78 | | | | | |
| % | | | | | | | | | | | 34.25% | 6.85% | 58.90% | 34.25% | 6.85% | 58.90% | | | | |
| Eficiencia en Tiempo | | | | | | | | | | | 34.247% | | | | | | | | | |
| Eficiencia en Costo | | | | | | | | | | | 34.247% | | | | | | | | | |

4.4.3.1 Observaciones del Proceso Atención al Cliente 1

Después del diagrama utilizado en el levantamiento de este proceso se han encontrado las siguientes novedades:

- Existen únicamente tres personas en el área de ventas del almacén Quito, según información recibida por los mismos ejecutivos, anteriormente eran 6 personas en el área (poco personal).
- Los clientes no son atendidos por los ejecutivos de venta cuando ingresan al almacén, son los clientes los que buscan ser atendidos por uno de los ejecutivos (falta de orientación al cliente).
- Ejecutivo de venta escucha las necesidades del cliente, mientras se dirige hacia los paneles de material, recorren todo el almacén observando los materiales (desperdicio de recursos).
- Se observa falta de conocimiento sobre precios y descuentos sobre algunos productos en el ejecutivo de venta (falta de información).
- Mientras vendedor regresa al lugar de trabajo para tomar nota de cantidades, medidas, planos, es interrumpido por llamadas telefónicas enviadas desde recepción, ningún compañero contesta la llamada, y vendedor interrumpe el proceso de atención con el cliente al que está atendiendo, se observa malestar en el cliente; ejecutivo de venta no puede atender bien al cliente que mantiene en la línea, ofreciéndole devolver la llamada más tarde (mal servicio).
- Por la falta de empleados en el área para atender a los clientes que visitan el almacén, la mayoría de cotizaciones son ofrecidas para ser enviadas en el transcurso del día o al día siguiente a los clientes vía fax o por correo electrónico.



TABLA Nº 18
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 2
ATENCIÓN A CLIENTE (Gerente)

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | Ejecutivo de Ventas y Gerente | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--|---|-----|-----|-----|----|------|-----|----|-----|-------------------------|-------------|---|--------------|-----------------|---------------|-------------------|-------------------|---|----------------|--|
| Proceso: | | Proceso de Ventas | | | | | | | | | | Fecha | | 8-ene-07 | | | | | | | | |
| Subproceso: | | Servicio al Cliente -donde interviene el Gerente y vendedor- | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | | Volumen | | 3 | | | | |
| Paso Inicial | | Cliente visita almacén | | | | | | | | | | Paso Final | | Necesidades del cliente para realizar la gestión de inventarios | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 110.5 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 35.50 | | | | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | x | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | | |
| | | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | | |
| 1 | | | Cliente entra al almacén y se acerca a un vendedor en el counter, como el vendedor está atendiendo a otro cliente, le indica que por favor espere mientras termina con otro cliente | | | x | | | | | | | | 5 | | | 1.22 | | | Sólo hay dos vendedoras en la tarde y tres en la mañana | | |
| 2 | | | Vendedor regresa su puesto de trabajo | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | No atiende a cliente en espera | | |
| 3 | | | Cliente en espera se acerca al counter a solicitar atención del vendedor | | | x | | ⇒ | | | | | | 1.5 | | | 0.37 | | | Cliente busca a vendedor | | |
| 4 | | | Vendedor escucha necesidades de producto a cliente | x | | | | | □ | | | | 3 | | 0.73 | | | | | | | |
| 5 | | | Vendedor lleva a cliente hacia los paneles y recorren todo el almacén observando los materiales | | | x | | ⇒ | | | | | | 15 | | | 3.65 | | | | | |
| 6 | | | Interviene el gerente y saluda con el cliente, pregunta al vendedor qué busca el cliente | x | | | ○ | | | | | | 2 | | 0.98 | | | | | Gerente interrumpe proceso | | |
| 7 | | | Gerente pide al vendedor traer muestras y catálogos | | | x | ○ | | | | | | | 1 | | | 0.49 | | | De un material que no existe en stock | | |
| 8 | | | Vendedor busca catálogos en oficina de gerente | | | x | ○ | | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | Catálogos que no disponen en almacén | | |
| 9 | | | Vendedor lleva muestras y catálogos solicitados por gerente | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | |
| 10 | | | Gerente muestra materiales y alternativas a cliente | x | | x | ○ | | | | | | 8 | 10 | 3.92 | 4.90 | | | | Indica productos disponibles y por importar | | |
| 11 | | | Vendedor apoya gestión del gerente | | | x | | | | | | | | 20 | | | 4.87 | | | Escucha gestión del gerente | | |
| 12 | | | Gerente explica a cliente la fortaleza del producto en cuanto a calidad, garantía a diferencia de la competencia | x | | | ○ | | | | | | 8 | | 3.92 | | | | | Fortaleza | | |
| 13 | | | Cliente solicita precio aproximado por metro de producto, mientras sigue observando | x | | | | | □ | | | | 2 | | 0.98 | | | | Listas de precios | | | |
| 14 | | | Vendedor regresa a su puesto de trabajo | | | x | | ⇒ | | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | |
| 15 | | | Gerente ofrece un café a su cliente y solicita a Asistente de Facturación | x | | | ○ | | | | | | 1 | | 0.49 | | | | | Interrumpe trabajo de la asistente que pasó cerca del lugar | | |
| 16 | | | Gerente lleva a cliente hacia una mesa de atención en el almacén | | | x | | ⇒ | | | | | | 1 | | | 0.49 | | | | | |
| 17 | | | Asistente de Facturación va a la cafetería y prepara lo solicitado | | | x | ○ | | | | | | | 4 | | | 0.95 | | | Asistente de Facturación interrumpe sus actividades | | |
| 18 | | | Asistente de Facturación lleva los cafés a clientes y gerente | | | x | | ⇒ | | | | | | 2 | | | 0.47 | | | | | |
| 19 | | | Gerente llama a vendedor para que apunte el material elegido por el cliente y medidas | x | | | ○ | | | | | | 2 | | 0.98 | | | | | | | |
| 20 | | | Gerente se despide del cliente y se retira y va hacia otro vendedor con cliente | x | | | ○ | | | | | | 1 | | 0.24 | | | | | Y repite el mismo proceso | | |
| 21 | | | Vendedor toma los apuntes recibidos por el cliente para hacer cotización y enviarla más tarde | x | | | ○ | | | | | | 5 | | 1.22 | | | | | | | |
| 22 | | | Vendedor solicita nombres y teléfono de cliente | x | | | ○ | | | | | | 3 | | 0.73 | | | | | | | |
| 23 | | | Vendedor registra datos en hoja de reporte para gerente | | x | | ○ | | | | | | | 5 | | | 1.22 | | | Reporte que deben presentar diariamente a gerente | | |
| Subtotal | | | | | | | | | | | | | 35.0 | 5.0 | 70.5 | 14.19 | 1.22 | 20.09 | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | 110.5 | | \$ 35.50 | | | | | | |
| % | | | | | | | | | | | | | | 31.67% | 4.52% | 63.80% | 39.98% | 3.43% | 56.59% | | | |
| Eficiencia en Tiempo | | | | | | | | | | | | | | 31.674% | | | | | | | | |
| Eficiencia en Costo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 39.977% | |

4.4.3.2 Observaciones del Proceso de Atención al Cliente 2

Este proceso fue levantado en observación directa, a diferencia del proceso de Atención al Cliente 1, interviene el Gerente de la empresa y se observaron las siguientes novedades:

- El proceso inicia normalmente con el ejecutivo de venta, mientras está haciendo la demostración de productos, Gerente se acerca y saluda al cliente preguntando qué es lo que necesita, y comienza él con la explicación de fortaleza del producto, ocasionando interrupción en el proceso normal del ejecutivo.
- Durante la demostración ejecutivo de venta se convierte en asistente del Gerente, es enviado por él a traer catálogos que se encuentran en su oficina (nuevos catálogos de productos), a que le de información sobre cantidades disponibles, de precios, que apunte las medidas, cantidades que solicita el cliente, ocasionando incremento en los costos de atención en el proceso (de vendedor y gerente).
- Con la finalidad de dar un mejor servicio Gerente ofrece una taza de café a los clientes, quien a su vez envía al empleado más cercano a él, en este caso normalmente lo solicita a Asistente de Facturación, quien abandona sus actividades ese momento para realizar la solicitud del gerente.
- Durante la intervención del gerente, a raíz de su amplia experiencia y conocimiento, ofrece al cliente materiales que no están disponibles en bodega, y más bien comienza a ofrecer material que está importándose o que está en proceso de compra al exterior, de ese modo pierde la venta efectiva que el ejecutivo esperaba lograr ese momento, adicional que por ser cliente atendido por gerente , se le retira esa posible venta de las comisiones del ejecutivo, lo que hace menos interesante la continuación de la venta para el ejecutivo.
- El Gerente interviene de tres a cuatro veces diarias, considerándose un desperdicio de recursos en este proceso.



