

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL
REINGENIERIA DEL SISTEMA DE VENTAS DE LA EMPRESA
BYCACE S.A.**

**ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGIO DE MARKETING
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ÉXITO L.
T. D.A.**

ELABORADO POR:

LUIS ALFONSO LEMA CERDA

LATACUNGA-ECUADOR

2002

INTRODUCCION

Actualmente han surgido diferentes filosofías y estrategias para mejorar la eficiencia de los negocios de hoy en día. Una de éstas, es la reingeniería, que se basa en el rediseño radical de los procesos para efectuar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de las oficinas y fábricas de muchos países.

No es ningún secreto que para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, inclusive sobrevivir, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma como se dirigen las empresas. Por lo tanto, en el mundo cambiante de los negocios de hoy día nadie se puede dar el lujo de operar de igual forma a lo largo la vida útil de su establecimiento. Sería erróneo hacerlo, ya que los demás negocios pertenecientes a su competencia podrían tomar ventaja de esta gran oportunidad. Los administradores de hoy día deben conocer la salud de su empresa, esto se refiere a tener en cuenta cómo marchan sus negocios para tratar de evitar problemas operacionales que afecten a sus empresas en el futuro. Si un negocio tiene fallas internas, a pesar que estas no son notadas por los clientes, afecta la operabilidad del establecimiento, provocando disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de la empresa.

Las empresas deben plantearse la necesidad de cambio constante para así atraer a la mayor cantidad de público posible y maximizar el beneficio.

Esta investigación se encuentra distribuida en cuatro capítulos, en donde el Capítulo Uno hace referencia a la Reseña histórica de la empresa y su desarrollo hasta la actualidad.

En el capítulo Dos concierne a la base teórica que respalda esta investigación, en todos sus parámetros.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

El capítulo Tres se refiere al proceso investigativo propiamente dicho, y en donde se realiza el análisis situacional actual, las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de ventas.

El capítulo cuatro hace referencia a la solución de los problemas en los que se ha visto inmerso el Departamento de Ventas, gracias a la aplicación de la Reingeniería de Procesos.

Culminando con las conclusiones y recomendaciones a aplicarse luego de este estudio.

INDICE

TEMA	Pág.
I. GENERALIDADES	
1.1 Justificación.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Area de Operación.....	9
1.4 La empresa BYCACE S.A.....	10
1.4.1 Historia.....	10
1.4.2 Ubicación.....	16
1.4.3 Base Legal.....	18
1.4.4 Estructura Organizacional.....	19
1.4.5 Misión.....	20
1.4.6 Visión.....	20
1.4.7 Objetivos.....	21
1.4.8 Metas.....	22
1.4.9 Políticas.....	22
1.4.10 Líneas de Productos.....	23
II. MARCO TEORICO	
2.1 Organización y Métodos.....	29
2.1.1 Estructura Organizacional.....	29
2.1.2 Unidades Administrativas.....	39
2.2 Administración de Recursos.....	51
2.2.1 Optimización del Recurso Humano.....	51
2.2.2 Rotación de Personal.....	60
2.3 Sistemas de Información.....	63
2.3.1 Modelación de procesos.....	63
2.3.2 Flujo de información entre unidades administrativas.....	65
2.4 Planificación Estratégica.....	67
2.4.1 Ventajas de su aplicación.....	67
2.4.2 Desventajas de su aplicación... ..	69
2.5 Reingeniería.....	70
2.5.1 Ventajas de su aplicación.....	70
2.5.2 Desventajas de su aplicación.....	85
2.5.3 Diferencia entre Planeación estratégica y Reingeniería de Procesos.	
2.6 Mercadeo.....	88
2.6.1 ¿Qué es Venta?	88
2.6.2 Tipos de Venta.....	89
2.6.3 Formas de Negociación.....	93
2.6.4 Aptitud y motivación de la fuerza de Ventas.....	95
2.6.5 Sistema de Ventas.....	101
2.6.6 Legislación Sobre Ventas.....	108
2.7 Análisis de Datos.....	109
2.7.1 Métodos de Recolección de datos.....	109
2.7.2 Criterios para la Organización de datos.....	117
2.7.3 Tratamiento de datos.....	117
2.7.4 Análisis e interpretación de datos.....	120

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

III.	ANALISIS DEL SISTEMA DE VENTAS ACTUAL	
3.1	Antecedentes.....	123
3.2	Análisis FODA de la Empresa.....	124
3.3	Análisis FODA del Departamento de Ventas.....	125
3.4	Sistema de Ventas Actual.....	127
3.4.1.	Tipos de Ventas.....	127
IV.	REINGENIERIA DEL SISTEMA DE VENTAS	
4.1	Preparación.....	
4.1.1	Sistema de Ventas.....	
4.1.1.1.	Ventas al Detal.....	
4.1.1.2.	Ventas al Por Mayor.....	
4.1.1.3.	Ventas a organizaciones.....	
4.1.1.4.	Ventas Internacionales.....	
4.1.1.5.	Ventas al Contado.....	
4.1.1.6.	Ventas con cheques.....	
4.1.1.7.	Ventas con cheques postfechados.....	
4.1.1.8.	Ventas a crédito.....	
4.2	Identificación.....	
4.2.1	Sistema de Ventas.....	
4.2.1.1.	Ventas al Detal.....	
4.2.1.2.	Ventas al Por Mayor.....	
4.2.1.3.	Ventas a organizaciones.....	
4.2.1.4.	Ventas Internacionales.....	
4.2.1.5.	Ventas al Contado.....	
4.2.1.6.	Ventas con cheques.....	
4.2.1.7.	Ventas con cheques postfechados.....	
4.2.1.8.	Ventas a crédito.....	
4.3	Visión.....	
4.3.1	Sistema de Ventas.....	
4.3.1.1.	Ventas al Detal.....	
4.3.1.2.	Ventas al Por Mayor.....	
4.3.1.3.	Ventas a organizaciones.....	
4.3.1.4.	Ventas Internacionales.....	
4.3.1.5.	Ventas al Contado.....	
4.3.1.6.	Ventas con cheques.....	
4.3.1.7.	Ventas con cheques postfechados.....	
4.3.1.8.	Ventas a crédito.....	
4.4	Diseño.....	
4.4.1.	Técnico.....	
4.4.1.1	Sistema de Ventas.....	
4.4.2.	Social.....	
4.4.2.1	Sistema de Ventas.....	
4.5	Estudio de Transformación.....	
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	BILBIOGRAFIA	
	ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

TEMA	Pág.
I. GENERALIDADES	
1.1 Principales Distribuciones y Representaciones.....	13
1.2 Socios Accionistas de BYCACE S.A.....	18
1.3 Oficinas del grupo BYCACE S.A.....	19
1.4 Líneas de Productos.....	23
II. MARCO TEORICO	
2.1 Organización y Métodos.....	29
III. ANALISIS DEL SISTEMA DE VENTAS ACTUAL	
3.1 Análisis FODA de la empresa.....	124
3.2 Análisis FODA del Departamento de Ventas.....	125
3.3 Movimientos Promedio al Detal.....	128
3.4 Movimientos Promedio al Por Mayor.....	131
3.5 Movimientos Promedio a Organizaciones.....	134
IV. REINGENIERIA DEL SISTEMA DE VENTAS	

INDICE DE ANEXOS

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 JUSTIFICACION.

La empresa BYCACE, es una Sociedad Anónima, dedicada a la Comercialización de Materiales de Construcción, Sistemas de Agua Potable, Lubricantes y Aceites.

La empresa tiene un alcance nacional e internacional, denotándose sus sucursales en el Ecuador ubicadas en Latacunga, Quito, Guayaquil como fuera de él, en Venezuela y Estados Unidos;

Además BYCACE S.A., conforma otras sociedades en otras ciudades de nuestro país, como en Ambato y Cuenca

La empresa al desarrollarse en el ámbito comercial, su parte trascendental es el área de Ventas, por lo que se requiere lograr mayor productividad en el desarrollo de los distintos procesos a realizarse en el área en mención.

Todas las oportunidades que ofrece el mercado requieren de una cuidadosa exploración, de acuerdo a la naturaleza del cliente podemos englobar políticas de atención, lo que nos permita satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes y contribuir a la solución de sus problemas en el ámbito cubre la empresa.

El no contar con procesos definidos en la atención a clientes especiales, ha repercutido en la proliferación del mismo hacia la competencia, insatisfacción por el trato recibido y principalmente el comercializar el mismo producto hacia el mismo cliente pero con diferentes ventajas en cada una de sus adquisiciones, bien sea por el factor precio o por la oferta de productos complementarios al bien principal motivo de su visita.

La falta de opciones al momento de la compra también a repercutido en la reducción del tamaño de clientes de la empresa por lo que nos hemos visto obligados a tomar en consideración los procesos del área de ventas de manera emergente.

Este proyecto permitirá redefinir los procesos a ejecutarse en el área de Ventas, en cualquiera de las líneas de productos que maneja la empresa, la investigación permitirá lograr un estándar en torno a la atención al cliente encaminando todas nuestras actividades hacia el logro de su satisfacción.

La falta de cultura organizacional en el departamento objeto de estudio, el enfoque de este estudio es reorganizar y estandarizar todos los procesos relevantes, y en base a esto los beneficios serán evidentes al recuperar la parte del mercado que se encuentra desatendida.

Uno de los aportes de esta investigación será el diseño de un Presupuesto de Ventas por cada sucursal, de manera que pueda ser medible su eficiencia y el por qué de su existencia.

1.2 OBJETIVOS

GENERAL

- Realizar la Reingeniería de Procesos del Sistema de Ventas de la empresa BYCACE S.A., para mejorar la atención al cliente en cada uno de los segmentos que forman parte del mercado potencial, la misma que se realizará en un plazo de seis meses

ESPECIFICOS

- Conocer la empresa, su historia, razón de ser, proyección, organización, realidad administrativa, y sus procesos.
- Dotar del respaldo teórico necesario para lograr la reingeniería del Sistema de Ventas.

- Conocer y evaluar la situación actual de la empresa y definir posibles soluciones.
- Diseñar la reingeniería de procesos del Sistema de Ventas de la empresa BYCACE S.A.

1.3 AREA DE OPERACION.

Al ser la empresa una organización con fines comerciales, el área que requiere un análisis profundo y urgente es el Departamento de Ventas, dado que este es el ente generador de la empresa

La atención al cliente no posee un procedimiento establecido respaldado en la iniciativa de los empleados y su gran diversidad de clientes, ha hecho que la organización del Departamento de Ventas sea ineficiente, por lo que se hace necesaria la reingeniería de procesos, que nos permitirá en un futuro ser más eficientes y sobre todo dar un trato personalizado y distintivo a cada uno de los sectores a los cuales la empresa tiene el agrado de atender.

En un futuro los procesos organizados, estandarizados, implementados y evaluados en el Departamento de Ventas de la oficina matriz, serán implementados en cada una de las sucursales de la empresa, mencionadas anteriormente.

El Departamento de Ventas de BYCACE actualmente sufre una desorganización ya que surgen varios inconvenientes cuando existe duplicidad en la visita a un cliente, y de igual manera existen clientes sin que hayan sido visitados.

Al existir duplicidad en la visita a clientes, repercute en una incongruencia de precios ya que cada agente de ventas atiende con diferentes opciones, creándose un ambiente de zozobra, tanto entre los vendedores como en el cliente mismo.

El punto crucial en esta parte del estudio es la delimitación de funciones del Supervisor de Ventas, ya que estará a su cargo la zonificación del mercado y la asignación de responsables.

De igual manera, será responsable de la capacitación al personal en las 14 líneas de productos que maneja la empresa, lo que permitirá a un cliente ser atendido por un solo vendedor.

La imagen de la empresa se ha visto disminuida dado que no existe una coordinación real entre todo el Departamento de Comercialización y adicionalmente con el Departamento de Bodegas y Transportes, dado que algunas cosas de las que se ofertan, de acuerdo a pedidos particulares no cubre la existencia de almacén y por tanto el momento de reposición se alarga, dando como consecuencia que la entrega se retarde, con las debidas molestias del caso.

1.4 LA EMPRESA

1.4.1 Historia.

La empresa BYRON CARDENAS CERDA "BYCACE S.A.", nació el 4 de marzo de 1984, conformada por dos socios y con un capital social de S/. 20'000.000,=, según la ley de Compañías vigente a la fecha de su creación, contaba con un solo local, ubicado en la ciudad de Latacunga en la Av. 5 de Junio 53-27 y Av. Eloy Alfaro, local que se mantiene hasta la actualidad y que hoy se ha convertido en el centro de operaciones de toda la empresa, desde sus inicios, la empresa estuvo dedicada al giro de negocio Ferretería y Acabados para la construcción, con una masa laboral de 4 personas.

Con el pasar de los años la empresa fue creciendo, creando nuevas sucursales y líneas de negocio, tanto en la ciudad de Latacunga como fuera de ella, pero por razones diversas y ajenas a la voluntad de los propietarios, tuvieron que cerrar sus puertas.

Estas sucursales fueron:

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- Bycace – Electrodomésticos.
- La Ferretería
- Ferretería Vargas
- Bycace Espectáculos.

La sucursal Bycace – Electrodomésticos, nace el 16 de Mayo de 1992, dedicada única y exclusivamente a la línea de electrodomésticos, con distribuciones de productos ECASA, SONY entre otras, y en donde ciertas negociaciones de gestión de ventas al por mayor hacia distintos puntos de nuestro país incrementaron la cartera de cuentas por cobrar que con el tiempo se convertirían en cuentas incobrables, lo que repercutió en su futuro cierre el 23 de febrero de 1996.

La sucursal “La Ferretería”, nace el 1 de Junio de 1994, ubicada en la ciudad de Latacunga, en la Av. 5 de Junio, frente al mercado cerrado, con dos miembros en calidad de empleados, el primero como administrador y el segundo en calidad de vendedor – despachador, las líneas a manejarse en esta sucursal fueron:

1. Artículos de ferretería
2. Electrodomésticos

Poniéndose en evidencia una falta de control desde la Matriz de la empresa hacia esta sucursal, se comenzaron a producir pérdidas en los ejercicios contables, razón que repercutió en la suspensión y posteriormente clausura definitiva de esta sucursal el día 31 de Marzo de 1995.

En lo concerniente a la sucursal Ferretería Vargas, ubicada en la ciudad de Quito, en la Calle Vargas tras el Banco Central de Ecuador, fue creada el 6 de Abril de 1997, con un personal de dos miembros: Una cajera y un Administrador, lastimosamente esta sucursal fue objeto de un asalto y robo de una gran parte de los productos listos para su comercialización cuantificados

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

en varios millones de sucres, lo que repercutió en la liquidación de los materiales restantes y su posterior venta, el 23 de agosto de 1998.

Otra de las líneas que formaba parte de la empresa BYCACE S.A., era la denominada BYCACE Espectáculos, la cual manejaba todo lo concerniente a las presentaciones musicales, tanto nacionales como internacionales, esta división fue creada el 25 de mayo de 1997, arrancando con un espectáculo de carácter Internacional, con la presentación de los grupos Salsa Kids (Puerto Rico) y Joe Luciano (Brasil), espectáculo presentado el 10 de Junio del mismo año en la Plaza de toros San Isidro Labrador en la ciudad de Latacunga, luego de esto se presentaron varios conciertos en Latacunga, Ambato y Santo Domingo de los Colorados, en donde se destacó la presencia de artistas de la talla de Alci Acosta, Proyecto Uno, Salserín y una gran gala de artistas nacionales como Silvana, Tercer Mundo entre otros, luego de la presentación del grupo Salserín (Venezuela) en Marzo de 1998, y al no obtenerse los resultados esperados se decidió suspender esta línea de la empresa.

A través de los años y dadas las experiencias con las sucursales, la empresa decidió incrementar sus líneas de productos para lograr ubicarse en el sitio que se encuentra hoy, así pues la empresa goza con distribuciones trascendentales dentro de los materiales que expende, las grandes empresas que han confiado en la capacidad de distribución de BYCACE S.A., son:

Cuadro 1.1. Principales Distribuciones y Representaciones

EMPRESA	PRODUCTOS
Acerías del Ecuador	Varilla para la construcción
Aceropaxi	Tuberías y perfiles
Hepresa	Clavos, Alambres y Mallas
Ecuacerámica	Cerámicas, acabados para la construcción
Cerámica Rialto	Cerámicas, acabados para la construcción

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Kerámicos	Cerámicas, acabados para la construcción
Italpisos	Cerámicas, acabados para la construcción
Sika Ecuatoriana	Impermeabilizantes, Acelerantes para la construcción
Almacenes Juan El Juri	Ferretería, motocicletas, bicicletas
Cementos Chimborazo	Cemento gris para la construcción
Cementos Selva Alegre	Cemento gris para la construcción
Plastigama	Tuberías para agua potable
Novinternacional (Brasil)	Duchas Eléctricas Corona
Cementos del Nare (Colombia)	Cemento Blanco
Petróleos de Venezuela (PDV) (Venezuela)	Lubricantes para vehículos y maquinarias.
Venezuela Oil Corporation(VENOCO) Venezuela	Grasa lubricantes para vehículos y maquinarias
Cecal	Carbonatos y aditivos
Adheplast	Pegamentos y accesorios plásticos
Plastivac	Gabinetes de Baño
Cablec	Cables y conductores eléctricos
Pintec	Pinturas Pintuco, en todas sus líneas
Indualca	Pinturas en todas sus líneas
Fanapisa	Pinturas Sherwin Williams,

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Tubasec	Techos Eurolit, Eurotanques, Tubería de Cemento.
Proceplast	Tuberías para agua
Holviplas	Tuberías para desagüe
Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda	Fuente: Archivos BYCACE S.A.

Todo esto en lo que concierne a la línea de ferretería, además se mantienen las distribuciones en pro de conseguir la reapertura de la línea de electrodomésticos, que se mantenía hasta algunos años atrás, en esta línea se distribuye productos de las siguientes marcas: Durex, Ecasa, El Juri Hitachi, White Westing House.

La empresa también se destacó en la exportación de productos minerales, tales como la piedra pómez, con una variedad de presentaciones, a través de la gestión empresarial, el producto llegaba a países como Colombia, Venezuela y Panamá.

La empresa BYCACE también se destacó en la división de Ventas al Por Mayor, atendiendo varias zonas con los productos de distribución tanto regional como nacional, así pues se segmentó al mercado nacional en 5 zonas:

- Ecuador Norte (Pichincha, Imbabura y Carchi),
- Ecuador Capital (Quito),
- Ecuador Centro 1 (Cotopaxi),
- Ecuador Centro 2 (Tungurahua, Chimborazo, Bolívar),
- Ecuador Costa (Esmeraldas, Manabí); y,
- Ecuador Oriente (Sucumbios, Napo, Pastaza, Morona Santiago);

Dada la falta de organización en el departamento de ventas y de coordinación con el área de Bodegas y Transportes, y con el área de Cartera, ahora la división se mantiene atendiendo a un segmento menor del mercado

Desde el año de 1998 la empresa comenzó su gestión en torno al cumplimiento de uno de los objetivos planteados por este año, a través de la importación directa de productos, en un inicio se optó por los productos del mismo giro del negocio, tales como Cementos del Nare, Electrodo West Arco, Cerraduras Yale, todos estos productos de procedencia Colombiana.

Otro de los países con el cual se mantienen negociaciones es Brasil, se transaron Duchas Eléctricas Corona.

Del Perú se han importado conductores eléctricos negociándose, en la línea de cables para uso doméstico.

Una de las nuevas líneas en la cual la empresa está incursionando, la conforman los Repuestos Automotrices, a través de la cual se han realizado varias importaciones de distintas partes del mundo, los países con los cuales se ha mantenido relaciones comerciales son: Alemania, Estados Unidos, Taiwan, China, Japón.

Otra línea reciente es la de Lubricantes y Aceites, en la cual se ha realizado importaciones de Venezuela, las empresas con las cuales se han sostenido transacciones comerciales son Petróleos de Venezuela (PDV) S.A. y Venezuela Oil Corporation (Venoco) y en Estados Unidos con Fermogull, Trader International, entre otras.

1.4.2 Ubicación.

La empresa BYRON CARDENAS CERDA "BYCACE S.A.", está ubicada en el Ecuador y cuya matriz está en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, la ubicación geográfica es en el centro del país, lo que le permite atender a toda esta zona, en donde gracias a sus sucursales y representaciones puede atender al resto del país.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Creemos que la ubicación es estratégica ya que estamos cerca de nuestros clientes y a la vez cerca de nuestros proveedores gracias al tráfico diario de empresas de transporte que permite mantenernos comunicados.

La oficina matriz se encuentra en Latacunga, y la empresa mantiene varias sucursales al rededor de todo el país y en algunos países con los cuales se están manteniendo relaciones comerciales,

ECUADOR:

1. LATACUNGA – Av. 5 de Junio 53-44 y Av. Eloy Alfaro.
Telf. 593 – 3 – 811 011 Fax. 593 – 3 – 812 783
2. LATACUNGA – Av. Marco Aurelio Subía y Gral. Montero.
Telf. 593 – 3 – 809 254
3. QUITO – Av. Orellana 17-71 y Av. 10 de Agosto.
Telf. 593 – 2 –2902000 Fax. 593 – 2 – 2541734
4. GUAYAQUIL – Av. Juan Tanca Marengo frente al Colegio Americano

VENEZUELA:

1. **CARACAS** – Av. Francisco de Miranda, Plz. Altamira. Edif. Adriática, Suite 41
Telf. 58 – 2 –3258833 Fax. 58 – 2 – 3652845

ESTADOS UNIDOS:

1. MIAMI BEACH FLORIDA – 80South Sohre Drive apart 408 A - 3341

Además BYCACE S.A., conforma varias sociedades en otras ciudades de nuestro país:

1. AMBATO – SOLO AGUA – Av. Atahualpa 84-18 diagonal A Gasolinera Ballesteros #1, Telefax. 593 – 3 – 846547,
2. CUENCA – GYCEM – Av. Gral. Villamil 25-79 Sector El Tablón.

Dado que la empresa mantiene servicio de transporte propio entre sus sucursales, no existe una debida coordinación en cada viaje y por lo tanto son subutilizados los recursos.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Dado que nuestra provincia es netamente agrícola, se han promocionado los sistemas de riego, de aspersión servicios de agua en general, en algunos casos ya se ha tenido la acogida necesaria, pero la falta de capacitación a ciertos vendedores a repercutido en que no se dé un servicio completo a los clientes.

1.4.3 BASE LEGAL.

La empresa BYRON CARDENAS CERDA “BYCACE S.A.”, es una sociedad anónima, conformada por dos socios.

Los socios que conforman esta sociedad, con su respectiva participación son:

Cuadro 1.2 Socios Accionistas de BYCACE S.A.

Socio	Participación
Dr. Byron Cárdenas Cerda	95%
Ing. Luis Lema Cerda	5%
Total	100%

Fuente: Archivos BYCACE S.A.

La empresa se encuentra dirigida por el Dr. Byron Cárdenas Cerda en calidad de Gerente General, y desempeñándose en el cargo de Presidente se encuentra el Ing. Luis Lema Cerda, la empresa tiene un número de 200 acciones de 4ç cada una.

Para todos los fines legales, la empresa BYCACE se encuentra domiciliada en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi y tiene relación laboral con 58 personas.

La empresa fue inscrita en el registro mercantil del cantón Latacunga con la partida # 97 a fojas 83 a 89 vuelta, de fecha 19 de octubre de 1999, y de igual manera inscritos los nombramientos tanto de Presidente como de Gerente

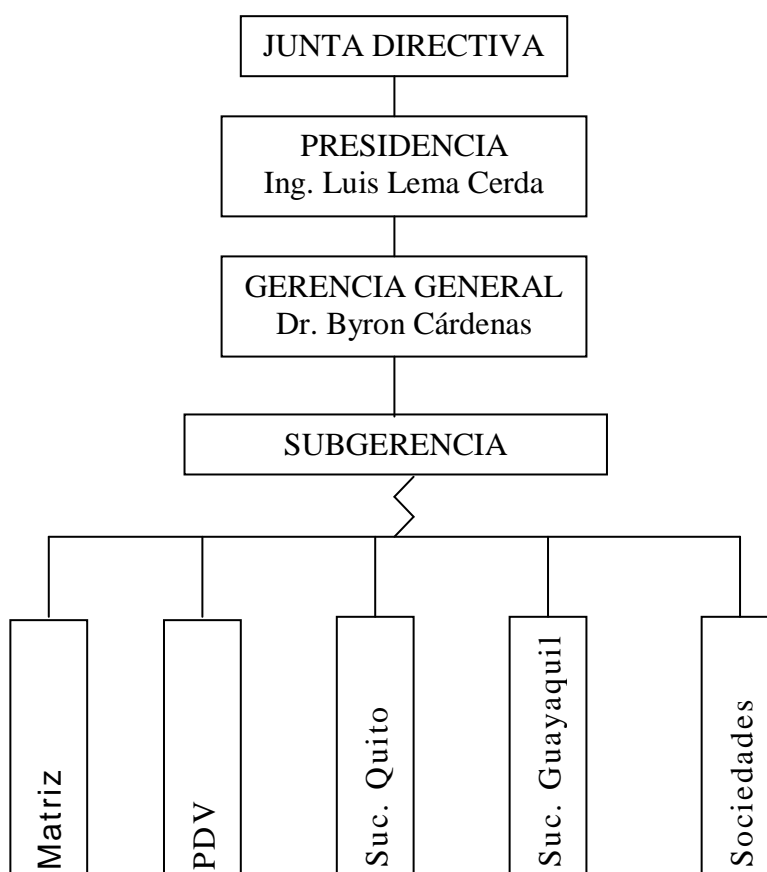
REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

General. Además bajo resolución de la Superintendencia de Compañías 099.1.1.100780, con fecha 31 de mayo de 1999.

En sí, y de acuerdo a la legislación ecuatoriana según su Ley de Compañías, la compañía anónima BYCACE S.A. se encuentra respaldada por su capital dividido en acciones negociables y se encuentra constituida mediante Escritura Pública y que previo al mandato de la Superintendencia de Compañías fue inscrita en el Registro mercantil con el número expuesto anteriormente, y en donde se respeta la normativa para los contratos de fundación.

1.4.4 Estructura Organizacional.

El organigrama estructural de la empresa se encuentra dado de la siguiente manera:



Organigrama 1.1: Oficinas del grupo BYCACE

Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda – **Fuente:** BYCACE S.A.

Por lo tanto la empresa en todas sus sucursales mantiene un gerente operativo encargado del buen manejo de la sucursal y del cumplimiento para el cual fue creada la sucursal.

1.4.5 Misión

Somos una empresa comercializadora de materiales para la construcción, repuestos automotrices, aceites, lubricantes y afines, líder en la región central del Ecuador, promotor permanente para el mejoramiento continuo de los productos y servicios, que satisfagan las expectativas de los clientes, y, constante generador de oportunidades de negocios en el marco de la Globalización.

1.4.6 Visión

En el 2005, formaremos el grupo económico líder en comercialización y servicios con tecnología de punta, atención personalizada, enmarcándose en una red de Calidad Total, con una organización participativa basada en gente excelente y apoyada en procesos ágiles y flexibles, con lineamientos claros y conocidos, en un ambiente de trabajo confortable dentro de un entorno abierto y competitivo.

1.4.7 Objetivos

General

Proponer un plan general de comercialización a corto y largo plazo, que permita a la empresa competir y enfrentar la demanda fluctuante.

Específicos

Establecer estrategias administrativas que le permitan a la empresa competir en el mercado durante el (los) año(s) siguiente(s) para expresar en términos monetarios el volumen de ventas de la empresa.

Establecer un programa general de órdenes de compra o pedidos de productos necesarios en el mercado ecuatoriano para su respectiva importación, comercialización y distribución.

Organizar el departamento de ventas y sus dependencias, y, a la vez optimizar las relaciones interdepartamentales desde y hacia el departamento.

1.4.8 Metas

Las metas del Departamento de ventas para el año 2002, son:

- Superar las ventas del ejercicio 2001
- Dar mayor posicionamiento al nombre de la empresa y su prestigio.
- Poner énfasis en líneas nuevas, principalmente Tubería de Agua potable, regadío y sus respectivos accesorios.
- Revisar los índices de rotación de inventarios y promover promociones y descuentos en productos de baja rotación.
- Aprovechar de mejor manera la infraestructura empresarial y hacer efectiva la relación entre sucursales al servir a un mismo cliente.
- Definir y segmentar el mercado meta para este año y su tratamiento.

1.4.9 Políticas

Las políticas del Departamento de Ventas son:

- Emitir el flujo de información respetando la estructura de la división.
- La atención al cliente final debe ser vista desde el punto de un asesor de ventas.
- Las muestras deben ser correctamente expuestas en las perchas para su oferta, más no dejarlas sobre mostradores u otros productos.
- Las facturas de proveedores deben ser responsablemente custodiadas y fuera del alcance de clientes potenciales.
- Los clientes especiales (principalmente instituciones gubernamentales y no gubernamentales) deberán ser atendidas con cotización o proforma, factura y nota de entrega; y, según el acuerdo con el cliente

la entrega se realizará en las bodegas de la empresa, de la institución o del proyecto si este fuere el caso.

1.4.10 Líneas de Productos

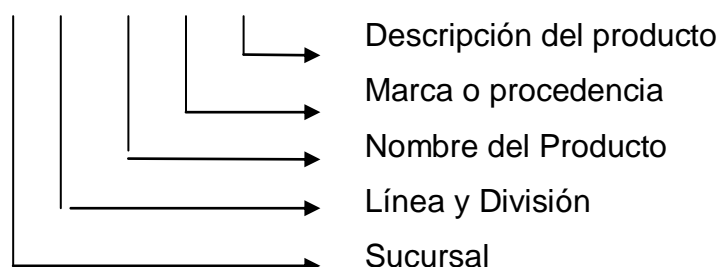
La empresa BYCACE S.A., tiene muy variadas líneas de productos en lo concerniente a productos de ferretería, además de las nuevas líneas innovadoras encaminadas hacia otra clase de mercado.

La codificación de las líneas de productos se basa en una serie alfanumérica de nueve caracteres conformada de la siguiente manera

- Un dígito numérico identifica la sucursal.
- El segundo grupo representa la línea y su respectiva división, conformada por dos caracteres alfabéticos, respectivamente. Por ejemplo AA.
- El tercer grupo corresponde al nombre de producto y está conformado por tres dígitos numéricos. Por ejemplo 030.
- El cuarto grupo lo conforma tres dígitos y estos corresponden a la marca o procedencia del producto. Por ejemplo 225
- El quinto y último grupo corresponde a la descripción individual de cada producto. Por ejemplo 178.

Describiéndose por completo el producto de la siguiente manera:

1 AA 030 225 178=Cenefa Kerámicos Pared Prisma Blanco 8x25



Las líneas de Productos se detallan a continuación en función de la codificación antes mencionada:

Cuadro 1.3 Líneas de Productos

- A. ACABADOS PISOS Y PAREDES
 - AA. Cenefas y listelos cerámicos
 - AB. Decorados en cerámicas
 - AC. Cerámicas para pisos y paredes
 - AD. Pisos de vinilo
 - AE. Cerámicas Gres y Discontinuados

- B. ARTICULOS CAUCHO Y PLASTICO
 - BA. Cabos, piolas plásticas, de nylon, de yute algodón, etc.
 - BB. Mangueras de todo tipo agua, gas oxígeno
 - BC. Barrederas, alfombras de baño, filos de gradas
 - BD. Plásticos de construcción, Natural, Reprocesado.

- C. CEMENTOS Y ADITIVOS
 - CA. Pegamentos, Cola blanca, Cemento de Contacto, pegatubo, masilla corrida Resinas, etc.
 - CB. Cemento Gris, Blanco, Pigmentos, Litopón, Albalux, Carbonato de Calcio, Cementina, Porcelana.
 - CC. Aditivos para hormigón, diluyentes para pintura, limpiadores, selladores
 - CD. Preservantes para madera (Barniz, Caústico, Maderol, Merulex)
 - CE. Aceites y Lubricantes

- D. FERRETERIA
 - DA. Productos de Sujeción (Abrazaderas, Arandelas, cáncamos, clavos, pernos, aldabas, bisagras, picaportes)
 - DB. Cintas de Embalaje, masking, scotch, teflón
 - DC. Electrodo, Solda en Varilla, Pasta
 - DD. Agarraderas, tiraderas, botones de cajón, rieles de cajón, ganchos adhesivos.
 - DE. Seguridad Industrial (Casco, gafas, botas, guantes)

- DF. Productos de uso y mantenimiento doméstico (Gas de protección, bacerola, lustres, ceras, polwax, insecticidas)
- DG. Calefones Campanas extractoras de olor
- DH. Bombas, motores y equipo industrial
- DI. Accesorios de seguridad (candados, cerraduras)
- DJ. Artículos de Sujeción Acero, Cadena, Cable, Tensores, guardacabos, grilletes.
- DK. Productos de caza y pesca (Carabinas, Cartuchos, nylon para pescar)
- DL. Tacos fisher, regatones, empaques pvc, capuchones, rejillas, trampas de piso
- DM. Herramientas de corte y perforación (Brocas, discos de corte, arcos de sierra)
- DN. Herramientas de terminación (Champadoras, Bailejos, lianas, lijas, discos de desbaste)
- DO. Herramientas de medición y trazado (Cintas métricas, flexómetros, escuadras, niveles, romanillas)
- DP. Herramientas Agrícolas y de Construcción (Zapapicos, azadones, rastrillos, escobillas, carretillas)
- DQ. Herramientas de Sujeción y apriete (llave mixta, pico, desarmadores, entenallas, playos de presión, prensa)
- DR. Herramientas de Golpe. (Martillos, formones, puntas, pata de cabra)
- DS. Poleas y rodamientos, ruedas industriales, garruchas
- E. Sanitarios y accesorios
 - EA. Juegos de Sanitarios Completos
 - EB. Accesorios de baño por piezas, solo loza
 - EC. Sanitarios por piezas, (Inodoro, Lavamanos), incluido accesorios.
 - ED. Repuestos para sanitarios, herrajes
 - EE. Accesorios para baño loza, metálico, plástico
 - EF. Fregaderos de Cocina y Pocetas
 - EG. Tinas y Tinetas de baño

F. GRIFERIAS

- FA. Griferías de uso residencial
- FB. Juegos Angulares y mangueras de conexión.
- FC. Sifones y desagües, juegos y por piezas
- FD. Empaques reductores.

G. HIERRO, ALMABRES Y MALLAS

- GA. Alambres Galvanizados y Recocidos
- GB. Alambre de púas
- GC. Mallas Armex, cerramiento, 32zn, Nervometal.
- GD. Varilla para construcción A/S, trefilada y lisa.
- GE. Vigas, viguetas y columnas
- GF. Hojas de recubrimiento, Techos (Zinc, zincal, eurolit, eternit, ardex, galvalume)

H. MATERIAL ELECTRICO

- HA. Boquillas, placas, tacos toma corrientes, enchufe.
- HB. Breakers, bases y tableros / cajas térmicas
- HC. Lámparas, linternas, pilas, focos y demás luminarias.
- HD. Cables eléctricos y extensiones Doltrex
- HE. Tubos conduit y accesorios
- HF. Equipo eléctrico, termostatos, porteros eléctricos.

I. MATERIAL AGUA POTABLE

- IA. Accesorios HG
- IB. Accesorios de PVC roscable.
- IC. Accesorios y tuberías IPS, p/agua caliente
- ID. Accesorios para tubería de presión
- IE. Accesorios soldables para presión.
- IF. Accesorios desagüe normal
- IG. Reservorios, tanques, tachos.
- IH. Accesorios en Hierro fundido

- II. Llaves de grifo, válvulas compuertas, griferías, radares
 - IJ. Tubería para desagüe, roscable y presión
 - IK. Aspersores y sistemas de riego.
- J. ACCESORIOS PARA INVERNADEROS
- JA. Plásticos para invernadero
 - JB. Producto y complementos, cintas de invernadero, grapas, máquinas engrapadoras.
 - JC. Sarán y productos de cubrimiento.
- K. PERFILERIA
- KA. Angulos
 - KB. Barcos
 - KC. Canales
 - KD. Carpinterías metálica
 - KE. Correas G, Canal U
 - KF. Perfil Angulo, Perfil T
 - KG. Platinas
 - KH. Tee.
 - KI. Tuberías Fría Redonda, cuadrada
 - KJ. Tuberías Caliente Redonda, cuadrada
 - KK. Varillas tipos estrella.
- L. PINTURA Y ACCESORIOS
- LA. Pintura látex
 - LB. Pinturas para techos
 - LC. Pintura esmalte
 - LD. Pintura anticorrosiva
 - LE. Brochas
 - LF. Rodillos
 - LG. Pintura de Remate
 - LH. Pinceles y artículos de uso artesanal

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- LI. Pinturas en spray (Mate, Brillante, fosforescente)
- M. LUBRICANTE, ACEITE, REPUESTOS AUTOMOTRICES
 - MA. Lubricantes de motor y transmisión
 - MB. Grasas
 - MC. Filtros (Aceite, aire y combustible)

- N. PUBLICIDAD
 - NA. Bolígrafos y encendedores
 - NB. Gorras

Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda

Fuente: Dpto. de Sistemas – BYCACE S.A.

Como se puede apreciar las líneas de productos con las cuales cuenta la empresa son muy variadas, enfocadas hacia distintos segmentos de mercado y con formas de comercialización igualmente diferenciadas, por esto no se pueden definir las políticas de ventas tomando como única base el producto, sino más bien se deben tomar en cuenta todos los factores ambientales de la empresa, tanto el interno como el externo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ORGANIZACION Y MÉTODOS

2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Organización.

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin, que fue previamente definido por medio de la planeación. *“Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común”*¹

La organización es un producto humano y, como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible: es decir, es susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido.

Organización sería pues, no sólo el qué, y el quién, sino también el cómo y el cuándo, así para Pfiffner en su definición *“Organizar es el conjunto de procedimientos mediante los cuales un gran número de personas demasiadas para que pueda existir entre ellas un contacto directo, dedicadas a una serie muy variada de tareas, se relacionan entre sí para establecer y alcanzar consciente y sistemáticamente, determinadas finalidades”*.

Con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Incluso algunos afirman que la falta de definición en una organización es positiva en la medida que obliga al trabajo en equipo, pues las personas saben que deben cooperar para cumplir las tareas. Sin embargo, no existe duda

¹ EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Reinoso Víctor, Pág. 424.

alguna de que las personas capaces y aquellas que quieren cooperar trabajarán juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí.

En este sentido se piensa en la organización como 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

- **Organización Formal e Informal.**

Se distinguen dos tipos principales de organización:

Organización Formal.

Significa casi siempre la estructura intencional en los papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella. Si el administrador organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. No obstante el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización.

Aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, es necesario elaborar principios que aseguren la creación de una organización formal eficaz. Estos principios podrían estar encaminados a:

a) El propósito de la organización.

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

- ◆ *Principio de la unidad de objetivos.*- La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.
- ◆ *Principio de la eficiencia organizacional.*- Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

b) La causa de organización.

La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

- ◆ *Principio del tramo de administración.*- En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que puede manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

c) La estructura de la organización: autoridad.

La autoridad es el adhesivo de la estructura organizacional, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

- ◆ *Principio escalar.* – Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa hasta cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
- ◆ *Principio de delegación por resultados esperados.*- La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- ◆ *Principio del carácter absoluto de la responsabilidad.*- La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades organizacionales de sus subordinados.
- ◆ *Principio de paridad de la autoridad y responsabilidad.* La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.
- ◆ *Principio de unidad de mando.*- Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal de los resultados.

- ◆ *Principio del nivel de autoridad.*- El mantenimiento de la delegación deseada requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

d) La estructura organizacional: actividades departamentales.

La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

- ◆ *Principio de la definición funcional.*- Mientras más clara sea la definición de un puesto de un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

e) El proceso de organización.

Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

- ◆ *Principio del equilibrio.*- En toda estructura existe la necesidad del equilibrio. La aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar la eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de staff y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades semindependientes por producto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

- ◆ *Principio de flexibilidad.*- Mientras más medidas se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito.

En cada estructura se debe incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos muy complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaz de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

- ◆ *Principio de facilitación del liderazgo.*- Cuanto más les permita a los administradores la estructura organizacional y sus delegaciones de autoridad diseñar y mantener un ambiente favorable para el desempeño, más ayudarán a la capacidad de liderazgo de los mismos.

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es

importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en la cual se les ayude en sus tareas de liderazgo, la estructura organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

Organización Informal

Considerase como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que se conoce personalmente, aun cuando se encuentre en un departamento diferente, que alguien que se conoce como un nombre en un organigrama, según Keith Davis la organización informal es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”².

Dentro de la organización existe el flujo de las presiones informales. Es conocido que una organización está integrada por pequeños grupos, formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han establecido de manera formal. La imposición de una estructura formal y de canales formales de comunicación –incluso la mera posibilidad de un cambio en el grupo pequeño y en las relaciones informales–, puede alterar gravemente la productividad y la cooperación. Lo irracional de los arreglos informales de grupo suele ser superior a lo racional de la estructuración formal de la organización en lo referente a eficiencia y moral de trabajo.

² ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Koontz Harold, Pág. 246

Como en todas las organizaciones, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito pero que, no obstante, se cumplen habitualmente, dado que en cada nivel sugiere su propio sistema de responsabilidad, lealtades y compromisos. En una palabra, cada uno de ellos tiene sus metas propias y así vemos que dentro de la organización habrá exigencias dictadas por la necesidad, al igual que las hay entre los individuos y los grupos; y también en los grupos entre sí, y entre los grupos y la organización. De aquí que las oportunidades de divergencia en las aspiraciones, y por consiguiente las metas sean casi infinitas.

Finalmente la organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. La organización informal, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. La organización informal constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa. Estos grupos mayores tienen como rasgo característico el ser eventuales.
3. Grupos informales formados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de 3 y 4 personas relacionadas íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Reconocimiento de la importancia de la organización informal y los rumores.

Otra forma de hacer que la organización formal funcione de un modo eficaz es reconocer y aprovechar a fondo la organización informal. Muchas de las organizaciones informales provienen de la organización formal en la que operan. Incluyen interrelaciones que normalmente no se presentan en gráficas, como son las reglas no escritas del comportamiento organizacional, la forma de aprender los trucos, las personas en la

empresa con un poder expreso o que proviene de un puesto en la organización y los rumores. Uno de los ejemplos mejor conocidos de una organización informal importante, que parece existir en cada departamento y organización es la de los "rumores".

Los rumores.- La organización informal tiende a existir cuando los miembros de la organización formal se conocen lo suficiente como para pasarse información (en ocasiones rumores) que en alguna forma esté relacionada con la empresa. En la empresa típica el deseo de información relacionada con la organización y su personal es lo suficientemente fuerte como para que se transmita con rapidez y entre personas que se conocen y se tienen confianza.

Por supuesto que los rumores se alimentan de información que no está disponible abiertamente para todo el grupo, bien sea porque esa información se considera confidencial, o porque las líneas de comunicación formales son inadecuadas para difundirlas, o porque es de la clase, como gran parte de los rumores, que nunca sería expuesta formalmente. Incluso los administradores, que en forma consciente, informan a los empleados mediante los boletines o los periódicos de la compañía, nunca exponen toda la información de interés de un modo tan completo o rápido como para hacer que desaparezcan los rumores.

Puesto que todas las formas de organización informal cumplen necesidades esenciales de comunicación, el rumor es inevitable y valioso. A veces es muy acertado que un alto ejecutivo alimente con datos exactos esta vía de información, puesto que es muy eficaz para una comunicación rápida. Hay mucho que decir a favor de que el administrador intervenga en la corriente de rumores de la compañía.

Beneficios.- La organización informal proporciona cierta cohesión a la organización formal. Le infunde a los miembros de ésta la sensación de

pertenecer a ella, de posición, de autorrespeto y satisfacción. Muchos administradores que comprenden este hecho utilizan, en forma consciente, organizaciones informales como canales de comunicación y como medio para moldear la moral del empleado.

2.1.2 Unidades Administrativas

Las unidades administrativas nacen a través de la delimitación de funciones, departamentalización.

La palabra Departamento indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene una autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Un departamento, en el sentido más común del término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas esta terminología se utiliza en forma muy libre; en otras especialmente en las grandes esta terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. De esta forma, un vicepresidente puede estar al frente de una división; un director, de un departamento; de un departamento; un gerente, de una sucursal, y un jefe, de una sección.

Las limitaciones del número de subordinados que se pueden manejar directamente restringirían el tamaño de la empresa, si no fuera por la técnica de la departamentalización. El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Sin embargo los departamentos difieren en lo tocante a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades.

a) *Departamentalización por Números Simples.*

En un tiempo, la departamentalización por números simples fue un método importante en la organización de las tribus, clanes y ejércitos.

Aunque está cayendo rápidamente en desuso, puede tener quizá ciertas aplicaciones en la sociedad moderna.

El método de departamentalización mediante números simples consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, dónde trabajan o con qué trabajan; el éxito depende sólo del número de personas que participan en él.

Aunque un examen rápido puede impresionar a un investigador con el número de personas agrupadas en departamentos sobre la base de los recursos humanos, la utilidad de este dispositivo organizacional ha disminuido con cada siglo que pasa. Por una parte, la tecnología ha avanzado y exige habilidades más especializadas y diferentes. En Estados Unidos, el último bastión del trabajo común fue la agricultura, pero aun allí se restringe a la recolección de un número cada vez menor de cosechas a medida que las operaciones agrícolas se incrementan y especializan.

Una segunda razón para la declinación de la departamentalización sólo por números es que con frecuencia los grupos integrados por personal especializado son más eficientes que aquellos basados simplemente en números. La reorganización de las fuerzas de la defensa de Estados Unidos sobre esta base es un ejemplo. Las personas capacitadas para el uso de diferentes armas han sido integradas en unidades individuales.

Una tercera y antigua razón para la declinación de la departamentalización por números es que sólo es útil al nivel más bajo de la estructura de la organización. Tan pronto como algún otro factor que no sea la fuerza humana pura se hace importante, el método de departamentalización por números simples deja de producir buenos resultados.

b) *Departmentalización por Tiempo.*

Una de las formas más antiguas de departmentalización, utilizada generalmente en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. El uso de turnos de tareas es común en muchas empresas donde por razones económicas, tecnológicas u otras, el día normal de trabajo no es suficiente. Se pueden encontrar ejemplos de esta clase de departmentalización en los hospitales, donde es esencial el cuidado de los enfermos las 24 horas al día. En forma similar, el departamento de bomberos tiene que estar listo para responder a las llamadas de emergencia en cualquier momento. Pero también existen razones tecnológicas para el uso de turnos.