TABLA N° 19
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS N° 3
GESTION DE INVENTARIO

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | J.de Distribución Ejecutivo de Ventas | | | | | | |
|--------------|------------------|--|-----|-----|-----|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|----------------------|------------------|-------|--|---------|-------|----------------------|-----------|-------------------------------------|--|
| Proceso: | | Proceso de Ventas | | | | | | | | | | Fecha | | 10-ene-07 | | | | | | |
| Subproceso: | | Gestión de Inventario | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | Volumen | 7 | | | | |
| Paso Inicial | | Necesidades de cliente | | | | | | | | | | Paso Final | | Disponibilidad de materiales | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 91.0 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 22.52 | | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | |
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | |
| 1 | | Vendedor revisa el sistema existencias de materiales solicitados por el cliente | x | | | | | <input type="checkbox"/> | | | 6 | | | 1.46 | | | Sistema | | | |
| 2 | | Vendedor solicita vía telefónica a J. de Distribución disponibilidad de producto | | | x | <input type="radio"/> | | | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | |
| 3 | | J.de Distribución tiene la línea ocupada, vendedor espera. | | | x | | | | <input type="checkbox"/> | | | | | 6 | | | 1.46 | | Hasta que se libere la extensión | |
| 4 | | J.de Distribución contesta llamada y escucha necesidades del vendedor | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 5 | | | 1.29 | | | | | | |
| 5 | | J.de Distribución revisa sus archivos | x | | | | | <input type="checkbox"/> | | | 4 | | | 1.03 | | | | | | |
| 6 | | J.de Distribución indica cantidades disponibles de producto según sus archivos | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 2 | | | 0.52 | | | | | | |
| 7 | | Cuando el vendedor solicita la cantidad menos o igual al disponible, J.de Distribución autoriza una reserva de | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 2 | | | 0.52 | | | Autorización de J.de | | | |
| 8 | | El vendedor se dirige a retirar la autorización de reserva de producto de oficina de J.de Distribución | | | x | | <input type="checkbox"/> | | | | | | | 4 | | | 0.97 | | Documento impreso y firmado por C.I | |
| 9 | | Cuando el vendedor solicita la cantidad más al disponible con una diferencia mínima, J.de Distribución indica que va a preguntar en bodega existencias físicas | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 5 | | | 1.22 | | | | | | |
| 10 | | Vendedor espera confirmación de J.de Distribución | | | x | | | | <input type="checkbox"/> | | | | | 10 | | | 2.44 | | | |
| 11 | | J.de Distribución llama vía telefónica o por radio a Jefe de Bodega y solicita requerimiento de existencia | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 4 | | | 1.03 | | | | | | |
| 12 | | Jefe de Bodega va a confirmar requerimiento, J.de Distribución espera | | | x | | | | <input type="checkbox"/> | | | | | 7 | | | 1.81 | | | |
| 13 | | Jefe de Bodega verifica existencia física | x | | | | | <input type="checkbox"/> | | | 10 | | | 2.35 | | | | | | |
| 14 | | Jefe de Bodega confirma si existe o no existe su requerimiento y reporta a J.de Distribución vía telefónica o radio | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 3 | | | 0.70 | | | | | | |
| 15 | | J.de Distribución indica disponibilidad exacta a vendedor | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 3 | | | 0.77 | | | | | | |
| 16 | | En caso de cubrir necesidad vendedor solicita autorización para reserva de producto a J.de Distribución. | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | |
| 17 | | J.de Distribución autoriza reserva de producto | x | | | | | <input type="checkbox"/> | | | 2 | | | 0.52 | | | | | | |
| 18 | | El vendedor se dirige a retirar la autorización de reserva de producto de oficina de J.de Distribución para elaborar cotización | | | x | | <input type="checkbox"/> | | | | | | | 4 | | | 0.97 | | Documento impreso y firmado por C.I | |
| 19 | | Cuando el vendedor solicita la cantidad más al disponible con una diferencia considerable, J.de Distribución indica que no existe el producto requerido en las cantidades solicitadas y si está en tránsito o no | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 3 | | | 0.77 | | | | | | |
| 20 | | Vendedor comunica a cliente disponibilidad exacta antes de elaborar la cotización al cliente | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | |
| 21 | | Vendedor solicita al cliente que decida si cambia o no el material en caso de faltantes para realizar la cotización de producto | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | Subtotal | 57.0 | 0.0 | 34.0 | 14.14 | 0.00 | 8.39 | | | |
| | | | | | | | | | | | Total | 91.0 | 0.00% | 37.36% | 62.77% | 0.00% | 37.23% | | | |
| | | | | | | | | | | | % | 62.64% | 0.00% | 37.36% | 62.77% | 0.00% | 37.23% | | | |
| | | | | | | | | | | | Eficiencia en Tiempo | 62.637% | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | Eficiencia en Costo | | | | | | 62.767% | | | |

4.4.3.3 Observaciones del Proceso Gestión de Inventarios

Este proceso es altamente importante para llevar a cabo la gestión de los ejecutivos de venta, lamentablemente la información que genera el sistema actualmente no es debidamente actualizada e informada a los ejecutivos de venta oportunamente, por lo que se presentan las siguientes observaciones:

- Demasiada dependencia de la persona responsable de la información de los inventarios en la organización (proceso mal estructurado).
- Al ser la única persona que cuenta con la información de disponibilidad de materiales, su extensión telefónica suena constantemente en su lugar de trabajo por los ejecutivos de venta, se observa que no atiende esas llamadas e incluso abandona su puesto de trabajo para realizar otras actividades (falta de atención a sus clientes)
- La información con que cuenta en sus archivos no es totalmente confiable, muchas ocasiones debe llamar a los Jefes de Bodega para confirmar existencias físicas contra su información.
- Para la entrega de información solicitada por ejecutivos de venta, existe demora en el proceso.
- En caso de que el requerimiento de disponibilidad de producto se ajuste a la solicitada, ejecutivo de venta solicita la reserva de producto a responsable del manejo del inventario, quien realiza un documento en Excel autorizando la reserva, y ejecutivo tiene que ir a su puesto a retirarla (desperdicio de recursos).
- Si el requerimiento de producto del ejecutivo es menor al disponible, el ejecutivo debe contactarse con cliente para ofrecer otra alternativa de producto antes de realizar la cotización (demora).
- Se observa que el proceso está mal estructurado, en conversación con persona de distribución, se maneja así el proceso debido a que se necesita un perfecto control del inventario, por evitar que por errores de la persona encargada de facturación o de los mismos ejecutivos de venta.