Ventajas.

Estos pocos ejemplos señalan las ventajas de la departmentalización por tiempo. Primero, se pueden prestar servicios más allá del horario cotidiano de trabajo normal de ocho horas, con frecuencia hasta 24 horas diarias. Segundo, es posible usar procesos ininterrumpidos, que requieren un ciclo continuo. Tercero, el equipo de capital caro se puede usar más de ocho horas al día cuando los trabajadores usan las mismas máquinas en varios turnos. Cuarto, para algunas personas resulta conveniente.

Desventajas.

La departmentalización por tiempo tiene desventajas. Primero, puede faltar supervisión durante el turno de la noche. Segundo, existe el factor fatiga; para la mayoría de las personas es difícil cambiar, por ejemplo, de un turno de día a uno de noche, o viceversa. Tercero, el hecho de tener varios turnos puede ocasionar diversos problemas de coordinación y comunicación. Por ejemplo, en un hospital las enfermeras de diferentes turnos que atienden al mismo paciente quizá no estén familiarizadas con los problemas de él. En una fábrica, los obreros del turno nocturno quizá no limpien las máquinas que utilizará el personal del turno de día. Cuarto,

el pago de tasas de tiempo extra puede aumentar el costo del producto o del servicio.

c) *Departamentalización por funciones de la empresa.*

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son producción (generar utilidades o añadir utilidad un bien o servicio), ventas (encontrar consumidores, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estarán de acuerdo en aceptar el bien o el servicio a un precio por un costo) y financiamiento (obtener fondos y cobrar, proteger y gastar los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas.

Estas designaciones funciones particulares no aparecen con frecuencia en el organigrama. En primer lugar, no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa industrial utiliza los términos “producción”, “ventas” y “finanzas”; al mayorista le preocupan actividades tales como “compras”, “ventas” y “finanzas”.

Una segunda razón para la diversidad de los términos es que, con frecuencia, las actividades básicas difieren en importancia; los hospitales no tienen departamentos de ventas; las iglesias no cuentan con departamentos de producción. Esto no significa que no lleven a cabo estas actividades, sino que no son especializadas o que tiene una importancia tan secundaria que se las combina con otras actividades.

Una tercera razón para la ausencia de departamentos de ventas, producción o finanzas en muchos organigramas es que se han seleccionado, en forma deliberada, otros métodos de departamentalización. Los que tienen la responsabilidad de la empresa

quizá decidan organizarse con base en el producto, el consumidor, el territorio o el canal de comercialización (la forma en que los bienes o los servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas tienen un reconocimiento tan amplio que se comprenden tan perfectamente que constituyen la base no sólo de la organización departamental, sino también con mayor frecuencia, de la departamentalización del nivel más alto de la estructura organizacional.

La coordinación de las actividades puede lograr mediante reglas y procedimientos, diversos aspectos de la planeación, la jerarquía organizacional, los contactos personales y en algunas ocasiones mediante los departamentos de enlace. Se puede utilizar un departamento de este tipo entre ingeniería y producción para manejar los problemas de diseño o de cambios.

Ventajas.

La ventaja más importante de la departamentalización funcional es que constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo. También es la mejor forma de asegurarse de que los más altos administradores defenderán el poder y el prestigio de las actividades básicas de la empresa. Esta es una consideración importante entre los gerentes funcionales, pues ven por todas partes la intromisión de los grupos de staff y de servicios, que en ocasiones amenazan la seguridad de los principales ejecutivos de línea. Otra ventaja es que la departamentalización funcional sigue el principio de la especialización ocupacional y, por consiguiente, facilita la eficiencia en la utilización del personal. Otras ventajas más son que simplifica la capacitación y, debido a que los altos gerentes tienen la

responsabilidad de los resultados finales, proporcionan un medio para ejercer un control estricto en la cima.

Desventajas.

A pesar de las ventajas de la departamentalización funcional, hay ocasiones en que los resultados que ofrecen otros métodos parecen mejores. El tamaño del área geográfica en la que opera una empresa quizá requiera el agrupamiento territorial de las actividades; la producción o la compra de numerosas líneas de productos, o de productos diseñados para cumplir ciertas clasificaciones del comprador, pueden requerir el agrupamiento a lo largo de las líneas de productos o de clientes. Además la departamentalización funcional a veces tiende a restar importancia a los objetivos globales de la empresa. Con frecuencia los contadores, expertos en la producción y vendedores, que trabajan en departamentos especializados, tienen problemas al contemplar a la empresa como un conjunto, por lo cual es frecuente que les resulte difícil coordinarse entre ellos.

Otra desventaja es que solo se puede responsabilizar por las utilidades al director general. En empresas pequeñas esto es lo correcto, pero en empresas grandes es una carga demasiado pesada para una sola persona.

d) *Departamentalización Territorial o Geográfica.*

La departamentalización por territorio es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en una determinada área o territorio se agrupen y se asignen a un administrador.

Grado de Utilización.

La departamentalización territorial es especialmente atractiva para grandes empresas cuyas actividades se encuentren física o

geográficamente diseminadas. La departamentalización territorial se usa más con frecuencia en ventas y en producción; no se utiliza en finanzas, que por lo general se concentra en las oficinas centrales.

Ventajas.

La departamentalización territorial o geográfica, ofrece varias ventajas. Coloca la responsabilidad en un nivel inferior, estimula la participación local en la toma de decisiones y mejora la coordinación de las actividades en una región. Los administradores pueden prestar una atención especial a las necesidades y problemas de los mercados locales. De esta forma pueden reclutar vendedores de la región que estén familiarizados con la situación especial del área. Más aun, estos vendedores pueden dedicar más tiempo a las ventas y menos a los viajes.

La producción también se puede organizar sobre una base territorial al establecer plantas en diversas regiones, lo cual reduce los costos de transportación y el tiempo de entrega. Además los salarios de los trabajadores pueden ser menores en ciertas regiones y la producción local de bienes puede crear empleos y buena voluntad en la comunidad local.

La departamentalización geográfica mejora la comunicación personal con los habitantes de la localidad. También, puesto que el administrador de un territorio tiene que realizar muchas actividades funcionales y gerenciales diferentes, este tipo de organización proporciona un buen campo de adiestramiento para gerentes generales.

Desventajas.

La organización territorial también conlleva desventajas. Esta clase de departamentalización requiere más personas con habilidades administrativas generales y, con frecuencia, la escasez de este tipo de personal limita el crecimiento de una empresa. Además, la departamentalización geográfica tiende a conducir a la duplicación de los

servicios. Así, los administradores de un territorio quieren tener sus propios organismos de compras, personal, contabilidad y otros servicios que también se ejecutan en la oficina central.

Como es natural, esta duplicación puede ser costosa. Por último, la departamentalización geográfica puede aumentar el problema del control por parte de los altos gerentes de las oficinas centrales, a quienes les puede resultar difícil supervisar las actividades de los departamentos ubicados en diversos territorios.

e) *Departamentalización por Clientes.*

En diversas empresas es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los clientes. Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa es administrado por un jefe de departamento.

Ventajas.

La departamentalización por clientes puede atender las necesidades especiales y muy variadas de los consumidores en el caso de los servicios claramente definidos. Con frecuencia, el fabricante que vende tanto a mayoristas como a industrias puede atender las necesidades especiales de los mismos estableciendo departamentos independientes. Esta clase de departamentalización muestra la disposición de la empresa para facilitar los negocios de sus clientes. Al mismo tiempo la compañía que proporciona el producto o servicio obtiene conocimientos sobre los negocios de sus clientes.

Desventajas.

La departamentalización por clientes no deja de tener ciertos inconvenientes, existe la dificultad de coordinación entre los departamentos por clientes y los organizados en otra forma, con una precisión constante

por parte de los administradores de aquellos, ya que buscan un tratamiento especial. Además, la departamentalización por clientes requiere de gerentes y especialistas “staff” que estén familiarizados con las situaciones de los clientes.

Otra desventaja es la posibilidad de una subutilización de las instalaciones y de los trabajadores especializados en los grupos de clientes.

f) *Departamentalización por producto.*

El agrupamiento de las actividades con base en el producto o las líneas de producto ha cobrado mayor importancia en las grandes empresas con múltiples líneas. Se puede observar como un proceso evolutivo. En general, las compañías y otras empresas que adoptaban esta forma de departamentalización estaban organizadas funcionalmente. Con el crecimiento de la empresa, los gerentes de producción, los de ventas y servicios y los ejecutivos de ingeniería se enfrentaron a problemas de tamaño. La labor administrativa adquirió mayor complejidad y el tramo de administración limitaba su capacidad para aumentar el número de administradores subordinados inmediatos. En este punto, se hizo necesaria la reorganización con base en la división por productos. Esta estructura permite que la alta gerencia delegue una amplia autoridad en un ejecutivo de la división sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos y exigir de cada uno de ellos un alto grado de responsabilidad por las utilidades.

Ventajas.

El producto o la línea de productos es una base para la departamentalización porque facilita el uso de capital especializado, fomenta un cierto tipo de coordinación y permite aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos especializados del personal. En el caso de las

compañías cuyo volumen potencial de negocios sea de tal importancia que justifique emplear a tiempo completo a estos vendedores, las ventajas de la departamentalización por productos son significativas. Si la producción de un artículo, o de artículos muy relacionados entre sí, se realiza en una escala suficiente para justificar instalaciones totalmente especializadas, se puede generar una fuerte presión para la departamentalización por productos con el fin de obtener ventajas económicas en la producción, montaje o manejo. Obsérvese también que esta clase de departamentalización permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios que ofrece la empresa.

Si es importante que las actividades relacionadas con un producto en particular estén coordinadas, entonces es preferible la departamentalización por producto. De esta manera, en ocasiones se puede proporcionar mejor servicio al cliente en menos tiempo. Si los esfuerzos de ventas y de ingeniería también están ubicados en la planta, la cooperación con la producción puede ser excepcionalmente buena, sin embargo pueden surgir ciertos inconvenientes.

Por último, se puede exigir a los administradores de los departamentos por producto que asuman su responsabilidad por las utilidades. Cuando estos ejecutivos supervisan las funciones de ventas, producción, ingeniería, servicios y costos, se les puede responsabilizar por ciertas metas de utilidades. Junto con los administradores de otros grupos organizados en forma similar, tienen la responsabilidad de obtener una utilidad, lo cual les permite a los gerentes de alto nivel evaluar de un modo más inteligente la aportación de cada línea de producto a las utilidades totales. Además, esta clase de departamentalización proporciona un campo de capacitación medible por gerentes generales.

Algunas Advertencias.

Sin embargo, al considerar estas ventajas, resulta esencial evitar la simplificación exagerada. Los administradores de líneas de producto quizá tengan que cargar con fuertes costos indirectos, derivados de los fastos de operar la oficina central, quizá de una división central de investigación y, con frecuencia, de muchas divisiones centrales de servicios. Es comprensible que los gerentes de producto rechacen que se les carguen costos sobre los que no tienen control.

Desventajas.

Las desventajas de la departamentalización por producto son similares a las de la departamentalización territorial; la necesidad de contar con más personas con capacidades administrativas generales, los peligros de costos más elevados debidos a la duplicación de las actividades de servicios centrales y de "staff" y el problema de mantener control de la alta dirección. Esto último es especialmente importante porque el administrador de una división de producto se encuentra, en muy alto grado, en la misma posición que el director general de una compañía de una sola línea de productos. Las empresas que operan con divisiones por productos necesitan tomar suficientes decisiones y control al nivel de las oficinas centrales para asegurar que la empresa no se desintegre.

Unidades estratégicas de negocios (UEN).

Se trata de pequeños negocios establecidos como unidades en el interior de una compañía mayor para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto o línea de productos como si se tratara de un negocio independiente. Para que se le considere como una UEN, la unidad de negocios debe cumplir ciertos criterios específicos; requiere, 1) tener su propia misión, diferente de la misión de otras UEN, 2) contar con grupos definidos de competidores, 3) preparar sus propios planes integradores, bien diferenciados de los de las otras unidades, 4) administrar sus recursos

en áreas clave, 5) tener un tamaño apropiado. Es obvio que en la práctica es difícil definir las unidades que cumplan con todos estos criterios.

Para cada UEN se nombra a un administrador con la responsabilidad de guiar y promocionar el producto desde el laboratorio de investigación a través de la ingeniería del producto, la investigación del mercado, producción, empaque y mercadotecnia. Además, es responsable de las utilidades que genere dicho producto. Por lo tanto, a la unidad se le asigna su propia misión y metas, así como un administrador que, con la ayuda de un “staff” de tiempo completo o de medio tiempo, desarrollará y pondrá en práctica planes estratégicos y de operación para el producto.

Es obvio que el beneficio principal de utilizar una organización basada en las unidades estratégicas de negocios es proporcionar la seguridad de que el producto no se perderá entre otros productos. Preserva la atención y las energías del gerente y el “staff”, cuyo trabajo es guiar y promover un producto o una línea de productos. Por consiguiente, se trata de una técnica organizacional para conservar la atención y el espíritu empresarial tan característicos de las compañías pequeñas. De hecho, es un medio excelente para fomentar el espíritu emprendedor, que probablemente esté ausente en una compañía grande.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

2.2.1 OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!. Por lo tanto:

“Reunirse en equipo es el principio.

Mantenerse en equipo es el progreso.

Trabajar en equipo asegura el éxito “³

Henry Ford.

LA FUERZA PARA PENSAR

IDEA 1: EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA. LA CALIDAD TAMBIEN.

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros términos, una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa, pero muchas veces no usa.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

³Ford Henry, www.monografias.com, Recursos Humanos.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

IDEA 2. LOS EQUIPOS NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACION.

En el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deber sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito", o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se lo denominó "la máquina".

Por lo tanto ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es mas una ilusión y un riesgo para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan "otra más, y van ...", y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos "máquina" en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en rendimiento, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de Calidad, con mayúscula.

IDEA 3. LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

IDEA 4. LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE O COMO HACER UN PROCESO DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR LA CALIDAD.

Cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia un rendimiento de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

IDEA 5. TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION.

En algunas oportunidades se piensa que esta idea es obvia. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo.

IDEA 6. EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNO MISMO.

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo.

Esta es una de las Ideas Fuerza más difícil de implementar. El Capital Intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión. No parece ser casualidad que su enunciación como tal corresponda sólo a los últimos años.

Estas ideas son escritas con el propósito de dar cuenta que en los procesos con seres humanos pasa lo mismo que en procesos con máquinas, etc. Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la Calidad. La Calidad es para uno ... y entonces para todos.

IDEA 7. CONCÉNTRERE EN LA GENTE Y SE CONCENTRARA EN LA CALIDAD.

Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y el rendimiento. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los procesos de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrese en la gente y se concentrará en la Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (cómo todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte) y también cambian. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc.

Si uno se concentra en la gente (aún pidiendo ayuda a otros. No es grave) los resultados vienen solos.

Durante los últimos años ha surgido gran cantidad de modelos para gerenciar de forma eficiente y eficaz; éstos con sus respectivas filosofías tales como Calidad Total, Reingeniería, Rediseño de procesos, apertura comercial y globalización en general.

Todos los gerentes se proyectan al futuro, preparando sus empresas, introduciendo en estas nuevas filosofías en aras de ser más competitivas en el mercado de bienes y servicios.

Es así como vemos los efectos de estas nuevas filosofías en reducción de salarios, minimización de contrataciones, despidos, reducción de equipo, espacio, presupuestos globales y para capacitación, etc.

Estos gerentes partidarios de estas nuevas filosofías dejan de lado o al margen el recurso máspreciado de la empresa: "el humano"; sólo aquellas empresas que capitalicen en este recurso podrán sobrevivir o hacer frente a este mundo empresarial tan cambiante y competitivo.

Para un gerente puede ser más fácil reducir o eliminar un salario, que verificar el porqué se está dando una reducción en los ingresos de la empresa, es decir "el culpable de todo es siempre el colaborador".

El camino más fácil no es siempre el correcto, pues el hacer reducir presupuestos, capacitación y salarios entre otros, no es la solución; hacer esto es perjudicar a nuestra propia empresa, porque en un horizonte no muy lejano, veremos florecer estas decisiones en bajas de desempeño, reducción de la calidad en el servicio, altos índices de rotación, desmotivación; características sin lugar a duda de "Gerenciar una empresa para el corto plazo".

Muchos de nosotros recordamos que una de las primeras cosas que nos enseñaron en los cursos de administración, es que se debe crear una empresa o debe nacer una empresa para siempre; es decir, "Gerenciar para el largo plazo". Pero lo que más llama la atención es que el gerente proyecta introducir éstas filosofías para poder enfrentar el cambio a futuro, pero a su vez se olvida de esta premisa.

Hay otra variable de las más importantes, que el gerente olvida en su proceso decisorio para hacer la empresa competitiva: y ésta es "La Calidad de Vida del Colaborador". Ésta se refiere a varias cosas, verbigracia: "Qué posición económica posee el colaborador, qué posibilidades le da la empresa a ese colaborador de desarrollarse, qué posición social tiene, qué cultura posee y, sobre todo, comprender que el trabajador pertenece a otra organización no menos importante, la cual tiene en él una fuerte influencia en su manejo conductual y por la cual siente un sólido sentimiento de pertenencia: su familia.

El gerente debe ponerse en el calzado de su colaborador y saber qué es lo que piensa éste, cuando por ejemplo se le dice: "Hay que incrementar producción", "Hay que incrementar la jornada de trabajo", "Debemos hacer

el trabajo con calidad total", seamos conscientes; el colaborador está dispuesto a trabajar pero; ¿A costa de qué?, ¿Acaso no debemos, además de pedir más, dar un poco? Es por eso que algunos tratadistas han expresado algunas ideas interesantes, por ejemplo: "¿No se nos pasó la mano con la globalización?" "Debe haber globalización, de acuerdo, pero con calidad de vida", y tienen razón; ¿cómo vamos a pretender que todo se nos dé y nosotros no dar nada?

El colaborador podrá estar dispuesto a jornadas de trabajo especiales, mejoramiento de los bienes y servicios, responsabilidades, pero el empresario debe recompensar su esfuerzo con un manejo adecuado de incentivos económicos y no económicos, los cuales son los verdaderos motivantes.

La empresa se debe preocupar por ayudar a la realización de los objetivos del colaborador en forma concomitante con los de la empresa, y así éste adquirirá actitudes tales como identificación con la empresa, defenderá y comprenderá los objetivos de ella, tendrá cariño y respeto por ella, mejorará su desempeño, etc.

Debemos tomar en cuenta que ya pasaron los tiempos cuando se gerenciaba con órdenes, buscando los culpables de los problemas y atacándolos, donde se diseñaban organigramas verticales y en donde se tenía un colaborador "sin pensar".

Con el propósito de que nuestra empresa sea cada vez más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones y no culpables, atacar las acciones y no las personas, gerenciar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, elaborar organigramas más horizontales y menos complejos, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, ¿quiénes mejor que ellos, conocen las necesidades de la empresa?

Pero, sobre todo, el gerente debe concientizarse de que el Recurso Humano es lo más importante de una empresa y qué sólo a través de un mejoramiento de la Comunicación y la Capacitación Continua, podremos llegar a tener un desarrollo pleno de nuestros recursos y así poder enfrentar el cambio exitosamente.

2.2.2 ROTACIÓN DE PERSONAL

En el pasado reciente el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea en los intereses y preocupaciones de los dueños y/o presidentes de las empresas, habiéndose concebido como coste y nunca como un recurso. En un nuevo escenario de referencia, con una realidad totalmente cambiada, que ha asimilado la implantación de nuevas tecnologías, conjuntamente de nuevas formas de trabajo y, como consecuencia de estos cambios se ha elaborado por exigencia de estas realidades nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico y el surgimiento de nuevas y exigentes necesidades y una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad de trabajo, sino que también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas. Estos nuevos y complejos componentes han traído como consecuencia que el factor humano se ha convertido en un elemento estratégico e inestimable para la empresa, que tienen la obligación de desarrollarlo para reafirmar la ventaja competitiva de la organización.

Desde esta nueva perspectiva el recurso humano ha pasado de ser considerado como coste a una inversión estratégica. Las naciones industrializadas conscientes que su competitividad están directamente relacionadas con la calidad de la gente, han hecho grandes inversiones en la transformación de sus sistemas de aprendizaje, tanto en el ámbito de instituciones de enseñanza, así como también en los programas de capacitación y desarrollo en las empresas. Cada día la dirección, función y

gestión de recursos humanos en esos países tiene más importancia. Los presidentes de esas naciones se preocupan por reclutar, seleccionar y emplear los mejores, para que garanticen la consecución de los objetivos gubernamentales propuestos. En muy raros casos se puede apreciar gente mediocre ocupando cargos de alta jerarquía en la administración de esos gobiernos. Y, es más; si algún funcionario ha venido desempeñándose excelentemente en sus funciones - sin importar a cual partido político pertenece- continua en su cargo.

Pero la realidad de este país es otra. Se quiere retrotraer técnicas y herramientas gerenciales, apoyadas en viejas y caducas filosofías políticas, que lo que han hecho es establecer una alta rotación de personal en los niveles estratégicos del gobierno central.

De acuerdo a los principios básicos de gerencia la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. La rotación de personal para una organización, es a menudo, un índice importante de la **eficiencia** con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas, con referencia a las renunciaciones y separaciones obligadas, es el más usado. Es decir la rotación de personal se refiere al movimiento de trabajadores que entran y salen de una organización. Los tratadistas con frecuencia la mencionan como uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones, tendente a mantener el mismo ritmo que el de los competidores. De acuerdo a los expertos en la administración de personal han llegado a la conclusión que la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y

emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador.

En las corporaciones con categoría mundial cuando existe una alta rotación de personal en una dependencia específica de dicha organización, se trata de analizar el por qué de la misma. Por cuanto están muy conscientes que la rotación de personal representa un gran consumo de tiempo y dinero. En dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos como baja productividad antes de salir, mal estado de ánimo y tiempo extra para los otros trabajadores por el puesto vacante. En consecuencia, la reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene mucho que ver con la misma.

2.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.3.1 MODELACIÓN DE PROCESOS

Para la modelación de procesos existen varias técnicas, una de ellas es:

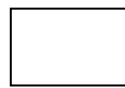
Diagrama de Flujo de Datos.

A medida que la información se mueve a través de los procesos, es sujeta a una serie de transformaciones. El diagrama de flujo de datos (DFD) es una técnica gráfica que representa el flujo de información y las transformaciones que se aplican a los datos la moverse desde la entrada hasta la salida.

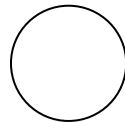
Se puede usar el diagrama de flujo de datos para representar un sistema a cualquier nivel de abstracción. De hecho los DFDs pueden ser refinados en niveles que representen un mayor flujo de información y un mayor detalle funcional. Un DFD de nivel 0 es denominado modelo fundamental o diagrama de contexto y representa al elemento completo como una sola burbuja con datos de entrada y salida representados por flechas. Al partir del DFD de nivel 0, para mostrar más detalles, aparecen representados

procesos y caminos de flujo de información adicionales. Por ejemplo el DFD de nivel 1 puede representar a cinco o seis procesos interconectados con flechas que representan la transmisión de información, denotándose una subfunción del sistema general del modelo de contexto.

A continuación se explican los diagramas utilizados para la modelación:



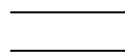
Representa Un productor o consumidor de información que reside fuera de los límites del sistema a ser modelado.



Representa una transformación que reside dentro de los límites del sistema a ser modelado.



Representa un elemento de datos o una colección de elementos de datos; la cabeza de la flecha indica la dirección del flujo de datos.



Representa un depósito de datos que se guardan para ser usados por uno o más procesos; puede ser tan sencillo como un buffer o una cola, o tan sofisticado como una base de datos relacional.

Es importante señalar que el diagrama no proporciona ninguna indicación explícita de la secuencia de procesamiento. El proceso o la secuencia puede estar implícitamente en el diagrama, pero la relación procedimental explícita generalmente queda propuesta hasta el diseño.

El diagrama de flujo de datos es una herramienta gráfica que puede ser muy valiosa durante el análisis. Sin embargo, el diagrama puede llevar a confusión si se desvirtúa su función con el diagrama de flujo. Un diagrama

de flujo de datos representa el flujo de información sin representación explícita de la lógica de procesamiento.

La notación básica que se usa para desarrollar un DFD no es en sí misma suficiente para describir los requisitos de un sistema sea este manual o automatizado.

La narrativa de procesamiento describe la entrada a la burbuja, el algoritmo que se aplica a esa entrada y la salida que se produce. Además la narrativa indica las restricciones y limitaciones impuestas al proceso, las características de rendimiento que son relevantes al proceso y las restricciones de diseño que puedan tener influencia en la forma de implementar el proceso.

2.3.2 FLUJO DE INFORMACIÓN ENTRE UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Las mallas resultantes de la relación interdepartamental pueden ser analizadas a través de:

a) *Departamentalización.*

Este término involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.

b) *Comunicación.*

Es un proceso recíproco en el cual las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre ente individuos o unidades, con base en el puesto o jerarquía que ocupan; en razón de las actividades encomendadas, o conforme a niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el propósito de coordinar de manera eficiente todas las acciones.

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etc.

La comunicación en forma conjunta con otros factores sociales, representa un factor importante para reorganizar: su análisis y concordancia con las estructuras y funciones existentes es un relevante elemento de decisión para la reubicación o cambio de jerarquía de una unidad.

c) *Delegación, descentralización y desconcentración.*

Uno de los elementos clave que se tienen que considerar en una dinámica de cambio organizacional es la delegación, a la cual se puede definir como el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan. Esta mecánica implica: 1) Determinar los resultados esperados de un puesto, 2) Asignar funciones al puesto, 3) Delegar autoridad para cumplir estas funciones y 4) Responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las funciones.

Dentro de la fase de organización del proceso administrativo, particularmente en la determinación de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y responsabilidad que éstos suponen, se plantea el problema de la descentralización administrativa.

La administración centralizada delega poco y conserva los niveles de decisión el máximo control. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva en los niveles superiores sólo los controles necesarios.

El concepto de descentralización varía notablemente entre los sectores privado y público. En el primero, se entiende como tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones en una estructura organizada, en tanto que en el segundo se lo concibe como la acción de crear o transferir funciones a organismos con personalidad jurídica distinta a las del Estado, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica –organismos descentralizados–, pero que se encuentran sujetos a controles especiales de la administración pública central.

En cuanto a la desconcentración, ésta puede considerarse como un recurso intermedio de la descentralización, en una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico – administrativa, con normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniéndose la relación jerárquica.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1 VENTAJAS DE SU APLICACIÓN

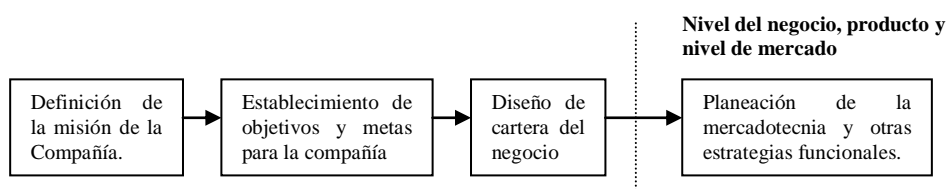
La planeación estratégica prepara el terreno para el resto de la planeación de la firma, en sí:

La *planeación estratégica* es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.

En el ámbito corporativo, la compañía define primero su propósito y misión generales. Esta misión se convierte entonces en un conjunto detallado de objetivos de apoyo que orientan a toda la empresa. A

continuación, las oficinas centrales deciden que cartera de negocios y productos es mejor para la firma, y cuánto apoyo de recursos se les debe dar a cada unidad comercial o producto. Cada unidad comercial, y cada nivel de producto dentro de la unidad, debe desarrollar a su vez planes detallados de mercadotecnia y de otras áreas funcionales que apoyen el plan de la compañía. La planeación de mercadotecnia ocurren los niveles de unidad comercial, producto y mercado. Apoya la planeación estratégica corporativa e implica planeación más detallada para oportunidades específicas de mercadotecnia.

Los pasos en la planeación estratégica a nivel corporativo son:



Cuando la gerencia perciba que la organización está desviándose, debe renovar su búsqueda de propósito. Es el momento de plantearse las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es el consumidor?, ¿Qué es de valor para el consumidor?, ¿Cuál será nuestro negocio?. Estas preguntas aparentemente sencillas se cuentan entre las más difíciles que la compañía debe resolver. Las firmas exitosas continuamente se plantean estas interrogantes y las responden cuidadosa y concienzudamente.

Muchas organizaciones desarrollan declaraciones de misión formales. Una declaración de misión bien desarrollada le proporciona al personal corporativo un sentido compartido de oportunidad, dirección, significancia y logro. La declaración de misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados más dispersos y puedan trabajar en forma independiente incluso colectiva para desarrollar el potencial de la organización. Establecer una declaración de misión formal de la compañía

no es fácil. Algunas organizaciones tardarán uno o dos años intentando preparar una declaración satisfactoria acerca del propósito de la firma. En el proceso descubrirán mucho acerca de ellas mismas y sus oportunidades potenciales.

La declaración de misión deberá definir los dominios del negocio en el cual la organización operará. Los dominios del negocio pueden definirse en términos de productos, tecnología, grupos de consumidores o alguna combinación de estos. Tradicionalmente, las compañías han definido sus dominios de negocio en términos de productos. Los productos y las tecnologías a la larga se hacen obsoletos, mientras que las necesidades básicas del mercado pueden durar para siempre. Una declaración de misión orientada al mercado define el negocio en términos del servicio a grupos de consumidores o necesidades específicas.

En el desarrollo de una declaración de misión orientada al mercado, la gerencia deberá evitar hacer una misión demasiado estrecha o demasiado amplia. Un enfoque útil consiste en moverse desde el producto actual hasta niveles más elevados de abstracción y después decidir el nivel más factible de abstracción disponible para la compañía. Cada paso de ampliación indica nuevas oportunidades, pero también puede llevar a la compañía aventuras poco realistas más allá de sus capacidades.

2.4.2 DESVENTAJAS DE SU APLICACIÓN

Una de las principales desventajas en la planeación estratégica es que genera un plan en torno a un procedimiento existente, sea este óptimo o no.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones

en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

2.5 REINGENIERÍA

2.5.1 VENTAJAS DE SU APLICACIÓN

La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

La reingeniería es aplicada hacia los procesos, por lo que se define proceso como una serie de actividades relacionadas entre sí que

convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes); actividades de traspaso (las que mueven el flujo del trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales); y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

Un proceso fluye ineficiente e ineficazmente a través de los muchos controles y fronteras de la mayoría de las organizaciones corporativas existentes. Toda frontera crea un pase lateral y, por lo general, dos controles: uno para la persona que hace el traspaso y el segundo para la persona que recibe. Por tanto, cuanto más serpentino sea el flujo del proceso dentro de la organización es decir, cuántas más fronteras tenga que cruzar a su paso a través de una corporación más actividades que no agregan valor se incorporan al proceso.

Mediante un rediseño rápido y radical no se modifican todos los procesos dentro de una organización sino sólo aquellos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

Los tipos de procesos dentro de una organización son:

Los estratégicos, son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de una compañía; los procesos estratégicos son una parte integrante de la manera como la compañía se define a sí misma. Los de valor agregado son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, por los cuales éste está dispuesto a pagar; suministran o producen algo que él aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece.

El objetivo primario de la reingeniería de procesos lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado. Si la

mayoría de las unidades corporativas de negocios se pueden descomponer de doce a veinticuatro procesos por lo general no más de media docena son a la vez estratégicos y de valor agregado. Para obtener un máximo rendimiento sobre nuestra inversión en reingeniería, es tan lógico como prudente empezar por concentrarnos en los procesos más importantes de la corporación.

En la reingeniería de procesos examinamos no sólo los procesos estratégicos y que agregan valor sino también todos los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que sostienen dichos procesos.

- Los sistemas que sostienen actividades de procesos van desde sistemas de procesamiento y administración de información, por una parte, hasta sistemas sociales y culturales por otra.
- Las políticas que sostienen actividades de procesos incorporan normalmente las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativos a cómo se ha de realizar el trabajo.
- Las estructuras organizacionales que sostienen actividades de procesos son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las divisiones, las unidades y otras formas en que se dividen los trabajadores para llevar a cabo sus labores.

Un proceso no puede cambiar a menos que se cambien todos los elementos que lo sustentan. Por tanto, un paso temprano esencial de un esfuerzo de rediseño es identificar claramente y cuantificar todos los recursos de la corporación que están dedicados a cada proceso específico.

La reingeniería espera producir la optimización del flujo de trabajo y de la productividad en una organización. Esta optimización se mide en función de los resultados del negocio: incrementos de rentabilidad; participación de mercados; ingresos; y rendimiento sobre la inversión, el capital social o los

activos. Por otra parte, la reingeniería se puede medir por reducción del costo, bien sea costo total o costo unitario.

Un elemento importantísimo de la reingeniería de procesos es la correlación deliberada y explícita de estos resultados de negocio, que son de interés para los altos ejecutivos que patrocinan el programa, con los resultados del proceso que el equipo de reingeniería trata de optimizar. Sin establecer este vínculo explícito, cuantificable, entre los resultados del negocio y del proceso, los programas de reingeniería están condenados a fracasar. Los resultados del proceso medidos en rapidez, precisión y reducción del tiempo de ciclo no son fines en sí mismos; son solamente medios que conducen a lograr la meta de rendimiento mejorado, medido por los parámetros financieros normales que se usan para medir a las corporaciones.

Utilizando la reingeniería de procesos se espera alcanzar estas metas de mejora decisiva en el rendimiento – niveles de rendimiento que nunca se habían podido alcanzar y nunca se creyeron lograr – identificando los procesos de valor agregado y aplicándoles un rediseño rápido y radical.

- La reingeniería tiene que hacerse rápidamente porque los altos ejecutivos necesitan resultados en un espacio de tiempo mucho más corto que nunca antes: los programas de reingeniería fracasan inevitablemente si tardan demasiado en producir resultados.
- Los programas de reingeniería tienen que ser radicales, es decir, los resultados deben ser notables y hasta sorprendentes porque el proceso es difícil y nunca conseguirá el respaldo ejecutivo necesario ni su sanción sin la promesa de resultados más que simplemente incrementarles.
- La reingeniería exige un rediseño del proceso enfocado a identificar y realizar en las actividades de valor agregado y tratar de eliminar todo lo demás.

Así vemos que para cumplir todos los elementos de la reingeniería de procesos necesitamos identificar:

- Los resultados decisivos del negocio que son el objetivo y la meta del esfuerzo de reingeniería.
- Los procesos generalmente de doce a veinticuatro en total que representan todas las actividades que llevamos a cabo para producir los bienes o servicios del negocio.
- Los procesos estratégicos de valor agregado: es decir, el subconjunto de todos los procesos que son importantes tanto para nuestra estrategia corporativa como para nuestros clientes.
- Los elementos sustentadores: es decir, los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que existen a fin de permitir nuestros procesos estratégicos de valor agregado.
- Una definición de rediseño rápido y radical.

En resumen diremos que Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización.

Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente.

Esta operacionalización se fundamenta en las tres Cs:

Cliente: es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer, y por lo tanto hay que pensar como él desea ser atendido.

Competencia: las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

Cambio: busca que las empresas sean más efectivas. Eficiencia + eficacia = efectividad.

La naturaleza del cambio es lo que distingue la reingeniería de otro tipo de cambio organizacional. Si el cambio se concentra en una sola tarea o función, y no en la secuencia de actividades desde las entradas hasta el cliente, entonces no es reingeniería. Si se enfoca en como la información es enviada verticalmente a través de la cadena de autoridad, pero no horizontalmente de empleado a empleado, entonces no es reingeniería. A decir verdad, la reingeniería debe cambiar el flujo horizontal de trabajo a través de la organización modificando muchas veces el organigrama y los sistemas de información.

La reingeniería no toma nada como dado. Ignora lo que es y se concentra en lo que debería ser. No se trata de hacer mejoras o incrementos marginales, se trata de dar saltos cuánticos en su ejecución. Requiere destruir lo viejo y reemplazarlo con algo nuevo. Cuando el proceso de reingeniería se lleva a cabo, a la vez, se está mejorando la calidad del producto de ese proceso.

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

- a. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
- b. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se ven afectadas.
- c. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.

- d. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
- e. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
- f. Habilidad para visualizar esos modelos sobre una base continua.

Las 3 R's de la Reingeniería:

Rediseño: para tener una visión interfuncional.

Retool (proveer herramientas)... factores de infraestructura (equipo de computadoras, redes, procedimientos, etc.).

Reorquestar... factores de la organización que necesitan cambiar para conseguir la reingeniería.

¿Quién hace Reingeniería?

La reingeniería, la acción de replantear y rediseñar la actividad principal de una organización, es hoy en día una de las principales tendencias de la moda en el ámbito de administración, ya que su antecesora "la mejora continua" no es suficiente para muchas organizaciones hoy en día. Esas organizaciones no necesitan mejorarse a sí mismas sino reinventarse:

- a. Empresas en grandes problemas.
- b. Empresas que tienen visión de ver venir el problema, y
- c. Empresas que están bien, pero que la gerencia es agresiva y ambiciosa.

¿Qué se necesita?

- a. Autoridad delegada.
- b. Responsabilidad por las decisiones que uno toma.
- c. Capacidad (herramientas, conocimientos, habilidad).
- d. Confianza.

¿Cómo puede usted saber cuando la reingeniería está resultando?

- a. La reingeniería deberá mejorar los resultados en todas las áreas de la compañía.

- b. La gerencia debe definir una base para medir los resultados de la compañía en la condición inicial, y desarrollar las medidas apropiadas de los resultados que se esperan en la compañía en su condición final.
- c. La comparación de ambas medidas hablará por sí sola.

Rediseñar la empresa en siete pasos.

Las organizaciones de negocios deberán aprovechar al máximo el potencial que despliegan las personas que trabajan en ellas, la habilidad de los gerentes y/o líderes es el poder explorar continuamente el caudal de ideas e iniciativas fruto del ejercicio mental, de arte de pensar que se generan permanentemente tanto formal como informalmente, se debe asumir el riesgo de escuchar la voz de la inteligencia de los trabajadores, canalizarlas en propuestas viables, alineándose a la misión y visión definida.

1. Es necesario identificar el proceso y/o área a rediseñar y a la vez esta actividad obedezca a los lineamientos y estrategias de la empresa.
2. Definir el horizonte, hacia donde queremos que el negocio apunte, indicando la misión, visión, objetivos, factores críticos de éxito, cliente, productos, valores y paradigmas. Esta actividad nos permite visualizar el negocio como lo queremos y a donde pensamos deberá ir.
3. Construcción del modelo operacional del negocio, se define el modelo del negocio, los procesos y subprocesos, se identifican las responsabilidades y roles asociados a los procesos, se definen los requerimientos (perfiles) de las personas que deberán asumir las responsabilidades, se valoran bajo un sistema de compensación de salarios y estrategias de desarrollo de las personas, se evaluará la situación actual de las personas y se definirán estrategias para cerrar la brecha. También en esta fase se modela la infraestructura tecnológica y física que se necesitan para que los procesos sean operativos y evolucionen en el marco de la eficiencia y productividad. Con lo anterior definimos el mañana.

4. Se levantan las condiciones actuales identificando procesos, gente, tecnología e infraestructura. También se realiza un FODA para identificar lo positivo, negativo, lo que afecta o influye del entorno, también se mide la satisfacción de los clientes, internos y externos. Con lo anterior se conoce lo de hoy.
5. Identificar las estrategias que nos permiten llegar al mañana y acercarnos cada vez más al horizonte, y/o al sueño ideal. Se realiza un ejercicio al identificar las estrategias teniendo en cuenta la misión, visión, objetivos y factores críticos de éxito, mediante un FODA estratégico permite concretar las estrategias apuntando a los siguientes aspectos:
 - a. Utilización al máximo de los elementos existentes que agreguen valor al nuevo diseño.
 - b. Garantizar la transición del modelo actual al nuevo modelo.
 - c. Garantizar el compromiso, aceptación e involucramiento de la gente en el desarrollo del nuevo modelo.
 - d. Concretar y normalizar los procesos del nuevo modelo.
 - e. Garantizar excelentes relaciones con los proveedores y clientes.
 - f. Posicionamiento y crecimiento de productos y servicios.
6. Paralelo a lo anterior se define las estrategias para administrar el cambio, teniendo en cuenta que en los procesos de transformación la gente juega el papel de titular y es fundamental lograr al máximo la aceptación, participación e involucramiento de talento humano en todas las actividades mediante procesos participativos, trabajo en equipo y sobre todo es necesario ser siempre transparente en todo evento que afecte de una u otra manera a las personas ya sea para cambios radicales o desarrollo progresivo.
7. Implantación y concreción del modelo mediante acciones de seguimiento y control, que permiten retroalimentar permanentemente el proceso del cambio. Se debe garantizar que se disponga de todos los recursos necesarios que permiten que los proyectos evolucionen de la mejor forma. Medir con hechos y datos con un alto grado.

Factores claves para un rediseño exitoso:

- a. Establecer una meta agresiva de desempeño esa meta debe abarcar toda la dependencia para asegurar suficiente ánimo.
- b. Comprender del veinte al cincuenta por ciento del tiempo del titular para el proyecto. El tiempo dedicado debe empezar en un veinte por ciento y crecer en un cincuenta por ciento durante la etapa de implementación. Por ejemplo arreglando reuniones semanales para que el titular verifique el avance.
- c. Realizar un análisis detallado de las necesidades de los usuarios, de las características económicas y de las expectativas del ambiente. Por ejemplo: entrevistas con usuarios, análisis de competitividad y revisión de mejores esquemas funcionales en otras entidades similares.
- d. Asignar un ejecutivo de alto nivel adicional, especialmente durante la etapa de implantación.
- e. Realizar una prueba piloto del nuevo diseño propuesto.
- f. Esta prueba debe probar el impacto general del diseño, así como proceso de implantación.

Beneficios

La reingeniería aplicada al proceso de administración del recurso humano presenta los siguientes beneficios:

1. Formaliza la normativa aplicable a la tramitación.
2. Ofrece máxima institucionalidad y mínima discrecionalidad mediante la verificación sistemática de la normatividad aplicable a los tramites.
3. Establece un banco único de información.
4. Contempla sólo actividades que agregan valor al proceso.
5. Cubre al 100% las necesidades.
6. Establece congruencia entre procesos y normatividad.
7. Proceso auditable.
8. Proceso sumamente ágil que permite funcionar con un mínimo de movimiento de personal y documentos.

9. Capacidad de aplicarse tanto en la administración central como en los organismos para estatales y desconcentrados del gobierno de estado.

En el mundo actual de los negocios, los cambios radicales son sumamente esenciales para atraer al público consumidor y así maximizar el beneficio de la empresa en cuestión. Esto significa que las empresas hoy día dependen de estos cambios y no se pueden quedar estancadas en viejas formas de venta, ni mucho menos, viejos equipos de funcionamiento. Las empresas deben confiar en procesos como la reingeniería para ajustarse al mundo real, de otra manera la vida útil de un negocio que tiene paradigmas en contra de cambios radicales va a ser muy corta.

La reingeniería debe usarse siempre desde un enfoque sistemático para rediseñar los procesos de negocios. Además, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

La reingeniería es al mismo tiempo la herramienta fundamental y la última de cambio, ella dirige el proceso de negocios, instrumento de realización del trabajo con la gente o empleados. En su estado presente ayuda a ajustar los negocios a partir del antiguo paradigma industrial hacia uno nuevo de servicio e información. En el futuro, continuará moviendo el negocio, de un paradigma hacia el siguiente. Cuando se utiliza, la reingeniería realiza por sí misma varios cambios paradigmáticos.

Las oportunidades de los negocios continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la relación entre gobierno e industria mejorará en todas partes; pero los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades con el mínimo retraso. Serán los negocios que se preparen a sí mismos para cambiar.

Aplicaciones Encontradas

Primer Campo Sustancial: Estructura

Se deben eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que éstas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces; claro ésta, debemos de estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones y facilitando la comunicación.

Se debe eliminar el concepto de jefe, y cambiarlo por el facilitador.

Segundo Campo Sustancial: Procesos

El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y, de ahí, segregar los procesos y subprocesos; tenemos por ejemplo los sistemas básicos:

- a. Técnico
- b. Táctico
- c. Estratégico
- d. Administrativo

Debe haber un enfoque sistemático: todo hacia el cliente

Tercer Campo Sustancial: Tecnología

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal.

Cuarto Campo Sustancial: Clima y Cultura Organizacional

Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los gerentes deben ser comunicativos y participativos, creadores de compromisos, entrega, entusiasmo, y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: Misión / visión.

Quinto Campo Sustancial: Recursos Humanos

Es la polifuncionalidad del personal y la rotación de puestos. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización

Reingeniería de Tiempo:

Una reingeniería del tiempo se orientará primero a establecer que lo que pasa es lo mejor o lo único que pueda pasar; segundo afirmar que el presente –lo que pasa- sólo puede ser evaluado por su apertura hacia el porvenir, que no puede sino ser la continuidad, el perfeccionamiento de lo que hoy pasa.

Bio_Reingeniería:

Es un modelo biológico de transformación empresarial y constituye un paso más allá de la reingeniería de procesos que lidera Michael Hammer. La reingeniería y la calidad total parece estar cada día afianzándose en el mundo empresarial, constituyendo una revolución en la forma de hacer negocios.

Reingeniería en recursos humanos:

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada cual, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior.

Reingeniería de negocios:

Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y estructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la

capacidad de competir en el mercado mediante la reducción de costos. El repensamiento y rediseño radical de los procesos de negocios es costoso y de alto riesgo, por tanto se hace cuando el funcionamiento de un proceso en específico es altamente eficiente, donde cualquier mejora es una diferencia, además, tiene que ser hechas por personas que estén preparadas para este "doloroso" proceso.

Rediseñando la búsqueda de empleo:

La búsqueda de empleo se convertirá en una nueva venta de servicios profesionales y conocimientos, para satisfacer un cliente o asociado, con crecientes requerimientos de personal altamente capacitado, para poder cumplir con los niveles de exigencia del consumidor. La relación laboral, quedaría sustituida entonces, por una cadena de valor agregado tal como lo plantea Porter en su esquema de generación de ventajas competitivas de la era de la información.