TABLA N° 20
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS N° 4
ELABORACION DE COTIZACIÓN Y SEGUIMIENTO

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | Ejecutivo de Ventas | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------|---|-----|-----|-----|---------|-----------|----------|---------|----------|---------------|-------------------------|-----|------------------------|-----|----------------|----------------------|---|---------------------------------------|--|--|--|--|
| Proceso: | | Proceso de Ventas | | | | | | | | | | Fecha | | 11-ene-07 | | | | | | | | | |
| Subproceso: | | Elaboración de Cotización y Seguimiento | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | | Volumen | | 4 | | | | | |
| Paso Inicial | | Disponibilidad de materiales | | | | | | | | | | Paso Final | | Seguimiento al cliente | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 159.0 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 52.60 | | | | | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op ○ | Tran ⇒ | In. □ | Re D | Al. ▽ | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | | | | |
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | | | | |
| 1 | | Vendedor elabora cotización en base a medidas entregadas por cliente y existencias de producto | x | | | ○ | | | | | 22 | | | 5.36 | | | | | | | | | |
| 2 | | Vendedor imprime cotización | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | El área cuenta con una sola impresora | | | | |
| 3 | | Vendedor envía a Gerente para la revisión de la cotización | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.73 | Firma de aprobación | | | | | | |
| 4 | | Vendedor espera revisión y aprobación del Gerente | x | | x | | | □ | D | | 5 | | 9 | 1.22 | | 2.19 | | Gerente está al teléfono o con personas de otros procesos | | | | | |
| 5 | | Gerente revisa la cotización | x | | x | | | □ | | | 5 | | 9 | 2.45 | | 4.41 | Gerente | El gerente está ocupado y se interrumpe el proceso | | | | | |
| 6 | | Gerente llama a vendedor a reunión para explicación de áreas, productos o planos entregados por cliente | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 2.20 | | | | | | | | | |
| 7 | | Gerente llama vía telefónica a J.de Distribución para solicitar costos de productos | | | x | ○ | | | | | | | 2 | | | 0.98 | | Gerente no posee sistema | | | | | |
| 8 | | Gerente espera respuesta | | | x | | | | D | | | | 3 | | | 1.47 | | | | | | | |
| 9 | | J. de Distribución revisa sus archivos | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.77 | | | | | | | | | |
| 10 | | J. de Distribución llama a gerente y atiende su requerimiento | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.52 | | | | | | | | | |
| 11 | | Gerente realiza cambios en precios para agregar descuento según información recibida | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 1.96 | | | | | | | | | |
| 12 | | Vendedor regresa a su puesto de trabajo para volver a realizar la cotización | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | | |
| 13 | | Vendedor modifica cotización con nuevos precios y descuento en productos | x | | | ○ | | | | | 7 | | | 1.71 | | | | | | | | | |
| 14 | | Vendedor envía a Gerente para la revisión de nueva cotización | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | | |
| 15 | | Gerente revisa la cotización | x | | x | | | □ | | | 4 | | 8 | 1.96 | | 3.92 | | El gerente está ocupado y el proceso se demora | | | | | |
| 16 | | Gerente aprueba la cotización | x | | | | | □ | | | 1 | | | 0.49 | | | Firma gerente | | | | | | |
| 17 | | Gerente envía la cotización a vendedor aprobada con asistencia de gerencia | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | | |



TABLA Nº 20
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 4 (CONTINUACIÓN)
ELABORACION DE COTIZACIÓN Y SEGUIMIENTO

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | Ejecutivo de Ventas | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------------------|---|---|-----|-----|-----|-------------------|------|-----|----|-----|-----------------------------|----------------|---------------------|---------------|----------------|-------------------------|-------------------|----------------|---|--|--|--|--|--|
| Proceso: | | Proceso de Ventas | | | | | | | | | | Fecha | | 11-ene-07 | | | | | | | | | | | |
| Subproceso: | | Elaboración de Cotización y Seguimiento | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | | Volumen | | 4 | | | | | | | |
| Paso Inicial | | Disponibilidad de materiales | | | | | Paso Final | | | | | Seguimiento al cliente | | | | | Tiempo (minutos) | | 159.0 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 52.60 | | | | | | | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | x | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | | | | | |
| 18 | | | Asistente de gerencia espera a recibir la cotización del vendedor para enviarla por fax | | | x | | | | D | | | | 2 | | | 0.49 | | | AG abandona su puesto hasta mientras | | | | | |
| 19 | | | Vendedor envía a Asistente de Gerencia la cotización con el número de fax del cliente | | | x | | ⇒ | | | | | | 2 | | | 0.49 | | | Existe un único fax para toda la sucursal, y está en recepción | | | | | |
| 20 | | | Asistente de Gerencia envía cotización por fax | x | | | ○ | | | | | | 2 | | 0.49 | | | | | | | | | | |
| 21 | | | Asistente de Gerencia devuelve cotización al vendedor enviada por fax | | | x | | ⇒ | | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | | | | |
| 22 | | | Vendedor guarda cotización en su archivo | | | x | | | | | ▽ | | | 2 | | | 0.49 | | | | | | | | |
| 23 | | | Vendedor llama a cliente para notificar el envío de la cotización cuando se trata de una venta alta | x | | | ○ | | | | | | 3 | | 0.73 | | | | | Los vendedores hacen el seguimiento únicamente cuando se trata SOLO de una venta alta | | | | | |
| 24 | | | Cliente solicita descuento adicional por tratarse de una compra fuerte, vendedor queda en devolver la llamada hasta pedir autorización al gerente | | | x | | | | D | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | | |
| 25 | | | Vendedor solicita a Gerente autorización de descuento adicional | x | | | ○ | | | | | | 2 | | 0.49 | | | | | | | | | | |
| 26 | | | Gerente revisa la cotización | x | | x | ○ | | | | | | 4 | | 1.96 | | 3.92 | | | El gerente está ocupado y el proceso se demora | | | | | |
| 27 | | | Vendedor espera en oficina de gerente respuesta | | | x | | | | D | | | | 12 | | | 2.92 | | | El gerente está ocupado y el vendedor espera | | | | | |
| 28 | | | Gerente aprueba descuento adicional | x | | | | | □ | | | | 2 | | 0.98 | | | Firma gerente | | | | | | | |
| 29 | | | Vendedor regresa a su puesto para elaborar nueva cotización incluido el nuevo descuento | | | x | | ⇒ | | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | | | | |
| 30 | | | Vendedor modifica cotización con nuevo descuento | x | | | ○ | | | | | | 6 | | 1.46 | | | | | | | | | | |
| 31 | | | Vendedor llama a cliente para confirmar recepción de nueva cotización y confirmar el pedido. | x | | | ○ | | | | | | 5 | | 1.22 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Subtotal | 82.0 | 0.0 | 77.0 | 26.45 | 0.00 | 26.15 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Total | | | | 159.0 | | | | \$ 52.60 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | % | 51.57% | 0.00% | 48.43% | 50.28% | 0.00% | 49.72% | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Eficiencia en Tiempo | 51.572% | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Eficiencia en Costo | | | | | | | 50.283% | | | | | | |

4.4.3.4 Observaciones del Proceso Elaboración de cotización y seguimiento

Este subproceso continúa después de realizar la gestión de inventario, el personal de ventas realiza las cotizaciones de los clientes, las mismas que por disposición del Gerente deben estar revisadas y aprobadas por él antes de la entrega a los clientes, con base a esta observación se encontraron las siguientes novedades:

- Existe demoras en la revisión y aprobación de las cotizaciones por parte del Gerente, debido a las múltiples ocupaciones de su cargo.
- Al revisar las cotizaciones, Gerente llama vía telefónica a persona responsable de los inventarios para que le informe de costos de los productos, él no dispone de un equipo de cómputo para que los revise él mismo en el sistema, dando como resultado mayor utilización de recursos del necesario.
- Dependiendo del cliente al que se esté realizando la cotización, gerente revisa precios y otorga porcentajes de descuento según su decisión. Se observa que no existe políticas de precios y descuentos establecidos para que el personal de ventas trabaje en base a esas disposiciones y pueda realizar la entrega de cotizaciones a cliente en el menor tiempo.
- Una vez aprobada la cotización, ejecutivo de ventas se dirige al área de recepción para solicitar a Asistente de Gerencia el envío de las cotizaciones por fax, luego las envía de nuevo a los ejecutivos de venta, cuando no ha tenido inconvenientes, los mismos que no son comunicados a los ejecutivos de venta, ocasionando demoras en el envío a los clientes.
- Los ejecutivos de venta, por la falta de orientación al cliente, no realizan el seguimiento a cada cliente, a menos que se trate de una cuenta atractiva en el monto, para beneficiarse en las comisiones por ventas.
- Se observa falta de políticas de precios, descuentos, y asignar un responsable del área comercial en representación del Gerente, para la revisión y aprobación de cotizaciones.



TABLA Nº 21
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 5
REQUISICION DE PRODUCTO

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | J. de Distribución | | | | | | |
|---------------------|------------------|--|--|------------------|-----|-----|-------|------|-----|------------|-----|---------------|-----------|--------------------|-------------|---------|-------|-------------------|-----------|--|
| Proceso: | | Proceso de Ventas | | | | | | | | | | Fecha | | 12-ene-07 | | | | | | |
| Subproceso: | | Requisiciones de Producto | | | | | | | | | | Frecuencia | | Semanal | | Volumen | | 1 | | |
| Paso Inicial | | Paso Final <th colspan="3">Tiempo (minutos)</th> <td colspan="3">685.0</td> <th colspan="3">Costo (\$)</th> <td colspan="3">\$ 275.21</td> | | Tiempo (minutos) | | | 685.0 | | | Costo (\$) | | | \$ 275.21 | | | | | | | |
| Solicitud de pedido | | Mercadería Disponible | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | x | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios |
| | | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | |
| 1 | | | Una vez confirmado el pedido con el cliente, vendedor elabora la solicitud de pedido de producto | x | | | ○ | | | | | 5 | | | 1.22 | | | | | |
| 2 | | | Vendedor envía solicitud de pedido a J. de Distribución | | | x | | ⇒ | | | | | | 4 | | | 0.97 | | | |
| 3 | | | J. de Distribución verifica si es material en stock o para importar o mixto en sistema | x | | | | | □ | | | 4 | | | 1.03 | | | | | |
| 4 | | | J. de Distribución solicita aprobación de la cotización al vendedor para asumir su responsabilidad en el pedido | | | x | ○ | | | | | | | 3 | | | 0.77 | | | |
| 5 | | | J. de Distribución espera hasta aprobación de cotización para continuar con el proceso | | | x | | | | ○ | | | | 3 | | | 0.77 | | | |
| 6 | | | Vendedor realiza aprobación de cotización de cliente | | | x | ○ | | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | |
| 7 | | | Una vez aprobado por vendedor, J. de Distribución autoriza una salida de material llamada ETR por el material en stock | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 1.03 | | | | | |
| 8 | | | J. de Distribución realiza una solicitud de pedido a Jefe de Importaciones por el material solicitado para importar | x | | | ○ | | | | | 8 | | | 2.07 | | | | | |
| 9 | | | J. de Distribución envía solicitud de importación a Jefe de Importaciones | | | x | | ⇒ | | | | | | 5 | | | 1.29 | | | |
| 10 | | | Jefe de Importaciones revisa solicitudes | x | | x | | | □ | | | 5 | | 180 | 1.44 | | 51.89 | | | Jefe de Importaciones es esposa de Gerente |
| 11 | | | Jefe de Importaciones identifica proveedor | x | | x | ○ | | | | | 10 | | 15 | 2.88 | | 4.32 | | | Existen interrupciones al proceso normal |
| 12 | | | Jefe de Importaciones solicita cotizaciones a proveedores | x | | | ○ | | | | | 10 | | | 2.88 | | | | | |
| 13 | | | Jefe de Importaciones recibe por email cotizaciones de proveedor | x | | | ○ | | | | | 12 | | | 3.46 | | | | | |
| 14 | | | Jefe de Importaciones revisa cotizaciones de proveedor | x | | | | | □ | | | 10 | | 240 | 2.88 | | 69.19 | | | Jefe de Importaciones no viene en las tardes |
| 15 | | | Jefe de Importaciones llama a reunión a Gerente y J. de Distribución | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.86 | | | | | |
| 16 | | | J. de Distribución espera en gerencia a reunión | | | x | | | | ○ | | | | 20 | | | 5.17 | | | |



TABLA Nº 21
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 5 (CONTINUACIÓN)
REQUISICION DE PRODUCTO

| | | | |
|---------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------|
| Departamento | Comercial | Responsable | J. de Distribución |
| Proceso: | Proceso de Ventas | Fecha | 12-ene-07 |
| Subproceso: | Requisiciones de Producto | Frecuencia | Semanal |
| | | Volumen | 1 |
| Paso Inicial | Paso Final | Tiempo (minutos) | 685.0 |
| Solicitud de pedido | Mercadería Disponible | Costo (\$) | \$ 275.21 |

| No. | Actual Propuesto | x □ | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op ○ | Tran ⇒ | In. □ | Re D | Al. ▽ | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | | |
|-----------------------------|---------------------|--------|---|-----|-----|-----|---------|-----------|----------|---------|----------|----------------|--------------|---------------|------------------|--------------|---------------|----------------------|-----------|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | | |
| 17 | | | Se reúnen con Gerente General, Jefe de Importaciones y J. de Distribución para revisión de cotizaciones y solicitud de pedido del material solicitado y para mantener un stock de producto y armar contenedores | x | | | ○ | | | | | 60 | | 45 | 62.19 | | 46.65 | | | Mientras están en la reunión se reciben varias interrupciones al gerente | | |
| 18 | | | Gerente General selecciona proveedor | x | | | ○ | | | | | 7 | | | 3.43 | | | | | | | |
| 19 | | | Jefe de Importaciones llama a proveedor seleccionado y confirma pedido | x | | | ○ | | | | | 8 | | | 2.31 | | | | | | | |
| 20 | | | Jefe de Importaciones recibe documentos de proveedor | x | | | | | □ | | | 5 | | | 1.44 | | | | | | | |
| 21 | | | Jefe de Importaciones solicita a Asistente de Gerencia el envío de documentos de importación al agente | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.86 | | | | | Luego pasa a Proceso de Importaciones | | |
| 22 | | | Asistente de Gerencia recibe notificación del agente de la entrega de mercaderías y notifica a Jefe de Importaciones | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | | | |
| 23 | | | Jefe de Importaciones notifica a persona de C.I la llegada de la mercadería | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 1.15 | | | | | | | |
| 24 | | | J. de Distribución comunica a Jefe de Bodega llegada de mercadería para su recepción | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.77 | | | | | | | |
| 25 | | | J. de Distribución comunica a vendedores vía email llegada del material a bodegas | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 1.03 | | | | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | | | | | 167.0 | 0.0 | 518.0 | 93.45 | 0.00 | 181.76 | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | 685.0 | | | \$ 275.21 | | | | | | | |
| % | | | | | | | | | | | | 24.38% | 0.00% | 75.62% | 33.96% | 0.00% | 66.04% | | | | | |
| Eficiencia en Tiempo | | | | | | | | | | | | 24.380% | | | | | | | | | | |
| Eficiencia en Costo | | | | | | | | | | | | 33.956% | | | | | | | | | | |

4.4.3.5 Observaciones del Proceso Requisición de producto

Después del levantamiento de este proceso se han podido detectar novedades importantes que ocasionan demoras excesivas en los subprocesos que se interrelacionan:

- Una vez elaboradas las cotizaciones a los clientes, existen materiales que se encuentran en tránsito o corresponden a nuevas compras que el departamento de importaciones debe realizar, la persona responsable de distribución e inventarios reúne todas las solicitudes de pedido generadas por los ejecutivos de venta, a su vez las clasifica de acuerdo a procedencia de productos y los envía a responsable de Importaciones, quien no revisa oportunamente esa información para iniciar el proceso de compra, ocasionando pérdida de tiempo en el proceso.
- Responsable de importaciones es encargada de convocar a una reunión para la revisión de proformas de proveedores con Gerente y responsable de inventarios, las mismas que son realizadas sin una coordinación previa con los participantes, quienes deben abandonar o interrumpir sus actividades para asistir a la reunión, adicional se atienden llamadas, provocando demoras e interrupciones durante la reunión.
- No existe el seguimiento adecuado en el control de envío de mercadería de los proveedores del exterior, ocasionando demoras en la llegada de productos a las bodegas, y en las entregas a clientes.
- Falta de información periódica sobre mercadería que se encuentra en tránsito, para entregar una información oportuna y confiable a los clientes.
- Se observa falta de organización para cumplir con las actividades del proceso adecuadamente, las decisiones se las toma muy ligeramente de acuerdo a como se va presentando el día, y existen excesivas demoras por parte de la persona responsable de importaciones.