La Reingeniería Como Respuesta A La Globalización

La Reingeniería Procesal

Reingeniería Humana

Proceso a través del cuál una persona excelente se convierte en una persona todavía mejor, o una persona no tan buena, se convierte en una persona con éxito, al obtener la capacidad de moldearse a sí misma, de rediseñarse, de afinar y ajustar sus valores y actitudes, de hacer un lado el egoísmo, de obtener y ampliar su calidad humana, su independencia y su interdependencia. Sus cimientos son: Las Creencias (religiosas y no religiosas), los Principios Universales, los valores derivados de éstos, la ética y la congruencia.

2.5.2 DESVENTAJAS DE SU APLICACIÓN

¿Cuáles son los problemas más grandes que las compañías enfrentan en la reingeniería?

Los problemas resultan cuando las empresas tratan de parchar los procesos ineficientes existentes en nombre de la reingeniería. Cuando los resultados esperados nunca llegan, el equipo gerencial injustamente va a rechazar la reingeniería como una moda pasajera de administración que no funciona.

Los ejecutivos necesitan entender que la reingeniería puede generar aumentos extraordinarios en los resultados, pero sólo cuando todo el proceso es considerado, y cuando la gerencia haga la reingeniería con la metodología correcta y con la mente abierta.

¿Cuáles son los errores más comunes que se cometen cuando se inicia la reingeniería?

Uno de los errores más comunes es la sobre dependencia: en muchos casos, las compañías simplemente autorizan procesos que ya de por sí son muy ineficientes.

Las organizaciones deben de considerar todos los aspectos de sus operaciones, incluyendo personas, productos, procesos y materiales.

Otro error es asumir que la reingeniería va a ser un arreglo de la competitividad en la manufactura. El éxito en la competitividad va a resultar de hacer las cosas bien hechas.

Las compañías deben reiniciar con un paso de autoevaluación y planeación, que resulte en un plan de acción diseñado en alcanzar grandes mejoras en su ciclo productivo, en calidad, costos, y satisfacción del cliente.

Las cuatro formas de fracasar:

- a. Asignar al proyecto gente de nivel medio. Por la concepción errónea de que si se asigna personas "indispensables" se verán seriamente

afectadas las actividades operativas de la dependencia. Pero se debe tomar en cuenta que la calidad del personal asignado repercutirá en la calidad de los resultados.

- b. Medir el avance en función solamente de las actividades del plan. Se debe verificar aspectos de resultados específicos y desempeño de los empleados.
- c. Dejarse llevar por lo establecido se deben de romper los paradigmas, la mayoría de las dependencias tienen problemas para ir mas allá de su nivel de habilidades. Estructuras organizacionales o restricciones de sistemas las políticas establecidas.
- d. Pasar por alto la comunicación. Las dependencias por lo general de desestiman el nivel de comunicación que debe ocurrir durante la etapa de implantación. Se tiende a usar un solo método para esto como: memorándums u oficios. Dejando de utilizar aquellos que "consume más tiempo" pero que permiten la retroalimentación de los empleados.

2.5.3 DIFERENCIA ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Existen varias metodologías que nos permiten optimizar los recursos dentro de la organización, entre las cuales tenemos: La Planeación estratégica, La Reingeniería de Procesos, La Mejora continua y el Benchmarking

A continuación analizaremos ciertas diferencias

Reingeniería vs. Mejora Continua

La reingeniería tiene metas radicales que deben alcanzarse rápidamente. Reinventar no es cambiar lo que existe, sino lo que no. Cuando una organización se reinventa a sí misma, debe aterra las concepciones preestablecidas y las premisas invisibles sobre las cuales sin darse cuenta se basan las decisiones y acciones que realizan. Este contexto es la suma de todas las conclusiones a las que los miembros de

la organización han llegado, el producto de su experiencia y su interpretación del pasado.

Para reinventarse a sí misma una organización debe descubrir su contexto escondido. Ya que solamente cuando una organización confronta su pasado entienda a entender porque debe romper con su presente obsoleto y esta lista para visualizar su futuro.

Lo que pasa muy frecuentemente es que algunos directores no tienen el valor, o no ven la necesidad, de desechar el contexto que ellos mismo han creado. Son los líderes quienes aceptan el reto.

Reingeniería vs. Planeación Estratégica.

Como mencionamos anteriormente la reingeniería de procesos no rediseña algo ya existente sino que más bien analiza todo el problema y comienza desde cero, en cambio la planeación estratégica parte de lo ya existente generando ciertas modificaciones e impulsa estos procedimientos estratégicos para la consecución de las metas principalmente las de corto plazo.

Reingeniería vs. Benchmarking.

La técnica del benchmarking se basa principalmente en copiar las actitudes o procedimientos tomados por los altos directivos de otras empresas de éxito y aplicarlos a nuestra organización, sin embargo la reingeniería parte de otra concepción ya que cada empresa es diferente a la otra por una diversidad de circunstancias como ubicación, mercado meta, personal calificado a cargo de las áreas estratégicas, etc.; es por esto, que la reingeniería de procesos prefiere analizar cada empresa como un todo y así determinar los procesos estratégicos y que agreguen valor para sobre esta base aplicar el estudio y lograr la optimización de los recursos de la organización objeto de estudio.

2.6 MERCADEO

2.6.1 ¿QUÉ ES VENTA?

Venta es la relación entre el proveedor y el comprador en la que la necesidad de proveer supera considerablemente la necesidad de adquirir. Por lo tanto, vender es un proceso persuasivo por el que el proveedor trata de convencer al comprador de que necesita el producto o servicio que le ofrece, o el comprador actúa conforme a tal necesidad.

2.6.2 TIPOS DE VENTA

Vender es cada vez más difícil los clientes, están más preparados y son más exigentes, la competencia es más agresiva, y la velocidad de las innovaciones más rápida.

Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos, mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades.

La herramienta que tiene a su disposición el vendedor ante esta situación es el plan de ventas, que le permite, desarrollar su actividad con un alto grado de exigencia.

La venta es una disciplina y una acción que hay que saber desarrollar para tener éxito. Conseguir volumen de negocio no es suficiente, hay que saber vender para crear una cartera de clientes solventes y duraderos en el tiempo. No hay mejor forma de hacer las cosas que con método y esto es el plan de ventas.

No podemos olvidar que el plan de ventas debe seguir ciertas etapas:

- Análisis del mercado y la empresa.
- Definición de los objetivos comerciales.
- Proponer una estrategia de venta.
- Confeccionar un manual de ventas y su argumentario.

- Definir los elementos para considerar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad comercial de la empresa.

En la práctica es conveniente subdividir los planes de venta según el mercado meta para el cual van a ser utilizados, así pues:

- Mercado Domestico
- Clientes diversos.
- Grandes clientes.
- Clientes institucionales.
- Mercado periféricos.
- Mercado internacionales.

En lo concerniente al cliente, él maneja las así conocidas dimensiones de la compra, en donde comprar representa un conjunto de actos encadenados para cualquier cliente. Estos actos deben ser considerados por el plan de ventas en cada una de sus modalidades.

1. El cliente tiene que tomar una decisión de intercambio sea cual sea el producto. Las decisiones pueden ser tomadas de forma individual, grupal o colegiada.
2. La compra implica una dimensión económica – financiera.
3. En la compra de un bien o servicio existe una dimensión de uso, tangible o no, de destrucción del producto o de transformación o tránsito, como ocurre con los intermediarios.
4. En la compra existe una dimensión que podemos llamar de influencia ya sea propia como la motivación o externa de tipo prescriptivo.

Estas dimensiones tienen unas implicaciones en el plan de ventas tan fuertes que condicionarán todo el plan de manera radical.

1. Dimensión de intercambio.
 - Valoración.
 - Facilidad de pago.
 - Posibilidades económicas.
 - Recompensa.

- Expectativas del beneficio.
 - Expectativas de uso.
2. Dimensión económica – financiera.
- Pago de contado.
 - Pago anticipado.
 - Descuentos.
 - Créditos.
 - Descuentos fiscales.
 - Inversión.
 - Especulación
 - Pago fraccionado.
 - Bonificaciones.
 - Subvenciones.
 - Otras condiciones económicas y financieras.
3. Dimensión de uso.
- Destrucción de producto.
 - Reventa de producto.
 - Uso institucionalizado.
 - Preparación para su uso.
 - Formación adicional para su uso.
 - Servicio posventa.
 - Mantenimiento concertado.
 - Necesita consumibles posteriormente
 - Necesita apoyo adicional.
 - Necesita o es conveniente utilizarlo junto a otros productos.
 - Necesita unas condiciones previas para su uso.
4. Dimensión de las influencias.
- En el proceso de compra intervienen diferentes prescriptores.
 - Es necesaria una motivación de tipo impulsiva o racional.
 - La compra cognoscitiva es importante.
 - Influye en la compra los símbolos.

Dentro de los tipos de venta tenemos:

- Ventas al detal.
- Ventas al por mayor.
- Ventas Institucionales.

Al referirnos a ventas al detal, analizamos las ventas individuales que realiza la empresa directamente con el consumidor final, y dado su monto y volumen recibirá un precio normal.

Las ventas al por mayor se refieren a las ventas generadas hacia la competencia, puede considerarse de este tipo gracias a que la empresa goza de distribuciones nacionales y regionales de una gama de productos con los cuales puede abastecer con un mejor descuento a las otras organizaciones con el objeto de generar la reventa, por obvias razones el abastecer a la competencia va a disminuir nuestro promedio de ventas al detal, sin embargo e función de volumen de ventas, permite a la empresa obtener un mejor récord dentro de los estándares de los proveedores y por consiguiente lograr mejores descuentos y bonificaciones.

Las ventas institucionales, tienen un enfoque diferente al de las ventas por mayor, ya que estas se caracterizan por cubrir todas las líneas de las cuales dispone la empresa, y no precisamente en volúmenes elevados, dadas las políticas de adquisición de estas organizaciones, la empresa debe analizar los descuentos a implementar el momento de promocionar uno varios productos, de acuerdo a la personería jurídica de la empresa oferente y de acuerdo a la legislación vigente a la fecha de este estudio para el Ecuador, se generan rubros por concepto de crédito tributario y que dependiendo de la empresa le apoyan o a su vez le restan capital de trabajo, lo cual hace menos tentativas estas negociaciones.

Cabe recalcar que las ventas institucionales son las que hoy por hoy sostienen el cumplimiento del presupuesto de ventas de la empresa

2.6.3 FORMAS DE NEGOCIACIÓN

Antes de hablar de las formas de negociación en torno al cierre de una venta, analizaremos en primer lugar, qué es negociación.

La negociación parte del precepto "El que se enoja pierde", y es considerada como

- Es una capacidad de influencia
- Es un proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona controla lo que nosotros queremos.
- Es una oportunidad para desarrollar habilidades y que ambas partes satisfagan sus necesidades.
- El verdadero entendimiento viene solo a través de la negociación.
- Arte de crear un acuerdo sobre un tema entre 2 o más partes con diferentes partes con diferentes puntos de vista.
- El hombre tiene la tendencia a inventar problemas
- El único ser problematizador y el único que puede sentir la necesidad y el gusto de añadir diferencias a las ya planteadas por la naturaleza y la sociedad
- Un administrador debe ser capaz de desarrollar la habilidad de negociar.
- Un negociador es un estratega.
- "Si quieres mantener tu posición competitiva mejora continuamente lo que haces"
- El negociador con frecuencia deja a la gente: Insatisfecha, Fatigada, Enemistada
- "Todo lo que necesitas es un plan, un mapa y el valor para continuar hasta tu destino"

El arte de negociar implica

- No mentir sino el reto de convencer
- Madurez y apertura de criterio para admitir cuando sea necesario ser convencido
- Deseo de superación y necesidad de éxito

Cuadro 2.1 Posición de Negociación	
Suave	Duro
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios
La meta es el acuerdo	La meta es la victoria
Es suave con la gente y el problema	Es duro con la gente y el problema
Confía en los demás	Desconfía de los demás
Ofrece alternativas	Amenaza
Insiste en el acuerdo	Insiste en su posición
Cede	Presiona
Expone	Engaña

La Negociación consta de varios elementos fundamentales

1. Los negociadores: son las personas que buscan u acuerdo. Si no llegan a un acuerdo se rompe la negociación y se crea un conflicto.
2. Proceso de la negociación: etapas, momento para llegar a un acuerdo.
3. Objetivo de la negociación: soluciones o arreglos.

La actitud del negociador debe ser: Sensible, Rígido – flexible, tener objetivos claro, sabe lo que quiere, analiza el entorno y sus antecedentes. Creativo: a cada producto se le encuentran 7 significados diferentes observador – decidido, oportuno, objetivo.

- En torno a los Gestos, Sabe utilizar el poder.
- Eminentemente creativo

Tipos de negociadores:

Competitivo: recurre al poder, es dominante, impositivo y violento

Manipulador: el chantajista para lograr sus propósitos. Es ventajoso

Acomodativo: su conducta es moldeable, es sumiso.

Evasivo: huye de la negociación

Fatalista: siempre busca la negociación por medios negativos u ocultos

Transigente: busca soluciones intermedias

Colaborador: busca soluciones justas y favorables.

2.6.4 APTITUD Y MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

En el marco de la comercialización, interesa caracterizarla como función y proceso, establecer que tipo de actitudes deben tener y que papel juegan los vendedores, así como precisar los aspectos inherentes a su organización.

La Función De Ventas:

Consiste en el planeamiento, dirección y control de las actividades de los vendedores de una empresa, y además el reclutamiento, selección, entrenamiento, equipamiento, asignación, ruteo, supervisión, compensación y motivación de la fuerza de vendedores.

Una razón que hace importante la buena administración de la fuerza de ventas es que el costo de operar una fuerza de vendedores es en muchas empresas el rubro preponderante de los gastos de comercialización.

Aptitudes y Papel del Vendedor:

Tradicionalmente, se ha caracterizado el papel de éstos frente al cliente a través del enfoque o fórmula AIDA (sigla formada por las iniciales de las cuatro instancias del acto de venta), que implica llevar a cabo los siguientes pasos para lograr que el cliente potencial compre el producto:

- Obtener **A**tención.
- Despertar **I**nterés.
- Estimular **D**eseo.
- Lograr **A**cción.

Otros enfoques se basan en la relación estímulo – respuesta y en diversas teorías sobre el comportamiento del consumidor.

En rigor, el acto de la venta constituye una situación social, en la que las personalidades, actitudes, percepciones, expectativas y acciones que se

desarrollan requieren de una adecuada integración entre el vendedor y el cliente potencial para concluir con éxito.

El vendedor debe contar con los atributos necesarios, no necesariamente deben ser innatos, sino que pueden desarrollarse a través de la capacitación y el entrenamiento para poder interactuar fluidamente con el cliente.

Por otra parte, cada tipo de cliente tiene un perfil diferente. No es lo mismo la venta puerta a puerta que la venta telefónica, o que la venta a minoristas, o a mayoristas, o a empresas industriales, o a agricultores, o a profesionales universitarios. Todos ellos reaccionan de distinta manera, tienen sus propias percepciones, predisposiciones, actitudes, creencias y opiniones.

El común denominador es, tal vez, lo que el vendedor no debe ser: un receptor pasivo de pedidos.

Organización de la Función Ventas:

- Por producto, o por línea o familia de productos.
- Por zona geográfica: en la organización de ventas más simple, cada representante tiene un territorio exclusivo en el que representan la línea completa de la compañía. La forma territorial de organización de ventas funciona perfectamente en compañía con productos y clientes relativamente homogéneos; de lo contrario, cuando existe la diversificación esta forma se torna menos efectiva.
- Por tipo de clientes. Según sea la gama de productos que comercialice la empresa, el grado de dispersión geográfica de sus clientes y la naturaleza de éstos, la actividad de ventas se organizará:
- *Fuerza de ventas organizada por productos*: la importancia de que un representante conozca a fondo sus productos, junto con la creación de divisiones y gerencia de productos, ha hecho que muchas compañías

estructuren su fuerza de ventas de conformidad con líneas de productos.

- *Fuerza de ventas estructurada por territorio:* en la organización de ventas más simple, cada representante tiene un territorio exclusivo en el que él o ella representan la línea completa de la compañía.
- *Fuerza de venta estructurada por clientes:* las compañías a menudo especializan su fuerza de ventas de acuerdo con líneas de clientes. Pueden organizarse personales separados para diferentes industrias, tamaño de clientes, cuentas nacionales y negocios nuevos. Las ventajas más obvias de la especialización por cliente son que cada personal de ventas puede llegar a ser un buen conocedor de necesidades de sus clientes. Una fuerza de ventas especializada en clientes a veces llega a reducir los costos totales de vendedores. Un fabricante de bombas en cierta ocasión usó una sola fuerza de ventas compuesta por ingenieros altamente adiestrados en ventas, para vender tanto a fabricantes de equipo original (que necesitaban tratar con representantes técnicos, como a distribuidores (que no necesitaban tratar con técnicos). Esta compañía posteriormente dividió su fuerza de venta y adecuó una para la venta a distribuidores, con representantes menos adiestrados. La mayor desventaja de una fuerza de ventas estructurada por clientes proviene de los varios tipos de clientes esparcidos de modo uniforme por todo el país, pues esto significa una cobertura traslapada de territorios, lo que siempre es más costoso.
- *Estructuras complejas de las fuerzas de ventas:* cuando una compañía vende una gran cantidad de artículos a muchos tipos de clientes y en una área geográfica muy extensa, a menudo combina varios principios de estructura de la fuerza de ventas. Los representantes tal vez se especialicen por territorio–producto, territorio–cliente, producto–cliente o por territorio–producto–cliente.
Diseño territorial: la gran mayoría de compañías asigna sus representantes de ventas a territorios específicos, ya sea que posteriormente se especialicen en un producto o tipo de clientes.

Configuración del territorio: los territorios se forman combinando unidades más pequeñas, como condados, municipios o estados, hasta que constituyen un territorio con cierto potencial o cierta carga de trabajo. Cada vez se usan más los modelos de computadoras para diseñar territorios de ventas que logren cierto equilibrio de carga de trabajo, potencial de ventas, territorio compacto y eficiente de rutas. Una ruta eficiente de visitas de ventas por territorio reduce el tiempo o costo de viaje.

Otro aspecto inherente a la estructura organizacional es el relativo a la dimensión de la fuerza de ventas. Esta depende de:

- La cantidad de clientes actuales y potenciales.
- Su dispersión geográfica.
- La frecuencia con que es necesario visitarlos (que depende, a su vez, de los hábitos de compra del cliente, sus necesidades, políticas de inventarios, etc.).
- La cantidad promedio diaria de visitas por vendedor (que es una función de la longitud de los recorridos que debe efectuar, así como del tiempo que dedica a viajar, a hacer antesala, a redactar informes, a asistir a reuniones de la empresa, a atender reclamos, etc.).
- Consecuentemente, la cantidad de clientes que puede atender cada vendedor.

La remuneración de los vendedores y supervisores constituye un tercer punto relevante a tener en cuenta en la organización de ventas. Los métodos aplicados son: sueldo, comisión o una combinación de ambos, generalmente esta última.

Cualquiera sea el método por el que se opte, debe generar el incentivo de la fuerza de ventas, proporcionar una razonable regularidad en sus ingresos, ser equitativo, no producir desbordes inesperados que pueden afectar la economía de la empresa y estar dotado de las características de

controlabilidad, flexibilidad y simplicidad (sobre todo para la liquidación de las remuneraciones) que faciliten su administración. Asimismo, habrá que tener en cuenta que la legislación laboral y las relaciones sindicales imponen frecuentemente severas restricciones para migrar de un método a otro, sobre todo si se perjudican los intereses de los empleados.

En el caso de aplicarse comisiones, las bases pueden ser los montos de venta, los beneficios o recurrirse a algún sistema de puntos que consideren diversos factores (como: incorporación de nuevos clientes, precio promedio, descuentos y bonificaciones otorgados, venta de productos de promoción, etc.). Las comisiones pueden además ser: uniformes, diferenciadas, grupales, progresivas, lineales, regresivas, etc., según los propósitos específicos de la política de ventas aplicada.

Estrategia De Ventas:

Como un elemento de la mezcla de marketing, la fuerza de ventas contribuye ampliamente a la consecución de los objetivos y ejecuta ciertas actividades como la búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas y servicio, recaudación de información y asignación. Bajo el concepto de marketing, la fuerza de ventas necesita habilidades en análisis de marketing y planeación, además de las habilidades tradicionales de ventas.

Una vez que se hayan escogido los objetivos de la fuerza de ventas, la estrategia de esta última debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de venta dará mejores resultados (venta individual, venta de equipo, etc.)? ¿Qué clase de estructura de la fuerza de ventas es más conveniente (territorial, por producto, centrada en el cliente)?, ¿Qué tamaño debe tener?, ¿Cómo se remunerará a los vendedores en función del nivel de sueldos y de elementos como salario, comisiones, bonificaciones, gastos y prestaciones

Algunos autores señalan que no existe un conjunto de objetivos que pueda calificarse de óptimo en los programas de venta personal. Lo que se necesita es:

- Los objetivos corporativos generales de la firma.
- La estrategia mercadológica de ésta.
- Las estrategias mercadológicas de los competidores.
- La naturaleza de los clientes potenciales.
- Las relaciones más efectivas entre los elementos integrantes de la estrategia promocional de la firma
- La transformación de estos objetivos en metas se realiza, en cada caso, mediante cuantificaciones que habrán de permitir su cotejo ulterior con los resultados efectivamente alcanzados, tales como:
 - Volumen de ventas: cuotas o presupuestos en valores por sector de la estructura, vendedor u otra unidad de referencia.
 - Participación en el mercado: porcentaje de participación.
 - Beneficios: porcentaje o valor absoluto de ganancias brutas o netas sobre ventas.
 - Control de gastos: monto a gastar por concepto y responsable o porcentaje sobre las ventas.
 - Control de actividad: medidas de desempeño como por ejemplo, cantidad promedio de visitas o entrevistas a efectuar por vendedor.

2.6.5 SISTEMA DE VENTAS

Funciones típicas de la fuerza de ventas:

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Atención y retención de los clientes actuales.
- Comunicación de información sobre los productos y servicios de la empresa.
- Venta en sí.
- Servicio al cliente, aspecto que resulta fundamental principalmente en los productos de tecnología avanzada o compleja por ejemplo ventas de computadoras donde es necesario el asesoramiento acerca de

configuración, instalación, mantenimiento y otros aspectos de los equipos, de manera análoga que un comprador de equipos industriales.

- Obtención de información acerca del mercado.

El Proceso de Ventas:

Para el vendedor los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificación de clientes potenciales.
- Preparación para la entrevista o contacto.
- Visita y entrevista.
- Presentación y eventualmente demostración del producto: circunstancia en la que deberá captar el interés o deseo del cliente potencial.
- Manejo de las objeciones que pudiera presentarle el comprador potencial.
- Cierre o remate de la venta: destinado a la concreción de la compraventa.
- Seguimiento: con el objeto de mantenerse informado acerca de la satisfacción o reparos del cliente, y así mismo facilitar la realización de operaciones con él.

A su vez, el cliente pasa por las siguientes etapas:

- Exposición selectiva: el cliente decide si aceptar la entrevista.
- Atención selectiva: el cliente escucha ciertos aspectos del mensaje de ventas.
- Retención selectiva: el cliente recuerda ciertos aspectos del mensaje de ventas.
- Convicción: si llega a esta etapa cambiará de actitud y comprará.

En todo este proceso, la habilidad de escuchar al cliente potencial y captar adecuadamente su predisposición y deseos, así también como el conocimiento de las teorías de interacción social y la comunicación, habrá de resultar de fundamental importancia para el vendedor, aún si el comprador es una empresa.

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización. Se señala que: para tener éxito los mercadólogos deben formular estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor: estrategias que le den a la compañía, unidad de negocio o producto, la ventaja estratégica lo más fuerte posible. La estrategia de comercialización no se reduce a una mera agregación de las estrategias inherentes a sus variables controlables, sino que constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial más compatible con él, a fin de optar por él.

Esta concepción requiere de una mentalidad amplia e innovadora, inclinada a la visión en perspectiva, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado.

La *Clave del negocio*, es en definitiva, muy simple. Es una verdad casi trivial. Es mirar y ver a la empresa en el espejo del mercado, ¿Existe alguna otra forma de verla?. Muchas veces, y casi sin darnos cuenta, analizamos y operamos el *Negocio* mirando hacia adentro, o en el mejor de los casos mirando de adentro hacia afuera. Sin embargo, tanto los seres humanos como las empresas únicamente pueden verse y ser vistos de afuera hacia adentro. *Marketing Estratégico* es, por sobre todo, una filosofía empresaria: reconocer que el negocio está allá afuera. En un mundo muy distinto del mundo interno de las duras y ordenadas maquinarias y de los programables y prolijos cálculos. La estrategia y comercialización se formulará entonces a partir de interrogantes tales como:

- ¿Qué segmentos de mercados debe atender la empresa y cuál es la lógica para seleccionar tales elementos?

- ¿Cómo deben posicionarse y diferenciarse los productos de la empresa con respecto de los de la competencia para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Cuál es la mezcla óptima entre las estrategias de precios, distribución y promoción, para cada oferta de producto de la empresa?
- ¿Cuál es el ciclo de vida más probable del producto y como puede manejarse en provecho de la empresa?

No hay una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa o en todo tiempo y lugar. En cada caso, debe tenerse en cuenta la misión de la organización, su posición en el sector económico, las oportunidades que se le ofrecen, las amenazas que afronta, así como sus propios recursos, fortalezas y debilidades. Inclusive, en una empresa pueden requerirse diferentes enfoques estratégicos para distintos productos, unidades de negocios o mercados.

Entre los factores que diferencian a las estrategias por la que optaran distintas empresas, uno de considerable relevancia radica en su papel o posición en el mercado, ya que suelen ser muy distintos los enfoques estratégicos del líder, de los que adoptan el retador (el principal oponente), el seguidor (que generalmente trata de emular al líder o a otros competidores más poderosos que él) o el especialista (que busca diferenciarse ocupando un nicho del mercado y respetando la consigna de ser cabeza de ratón y cola de león).

La clave en la formación estratégica es la visión o percepción del consumidor, en otras palabras, la estrategia vista desde el punto de la demanda. La estrategia es dirigida hacia un determinado consumidor con el objetivo de que éste, por formar parte del mercado (segmento o segmentos) elegido, elija el producto (marca) que la estrategia incluye. El consumidor produce una percepción de la estrategia en forma estructura

en la que arma una determinada configuración entre los diversos atributos que descodifica.

- A través de la estrategia, la empresa se posiciona en el mercado. "El posicionamiento comienza en un producto. Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos. O lo mismo, no es correcto llamar a este concepto posicionamiento de producto. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, reordenar las conexiones que ya existen. De esta forma la estrategia de comercialización apunta a construir en la mente y en el espíritu del consumidor. En tal cometido no puede, sin duda, asumir una postura autista, sino que debe tener en cuenta al mercado y la competencia. Y esta última es algo más sutil que una mera lucha contra los que producen los mismos artículos o satisfacen las mismas necesidades que la empresa. En efecto, la competencia constituye una puja por obtener mayor porción posible de la capacidad de compra de los consumidores. La estrategia de comercialización resulta entonces una estrategia competitiva.

Porter afirma que "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente", fundamentalmente con el sector de la actividad económica (el sector industrial) en el cual compete, y sintetiza las cinco fuerzas que moviliza la competencia en un sector.

Estas son:

- *Amenaza de nuevos competidores al mercado:* Frente a estas, además de la reacción que el que pretende ingresar debe esperar de los competidores actuales, existen barreras para el ingreso, como:

economía de escala de los oferentes en actividad, productos y marcas ya acreditados (con la inherente lealtad de los clientes), requerimiento de inversión, costo en que tiene que incurrir el comprador para cambiar de su proveedor habitual a uno nuevo, dificultades de acceso a las materias primas y a los canales de distribución establecidos, patentes, ubicaciones favorables ya ocupadas, subsidios o restricciones gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia correspondiente a la entrada del nuevo negocio o mercado, etc. ; barreras todas estas cuyo grado de vulnerabilidad o inexpugnabilidad dependerán en cada caso en particular.

- *Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes* (que se traduce en competencia de precios, batallas publicitaria, introducción de nuevos productos, incremento en el servicio al cliente o de la garantía, etc.). Entre los que la aumentan se encuentran: gran cantidad de competidores y equilibrio de ellos, estancamiento o crecimiento lento del sector (que hace que los que buscan expansión deban tratar de hacerlo a costa de la participación en el mercado de los restantes), productos perecederos o elevados costos de mantener inventarios, poca diferenciación entre los productos, incrementos importantes en la capacidad instalada, fuertes barreras de salida, etc.
- *Presión de productos, sustitutos*, que –aún siendo de distinta naturaleza– satisfacen las mismas necesidades de los consumidores. Por ejemplo: los servicios ferroviarios y de ómnibus de larga distancia frente al transporte aéreo.
- *Poder negociador de los clientes*, ya sea por su elevada participación en las ventas de la empresa, su gran volumen de compra, la facilidad de cambiar de proveedor, su política de integración vertical hacia atrás, etc.
- *Poder negociador de los proveedores*, por razones análogas a las del punto anterior, aunque en sentido inverso.

Según Porter, para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas mencionadas hay tres estrategias genéricas:

- *Liderazgo en costos.*
- *Diferenciación de productos.*
- *Focalización o alta segmentación* (orientación a un nicho de mercado).

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. Para ello se requiere analizar a éstos, en función de los siguientes distintos aspectos:

1- Qué impulsa al competidor.

- Objetivos futuros: en todos los niveles de la dirección y en direcciones múltiples.

2- Qué es lo que está haciendo y que puede hacer el competidor.

- Estrategia actual: forma en la que la empresa está compitiendo en la actualidad.

3- Perfil de respuesta del competidor.

- ¿ Está satisfecho el competidor con su posición actual?
- ¿Qué movimientos o probables cambios de estrategias hará el competidor?
- ¿ Dónde es vulnerable el competidor?
- ¿ Dónde provocará las represalias más efectivas y mayores del competidor?

4- Supuestos: sobre sí mismo y el sector industrial.

5- Capacidades: tanto los puntos fuertes como los puntos débiles.

En función de los elementos enumerados, la empresa optará por las acciones competitivas a entender:

- Guerra competitiva.

Movimientos competitivos, que pueden ser: cooperativos o no amenazantes, amenazantes o defensivos.

- Asunción de compromiso frente a los clientes.

- Acción centrada en puntos focales.

Los nuevos sistemas de ventas son los que utilizan por ejemplo los supermercados y se basan en lo siguiente.

Para que un producto se pueda vender, tiene que tener la primera llenada de góndola y de depósito GRATIS. El pago es a los 30 o 60 días y se discute el precio.

2.6.6 LEGISLACIÓN SOBRE VENTAS

Para el momento en el que se efectuó este estudio la legislación vigente en el Ecuador está en función del reglamento de facturación vigente a partir del 1 de Julio de 1999, en cuyo caso se refleja la reorganización de los comprobantes de venta, montos mínimos de facturación y un seguimiento más profundo a todos los contribuyentes en función de lograr mayores ingresos para el estado por concepto de tributos, principalmente el del Impuesto al Valor Agregado (IVA), el presente reglamento entro en vigencia a partir del 30 de abril de 1999, dada la política evasiva de tributación de algunas empresas y en donde se define un rol más relevante para el Servicio de Rentas Internas (SRI), de tal manera que siendo un organismo de control pueda emitir dictámenes de acuerdo a lo dispuesto en la Ley.

En base al reglamento de facturación vigente los comprobantes de venta legales son: Facturas, notas de venta, tickets de maquinas registradoras, liquidación de compra o de prestación de servicios, notas de crédito y de débito.

La totalidad del reglamento de facturación vigente a la fecha de este estudio se encuentra en el Anexo No. 2.

2.7 ANÁLISIS DE DATOS

2.7.1 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La fase de recopilación de datos debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resulten inoperantes.

Para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad, los datos deben reunir ciertos requisitos básicos:

- a) Específicos.
- b) Completos.
- c) Correctos.
- d) Congruentes.
- e) Susceptibles.

Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del personal destinado al estudio.

En la etapa de recopilación de datos, en especial, es recomendable que los investigadores o analistas adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva en las unidades o áreas de estudio, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa de la fuerza de trabajo.

Con el fin de evitar falsas expectativas, es de vital importancia que el equipo responsable de esta función, se abstenga de expresar comentarios que no tengan un sustento o hacer promesas que no pueda cumplir,

apegándose en todo momento a las directrices del estudio en forma objetiva.

La elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe estar en función de las características del estudio que se pretenda y realizar.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas: Encuesta, entrevista, benchmarking.

2.7.1.1 CUESTIONARIO

Este instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtenga depende de su estructura y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas. Asimismo, se debe incluir un instructivo de llenado para indicar como contestarlo.

2.7.1.2 ENTREVISTA

Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es posible el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener en contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

La entrevista puede agrupar a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas, así como a clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- Tener claro el objetivo, para lo cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desean captar, para que al término de la misma, pueda verificarse se ha obtenido la información prevista.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo asignando responsabilidades y determinando las áreas a investigar.
- Concertar previamente la cita con la idea de que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- Clasificar la información que se obtenga sobre la situación real o relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

2.7.1.3 BENCHMARKING

El benchmarking es Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

- El Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos de resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- El Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante – la recopilación y selección constante de las mejores

prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.

- El Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- El Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- El Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- El Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

El Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar.

ASPECTOS

Calidad :

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos.

Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último las comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

Productividad :

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

Tiempo :

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

CATEGORIAS DE BENCHMARKING

Benchmarking Interno

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

Benchmarking Competitivo

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Benchmarking Funcional

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la

investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

Benchmarking Genérico

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

2.7.2 CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE DATOS

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe proceder a ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

Un punto muy importante a tomar en cuenta en torno al manejo de los datos es su resguardo, y bajo este criterio y para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información que se obtenga sea

incorporada a equipos de cómputo para salvaguarda y facilitar su manejo.

Con este propósito se pueden:

- Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- Crear bases de datos o programas específicos.
- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- Combinar recursos (a, b, c) para optimizar resultados.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las cuales se compendiará la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etc. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información.

También se considera procedente que conforme se obtengan datos sobre algún aspecto, se incorporen en un documento de trabajo que sirva de memoria para el diseño de proyecto.

2.7.3 TRATAMIENTO DE DATOS

Para facilitar su análisis, la información puede ser dividida en dos grandes grupos:

Antecedentes

Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico–administrativa que regula la realización del trabajo, como se ha aplicado por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido en otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores, así como los resultados y condiciones en que se obtuvieron, lo cual hará posible contar con una referencia histórica para comprender mejor la situación actual.

Situación Actual.

En lo concerniente a este punto, es recomendable considerar los siguientes aspectos:

Objetivos.- Corroborar la existencia de objetivos en el área o áreas de estudio; en caso afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.

Estructura Orgánica.- Conviene revisarla cuidadosamente para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.

Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica.- estimar el monto del presupuesto destinado a cubrir las percepciones de la plantilla de personal.

Normas y políticas administrativas.- precisar si se han emitido y plasmado en documentos, así como si son del conocimiento del personal y responden a las necesidades reales de la organización.

Funciones.- Detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y qué puestos las realizan.

Procedimientos.- Verificar su existencia, aplicación y características.

Instrumentos jurídico-administrativo.- Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros, para conocer la fundamentación vigente para orientar el trabajo.

Infraestructura tecnológica.- Examinar las condiciones de los sistemas de información, soporte técnico, relaciones e interacción ambiental.

Equipo.- Tomar en cuenta el equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con las actividades, su uso, condiciones, así como si es suficiente, apropiado y está bien distribuido.

Condiciones de trabajo.- Observar la distribución del espacio, mobiliario existente, flujo de trabajo, condiciones de ventilación, temperatura, ruido, iluminación y color de las áreas que prevalecen, y todos aquellos aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal.

Ambiente laboral.- Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas existentes para determinar el clima organizacional que prevalece. Este factor será de utilidad para el desarrollo de la investigación y permitirá atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal.

Entre otros aspectos, es importante establecer las relaciones intradepartamentales e interdepartamentales, liderazgos y flujo de la comunicación formal e informal, y

Relaciones con el Entorno.- Conocer la opinión de los clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y otras instancias que inciden en la operativa organizacional.

2.7.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez realizados la recopilación y registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

Naturaleza y propósito del análisis.- El análisis de una situación o un factor de estudio consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su contexto o medio ambiente.

El propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que estudia, con el fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.

Procedimiento de análisis.- El análisis provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

Dentro de ese proceso se puede distinguir la siguiente secuencia de pasos:

- a) Conocer, el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir, ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo, para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) Examinarlo críticamente, para comprender mejor cada elemento.
- e) Ordenar cada elemento, de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar su comportamiento, con el fin de entender las causas que lo originaron y el cambio para su atención.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

¿Qué trabajo hacer?.- Naturaleza o tipo de labores que se realiza en la(s) unidad(es) administrativa(s) y los resultados que de éstas se obtienen.

¿Para qué se hace?.- Propósito(s) que se pretende(n) alcanzar.

¿Quién lo hace?.- Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo, y relaciones laborales que prevalecen.

¿Cómo se hace?.- Métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.

¿Con qué se hace?.- Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.

¿Cuándo se hace?.- Información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para su desahogo.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogativo planteando la pregunta *¿por qué?*.

A partir de este momento el análisis de los datos se tornará más crítico, y las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento administrativo.

Técnicas e instrumentos de análisis.- Este instrumental está integrado por los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en todos sus aspectos y detalles.

Su selección está directamente relacionada con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, producto(s) y/o servicio(s) esperado(s), disponibilidad de tiempo, asignación de recursos, y con el nivel técnico requerido para su manejo.

El empleo de estos recursos responde también al alcance del estudio que la organización ha decidido realizar, como respuesta a la implantación de un proceso de cambio organizacional o como consecuencia de la influencia de variables provenientes del contexto.

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE VENTAS ACTUAL

3.1 Antecedentes

A continuación analizaremos el desempeño del sistema de ventas utilizado en la actualidad, de donde se deduce que el departamento de ventas presenta problemas internos que crean inconvenientes para el funcionamiento óptimo de éste local. La organización no está bien estructurada para un establecimiento estratégicamente ubicado donde la afluencia de clientes es muy alta, generando problemas, que de persistir podrían generar una crisis repercutiendo en el funcionamiento del establecimiento, las causas podrían ser:

1. La mentalidad de la gerencia es muy ahorrativa y blanda.
2. La administración tiene una mala comunicación hacia los empleados.
3. Los clientes no son atendidos correctamente.
4. El hecho de que la empresa sea de origen netamente familiar, hace que existan ciertas preferencias de parte gerencia con algunos empleados.
5. Las cajeras no han creado un método para que las personas no pasen tanto tiempo antes de recibir la boleta de venta y proceder al despacho.
6. El estacionamiento es muy pequeño.
7. La empresa adolece de organización en el área de bodegas, lo que ha repercutido en que cosas afines se encuentren en sitios distintos y por tanto su despacho requiera una mayor cantidad de tiempo.
8. El control de inventarios a través del sistema informático es deficiente, dado que los conteos realizados en determinadas épocas del año no fueron los idóneos, además existe el inconveniente que en un determinado momento se entrega un producto en lugar de otro, esto genera inconsistencias, las cuales no son registradas de manera adecuada en el sistema, por la inexistencia de políticas en función de esta clase de procedimientos.

3.2 Análisis FODA de la Empresa

Efectuado el análisis situacional de la empresa en función de las encuestas dispuestas en el anexo No. 2 los resultados obtenidos para el estudio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) son los siguientes: .

Cuadro 3.1 Análisis FODA de la Empresa	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una gran gama de contactos en todas las empresas fabricantes de materiales para la construcción. • Convenios con grandes clientes. • Gran infraestructura física. • Variedad de productos y de servicios. • Excelentes condiciones como distribuidor. • La imagen de la empresa en el mercado. • Localización de oficinas en ciudades estratégicas del Ecuador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos agrícolas por regadío. • Sistemas de agua potable para los cantones. • Proyectos de vivienda auspiciados por el Estado. • Proyectos de vivienda auspiciados por Instituciones financieras. • Las campañas de publicidad de parte de las fábricas, de las cuales la empresa representa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un debido control en torno a la cartera de cuentas por cobrar. • Falta de comunicación entre empleados y por tanto entre oficinas. • Falta de capacitación en las nuevas líneas de la empresa. • Falta de control de promociones en los proveedores. • La comunicación interdepartamental es deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La extrema proliferación de la competencia en estos últimos tiempos. • La competencia agresiva de otras ciudades en los proyectos grandes. • La influencia política en la decisión final de ejecución de algunos proyectos importantes. • El posicionamiento de

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una orgánico estructural y funcional. • Las líneas de mando no se encuentran delimitadas. • No existe un sistema financiero responsable y verificable. 	determinadas marcas en el mercado.
Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda	Fuente : BYCACE S.A.

Se puede determinar que las amenazas se han incrementado en los últimos tiempos, tomando por sorpresa a la gerencia de la empresa, de tal manera que no se pueden aprovechar las fortalezas que posee la empresa en función de reducir las amenazas tendientes del mercado.

3.3 Análisis FODA del Sistema de Ventas

De la misma manera el análisis FODA del departamento de ventas se lo efectuó en función de las entrevistas sostenidas al personal que labora en el departamento de ventas a través de las cuales se pudieron denotar las siguientes características.

Cuadro 3.2 Análisis FODA del Dpto. de Ventas	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una gran gama de productos. • Proveer a clientes potenciales. • Gran infraestructura física. • Disponibilidad de transporte propio. • Excelentes precios. • La imagen de la empresa en el mercado. • Gran despliegue publicitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos agrícolas por regadío. • Sistemas de agua potable para los cantones. • Proyectos de vivienda auspiciados por el Estado. • Proyectos de vivienda auspiciados por Instituciones financieras. • Imagen de la empresa a nivel nacional.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• No existe una normativa de precios para los clientes potenciales.• Existe falta de coordinación, entre el departamento de ventas y el de compras.• Deficiencia de buenas relaciones humanas por parte de algunos empleados.• La falta de conocimiento de todos los productos que oferta la empresa.• No se disponen de manuales administrativos en el departamento de ventas.• No se tiene definida la misión, ni la visión del departamento, ni su relación con las de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• La extrema proliferación de la competencia en estos últimos tiempos hacia la ubicación de la oficina principal.• La competencia agresiva de otras ciudades en los proyectos grandes.• La influencia política en la decisión final de ejecución de algunos proyectos importantes.• El estilo de pensamiento de la sociedad, preferencia del precio a la calidad.
Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda	Fuente : BYCACE S.A.

3.4 Sistema de Ventas Actual

El sistema de ventas utilizado por la empresa al momento de este estudio se nota deficiente ya que como se demostrará a continuación el tiempo que invierte un cliente para efectuar una transacción en nuestra empresa es demasiado elevado en función de las necesidades que requiere satisfacer, inicialmente analizaremos los tipos de ventas, para de esta manera determinar los tipos de mercados a los cuales es la empresa busca satisfacer.

3.4.1 Tipos de Ventas

Dentro de los tipos de ventas que vamos a analizar a continuación van en función del mercado al que corresponden, así pues detallaremos las Ventas al

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

detal, Ventas al Por Mayor, Ventas a Instituciones, en donde cada uno de estos mercados merece un tratamiento individualizado.

3.4.1.1 Ventas al Detal

Las Ventas al detal se caracterizan por estar enfocadas al consumidor final, y en la cual se deben tomar la mayor cantidad de precauciones.

3.4.1.1.1 Recolección de datos

Se producen en un promedio 120 emisiones ventas al consumidor final, consideradas como ventas la detal, lográndose un promedio en unidades monetarias (USD), de cuatro cifras bajas y en las cuales un cliente se tarda en promedio 32 minutos, desde la colocación de su pedido hasta que se efectúe la respectiva entrega de materiales.

3.4.1.1.2 Organización de datos

Los datos fueron tomados entre el 4 y el 15 de febrero del 2002, y están ordenados por fecha.

TOTALES DE MOVIMIENTOS EN PROMEDIO			
FECHA	DETAL	PMAYOR	ORGANIZ
4-Feb-02	109	6	4
5-Feb-02	132	22	11
6-Feb-02	125	5	3
7-Feb-02	139	4	10
8-Feb-02	155	3	9
9-Feb-02	98	10	0
10-Feb-02	39	1	0
11-Feb-02	165	7	6
12-Feb-02	148	3	11
13-Feb-02	107	4	7
14-Feb-02	115	6	10
15-Feb-02	105	2	8
TOTAL	1437	73	79
Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda			
Fuente: BYCACE S.A.			

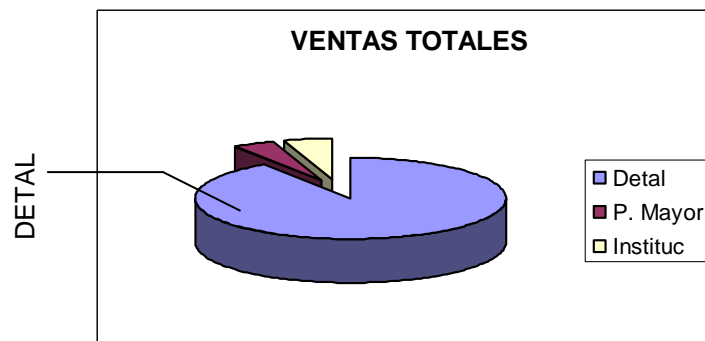
3.4.1.1.3 Tratamiento de datos

Los datos están organizados en base a los promedios de tardanza de un cliente al momento de realizar una transacción en el local, además se ha analizado las horas pico y las horas no pico, para en éstas analizar los procedimientos ha ejecutarse por el personal del departamento de ventas, con el objetivo de aprovechar los minutos en los cuales el recurso humano se encuentre subutilizado.

3.4.1.1.4 Análisis de datos

El ritmo de ventas de la empresa ha decaído en un gran porcentaje, uno de los determinantes es la época en la que nos encontramos, normalmente el negocio de materiales para la construcción sufre una baja en el promedio, tanto es que los presupuestos de ventas estimados por las fábricas de materiales también se reducen.

Gráfico No. 3.1 Ventas Totales durante el período de estudio



Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda

Fuente: BYCACE S.A.