TABLA N° 22
 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS N° 6
 FACTURACION CON SOLICITUD DE PEDIDO

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | Asistente de Facturación | | | | | |
|--------------|------------------|---|-----|-----|-----|----|------|-----|----|-----|---------------|------------------|-----|--------------------------|-----|---------|-------------------|-----------|---|
| Proceso: | | Proceso de Ventas | | | | | | | | | | Fecha | | 12-ene-07 | | | | | |
| Subproceso: | | Facturación con Solicitud de Pedido | | | | | | | | | | Frecuencia | | Semanal | | Volumen | | 4 | |
| Paso Inicial | | Disponibilidad de mercaderías en bodega | | | | | | | | | | Paso Final | | Emisión de factura | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 307.0 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 84.80 | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios |
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | |
| 1 | | Vendedor llama por telefono a cliente | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | |
| 2 | | Vendedor confirma llegada de material a bodegas y solicita el pago a cliente o anticipo de material a entregar | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | |
| 3 | | Vendedor se dirige hacia J. de Distribución y solicita autorización de salida de material | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | |
| 4 | | Persona de J. de Distribución verifica que el vendedor haya realizado la aprobación de la orden de pedido | x | | x | | | □ | | | 3 | | 4 | 0.77 | | 1.03 | Firma o rúbrica | | Mientras revisa la aprobación recibe una llamada de otro vendedor para un requerimiento |
| 5 | | Vendedor espera salida de material ETR | | | x | | | | D | | | | 4 | | | 0.97 | | | Vendedor espera que se desocupe para que termine su solicitud |
| 6 | | Si J. de Distribución observa que no está aprobado por el vendedor le regresa su solicitud | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.77 | | | |
| 7 | | Vendedor regresa a su puesto y realiza la aprobación de la cotización en el sistema | x | | x | ○ | ⇒ | | | | 2 | | 2 | 0.49 | | 0.49 | | | Vendedor regresó pero no solicitó a C.I. la aprobación de salida de material |
| 8 | | Vendedor envía a Asistente de Facturación cotización aprobada para emitir la factura | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | |
| 9 | | Asistente de Facturación verifica si tiene salida del material o ETR | x | | | | | □ | | | 3 | | | 0.73 | | | | | |
| 10 | | Si no está autorizada la salida de material regresa solicitud a vendedor | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | Falta de comunicación entre J. de Distribución y Vendedor |
| 11 | | Vendedor solicita a J. de Distribución la autorización de salida de material o ETR (entrega de material) | | | x | ○ | | | | | | | 3 | | | 0.73 | | | Proceso repetitivo |
| 12 | | Vendedor espera autorización de salida de material | | | x | | | | D | | | | 6 | | | 1.46 | | | Proceso repetitivo |
| 13 | | J. de Distribución revisa y autoriza salida de material | x | | | | | □ | | | 3 | | | 0.77 | | | No.de ETR | | |
| 14 | | J. de Distribución notifica a vendedor el número de ETR | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.52 | | | | | |
| 15 | | Vendedor solicita emisión de la factura a Asistente de Facturación nuevamente | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | |
| 16 | | Asistente de Facturación verifica si tiene salida del material o ETR | | | x | | | □ | | | | | 3 | | | 0.73 | | | Proceso repetitivo |
| 17 | | Asistente de Facturación inicia proceso de facturación de productos en el sistema, el mismo que rechaza la orden en una línea de producto | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | |
| 18 | | Asistente de facturación llama a Jefe de Sistemas solicitando corrección | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | |
| 19 | | Asistente de facturación espera respuesta | | | x | | | | D | | | | 3 | | | 0.73 | | | |



TABLA Nº 22
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 6 (CONTINUACIÓN)
FACTURACION CON SOLICITUD DE PEDIDO

| | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Departamento | Comercial | Responsable | Asistente de Facturación |
| Proceso: | Proceso de Ventas | Fecha | 12-ene-07 |
| Subproceso: | Facturación con Solicitud de Pedido | Frecuencia | Semanal |
| Paso Inicial | Paso Final | Tiempo (minutos) | 307.0 |
| Disponibilidad de mercaderías en bodega | Emisión de factura | Costo (\$) | \$ 84.80 |
| | | Volumen | 4 |

| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op ○ | Tran ⇒ | In. □ | Re D | Al. ▽ | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|-----|-----|-----|---------|-----------|--------------------------|---------|----------|----------------|--------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|----------------------|-----------|--|--|
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | |
| 20 | <input checked="" type="checkbox"/> | Jefe de sistemas verifica el problema | x | | | | | <input type="checkbox"/> | | | 3 | | | 0.75 | | | | | | |
| 21 | <input type="checkbox"/> | Jefe de sistemas llama a Asistente de facturación e indica que falta la liquidación de la importación, razón por la cual no hay stock en sistema de esa línea de producto | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.75 | | | | | | |
| 22 | <input type="checkbox"/> | Asistente de facturación solicita a J. de Distribución la tramitación del proceso de liquidación de la importación | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | C.I. no es la encargada de la importación pero es alguien que presiona ese proceso | |
| 23 | <input type="checkbox"/> | J. de Distribución solicita a Jefe de Importaciones a realizar la liquidación de importaciones para cargar al stock del sistema el inventario | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.52 | | | | | Jefe de Importaciones es esposa del gerente, entonces no revisa ese momento sino al final del día o cuando ella lo vea conveniente | |
| 24 | <input type="checkbox"/> | Jefe de Importaciones revisa documentación para liquidar las importaciones | x | | x | | | <input type="checkbox"/> | | | 15 | | 180 | 4.32 | | 51.89 | | | Jefe de Importaciones no revisa ese momento sino al final del día | |
| 25 | <input type="checkbox"/> | Jefe de Importaciones realiza la liquidación de mercaderías en el sistema | x | | | ○ | | | | | 20 | | | 5.77 | | | | | Estimando que no se equivoca en algún momento el ingreso de datos | |
| 26 | <input type="checkbox"/> | J. de Distribución revisa que los códigos y productos estén correctos para generar la factura de compra | x | | | | | <input type="checkbox"/> | | | 4 | | | 1.03 | | | | | Para evitar errores de promedio en costo de producto | |
| 27 | <input type="checkbox"/> | J. de Distribución genera la factura de compra en el sistema y comunica a Asistente de facturación que ya puede facturar | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 1.03 | | | | | | |
| 28 | <input type="checkbox"/> | Asistente de Facturación procede a la emisión de la factura | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | |
| 29 | <input type="checkbox"/> | Asistente de Facturación recoge toda la información (cotización, factura, autorizaciones) y guarda | | | x | | | | | ▽ | | | 5 | | | 1.22 | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | | | | 88.0 | 0.0 | 219.0 | 23.30 | 0.00 | 61.49 | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | 307.0 | | | \$ 84.80 | | | | | | |
| % | | | | | | | | | | | 28.66% | 0.00% | 71.34% | 27.48% | 0.00% | 72.52% | | | | |
| Eficiencia en Tiempo | | | | | | | | | | | 28.664% | | | | | | | | | |
| Eficiencia en Costo | | | | | | | | | | | 27.482% | | | | | | | | | |

4.4.3.6 Observaciones del Proceso Facturación con solicitud de pedido

En el levantamiento de este proceso se han detectado demoras debido a responsables de otras áreas, así se detallan las siguientes novedades:

- El proceso está diseñado para que responsable de facturación pueda emitir la factura del pedido únicamente después que exista la autorización de salida de material llamado ETR, éste proceso no permite el control para que el responsable de facturación realice la emisión de las facturas y pueda entregarse el material sin confirmar la cancelación.
- Asistente de facturación retrasa la emisión de la factura al cliente, y de hecho la recaudación de los valores correspondientes, por la demora en la liquidación de mercaderías que llegan a bodegas, ocasionado por el responsable de importaciones.
- Existe falta de conocimiento de procesos en el personal, Asistente de Facturación al no puede emitir la factura en el sistema, llama a responsable de sistemas, ocasionando demoras y desperdicio de recursos en el proceso.
- Al verificar la causa del problema responsable de sistemas informa a asistente de facturación que el problema es por la falta de liquidación de importación con respecto al producto solicitado, debido al temor que existe de solicitar a responsable de importaciones al tratarse de la esposa del gerente, asistente de facturación solicita a responsable de inventarios su requerimiento, y ésta a su vez, a responsable de contabilidad o lo hace directamente en la forma más sutil para que el proceso pueda continuar.
- Falta asignar un apoyo o un responsable para que realice el trabajo operativo y otras funciones de la persona de importaciones, para agilizar las actividades de los procesos con los que se interrelaciona.



TABLA Nº 23
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 7
COBRANZA

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | Asistente de Facturación y Cobranza | | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--|-----|-----|-----|----|------|-----|----|-----|---------------|------------------|---------------|-------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|-----------|---|--|--|--|--|
| Proceso: | | Proceso de ventas | | | | | | | | | | Fecha | | 12-ene-07 | | | | | | | | | |
| Subproceso: | | Cobranza | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | | Volumen | | 5 | | | | | |
| Paso Inicial | | Emisión de factura | | | | | | | | | | Paso Final | | Autorización de salida de material | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 83.0 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 20.31 | | | | | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | | | | |
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | | | | |
| 1 | | Asistente de facturación y cobranza confirma emisión de factura a vendedor | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | | | |
| 2 | | Vendedor llama a cliente para solicitar la cancelación de la factura | x | | | ○ | | | | | 5 | | | 1.22 | | | | | | | | | |
| 3 | | Vendedor recibe a cliente que regresa a cancelar su pedido | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | | | |
| 4 | | Vendedor solicita a Asistente de Facturación y cobranza la factura de cliente vía telefónica | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | | | | | |
| 5 | | Vendedor y cliente espera a Asistente de Facturación y Cobranza el envío de la(s) factura(s) | | | x | | | | D | | | | 7 | | | 1.71 | | | | | | | |
| 6 | | Asistente de facturación y cobranza envía factura (s) de cliente | | | x | | ⇒ | | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | |
| 7 | | Vendedor revisa la(s) factura(s) enviadas por Asistente de Facturación | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | | | |
| 8 | | Vendedor realiza el cobro a cliente | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | | | |
| 9 | | Vendedor realiza el recibo de cobro manual | x | | | ○ | | | | | 5 | | | 1.22 | | | | | | | | | |
| 10 | | Vendedor envía recibo de cobro manual a Asistente de Facturación y cobranza con valores cobrados y facturas | | | x | | ⇒ | | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | |
| 11 | | Vendedor y cliente esperan | | | x | | | | D | | | | 18 | | | 4.38 | | | | | | | |
| 12 | | Asistente de FyC revisa los valores enviados versus recibo de cobro manual | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | | | |
| 13 | | Asistente de FyC sella la factura con "Cancelado y fecha" | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.24 | | | | | | | | | |
| 14 | | Asistente de FyC indica en forma verbal (telefónica) a persona de Control de Inventarios que está cancelado el material y solicita orden de salida | x | | | ○ | | | | | 4 | | | 0.97 | | | | | | | | | |
| 15 | | Asistente de FyC espera orden de salida | | | x | | | | D | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | | |
| 16 | | Control de Inventarios elabora la orden de salida de material | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.77 | | | | | | | | | |
| 17 | | Control de Inventarios envía orden de salida de material a Asistente de FyC | | | x | | ⇒ | | | | | | 3 | | | 0.77 | | | | | | | |
| 18 | | Asistente de FyC envía factura sellada de "cancelado y fecha" más orden de salida de material a vendedor | | | x | | ⇒ | | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | | | |
| 19 | | Vendedor recibe documentos y entrega a cliente para el despacho de material | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | Falta de comunicación entre Control de Inventarios y Vendedor | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | | | | 42.0 | 0.0 | 41.0 | 10.28 | 0.00 | 10.03 | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | 83.0 | | | \$ 20.31 | | | | | | | | | |
| % | | | | | | | | | | | 50.60% | 0.00% | 49.40% | 50.60% | 0.00% | 49.40% | | | | | | | |
| Eficiencia en Tiempo | | | | | | | | | | | 50.60% | | | | | | | | | | | | |
| Eficiencia en Costo | | | | | | | | | | | 50.60% | | | | | | | | | | | | |

4.4.3.7 Observaciones del Proceso de Cobranza

En este proceso se observaron actividades que pueden ser mejor estructuradas para evitar costos de transporte innecesarios:

- Se debe prever con anticipación los estados de cuenta de los clientes, y emitir las facturas y valores pendientes de cobro a los clientes, con el fin de evitar demoras cuando el cliente llega al almacén.
- La elaboración del recibo de cobro es una actividad duplicada tanto por el ejecutivo de venta que realiza el recibo en un formato pre-impreso, para luego enviar a responsable de facturación y cobranza quien elabora el recibo en el sistema.
- El proceso de autorización de salida de material o ETR es generado manualmente por la persona responsable de distribución, ocasionando actividades de transporte para el retiro de la autorización y demoras en la atención al cliente.
- Las actividades de revisión, cobro, verificación de valores entregados por el cliente e ingreso, son actividades que deben responsabilizarse a una sola persona, para ayudar con el tiempo del vendedor quien debe atender a otros clientes en el almacén.



TABLA N° 24
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS N° 8
ENTREGA DE PRODUCTO

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | Jefe de Bodega | | | | | | | | | |
|--------------|---------------------|---|-----|-----|-----|----|------|-----|----|-----|---------------|------------------|-----|--|-----|---------|----------------------|-----------|--------------------------------|--|--|--|--|
| Proceso: | | Distribución | | | | | | | | | | Fecha | | 15-ene-07 | | | | | | | | | |
| Subproceso: | | Entrega de producto | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | | Volumen | | 5 | | | | | |
| Paso Inicial | | Recepción de autorizaciones de salida de material | | | | | | | | | | Paso Final | | Recepción de formulario firmado de entrega | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 157.5 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 64.72 | | | | | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | | | | |
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | | | | |
| 1 | | Persona de Control de Inventarios envía por fax en la mañana autorización de salida de material | x | | | ○ | | | | | 1 | | 2 | 0.26 | | 0.52 | Formularios impresos | | Envío por fax | | | | |
| 2 | | Persona de Control de Inventarios confirma vía telefónica recepción de autorización con Jefe de Bodega | x | | | | | □ | | | 2 | | | 0.52 | | | | | | | | | |
| 3 | | Persona de control de Inventarios espera en la línea confirmación | | | x | | | | □ | | | | 3 | | | 0.77 | | | | | | | |
| 4 | | Jefe de Bodega verifica número de autorización recibida y confirma con Persona de Control de Inventarios | x | | | | | □ | | | 1 | | | 0.23 | | | | | | | | | |
| 5 | | Jefe de Bodega revisa autorización de salida de material y las ordena por fecha de entrega y situación geográfica | x | | | | | □ | | | 2 | | | 0.47 | | | | | | | | | |
| 6 | | Si existe alguna dirección incompleta o falta teléfono de cliente, Jefe de Bodega llama por teléfono a vendedor | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.47 | | | | | | | | | |
| 7 | | Jefe de Bodega solita información completa y correcta a vendedor | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.70 | | | | | | | | | |
| 8 | | Jefe de Bodega espera confirmación de vendedor | | | x | | | | □ | | | | 4 | | | 0.94 | | | | | | | |
| 9 | | Vendedor revisa información de cliente | x | | x | | | □ | □ | | 3 | | 7 | 0.73 | | 1.71 | | | Vendedor está con otro cliente | | | | |
| 10 | | Vendedor llama a cliente para confirmar dirección exacta | x | | | ○ | | | | | 3 | | | 0.73 | | | | | | | | | |
| 11 | | Vendedor llama a Jefe de Bodega y entrega información correcta | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.49 | | | | | | | | | |
| 12 | | Jefe de Bodega corrige manualmente la información en la autorización de salida | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.23 | | | | | | | | | |
| 13 | | Jefe de Bodega ordena la autorización para su preparación | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.23 | | | | | | | | | |
| 14 | | Jefe de Bodega entrega autorización de salida de material ordenado por fecha de entrega y situación geográfica a Auxiliares de Bodega | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.23 | | | | | Documento preimpreso | | | | |
| 15 | | Auxiliares de Bodega preparan producto | x | | | ○ | | | | | 14 | | | 5.79 | | | | | Dos personas | | | | |
| 16 | | Jefe de Bodega revisa producto con autorización de salida de material | x | | | | | □ | | | 1 | | | 0.23 | | | | | | | | | |
| 17 | | Si no está correcto Jefe de Bodega ordena preparar correctamente el producto a Auxiliar de Bodega | x | | | ○ | | | | | 1.5 | | | 0.35 | | | | | | | | | |
| 18 | | Auxiliar de Bodega prepara correctamente el producto | | | x | ○ | | | | | | | 7 | | | 1.45 | | | Actividad se repite | | | | |
| 19 | | Jefe de Bodega revisa nuevamente producto con autorizaciones de salida de material | x | | | | | □ | | | 1 | | | 0.23 | | | | | | | | | |