En las ventas al detal, se han denotado excesivas devoluciones, una de las causas es que las líneas de productos son muy variadas, lastimosamente se denota la inexistencia de todos los accesorios en cada una de las líneas, otra de las causas es la falta de coordinación entre el departamento de ventas y el departamento de compras, haciéndose evidente la falta de cumplimiento en el plazo de entrega ante el cliente.

3.4.1.1.5 Diagnóstico

Las ventas al detal deben ser enfocadas de otra manera, ya que un cliente que se acerca a comprar en la empresa productos de uso diario y de fácil comercialización no puede tardarse tanto hasta salir del local.

Otra de las circunstancias es que al no poseer una zona de parqueo delimitada, el trato debe ser más eficiente, efectivo y rápido, de tal manera que los clientes tengan gusto de comprar. La problemática situación existente entre los miembros de la empresa y los propietarios del estacionamiento (Cooperativa de taxis), en torno al estacionamiento libre de clientes lo que permitiría dotar de un mejor servicio.

Así como se analizó en torno a los productos de comercialización habitual, por los cuales el cliente debe visitar nuestras bodegas y por tanto tomarse una gran parte de su tiempo en la transacción, la localización de las bodegas de manera remota también hace que los clientes se resistan a efectuar sus compras en un determinado momento.

Dada la idiosincrasia de los clientes, en torno a comprar las cosas a última hora y dada nuestra cercanía al terminal terrestre, la gente ya no se acerca a comprar porque sabe que se tardaría demasiado en nuestro local.

3.4.1.2 Ventas al Por Mayor

La Gestión de ventas al por mayor concierne el atender a miembros de la competencia con productos de cuyas fabricas seamos los representantes para la zona en la cual se encuentra ubicada la empresa. Este tipo de cliente merece un trato especial, ya que se les debe otorgar descuentos en función del PVP, y además se les otorga dependiendo del producto a comercializar cierto plazo de crédito.

3.4.1.2.1 Recolección de datos

Se producen en un promedio 4 emisiones a otras comercializadoras de materiales para la construcción, consideradas como ventas al por mayor, lográndose un promedio en unidades monetarias (USD), de cuatro cifras medias y en las cuales un cliente se tarda en promedio 38 minutos, desde la colocación de su pedido hasta que se efectúe la respectiva entrega de materiales.

3.4.1.2.2 Organización de datos

Los datos fueron tomados entre el 4 y el 15 de febrero del 2002, y están ordenados por fecha.

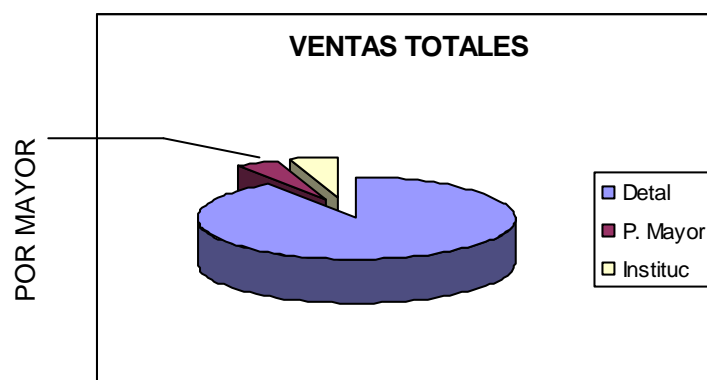
Tabla 3.2			
TOTALES DE MOVIMIENTOS EN PROMEDIO			
FECHA	DETAL	PMAYOR	ORGANIZ
4-Feb-02	109	6	4
5-Feb-02	132	22	11
6-Feb-02	125	5	3
7-Feb-02	139	4	10
8-Feb-02	155	3	9
9-Feb-02	98	10	0
10-Feb-02	39	1	0
11-Feb-02	165	7	6
12-Feb-02	148	3	11
13-Feb-02	107	4	7
14-Feb-02	115	6	10
15-Feb-02	105	2	8
TOTAL	1437	73	79
Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda			
Fuente: BYCACE S.A.			

3.4.1.2.3 Tratamiento de datos

Los datos están organizados en base a los promedios de tardanza de un cliente al momento de realizar una transacción en el local, además se ha analizado las horas pico y las horas no pico, para en éstas analizar los procedimientos ha ejecutarse por el personal del departamento de ventas, con el objetivo de aprovechar los minutos en los cuales el recurso humano se encuentre

subutilizado, es importante recalcar que estos minutos se podría capacitar a los vendedores en esta línea, y lo analizaremos con mayor profundidad en el capítulo IV.

Gráfico No. 3.2 Ventas Totales durante el período de estudio



Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda

Fuente: BYCACE S.A.

3.4.1.2.4 Análisis de datos

El ritmo de ventas de la empresa ha decaído en un gran porcentaje, uno de los determinantes es la época en la que nos encontramos, normalmente el negocio de materiales para la construcción sufre una baja en el promedio, tanto es que los presupuestos de ventas estimados por las fábricas de materiales también se reducen.

En las ventas al por mayor, se han denotado ciertas devoluciones, una de las causas es que las líneas de productos son muy variadas, lastimosamente se denota la inexistencia de todos los accesorios en cada una de las líneas, otra de las causas es la falta de coordinación entre el departamento de ventas y el departamento de compras, haciéndose evidente la falta de cumplimiento en el plazo de entrega ante el cliente.

Otra de las causas para que las ventas disminuyan en esta línea, es que no existe una buena política de crédito y cobranza, además los precios establecidos son muy subjetivos, ya que no todos los vendedores

comprenden la política de volúmenes y por lo tanto otorgan descuentos excesivos o a su vez no los otorgan.

3.4.1.2.5 Diagnóstico

Las ventas al por mayor como se mencionó en una etapa preliminar del estudio, enmarcaban una amplia zona de nuestro país, la cual se fue reduciendo paulatinamente, de intentarse retomar esta forma de comercialización, el primer punto de análisis sería la cartera de cuentas por cobrar y su manera de coordinación.

La empresa goza de muchas distribuciones de tipo regional o nacional, lo cual no es aprovechado por el departamento de ventas, ya que la gestión de ventas hacia los nichos de mercado que se encuentran disponibles en las otras zonas de la región central del Ecuador podrían ser atendidas por la empresa, de esta manera se incrementaría el volumen de ventas, sin embargo debe tomarse muy en cuenta el control de clientes, la calificación y el otorgamiento de créditos y de acuerdo a este estudio inclusive se analiza el plazo al cual se le otorga el crédito.

Es importante analizar las cinco zonas que en un determinado momento la empresa incursionó, retomar el mercado y mejorar su imagen en zonas que por el momento no puede ser tan conocida, la infraestructura física de la empresa no es aprovechada en su totalidad, dado que ciertas distribuciones para otras zonas diferentes a la sucursal principal no son aprovechadas en general por la empresa, ya que en el caso de distribuciones para la provincia del Guayas no se han generado muchas negociaciones con la fábrica dada la falta de gestión de los vendedores de esta zona y la colocación del producto.

3.4.1.3 Ventas Gobiernos Seccionales, ONGS, Empresas Agrícolas, de la Construcción.

La empresa ha logrado efectuar varios convenios con clientes especiales, los cuales por su volumen de negociación se han convertido en clientes potenciales, y en donde gracias a ello las etapas recesivas de nuestro país no han sido notorias al interior de la empresa.

3.4.1.3.1 Recolección de datos

Se producen en un promedio 12 emisiones ventas institucionales, lográndose un promedio en unidades monetarias (USD), de cuatro cifras medias y en las cuales un cliente se tarda en promedio 43 minutos, desde la colocación de su pedido hasta que se efectúe la respectiva entrega de materiales, cabe recalcar que estas instituciones tienen otro modus operandi, primero solicitan una cotización de materiales para lo cual ya efectúan una visita al local, luego de esto analizan y si nuestra proforma es la óptima, regresan para efectuar la compra.

Una vez en la compra se consideraron los tiempos anteriormente expuestos.

3.4.1.3.2 Organización de datos

Los datos fueron tomados entre el 4 y el 15 de febrero del 2002, y están ordenados por fecha.

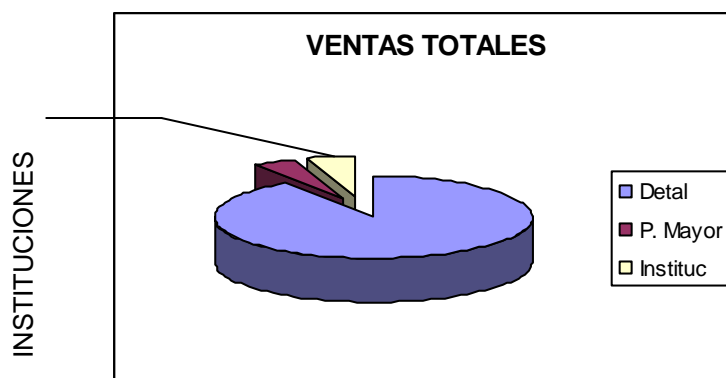
Tabla 3.3			
TOTALES DE MOVIMIENTOS EN PROMEDIO			
FECHA	DETAL	PMAYOR	ORGANIZ
4-Feb-02	109	6	4
5-Feb-02	132	22	11
6-Feb-02	125	5	3
7-Feb-02	139	4	10
8-Feb-02	155	3	9
9-Feb-02	98	10	0
10-Feb-02	39	1	0
11-Feb-02	165	7	6
12-Feb-02	148	3	11
13-Feb-02	107	4	7

14-Feb-02	115	6	10
15-Feb-02	105	2	8
TOTAL	1437	73	79
Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda			
Fuente: BYCACE S.A.			

3.4.1.3.3 Tratamiento de datos

Los datos están organizados en base a los promedios de tardanza de un cliente al momento de realizar una transacción en el local, además se ha analizado las horas pico y las horas no pico, para en éstas analizar los procedimientos ha ejecutarse por el personal del departamento de ventas, con el objetivo de aprovechar los minutos en los cuales el recurso humano se encuentre subutilizado.

Gráfico No. 3.3 Ventas Totales durante el período de estudio



Elaborado por: Ing. Luis Lema Cerda

Fuente: BYCACE S.A.

3.4.1.3.4 Análisis de datos

Este tipo de venta hoy por hoy es el más importante para la empresa, ya que al decaer las ventas al detal y las ventas al por mayor, las ventas a organizaciones son las que permiten mantener el nivel de ventas cercano al presupuesto.

Dado este antecedente, es importante denotar que no existe el respectivo seguimiento a las cotizaciones otorgadas por la empresa y que por lo tanto no se protege al cliente hasta que ejecute la compra.

En proyectos de mayor envergadura, existe la presencia en muchos casos de las fábricas o de distribuidores de otras zonas del país, lo que en cierta forma complica las negociaciones y obliga a otorgar créditos extremadamente agresivos para lograr atender a uno de estos proyectos importantes.

El ritmo de ventas de la empresa ha decaído en un gran porcentaje, uno de los determinantes es la tardanza en la asignación de fondos de parte del Estado hacia los gobiernos seccionales en base a los presupuestos enviados por los mismos. También las negociaciones internacionales en torno a la donación de fondos hacia ciertas organizaciones no gubernamentales, la cartera vencida de las empresas agrícolas en el exterior ha repercutido en la suspensión o no-ejecución de determinadas obras de trascendencia.

En las ventas a organizaciones gubernamentales no se han denotado devoluciones, ya que estas se atienden por proyectos y los fondos para cada proyecto ya han sido asignados con anterioridad, sin embargo existe una deficiencia en torno a las entregas, ya que en algunos casos no se disponen de todos los materiales y por lo tanto se estima un plazo para entregar el cual no se cumple y existe cierto malestar principalmente en la sección de bodegas de cada una de estas organizaciones, ya que ellos son los responsables de entregar a las obras cada uno de los materiales solicitados haciéndose evidente la falta de coordinación entre el departamento de ventas y el departamento de compras, y por tanto el incumplimiento en el plazo de entrega ante el cliente.

3.4.1.3.5 Diagnóstico

Este tipo de venta hoy por hoy es el más importante para la empresa, ya que al decaer las ventas al detal y las ventas al por mayor, las ventas a organizaciones son las que permiten mantener el nivel de ventas cercano al presupuesto.

Dado este antecedente, es importante denotar que no existe el respectivo seguimiento a las cotizaciones otorgadas por la empresa y que por lo tanto no se protege al cliente hasta que ejecute la compra.

En proyectos de mayor envergadura, existe la presencia en muchos casos de las fábricas o de distribuidores de otras zonas del país, lo que en cierta forma complica las negociaciones y obliga a otorgar créditos extremadamente agresivos para lograr atender a uno de estos proyectos importantes.

El ritmo de ventas de la empresa ha decaído en un gran porcentaje, uno de los determinantes es la tardanza en la asignación de fondos de parte del Estado hacia los gobiernos seccionales en base a los presupuestos enviados por los mismos. También las negociaciones internacionales en torno a la donación de fondos hacia ciertas organizaciones no gubernamentales, la cartera vencida de las empresas agrícolas en el exterior ha repercutido en la suspensión o no-ejecución de determinadas obras de trascendencia.

En las ventas a organizaciones gubernamentales no se han denotado devoluciones, ya que estas se atienden por proyectos y los fondos para cada proyecto ya han sido asignados con anterioridad, sin embargo existe una deficiencia en torno a las entregas, ya que en algunos casos no se disponen de todos los materiales y por lo tanto se estima un plazo para entregar el cual no se cumple y existe cierto malestar principalmente en la sección de bodegas de cada una de estas organizaciones, ya que ellos son los responsables de entregar a las obras cada uno de los materiales solicitados haciéndose evidente la falta de coordinación entre el departamento de ventas y el departamento de compras, y por tanto el incumplimiento en el plazo de entrega ante el cliente.

Existe un gran desfase en la atención a las organizaciones, gobiernos seccionales, dado que no existe una política de precios establecida para el tratamiento a estos importantes clientes y que mucho depende de la buena memoria de los vendedores en las condiciones de atención.

Cada organización tiene su objetivo y por tanto su área de atención, en el caso de los gobiernos seccionales (Municipios y Consejos Provinciales), tiene una gama de actividades y por tanto de obras en favor de la comunidad, esta clase de clientes debe ser atendido de una manera especial, esto es análisis en pre-venta, para emitir cotizaciones competitivas y con una rentabilidad aceptable, de igual manera al momento de la venta se puede dotar un adicional de capacitación a la comunidad en la utilización de un determinado producto y a la vez comprometernos a un servicio post-venta basándonos en el mantenimiento de maquinarias o implementos si ese fuere el caso.

De igual manera existen otras instituciones dedicadas al apoyo a la comunidad vía sistemas de riego, y en donde se comercializan productos para la toma de agua en las vertientes hasta los productos para regadío en los cultivos, tomando en cuenta todo el material inmerso desde la tubería en sí hasta las válvulas en las cajas de control, en fin se podría dotar de un asesoramiento técnico como parte de la post-venta y también definir estos parámetros al momento de la cotización de manera que se obtenga una ventaja competitiva en torno a los otros oferentes

3.4.1.4 Ventas Internacionales

El abarcar nuevos nichos de mercado es algo muy importante para toda empresa, más ahora que nos insertamos en un mundo con modalidad de comercialización globalizada, y en donde la empresa que no se prepare a estos cambios simplemente corre riesgos de quedarse en el camino.

3.4.1.4.1 Recolección de datos

En el lapso de estudio no se generaron ventas de carácter internacional por tanto no existe ni tiempo promedio ni valores en unidades monetarias que reflejen la ventaja de este rubro.

3.4.1.4.2 Diagnóstico

Las ventas internacionales durante el período de estudio no se concretaron, pero se analizará la forma de actuación a fin de que si llegare a concretarse la empresa y el personal de ventas sepa como actuar.

A continuación se analizan los tipos de negociación vigentes en la empresa al momento de este estudio, ya que en sí, los tipos ventas mencionados anteriormente corresponden al tipo de comercialización lo cual es indiferente de la forma de pago como veremos a continuación:

3.4.1.5 Ventas de Contado

3.4.1.5.1 Recolección de datos

Este tipo de negociación se da principalmente en las ventas al consumidor final, consideradas como ventas la detal, que como habíamos mencionado anteriormente con un promedio en unidades monetarias (USD), de cuatro cifras bajas, es importante recalcar que el ritmo de estas ventas es considerable y por tanto se debe tener extremo cuidado en el manejo de fondos en efectivo.

3.4.1.5.2 Organización de datos

Los datos fueron tomados entre el 4 y el 15 de febrero del 2002, y están ordenados por fecha.

3.4.1.5.3 Tratamiento de datos

Los datos están organizados en base a cola de ventas, es decir en orden cronológico, además se ha analizado las horas pico y las horas no pico, para en éstas analizar los procedimientos ha ejecutarse por el personal de

cajas, con el objetivo de aprovechar los minutos en los cuales el recurso humano se encuentre subutilizado.

3.4.1.5.4 Análisis de datos

El ritmo de ventas de la empresa ha decaído en un gran porcentaje, uno de los determinantes es la época en la que nos encontramos, normalmente el negocio de materiales para la construcción sufre una baja en el promedio, tanto es que los presupuestos de ventas estimados por las fábricas de materiales también se reducen.

En las negociaciones de contado, se han denotado excesivas tardanzas de los clientes en la caja, una de las causas es la falta de moneda fraccionaria, lo que hace que muchos clientes por el afán y en honor al tiempo, prescindan de realizar la transacción en ese momento.

3.4.1.5.5 Diagnóstico

De acuerdo al estudio realizado existen muchos clientes insatisfechos dada la tardanza de las cajeras en la entrega de cambios / vueltos pese a que son transacciones de hasta dos cifras bajas, las ventas de contado y al detal son las que generan la imagen de la empresa, ya que los pequeños clientes que lo hacen de una manera frecuente son los encargados de llevar el mensaje hasta el resto del mercado y de ahí la multiplicación del mensaje, sea este bueno o malo para la empresa, por esto se debe dar mayor énfasis a este tipo de negociación para que el proceso sea más eficaz y eficiente.

Es importante también analizar todos los controles vigentes para las ventas con negociación de contado, es decir las monedas fraccionarias, la verificación de la autenticidad de los billetes recibidos, el destino de los fondos y los contingentes en torno a la posesión de valores por un intervalo muy alto de tiempo en las instalaciones, períodos de traslado a la caja fuerte o depósito bancario.

Es importante recalcar que algunos de los tipos de ventas mencionados anteriormente recibirán un descuento adicional por pago de contado, claro está que la motivación se dará en épocas de recesión esperada como los son los meses de enero y octubre de cada año.

De acuerdo al presupuesto de ventas y al análisis de ventas de los años anteriores requirieron una mayor motivación ya que existen lapsus no muy largos de iliquidez, y eso se quiere evitar para este período contable.

3.4.1.6 Ventas Cheques a la fecha

3.4.1.6.1 Recolección de datos

Las negociaciones con cheques a la fecha en gran parte son de ventas al detal, y por lo tanto las cuentas no llegan a tener un historial dentro del sistema de información de la empresa, esto no es tomado en cuenta por las cajeras lo que un futuro cercano repercute en que ciertos clientes no disponen de fondos o existe cualquier tipo de problema con la cuenta en mención. En casos especiales, dependiendo del producto que se comercialice, algunas de las ventas al por mayor también generan cheques a fechas, razón por la cual se confiere un descuento adicional.

3.4.1.6.2 Organización de datos

Los datos fueron tomados entre el 4 y el 15 de febrero del 2002, y están ordenados por fecha.

3.4.1.6.3 Tratamiento de datos

Los datos están organizados en base a los promedios de tardanza de un cliente al momento de cerrar una transacción en el local, además se ha analizado las horas pico y las horas no pico, para en éstas analizar los procedimientos ha ejecutarse por el personal de cajas, con el objetivo de aprovechar los minutos en los cuales el recurso humano se encuentre subutilizado.

3.4.1.6.4 Análisis de datos

El ritmo de ventas de la empresa ha decaído en un gran porcentaje, uno de los determinantes es la época en la que nos encontramos, normalmente el negocio de materiales para la construcción sufre una baja en el promedio, tanto es que los presupuestos de ventas estimados por las fábricas de materiales también se reducen.

En las negociaciones con cheques a fechas, se han extremadamente problemáticas las devoluciones, ya que en ciertos casos el cliente mantiene un solo cheque disponible, o a su vez tienen ciertas percepciones acerca de la anulación de un cheque, además el sistema de información vigente en la empresa no tiene la versatilidad necesaria para anular un documento a la fecha ingresado con anterioridad.

3.4.1.6.5 Diagnóstico

En lo concerniente a este tipo de negociación, el proceso de autorización y de salvaguarda en torno a los cheques devueltos o en su caso protestados, debe tener un mayor respaldo documental en la empresa, bien sea dirección, teléfono, del propietario de la cuenta, es decir datos que nos permitan familiarizarnos con él, en el caso de cualquier inconveniente de parte de la entidad bancaria al momento de la acreditación de valores a las cuentas de la empresa.

Las negociaciones en base a cheques representan un rubro alto y a su vez el hecho de generar procesos inoperantes que lo único que lograrían a la larga es generar impaciencia en los clientes.

La falta de capacitación al personal de cajeras en torno a los procedimientos de ayuda que pueden ofrecer las personas que laboran en los bancos en torno a información general de clientes y la factibilidad de recibir o no un documento en base al movimiento de la cuenta en mención.

Además es importante que la capacitación sea dada en función de las políticas de las oficinas de control central de las instituciones bancarias lo que permitirá denotar fallos en el giro del cheque.

3.4.1.7 Ventas Cheques Postfechados

3.4.1.7.1 Recolección de datos

En la mayoría de las ventas al por mayor, se negocia de esta manera, el tiempo de crédito no es un plazo determinado de una manera lógica, concienzuda, y con una base en el crédito otorgado por el proveedor al momento de la adquisición de este bien.

El procedimiento a ejecutarse previo a la obtención de un cheque postfechado no está delimitado, ni el procedimiento de autorización o de otorgamiento de crédito con respaldo documentado, el procedimiento adecuado los analizaremos en el capítulo IV,

Los cheques postfechados, requieren un análisis adicional y dada la situación de la banca en nuestro país, los cheques emitidos de bancos en vías de cierre no es ninguna garantía para cerrar la negociación.

3.4.1.7.2 Organización de datos

Los datos fueron tomados entre el 4 y el 15 de febrero del 2002, y están ordenados por fecha.

3.4.1.7.3 Tratamiento de datos

Los datos están organizados en base a los promedios de crédito otorgado con base en cheques, de acuerdo a la superintendencia de bancos esta modalidad de giro de cheques está prohibida, pero es una de las maneras más prolijas de otorgar un crédito por ser un documento de gran respaldo legal.

3.4.1.7.4 Análisis de datos

El ritmo de ventas de la empresa ha decaído en un gran porcentaje, una de las causas también puede ser la falta de liquidez en los clientes debido a gastos excesivos recientes como los de fin de año, para lo cual requieren de cierta extensión de tiempo para poder cubrir sus obligaciones cotidianas y retornar a su trabajo habitual.

En las negociaciones con cheques postfechados, y de igual manera como habíamos hecho referencia en las negociaciones con cheques a fechas, el proceso de devolución genera muchos inconvenientes tanto al cliente como a la empresa principalmente en la zona contable, ya que al momento de realizarse una devolución, existen dos posibilidades, que el cliente anule totalmente el cheque y lo reemplace por otro tomando en cuenta la misma cantidad de días pero a partir de ese momento, tomándose un plazo adicional, la otra circunstancia es efectuar una nota de crédito en favor del cliente para su respectivo desembolso, el cual será posterior a la efectivización del mencionado cheque.

3.4.1.7.5 Diagnóstico

Se analiza todo el proceso anterior con un adicional, la autorización y los a los cuales se encontrará sujeto el crédito, como se mencionó anteriormente el cheque es uno de los documentos de mayor respaldo legal al momento de un proceso jurídico.

La negociación con cheques postfechados se da en casos de ventas diarias, es importante analizar la tasa de recargo respectiva por el arrendamiento de fondos, otro punto ha analizar son los productos susceptibles de crédito bien sea de piso (garantía sobre firmas) o sobre cheques, dadas las políticas de comercialización de determinados productos estos no pueden ser otorgados a crédito, ya que estaríamos perjudicando al Capital Neto de Trabajo (CNT), al destinar fondos del mismo hacia otro rubro, los productos en mención son los que se

caracterizan por su negociación en modalidad Prepago, y en donde dependiendo del monto la empresa sufriría un lapsus de iliquidez en la concesión de crédito en este tipo de productos.

Los cobros efectuados con cheques postfechados contablemente no se registran de una manera adecuada ya que el momento de su registro en caja aparecen contablemente como cheques a fechas y la cartera pasa a un status de cancelada y el control sobre documentos postfechados no se realiza en ningún momento ya que los depósitos se efectúan unificando los cheques a fechas y los postfechados.

3.4.1.8 Ventas a Crédito

3.4.1.8.1 Recolección de datos

La mayoría de las ventas a organizaciones es otorgada a crédito, debido a los procedimientos definidos en las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de efectuar el trámite de pago con la factura, y luego del respectivo ingreso de materiales a su respectiva bodega.

La forma de pago de estas instituciones en su mayoría requiere la presencia de un recaudador, bajo ciertos parámetros el personal de la empresa se acerca a entregar los cheques y los documentos de cancelación de determinadas facturas, es importante recalcar que los documentos provienen de fechas cercanas a las de la factura, sin embargo la entrega de documentos se la hace treinta o posiblemente más días de haberse emitido la factura.

3.4.1.8.2 Organización de datos

Los datos fueron tomados entre el 4 y el 15 de febrero del 2002, y están ordenados por fecha.

3.4.1.8.3 Tratamiento de datos

Los datos están organizados en base a la fecha de otorgamiento del crédito y en base a estados definidos, bien sea material entregado o material por entregar.

Como se mencionó anteriormente la mayoría de estas comercializaciones se realizan posterior a la entrega de una proforma – cotización y en donde muchas veces no se enlazan los dos documentos.

3.4.1.8.4 Análisis de datos

En las negociaciones a crédito los plazos en función de los montos o de los productos negociados no se encuentran detallados, ya que se otorga un crédito común de treinta días a todos los clientes, sin autorización de este plazo.

De la misma manera las negociaciones a crédito en las cuales el cliente es uno de los colaboradores de la empresa no están definidos, en la definición del plazo ante el control del sistema, se encuentran productos de un plazo no mayor a treinta días, a precios de promoción, y a plazos excesivos.

En las negociaciones a crédito las devoluciones que se registran son más fáciles de equiparar vía abonos a la cuenta del cliente, es importante recalcar que a la fecha se están registrando físicamente estos abonos a las cuentas de clientes, sin embargo y por una recomendación de Auditoría Externa, los documentos para ser procesados legalmente deben estar intactos.

De igual manera y pese a que sea una transacción a crédito muchas veces se comercializan volúmenes mayor a los de disponibilidad en existencia y en donde la falta de coordinación entre el departamento de

ventas y el departamento de compras, haciéndose evidente la falta de cumplimiento en el plazo de entrega ante el cliente.

3.4.1.8.5 Diagnóstico

De igual manera y como se analizó anteriormente en el otorgamiento de un crédito en base a cheques, ésta modalidad se la hace en base a firmas o en algunos de los casos con el respaldo de una letra de cambio, este crédito muchas veces es otorgado sin efectuar un procedimiento de calificación del cliente o peor aún un análisis de cliente en torno al conocimiento de si es o no sujeto de crédito y que referencias presenta.

Por esta falta de prolijidad existe un monto elevado de cartera vencida, lo cual está afectando al Capital de trabajo y repercutiendo en que la empresa sufra niveles de iliquidez para pagos a los proveedores y a la disponibilidad de bancos.

Otro de los aspectos importantes a tomar en cuenta son los créditos vinculados existentes en la empresa tanto para las otras sucursales como para los ejecutivos, muchas de las facturas con una gran antigüedad corresponden a este tipo de clientes, no se ha realizado el respectivo seguimiento de las facturas mencionadas, ni se ha planificado una forma de pago.

De todas maneras y desde un análisis tributario este tipo de transacción debe ser registrada de otra forma o a su vez la cartera saneada de tal manera que el importe cancelado por la empresa al estado por concepto de IVA, se vea saldado de una manera adecuada, el enfoque también debe darse en torno a si se debió o no facturar un determinado producto o a su vez darlo de baja en función de gasto o utilización del producto en beneficio de la empresa.

La empresa trabaja con montos considerables de crédito y en donde se debería iniciar un régimen de gestión del efectivo examinando y controlando sus cuentas por cobrar ya que dados los rubros importantes existirán problemas de cuentas por cobrar y además la pérdida de oportunidades importantes. El problema de las grandes cuentas por cobrar no es solamente que no sean líquidas; tampoco pueden ser utilizadas para pagar facturas ni para generar más beneficios. También existe el costo de oportunidad, que representa el interés que podría ser ganado con recibos en efectivo, pero no en un mero activo de cuentas por cobrar.

Por lo tanto también se necesitan revisar las políticas de cobro, las cuentas por cobrar voluminosas son la consecuencia de métodos de cobro blandos. Se ha denotado que algunos de los clientes han cubierto sus obligaciones bajo presión y muchos quizás sólo necesiten discretos avisos de vencimiento, pero que vayan al grano.

En base al estudio efectuado podemos determinar que el período de tiempo invertido por el cliente para efectuar una transacción en la empresa es alto, ya que forzosamente deben trasladarse hasta las bodegas que se encuentran geográficamente distantes. Ver Anexo Distribución de bodegas.

Este inconveniente ha influenciado que existan casos en los cuales la competencia se encuentre geográficamente más cerca al almacén principal que las mismas bodegas.

De igual manera la distancia entre el almacén principal y las bodegas ha repercutido en la poca eficiencia del departamento de compras ya que no se puede estimar a la distancia una rotación de inventarios acelerada en determinados productos y la acumulación de otros productos de baja rotación ya que no se efectúan visitas periódicas hacia estas para control de novedades, irregularidades o necesidades que estas tengan.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

La falta de predisposición de los empleados hacia el mejoramiento de la empresa y de la presencia de las bodegas ha ocasionado irregularidades en el manejo de inventarios, ya que no se toma en cuenta la entrega de un producto en lugar de otro o en su caso la fuga de materiales.

Otro de los problemas que adolece la empresa es la falta de concentración de productos afines o sustitutos en una sola bodega, ya que en una determinada transacción el cliente debe rotar por todas las bodegas para cubrir todas sus necesidades de materiales.

La infraestructura de la empresa es amplia ya que dispone de cuatro bodegas, las cuales no se encuentran aprovechadas en un 100%, en base a este estudio podríamos estimar que el porcentaje de utilización de la capacidad instalada no supera el 60%, se debe analizar cada bodega por separado en torno a una mejor distribución arquitectónica de las perchas de almacenamiento de productos.

La problemática que hacemos mención al interior de la organización, gran parte podemos aducirla al origen de la empresa, el cual es de orden familiar, y en donde ciertos parámetros del trabajo son subjetivos por motivos sentimentales al no tomarse en cuenta los órganos regulares propios de la organización y pasárselos por alto, generándose un clima de incertidumbre por los canales de información informales latentes al interior de la empresa.

La falta de coordinación entre las sucursales ubicadas en las distintas ciudades del Ecuador ha ocasionado la subutilización de los recursos, principalmente en lo concerniente a los vehículos. Es importante denotar que el objetivo de este estudio está enfocado única y exclusivamente a los procedimientos en la oficina principal.

El proceso administrativo de ventas evidencia su ineficiencia al encontrarse en este proceso de investigación irregularidades sobre las facturas, tales como adulteración en los montos recaudados en caja, produciéndose un perjuicio al

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

momento incuantificable para la empresa tanto en unidades monetarias como en productos.

Como se mencionó anteriormente el problema de la política de precios en torno a la atención al cliente final también se refleja en la atención a las empresas con las cuales se mantiene relaciones societarias, ya que en algunos casos se comercializa a precio de costo y en otros se aplica un porcentaje de utilidad en cada una las transferencias de materiales, lo cual ha generado problemas a nivel gerencial con las otras organizaciones e incertidumbre a nivel de los vendedores al momento de definir que productos se comercializan de una o de otra manera.

La poca experiencia en ventas del personal reclutado ha repercutido en que se conviertan en simples digitadores de facturas y no desarrollen la iniciativa en torno a ofertar productos sustitutos o complementarios para un determinado producto, o a su vez guiar al cliente en función de una proyección de su construcción o refacción, promocionar un producto de calidad en función del uso o del lugar de instalación.

De la misma manera la capacitación a todo nivel de los productos que la empresa oferta, de tal manera que se pueda dotar de una mejor servicio al cliente principalmente en los casos de atención vía telefónica, en donde se traslada la llamada de persona en persona hasta que alguien que posea conocimiento sobre el producto la pueda atender, convirtiéndose el proceso en tedioso, demorado y por tanto costoso para el cliente.

Así mismo la falta de definición de jefaturas a nivel del almacén ha permitido un desorden generando conflicto y rivalidad entre los miembros de la empresa.

CAPITULO IV

REINGENIERIA DEL SISTEMA DE VENTAS

La reingeniería está llegando al punto de ser considerada como la manera de reducir los costos, de llegar a tiempo al mercado, de ampliar la satisfacción de los clientes y de incrementar con solidez las ventas, todo esto al mismo tiempo.

En este mundo comercial hay que cambiar constantemente para así atraer a la mayor cantidad de público posible y maximizar el beneficio.

Delimitación temporal, espacial y de contenido.

- 1.) Delimitación de contenido: el proyecto abarca la Reingeniería Dinámica en su totalidad del departamento de ventas.
- 2.) Delimitación de espacio: la empresa está ubicada en la Av. 5 de Junio 53-44 y Av. Eloy Alfaro. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.
- 3.) Delimitación temporal: el inconveniente de la estructura organizacional de la empresa es un problema actual tomando en cuenta que sólo tiene dos meses laborando; por lo tanto, la temporalidad de este trabajo se concreta al primer bimestre del año 2002 (enero y febrero). Los criterios fueron tomados de empleados que llevan trabajando en la empresa desde su inicio.

Limitaciones

En el departamento de ventas existe una resistencia al cambio, la cual ya está preestablecida, y establecen que su forma de operar es igual a nivel nacional.

Esto podría traer inconvenientes a la hora de aplicar el proyecto.

El proceso de la Reingeniería

La reingeniería lleva una metodología que debe ser cumplida para no realizar un proyecto incompleto. Este proceso está constituido por las siguientes etapas:

1. *Identificar los proyectos posibles:*

Una responsabilidad importante del jefe del equipo del posicionamiento es identificar cuáles mejoras potenciales podrán dar origen a proyectos de reingeniería. El grupo encontrará posibilidades en su propio análisis continuo y en las ideas de todos sus empleados de la compañía. El jefe de cambio recibirá sugerencias de los altos ejecutivos de la firma e incluso de la junta directiva.

El producto entregado en esta etapa es la evaluación inicial de las solicitudes de reingeniería, junto con una definición de los objetivos de cada esfuerzo, de sus requerimientos específicos y una valoración de la naturaleza del esfuerzo de mejoramiento del proceso (reingeniería de base amplia).

2. *Conducir el análisis inicial del impacto:*

Con el ánimo de lograr un entendimiento inicial de las solicitudes de reingeniería, deberá realizarse un análisis sencillo del impacto. Cada proyecto que pase la primera etapa se considerará con un sólido potencial de aceptación. Estos proyectos se revisarán comparándolos con los modelos de la actual guía básica de posicionamiento, para determinar su impacto potencial sobre la operación y la compañía.

Se realizará un análisis del impacto probable que el proyecto ejerza sobre el flujo de trabajo y la organización de cada departamento, sobre todo los procesos de la operación de negocios, sobre las reglas de negocios, sobre el apoyo de los servicios de información y sobre el personal. Este análisis se emplea en esta etapa para determinar cuáles proyectos ameritan un estudio posterior más amplio y cuáles pueden pasar a la etapa siguiente. Los elementos entregados en esta parte del trabajo constan de una lista de proyectos de reingeniería, que parecen valiosos, y de los análisis de impactos asociados.

3. *Seleccionar el esfuerzo y definir alcance:*

Es normal que la selección de los proyectos de reingeniería se base en los beneficios. Sin embargo, los beneficios no pueden determinarse en las formas tradicionales: recuperación o eliminación de costos, y potencial de ventas. Por ejemplo, es difícil cuantificar el beneficio en dinero asociado con factores intangibles como el mejoramiento en la interacción con los clientes que tienen problemas o que necesitan otras formas de ayuda. No obstante, el análisis del impacto inicial ayudará a cuantificar algunos factores; en particular, hará que los estimativos de costos sean más precisos y dará el pronóstico inicial para los elementos que se dinamizarán durante el proceso y el trabajo. Sin embargo, estos cálculos serán tentativos. En las primeras etapas de reingeniería se analizan los problemas, pero los beneficios se encuentran en las soluciones. Hasta cuando se determinen tales soluciones, cualquier estimativo de los beneficios será especulado.

El elemento entregado más importante que se produce en esta etapa será una lista de proyectos, seleccionados a partir de los que surgen en la etapa 2, los cuales se programan y ejecutan. Además, el final de la etapa se dispone del alcance formalmente definido de cada uno de estos proyectos.

4. *Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo:*

El trabajo técnico del proceso de reingeniería comienza con esta etapa. Las primeras tres estaban dirigidas a seleccionar el área del negocio y definir el alcance del proyecto. En este punto, los gerentes indicados habrán definido y aprobado los límites del proyecto. Las actividades incluyen la definición de los modelos, el desarrollo de la información necesaria y el análisis del flujo del trabajo.

Aunque puede parecer un trabajo simple, no lo es porque implica escudriñar políticas, reglas de negocios, valores agregados, utilidades, flujos de trabajo, modelos conceptuales de los procesos de negocios, funciones de negocios, estructura organizacional, misiones de la unidad organizacional,

definiciones de trabajo, proceso de producción y sistemas de computación que estén relacionados con el proceso. Trazar las interrelaciones, cuantificar los modelos y determinar los requerimientos de información pueden ser actividades muy complejas.

Por último, el proceso de familiarización que adquiere el equipo de cambio con la información recopilada requiere un esfuerzo intenso. Sin embargo, como esta etapa es el fundamento de la reingeniería, el esfuerzo vale la pena.

El análisis detallado de los procesos en los que se va a aplicar la reingeniería es el elemento básico por entregar en esta etapa. El trabajo lleva los modelos de posicionamiento y de datos a niveles adicionales de detalle y depura los datos para que las áreas problema y las interrelaciones sean visibles en forma pormenorizada. Además, el análisis de los diagramas de relación y otra información de apoyo suministrará una comprensión total de las operaciones y la manera como funcionan realmente. Este conocimiento es la base para la creación de nuevos diseños.

5. *Definir nuevos procesos alternativos: simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo:*

En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos. Esta labor incluye la solución de los problemas descubiertos en la etapa anterior y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo. Además, cuando resulte apropiado, esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional; por consiguiente, existe una gran probabilidad de que el apoyo de computación varíe al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo, para reflejar los cambios requeridos en el trabajo.

Esta etapa utiliza la información reunida y estudiada en los niveles anteriores. En este punto, el flujo de trabajo y los análisis del proceso desarrollados en la etapa anterior se utilizan para crear procesos y diseños de operación, y para simular la nueva operación. Estas simulaciones se utilizarán

para determinar cuál es el mejor diseño. Habrá tantos escenarios de simulación como formas significativas y diferentes para hacer el trabajo requerido. La selección final de una alternativa de diseño se hará en la etapa siguiente.

Esta etapa producirá uno o más escenarios detallados de simulación que representan los nuevos diseños del proceso. Los diseños incluyen:

- El rediseño de los procesos apropiados.
- El rediseño de las funciones de negocios, tareas del trabajo, flujos de trabajo y descripciones de la posición.
- El diseño de las ampliaciones de los sistemas de computación y comunicaciones.
- El rediseño del flujo de trabajo de las operaciones del departamento.
- La creación de nuevas reglas y políticas.

Estos modelos y la información asociada se crean para cada proceso y departamento afectado por el esfuerzo.

6. Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa

En este punto se habrán desarrollado uno o más escenarios de simulación de la nueva operación, a los que se habrá aplicado mediciones estándares para ayudar en la determinación del nivel de mejoramiento que se puede esperar. Los costos y los beneficios deben definirse específicamente antes de hacer alguna recomendación.

En su mayor parte, esta etapa utiliza análisis estándares de costo – beneficio. Como la mayoría de los gerentes ha convivido con estos estudios a lo largo de sus carreras, se supone que los lectores tienen un considerable conocimiento del desempeño y aplicación de los mismos. El siguiente estudio estará dirigido a considerar aspectos que se desean ilustrar o que se aplican a

los esfuerzos de reingeniería como un recurso para el enfoque usual de un análisis costo – beneficio.

El elemento primario entregado en esta etapa es un análisis detallado de los costos y beneficios que se asocian a la implementación y al uso de cada escenario de simulación de la nueva operación. El producto final es una recomendación acerca del escenario que deberá implementarse.

7. Seleccionar la mejor alternativa:

El enfoque utilizado para seleccionar la mejor alternativa variará en cada compañía. Básicamente, las diferencias se relacionarán con la cultura corporativa: cada compañía verá en forma diferente el dar poder de acción y/o decisión a sus empleados, sintiéndose bien cuando permite que el personal tome decisiones dependiendo del nivel al cual lo autorice. Sin considerar el enfoque de la selección, el escogimiento de la mejor alternativa estará relacionada con beneficios y costos. Este es el beneficio más grande, con el menor impacto y el mejor costo. Además de estos criterios, se sugiere emplear una tercera medición; ésta es la capacidad del nuevo diseño para volver más fáciles los trabajos y liberar al personal de la monotonía sin sentido. Así se mejoran la lealtad, la moral y, en definitiva, el desempeño.

8. Implementar la alternativa seleccionada:

La revisión detallada de la implementación costo – beneficio, desarrollada en la etapa anterior, determinará qué actividades importantes se requerirán para implementar la alternativa. Esta actividad de definición es el punto de partida del plan de implementación.

El elemento que entrega la etapa 8 es el plan de emigración. Los otros componentes de planeación que lo apoyan, como políticas nuevas, organigramas y descripciones de trabajo, también se preparan en esta etapa.

No obstante, el elemento entregado más importante es el nuevo proceso de negocios en sí mismo. En este punto, el nuevo proceso será operativo y aportará beneficios mayores a la compañía.

9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento:

En esta última etapa se transcriben los modelos y los datos de posicionamiento actualizados, ambos listos para ser aplicados en la empresa destinada.

Definición de términos básicos

- a. Calidad: conjunto de propiedades relacionada con una cosa o tema determinado, que permite apreciar lo mejor, en éste caso es la escala del éxito en la medición de la superioridad y la excelencia.
- b. Costos: cantidad que se da o se paga por un bien y por gastos de manutención. En la reingeniería es una de las principales razones, ya que si la calidad mejora, los costos reducen.
- c. Empresa: casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos, integrada por el capitán y el trabajo como factores de producción.
- d. Estructura: contextura y forma interior de organización de un sistema que se presenta como una unidad de relaciones recíprocas estables entre sus elementos y que no pueden comprenderse sino en esa interacción mutua.
- e. Mercado: cualquier área en la que los compradores y vendedores están en tan estrecho contacto entre sí que los precios que se pueden conseguir
- f. Metodología: es una descripción de los pasos a seguir y de los conceptos a utilizar para alcanzar una meta o un fin preestablecido.
- g. Paradigmas: son un componente universal del pensamiento humano, siempre están presentes y en si mismos no son peligrosos. El paradigma es cambiante y en este tema es un elemento sencillo.
- h. Posicionamiento: marco de referencia de todo cambio corporativo ya que determina el área donde se deben aplicar los procesos e inicia todas las actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

- i. Productividad: aumento o disminución de los rendimientos físicos o financieros originados en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, técnica, capital, etc.
- j. Rediseñar: analizar lo ya estructurado para crear nuevas técnicas y estructuras para así sacar ventajas de los cambios.

Sistema de variables

- a. Variable independiente: El departamento de ventas es la variable independiente debido a que es la parte del proyecto que siempre va a existir y no depende de sí está en mal estado o no, la empresa va a seguir existiendo.
- b. Variable dependiente: la posibilidad o no de que los inconvenientes operacionales se resuelvan a través de la reingeniería.
- c. Variable interviniente: la reingeniería es el factor que interviene en el proceso, debido a los conflictos operacionales existentes y la reingeniería es el proceso que interviniendo resolverá el inconveniente.

Tipo de investigación

Inicialmente es una investigación documental o bibliográfica. También es una investigación de campo debido a que los datos serían obtenidos directamente en la realidad desde el punto en el cual se trabaja, y es una investigación descriptiva con datos tomados de una realidad que ha sido descrita en la unidad de análisis y a la vez cuantitativa ya que la información obtenida sería explicada en términos porcentuales.

Unidad de análisis

La unidad de análisis es el departamento de ventas de la empresa, el cual está estructurado de la siguiente manera:

- 21 empleados, dedicados a la comercialización.
- 27 empleados, dedicados a bodegas y despachos
- Tiene 3 gerentes: 1 por cada sucursal en el país que se encargan de la parte operativa y a su vez de la parte administrativa.
- 8 miembros del personal que se encargan de la parte administrativa contable

Población y muestra

La población en este caso son los empleados del departamento de ventas, los cuales suman un total de 21 empleados y 3 gerentes, y representan la población debido a que son los elementos que se van a analizar y de ellos depende que el proceso de reingeniería arroje un resultado positivo. La cantidad de empleados que serían encuestados (muestra) es de 28 empleados (que representa el 40% del total de estos) y 3 gerentes (los cuales representan el 33% de la población) que equivalen a turno de trabajo nocturno en dicho establecimiento.

Instrumentos aplicados

Se realizó una entrevista al gerente de la empresa, la cual constó de las siguientes preguntas:

a. ¿Cuántos empleados trabajan en BYCACE – división ferretería?

 Laboran un total de 24 personas

Informe

Los autores del libro “Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios”, aclaran que la Reingeniería dinámica en los negocios emplea un enfoque de administración del cambio que se denomina posicionamiento, y que brinda una amplia estructura destinada al control del cambio en los negocios. Pero este es solo uno de los tres pasos a seguir para cumplir con el proceso de reingeniería dinámica.

Por otra parte, para entender más el proceso de reingeniería, está lo siguiente:

POSICIONAMIENTO: *Marco de referencia de todo el cambio corporativo:*

- Estrategia del cambio
- Datos del cambio (compilación y manejo)
- Coordinación del cambio en toda la empresa
- Ambiente del cambio/paradigma
- Modelos del negocio actual
- Identificación del proyecto de cambio

ADMINISTRACION DEL PROYECTO: *Métodos tradicionales:*

- Recursos y planeación del equipo
- Presentación y planeación de informes del proyecto

REINGENIERIA: *La metodología del cambio:*

- Analizar el impacto inicial
- Definir el alcance del proyecto
- Identificar funciones y procesos
- Definir alternativas
- Evaluar los impactos de cada alternativa
- Seleccionar la mejor alternativa
- Implementar
- Actualizar los modelos

Debido a los parámetros a seguir en este proyecto, solo se va a trabajar con el posicionamiento corporativo del departamento de ventas, esto implica que el nivel de posicionamiento en este modelo representa la creación y utilización de una serie de técnicas, modelos y conceptos que forman la base para apoyar el cambio. Esta base implica la definición de las metas corporativas de la empresa, su posicionamiento en el mercado y su actitud para cambiar con rapidez ante las oportunidades, las presiones de cambio o la regulación.

Las metas principales son (además de racionalizar el método operativo y aumentar los ingresos) mejorar la calidad operacional interna y mejorar la orientación hacia el cliente. Cada una de estas metas es definida como objetivo primario en este proyecto de reingeniería.

- Mejorar la calidad operacional interna: esto representa aumentar el valor de la calidad en cuanto a estos dos sectores, y reducir los costos previniendo el despilfarro. El mejoramiento de la calidad evita parte de la resistencia al proceso, originadas en el temor a las reducciones del personal.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

El mejoramiento de la calidad en cualquier proceso está dirigido a mejorar el “blanco” que va a ser modificado. Además, implica la capacidad para obtener resultados consistentes mediante la aplicación de parámetros cada vez más altos, esto quiere decir que los empleados deben tener en mente ser siempre mejores y realizar los oficios en conjunto, siempre y cuando esta tarea lo necesite. El cumplimiento continuo de métodos de trabajo estándares en todas las actividades operacionales, se constituye en la mejor garantía de que la calidad está ascendiendo.

Cuando se aplica la reingeniería en una compañía, es importante trabajar con las personas afectadas y capacitar a quienes cambiarán de cargo. Estas personas a mayor conocimiento de su trabajo y su proceso tendrán mayor probabilidad de encontrar formas para mejorarlo. El fondo de comercio trabajado carece de este punto, tomando en cuenta que este establecimiento tiene a su disposición un gerente de entrenamiento, el cual se debería hacer cargo de mantener a su personal preparado sin importar el tiempo que estos tengan laborando y eliminar las preferencias que tengan para con algunos empleados, ya que esto disminuye la motivación de trabajo del resto de los empleados. Esto se logra estableciendo relaciones entre los trabajadores en general mediante la comunicación sin importar el cargo ejercido y dejar a un lado la competencia entre ellos, ya que todos luchan por un mismo fin: Hacer del establecimiento un lugar de trabajo insuperable.

Por otra parte, la gerencia tiene que darle mas importancia al negocio que manejan, tratando de mejorar cada vez su institución laboral. Esto implica que los gastos que se realicen en la empresa son necesarios, siempre y cuando no se hagan por caprichos u ociosidades. En un centro de trabajo en el que circula tanta gente, nunca deben faltar cosas tan esenciales contando hasta con papel higiénico en el baño. Es por esto, que el planeamiento de compras de la tienda debe ser mas completo, para que en el futuro no hayan inconvenientes operacionales de este tipo, tomando en cuenta que ha habido ocasiones en las que un buen porcentaje del menú no estaba disponible para los clientes por falta

de ingredientes. Por lo tanto, una mentalidad tan ahorrativa por parte de la gerencia podría traer problemas en el futuro.

- Mejorar la orientación hacia el cliente: está claro que en toda entidad comercial el cliente es el Rey, ya que es a él a quien a nosotros nos interesa complacer, con la finalidad de que nos visite nuevamente en el futuro. Es menester entonces que nuestra atención hacia ellos sea especial sin tomar en cuenta el estado de ánimo en el que nos encontremos.

Los clientes no son robots a los cuales despachamos rápidamente solo por salir del paso. Es aconsejable ser dinámico y eficaz a la hora de atender al cliente, esto incluye hacerlo en un lapso corto, pero en esos pocos segundos en los que se les presta el servicio, el empleado debe mostrar interés y hacer sugerencias para que el cliente tenga más confianza en lo que pide. Hay que recordar lo valioso que estos son para el establecimiento.

El estudio de reingeniería aplicado en el departamento de ventas de la empresa BYCACE S.A., está determinado en las siguientes etapas:

4.1 Preparación

El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería; y un plan de acción, en esta etapa las técnicas identificadas son:

Cuadro 4.1: Técnicas de obtención de información	
Tarea	Técnica administrativa
Reconocer la necesidad	
Desarrollar consenso ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">• Facilitación• Motivación
Capacitar al equipo	<ul style="list-style-type: none">• Formación del equipo• Motivación
Planificar el cambio	<ul style="list-style-type: none">• Gestión del cambio

	• Administración del proyecto
Fuente: Ing. Luis Lema Cerda	

- *La búsqueda de metas* es, en realidad, el fundamento que establece las metas y los objetivos corporativos con los cuales tienen que correlacionarse los diversos procesos.
- *La facilitación*, que se emplea continuamente durante el tiempo de vida del proyecto de reingeniería, se emplea aquí para ayudar a la administración a hacer declaraciones claras de metas corporativas y objetivos cuantificables de cosas tales como participación de mercado y margen de utilidades.
- *La formación del equipo* se encamina a organizar a los miembros del equipo de reingeniería como un grupo de trabajo y capacitarlos en la metodología. También se incluyen aquí los papeles y las responsabilidades de todos los miembros del equipo y demás personas que toman parte en el proyecto final.
- *La motivación* es importante en el desarrollo de interés y entusiasmo entre los patrocinadores y los miembros del equipo de reingeniería para estimularlos a buscar y entender la oportunidad de cambios decisivos.
- *La gestión del cambio* empieza aquí con el desarrollo del plan de cambio. En su forma original, se establecen espacios de tiempo aproximados para cada actividad del proyecto y se fijan hitos específicos y en donde el plan de cambio evolucionará en sustancia y detalle a medida que avance el proyecto.
- *La autoevaluación* analiza los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización. Entre los temas examinados se han incluido ciclo de vida de la organización, estructura organizacional formal, cargos/tareas y trabajo, personas y cultura organizacional.

- *La evaluación ambiental* se encamina a identificar las fuerzas externas con las cuales tiene que vérselas el negocio. Estas fuerzas amenazar o brindar oportunidades. Entre ellas se incluyen fuerzas económicas, políticas, legales, sociales, éticas y tecnológicas en los niveles nacional y global.

- *La administración del proyecto* empieza en esta etapa inicial y continúa durante todo el proyecto; requiere liderazgo de éste, planificación, informes, guía para los miembros del equipo y solución de problemas.

En esta etapa existen cuestionamientos claves para su solución:

- ¿Cuáles son los objetivos y las expectativas de los altos ejecutivos?
Las expectativas de los altos ejecutivos son muy altas en este proyecto ya que a futuro nos permitirá atender de una mejor manera a nuestros clientes y lo más importante mantenerlos, ya que denotada nuestra desorganización se ha sufrido la proliferación indiscriminada de clientes hacia la competencia, entre otros problemas a los que se ha visto expuesta la empresa.

- ¿Cuál es su nivel de compromiso con este proyecto?
Como hemos mencionado anteriormente los ojos de los altos ejecutivos están en este proyecto y por lo tanto el compromiso y el apoyo hacia la consecución de este estudio son totales.

- ¿Cuáles deben ser las metas de este proyecto?
La meta principal de este proyecto es racionalizar el proceso operativo en el departamento de ventas e impulsarlo hacia una mejor calidad en la prestación del servicio al cliente.

- ¿Cuán atrevidas podemos hacerlas sin sacrificar el realismo?
Dada la situación actual del departamento de ventas, las metas deben enfocar un cambio radical en los procedimientos, que le permita cambiar

con rapidez ante las oportunidades, las presiones de cambio o la regulación del mercado.

- ¿Quiénes deben estar en el equipo?.

Los principales miembros del equipo serán los jefes departamentales de cada sucursal, que gracias a su experiencia definirán los distintos enfoques de venta y tratamiento posventa de acuerdo al tipo de cliente.

En este caso se recomienda contar con el apoyo del Gerente General ya que su nivel de experiencia permitirá al equipo ampliar su visión hacia los futuros mercados en los cuales se desea incursionar.

- ¿Qué combinación de destrezas y capacidades deben estar representadas en el equipo?

Las capacidades y destrezas que deben estar representadas en el equipo son el conocimiento del mercado sujeto a estudio, análisis de crédito, análisis de comportamiento o reacción del cliente hacia las promociones (obsequios) o su preferencia por los descuentos al momento de la transacción.

También se deben tomar en cuenta experiencias en negociación de tal manera que se manejen tablas de ventas por monto y en cada nivel deliberar las ventajas.

- ¿Qué destrezas y capacidades no están representadas por los miembros del equipo y Cómo se pueden desarrollar o adquirir?

Las destrezas que no se tomaron en cuenta al momento de crear el equipo de reingeniería fue lo concerniente a la parte contable, es decir un analista de costos operativos (viáticos y subsistencias), para lo cual se deberá analizar los distintos costos en los que incurre un vendedor de ruta o un transportista al momento de visitar al cliente, los cuales deben ser desglosados de la base de comisión.

El respectivo refuerzo tributario, ya que al no ser la empresa contribuyente especial es sujeto de anticipos de impuestos tanto de IVA como a la renta, reduciéndose de esta manera el capital de trabajo de la empresa convirtiéndose en crédito tributario, por lo cual también debe ser tomado en cuenta el momento del cálculo de comisiones.

- ¿Qué habilidades de reingeniería tendrán que aprender los miembros del equipo?.

La mayoría de los miembros escogidos para el grupo de reingeniería tienen mucha experiencia en la empresa y en el mercado objetivo, por lo tanto con una pequeña charla en torno la conjunción y unificación de definiciones será suficiente.

- ¿Qué necesitamos comunicar a los empleados para merecer su apoyo y su confianza?

La charla hacia los empleados la dirigirá inicialmente el jefe de la respectiva sucursal, en donde se harán conocer las metas a las cuales se aspira llegar al culminar el estudio.

En nuestro caso el objetivo general de la empresa es:

“Proponer un plan general de comercialización a corto y largo plazo, que permita a la empresa competir y enfrentar la demanda fluctuante”⁴

Basándonos en esto, se deben enfocar los objetivos tanto general como específicos del departamento de ventas de la empresa. Al ser este el eje principal de la empresa, de igual manera se deberá tomar en cuenta la misión de la empresa para de esta manera definir la misión del departamento de ventas.

⁴ PLANEACION ESTRATEGICA BYCACE S.A 1999

4.1.1 Sistema de Ventas

4.1.1.1 Ventas al Detal

En lo concerniente al sistema de ventas al detal, es caótico, ya que por compras mínimas el cliente se tarda al rededor de 15 minutos, lo que en realidad no debería tardar más de 5 a 6 minutos, por lo que se recomienda utilizar ciertos documentos para la comercialización de productos pequeños de alta rotación lo que permitirá una mayor agilidad y eficiencia al momento de atender al cliente final.

4.1.1.2 Ventas al Por Mayor

La división de ventas al por mayor es importante ya que le permite a la empresa completar volúmenes de mercadería, a través de los cuales se obtienen mejores condiciones, bien sea en descuentos o en plazos adicionales.

El análisis en torno a esta división es en base al costo – beneficio que produce.

Una de las principales causas en torno al decline de las ventas en el almacén es la excesiva proliferación de la competencia y al ser ésta atendida por la empresa en modalidad Por Mayor, con sus respectivas ventajas ha ocasionado que se utilicen técnicas de seguimiento de precios en el almacén, es decir de nuestro P.V.P. (Precio valorado al Público), y se reduzcan en su precio un cierto porcentaje de este PVP, lo que a los ojos del consumidor final genera una inseguridad en torno a la imagen de la empresa.

Por esta causa, se ha decidido proponer la suspensión de actividades de ventas al por mayor hasta definir de una mejor manera las políticas de precios y créditos.

4.1.1.3 Ventas a organizaciones

En esta época en al que el país se encuentra con una economía recesiva y en donde el poder adquisitivo de las familias se ha reducido, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, son las que nos han permitido mantener un nivel adecuado de ventas.

Las organizaciones requieren de un trato especial dado que toda adquisición esta sujeta a un concurso de precios y en donde las obras requieren de un servicio adicional, bien sea la utilización de productos sustitutos o en asesoramiento, instalación o mantenimiento de las obras.

Otro factor importante en la atención a instituciones es la unificación de precios ya que la empresa adolece de una diversidad de precios en atención a las instituciones, lo cual produce ciertos malos entendidos entre la empresa y la institución cliente.

4.1.1.4 Ventas Internacionales

Las ventas internacionales es una forma de comercialización que al momento no se efectúa de manera definida, siendo un requerimiento de gerencia que este parámetro sea también analizado de tal manera que se estandaricen de una manera técnica los procesos en los cuales se incurrirán al momento de efectuar una negociación de este estilo.

La promoción de los productos nacionales con visión de exportarlos, corresponde exclusivamente a la sección de marketing y a al decisión final de gerencia, sin embargo todo el círculo debe ser considerado desde la oferta hasta la culminación de la negociación en miras de asegurar los intereses de la organización, para lo cual y gracias a la experiencia de la empresa en torno a las importaciones, las formas de negociación monetaria comúnmente utilizadas en el ámbito internacional los analizamos a continuación:

4.1.1.4.1 Giro Bancario

En lo concerniente a la preparación de la empresa en cuanto a la disposición de cuentas que para el efecto servirán de intermediación entre los clientes internacionales y la empresa para la consecución de las transacciones.

4.1.1.4.2 Carta de Crédito a la vista

Así mismo la empresa deberá poseer referencias legales del país cliente, para salvaguardar los intereses y certificar que la forma de pago negociada previamente se respete.

De la misma manera la información generada desde los vistaforadores de aduana, tanto del puerto origen como del puerto destino.

La incertidumbre generada por el sistema financiero del Ecuador durante los años 2000, 2001, lo que a nivel internacional repercutió en el declinamiento de los bancos internacionales en negociaciones con la banca ecuatoriana.

4.1.1.4.3 Carta de crédito a plazo

Una vez efectuadas varias transacciones internacionales con un determinado cliente se puede llegar a utilizar este tipo de negociación, ya que los riesgos son mayores en torno la recuperación de cartera

En términos generales la carta de crédito es el documento más utilizado por las empresas para efectuar transacciones en el marco del comercio exterior.

4.1.1.5 Ventas al Contado

De igual manera se solicita a la alta gerencia, emprender programas de capacitación al personal en miras de profesionalizarlo en las muy variadas líneas que oferta la empresa, de tal manera que exista una atención

personalizada a los clientes, de la misma manera se deben revisar la zona de exhibición, ya que gran parte de la mercadería que dispone la empresa en sus bodegas no se encuentra adecuadamente expuesta a los ojos del cliente, debiéndose tomar en cuenta el pensamiento “Mercadería que no se exhibe, no se vende”

4.1.1.6 Ventas con cheques

La capacitación debe estar dirigida hacia las cajeras, enfocándose en los controles y reglamentos que debe cumplir un cheque para ser válido, los bancos autorizados a emitirlos.

En el sistema informático se debe implementar un módulo de manejo de cuentas bancarias de clientes en las cuales ya se hayan recibido cheques y se refleje cualquier clase de novedad en los mismos.

4.1.1.7 Ventas con cheques postfechados

La venta con cheques postfechados no es una modalidad aceptada en la ley, sin embargo es una de las mejores formas de respaldar una cartera de crédito, siendo ésta la razón fundamental por la cual se ha decidido la inclusión de esta como una solución en torno a los tipos de negociación para la empresa objeto de estudio.

4.1.1.8 Ventas a crédito

Esta modalidad de negociación es otorgada principalmente a las instituciones, las cuales manejan procedimientos internos que tardan cierto tiempo y por lo tanto obligatoriamente se transforma en una venta a crédito.

El respaldo otorgado por la institución, en el sector público es amplio y por tanto no se hacen necesarios ciertos procedimientos de respaldo de cartera, tales como garantías bancarias, letras de cambio, etc., que

deberán ser implementados en los créditos otorgados a instituciones del sector privado.

4.2 Identificación

4.2.1 Sistema de Ventas

El departamento de comercialización lo conforman las áreas de compras y de ventas, al momento en la empresa no existe un adecuado proceso de comunicación entre estas áreas por lo que ha repercutido en mantener existencias incompletas tanto de productos principales como de complementarios, generándose una gran cantidad de productos por entregar o a su vez devoluciones excesivas de fondos monetarios por este concepto y por tanto requiriéndose un proceso de resultados inmediatos y en donde de no cumplirse se perjudica la imagen de la empresa.

4.2.1.1 Ventas al Detal

Los clientes al detal piensan satisfacer sus necesidades de una manera inmediata, por lo tanto el momento que el proceso es demorado, se produce una reacción negativa de parte del cliente.

Los clientes al detal son en sí los consumidores finales de toda clase de productos, y por lo tanto es en los cuales en donde se debe tener mayor cuidado al momento de atenderlos, ya que ellos pueden llegar a ser nuestra mayor publicidad positiva o negativa.

Al momento contamos con personal en su fase de pruebas en el área de ventas, es uno de los más grandes termómetros de evaluación, ya que de su comportamiento con el cliente depende su estadía en la empresa, por lo tanto el rendimiento es bajo por falta de conocimiento principalmente de los productos que oferta la empresa y por tanto se tarda un poco más la ejecución del proceso.

En sí el proceso descrito de venta, viene dado por la modelación según el anexo No. 4, y en donde las actividades principales que desarrolla un vendedor en condiciones normales son:

- Receptar el pedido del cliente.
- Emitir la factura
- Verifica la existencia.
- Despachar los materiales según factura.
- Notificar material pendiente de entrega.

El proceso está incompleto y por tanto se torna ineficiente, ya que al momento de proceder a entregar una factura pendiente, no se actualizan los archivos paralelos que para el efecto existen en la empresa.

Por otro lado, el proceso contable en función de las devoluciones en ventas, no es el adecuado, ya que si bien la devolución en unidades monetarias es registrada, no se lo hace en relación con el IVA (Impuesto de Valor Agregado) recaudado, generando inconsistencias al momento de declarar impuestos, llegando a casos de tributar sin haber recaudado el mismo.

Además sin la ejecución de esta tarea el control de inventarios se torna ineficaz al presentar inventarios irreales.

Al no enmarcarse todos los procedimientos de manera coordinada entre los departamentos de la empresa, se han producido casos de devoluciones de valores en efectivo, cuando en la venta original se comercializó con negociación a crédito, sin antes verificar de que esta cartera fue cubierta.

4.2.1.2 Ventas al Por Mayor

La falta de comunicación en este tipo de comercialización también es evidente, ya que entre el vendedor de ruta y el vendedor de almacén no

existe la respectiva relación en función de la atención al cliente, de promociones, existencias, futuras recepciones de mercaderías.

Dado que no todos los productos que dispone la empresa pueden ser ofertados al resto de miembros del mercado, la falta de conocimiento de que productos pueden ser entregados a los consumidores mayoristas, sin repercutir en las existencias obligatorias mínimos de almacén.

Es importante recalcar que en esta división de ventas se adolecen de los mismos problemas mencionados en ventas al detal, ya que muchos de nuestros clientes mayoristas trabajan bajo la modalidad de venta bajo pedido, no siempre se los puede atender de manera inmediata.

La falta de infraestructura física exclusiva para la división de ventas al por mayor ah evidenciado la desorganización en torno a la relación entre el departamento de despachos y el de transportes ya que no se coordina de manera adecuada las entregas de ventas de almacén con relación a las ventas al por mayor.

De la misma manera el proceso de desglose tributario en función de las devoluciones o notas de crédito emitidas al cliente mayorista no se efectúan.

La falta de políticas definidas en función a la calificación otorgada a un cliente mayorista, se refleja cuando lo atiende el vendedor de ruta, más no cuando el cliente se acerca a las oficinas de la empresa, en donde el vendedor de mostrador no posee toda la información referente a plazos, descuentos y demás ventajas que posee un cliente mayorista.

Basándonos en este estudio, se ha identificado que el talón de Aquiles de esta división representa la poca preocupación en la recuperación de cartera de clientes, de parte de los vendedores de ruta y del departamento

de cartera de la empresa en donde no se efectúa un control adecuado de los vencimientos respectivos.

Es importante denotar que el aprovechamiento adecuado de los recursos en función de que un mismo colaborador cumpla las funciones de vendedor de ruta y de recaudador a la vez, sin embargo se corren ciertos riesgos en donde el vendedor se convierte en juez y parte; y, se puede dar a lugar irregularidades en la recaudación e incluso desviación momentánea de fondos.

4.2.1.3 Ventas a organizaciones

Las ventas a organizaciones, merecen un tratamiento especial tanto por el respaldo. Garantía y posicionamiento en el mercado, como por los volúmenes que se pueden llegar a manejar.

Este tipo de negociación se logra previo a un proceso propio de la institución en base al concurso de precios y en donde las cotizaciones enviadas previamente, en base a los proyectos determinados por cada uno de los presupuestos y asignaciones a las distintas obras emprendidas por estos organismos.

El procedimiento de atención es deficiente, ya que se dan casos de cotizaciones del mismo material a diferentes precios al aparentar una falta de seriedad de parte de la empresa.

El proceso de entrega debe ser revisado ya que se requieren ciertos controles cuando la mercadería es entregada directamente al proyecto o a su vez cuando el material es entregado en las bodegas de la institución.

De igual manera se deben revisar los procesos de recaudación de las facturas emitidas, basándose en el tipo de negociación, bien sea a crédito o si fuere el caso en modalidad prepago y de esta manera determinar que

factura ha sido recaudada y se encuentra pendiente de entrega, de igual manera que material ha sido entregada y se encuentra pendiente de facturación.

De la misma manera, existen ciertas normas de carácter tributario que deben cumplir las instituciones, como por ejemplo el no recibir facturas con fechas posteriores al veinte de cada mes, por lo tanto los proyectos atendidos entre el 21 y el último día del respectivo mes, deberán ser facturados con fecha 1 del mes siguiente o en su defecto entre el intervalo antes mencionado.

4.2.1.4 Ventas Internacionales

Las negociaciones internacionales, hasta el momento de este estudio no se habían concretado, sin embargo es importante tomar en cuenta todas las experiencias encontradas en los distintos tipos de clientes atendidos por la empresa para delinear correctamente la forma de actuar al momento de realizar este tipo de transacciones.

4.2.1.5 Ventas al Contado

Las negociaciones al contado se concretan con clientes de modalidad al detal, por lo tanto todos los problemas que se suscitan en este tipo de comercialización repercuten también en esta fase del proceso.

Las actividades que deben cumplir en Caja, cuando la modalidad de negociación es al contado son:

- Verificar que la cantidad a recaudar y que se encuentra registrada en la factura esté totalmente cubierta.
- Verificar la autenticidad de cada uno de los billetes y monedas recaudados.
- Verificar la secuencia numérica de las facturas y de las notas de venta.

4.2.1.6 Ventas con cheques

El proceso de negociación con cheque se lo efectúa de una manera empírica, ya que no se realiza la respectiva verificación en el banco sobre el récord de la cuenta, o en su caso el hecho de encontrarse habilitada o no la misma.

De la misma manera no se verifica si la cuenta ha mantenido irregularidades dentro de la empresa, es decir si es que en alguna oportunidad se protestó algún cheque emitido por este cliente.

Se ve la necesidad de capacitar al personal de caja en lo concerniente a los procedimientos vigentes en las oficinas de Control Central de las instituciones financieras, para conocer que parámetros descritos en los cheques son ilegales, de tal manera que se puedan evitar contratiempos a futuro.

4.2.1.7 Ventas con cheques postfechados

La negociación vía cheques postfechados se la efectúa principalmente con clientes de la división de ventas al por mayor, en donde se utiliza esta manera de respaldo para los créditos otorgados, los cuales tienen vencimientos perfectamente definidos y basados en los productos que se comercializan.

Esta modalidad de negociación también es utilizada para los créditos a personas naturales reconocidas como clientes de la empresa y que por lo tanto se han hecho meritorias a recibir un período de gracia para sus pagos.

4.2.1.8 Ventas a crédito

Las ventas a crédito se realizan principalmente con los clientes institucionales, sin embargo en el transcurso de este estudio se pudo notar que se otorgan créditos a todas las personas naturales que aparentemente

son conocidas y por lo tanto se han incrementado los volúmenes monetarios en cuentas por cobrar y en algunos de los casos se han convertido en cuentas incobrables.

El proceso de la calificación de clientes en torno al otorgamiento de crédito es deficiente debido a que no se efectúa ningún proceso técnico para definir la capacidad del cliente para responder adecuadamente con la obligación contraída con la empresa.

La entidad de cartera no se encuentra definida dentro de la organización, por lo que el crédito se le acredita sin revisar cuentas pendientes, montos máximos de crédito, cumplimiento de pagos en créditos anteriores, entre otras características que pueden ayudar a decidir en el momento de otorgarle al cliente otro crédito.

El proceso se evidencia deficiente en el momento de la recaudación, debido a que se estipula un plazo de crédito al momento de otorgarlo, sin embargo no se realiza el respectivo seguimiento de la cuenta y en muchos de los casos el tiempo definido anteriormente se duplica o a su vez se triplica, representando para la empresa grandes perjuicios al reducirse su capital de trabajo debido a esta falta de control.

La prioridad dentro de este proceso de negociación es la de recaudar los fondos concedidos en crédito y por lo tanto refleja la necesidad de colocar un mayor énfasis en la ejecución de todo el proceso.

4.3 Visión

4.3.1 Sistema de Ventas

4.3.1.1 Ventas al Detal

El sistema de ventas al detal se encuentra estructurado de tal manera que el control de inventarios se torna ineficiente, ya que las distintas entidades que participan en la consecución de este proceso, como son las

áreas de ventas, caja y despachos, no realizan sus respectivas tareas de manera responsable, consciente, en miras de un mejoramiento continuo del proceso de tal manera que se pueda dotar de un mejor servicio al cliente final.

El vendedor debe aplicarse un poco más al momento de dialogar con el cliente, ya que él debe convertirse en una guía de todos los productos que dispone la empresa para solventar las necesidades que el cliente desee satisfacer.

El personal de caja debe demostrar mayor aplicabilidad, entusiasmo y amabilidad al momento de recibir al cliente, así mismo es conveniente dotarlo de todas las herramientas necesarias para que se desempeñe de la mejor manera, como por ejemplo una cantidad adecuada de moneda fraccionaria, de tal manera que el cliente no sufra contratiempos el momento de ser atendido.

La falta de predisposición de los vendedores genera un desfase en el área de despachos, ya que en ese momento se arman las piezas solicitadas y se denota la falta de productos complementarios importantes y necesarios para solventar la necesidad del cliente de una amera técnica y fácil.

Un cliente satisfecho gracias al valor agregado que le den cada una de las entidades intervinientes en el marco del proceso, de seguro retornará a satisfacer sus requerimientos en el futuro y por lo tanto se convierte en una gran oportunidad para la empresa.

El ideal tanto interno como externo para las ventas al detal es que el proceso sea rápido, preciso y conciso, por lo tanto lo más importante es satisfacer la necesidad del cliente de una manera eficaz para entonces lograr la imagen adecuada para la empresa.

Una vez lograda esta visión, automáticamente se alcanza la satisfacción del cliente interno, siendo esta una de las subdivisiones importantes a tomar en cuenta al momento de rediseñar el proceso.

4.3.1.2 Ventas al Por Mayor

La división de ventas al momento no se encuentra perfectamente definida y por lo tanto existe mucha dependencia de las ventas al detal, por lo tanto se adolece de los mismos inconvenientes encontrados en el otro proceso.

Dado el alto porcentaje de competencia en todas las líneas que oferta la empresa, el tratamiento adecuado a los clientes conlleva a obtener una ventaja competitiva ante los demás y por tanto mantenerse en el mercado en el nivel esperado por los altos directivos.

El proceso debe estar estructurado de manera que se correlacionen todos los departamentos de la empresa, desde el departamento de marketing, para la definición de productos y precios a promocionar en la división de ventas al por mayor hasta el departamento de contabilidad para regular las normas de tratamiento tanto al contado como a crédito y en este caso, la forma de respaldar el mismo de tal manera de preservar los intereses de la organización.

La manera de impulsar el rendimiento de esta división es promulgar premios a los clientes y vendedores en base a cumplimientos en promedio de los montos manejados en un determinado período de tiempo.

El valor agregado que se puede dotar a esta división es muy diverso y por lo tanto se puede dejar en libertad la creatividad de cada uno de los miembros de esta división.

El ideal del departamento va en relación de la satisfacción al recibir la motivación de carácter monetario que reciben, ya que al laborar bajo la modalidad de comisionistas, mientras el volumen de ventas se incrementa, también se incrementará su remuneración, así mismo las ventajas de comprar volúmenes altos satisficará el ideal de los clientes mayoristas al obtener mayor utilidad en sus compras.

4.3.1.3 Ventas a organizaciones

En esta época de recesión por la que atraviesa nuestra nación, ha reflejado la importancia de la infraestructura física al alcance de las comunidades, principalmente las dedicadas a las actividades de la agricultura y la cual se convierte en su fuente de ingresos para cubrir sus necesidades básicas.

Por lo tanto, es importante que las instituciones tengan un trato especial y de esta forma se puedan aprovechar de mejor manera los recursos asignados por el Estado para que se puedan cumplir esta clase de objetivos.

Las instituciones merecen un trabajo personalizado de parte del departamento de ventas de la empresa ya que la competencia es más agresiva en este tipo de clientes ya que los montos a comercializar son mayores que los que se mantiene con las otras clases de clientes.

El ideal de las organizaciones es cubrir las necesidades de carácter social de manera que repercuta en un mejor estado de vida de las personas.

Es importante analizar desde el punto de vista contable el crédito tributario que se alcanza al comercializar con las instituciones, por tanto se deben tomar en cuenta todos estos parámetros para que no afecten al

activo circulante de la empresa y de esta manera no se reduzca su capital de trabajo.

Ya que en las negociaciones con este tipo de clientes se participa en concursos de precios, es importante no ser dependiente de una sola institución, y es ahí, en donde se debe motivar a los miembros del departamento de ventas a ampliar sus horizontes en torno a mejorar la cartera de clientes y de esta manera mejorar el rendimiento de las ventas. Como en la mayoría de los casos la motivación puede estar dada por la compensación monetaria como una forma de premiar a la labor desempeñada.

En el tratamiento a las instituciones se deben enmarcar reglas claras de manera que no existan contradicciones entre los miembros del departamento de ventas que puedan repercutir en la imagen de la empresa al negociar un mismo producto a diferentes precios o a su vez atender con productos de diferente calidad sin analizar antes la utilización que tendrán los mismo y sobre todo el precio al cual se negocia.

4.3.1.4 Ventas Internacionales

Este tipo de negociación requiere una definición integral de los procedimientos y objetivos a cumplir dentro de la organización.

La estructuración de este proceso debe estar en función de la frecuencia necesaria para este tipo de transacciones, por lo tanto en este estudio se deberá tomar en cuenta la forma más óptima de desarrollar este procedimiento.

Las actividades de valor agregado podrán definirse gracias al apoyo del personal especializado en esta clase de línea de negocio y que por lo tanto sabe que cosas son factibles y que cosas no en el marco de las negociaciones internacionales.

El mantener negociaciones internacionales coloca a la empresa en un nivel superior al de la competencia, y en donde si bien se convierte en una oportunidad para la empresa, también se deben analizar los distintos factores, en primer lugar se debe analizar si todos los componentes de la empresa se encuentran listos a asumir este reto y admitir el cambio.

Se debe analizar de manera especial los beneficios y dificultades que se encontraran en los mercados externos antes de incursionar en los mismos, todos los recursos tanto de infraestructura como de apoyo necesarios para la consecución de los objetivos planteados.

Así mismo se deben analizar los análisis de costo beneficio, y los riesgos que se deben enfrentar al momento de comercializar en esta clase mercados. Procediendo de manera relacionada con el cumplimiento del ideal interno, y satisfaciendo de igual manera el ideal externo en nuestros clientes.

4.3.1.4.1 Giro Bancario

Este tipo de negociación en le entorno internacional es muy utilizado, principalmente al iniciar relaciones comerciales con clientes en el exterior, de los cuales y pese a un estudio previo a la negociación, no se conocen todos los antecedentes empresariales de los mismos, combinados con su capacidad y con la seriedad al momento del pago.

4.3.1.4.2 Carta de Crédito a la vista

Esta forma de pago puede ser utilizada en un punto avanzado de la negociación, ya que los riesgos son menores, ya que existe un análisis del comportamiento previo del cliente al negociar con la empresa.

El apoyo que se puede obtener de parte de la institución financiera en torno a la garantía de cobro es muy importante, ya que tanto la institución bancaria en la que se encuentra nuestra cuenta, como la institución

financiera que respalda a nuestro cliente en el extranjero, dotan de seriedad en el cumplimiento de la transacción por parte de cada uno de los intervinientes.

4.3.1.4.3 Carta de crédito a plazo

Este tipo de negociación se lo utiliza con mayor frecuencia, cuando ya se han mantenido relaciones comerciales con un cliente durante un período de tiempo, generalmente alto.

De la misma manera, las garantías para este tipo de transacción las otorgan tanto el banco sede del proveedor, como el banco sede del cliente, es importante recalcar que la autorización del otorgamiento del crédito durante todas las instancias de la negociación está a cargo del proveedor, y por lo tanto se convierte en responsabilidad del mismo, cualquier tardanza en la que incurriere el cliente en el exterior, siendo responsabilidad del banco el abalizar el pago.

4.3.1.5 Ventas al Contado

En lo concerniente a la visión en función del tipo de negociación de contado, la estructura del proceso debe ser analizada de manera minuciosa, debido a que el 60% de las ventas se efectúan de contado.

El proceso para negociaciones de contado, principalmente se desarrolla cuando el tipo de venta corresponde al detal, y por lo tanto debemos correlacionar los recursos implementados por la empresa entre este tipo de venta y su principal forma de negociación.

Es importante recalcar que en el estudio efectuado en la empresa, gran parte de las demoras en el proceso correspondían al área de recaudación de fondos, por lo tanto podemos referenciar el rendimiento del proceso en esta fase, con el objetivo de optimizarlo.

En la fase de manejo de dinero, se contraponen la velocidad y la seguridad con la cual una persona puede desempeñar el cargo demostrando eficiencia, si bien es rápida en la atención pueda que no sea muy segura en la verificación de procesos y por tanto se torne ineficiente, de cumplir con características inversas también será evidente en cierta fase del proceso la falta de rendimiento en el desempeño del cargo.

Es importante motivar al cliente a escoger esta forma de negociación, de tal manera que se puedan aprovechar ciertas oportunidades financieras, el manejo adecuado de los flujos permitirá a la empresa mejorar su nivel de capital de trabajo y de esta manera optimizar la administración de la empresa.

4.3.1.6 Ventas con cheques

El proceso de negociación con cheques es muy utilizado, es muy importante reflejar todas las fases del proceso necesarias para no encontrar inconvenientes futuros.

Es importante que estos pasos requeridos no se conviertan en tediosos para el cliente y por tanto el proceso no incurra en la utilización excesiva del tiempo, generando insatisfacción del cliente y afectando al ideal del cliente, el cual es, ser atendido de manera eficiente y sin ninguna clase de contratiempos.

Las actividades de valor agregado para el mejor desarrollo de este proceso corren de parte del personal de recaudación y por tanto es menester de este estudio el definir correctamente los pasos necesarios a cumplir y por tanto de la alta gerencia aplicarlos en miras del mejor desempeño de la empresa y así conservar la imagen lograda por la empresa.

4.3.1.7 Ventas con cheques postfechados

Si bien esta forma de negociación es esencial para respaldar las ventas a crédito con un plazo perfectamente definido, este proceso requiere de ciertos parámetros un poco más demorados de tal manera que no surjan contratiempos para la empresa en un futuro cercano.

El proceso de calificación de un cliente para otorgarle la opción de cancelar su negociación con la ayuda de cheques girados a fechas futuras, en este caso el cliente puede ocupar parte de su tiempo de aguardar el desarrollo de las actividades concernientes a este proceso, si bien el proceso puede tornarse tedioso para el cliente es necesario y el cliente por tanto podrá entender los distintos parámetros necesarios para el fiel cumplimiento de este procedimiento y de esta manera no atentar contra los intereses de la organización.

Los cheques postfechados es una forma de ayudar a ciertos clientes que normalmente por la lejanía de su domicilio se negociaría únicamente de contado, ya que la recaudación de estos fondos a través del personal de cartera y cobranzas tendría costos elevados, y en muchos de los casos estos gastos representaría un valor mayor al cual se busca recuperar.

Es importante la motivación que se pueda dar al cliente en función de premios por pago anticipado al vencimiento de los mismos y por tanto analizar las oportunidades financieras tanto en lo referente a la utilización del efectivo, así también se debe analizar la posibilidad de implementar en la empresa un proceso de tercerización de cartera, conocido técnicamente como *factoring*, en donde la empresa puede mejorar sus niveles de liquidez en épocas recesivas.

4.3.1.8 Ventas a crédito

Como se mencionó en las fases anteriores de este estudio, este modo de negociación es preferente en las instituciones gubernamentales y no

gubernamentales, las cuales tiene su propio modus operandi en torno al cumplimiento de sus obligaciones crediticias.

El proceso de calificación de un cliente de tipo institucional debe efectuárselo al momento de emitir la cotización, de tal manera que una vez emitida la orden de compra en favor de la empresa, el personal no sufra los contratiempos en los que incurra el fiel cumplimiento de este proceso.

En plazo a otorgarle a una institución del tipo de producto objeto de la comercialización en cuyo caso se deberá especificar en la cotización las condiciones del contrato.

El proceso de atención a los clientes institucionales debe estar estructurado de manera que el servicio brindado represente una ventaja competitiva con relación al resto de oferentes en el mercado, siendo este el principal objetivo de la comercialización a todo nivel, es muy importante tomar en cuenta las condiciones de descuento que son meritorias las instituciones, ya que toda comercialización se la efectúa previa cotización de precios de materiales en donde ningún proyecto puede asumírsele como adjudicado sin la respectiva notificación de parte del cliente.

El mejor valor agregado que se le puede dar a este proceso es la eficiencia en torno a la utilización del tiempo al dotar el servicio de comercialización, cumpliendo con todos los parámetros estipulados al momento de la cotización y cumpliendo los requerimientos técnicos solicitados por el personal de la institución, con las respectivas garantías de fiel cumplimiento y de calidad de los productos ofertados.

El hecho de satisfacer las necesidades de este tipo de clientes es muy importante ya que la gran variedad de obras que se pueden adjudicar a una empresa va en función del tratamiento otorgado de parte de la empresa.

4.4 Diseño

4.4.1 Técnico

4.4.1.1 Sistema de Ventas

4.4.1.1.1 Ventas al Detal

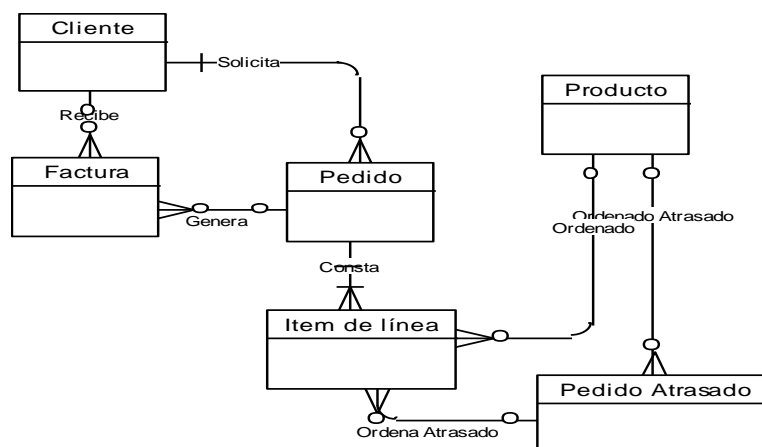
En el proceso de ventas al detal se detectaron las siguientes entidades:

- Cliente
- Vendedor de Mostrador
- Cajero
- Despachador

En donde cada cual desempeña un rol decisivo en la prestación del servicio, ya que el cliente debe expresar de manera amplia cual es la necesidad que desea satisfacer, para que de esta forma el vendedor de mostrador pueda comprender y asesorarlo de manera adecuada en los productos que le serán necesarios para satisfacer sus diversas necesidades.

El diseño de relación de entidades se define de la siguiente manera:

Gráfico No. 4.1 Diseño de procesos de venta



Fuente: BYCACE S.A

De la misma manera la relación existente entre el vendedor y el cajero, en función de las condiciones de la negociación, descuentos adicionales o recargos si este fuere el caso, y entonces el cliente no sufra ninguna clase

de contratiempo al momento de la cancelación de su pedido y por tanto dotar de un excelente servicio.

La interrelación necesaria entre el departamento de bodegas y despachos con el de ventas es muy importante, ya que las especificaciones del producto comercializado deben contener los complementos necesarios para de esta manera satisfacer de una mejor manera la necesidad del cliente.

Son responsables de todos los miembros de la empresa, el actualizar los datos de existencias de inventarios, precios, cambios de denominación, devoluciones que hayan sido efectuadas.

En base a lo mencionado, como se manifestó en la etapa de identificación, se produce un gran porcentaje de devoluciones por la falta de materiales, los cuales fueron comercializados por falta de conocimiento en torno a las existencias de productos disponibles para la venta, muchas de las veces se han generado estos problemas por errores en al entrega de productos al despachar un producto en lugar de otro produciéndose las inconsistencias de saldos antes mencionadas, es por esto que se ve la necesidad de implementar mayor frecuencia al proceso de control con inventarios físicos en cada una de las bodegas pertenecientes a la empresa.

Las conexiones existentes entre el proceso de compras y el de ventas al detal no son relevantes al momento de este análisis, por lo tanto en este caso las reposiciones de materiales deben ser inmediatas para que de esta manera no se pierda al cliente al retardar demasiado la fecha de entrega y no cumplir con los parámetros a los que se comprometió la empresa al momento de la negociación.

En base un enfoque de marketing, el departamento de ventas debe solicitar la información al departamento de bodegas en torno a la rotación de productos, en función de la búsqueda de promociones, liquidaciones, con el único objetivo de mejorar el índice en mención.

De la misma manera este instrumento generado por el departamento de bodegas será necesario para el de compras, de tal manera que se pueda identificar que productos ya no tienen la aceptación esperada en el mercado y por tanto se deben buscar nuevas marcas o complementos del producto objeto de estudio, evitándose así la sobre existencia de productos en bodega.

Es importante analizar el hecho de que no todos los clientes retiran los materiales adquiridos al momento de la negociación, por lo tanto se debe suministrar un informe de productos reservados, pendiente de entrega, para que de esta manera se analice el momento exacto de la reposición de materiales a bodegas.

El análisis de reposición de materiales a causado grandes inconvenientes a la organización, ya que existen productos cuya relevancia exige un control de inventarios mínimos para efectuar su reposición.

Este inconveniente ha surgido por la localización remota de las bodegas y por la falta de especialización de las personas que se encuentran a cargo de las mismas, debiendo realizarse un cronograma de visitas de parte de las personas encargadas de las compras para verificar necesidades de reposición de materiales, en donde se analizan únicamente los productos de alta rotación, dejando de lado de lado los productos complementarios.

Es importante definir formatos de requerimiento de materiales, de tal manera que sean más explícitas las solicitudes de reposición de parte de las bodegas, así mismo se recomienda colocar materiales complementarios

con productos principales en una sola bodega, ya que la localización remota ocasiona que los materiales sean pedidos en partes perdiéndose ventajas de descuento por volumen a los que se puede acceder generando pedidos completos de una misma línea.

Esta en sí, es una forma de como han sido reexaminadas las conexiones de los procesos en miras de mejorar el rendimiento en la coordinación de actividades al interior de la empresa.

Así mismo se analizan todas las cadenas de valor entre las entidades participantes en este tipo de comercialización para que se puedan ubicar puntos de valor agregado y nos brinden una ventaja en relación a la competencia.

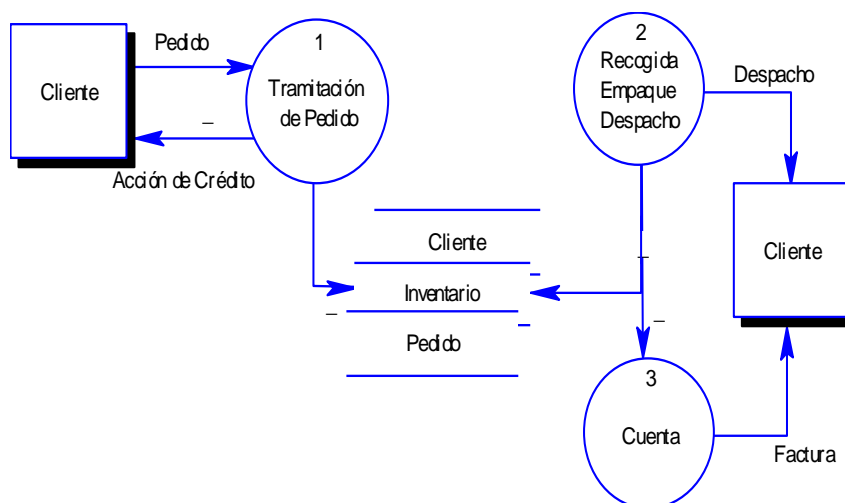
Otra alternativa en torno al proceso necesario para la comercialización de productos podría ser:

En base a la aplicación de este modelo pretendemos reducir el tiempo de espera en el cual el cliente incurre mientras cancela su factura y en que se inicie la preparación del material previo la entrega de la factura ya cancelada.

4.4.1.1.2 Ventas al Por Mayor

El departamento de ventas al por mayor refleja deficiencias en sus relaciones principalmente con el departamento de crédito y cobranzas, ya que tiende a incrementar sus montos de cartera vencida.