TABLA N° 24
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS N° 8 (CONTINUACIÓN)
ENTREGA DE PRODUCTO

| Departamento | | Comercial | | | | | | | | | | Responsable | | Jefe de Bodega | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------|---|--|-----|-----|-----|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----|--|----------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------|--------------|---|--|--|
| Proceso: | | Distribución | | | | | | | | | | Fecha | | 15-ene-07 | | | | | | | | | |
| Subproceso: | | Entrega de producto | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | | Volumen | | 5 | | | | | |
| Paso Inicial | | Recepción de autorizaciones de salida de material | | | | | | | | | | Paso Final | | Recepción de formulario firmado de entrega | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 157.5 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 64.72 | | | | | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | x <input type="checkbox"/> | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op <input type="radio"/> | Tran <input type="checkbox"/> | In. <input type="checkbox"/> | Re <input type="checkbox"/> | Al. <input type="checkbox"/> | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | | | |
| | | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| 20 | | | Si está correcto Jefe de Bodega ordena embalar el producto a Auxiliar de Bodega | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 1 | | | 0.23 | | | | | | | | |
| 21 | | | Auxiliares de Bodega embalan el material | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 5 | | | 2.07 | | | | | | | | |
| 22 | | | Auxiliar de Bodega coloca número de autorización de entrega y número de cajas en producto embalado | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 1 | | | 0.21 | | | | | | | | |
| 23 | | | Jefe de Bodega organiza el recorrido de entrega de material para chofer | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 2 | | | 0.47 | | | | | | | | |
| 24 | | | Jefe de Bodega envía formularios de entrega a chofer | | | x | | <input type="checkbox"/> | | | | | | 2 | | | 0.47 | | | | | | |
| 25 | | | Chofer recibe formularios de entrega | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 1 | | | 0.22 | | | | | | | | |
| 26 | | | Jefe de Bodega, Chofer y Auxiliares de Bodega llevan las cajas de material al camión y controlan con formularios | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 9 | | | 15.13 | | | | | | | | |
| 27 | | | Chofer y auxiliar de chofer entregan la mercadería en lugares indicados por Jefe de Bodega | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 60 | | | 25.41 | | | | | | Para las entregas son el costo de chofer y ayudante | | |
| 28 | | | Chofer hace firmar formularios de Recepción de Material a cliente o persona quien recibe el producto | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 2 | | | 0.43 | | | | | | | | |
| 29 | | | Chofer entrega a Jefe de Bodega formulario de recepción de material firmado y material no entregado | | | x | | <input type="checkbox"/> | | | | | | 2 | | | 0.43 | | | | | | |
| 30 | | | Jefe de Bodega recibe material no entregado y reporta a persona de Control de Inventarios las novedades | | x | | <input type="radio"/> | | | | | 10 | | | 2.35 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Subtotal | | | 120.5 | 10.0 | 27.0 | 56.09 | 2.35 | 6.29 | | | |
| | | | | | | | | | | | | Total | | | | 157.5 | | | \$ 64.72 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | % | | | 76.51% | 6.35% | 17.14% | 86.66% | 3.62% | 9.71% | | | |
| | | | | | | | | | | | | Eficiencia en Tiempo | | | 76.508% | | | 86.664% | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Eficiencia en Costo | | | | | 86.664% | | | | | | |

4.4.3.8 Observaciones del Proceso Entrega de producto

Este proceso es uno de los que mejor están estructurados en el área comercial, sin embargo se ve afectado por las siguientes observaciones que ocasionan demoras en las actividades:

- Las órdenes de entrega de material son enviadas desde la oficina en forma manual vía fax, por el responsable de distribución cada mañana, ocasionando demoras en el inicio de preparación de pedidos para entregas de material a clientes.
- El responsable de bodega debe recibir y confirmar manualmente la llegada de las órdenes, y verificar con responsable de distribución la prioridad de entregas durante el día vía telefónica.
- Los ejecutivos de venta no realizan una buena gestión en la toma de información con respecto a dirección de entrega de productos, lo que ocasiona demoras hasta confirmar exactamente con los clientes las direcciones correctas de entrega.



TABLA Nº 25
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 9
ATENCIÓN A LLAMADAS TELEFÓNICAS

| Departamento | | Administrativo | | | | | | | | | | Responsable | | Recepcionista Asistente Administr | | | | | |
|----------------------|-------------------------------------|---|-----|-----|-----|----|------|-----|----|-----|---------------|-------------------------|-----|-----------------------------------|-----|----------------|-------------------|-----------|--|
| Proceso: | | Atención de llamadas telefónicas | | | | | | | | | | Fecha | | 15-ene-07 | | | | | |
| Subproceso: | | Reclamos | | | | | | | | | | Frecuencia | | Diario | | Volumen | | 8 | |
| Paso Inicial | | Paso Final | | | | | | | | | | Tiempo (minutos) | | 34.5 | | | | | |
| Recepción de llamada | | Cliente atendido en su requerimiento | | | | | | | | | | Costo (\$) | | \$ 8.48 | | | | | |
| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios |
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | |
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | Asistente administrativa contesta llamada telefónica y deja en espera la llamada | x | | x | ○ | | | | | 1 | | 1 | 0.24 | | 0.24 | | | Asistente está atendiendo otra llamada, existen 7 líneas telefónicas, deja en espera una para contestar otra |
| 2 | | Asistente administrativa atiende llamada telefónica | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.24 | | | | | |
| 3 | | Asistente administrativa direcciona llamada a vendedor solicitado por cliente | x | | | ○ | | | | | 0.5 | | | 0.12 | | | | | |
| 4 | | Cliente espera en la línea | | | x | | | | D | | | | 2.5 | | | 0.59 | | | Mal servicio |
| 5 | | Extensión enviada no responde llamada, llamada regresa a recepción | | | x | | ⇒ | | | | | | 1 | | | 0.24 | | | |
| 6 | | Asistente administrativa recibe llamada nuevamente pero no contesta a cliente | | | x | | | | D | | | | 1 | | | 0.24 | | | |
| 7 | | Asistente administrativa reenvía llamada de cliente | x | | | ○ | | | | | 0.5 | | | 0.12 | | | | | No atiende llamada, sólo reenvía |
| 8 | | Cliente espera en la línea | | | x | | | | D | | | | 2 | | | 0.47 | | | Mal servicio |
| 9 | | Vendedor contesta llamada de cliente | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.24 | | | | | |
| 10 | | Vendedor reconoce a cliente y escucha su inquietud | x | | | ○ | | | | | 2 | | | 0.47 | | | | | |
| 11 | | Vendedor busca la información necesaria para responder su inquietud | x | | | | | □ | | | 1.5 | | | 0.35 | | | | | |
| 12 | | Vendedor pide a cliente espere en la línea | | | x | | | | D | | | | 1.5 | | | 0.35 | | | |
| 13 | | Vendedor timbra a extensión de persona de control de inventarios y solicita información requerida por cliente | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.24 | | | | | |
| 14 | | Persona de control de inventarios, deja en espera a llamada de vendedor hasta revisar información solicitada | | | x | | | | D | | | | 0.5 | | | 0.13 | | | |
| 15 | | Persona de control de inventarios llama vía telefónica a Jefe de Bodega y pregunta requerimiento de vendedor | x | | | ○ | | | | | 1.5 | | | 0.39 | | | | | |
| 16 | | Jefe de Bodega responde inquietud si dispone de esa información | x | | | ○ | | | | | 1 | | | 0.23 | | | | | |
| 17 | | Vendedor pide a cliente que espere en la línea | | | x | | | | D | | | | 1 | | | 0.24 | | | |
| 18 | | Vendedor espera respuesta | | | x | | | | D | | | | 3 | | | 0.71 | | | |