Cuadro No. 4.2 Relación de procesos de venta



Fuente: Ing. Luis Lema Cerda

Otra de las deficiencias es la coordinación con el departamento de Bodegas y Despachos, ya que se da prioridad a comercializaciones de ventas al detal, ya que el vehículo que dispone actualmente la oficina de Latacunga, fue adquirido con ese único propósito, dejándose de lado las negociaciones y compromisos adquiridos por el departamento de ventas la por mayor.

Los pedidos de ventas al por mayor recibirán un trato diferente en función de los saldos mantenidos en cartera por el cliente, es importante reconocer que todos los miembros de la competencia a los cuales se les atiende con productos de distribuciones que posee la empresa y que por lo tanto se ve necesaria la gestión de colocación del producto en el mercado.

Las conexiones de los procesos que realiza el agente de ventas con el objeto de que sean despachados los materiales solicitados por un determinado cliente son revisadas de manera que no se convierta en un paso tedioso para el agente la facturación de sus pedidos.

En lo concerniente a las existencias de materiales a ofertar, es importante definir parámetros de manejo de documentación de parte de la

parte ejecutiva del departamento hacia los agentes de ruta, cuando la zona a cubrir no sea muy extensa se puede considerar visitas periódicas a la oficina central en miras de existencias y de materiales nuevos a ofertar a los clientes.

La toma de pedidos en sí, se torna un módulo aislado en torno al proceso de la oferta de productos sustitutos, complementarios, ya que al poseer mayor experiencia el cliente al por mayor que un cliente al detal, este puede solicitar casi de manera exacta el producto que puede satisfacer la necesidad de un tercer beneficiario.

La alternativa a seguir en torno al incremento de cuentas por cobrar en las negociaciones a través de esta modalidad, es el proceso conocido como documentación de factura o respaldo de cartera vía solicitud de cancelación con cheques postfechados, definiendo así de manera exacta los plazos a los cuales fueron otorgados los productos.

Se deben reubicar controles en función del departamento de crédito y cobranzas principalmente en al fase de recaudación de ventas al por mayor, en donde todas las cancelaciones deben realizarse con cheques girados a nombre de la empresa, evitando de esta manera que los fondos en efectivo cancelados al vendedor puedan llegar a ser utilizados de manera ilegal.

Es importante dotar al personal de ventas al por mayor de los implementos necesarios para el fiel cumplimiento de su trabajo.

4.4.1.1.3 Ventas a organizaciones

Como se analizó en su momento las organizaciones se han convertido en clientes potenciales y de gran importancia para que la empresa pueda mantener su nivel de ventas y cumplir con los presupuestos y objetivos planteados, es importante conocer las distintas políticas que siguen al

interior de cada una de estas organizaciones de tal manera que no existan inconvenientes en ninguna fase de la negociación, desde la cotización hasta la recaudación, es importante conocer que indiferentemente del producto que se esté negociando muchas organizaciones deciden iniciar los trámites para el pago algunos días posteriormente a la fecha de entrega, por lo tanto se deben tomar en cuenta estos días en función del manejo del capital de trabajo, lastimosamente y dadas las políticas de concurso de precios no se puede aplicar una tasa de interés, por los días que se tarde la organización en cubrir sus obligaciones con la empresa.

Las relaciones entre las entidades que se deben analizar en este caso son muy variadas ya que debemos contactar con varios departamentos del cliente institucional para poder alcanzar un conocimiento más profundo de las necesidades que se desean satisfacer con la adquisición de los materiales, cuales van a ser sus fines y quien va a estar encargado de la coordinación de instalación y mantenimiento, y así dotar de un mayor asesoramiento a la comunidad en el momento de la entrega.

Uno de los cambios que beneficiaría sobremanera al mejor desenvolvimiento de la empresa dentro del mercado sería el rediseño de la infraestructura física de las instalaciones de la oficina principal, como se analizó en el mapa de distribución de bodegas en el capítulo uno, existe un lote intermedio entre el edificio principal (almacén), y la localización denominada Bodega Sur, con lo que se ampliaría la sección de almacén y la de bodega con lo cual se pueden trasladar gran parte de los materiales ubicados en las otras bodegas, reduciendo de esta manera el tiempo en el que incurre el cliente en trasladarse a las distintas bodegas para completar sus listas de requerimiento de materiales.

Dadas las ventajas que se obtendrían con esta adquisición, el monto a invertir no sería relevante ya que si visualizamos en función del servicio, los réditos serán mayores y por tanto se logrará un mayor grado de

satisfacción en los clientes al ser atendidos de una manera más rápida y eficiente al disponer de los materiales en un solo lugar.

4.4.1.1.4 Ventas Internacionales

En el proceso de comercialización entre la empresa y los mercados internacionales intervienen varias entidades y en cuyos procesos internos no podemos efectuar modificaciones, sin embargo nuestros procesos deberán ser definidos de manera que se acoplen a los de las entidades externas y no se pierda de vista ninguna de las fases, especificando responsabilidades de seguimiento en cada una de las etapas de la comercialización, desde la cotización de los materiales, hasta la culminación de la recaudación de los fondos correspondientes.

Dado que este es un nuevo nicho de mercado en el cual se pretende incursionar, se debe definir estrictamente que seguimiento del proceso corre de parte de la empresa y cual corre de parte del cliente. Todo esto forma parte de la negociación inicial en base al precio FOB (Free on board, Libre a bordo) de la mercadería o si la negociación se la hizo con precio CIF (Cost, insurance and fleet, Costo, Seguro y Flete), a través del cual se definen las responsabilidades.

Es importante denotar que la alta gerencia de la empresa es responsable de efectuar convenios con las distintas entidades inmersas en cualquier negociación de comercio exterior, así pues se encuentran las instituciones gubernamentales como el Ministerio de Relaciones Exteriores, las instituciones verificadoras de mercaderías, las instituciones financieras a través de las cuales se concreta la efectivización de los haberes cancelados por la negociación, las almaceneras del puerto de embarque, las compañías de transporte sean estas aéreas o marítimas, los agentes afianzados y las respectivas aduanas.

Las instituciones financieras ofrecen diferentes clases de productos para efectuar la negociación, el servicio a utilizar se define previo acuerdo mutuo entre las partes y esos pueden ser:

4.4.1.1.4.1 Giro Bancario

El giro bancario es una forma de negociación en efectivo y con estilo de prepago, utilizado en casos de primeras negociaciones con el objeto de garantizar la negociación.

De la misma manera se deben analizar los descuentos a otorgarse en esta clase negociaciones considerándose que es un pago de contado.

El proceso de giro bancario se lo efectúa a través de cuentas internacionales que posea la empresa, para que tenga una mayor agilidad el proceso al interior del banco.

Una vez culminado este proceso y acreditados los fondos a la cuenta de la empresa se procede al embarque de los productos, claro está que para este momento los productos ya deben poseer todos los permisos aduaneros y de inspección internacional, efectuado por la empresa verificadora, la cual debe estar reconocida tanto en el puerto de origen como en el de destino.

4.4.1.1.4.2 Carta de Crédito a la vista

La negociación a través de Carta de Crédito a la Vista, se caracteriza por la orden del cliente o destinatario a efectivizar la misma una vez que los productos hayan sido recibidos inspeccionados por este y que no existan inconsistencias entre el material solicitado, declarado y despachado en el puerto de embarque.

Es política de la mayoría de empresas que el traslado de productos corre por cuenta y riesgo del cliente, y es en donde se utilizan los servicios de las

aseguradoras para preservar que el producto llegue en las mismas condiciones en las que fue embarcado, es importante que las empresas de seguros así como las de verificación tengan su institucionalidad reconocida.

Preservándose de esta manera tanto los intereses tanto de la empresa oferente como de la demandante.

Es importante recalcar que los fondos declarados en esta carta de crédito se encuentran respaldados por la entidad bancaria que emite este documento y en donde cada institución posee políticas propias de tratamiento y en donde se hace responsable de la disponibilidad de fondos de parte del cliente para que no existan inconvenientes al momento de la efectivización de esta carta en el banco intermediario de la empresa oferente.

4.4.1.1.4.3 Carta de crédito a plazo

Este tipo de convenio se da en primer lugar entre las partes de la negociación, con el objetivo de definir el número de días en los cuales se deberá efectivizar el documento, por lo general los plazos son 30, 60, 90, 180 días y en donde, el banco solicita a la empresa adquirente, las respectivas garantías como si se tratará de un crédito normal para salvaguardar el cumplimiento en el plazo establecido, de tal manera que el prestigio del banco no se vea comprometido en el caso de otorgar una carta de crédito a plazo sin su respectivo respaldo.

Los instrumentos a manejarse dentro del departamento de Ventas Internacionales son:

- Historia de cada cliente; en donde se especificará toda clase de documentación resultante de cada una de las transacciones mantenidas con ese cliente, de donde se puedan obtener índices como número total de negociaciones hasta el momento, el promedio en cifras de las negociaciones mantenidas, líneas de negocio adicionales por atender,

número de oficinas en el mundo, contactos, términos de la última negociación.

- Términos arancelarios y convenios internacionales tanto de compra como de venta con el país a donde pertenece el cliente.
- Listados de todos los posibles clientes en cada uno de los países con los que se mantienen relaciones comerciales.

Los controles a adoptarse en este procedimiento van enmarcados desde, la negociación, facturación, preparación de entrega, traslado, entrega en puerto, en lo concerniente a la mercadería. En el plano contable los controles se adoptan desde el porcentaje de utilidad asignado para esa negociación y cuál será la utilidad Neta que obtendrá la empresa con dicha negociación.

La tecnología con la que se cuenta al momento es de gran ayuda en miras del comercio exterior, con la utilización del Internet y el comercio electrónico se producen miles de transacciones al día y cada vez más empresas lo utilizan, es importante recalcar que para lograr incursionar en esta clase de mercados es necesario definir los procesos de una manera eficiente para que la infraestructura sea mejor aprovechada.

En todos los casos la información debe ser suministrada de una manera adecuada de tal forma que la toma de decisiones sea mejor sobre una base de conocimiento, entre la información requerida está los precios del mercado en el extranjero, gastos publicitarios, competencia, comportamiento del consumidor, tendencia del mercado, gastos de distribución.

Este análisis es muy importante ya que esta clase mercados son más competitivos que los locales y por lo tanto se debe tomar en cuenta:

- Es más frecuente que cada vez sean más cortos los ciclos de vida de los productos, lo cual hace que se tengan que tomar decisiones fundamentales en lapsos cada vez más breves.
- Los consumidores aumentan sus exigencias en relación a la calidad de los productos y los niveles de información que reciban sobre los mismos, lo cual obliga a estar constantemente al tanto de si nuestro producto o servicio cumple o no con las expectativas del mercado.
- El volumen de información a disposición crece de forma tan explosiva que se hace necesario manejarlo y procesarlo de manera automatizada para obtener del mismo los beneficios adecuados.
- Las actividades de mercadeo se vuelven más y más complejas por su amplitud física debido a la creciente internacionalización de los mercados, por la necesidad de conocer más profundamente las necesidades y deseos del consumidor, y por la necesidad de saber cuáles productos y clientes son rentables y cuales no lo son.

El uso de adecuado por parte de la gerencia redundará en una serie de beneficios tangibles en la operación comercial de la empresa:

- Drástica reducción de los costos operativos.
- Disponibilidad inmediata de la información.
- Intercambio instantáneo de los resultados.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Actualización constante de la base de datos.
- Mayor eficiencia.
- Más y mejores servicios a los clientes.
- Incremento en la eficiencia de la fuerza de ventas.
- Retener a los clientes casuales u ocasionales.
- Incrementar en el tiempo el valor potencial de cada cliente.
- Ganar posicionamiento en el mercado.

Si bien el incursionar en otros mercados es un reto para la empresa, este debe ser analizado de una manera adecuada para que la empresa se mantenga posicionada en el mercado exterior y así se logre la consecución de los objetivos y no se convierta en un paso temporal por el mismo.

4.4.1.1.5 Ventas al Contado

El mayor porcentaje de miembros del mercado corresponde a los que negocian de contado, principalmente los de comercialización de tipo al detal, por lo tanto se debe tomar énfasis en este tipo de atención ya que dada la proliferación de la competencia, la empresa debe buscar medios eficientes que le permitan obtener una ventaja y así abarcar una gran cantidad del mercado.

La negociación al contado merece un tratamiento especial ya que permite mejorar los niveles de liquidez de la empresa y por tanto mantener niveles adecuados de solvencia y así lograr incursionar en nuevos mercados o emprender proyectos de ampliación que permitan diversificar los productos o la cartera de clientes.

Las entidades principales inmersas en este tipo de negociación son:

- Cliente final
- Vendedor de mostrador
- Cajero
- Bodeguero

Es importante recalcar la relevancia de la ley 80-20 del mercado en función de la atención al cliente, ya que un cliente satisfecho nos puede dotar de muchas ventajas, de la misma manera un cliente insatisfecho puede dirigir la atención de otros clientes hacia la competencia.

Los procesos de la manera como se han llevado hasta la actualidad han sido muy tediosos principalmente en este tipo de negociación, en donde el

tiempo en el que incurren por la compra de un solo producto es demasiado alto en relación con lo que se tarda un cliente con una lista amplia de necesidades que satisfacer, es importante redefinir la relación entre el proceso de compras y el de comercialización de contado ya que las ventajas de descuentos por compra bajo este tipo de negociación no se encuentran perfectamente definidas y por lo tanto se expenden los productos a un precio normal inclusive con cierto recargo, de esta manera no representa ventaja alguna la negociación de contado.

El personal debe enfocar de mejor manera la atención a este tipo de clientes ya que muchas veces se produce ausencia de miembros en determinada fase del proceso generando demora en la atención y en donde puede apoyar el personal de otras áreas para una mejor consecución del proceso.

El volumen de ventas al contado merece un nivel de información adecuado ya que como se mencionó anteriormente es el principal pulso de los niveles de liquides que mantiene la empresa y de esta manera ayudar a la toma de decisiones de parte de la alta gerencia.

Las alternativas que se pueden dotar a la empresa en función de una mejor y rápida atención al cliente son muy variadas, una de ellas es promulgar un proceso manual de atención vía tickets de comercialización en cuyo caso no sea obligatoria la emisión de factura, de tal manera que su paso por la etapa de recaudación sea más rápido y de la misma manera el vendedor que efectúa la transacción puede reforzar el área de despachos otorgándole al cliente un trato personalizado y de gran eficacia.

Los controles a nivel de ventas al contado, deben ser primordiales en la fase de recaudación ya que el nivel de papel moneda ilegal (billetes falsos) existente en el mercado es muy elevado y por tanto se aplicarán controles de identificación de autenticidad de los valores recibidos en caja.

Otro de los controles ha ser adoptados en el área de despachos es entorno a la denominación con la que se conocen los productos tanto para el consumidor final como para el cliente con un mayor grado de tecnicidad en sus conocimientos, en función de lo mencionado se ve la imperiosa necesidad de efectuar cronogramas de capacitación a los empleados a todo nivel ya que es importante que las personas que cumplen la función de recepcionistas puedan dotar de información correcta y verás de los productos que oferta la empresa.

La recaudación de dineros en efectivo debe estar modularizado de manera que los valores que se mantengan en la caja sea el necesario y los depósitos deben ser efectuado en la cuenta de la empresa.

La tecnología que dispone la empresa debe ser aprovechada de mejor manera de tal manera que la información de los valores recaudados por concepto de ventas al contado se encuentre siempre disponible para mejorar el proceso de toma de decisiones, además lograr eficiencia en el proceso de arqueos de caja.

4.4.1.1.6 Ventas con cheques

Como se analizó en la etapa anterior de este estudio la negociación con cheques requiere de ciertos controles en función de la autenticidad de las cuentas de donde proveen los cheques, así pues se puede consultar en la institución bancaria auspiciante de la cuenta, el rendimiento general del cliente, el comportamiento y su saldo disponible en términos generales de cifras y el hecho principal, si el estado de la cuenta es activa o pasiva.

Para esto el proceso debe estar estructurado de la siguiente manera:

- La recepción de cheques de cuentas nuevas debe pasar por un filtro de autorización, es importante mantener una base de datos de las cuentas corrientes de las cuales no existan inconvenientes y así no someter al cliente a este penoso análisis.

- El hecho de que un cliente ya se encuentre en la base de datos de cancelación vía cheque, no exime de que sean requeridos sus datos por ejemplo número telefónico, cuyo objetivo será la actualización continua de datos o a su vez la localización pronta del mencionado cliente en caso de existir un error en forma en el documento recibido en caja.

La autenticación de clientes a través de una tarjeta de autorización de cheques permitirá a los miembros de la empresa trabajar sobre una garantía de consolidación de datos del mismo, siendo este un punto de control a nivel de todas las sucursales, siendo de gran ayuda para el cliente el ser atendido bajo las mismas políticas en cualquiera de las ciudades en donde se encuentre una oficina de la empresa.

Las interfaces de autorización como se mencionó anteriormente serán estandarizadas en todos los entes de la empresa de tal manera que la información presentada será la estrictamente necesaria, fácil de manejar y por tanto de interpretar.

Con la utilización de la tecnología se actualizarán los datos de las personas que poseen las tarjetas para pago con cheque en su primera fase con actualización remota de archivos y en la segunda fase se pretende efectuar actualizaciones en línea.

4.4.1.1.7 Ventas con cheques postfechados

El análisis de negociación con cheque postfechados requiere un estudio minucioso en torno al récord de la cuenta en el banco, analizar su rendimiento en los últimos tiempos de tal manera que no tenga tendencia al cierre.

Así mismo se debe considerar el domicilio del cliente dueño de la cuenta, ya que si se tratará de un domicilio temporal, existe un mayor riesgo de dotarle crédito, ya que en caso de incumplirlo se tornará más

difícil su localización y por tanto la recaudación de los valores inmersos en la negociación.

La negociación respaldada con cheques emitidos a fechas futuras debe promulgar a productos que sean sujetos de crédito para la empresa, ya que se deben mantener los niveles del capital neto de trabajo, es decir es imposible comprar de contado para vender a crédito.

Dados los niveles de incertidumbre existentes en el mercado financiero nacional, es importante definir los parámetros de la negociación entre la empresa y el cliente, principalmente el hecho de que existir un cierre del banco auspiciante de la cuenta, quien corre con los gastos financieros y además la forma y plazos estrictos en los cuales se deben cumplir las obligaciones contraídas.

La negociación con cheques irá estrictamente ligada a la de crédito ya que las políticas de selección de las personas idóneas a ser favorecidas con esta forma de pago deben ser delineadas con base en la técnica de las 5 cs del crédito, siendo esta una de las técnicas más utilizadas para la calificación de clientes en toda clase de empresas.

De igual manera para que el cliente pueda acceder a la negociación con cheques postfechados deberá haber cumplido con los parámetros estipulados en la negociación con cheques a fechas con las ventajas que esto significa.

4.4.1.1.8 Ventas a crédito

Las ventas con negociación a crédito, como se mencionó en la fase de análisis se han tornado en el talón de Aquiles de la fase de comercialización, ya que no han sido aplicados estudios en torno a la calificación de clientes y su capacidad para asumir obligaciones de tipo monetarias con la empresa.

Es decir el proceso de definición de la política de crédito ha sido deficiente denotándose que no existen definidas las normas de crédito y las condiciones de crédito, peor aún las políticas de cobranza, ya que está perfectamente demostrado que vender es fácil, el proceso de entrega lo es aún más, sin embargo el proceso de recaudación no lo es.

Si bien esta modalidad de negociación se pretende implementar únicamente a las negociaciones con instituciones debidamente constituidas, la cartera se a diversificado con toda clase de clientes, bien sea por la división de ventas al por mayor o clientes que por sus características corresponde al grupo de comercialización al detal y que por su relación de amistad o familiar han sido considerados como clientes aptos para recibir crédito en sus compras.

En base a lo mencionado analizamos la política de selección de crédito la cual consiste en establecer los lineamientos para determinar si se extiende crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder. La empresa posee información de todos los clientes los cuales han sido codificados previamente y en función de esto se generan las fuentes de información crediticia apropiadas y métodos de análisis de crédito, cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para el manejo eficiente de las cuentas por cobrar, el método más utilizado por las empresas tanto comerciales como financieras es el de las 5 cs del crédito y por tanto lo analizaremos para su futura implementación dentro de los procesos de comercialización de la empresa.

Los administradores con frecuencia emplean las cinco cs del crédito a fin de determinar la solvencia de un solicitante. Estas comprenden cinco parámetros: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones de la siguiente manera:

- *Carácter (reputación).*- El historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales. Historial de pagos en el pasado, así como cualquier juicio pendiente o resuelto contra el solicitante debe ser considerado para evaluar su carácter.
- *Capacidad.*- La disposición del solicitante de pagar el crédito solicitado. El análisis de la situación financiera del cliente con énfasis especial en el índice de solvencia y el de endeudamiento, los cuales son normalmente empleados para determinar la capacidad del solicitante.
- *Capital.*- La solidez del solicitante se refleja por la posición de su propiedad. El análisis de la deuda del solicitante en relación con el capital y su nivel de ingresos.
- *Colateral.*- La cantidad de bienes que el solicitante tiene disponibles para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que un otorgante de crédito recupere sus fondos en el supuesto de que el solicitante no cumpla con el pago. El avalúo de sus activos y cualquier reclamo legal en contra de los activos del solicitante pueden considerarse para evaluar su colateral.
- *Condiciones.*- Comprende la situación económica y empresarial actual, así como las circunstancias específicas que afecten cualquiera de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo, si se mantiene un inventario en exceso de un producto que el solicitante desea comprar, estará en disposición de vender en términos más favorables a solicitantes menos solventes. El análisis general de las condiciones económicas y comerciales como las circunstancias especiales que podrían afectar al solicitante o al otorgante de crédito, se efectúan a fin de evaluar las condiciones.

Para la obtención de información, el departamento de crédito inicia el proceso de evaluación al requerir el llenado de varias solicitudes en las cuales pide información y referencias tanto financieras como crediticias. Al analizar la solicitud, la empresa obtiene información adicional de otras fuentes. Si le ha extendido algún crédito con anterioridad al solicitante, tendrá su propia información respecto del comportamiento de pago del solicitante. Las principales fuentes externas de información crediticia son las siguientes:

- *Estados Financieros.*- Con los estados financieros de los últimos años del solicitante, la empresa puede analizar la posición de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.
- *Verificación Bancaria.*- Mediante la estimación del saldo de efectivo que disponga la empresa solicitante, ya que esta información está dada en función del número de dígitos se torna imprecisa, por ejemplo se dirá que la empresa mantiene un saldo de cuatro cifras medias, si dispone de efectivo entre 4000 y 7000 unidades monetarias.

Las empresas establecen procedimientos fijos para el empleo del análisis de crédito, la evaluación de las solicitudes de crédito. No basta aquí con determinar la solvencia de un cliente, sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgársele. Una vez resuelto esto, la compañía puede establecer una línea de crédito, cantidad máxima que un cliente puede adeudar en un determinado momento. Las líneas de crédito sirven para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que se efectúe una compra a crédito.

Se pueden emplear los estados financieros y el registro mayor de cuentas por pagar del solicitante de crédito para calcular su promedio de pago promedio. Este valor puede compararse con las condiciones de crédito actualmente extendidas por la empresa. Para clientes que solicitan

grandes cantidades o líneas amplias de crédito, se debe analizar un análisis detallado de la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de la empresa solicitante, a partir de los estados financieros pertinentes.

Uno de los aspectos clave en la decisión final de crédito es el juicio subjetivo del analista financiero en relación con la solvencia de la empresa solicitante. La experiencia proporciona una intuición de los aspectos que descalifican la calidad de las operaciones de determinada compañía. El analista añadirá su conocimiento del carácter de la administración del solicitante, así como las referencias de otros proveedores y las pautas del desempeño del pasado de la compañía de turno. Entonces podrá decidirse si el crédito se otorga o no, e incluso qué cantidad de crédito extender. Con frecuencia estas decisiones son efectuadas por un comité de revisión de crédito, más que por un solo individuo.

No importa si el departamento de crédito de la empresa está evaluando la solvencia de un cliente deseoso para una transacción específica, o aquel cliente regular, a fin de sustentar una línea de crédito, los procedimientos son los mismos. La única diferencia es la profundidad del análisis. Es importante recalcar que los procedimientos de selección de crédito de la empresa deben establecerse con una base económica, la cual considere los costos y beneficios de obtener y analizar la información crediticia.

Cada una de las decisiones relativas para otorgar crédito a clientes, debido a que implican un grupo grande de solicitantes similares, representa una pequeña parte del negocio total de la empresa; éstas pueden tomarse empleando técnicas impersonales y computarizadas. Una técnica de uso generalizado es la clasificación crediticia. Este procedimiento resulta en una ordenación que refleja la solvencia total del solicitante, derivado de un promedio estimado a partir de los resultados obtenidos con base en los diversos requerimientos financieros y crediticios.

Las normas de crédito constituyen los criterios mínimos para otorgar crédito a un cliente. El enfoque aquí es determinar que tan restrictiva es la política general de la empresa. Comprender las variables fundamentales que deban considerarse cuando una empresa se proponga ampliar o restringir las normas de crédito proporcionará una idea general de los tipos de decisiones involucradas.

Las variables principales que deben tenerse en cuenta cuando se evalúan los cambios propuestos en las normas de crédito son: el volumen de ventas, inversión en las cuentas por cobrar, gastos por cuentas incobrables.

En función de esto, se puede esperar que los cambios en las normas de crédito propicien el volumen de las ventas. Si las normas de crédito se amplían se aspira que las ventas se incrementen; si aquellas se restringen estas disminuyen. Por lo general, los incrementos en ventas afectan positivamente a las utilidades, mientras que una disminución en las ventas produce un efecto negativo en las utilidades.

El mantener cuentas por cobrar implica un costo para la empresa. Tal costo es atribuible a las oportunidades no aprovechadas de percibir utilidades que resultan de los fondos congelados en las cuentas por cobrar. Por tanto, cuanto mayor sea la inversión en las cuentas por cobrar de la empresa, tanto más alto será el costo de mantenerlas y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus normas de crédito, el volumen de las cuentas por cobrar se incrementará, al igual que su costo de mantenimiento. Este cambio resulta del incremento en las ventas y los períodos de cobranza más largos, debido a que los pagos en promedio de los clientes con crédito son más lentos. También ocurre lo contrario si las normas de crédito se restringen. Así que con la ampliación en las normas de crédito se espera que incida negativamente en las utilidades a causa de costos mayores que implica mantener las cuentas por cobrar; en tanto que

restringir las normas de crédito afectaría de manera positiva a las utilidades como resultado de los costos más bajos de mantener las cuentas por cobrar.

La probabilidad, o riesgo, de tener cuentas incobrables aumenta conforme se amplían las normas de crédito. El incremento en las cuentas incobrables, asociado con la ampliación de las normas de crédito, eleva el nivel de aquellas, además de producir un efecto negativo sobre las utilidades. Los efectos contrarios en los gastos de las cuentas incobrables y las utilidades son el resultado de la restricción de las normas de crédito.

La toma de decisiones en torno a las normas de crédito se enfoca con el fin de decidir si la empresa debiera ampliar sus normas de crédito, la contribución adicional de utilidades por ventas debe ser comparada con la suma del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar y el costo de cuentas incobrables marginales. Si la contribución de utilidades adicionales es mayor que el costo marginal, entonces se debe ampliar las normas de crédito; de lo contrario, las normas actuales deberán permanecer inalterables.

Las condiciones de crédito especifican los términos de pago requeridos para todos los clientes con crédito. Las condiciones cubren tres aspectos: el descuento por pronto pago, los períodos de descuento por pronto pago y el período de crédito. Cualquier cambio en las condiciones de crédito de la empresa podría tener efectos sobre su rentabilidad total.

Cuando una empresa inicia o incrementa un descuento por pronto pago, se puede esperar los cambios y efectos sobre las utilidades.

El volumen de ventas debe incrementarse, porque si una empresa está dispuesta a pagar algunos días después, el precio por unidad disminuye. El efecto neto sobre la inversión en cuentas por cobrar es difícil de determinar

pues los clientes que no aprovechan el descuento por pronto pago logran reducir la inversión en las cuentas por cobrar, mientras que las cuentas de los nuevos clientes incrementan esta inversión. Los gastos por cuentas incobrables disminuirán, ya que más clientes en promedio, pagarán más pronto, la probabilidad de que no paguen en absoluto decrecerá. Tanto el decremento en la inversión en cuentas por cobrar como el decremento en los gastos por cuentas incobrables deben resultar en un incremento en las utilidades. El aspecto negativo de aumento en el descuento por pronto pago es un decremento en las utilidades por unidad, pues más clientes aprovecharán el descuento y pagarán los precios reducidos.

Eliminar o reducir el descuento por pronto pago tendría efecto contrario. Las repercusiones de los cambios cuantitativos en el descuento por pronto pago pueden evaluarse por un método similar al empleado para calcular los cambios en las normas de crédito.

El efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de cuantificar, debido a la naturaleza de las fuerzas involucradas.

El problema inherente al determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento por pronto pago, es directamente atribuible a los tres factores que afectan la inversión en cuentas por cobrar. Si la empresa redujera su período de descuento por pronto pago, los descuentos serían un incremento en la inversión en cuentas por cobrar y un incremento en los gastos por cuentas incobrables, por tanto tiene una influencia negativa en la rentabilidad de la negociación.

Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Se pueden esperar los efectos siguientes sobre las utilidades debido a un incremento en el período de crédito.

Un aumento en este factor debe elevar el nivel de ventas, pero tanto la inversión en cuentas por cobrar como los gastos por cuentas incobrables también podrían experimentar un aumento. De tal suerte, el efecto neto sobre el incremento en las utilidades por ventas es positivo, mientras que los aumentos en la inversión en cuentas por cobrar y en los gastos por cuentas incobrables afectarán negativamente a las utilidades. Una disminución en el período de crédito puede ocasionar el efecto contrario. La decisión del período de crédito se analizan de la misma forma que la decisión acerca de las normas de crédito.

Una vez analizadas todas las fases del crédito, se deben tomar en cuenta también las políticas de cobranza. La eficacia de esta política puede evaluarse parcialmente al observar el nivel de los gastos por cuentas incobrables. Este nivel depende no sólo de la política de cobranza, sino también de las políticas empleadas en la extensión del crédito. Si se supone que el nivel de las cuentas incobrables atribuible a la política de crédito es relativamente constante, al incrementar los gastos de cobranza se pueden reducir las cuentas incobrables. Ya que los gastos de cobranza adicionales reducirán las pérdidas por las cuentas incobrables justifica el desembolso de fondos. Dentro de los métodos más generalizados para evaluar las políticas de crédito y cobranza se encuentran, el índice del período de cobranza promedio y la antigüedad de cuentas por cobrar.

El análisis de antigüedad es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que han estado vigentes por un período específico. Al descartar irregularidades, se puede descubrir la causa de las deficiencias de crédito y cobranzas. El análisis de antigüedad requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos con base en su fecha de origen. Esta división es, por lo general, efectuada sobre una base mensual, que abarca los tres o cuatro meses inmediatamente anteriores.

Un incremento en los gastos de cobranza debe reducir la inversión en las cuentas por cobrar y los gastos por cuentas incobrables, aumentando así las utilidades. Los costos de esta estrategia podrían incluir ciertas pérdidas de ventas, además de incrementar los gastos de cobranza si el nivel de la gestión se torna apremiante. En otras palabras, si la empresa exige a su cliente con demasiada premura el pago de sus obligaciones, estos podrán optar por efectuar sus compras en otra parte. La compañía debe tener cuidado en no ser demasiado exigente. Las alternativas básicas de las políticas de cobranza pueden evaluarse cuantitativamente de manera similar a las empleadas para evaluar las alternativas a las normas de crédito y descuentos por pronto pago.

4.4.2 Social

4.4.2.1 Sistema de Ventas

El diseño social necesariamente tiene que realizarse al mismo tiempo con el diseño técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos dos componentes deben ser congruentes. En esta fase se definen las dimensiones sociales del proceso, enfocándose a la descripción de la organización y de dotación del personal, planes de carrera e incentivos que se emplearán, de igual manera los planes preliminares en torno a la contratación, educación, capacitación, reorganización y nueva ubicación del personal.

El punto primordial a recomendar en esta etapa es el facultar al personal que tiene contacto con el cliente de tal forma de mejorar la calidad del servicio.

Es importante recalcar que la misión de la compañía es la comercialización de productos, por lo tanto es necesario implementar los canales de motivación en torno a la proyección en ventas de todos y cada uno de los miembros que conformamos la empresa indiferentemente del departamento al que correspondan aprovechando de esta manera

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

cualquier forma de contacto con clientes potenciales, logrando de esta manera altos rendimientos tanto para la empresa como para los empleados al verse compensada su gestión.

Es importante analizar la rotación de personal en torno a las aptitudes propias de cada persona enfocadas al área de ventas, por tanto se recomienda la creación de grupos de trabajo principalmente en la atención a clientes potenciales (instituciones) en donde estos grupos estarán conformados por personal de cada una de las áreas de la empresa y en donde serán responsables de otorgar un valor agregado al servicio en cada una de las fases del proceso de comercialización, desde la cotización, venta, despacho y recaudación. Si bien cada uno de los miembros en los respectivos departamentos conocen cuales son sus actividades y responsabilidades, se debería tomar en cuenta el siguiente esquema:

Cuadro 4.2 Especificaciones de puestos en el Dpto. de Ventas				
Empleo	Responsabilidad /Autoridad	Conocimiento	Destreza	Herramienta
Tramitación de Pedidos	Tomar, cambiar y terminar pedidos. Tomar decisiones de crédito, con asesoramiento. Resolver problemas con cliente y vendedor. Contestar averiguaciones sobre pedidos	Política de Crédito. Línea de productos. Operaciones de bodega. Clientes.	Relaciones interpersonales Mecanografía. Teléfono. Negociaciones.	Sistema en línea. Sistema experto de crédito.
Empleados de Bodega	Recoger, empacar y trasladar pedidos al área de embarque.	Línea de productos. Operaciones de bodega	Operación de maquinarias	Sistema en línea. Terminal manual.
Despachadores	Elegir tiempo y método de despacho. Programar y ayudar a transportistas a cargar	Métodos de embarque.	Operación de maquinaria. Relaciones interpersonales	Sistema en línea
Gerente de	Revisar y fijar	Clientes.	Análisis de	Historia de

Crédito	límites de crédito. Tomar decisiones de crédito en casos excepcionales.	Gerencia de crédito. Fuentes de información sobre crédito.	crédito.	cada cuenta. Sistema experto de crédito.
---------	--	---	----------	---

Fuente: Ing. Luis Lema Cerda

4.4.2.1.1 Ventas al Detal

En lo concerniente a ventas al detal no se puede promulgar una motivación alta, ya que los clientes concentrados en este tipo de negociación se consideran como eventuales, por lo tanto la gestión requerida no es de gran magnitud.

Es importante agrupar a las personas con mejores destrezas en torno a las relaciones interpersonales ya que en este caso estarán prestando el servicio de manera personalizada y es importante preservar la buena imagen de la empresa en función del valor agregado que se le dé al prestar el servicio.

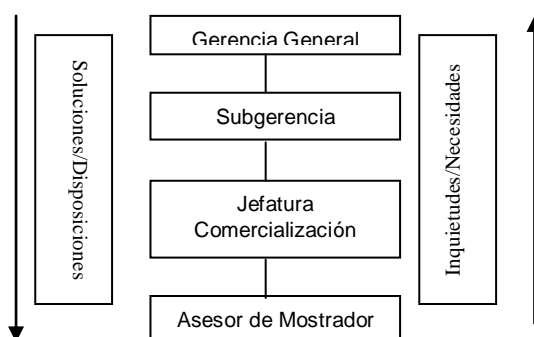
Cada departamento inmerso posee su jefe y es responsabilidad de cada uno de ellos coordinar la creación de los grupos de trabajo encargados de atender las ventas al detal en base a su conocimiento del comportamiento humano de cada persona en lo concerniente a la atención al cliente y en función de la experiencia que el jefe departamental posea después de haber tratado con el empleado en mención.

Es importante analizar la capacitación a todo nivel bajo el enfoque de atención al cliente, la cultura y conocimiento de producto que debe poseer para lograr un valor agregado en la prestación del servicio, logrando de esta manera satisfacer en un mayor porcentaje al cliente, la especialización en función de las líneas de productos es muy importante ya que muchas veces el cliente pregunta por el nombre común de un producto, más no por el nombre técnico y ahí precisamente se ve la necesidad de que el

vendedor pueda captar el requerimiento del cliente y dotarle del producto exacto que le permita satisfacer su pedido

Es importante definir la estructura organizacional en torno a las ventas al detal o de almacén, en donde definiremos los canales de comunicación de tal manera que se pueda lograr el mayor grado de coordinación y conocimiento de los miembros inmersos en el proceso.

Gráfico No. 4.3 Canales de comunicación



Fuente: Ing. Luis Lema Cerda

Denotándose de manera especial las gerencias de nivel medio y los partes que estas pueden dar para la solución de problemas descongestionando así las responsabilidades la Gerencia General de dar solución a problemas de índole secundaria.

Es importante marcar estos canales de comunicación para que también se definan los canales de autoridad y por tanto no exista conflicto de intereses generando insatisfacción de los clientes internos.

Dada la proliferación agresiva de la competencia es importante analizar la mantención de la cartera de clientes y la aplicación de los esfuerzos necesarios por incrementarla, la búsqueda de nuevos clientes es muy importante para controlar el posicionamiento de la empresa en el mercado,

por tanto es relevante el rediseño de las fronteras organizacionales en función del mercado y de las líneas de productos que la empresa oferta.

Como se mostró anteriormente los canales de autoridad nos reflejan la proyección que puede tener un determinado colaborador del nivel operativo de tener una carrera dentro de la empresa y ascender de nivel en nivel hasta lograr cumplir con sus aspiraciones.

Los incentivos a nivel de comercialización al detal, si bien no se pueden representar por grandes negociaciones con clientes eventuales, si se puede motivar a través de un reconocimiento por la buena preservación del área de exhibición con la que cuenta la empresa.

4.4.2.1.2 Ventas al Por Mayor

La facilidad que posea un determinado miembro de la empresa en efectuar gestión vía ruta de comercialización hacia clientes potenciales enmarcados como competencia en muchos de los casos, el objetivo de esta área de la empresa va dirigido en función del aprovechamiento de la infraestructura de la empresa y sobre todo de las marcas exclusivas que la empresa distribuye, por tanto mejorar los volúmenes de comercialización y así obtener las ventajas respectivas.

De la misma manera como se especificó en el modo de comercialización al detal, en este caso se enfoca a un segmento diferente de mercado, el cual merece la misma preocupación y por tanto se requiere la misma combinación del personal de todos y cada uno de los departamentos inmersos en el proceso de comercialización.

Es importante analizar que los niveles de descuento deben verse reflejados en función de los volúmenes de compra, así mismo los plazos de crédito se verifican de la misma manera, si bien el personal de gestión de ventas al por mayor puede cumplir con la función de vender y recuperar

cartera, no siempre puede aprovecharse de esta manera la visita del personal ya que se trabaja con una planificación de ruta en base a la distribución de semana y los clientes no siempre están presentes en sus locales para cumplir con las obligaciones adquiridas.

El ofertar a empresas minoristas a un precio de comercialización al por mayor, y encontrándose estas muy cercanas a la localización principal de la oficina repercute directamente en los niveles de ventas al detal ya que se aplican técnicas de mercadotecnia como la del seguidor afectando directamente a la integridad de la comercialización de ventas al detal y afectando directamente a la imagen de la empresa.

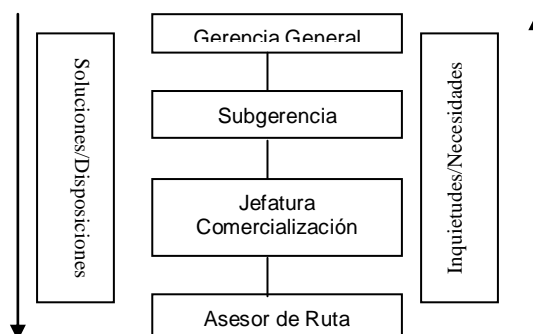
En función de la rentabilidad que represente para la empresa este tipo de comercialización se deben analizar también los costos adicionales en los que se incurre por concepto de traslados con fines de recaudación de cartera, por esto se considera la política de recaudación vía cheques postfechados, los cuales deben ser receptados al momento de entregar la mercadería reduciendo los costos y respaldando la cartera pendiente.

La principal destreza que debe poseer el personal inmerso en el área de ventas al por mayor es la de saber negociar con los clientes, en muchos de los casos los clientes pueden manejar un conocimiento mayor sobre la calidad y especificaciones de los productos que se busca ofertar denotándose la necesidad de capacitar de manera total a los agentes de ventas, logrando en ellos un carácter de especialización en los productos que ofertan.

Es importante además la capacitación en todas las líneas de productos que oferta la empresa, en función de atender a los clientes mayoristas con la mayor gama de productos.

Los canales tanto de autoridad como de comunicación se definen de la siguiente manera:

Gráfico No. 4.4 Canales de comunicación Ventas al por Mayor



Fuente: Ing. Luis Lema Cerda

Desde este punto se busca diferenciar la dependencia entre los departamentos de ventas local y el de gestión de ruta, ya que el enfoque que tiene cada uno de los miembros es especializarse en función del mercado al que prestan su servicio.

Es importante denotar que en un determinado momento todos pueden acceder a la información almacenada acerca de las líneas de productos que maneja la empresa, por lo tanto el nivel de negociación se puede dar en todos y cada uno de los mismos.

La gestión ventas al por mayor básicamente depende de la cantidad y variedad de materiales con los cuales se efectúe una ruta de promoción, esto es directamente proporcional al éxito de la división, es decir a mayor variedad, mayor cantidad y por tanto mejor rendimiento de la sección de ventas al por mayor.

La estructura del departamento de ventas al por mayor está regida por un jefe departamental, de acuerdo a las experiencias obtenidas de

aplicaciones anteriores de ventas al por mayor, al interior de la empresa se ve la necesidad de implementar una supervisión de zona, de tal manera que se pueda realizar un seguimiento tanto de venta como de recuperación de cartera.

4.4.2.1.3 Ventas a organizaciones

Las organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, con fines de lucro o con fines sociales, todas requieren de un trato especial, en donde cualquier inversión que se haga en función de captar a un cliente en especial es irrelevante dado que el volumen a negociar es elevado y puede considerársele como un cliente fijo más no eventual, con las respectivas ventajas que significa para la empresa.

Por tanto, es importante aprovechar cualquier forma de contacto con las instituciones para proceder a la respectiva calificación en calidad de proveedor, y de esta manera ampliar las fronteras de mercado de la empresa.

Si bien el trabajar con ciertas instituciones de tipo gubernamental requiere de un comprometimiento político previo, es importante tomar en cuenta la visión de la gerencia, la cual es atender a los clientes sin ninguna sectorización pensamiento peor aún de tienda o partido político, el éxito o fracaso de la atención a instituciones no está basado en el roce político sino más bien en la calidad con la que se presta el servicio.

Todos los miembros de la empresa se encuentran en plena libertad de efectuar su gestión de venta en cualquier institución del país, de tal manera que se puedan ampliar cada vez más los horizontes definidos como objetivo de la empresa para un determinado período de tiempo.

Es importante definir las zonas de atención a clientes institucionales de tal manera que no existan conflictos al interior del departamento de ventas

o peor aún inconformidad en el cliente por recibir un mismo servicio de diferentes maneras, otra de las ventajas de la sectorización, es que se pueden identificar cuales son los productos de mayor utilización en determinadas zonas regionales de nuestro país por lo tanto se pueden aplicar promociones diferentes en base a ejecución de proyectos principalmente en la línea de infraestructura.

Partiendo de que toda institución trabaja bajo negociación a crédito, ya que el proceso es entregar primero la mercadería y posteriormente proceder a la cobranza, este intervalo de tiempo se lo debe tomar en cuenta en función de los productos que se están comercializando, por lo tanto se debe crear grupos con un mayor grado de responsabilidad, ya que el seguimiento necesario en este tipo de transacciones es mucho más relevante que con otro tipo de clientes.

Las solicitudes de cotización de parte de las instituciones deben estar coordinadas con el departamento técnico, de tal manera que no existan inconsistencias, al momento de cotizar, facturar o peor aún al momento de proceder a la instalación de los materiales, para lo cual se requiere y es responsabilidad del vendedor, todas las especificaciones técnicas que puedan dotarse de los requerimientos, aunque esto conlleve a participar de inspecciones físicas de parte de nuestro personal técnico y del mismo vendedor en su caso sin ningún costo adicional para el cliente.

Si bien el vendedor debe formar parte de las visitas a los proyectos, por lo tanto al momento de la negociación se debe considerar si los materiales a ofertar serán entregados en las bodegas de la institución o a su vez en el proyecto, con los respectivos costos adicionales en los que se incurre por motivo de carga de materiales, transportación, peajes, etc.

Es importante definir los grupos de trabajo en función de las características de cada institución, las instituciones gubernamentales tienen

la potestad de anticipar los impuestos vía retenciones tanto del impuesto a la renta como del impuesto al valor agregado, por lo tanto se requiere del respectivo criterio contable para cuadrar los valores al momento de la recaudación, de la misma manera la especialización del personal de bodegas es importante en función de preparar y entregar el material basándose en las características técnicas especificadas en la cotización, por lo tanto las cotizaciones deben ser totalmente explícitas y detalladas para que no existan mal entendidos entre la empresa y el cliente.

Las características que deben cumplir los grupos de trabajo formados para el efecto son principalmente un gran desarrollo en el área de relaciones humanas, ya que el tratamiento a esta clase de clientes es más complejo y muchas veces se encuentran asperezas que hay que manejarlas con la respectiva madurez para que no existan conflictos entre el cliente institucional y la empresa.

La importancia de la definición gerencial en esta clase de negociación es de gran relevancia, ya que gran parte de las negociaciones requieren de una carta de presentación directa de gerencia para demostrar la seriedad y el comprometimiento de cumplir con todos los parámetros establecidos en la las cartas de presentación y de calificación en calidad de proveedor de las instituciones.

En esta clase de negociación las fronteras organizacionales no existen ya que toda institución representa un cliente potencial y por tanto uno de los mercados primordiales para su atención. De igual manera como se recomendaba en la división de ventas la por mayor, la mayor variedad de productos permitirá a al empresa ser considerada con una alta calificación de parte de la organización, con las respectivas ventajas.

La venta a una institución, sea esta gubernamental o no, merece un tratamiento de parte de la empresa hacia los vendedores, ya que se debe

motivar de mejor manera a las personas que atienden esta clase de negociaciones, la motivación debería ser en capacitación y podría ser a través del reconocimiento económico, de tal forma que sea rentable para el vendedor el invertir gran parte de su tiempo en la prestación del servicio.

Es importante además, el definir responsabilidades de custodio de documentación entorno a las cotizaciones, las entregas y las recaudaciones respectivamente basándose en los comprobantes tanto manuales como informáticos que se generan de cada movimiento en la transacción, de tal amera que cada miembro del grupo tenga conocimiento si la negociación se cerró, si el proceso de facturación ya fue efectuado, si la entrega ya se concreto y si la recaudación ya fue realizada, de la misma manera el vendedor debe dotar del seguimiento necesario al proceso de instalación en caso de que se haya acordado la prestación del servicio técnico durante la fase de puesta en marcha del proyecto.

La implementación será determinada al momento en le cual el personal de ventas haya sido especializado en las líneas de infraestructura y que posea la suficiente capacidad para el manejo de las relaciones humanas lo que le permitirá poder llegar de mejor manera a los clientes institucionales.

4.4.2.1.4 Ventas Internacionales

El incursionar en mercados extranjeros requiere una estructuración empresarial más sólida, que le permita competir de manera productiva con sus homólogos extranjeros, la eficacia en la ejecución de los procesos puede significar el éxito o el fracaso de una empresa en el mercado internacional.

El proceso de negociación de ventas internacionales se dará por contactos vía la página de Internet que posee la empresa, el departamento de importaciones, el cual maneja todos los contactos tanto en el ámbito financiero a través de la banca, como en el operativo, lo concerniente a

empresas: verificadora, aseguradora, almacenera, transportista (terrestre, marítima o aérea).

Los controles de la comercialización internacional son definidos gracias a la experiencia de la división de importaciones, así:

Todo cliente que quiera acceder a nuestros productos debe cumplir ciertas características y parámetros de fidelidad en torno a la información presentada para su respectiva calificación.

El departamento de comercio exterior deberá poseer todas las facilidades tanto a nivel informático para acceder a datos generales de los clientes como de las líneas telefónicas para cumplir con el proceso de verificación de datos.

De la misma manera será la encargada de dotar al cliente de los datos generales de la cuenta en la cual se deben realizar los pagos en base al tipo de negociación que se haya escogido, y cuyos procesos particulares se detallan a continuación:

4.4.2.1.4.1 Giro Bancario

El proceso de giro bancario como lo hemos mencionado anteriormente es una forma de negociación con modalidad de prepago, se mantiene una coordinación entre el departamento de ventas y el de cobranzas para convenir en las políticas con las cuales se van a negociar, manteniendo como principal objetivo el salvaguardar los intereses de la empresa.

El giro bancario requiere de procedimientos coordinados con la institución bancaria sede de nuestros fondos y la institución que posee los fondos de nuestro cliente, bajo estos parámetros se debe verificar la emisión del swift (comprobante de pago vía giro bancario) y de las notas de embarque.

Todas las gestiones necesarias para que se entregue el producto en las almaceneras del puerto desde las bodegas de la empresa, los permisos de exportación, de transferencia, verificación de las mercaderías declaradas con respecto a las empacadas y por ende la confirmación de su embalaje peso y seguridad en el envío.

Es importante definir con el cliente el plazo que tardará la mercadería en llegar a su destino y continuar con el proceso de verificación y posterior desaduanización de los bienes negociados.

4.4.2.1.4.2 Carta de Crédito a la vista

Esta es otra modalidad de negociación entre empresas, es un documento de índole bancario, en donde tanto la institución bancaria que otorga la garantía de fiel embarque de la mercancía como la compañía que garantiza el desembolso una vez que ha sido verificada la mercadería en el puerto de destino, apoyándose claro está de las instituciones verificadoras.

La carta de crédito es un documento muy utilizado principalmente cuando ya han existido varias negociaciones entre las empresas en mención, es importante recalcar que si no se diere la garantía de una institución financiera este documento no pudiera hacerse efectiva en los términos definidos, en función claro está de la seriedad de los representantes de las empresas implicadas, lo importante es definir la confianza que tiene cada parte en la otra.

4.4.2.1.4.3 Carta de crédito a plazo

Para negociar bajo esta modalidad se deben efectuar análisis del sistema financiero del país con el cual se está negociando, muchos de los empresarios extranjeros que mantenían sus negociaciones vía carta de crédito a plazo con motivo de la crisis bancaria la cual terminó con la vida de varios bancos dejaron de creer en la seriedad de las empresas

nacionales, ya que se vieron obligados a esperar un plazo mayor al pactado.

Bajo esas experiencias, la empresa debe considerar esto a través de la colocación de un procedimiento adicional de control en función de la situación financiera global de un país su porcentaje de riesgo país, entre otros índices que le permitirán al gerente de crédito aceptar la negociación bajo esta modalidad o no.

4.4.2.1.5 Procesos de recaudación

Durante todo este estudio hemos definido las ventas de contado, en cheques, con cheques a fechas actuales o futuras a crédito, como un tipo de comercialización, cuando más bien se les puede denominar tipos de negociación ya que es importante tomar en cuenta la forma de cancelación de una factura por motivos de descuento o recargo si ese fuere el caso, además la política de control en torno a los procedimientos a desarrollarse en la sección de recaudación serán objeto de un estudio posterior dentro de la empresa, sin embargo en el proceso de análisis se detectaron ciertas situaciones las cuales deseamos enunciarlas para recomendar se ejecuten correcciones de tal manera de cumplir con el objetivo de preservar los intereses de la compañía

En lo concerniente a las ventas de contado, se recomienda aplicar un mayor control en función de las notas de venta, tanto en las secuencias numéricas como en los valores declarados en cada una de estas, ya que al momento del estudio se detectaron irregularidades que produjeron prejuicios relevantes a la organización, de la misma manera se recomienda implementar mayor control en función de las notas de crédito que se emiten en función de las devoluciones en efectivo de valores recaudados en fechas anteriores, sin que se hayan recibido los materiales objeto de la nota de crédito.

De igual manera y como se comentó en el capítulo tres la capacitación en torno a la ley de cheques, motivos de devolución o de protesto de los documentos.

En las negociaciones a crédito se define controles a nivel del departamento de cartera, principalmente en el área de garantías que respalden un crédito otorgado al consumidor final.

4.5 Estudio de Transformación

El propósito de esta etapa es el de realizar una visión del proceso implementado, el diseño producido en la etapa anterior, en esta fase no se analizará el progreso de la transformación dentro de la empresa ya que el objetivo de esta investigación es definir los parámetros de la reingeniería, el rediseño más no su implementación.

La propuesta técnica se implementará en la empresa en lo posterior, en función de los procesos de ampliación en los que incurra la empresa, de manera que se pueda arrancar con procesos definidos y con reglas claras.

¿Puede existir en los negocios algo tan satisfactorio como concluir un proyecto de reingeniería? No sólo el negocio es más competitivo, el mejoramiento más elevado que una compañía puede experimentar, sino que se alcanza un gran sentido de participación y realización. Además, existe la sensación de que todos saben más acerca de la compañía y qué la hace trabajar.

El proceso de transformación se lo efectuará a futuro y en base a las recomendaciones y lineamientos que se definen en este estudio y que se encuentran detallados en el anexo #5 concerniente a la modelación de procesos, en función del modelo propuesto.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el mundo actual de los negocios, los cambios radicales son sumamente esenciales para atraer al público consumidor y así maximizar el beneficio de la empresa. Esto significa que las empresas hoy día dependen de estos cambios y no se pueden quedar estancados en viejas formas de venta, ni mucho menos, viejos equipos de funcionamiento. Las empresas deben confiar en procesos como la reingeniería para ajustarse al mundo real en el cual vivimos, de otra manera la vida útil de un negocio que tiene paradigmas en contra de cambios radicales va a ser muy corta.

Los encargados de los negocios no pueden seguir dejándose llevar por órdenes superiores, ellos deben actuar y dar opiniones y/o sugerencias a aquellos que estén a niveles más altos que estos. El papel de un gerente en un negocio es el de sacar el máximo provecho a sus clientes, pero esto no podría ser posible si no se tomaran algunos riesgos para aplicar procesos de tanto trayecto como la Reingeniería.

La Reingeniería debe utilizarse siempre desde un enfoque sistemático para rediseñar los procesos de negocios. Además, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

La reingeniería es al mismo tiempo la herramienta fundamental y la última de cambio, ella dirige el proceso de negocios, instrumento de realización del trabajo con la gente o empleados. En su estado presente ayuda a ajustar los negocios a partir del antiguo paradigma industrial hacia uno nuevo de servicio e información. En el futuro, continuará moviendo el negocio, de un paradigma hacia el siguiente. Cuando se utiliza, la reingeniería realiza por sí misma varios cambios paradigmáticos. Los negocios están pasando por uno de ellos, pero en el

horizonte se vislumbra al menos uno más: el segundo cambio que utiliza el mejoramiento continuo para alcanzar ventaja competitiva.

Las oportunidades de los negocios continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la relación entre gobierno e industria mejorará en todas partes; pero los negocios que ganarán el máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades con el mínimo retraso. Serán los negocios que se preparen a sí mismos para cambiar,

La recomendación general al personal administrativo de las empresas de hoy en día, es no tener miedo a estar cambiando constantemente, ya que en esto es la base del éxito.

En lo concerniente al estudio realizado en la empresa se recomienda aplicar los canales de comunicación propuestos, ya que como se detectó a su momento, el proceso de comunicación dentro de la empresa era deficiente.

La visión de la gerencia en función de los clientes no es asimilada por el resto del personal, ya que no se ofrece el trato que es meritorio para el mismo, es decir un trato cortés, culto, servicial, que logre una satisfacción en el cliente.

Es importante aplicar los canales de comunicación y de autoridad, para que se pueda valorar el puesto y no a la persona que lo desempeña.

La infraestructura física del local principal (almacén y exhibición) debe ser remodelada en función de la centralización de bodegas y almacén en un solo sitio para de esta manera reducir los elevados tiempos en los que incurre el cliente al momento de efectuar una transacción en la empresa.

Con este cambio se logrará mejorar la distribución de materiales en función de la bodega a la que deba pertenecer en conjunto con el resto de productos afines.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Una vez centralizadas las bodegas, todos los productos podrán ser organizados por líneas lo que permitirá un mejor desempeño por parte del personal y despachos y un avisoramiento real de las existencias de mercaderías en la empresa.

BILBIOGRAFIA

- ORGANIZACION DE EMPRESAS, Benjamin Franklin
- PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACION EN LAS EMPRESAS, Víctor Reinoso
- COMO HACER REINGENIERIA, Raymond Manganelli – Mark Klein
- MARKETING, Michael Zcinkota
- ADMINISTRACION, Koontz.
- COMO DIRIGIR UNA EMPREZA, Paul Resnik

ANEXOS

ANEXO NO.1

En la empresa se efectuaron las siguientes entrevistas con el objetivo de conocer cuales eran las deficiencias del sistema de ventas actual

El **Análisis De Funciones** se basó en:

1. ¿Existe una clara definición de funciones en su área administrativa?
2. ¿En qué base a su opinión?
3. ¿Cuenta con un manual de la organización?
4. ¿Las cargas de trabajo son una consecuencia lógica de la distribución de funciones?
5. ¿Conoce usted las especificaciones de su puesto?
6. ¿La descripción de su puesto se encuentra documentada?
7. ¿Las funciones que desarrolla son exclusivas de su puesto?
8. ¿Su trabajo duplica o interfiere con el trabajo de otro puesto?
9. ¿Son claros los contenidos de su puesto?
10. ¿Las funciones que le fueron asignadas corresponden a su puesto?
11. ¿Sus funciones se insertan en el conjunto de funciones que cumple su área administrativa?
12. ¿Qué sugeriría para cumplir mejor con su trabajo?
13. ¿Está abierta la posibilidad de plantear una propuesta de cambio?

14. ¿Entre su equipo de trabajo existe conocimiento de las funciones generales de su área?

El Análisis De Procedimientos Administrativos se basó en:

1. ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada función?
2. ¿Están consignados por escrito todos los procedimientos?
3. ¿Están proyectados de tal manera que promueven la consecución de los objetivos de la empresa para que sean efectivamente alcanzables?
4. ¿Funcionan dentro del marco de la estructura de la organización?
5. ¿Proporcionan los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con mínimo gasto de tiempo y esfuerzo?
6. ¿Los contenidos en los procedimientos prescriben su ejecución dentro de una secuela lógica?
7. ¿Proporciona los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos?
8. ¿Conviene efectuar cambios para elevar la eficiencia en el trabajo?
9. ¿Qué procedimientos específicos exigen un estudio y modificación inmediatos?
10. ¿Dispone usted de un manual de procedimientos?
11. ¿Contribuyen los procedimientos a mejorar la calidad de los productos y/o servicios?

En torno a las **Condiciones De Trabajo** el análisis se basó en:

1. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones?
2. ¿La distribución del espacio permite el flujo del trabajo en forma ágil y eficiente?
3. ¿Cuenta con el equipo idóneo para su puesto?
4. ¿Dispone del material necesario para llevar a cabo sus tareas?
5. ¿La infraestructura instalada está orientada a propiciar el trabajo efectivo?
6. ¿Qué pondría usted para mejorar la calidad del trabajo?
7. ¿Cree usted que con un buen soporte de equipo e insumos elevaría su productividad?
8. Señale qué factores materiales, equipo y espacio modificaría para hacer más funcional la organización.

En lo concerniente a los **Canales De Comunicación** se evaluó de la siguiente manera:

1. ¿Existen canales de comunicación para el flujo de información?
2. ¿Con qué áreas de la organización mantiene más contacto?
3. ¿Qué medios emplea para comunicarse con el resto de la organización?
4. ¿En su ámbito de acción sostiene algún tipo de comunicación con personal externo a la organización?

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

5. ¿Cómo se comunica con el personal externo a la organización?
6. ¿El contenido de las comunicaciones internas y externas es revisado por alguien?
7. ¿Entiende usted con claridad el sentido y propósito de los mensajes que recibe?
8. ¿A quién recurre cuando tiene alguna duda en la interpretación de una comunicación?
9. ¿Hay alguna área o unidad responsable de la función de comunicación o información?
10. ¿La interpretación de las comunicaciones tiene algún efecto en su trabajo?
11. ¿Qué propondría para poder comunicarse mejor interna y externamente?

La **Coordinación** se evaluó en base a:

1. ¿Las funciones de su área o unidad administrativa están relacionadas con otra(s) área(s)?
2. ¿Su desempeño es afectado por otros puestos o áreas?
3. ¿Existe trabajo de equipo en su área y en la organización?
4. ¿Qué cree usted que se necesita para mejorar la interacción interna?
5. ¿Repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen?
6. ¿De qué manera podría imprimirse mayor cohesión al trabajo?

7. ¿Hay dispendio de recursos por falta de coordinación?
8. ¿Qué haría usted para coordinarse mejor con sus compañeros?
9. ¿Se ha dictado alguna pauta por parte del nivel directivo para lograr una mayor coordinación?
10. ¿En qué medios se relaciona la coordinación con el conocimiento de las funciones?
11. ¿Qué afecta más a la coordinación: la estructura del trabajo o la interpretación del personal?

El **Clima Organizacional** fue analizado en función de los siguientes parámetros

1. ¿Se siente usted parte de la organización?
2. ¿Qué aspecto de la organización es el más importante para usted?
3. ¿Cuál es la actitud ante el trabajo?
4. ¿Cómo percibe el ambiente organizacional?
5. ¿Existen valores comunes entre usted y sus compañeros?
6. ¿Diría usted que la cultura organizacional juega un papel importante en su trabajo?
7. ¿Qué es lo que más le gustaría compartir con su organización?
8. ¿Son los valores algo que respeta en el trabajo?

9. ¿Cómo calificaría su personalidad en torno al trabajo en equipo?
10. ¿Existe algún tipo de iniciativa por parte de la organización para crear un clima de trabajo más cordial?
11. ¿Existe algún consenso entre el personal de la organización en torno a un punto de contacto común?
12. ¿Contribuyen los procedimientos a mejorar la calidad de los productos y/o servicios?

En lo concerniente a los **Canales De Mando** y el **Proceso De Dirección**:

1. ¿Diría usted que hay unidad de mando en su organización?
2. ¿Se entienden los criterios que dicta el nivel directivo?
3. ¿Es posible la traducción de pautas directivas a nivel operativo?
4. ¿Las órdenes o instrucciones se siguen por convicción o por obligación?
5. ¿Siente usted que los niveles de decisión cuentan con autoridad moral?
6. ¿Existe liderazgo en el ejercicio de la autoridad?
7. ¿Qué tanta interacción existe entre el nivel directivo, mando medio y operativo?
8. ¿Qué propondría a sus directivos para optimizar la dinámica organizacional?
9. ¿Las directrices que se producen en la organización se apegan a la realidad?
10. ¿Existen mecanismos para promover una interacción global?

ANEXO NO. 2

Este anexo enmarca la legislación vigente en el Ecuador a la fecha de este estudio.

REGLAMENTO DE FACTURACIÓN

(Decreto No. 1011)

Nota:

El D.E.1050, R.O. 232, 13-VII-99, aclara que desde la vigencia del presente reglamento, quedó derogado el anterior Reglamento de Facturación, constante el D.E. 401, R.O. 95, 26-VI-97.

Jamil Mahuad Witt

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Considerando:

Que es necesario expedir las normas reglamentarias para la aplicación de la Ley para la Reforma de las Finanzas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 181 del 30 de abril de 1999; y,

En ejercicio de la atribución que le confiere el número 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República,

Decreta:

EL SIGUIENTE REGLAMENTO DE FACTURACIÓN:

Capítulo I

DE LOS COMPROBANTES DE VENTA

Art. 1.- Comprobantes de venta.- Para los fines de este Reglamento, se entiende por comprobante de venta todo documento que acredite la transferencia de bienes o la prestación de servicios. En consecuencia, quedan comprendidos bajo este concepto los siguientes documentos:

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- a) Facturas;
- b) Notas, o boletas de venta;
- c) Liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios;
- d) Tiquetes o vales emitidos por máquinas registradoras;
- e) Los autorizados referidos en el artículo 10 de este Reglamento;
- f) Notas de crédito y notas de débito; y,
- g) Otros que por su contenido y sistema de emisión, permitan un adecuado control por parte del Servicio de Rentas Internas y se encuentren previa y expresamente autorizados por dicha Institución.

El Servicio de Rentas internas autorizará la impresión de los comprobantes de venta a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos y bajo las condiciones del presente Reglamento.

De igual forma el Servicio de Rentas Internas podrá limitar o restringir la impresión de los comprobantes de venta, en función del grado de cumplimiento de las obligaciones del contribuyente que haya solicitado su impresión.

Art. 2.- (Reformado por el Art. 1 del D.E. 1072, R.O. 236-S, 19-VII-99).- Obligación de emisión de comprobantes de venta.- Están obligados a emitir comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de los impuestos a la renta, al valor agregado o a los consumos especiales, sean sociedades o personas naturales, incluyendo las sucesiones indivisas, obligados o no a llevar contabilidad, en los términos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aún cuando las transferencias o prestaciones se realicen a título gratuito o no se encuentren gravadas con impuestos.

Se exceptúa de esta obligación a las transacciones que se realicen por montos inferiores a cien mil sucres. Tampoco se emitirán comprobantes de venta por remuneraciones percibidas por los trabajadores en relación de dependencia.

Capítulo II

DE LOS TIPOS DE COMPROBANTES Y DE LAS OPORTUNIDADES DE EMISIÓN

Art. 3.- Sustento del Crédito Tributario.- Para ejercer el derecho al crédito tributario en el caso del impuesto al valor agregado, sólo se considerarán válidos las facturas, las liquidaciones de compras de bienes o adquisición de servicios, los pasajes expedidos por las empresas de aviación por el servicio de transporte aéreo de personas y los comprobantes emitidos por las empresas de seguros y por las empresas de telecomunicaciones.

También sustentarán el crédito tributario aquellos comprobantes de venta que fueren autorizados expresamente, mediante Resolución, por el Servicio de Rentas Internas.

Art. 4.- Sustento de Costos o Gastos.- Para sustentar costos o gastos a efectos de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, solo se considerarán como comprobantes válidos los determinados en los artículos 1 y 3, siempre que cumplan con todos los requisitos establecidos en este Reglamento.

Art. 5.- Oportunidad para la utilización y emisión de comprobantes de venta.- Los comprobantes de venta enumerados en el artículo 1, se utilizarán o emitirán conforme las reglas que constan en los artículos 6 al 12.

Art. 6.- Facturas.- Se emitirán facturas en los siguientes casos:

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- a) Cuando las operaciones se realicen para transferir bienes o prestar servicios a sociedades o personas naturales que tengan derecho al uso de crédito tributario; y,
- b) En operaciones de exportación.

Art. 7.- Notas o boletas de venta.- Se emitirán notas o boletas de venta únicamente en operaciones con consumidores o usuarios finales.

Art. 8.- Liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios. Las liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios las emitirá el adquirente en los siguientes casos:

- a) Cuando se trate de adquisiciones de bienes o de servicios a personas naturales no obligadas a emitir comprobantes de venta;
- b) La liquidación de compras considerará, de ser el caso, el impuesto al valor agregado que será retenido y pagado por el comprador; y,
- c) En todas aquellas circunstancias en que el Servicio de Rentas Internas considere necesario autorizar a los adquirentes.

Art. 9.- Tiquetes o vales emitidos por máquinas registradoras.- Se emitirán tiquetes o vales emitidos por máquinas registradoras en operaciones con consumidores o usuarios finales.

Art. 10.- Documentos autorizados.- Son documentos autorizados, siempre que identifique al adquirente o usuario mediante su número de cédula o de Registro Único de Contribuyentes, nombres o razón social, y se discrimine el impuesto al valor agregado, los siguientes:

- a) Los boletos que expidan las compañías de aviación por el servicio de transporte aéreo de personas; y,

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- b) Los documentos emitidos por compañías de seguros que se encuentran bajo control de la Superintendencia de Bancos y por las empresas de telecomunicaciones.

Se consideran documentos autorizados únicamente para sustentar costos o gastos, a efectos del impuesto a la renta, siempre que se identifique al adquirente o usuario mediante su número de Registro Único de Contribuyentes, apellidos y nombre o razón social, los siguientes:

- a) Los boletos de viaje emitidos por las empresas de transporte público de pasajeros;
- b) Los documentos emitidos por bancos, instituciones financieras crediticias que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos;
- c) Las liquidaciones emitidas por las bolsas de valores o por agentes bursátiles, por las operaciones que realizan;
- d) Los permisos y matrículas de vehículos;
- e) Los recibos emitidos por los prestadores de los servicios públicos de suministro de energía eléctrica, agua potable, alcantarillado y recolección de basura;
- f) Las cartas de porte aéreo y los conocimientos de embarque por el servicio de transporte internacional de carga aérea, fluvial y marítima; y,
- g) Los tiquetes, vales o recibos por peajes en puentes y carreteras;

No permitirán sustentar costos o gastos para efecto del impuesto a la renta, ni ejercer el derecho a crédito tributario, los billetes de lotería, rifas y apuestas y los boletos numerados o las entradas que se reciban por atracciones o espectáculos públicos en general.

Art. 11.- Notas de crédito.- Las Notas de Crédito se emitirán por modificación en las condiciones de venta originalmente pactadas, es decir, para anular operaciones, efectuar devoluciones, conceder descuentos y bonificaciones,

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

subsanan errores o casos similares. Deberán contener los mismos requisitos y características de los comprobantes de venta a los cuales se refieran.

Las notas de crédito sólo podrán ser emitidas al mismo adquirente o usuario, para modificar comprobantes de venta que dan derecho a crédito tributario, otorgados con anterioridad.

Quien reciba la nota de crédito, deberá consignar en ella su nombre o razón social, número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de ciudadanía, fecha de recepción y, de ser el caso, el sello de la empresa.

El contribuyente que hubiere emitido notas de crédito, por cualquier concepto, separadas de las respectivas facturas, deberá remitir al Servicio de Rentas Internas, durante el mes siguiente a la emisión, una lista de las mismas, identificando a los beneficiarios con el nombre o razón social y el número del Registro Único de Contribuyentes o cédula de identidad.

Art. 12.- Notas de débito.- Las Notas de débito se emitirán para recuperar costos o gastos, tales como intereses de mora u otros, incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión de comprobantes de venta. Deberán contener los mismos requisitos y características de los comprobantes de venta a los cuales se refieran y solo podrán ser emitidas al mismo adquirente o usuario, para modificar comprobantes de venta otorgados con anterioridad.

Art. 13.- Requisitos para las notas de crédito y de débito.- Las notas de crédito y las notas de débito deben consignar la serie y número de los comprobantes de venta que modifican.

Art. 14.- Oportunidad de entrega de los comprobantes de venta.- Los comprobantes de venta enumerados por el artículo 1 de este Reglamento, deberán ser entregados en las siguientes oportunidades:

- a) En la transferencia de bienes muebles, en el momento en que se realiza el acto o se suscribe el contrato que tenga por objeto transferir el dominio de los mismos. En caso de que la transferencia sea concertada por medios electrónicos, teléfono, telefax u otros medios similares, dentro del país en el que el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito o de débito o abono en cuenta con anterioridad a la entrega del bien, el comprobante de venta deberá emitirse en la fecha en que se perciba el ingreso y entregarse conjuntamente con el bien;
- b) Cuando el giro del negocio sea la transferencia de bienes inmuebles, en la fecha en que se perciba el ingreso o en la fecha en que se celebre el contrato, lo que ocurra primero; y,
- c) En la prestación de servicios, el arrendamiento y el arrendamiento mercantil, en el momento en que se realiza el acto o se suscribe el contrato que tenga por objeto la prestación de servicios o el arrendamiento. En el caso de la prestación de servicios personales y profesionales, que deban prestarse por periodos mayores a un mes y que según los términos contractuales deban pagarse por cuotas periódicas o según avance de trabajos, el impuesto al valor agregado se facturará y cobrará por cada cuota.

Capítulo III

DE LOS REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPROBANTES DE VENTA

Art. 15.- Información pre impresa común para las facturas, notas o boletas de venta, liquidaciones de compras de bienes a prestación de servicios.- Las facturas, notas o boletas de venta, liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios, deberán contener un número de serie y un número secuencial, el número de autorización de impresión otorgado por el Servicio de Rentas Internas y la denominación de documentos ("factura", "nota o boleta de venta" o "liquidación de compras o de servicios"), según corresponda. La autorización podrá ser retirada si los contribuyentes incumplen con cualquiera de sus obligaciones tributarias.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Se incluirán los siguientes datos de identificación del emisor:

- a) Número del Registro Único de Contribuyentes de la casa matriz, inclusive en los comprobantes emitidos por sucursales, agencias o puestos de venta;
- b) Apellidos y nombres, denominación o razón social, según consta en el Registro Único de Contribuyentes. Adicionalmente se deberá incluir el nombre comercial, si lo hubiere; y,
- c) Dirección de la casa matriz y de la sucursal, agencia, puesto de venta, entre otros, si hubiere.

Deberán constar, además, los siguientes datos de la imprenta o del establecimiento gráfico que efectuó la impresión:

- a) Número de autorización de la imprenta o establecimiento gráfico, otorgado por el Servicio de Rentas Internas;
- b) Número de Registro Único de Contribuyentes;
- c) Nombres y Apellidos o denominación o razón social. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial; y,
- d) Fecha de Impresión.

El original del documento se entregará al adquirente o usuario y la copia al emisor o vendedor, debiendo constar la indicación correspondiente tanto en el original como en la copia. Para el caso de las facturas, en el resto de copias que se impriman por necesidad del emisor deberá consignarse, además, la leyenda "copia sin derecho a crédito tributario".

Art. 16.- Información no impresa para el caso de facturas.- Las facturas contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

- a) Apellidos y nombres, o denominación o razón social del adquirente o usuario;
- b) Número de Registro Único de Contribuyentes o cédula del adquirente o usuario, excepto en las operaciones de exportación;

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- c) Descripción del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad, unidad de medida y los códigos o numeración en los casos pertinentes, como en el caso de automotores, maquinaria y equipos;
- d) Precios unitarios de los bienes o servicios;
- e) Valor total de la transacción, sin incluir los impuestos que afectan la operación ni otros cargos, si los hubiere;
- f) Descuentos o bonificaciones;
- g) Impuesto al Valor Agregado y otros cargos adicionales. Se deberá consignar por separado indicando el nombre del impuesto o cargo y la tasa correspondiente;
- h) Importe total de la venta de bienes o de los servicios prestados, incluyendo los descuentos realizados;
- i) Lugar y fecha de emisión; y,
- j) Número de las guías de remisión o de cualquier otro documento relacionado con la operación que se factura, en los casos que corresponda.

Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente.

Art. 17.- Información no impresa para el caso de notas o boletas de venta.- Las notas, o boletas de venta contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

- a) Lugar y fecha de emisión;
- b) Concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad, unidad de medida, códigos o numeración en los casos pertinentes, tales como equipos electrodomésticos, de computación y otros similares;
- c) Importe total de la venta o, en general, de la transferencia de bienes o la prestación de servicios, incluyendo los descuentos realizados y el impuesto al valor agregado; y,
- d) Cuando el importe de la venta, transferencia o servicio prestado, supere la suma de un millón de sucres por operación, será necesario consignar el

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de identidad, los apellidos, nombres y dirección del adquirente o usuario.

Cada boleta de venta debe ser totalizada y cerrada individualmente.

Art. 18.- Información sobre la transacción en liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios.- En el caso de liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios, deberá incluirse la siguiente información sobre la transacción:

- a) Datos de identificación del vendedor, esto es, sus apellidos y nombres, número de cédula de identidad, domicilio y lugar donde se realizó la operación, consignando la ciudad y provincia a las cuales pertenece y otros datos referenciales que permitan su ubicación;
- b) Descripción del servicio prestado o del bien vendido, indicando la cantidad y unidad de medida;
- c) Precios unitarios;
- d) Valor de venta de los productos comprados o de los servicios prestados;
- e) Monto discriminado del impuesto al valor agregado y otros cargos que gravan la operación;
- f) Importe total de la compra o la prestación del servicio, expresado en números y letras; y,
- g) Lugar y fecha de emisión.

Cada liquidación de compra o prestación de servicios debe ser cerrada o totalizada individualmente.

Art. 19.- Información en tiquetes o vales emitidos por máquinas registradoras.- Los tiquetes, vales o cintas emitidos por máquinas registradoras deberán contener la siguiente información:

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- a) Identificación del emisor, indicando el número del Registro Único de Contribuyentes; apellidos y nombres, denominación o razón social, según consta en el Registro Único de Contribuyentes y el nombre comercial, si lo hubiere;
- b) Dirección del establecimiento en el cual se emite el tiquete, vale o cinta;
- c) Número secuencial y número autogenerado por la máquina registradora;
- d) Marca y número de serie de fabricación de la máquina registradora;
- e) Descripción del bien vendido o del servicio prestado;
- f) Importe de la venta o del servicio prestado;
- g) Lugar, fecha y hora de emisión; y,
- h) Destino de los ejemplares: original para el adquirente o usuario y copia (optativa), para el emisor.

Art. 20.- Información preimpresa en notas de crédito y de débito.- En las notas de crédito y de débito se deberá incluir la siguiente información preimpresa:

- a) Identificación del emisor, incluyendo número del Registro Único de Contribuyentes; apellidos y nombres, denominación o razón social, según consta en el Registro Único de Contribuyentes; nombre comercial si lo hubiere y dirección del contribuyente;
- b) Denominación del documento (nota de crédito o nota de débito, según corresponda);
- c) Número de serie y número secuencial;
- d) Referencia al antecedente de la emisión;
- e) Número de la autorización de impresión otorgada por el Servicio de Rentas Internas;
- f) Datos del establecimiento gráfico que efectuó la impresión, incluyendo número de autorización otorgado por el Servicio de Rentas Internas; número de Registro Único de Contribuyentes; nombres y apellidos, denominación o razón social; el nombre comercial si se considera necesario y la fecha de impresión; y,

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- g) Destino de los ejemplares: original para el adquirente o usuario y copia (optativa) para el emisor.

Art. 21.- Información sobre la transacción en notas de crédito y de débito.- En las notas de crédito y de débito debe incluirse la siguiente información sobre la transacción:

- a) Apellidos y nombres, o denominación o razón social del adquirente o usuario;
- b) Número del Registro Único de Contribuyentes del adquirente o usuario, excepto en las operaciones de exportación;
- c) Apellidos y nombres, o denominación o razón social, según conste en el Registro Único de Contribuyentes. Adicionalmente se deberá consignar el nombre comercial, si lo hubiere;
- d) Precios unitarios de los bienes vendidos o de los servicios prestados;
- e) Precio de los bienes vendidos o importe del servicio prestado, sin incluir los impuestos que gravan a la operación ni otros cargos adicionales;
- f) Importe discriminado de los impuestos que gravan la operación y otros cargos adicionales indicando el impuesto y otros cargos;
- g) Importe total de la venta, transferencia de bienes o de servicios prestados, expresado en letras y en números;
- h) Serie y número de la factura o del documento que sirve de base para la emisión de la nota correspondiente; e,
- i) Lugar y fecha de emisión del documento.

Cada nota de débito o de crédito debe ser totalizada y cerrada individualmente.

Art. 22.- Facultad del Servicio de Rentas Internas.- El Servicio de Rentas Internas mediante circulares de carácter general y obligatorio, normará las demás características de los comprobantes de venta, su emisión, numeración, registro y archivo.

En el caso de comprobantes de venta que sustenten crédito tributario, su registro y archivo deberá realizarse en medios magnéticos, que estarán a disposición del Servicio de Rentas Internas.

Capítulo IV

DE LAS NORMAS GENERALES PARA LA EMISIÓN, ARCHIVO Y REGISTRO DE LOS COMPROBANTES DE VENTA Y GUÍAS DE REMISIÓN

Art. 23.- Formas de impresión y llenado de los comprobantes de venta y de las guías de remisión.- Los comprobantes de venta y las guías de remisión deberán ser impresos únicamente por establecimientos gráficos autorizados, salvo en los casos de importación de comprobantes de venta. Podrán ser llenados en forma manual, mecánica, o por sistemas computarizados.

Las copias de los comprobantes de venta deberán llenarse mediante el empleo de papel carbón, carbonado o auto copiativo químico.

Los comprobantes de venta y guías de remisión no deberán presentar borrones, enmiendas o tachaduras.

Los comprobantes de venta y guías de remisión que registren los defectos de llenado, mencionados en el inciso anterior, se anularán y archivarán el original y las copias según lo dispone el presente Reglamento.

Art. 24.- Comprobantes de venta emitidos por máquinas registradoras.- Las máquinas registradoras que emitan los tiquetes a que los se refiere el artículo 1 de este Reglamento, deberán ser exclusivamente del tipo de “programa cerrado”, entendiéndose como tal aquél que no permite realizar modificaciones o alteraciones en los comprobantes de venta emitidos, ni en la impresión de las cintas de registro de los mismos. Deberán poseer, además, una cinta testigo o de auditoría que registre toda la información sobre las operaciones realizadas. El programa deberá garantizar la inalterabilidad de los datos de control.

Los tiquetes se emitirán en original, además de la cinta testigo o de auditoría. Estas últimas no pueden ser generadas mediante el sistema de impresión térmica. Se podrá emitir copias adicionales utilizando papel carbonado o auto copiativo químico.

Los usuarios de máquinas registradoras deberán declarar ante el Servicio de Rentas Internas, en la forma y plazos que éste establezca, la marca, el número de serie y ubicación por establecimiento de cada una de las máquinas que utilicen, y los cambios que se produzcan.

El Servicio de Rentas Internas, mediante Resolución de carácter obligatorio determinará, cuando lo estime conveniente, la obligación de que determinados grupos de contribuyentes utilicen máquinas registradoras, para lo cual señalará los tipos de máquinas y marcas que cumplan con los requisitos técnicos previstos en este artículo y el proceso para su incorporación.

Art. 25.- Envío de información al Servicio de Rentas Internas.- Los registros y archivos de comprobantes de venta y guías de remisión, deberán ser entregados al Servicio de Rentas Internas en la forma y plazos que éste establezca para el efecto.

Capítulo V

DE LOS ESTABLECIMIENTOS GRÁFICOS AUTORIZADOS

Art. 26.- Autorizaciones a los establecimientos gráficos.- El Servicio de Rentas Internas autorizará a cada uno de los establecimientos gráficos para que impriman o importen formatos de comprobantes de venta o guías de remisión, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Tener como actividad económica principal la impresión o la importación de documentos. Dicha información deberá estar consignada en el Registro Único de Contribuyentes;

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

- b) Ser propietarios o arrendatarios mercantiles exclusivos de la máquina que se utilice para los trabajos de impresión. Estos trabajos sólo podrán ser realizados mediante sistemas de impresión offset u otros que el Servicio de Rentas Internas autorice;
- c) Encontrarse al día en sus obligaciones tributarias;
- d) Disponer de línea telefónica y fax; y,
- e) Tener acceso a sistemas de cómputo e internet.

Excepcionalmente, el Servicio de Rentas Internas podrá otorgar autorizaciones a imprentas que se encuentren ubicadas en lugares donde no existan los medios de comunicación exigidos en este artículo.

El Servicio de Rentas Internas pondrá a disposición de los contribuyentes la lista de los establecimientos gráficos autorizados.

Art. 27.- De las obligaciones de los establecimientos gráficos autorizados.- Los establecimientos gráficos autorizados por el Servicio de Rentas Internas estarán obligados a:

- a) Tramitar ante el Servicio de Rentas Internas la solicitud de autorización para imprimir comprobantes y verificar los datos pertinentes del Registro Único de Contribuyentes, de aquellos contribuyentes que soliciten la emisión de comprobantes de venta;
- b) Imprimir únicamente los comprobantes de venta que estén autorizados por el Servicio de Rentas Internas;
- c) Elaborar o imprimir los comprobantes de venta con los requisitos señalados en este Reglamento;
- d) Declarar, en la forma y plazos que determine el Servicio de Rentas Internas, la información sobre los trabajos realizados;
- e) Expedir facturas por la prestación de servicios de impresión o por la importación de comprobantes de venta; y,

- f) Informar al Servicio de Rentas Internas del hurto, robo, extravío o destrucción de comprobantes de venta impresos y no emitidos.

Art. 28.- Prohibición de los establecimientos gráficos autorizados.- Los establecimientos gráficos autorizados no podrán:

- a) Imprimir comprobantes de venta a contribuyentes que no reúnan los requisitos mencionados en este Reglamento;
- b) Reponer documentos que hubieren sido robados, extraviados o estén deteriorados; y,
- c) Ceder a terceros a cualquier título el trabajo de impresión o importación que se les hubiere encomendado.

Art. 29.- Retiro de las autorizaciones a los establecimientos gráficos.- Los establecimientos gráficos que incumplan con lo establecido en este Capítulo, sin perjuicio de las demás sanciones a que hubiere lugar, quedarán imposibilitados temporal o definitivamente, de acuerdo a la gravedad de la falta, de realizar los trabajos de impresión de comprobantes de venta. El Servicio de Rentas Internas regulará el procedimiento aplicable para el juzgamiento e imposición de esta sanción.

Capítulo VI

DEL RÉGIMEN DE TRASLADO DE BIENES

Art. 30.- Guías de remisión.- Se emitirán guías de remisión en los siguientes casos:

- a) Por el remitente de la mercadería dentro del territorio nacional, por cualquier motivo o destino, sea que el traslado se realice por medios propios o con la participación de terceros contratados para el efecto; y,
- b) Por el transportista, cuando el remitente de la mercadería no esté obligado a emitir comprobantes de venta.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

No se requiere guía de remisión en el caso de mudanza del menaje de hogar en cualquier estado de uso.

Cuando se traslade bienes sujetos al régimen de tránsito aduanero, se aplicarán las normas respectivas.

Art. 31- Información preimpresa.- Las guías de remisión tendrán la siguiente información preimpresa:

- a) Identificación del emisor, incluyendo número de Registro Único de Contribuyentes de la casa matriz, inclusive en los comprobantes emitidos por sucursales; apellidos y nombres, denominación o razón social según conste en el Registro Único de Contribuyentes; nombre comercial, si lo tuviere; y dirección de la casa matriz y del establecimiento donde está localizado el punto de emisión;
- b) Denominación del documento;
- c) Número de serie y número secuencial;
- d) Motivo del traslado. Deberán consignarse las siguientes opciones pero, si no se utiliza alguna de ellas, se podrá imprimir sólo las necesarias:
 - i. Venta;
 - ii. Compra;
 - iii. Transformación;
 - iv. Consignación;
 - v. Devolución;
 - vi. Traslado entre establecimientos de una misma empresa;
 - vii. Traslado por emisor itinerante de comprobantes de venta;
 - viii. Importación;
 - ix. Exportación; y,
 - x. Otros no incluidos en los puntos anteriores, tales como exhibición, demostración, etc..
- e) Número de la autorización de impresión otorgado por el Servicio de Rentas Internas; datos de la imprenta o del establecimiento gráfico que efectuó la

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

impresión, incluyendo número de autorización de imprenta otorgado por el Servicio de Rentas Internas; número de Registro Único de Contribuyentes; nombres y apellidos, denominación o razón social; nombre comercial, si se considera del caso; y fecha de impresión; y,

- f) Destino del original (destinatario o usuario) y de las copias (emisor, remitente o transportista y Servicio de Rentas Internas, para cuando sea requerida).

Art. 32.- Otra información del traslado.- Se incluirá en las guías de traslado, como información no necesariamente impresa, la siguiente:

- a) Dirección del punto de partida;
- b) Identificación del destinatario, incluyendo número del Registro Único de Contribuyentes, salvo que no esté obligado a tenerlo, en cuyo caso se deberá incluir la cédula de identidad; apellidos y nombres, denominación o razón social; y dirección o domicilio del establecimiento que constituya el punto de llegada;
- c) Identificación de la persona encargada del transporte, incluyendo número del Registro Único de Contribuyentes o cédula de identidad y apellidos y nombres, denominación o razón social;
- d) Descripción detallada de los bienes remitidos, transportados o almacenados, nombre, características, cantidad y unidad de medida;
- e) Número de la factura, boleta de venta o liquidación de compra, cuando se trate de traslado por venta o compra, y fecha de emisión; y,
- f) Fecha de iniciación y terminación del traslado.

En el caso de que la guía sea emitida por la agencia de aduana, además de la información requerida en las letras anteriores, deberá consignarse los datos de identificación del propietario o consignatario de los bienes.

Cuando se emplee más de un medio de transporte, deberá detallarse adicionalmente la información a la que se refieren las letras a), b) y c), en relación con cada tramo.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Art. 33.- Normas para el traslado y entrega de bienes.- El traslado y entrega de bienes se sujetará a las siguientes normas:

- a) Las guías de remisión sustentan el traslado de bienes con ocasión de su transferencia, prestación de servicios, que involucra o no transformación del bien, consignación, remisiones entre establecimientos de una misma empresa y otros;
- b) Los documentos que sustenten el traslado de bienes deberán ser emitidos en forma previa al traslado, por cada unidad de transporte, y no deberán tener borrones ni enmendaduras;
- c) Deberá contarse con la factura, nota o boleta de venta, tiquete emitido por máquina registradora, cuando dicho traslado se efectúe por consumidores finales, para lo cual la Administración Tributaria tomará en cuenta al momento de requerir los documentos que sustentan el traslado, la cantidad, volumen, valor unitario y características de los bienes transportados;
- d) Quien transporta los bienes tiene la obligación de entregar al Servicio de Rentas Internas la copia de la guía de remisión que corresponda a éste en caso de ser requerida;
- e) En caso de transporte internacional de carga efectuado por empresas de transporte terrestre internacional autorizadas conforme a la Ley y acuerdos internacionales, los documentos que sustentan el traslado de bienes son la carta de porte internacional y el manifiesto internacional de carga por carretera / declaración de tránsito aduanero;
- f) En el caso que el transportista, por causas no imputables a éste, se viese imposibilitado de arribar al punto de llegada consignado en la guía de remisión, o habiendo arribado al punto de llegada, se viese imposibilitado de entregar los bienes trasladados y en consecuencia deba partir a otro punto distinto, deberá consignar en la misma guía de remisión que sustentaba el traslado interrumpido (al momento en que se produzca el hecho que genere dicha imposibilidad) los nuevos puntos de partida y de llegada, indicando el motivo de la interrupción del traslado; y,

- g) Toda la documentación señalada anteriormente quedará en poder del destinatario de los bienes, quien está obligado a mantenerla en un archivo ordenado, para los casos en que el Servicio de Rentas Internas lo solicite.

Art. 34.- Puntos de emisión itinerantes.- En el caso particular de los puntos móviles de ventas o emisores itinerantes de facturas comerciales o boletas de venta, las guías de remisión que sustenten los bienes trasladados deberán consignar la leyenda “Emisor Itinerante”, en el lugar en el que corresponde consignar los datos de identificación del destinatario.

Una vez realizada la venta se deberá consignar la numeración de los comprobantes de venta emitidos en la guía de remisión correspondiente.

En el caso de traslado de bienes entre establecimientos de una misma empresa, las direcciones de los establecimientos que constituyan los puntos de partida y de llegada deberán haber sido declaradas en el Registro Único de Contribuyentes, conforme a lo dispuesto en las normas sobre la materia.

Capítulo VII

DEL USO TEMPORAL DE SERIES DE COMPROBANTES DE VENTA

Art. 35.- Uso temporal de series.- Se autoriza el uso temporal de una serie asignada originalmente a un determinado punto de emisión en los siguientes casos:

- a) Cuando el establecimiento al que se le asignó la serie correspondiente al punto de emisión cambia de domicilio, siempre que dicho cambio haya sido declarado al Servicio de Rentas Internas. La autorización procederá únicamente respecto a los documentos en existencia a la fecha de ocurrido el cambio;
- b) Tratándose de ferias temporales o exposiciones; y,

- c) Cuando se presente cualquier otro caso no contemplado en las letras anteriores, previa evaluación y autorización del Servicio de Rentas Internas.