TABLA Nº 25

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Nº 9 (CONTINUACIÓN)
ATENCIÓN A LLAMADAS TELEFÓNICAS**

| | | | |
|---------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Departamento | Administrativo | Responsable | Recepcionista Asistente Administr |
| Proceso: | Atención de llamadas telefónicas | Fecha | 15-ene-07 |
| Subproceso: | Reclamos | Frecuencia | Diario |
| | | Volumen | 8 |
| Paso Inicial | Recepción de llamada | Paso Final | Ciente atendido en su requerimiento |
| | | Tiempo (minutos) | 34.5 |
| | | Costo (\$) | \$ 8.48 |

| No. | Actual Propuesto | Descripciones | VAR | VAO | SVA | Op | Tran | In. | Re | Al. | Tiempo (min.) | | | Costos (\$) | | | Puntos de Control | Normativa | Comentarios | |
|-----------------------------|-------------------------------------|--|-----|-----|-----|-----------------------|------|--------------------------|----|-----|---------------|-------|--------|-------------|-------|--------|-------------------|-----------|-----------------------|--|
| | | | | | | | | | | | VAR | VAO | SVA | VAR | VAO | SVA | | | | |
| 19 | <input checked="" type="checkbox"/> | En caso de no disponer de la información solicitada, persona de control de inventarios llama a Jefe de Importaciones o Asistente administrativa y pregunta estado de las importaciones y fecha estimada de llegada de mercaderías a bodega | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 1 | | | 0.26 | | | | | Falta de Comunicación | |
| 20 | <input checked="" type="checkbox"/> | Jefe de importaciones revisa información requerida | x | | x | | | <input type="checkbox"/> | | | 1.5 | | 2 | 0.43 | | 0.58 | | | | |
| 21 | <input checked="" type="checkbox"/> | Jefe de Importaciones responde fecha de llegada a bodega aproximada | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 1.5 | | | 0.43 | | | | | | |
| 22 | <input checked="" type="checkbox"/> | Persona de Control de Inventarios llama a vendedor y responde a su solicitud | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 1.0 | | | 0.26 | | | | | | |
| 23 | <input checked="" type="checkbox"/> | Vendedor toma de nuevo llamada de cliente que dejó en espera | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 0.5 | | | 0.12 | | | | | | |
| 24 | <input checked="" type="checkbox"/> | Vendedor responde requerimiento o inquietud de cliente y trata de darle alguna explicación | x | | | <input type="radio"/> | | | | | 2.5 | | | 0.59 | | | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | | | | 19.0 | 0.0 | 15.5 | 4.71 | 0.00 | 3.77 | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | 34.5 | | | \$ 8.48 | | | | | | |
| % | | | | | | | | | | | 55.07% | 0.00% | 44.93% | 55.57% | 0.00% | 44.43% | | | | |
| Eficiencia en Tiempo | | | | | | | | | | | 55.072% | | | | | | | | | |
| Eficiencia en Costo | | | | | | | | | | | 55.570% | | | | | | | | | |

4.4.3.9 Observaciones al Proceso de Atención de llamadas telefónicas

Durante el levantamiento de este proceso se han observado fallencias graves que perjudican la imagen de la empresa ante el servicio que se entrega a los clientes:

- Falta de un sistema telefónico adecuado para atender a todas las llamadas telefónicas que ingresan a la empresa.
- Falta de una cultura de orientación en una buena atención a los clientes, por parte del personal responsable de recepción.
- Demoras en la contestación de la llamada del cliente en el área de ventas.
- Al direccionar las llamadas a los ejecutivos de venta directamente, mientras ellos se encuentran atendiendo otros clientes, la llamada suena sin que nadie preste atención ni le interese ayudar en las inquietudes o requerimientos de los clientes.
- Para satisfacer alguna inquietud del cliente, se debe comunicar con varias personas de la organización para entregar una respuesta al cliente, durante este tiempo el cliente espera en la línea.
- Falta de canales adecuados de comunicación sobre información de productos en tránsito.
- Falta implementar un área de servicio de posventa que sea responsable de atender las llamadas telefónicas de los clientes y atender sus requerimientos rápidamente, o tratar de solucionar sus quejas, así mismo que se encargue del seguimiento después de la venta para retener clientes frecuentes y brindar un mejor servicio.

4.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN



TERMIKON

Tabla N° 26
MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN

| N° | PROCESO ANALIZADO | TIEMPOS (MIN.) | | | | | COSTOS (DÓLARES) | | | | | FRECUENCIA | VOL. | FREC. ANUAL* | TOTAL ANUAL | |
|----|---|----------------|-----------|-------------|---------------|---------------|------------------|----------------|------------------|------------------|---------------|------------|------|--------------|----------------|----------------------|
| | | V.A.R. | V.A.O. | S.V.A. | TOTAL | EFICIENCIA | V.A.R. | V.A.O. | S.V.A. | TOTAL | EFICIENCIA | | | | TIEMPO | COSTO |
| 1 | ATENCION A CLIENTE VENDEDORES | 25 | 5 | 43 | 73 | 34.25% | \$ 6.09 | \$ 1.22 | \$ 10.47 | \$ 17.78 | 34.25% | DIARIO | 8 | 1920 | 140,160 | \$ 34,141.93 |
| 2 | ATENCIÓN A CLIENTE CON GERENTE | 35 | 5 | 70.5 | 110.5 | 31.67% | \$ 14.19 | \$ 1.22 | \$ 20.09 | \$ 35.50 | 39.98% | DIARIO | 3 | 720 | 79,560 | \$ 25,562.43 |
| 3 | GESTION DE INVENTARIO | 57 | 0 | 34 | 91 | 62.64% | \$ 14.14 | \$ 0.00 | \$ 8.39 | \$ 22.52 | 62.77% | DIARIO | 7 | 1680 | 152,880 | \$ 37,834.98 |
| 4 | ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN Y SEGUIMIENTO | 82 | 0 | 77 | 159 | 51.57% | \$ 26.45 | \$ 0.00 | \$ 26.15 | \$ 52.60 | 50.28% | DIARIO | 4 | 960 | 152,640 | \$ 50,491.35 |
| 5 | REQUISICIONES DE PRODUCTO | 167 | 0 | 518 | 685 | 24.38% | \$ 93.45 | \$ 0.00 | \$ 181.76 | \$ 275.21 | 33.96% | SEMANAL | 1 | 48 | 32,880 | \$ 13,209.96 |
| 6 | FACTURACION CON SOLICITUD DE PEDIDO | 88 | 0 | 219 | 307 | 28.66% | \$ 23.30 | \$ 0.00 | \$ 61.49 | \$ 84.80 | 27.48% | SEMANAL | 4 | 192 | 58,944 | \$ 16,280.74 |
| 7 | COBRANZA | 42 | 0 | 41 | 83 | 50.60% | \$ 10.28 | \$ 0.00 | \$ 10.03 | \$ 20.31 | 50.60% | DIARIO | 5 | 1200 | 99,600 | \$ 24,367.75 |
| 8 | ENTREGA DE PRODUCTO | 120.5 | 10 | 27 | 157.5 | 76.51% | \$ 56.09 | \$ 2.35 | \$ 6.29 | \$ 64.72 | 86.66% | DIARIO | 5 | 1200 | 189,000 | \$ 77,668.72 |
| 9 | ATENCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS (RECLAMOS) | 19 | 0 | 15.5 | 34.5 | 55.07% | \$ 4.71 | \$ 0.00 | \$ 3.77 | \$ 8.48 | 55.57% | DIARIO | 8 | 1920 | 66,240 | \$ 16,279.28 |
| | TOTAL | 635.5 | 20 | 1045 | 1700.5 | 37.37% | \$ 248.70 | \$ 4.78 | \$ 328.43 | \$ 581.91 | 42.74% | | | | 971,904 | \$ 295,837.15 |

* Frecuencia Anual : 20 días laborables al mes x 12 meses = 240 días.

| | |
|---|-------|
| 4.1 INVENTARIO DE PROCESOS POR ÁREAS: | 134 |
| 4.2 SELECCIÓN DE PROCESOS | 136 |
| 4.2.1 DISEÑO DE PREGUNTAS CLAVE | 136 |
| 4.3 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS: | 141 |
| 4.3.1 JUSTIFICACIÓN | 142 |
| 4.4 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS | 143 |
| 4.4.1. TABLAS DE COSTOS | 143 |
| 4.4.1.1 Costo de Personal | 143 |
| 4.4.1.2 Costos de Operación | 144 |
| 4.4.1.3 Costo Total | 145 |
| 4.4.1.4 Cálculo de Eficiencias | 146 |
| 4.4.2. DIAGRAMA DEL CICLO DE PROCESOS | 147 |
| 4.4.3. APLICACIÓN | 148 |
| 4.5 MATRIZ ANÁLISIS RESUMEN | 14372 |