En todos los casos de uso temporal de una serie, se deberá consignar mediante cualquier mecanismo el domicilio del nuevo punto de emisión.

Capítulo VIII

DE LA BAJA Y ANULACIÓN DE COMPROBANTES DE VENTA

Art. 36.- Motivos para dar de baja o anular los comprobantes de venta.- Los comprobantes de venta y las guías de remisión deberán ser dados de baja o anulados en la forma y plazos que establezca el Servicio de Rentas Internas, cuando se constate alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Cierre definitivo del negocio;
- b) Deterioro, robo, hurto, o extravío de talonarios;
- c) Cuando el emisor o el adquirente detectare fallas técnicas generalizadas en los documentos; o,
- d) Cese de actividades.

Art. 37.- Procedimiento.- Cuando se trate de anulación de comprobantes de venta por cualquier motivo, deberá archivarse el documento original con todas sus copias con el sello de “anulado”.

La Administración Tributaria podrá autorizar la destrucción de dichos documentos.

Capítulo IX

DE LAS SANCIONES

Art. 38.- Sanciones.- El incumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento dará lugar a la sanción de clausura prevista en la séptima disposición

general de la Ley para la Reforma de las Finanzas Públicas. El adquirente de bienes que no exija el comprobante de venta quedará sujeto al proceso de incautación provisional o definitiva de los bienes que adquiera.

Los procedimientos de clausura e incautación, provisional o definitiva, serán los previstos en la séptima disposición general de la Ley para la Reforma de las Finanzas Públicas; las sanciones se aplicarán sin perjuicio de las previstas en el Código Tributario.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Para el adecuado y eficaz cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento, el Director General del Servicio de Rentas Internas, en ejercicio de sus atribuciones y competencias determinadas en el artículo 8 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, expedirá las resoluciones de carácter general que estime convenientes.

SEGUNDA.- En el caso de los contratos de prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos, las liquidaciones que PETROECUADOR efectúe por el pago de la tasa de servicios, constituyen el comprobante de venta para los efectos legales pertinentes, debiendo incluirse en el mismo el impuesto al valor agregado. Por tanto, la contratista no tendrá la obligación de emitir comprobante de venta alguno por este concepto.

TERCERA.- Los adquirentes que utilicen comprobantes de venta para sustentar crédito tributario en materia de impuesto al valor agregado o costos y gastos a efectos de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, podrán consultar, en los medios que ponga a disposición el Servicio de Rentas Internas, la validez de los mencionados comprobantes. Sin embargo, si el contribuyente, a su cuenta y riesgo, no consulta al Servicio de Rentas Internas la validez de los comprobantes de venta, no podrá argumentar su desconocimiento del sistema de consulta para oponerse a la determinación u observación que realice la

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

administración respecto del crédito tributario o de los costos y gastos sustentados con comprobantes de venta no autorizados.

CUARTA.- Si son detectados comprobantes de venta que no han sido llenados en forma conjunta y simultánea con sus copias reglamentarias, se considerará que no cumplen con los requisitos establecidos en el presente Reglamento, debiendo aplicarse a los sujetos obligados las sanciones del caso.

Lo anterior rige sin perjuicio de la responsabilidad penal que acarree la detección de que la información consignada en las copias difiera de la constante en el comprobante de venta original, o que las copias se encuentren en blanco.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El Servicio de Rentas Internas publicará, dentro del plazo de noventa días contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de este Reglamento, el listado de marcas y modelos de máquinas registradoras habilitadas para emitir tiquetes de venta.

Se autoriza la emisión de tiquetes por las máquinas registradoras que se encuentren en uso a la fecha de entrada en vigencia del presente reglamento, hasta el 31 de diciembre de 1999, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 19.

SEGUNDA.- A partir del 1 de noviembre de 1999, el Servicio de Rentas Internas autorizará la impresión de los comprobantes de venta y guías de remisión en los términos del presente reglamento. Las imprentas autorizadas que realicen trabajos de impresión deberán tramitar las solicitudes de autorización de impresión de sus clientes, en la forma que establezca oportunamente el Servicio de Rentas Internas.

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Se autoriza la utilización de comprobantes de venta, emitidos conforme al Reglamento anterior, hasta el 31 de diciembre de 1999, con excepción de los tipos de comprobantes de venta que no han sido expresamente autorizados por el presente Reglamento.

TERCERA.- El 30 de junio de 1999, el Servicio de Rentas Internas publicará la lista de establecimientos gráficos autorizados que se encuentren al día con sus obligaciones tributarias, que hayan actualizado su información del Registro Único de Contribuyentes y que hayan cumplido con declarar los trabajos de impresión realizados. Estos establecimientos podrán realizar trabajos de impresión de comprobantes de venta con los requisitos establecidos en el presente Reglamento, sin autorización previa del Servicio de Rentas Internas, hasta el 31 de octubre de 1999.

Los establecimientos gráficos mencionados en el inciso anterior deberán, continuar declarando en la forma establecida, los trabajos de impresión que realicen hasta el 30 de octubre de 1999.

CUARTA.- A partir del 1 de octubre de 1999, el Servicio de Rentas Internas autorizará los establecimientos gráficos a que se refiere el artículo 26 y la utilización de máquinas registradoras a las que se refiere el artículo 24.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- Quedan sin efecto las autorizaciones que se hubieren otorgado para la emisión de comprobantes de venta por medios electrónicos a partir del 1 de enero del 2000, debiendo ajustarse a las condiciones establecidas por el presente Reglamento.

SEGUNDA.- El presente Reglamento entrará en vigencia el 1 de julio de 1999.

ANEXO NO. 3

DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE VENTAS ACTUAL

Ventas al Detal

CURSOGRAMA ANALITICO DE VENTAS									
Diagrama # 1		Hoja # 1		Resumen					
Objeto		Actividad		Actual	Propuesta	Ahorro			
Proceso de Venta al Detal		Operación			8				
Actividad		Transporte			4				
Vender, cobrar, despachar		Espera			5				
Elaborado por: Ing.Luis LC		Inspección			3				
Aprobado por:		Almacenamiento			2				
Fuente: BYCACE - Dpto. Ventas		Distancia(m)				190			
Descripción	Cantid ad	Distancia(m)	Tiempo (min)	○	⇨	D	□	▽	Observaciones
Departamento de Ventas									
Recibir adecuadamente al cliente		5	0.50	●					
Receptar el pedido		-	0.60	●					p/cada item
Verificar existencia		-	0.40	●					
Asistir con productos sustitutos		-	2.40	●					
Asistir con productos complementarios		-	1.80	●					
Elaborar pedido-proforma		-	0.80	●					p/cada item
Dirigir al cliente hasta la caja		3	0.16	●					
Caja									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Sugerir Alternativa de pago		-	0.80	●					
Confirmar las cantidades		-	0.50	●					
Generar facturas actualiza existencias		-	1.50	●					
Archivar 2do ejemplar de factura(celeste)		-	0.16	●					
Entregar original y 3er ejemplar (rosado)		-	0.08	●					
Dirigir al cliente hasta despachos		2	0.16	●					
Despachos									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar ejemplares de facturas		-	0.16	●					
Preparar y empacar material		-	10.28	●					
Entrega de transferencias de bodegas		-	2.30	●					
Sellar y sumillar ejemplares		-	0.50	●					
Archivar 3er ejemplar de factura(rosado)		-	0.50	●					
Transportes									
Guiar al cliente a las bodegas		180	10.00	●					
Entrega a Domicilio (opcional)				●					
Total		190	33.76	8	4	5	3	2	

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Ventas al Por Mayor

CURSOGRAMA ANALITICO DE VENTAS									
Diagrama # 2	Hoja # 1	Resumen							
Objeto	Actividad	Actual	Propuesta	Ahorro					
Proceso de Venta al Por Mayor	Operación	○	7						
	Transporte	⇨	4						
Vender, cobrar, despachar	Espera	D	5						
Elaborado por: Ing. Luis LC	Inspección	□	6						
Aprobado por:	Almacenamiento	▽	2						
Fuente: BYCACE - Dpto. Ventas	Distancia(m)								
Descripción	Canti dad	Distancia(m)	Tiempo (min)	○	⇨	D	□	▽	Observaciones
Departamento de Ventas									
Recibir adecuadamente al cliente		5	0.50	●					
Receptar el pedido		-	1.80	●					p/cada item
Verificar existencia		-	1.20	●					
Asistir con productos sustitutos		-	0.40	●					
Asistir con productos complementarios		-	1.80	●					
Verificar Tabla de descuentos(monto)		-	0.40	●					
Elaborar pedido-proforma		-	0.80	●					p/cada item
Dirigir al cliente hasta la caja		3	0.16	●					
Caja									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar Cartera pendiente		-	0.80	●					
Confirmar las cantidades		-	0.50	●					
Solicitar cheque cancelación		-	2.50	●					cheque postfechado
Generar facturas actualiza existencias		-	1.50	●					
Archivar 2do ejemplar de factura(celeste)		-	0.16	●					
Entregar original y 3er ejemplar (rosado)		-	0.08	●					
Dirigir al cliente hasta despachos		2	0.16	●					
Despachos									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar ejemplares de facturas		-	0.16	●					
Preparar y empacar material		-	15.35	●					
Entrega de transferencias de bodegas		-	2.30	●					
Sellar y sumillar ejemplares		-	0.50	●					
Archivar 3er ejemplar de factura(rosado)		-	0.50	●					
Transportes									
Guiar al cliente a las bodegas		180	10.00	●					
Entrega a Domicilio (opcional)				●					
Total		190	41.73	7	4	5	6	2	

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Ventas a Instituciones

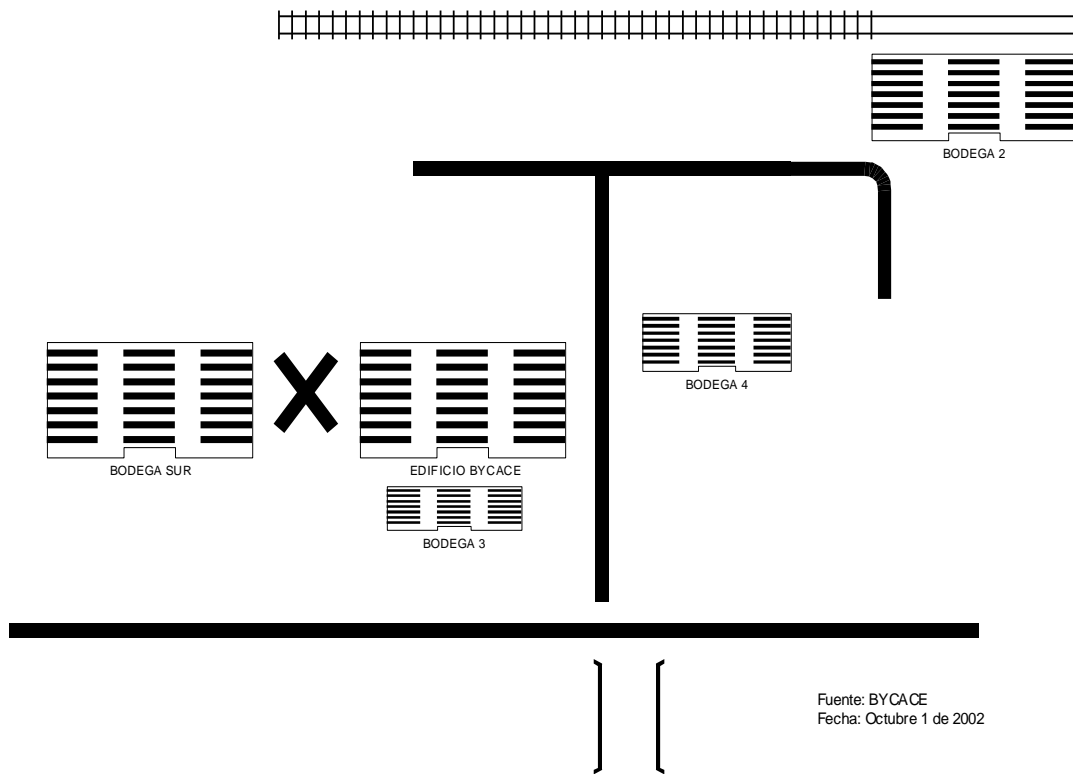
CURSOGRAMA ANALITICO DE VENTAS									
Diagrama # 3		Hoja # 1		Resumen					
Objeto		Actividad			Actual	Propuesta	Ahorro		
Proceso de Cotización a Organizaciones		Operación			○	3			
Actividad		Transporte			⇨	0			
Vender, procesar, despachar		Espera			D	2			
Elaborado por: Ing. Luis LC		Inspección			□	1			
Aprobado por:		Almacenamiento			▽	1			
Fuente: BYCACE - Dpto. Ventas		Distancia(m)							
Descripción	Canti dad	Distancia(m)	Tiempo (min)	○	⇨	D	□	▽	Observaciones
Departamento de Ventas									
Recibir adecuadamente al cliente		5	0.50	●					
Receptar el pedido		-	1.80	●					p/cada item
Verificar Tabla de descuentos(monto)		-	1.20	●					
Asistir con productos complementarios		-	0.40	●					
Elaborar pedido-proforma		-	4.80	●					
Imprimir y entregar la proforma		-	2.90	●					
Archivar la copia									
Total		5	11.6	3	0	2	1	1	

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

CURSOGRAMA ANALITICO DE VENTAS									
Diagrama # 3	Hoja # 2	Resumen							
Objeto	Actividad	Actual	Propuesta	Ahorro					
Proceso de Venta a Organizaciones	Operación	○	5						
Actividad	Transporte	◻	4						
Vender, cobrar, despachar	Espera	◐	5						
Elaborado por: Ing. Luis LC	Inspección	◑	5						
Aprobado por:	Almacenamiento	▽	2						
Fuente: BYCACE - Dpto. Ventas	Distancia(m)								
Descripción	Cantid ad	Distancia(m)	Tiempo (min)	○	◻	◐	◑	▽	Observaciones
Departamento de Ventas									
Recibir adecuadamente al cliente		5	0.50	●					
Receptar corización previa		-	1.80	●					p/cada item
Verificar existencia		-	1.20	●					
Elaborar pedido-proforma		-	0.80	●					p/cada item
Dirigir al cliente hasta la caja		3	0.16	●					
Caja									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar Cartera pendiente		-	0.80	●					
Confirmar las cantidades		-	0.50	●					
Solicitar cheque cancelación		-	2.50	●					cheque postfechado
Generar facturas actualiza existencias		-	1.50	●					
Archivar 2do ejemplar de factura(celestes)		-	0.16	●					
Entregar original y 3er ejemplar (rosado)		-	0.08	●					
Dirigir al cliente hasta despachos		2	0.16	●					
Despachos									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar ejemplares de facturas		-	0.16	●					
Preparar y empacar material		-	15.35	●					
Entrega de transferencias de bodegas		-	2.30	●					
Sellar y sumillar ejemplares		-	0.50	●					
Archivar 3er ejemplar de factura(rosado)		-	0.50	●					
Transportes									
Guiar al cliente a las bodegas		180	10.00	●					
Entrega en las bodegas de la Institución		8000	80.00	●					
Total		8190	119.13	5	4	5	5	2	

ANEXO NO. 4
DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE BODEGAS

DISTRIBUCION DE BODEGAS BYCACE S.A.



REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

ANEXO NO. 5
ESQUEMA DE VENTAS POR DÍA

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
4-II-2002	Detal	Contado	7:36	7:52	1	0:16
4-II-2002	Detal	Contado	7:38	7:47	2	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	7:41	8:00	2	0:19
4-II-2002	Detal	Contado	8:02	8:13	1	0:11
4-II-2002	Detal	Contado	8:16	8:34	3	0:18
4-II-2002	Detal	Contado	8:38	9:07	4	0:29
4-II-2002	Detal	Contado	9:43	9:52	2	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	9:57	10:15	1	0:18
4-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	10:03	10:37	2	0:34
4-II-2002	Detal	Contado	10:10	10:32	3	0:22
4-II-2002	Detal	Contado	10:17	10:35	4	0:18
4-II-2002	Detal	Contado	10:22	10:31	1	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	10:29	10:46	3	0:17
4-II-2002	Detal	Contado	10:41	10:55	1	0:14
4-II-2002	Detal	Contado	10:45	11:02	4	0:17
4-II-2002	Detal	Contado	11:00	11:12	2	0:12
4-II-2002	Detal	Contado	11:05	11:36	3	0:31
4-II-2002	Detal	Contado	11:11	11:24	1	0:13
4-II-2002	Detal	Contado	11:19	11:37	2	0:18
4-II-2002	Detal	Contado	11:34	11:53	4	0:19
4-II-2002	Detal	Contado	11:45	11:52	1	0:07
4-II-2002	Organiz.	Crédito	11:51	12:35	2	0:44
4-II-2002	Detal	Contado	11:55	12:02	4	0:07
4-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:59	12:34	3	0:35
4-II-2002	Detal	Contado	12:07	12:16	1	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	12:10	12:21	4	0:11
4-II-2002	Detal	Contado	12:14	12:29	1	0:15
4-II-2002	Detal	Cheque	12:27	12:48	4	0:21
4-II-2002	Detal	Contado	12:45	12:53	2	0:08
4-II-2002	Detal	Contado	12:52	13:05	1	0:13
4-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:13	13:26	3	0:13
4-II-2002	Detal	Contado	13:24	13:31	4	0:07
4-II-2002	Detal	Cheque	13:36	13:43	3	0:07
4-II-2002	Detal	Contado	13:48	14:07	4	0:19
4-II-2002	Organiz.	Crédito	14:08	14:46	3	0:38
4-II-2002	Detal	Contado	14:10	14:19	4	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	14:22	14:29	4	0:07
4-II-2002	Detal	Contado	14:28	14:39	4	0:11
4-II-2002	Detal	Contado	14:35	14:49	2	0:14
4-II-2002	Detal	Contado	14:42	14:57	1	0:15
4-II-2002	Detal	Contado	14:51	14:55	2	0:04
4-II-2002	Detal	Contado	14:56	15:09	2	0:13
4-II-2002	Detal	Contado	15:05	15:12	1	0:07

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

4-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	15:15	15:35	2	0:20
4-II-2002	Detal	Contado	15:23	15:32	1	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	15:29	15:45	1	0:16
4-II-2002	Detal	Contado	15:34	15:40	2	0:06
4-II-2002	Detal	Contado	15:45	16:00	2	0:15
4-II-2002	Detal	Contado	15:53	16:07	2	0:14
4-II-2002	Detal	Contado	15:59	16:21	2	0:22
4-II-2002	Detal	Contado	16:09	16:18	1	0:09
4-II-2002	Detal	Ch.postf	16:17	16:43	1	0:26
4-II-2002	Detal	Contado	16:27	16:33	3	0:06
4-II-2002	Organiz.	Crédito	16:30	16:53	2	0:23
4-II-2002	Detal	Contado	16:46	16:54	4	0:08
4-II-2002	Detal	Contado	16:51	16:59	1	0:08
4-II-2002	Detal	Contado	17:05	17:11	3	0:06
4-II-2002	Organiz.	Crédito	17:09	17:45	2	0:36
4-II-2002	Detal	Contado	17:14	17:22	1	0:08
4-II-2002	Detal	Contado	17:17	17:35	3	0:18
4-II-2002	Detal	Contado	17:23	17:43	1	0:20
4-II-2002	Detal	Cheque	17:31	17:39	4	0:08
4-II-2002	Detal	Contado	17:34	17:46	3	0:12
4-II-2002	Detal	Contado	17:35	17:50	4	0:15
4-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	17:43	18:15	1	0:32
4-II-2002	Detal	Contado	17:52	18:01	2	0:09
4-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	17:59	18:18	3	0:19
4-II-2002	Detal	Contado	18:05	18:14	4	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	18:07	18:26	2	0:19
4-II-2002	Detal	Contado	18:22	18:34	4	0:12
4-II-2002	Detal	Contado	18:25	18:32	3	0:07
4-II-2002	Detal	Contado	18:31	18:44	1	0:13
4-II-2002	Detal	Contado	18:36	18:45	2	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	18:39	18:47	3	0:08
4-II-2002	Detal	Contado	18:47	18:57	4	0:10
4-II-2002	Detal	Contado	18:53	19:02	1	0:09
4-II-2002	Detal	Contado	18:59	19:07	3	0:08
4-II-2002	Detal	Contado	18:59	19:10	4	0:11

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
5-II-2002	Detal	Contado	7:27	7:46	1	0:19
5-II-2002	Detal	Contado	7:29	7:45	2	0:15
5-II-2002	Detal	Contado	7:37	8:25	2	0:47
5-II-2002	Detal	Contado	7:38	8:03	1	0:24
5-II-2002	Detal	Contado	7:41	7:46	3	0:04
5-II-2002	Detal	Contado	7:45	8:32	4	0:47
5-II-2002	Detal	Contado	7:56	8:37	2	0:41
5-II-2002	Detal	Contado	7:59	8:27	1	0:27
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:05	8:59	2	0:53
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:06	8:50	3	0:43
5-II-2002	Detal	Contado	8:07	8:32	4	0:25
5-II-2002	Detal	Contado	8:13	8:17	3	0:04
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:16	8:49	1	0:32
5-II-2002	Detal	Contado	8:18	8:37	4	0:18
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:19	9:14	3	0:54
5-II-2002	Detal	Contado	8:20	8:46	1	0:25
5-II-2002	Detal	Contado	8:24	8:53	4	0:28
5-II-2002	Detal	Contado	8:25	8:38	3	0:13
5-II-2002	Detal	Contado	8:27	9:14	5	0:47
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:29	8:59	5	0:29
5-II-2002	Detal	Contado	8:38	9:25	5	0:47
5-II-2002	Organiz.	Crédito	8:42	9:16	1	0:34
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:46	9:17	3	0:30
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:56	9:48	4	0:52
5-II-2002	Detal	Contado	8:58	9:00	5	0:02
5-II-2002	Detal	Contado	9:02	9:04	4	0:02
5-II-2002	Detal	Contado	9:05	9:44	3	0:38
5-II-2002	Detal	Cheque	9:16	10:08	2	0:52
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	9:21	9:55	5	0:34
5-II-2002	Organiz.	Crédito	9:38	10:34	1	0:56
5-II-2002	Detal	Contado	9:41	10:26	1	0:44
5-II-2002	Detal	Contado	9:42	10:24	2	0:42
5-II-2002	Detal	Cheque	9:42	10:27	2	0:45
5-II-2002	Detal	Contado	9:42	9:43	1	0:00
5-II-2002	Organiz.	Crédito	9:49	10:35	3	0:45
5-II-2002	Detal	Contado	9:49	9:59	4	0:09
5-II-2002	Detal	Contado	9:58	10:05	2	0:06
5-II-2002	Detal	Contado	10:03	10:21	1	0:18
5-II-2002	Detal	Contado	10:19	10:26	2	0:07
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	10:41	11:32	3	0:51
5-II-2002	Detal	Contado	10:41	11:22	4	0:40
5-II-2002	Detal	Contado	10:49	11:22	1	0:33
5-II-2002	Organiz.	Cheque	10:53	11:49	3	0:56
5-II-2002	Detal	Contado	11:05	11:42	1	0:37
5-II-2002	Detal	Contado	11:06	11:46	4	0:40
5-II-2002	Detal	Contado	11:12	11:46	2	0:34

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

5-II-2002	Detal	Contado	11:14	11:30	3	0:15
5-II-2002	Detal	Contado	11:19	11:58	1	0:39
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:20	12:21	2	1:01
5-II-2002	Detal	Cheque	11:20	12:16	4	0:55
5-II-2002	Detal	Contado	11:27	11:50	1	0:22
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:28	12:25	2	0:57
5-II-2002	Detal	Contado	11:32	11:33	4	0:01
5-II-2002	Detal	Contado	11:35	11:46	3	0:10
5-II-2002	Detal	Contado	11:39	11:48	1	0:09
5-II-2002	Detal	Contado	11:39	12:14	4	0:34
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:41	12:17	1	0:36
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:42	12:42	4	1:00
5-II-2002	Detal	Contado	11:49	11:53	2	0:04
5-II-2002	Detal	Contado	11:54	12:02	1	0:07
5-II-2002	Detal	Contado	11:56	11:57	3	0:01
5-II-2002	Organiz.	Crédito	11:59	12:38	4	0:39
5-II-2002	Detal	Contado	12:03	12:48	3	0:44
5-II-2002	Detal	Cheque	12:04	13:02	4	0:57
5-II-2002	Detal	Contado	12:10	12:21	3	0:11
5-II-2002	Detal	Contado	12:12	12:33	4	0:21
5-II-2002	Detal	Contado	12:18	12:45	4	0:27
5-II-2002	Detal	Cheque	12:18	13:03	4	0:45
5-II-2002	Detal	Contado	12:18	12:24	2	0:05
5-II-2002	Detal	Contado	12:33	13:00	1	0:26
5-II-2002	Detal	Contado	12:36	12:36	2	0:00
5-II-2002	Detal	Contado	12:38	12:57	2	0:18
5-II-2002	Detal	Cheque	12:39	13:15	1	0:36
5-II-2002	Detal	Contado	12:42	13:19	2	0:36
5-II-2002	Organiz.	Crédito	12:43	13:34	1	0:50
5-II-2002	Detal	Contado	12:44	13:08	1	0:24
5-II-2002	Detal	Contado	12:48	13:07	2	0:18
5-II-2002	Detal	Contado	12:52	13:24	2	0:32
5-II-2002	Detal	Contado	13:00	13:32	2	0:32
5-II-2002	Detal	Contado	13:03	13:10	2	0:07
5-II-2002	Detal	Contado	13:09	13:21	1	0:12
5-II-2002	Detal	Contado	13:20	13:35	1	0:15
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:24	13:57	3	0:32
5-II-2002	Detal	Contado	13:28	14:13	2	0:44
5-II-2002	Detal	Contado	13:30	14:09	4	0:39
5-II-2002	Detal	Contado	13:33	14:09	1	0:36
5-II-2002	Detal	Contado	13:37	13:38	3	0:00
5-II-2002	Detal	Contado	13:44	13:57	2	0:12
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:46	14:15	1	0:28
5-II-2002	Detal	Contado	13:52	14:13	3	0:20
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	14:03	14:37	1	0:34
5-II-2002	Detal	Contado	14:03	14:50	4	0:46
5-II-2002	Detal	Contado	14:12	14:18	3	0:06
5-II-2002	Detal	Contado	14:17	14:48	4	0:30
5-II-2002	Detal	Contado	14:21	14:45	1	0:24

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

5-II-2002	Detal	Contado	14:22	14:44	2	0:22
5-II-2002	Detal	Contado	14:23	14:27	3	0:04
5-II-2002	Detal	Contado	14:24	14:35	4	0:10
5-II-2002	Detal	Contado	14:29	14:52	2	0:23
5-II-2002	Detal	Contado	14:33	14:38	4	0:05
5-II-2002	Detal	Contado	14:39	14:45	3	0:05
5-II-2002	Organiz.	Crédito	14:39	15:36	1	0:56
5-II-2002	Detal	Contado	14:40	15:05	2	0:24
5-II-2002	Detal	Cheque	14:44	15:46	3	1:01
5-II-2002	Detal	Contado	14:45	15:27	4	0:42
5-II-2002	Detal	Contado	14:45	15:20	1	0:35
5-II-2002	Detal	Contado	14:45	15:11	3	0:25
5-II-2002	Detal	Cheque	14:49	15:33	4	0:44
5-II-2002	Detal	Contado	14:49	15:02	1	0:13
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	14:51	15:46	2	0:55
5-II-2002	Detal	Contado	14:59	15:44	2	0:44
5-II-2002	Detal	Contado	15:05	15:14	1	0:08
5-II-2002	Detal	Cheque	15:12	16:03	2	0:50
5-II-2002	Detal	Contado	15:15	16:01	1	0:45
5-II-2002	Organiz.	Crédito	15:16	15:46	1	0:30
5-II-2002	Detal	Contado	15:23	15:37	2	0:13
5-II-2002	Detal	Contado	15:31	16:16	2	0:45
5-II-2002	Detal	Contado	15:34	15:46	2	0:11
5-II-2002	Detal	Contado	15:36	16:24	2	0:47
5-II-2002	Detal	Contado	15:43	15:55	1	0:12
5-II-2002	Detal	Contado	15:43	15:53	1	0:10
5-II-2002	Detal	Contado	15:45	16:16	3	0:30
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	15:46	16:30	2	0:44
5-II-2002	Detal	Contado	15:49	16:18	4	0:28
5-II-2002	Detal	Contado	15:56	16:22	1	0:26
5-II-2002	Detal	Contado	16:04	16:16	3	0:12
5-II-2002	Detal	Contado	16:06	16:22	2	0:15
5-II-2002	Detal	Contado	16:07	16:23	1	0:16
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:09	16:42	3	0:32
5-II-2002	Detal	Contado	16:11	16:57	1	0:45
5-II-2002	Detal	Contado	16:15	16:22	4	0:07
5-II-2002	Detal	Contado	16:19	17:03	3	0:44
5-II-2002	Detal	Contado	16:32	17:14	4	0:42
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:36	17:27	1	0:51
5-II-2002	Detal	Contado	16:45	17:00	2	0:15
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:47	17:37	3	0:49
5-II-2002	Detal	Contado	16:54	17:20	4	0:25
5-II-2002	Detal	Contado	16:56	17:21	2	0:24
5-II-2002	Detal	Contado	17:00	17:12	4	0:11
5-II-2002	Detal	Contado	17:04	17:13	3	0:09
5-II-2002	Detal	Contado	17:07	17:45	1	0:38
5-II-2002	Organiz.	Crédito	17:15	17:55	2	0:40
5-II-2002	Detal	Contado	17:21	17:24	3	0:03
5-II-2002	Organiz.	Crédito	17:31	18:28	4	0:56

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

5-II-2002	Detal	Contado	17:35	18:07	1	0:31
5-II-2002	Detal	Contado	17:36	18:14	3	0:37
5-II-2002	Detal	Contado	17:38	18:15	4	0:36
5-II-2002	Detal	Cheque	17:42	18:45	1	1:03
5-II-2002	Detal	Contado	17:51	18:38	1	0:47
5-II-2002	Detal	Contado	17:58	18:03	3	0:05
5-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	17:59	18:59	2	1:00
5-II-2002	Detal	Contado	17:59	18:07	4	0:07
5-II-2002	Detal	Cheque	18:03	19:02	1	0:59
5-II-2002	Detal	Contado	18:06	18:07	3	0:00
5-II-2002	Organiz.	Crédito	18:13	19:16	2	1:03
5-II-2002	Detal	Contado	18:13	18:23	1	0:09
5-II-2002	Detal	Contado	18:16	18:19	3	0:02
5-II-2002	Detal	Contado	18:17	18:55	1	0:38
5-II-2002	Detal	Contado	18:23	18:39	4	0:15
5-II-2002	Detal	Contado	18:26	18:30	3	0:04
5-II-2002	Detal	Contado	18:26	18:28	4	0:01
5-II-2002	Detal	Contado	18:35	19:08	1	0:33
5-II-2002	Detal	Contado	18:42	18:57	2	0:14
5-II-2002	Detal	Contado	18:49	19:03	3	0:13
5-II-2002	Detal	Contado	18:58	19:12	4	0:14

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
6-II-2002	Detal	Contado	7:31	7:42	1	0:11
6-II-2002	Detal	Contado	7:36	8:02	2	0:26
6-II-2002	Detal	Contado	7:38	7:48	2	0:09
6-II-2002	Detal	Contado	7:40	8:02	1	0:22
6-II-2002	Detal	Contado	7:43	8:02	3	0:18
6-II-2002	Detal	Contado	7:46	7:49	4	0:03
6-II-2002	Detal	Contado	8:02	8:25	2	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	8:04	8:22	1	0:17
6-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:05	8:52	2	0:47
6-II-2002	Detal	Contado	8:09	8:32	3	0:22
6-II-2002	Detal	Contado	8:11	8:32	4	0:20
6-II-2002	Detal	Contado	8:15	8:15	3	0:00
6-II-2002	Detal	Contado	8:17	8:44	1	0:26
6-II-2002	Detal	Contado	8:19	8:39	4	0:19
6-II-2002	Detal	Contado	8:21	8:27	3	0:05
6-II-2002	Detal	Contado	8:26	8:46	1	0:20
6-II-2002	Detal	Contado	8:26	8:47	4	0:21
6-II-2002	Detal	Contado	8:27	8:43	3	0:16
6-II-2002	Detal	Contado	8:28	8:53	5	0:25
6-II-2002	Detal	Contado	8:30	8:44	5	0:13
6-II-2002	Detal	Contado	8:41	9:04	5	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	8:46	8:47	1	0:00
6-II-2002	Organiz.	Crédito	8:49	9:19	3	0:30
6-II-2002	Detal	Cheque	8:57	9:29	4	0:31
6-II-2002	Detal	Contado	9:00	9:10	5	0:09
6-II-2002	Detal	Contado	9:04	9:14	4	0:09
6-II-2002	Detal	Contado	9:12	9:20	3	0:08
6-II-2002	Detal	Cheque	9:23	10:15	2	0:51
6-II-2002	Detal	Contado	9:27	9:48	5	0:20
6-II-2002	Detal	Contado	9:43	9:50	1	0:06
6-II-2002	Detal	Contado	9:43	9:47	1	0:03
6-II-2002	Detal	Contado	9:45	10:14	2	0:29
6-II-2002	Detal	Contado	9:46	9:47	2	0:00
6-II-2002	Detal	Cheque	9:46	10:38	1	0:51
6-II-2002	Organiz.	Crédito	9:52	10:35	3	0:43
6-II-2002	Detal	Contado	9:55	10:04	4	0:08
6-II-2002	Detal	Contado	9:59	10:27	2	0:28
6-II-2002	Detal	Contado	10:05	10:28	1	0:22
6-II-2002	Detal	Contado	10:25	10:55	2	0:29
6-II-2002	Detal	Contado	10:41	11:08	3	0:26
6-II-2002	Detal	Contado	10:46	11:10	4	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	10:50	11:08	1	0:18
6-II-2002	Detal	Contado	10:53	11:13	3	0:19
6-II-2002	Detal	Contado	11:06	11:14	1	0:07
6-II-2002	Detal	Contado	11:12	11:40	4	0:28
6-II-2002	Detal	Contado	11:15	11:24	2	0:09

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

6-II-2002	Detal	Contado	11:18	11:39	3	0:21
6-II-2002	Detal	Contado	11:24	11:52	1	0:28
6-II-2002	Detal	Contado	11:24	11:30	2	0:05
6-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:26	11:54	4	0:28
6-II-2002	Detal	Contado	11:30	11:57	1	0:27
6-II-2002	Detal	Contado	11:33	12:01	2	0:27
6-II-2002	Detal	Contado	11:38	11:41	4	0:02
6-II-2002	Detal	Contado	11:40	11:51	3	0:11
6-II-2002	Detal	Contado	11:42	11:51	1	0:08
6-II-2002	Detal	Contado	11:44	11:45	4	0:01
6-II-2002	Detal	Contado	11:45	11:59	1	0:13
6-II-2002	Detal	Contado	11:47	12:11	4	0:24
6-II-2002	Detal	Contado	11:52	12:12	2	0:19
6-II-2002	Detal	Contado	11:57	12:26	1	0:29
6-II-2002	Detal	Contado	12:00	12:30	3	0:30
6-II-2002	Detal	Contado	12:05	12:17	4	0:12
6-II-2002	Organiz.	Crédito	12:05	12:58	3	0:52
6-II-2002	Detal	Cheque	12:06	12:36	4	0:30
6-II-2002	Detal	Contado	12:13	12:35	3	0:21
6-II-2002	Detal	Contado	12:15	12:32	4	0:16
6-II-2002	Detal	Contado	12:21	12:31	4	0:09
6-II-2002	Detal	Contado	12:22	12:52	4	0:30
6-II-2002	Detal	Cheque	12:23	12:57	2	0:34
6-II-2002	Detal	Contado	12:36	12:46	1	0:10
6-II-2002	Detal	Contado	12:41	13:04	2	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	12:43	12:44	2	0:01
6-II-2002	Organiz.	Crédito	12:44	13:16	1	0:32
6-II-2002	Detal	Cheque	12:45	13:37	2	0:52
6-II-2002	Detal	Contado	12:45	13:09	1	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	12:46	13:09	1	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	12:50	12:56	2	0:05
6-II-2002	Detal	Contado	12:55	13:21	2	0:25
6-II-2002	Detal	Contado	13:01	13:32	2	0:31
6-II-2002	Detal	Contado	13:04	13:10	2	0:05
6-II-2002	Detal	Contado	13:14	13:41	1	0:26
6-II-2002	Detal	Contado	13:21	13:42	1	0:20
6-II-2002	Detal	Contado	13:24	13:47	3	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	13:34	13:39	2	0:05
6-II-2002	Detal	Contado	13:35	13:50	4	0:15
6-II-2002	Detal	Contado	13:39	14:09	1	0:30
6-II-2002	Detal	Contado	13:44	14:11	3	0:26
6-II-2002	Detal	Contado	13:45	13:56	2	0:10
6-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:52	14:20	1	0:27
6-II-2002	Detal	Contado	13:56	14:02	3	0:06
6-II-2002	Detal	Contado	14:05	14:33	1	0:27
6-II-2002	Detal	Contado	14:08	14:32	4	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	14:15	14:44	3	0:28
6-II-2002	Detal	Contado	14:22	14:36	4	0:13
6-II-2002	Detal	Contado	14:24	14:32	1	0:07

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

6-II-2002	Detal	Contado	14:25	14:42	2	0:17
6-II-2002	Detal	Contado	14:28	14:57	3	0:28
6-II-2002	Detal	Contado	14:30	14:40	4	0:09
6-II-2002	Detal	Contado	14:34	14:45	2	0:10
6-II-2002	Detal	Contado	14:38	15:04	4	0:26
6-II-2002	Detal	Contado	14:42	14:44	3	0:02
6-II-2002	Organiz.	Crédito	14:42	15:11	1	0:29
6-II-2002	Detal	Contado	14:46	15:14	2	0:28
6-II-2002	Detal	Contado	14:47	15:00	3	0:13
6-II-2002	Detal	Cheque	14:48	15:41	4	0:52
6-II-2002	Detal	Contado	14:48	14:51	1	0:03
6-II-2002	Detal	Contado	14:52	15:11	3	0:19
6-II-2002	Detal	Contado	14:52	15:10	4	0:17
6-II-2002	Detal	Contado	14:53	15:12	1	0:19
6-II-2002	Detal	Cheque	14:55	15:32	2	0:37
6-II-2002	Detal	Contado	15:00	15:23	2	0:22
6-II-2002	Detal	Contado	15:09	15:19	1	0:09
6-II-2002	Detal	Cheque	15:14	16:15	2	1:01
6-II-2002	Organiz.	Crédito	15:18	15:53	1	0:34
6-II-2002	Detal	Contado	15:20	15:41	1	0:21
6-II-2002	Detal	Contado	15:25	15:44	2	0:18
6-II-2002	Detal	Contado	15:36	15:44	2	0:07
6-II-2002	Detal	Contado	15:37	16:03	2	0:26
6-II-2002	Detal	Contado	15:41	16:06	2	0:25
6-II-2002	Detal	Contado	15:48	15:48	1	0:00
6-II-2002	Detal	Contado	15:49	15:58	1	0:09
6-II-2002	Detal	Contado	15:49	16:10	3	0:21
6-II-2002	Detal	Contado	15:50	16:04	2	0:14
6-II-2002	Detal	Contado	15:50	16:00	4	0:10
6-II-2002	Detal	Contado	15:57	16:16	1	0:19
6-II-2002	Detal	Contado	16:10	16:38	3	0:28
6-II-2002	Detal	Contado	16:11	16:27	2	0:15
6-II-2002	Detal	Contado	16:11	16:28	1	0:16
6-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:13	17:14	3	1:01
6-II-2002	Detal	Contado	16:14	16:41	1	0:27
6-II-2002	Detal	Contado	16:16	16:30	4	0:14
6-II-2002	Detal	Contado	16:21	16:29	3	0:07
6-II-2002	Detal	Contado	16:33	17:02	4	0:29
6-II-2002	Detal	Contado	16:36	16:39	1	0:02
6-II-2002	Detal	Contado	16:50	17:06	2	0:16
6-II-2002	Detal	Contado	16:51	17:11	3	0:19
6-II-2002	Detal	Contado	16:57	17:12	4	0:15
6-II-2002	Detal	Contado	17:02	17:13	2	0:10
6-II-2002	Detal	Contado	17:04	17:06	4	0:01
6-II-2002	Detal	Contado	17:10	17:36	3	0:25
6-II-2002	Detal	Contado	17:12	17:37	1	0:25
6-II-2002	Organiz.	Crédito	17:17	18:03	2	0:46
6-II-2002	Detal	Contado	17:25	17:35	3	0:09
6-II-2002	Detal	Cheque	17:35	18:22	4	0:47

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

6-II-2002	Detal	Contado	17:37	17:47	1	0:09
6-II-2002	Detal	Contado	17:39	18:00	3	0:20
6-II-2002	Detal	Contado	17:43	18:06	4	0:23
6-II-2002	Detal	Cheque	17:45	18:36	1	0:50
6-II-2002	Detal	Contado	17:52	17:54	1	0:01
6-II-2002	Detal	Contado	18:00	18:08	3	0:08
6-II-2002	Detal	Contado	18:02	18:23	2	0:20
6-II-2002	Detal	Contado	18:03	18:17	4	0:14
6-II-2002	Detal	Cheque	18:07	19:05	1	0:58
6-II-2002	Detal	Contado	18:07	18:25	3	0:18
6-II-2002	Detal	Contado	18:18	18:26	2	0:08
6-II-2002	Organiz.	Crédito	18:19	18:48	1	0:29
6-II-2002	Detal	Contado	18:19	18:50	3	0:31
6-II-2002	Detal	Contado	18:20	18:33	1	0:13
6-II-2002	Detal	Contado	18:27	18:50	4	0:23
6-II-2002	Detal	Contado	18:29	18:56	3	0:27
6-II-2002	Detal	Contado	18:30	18:58	4	0:27
6-II-2002	Detal	Contado	18:41	19:07	1	0:26
6-II-2002	Detal	Contado	18:43	18:45	2	0:01
6-II-2002	Detal	Contado	18:50	19:07	3	0:17
6-II-2002	Detal	Contado	19:04	19:14	4	0:10

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
7-II-2002	Detal	Contado	7:27	7:43	1	0:15
7-II-2002	Detal	Contado	7:32	7:54	2	0:22
7-II-2002	Detal	Contado	7:41	8:06	2	0:24
7-II-2002	Detal	Contado	7:42	8:14	1	0:31
7-II-2002	Detal	Contado	7:45	7:59	3	0:14
7-II-2002	Detal	Contado	7:48	8:19	4	0:30
7-II-2002	Detal	Contado	7:59	8:21	2	0:21
7-II-2002	Detal	Contado	8:02	8:31	1	0:29
7-II-2002	Detal	Contado	8:08	8:28	2	0:19
7-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:10	8:51	1	0:40
7-II-2002	Detal	Contado	8:13	8:44	3	0:30
7-II-2002	Detal	Contado	8:17	8:39	4	0:21
7-II-2002	Detal	Contado	8:19	8:47	3	0:27
7-II-2002	Detal	Contado	8:22	8:28	1	0:05
7-II-2002	Detal	Contado	8:24	8:26	4	0:02
7-II-2002	Detal	Contado	8:27	8:35	3	0:08
7-II-2002	Detal	Contado	8:28	8:51	1	0:22
7-II-2002	Detal	Contado	8:28	8:40	4	0:11
7-II-2002	Detal	Contado	8:29	8:38	3	0:08
7-II-2002	Detal	Contado	8:32	8:39	5	0:06
7-II-2002	Detal	Contado	8:39	9:03	5	0:24
7-II-2002	Detal	Contado	8:47	8:54	5	0:07
7-II-2002	Organiz.	Crédito	8:47	9:31	3	0:43
7-II-2002	Detal	Cheque	8:58	9:54	2	0:56
7-II-2002	Detal	Contado	9:03	9:29	1	0:25
7-II-2002	Detal	Contado	9:06	9:34	3	0:28
7-II-2002	Detal	Contado	9:08	9:40	4	0:31
7-II-2002	Detal	Cheque	9:17	9:46	3	0:28
7-II-2002	Detal	Contado	9:26	9:50	5	0:23
7-II-2002	Detal	Contado	9:39	9:57	4	0:18
7-II-2002	Detal	Contado	9:42	9:53	3	0:11
7-II-2002	Detal	Contado	9:44	10:07	2	0:22
7-II-2002	Detal	Cheque	9:47	10:22	4	0:34
7-II-2002	Detal	Contado	9:48	9:55	5	0:07
7-II-2002	Organiz.	Crédito	9:52	10:54	2	1:01
7-II-2002	Detal	Contado	9:52	10:13	1	0:20
7-II-2002	Detal	Contado	10:00	10:23	1	0:22
7-II-2002	Detal	Contado	10:07	10:27	2	0:20
7-II-2002	Detal	Contado	10:25	10:44	2	0:18
7-II-2002	Detal	Contado	10:45	11:12	1	0:26
7-II-2002	Detal	Contado	10:47	11:14	3	0:26
7-II-2002	Detal	Contado	10:49	11:20	4	0:31
7-II-2002	Detal	Contado	10:58	11:16	2	0:18
7-II-2002	Detal	Contado	11:07	11:39	1	0:31
7-II-2002	Detal	Contado	11:10	11:26	2	0:16
7-II-2002	Detal	Contado	11:14	11:34	3	0:19

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

7-II-2002	Detal	Contado	11:16	11:46	4	0:30
7-II-2002	Detal	Contado	11:21	11:44	1	0:23
7-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:22	11:51	2	0:29
7-II-2002	Detal	Contado	11:24	11:53	3	0:28
7-II-2002	Detal	Contado	11:30	11:39	1	0:09
7-II-2002	Detal	Contado	11:30	11:54	4	0:24
7-II-2002	Detal	Contado	11:36	11:54	2	0:18
7-II-2002	Detal	Contado	11:39	11:39	3	0:00
7-II-2002	Detal	Contado	11:42	11:46	1	0:04
7-II-2002	Detal	Contado	11:42	12:02	2	0:20
7-II-2002	Detal	Contado	11:42	11:48	4	0:06
7-II-2002	Detal	Contado	11:48	12:02	1	0:13
7-II-2002	Detal	Contado	11:55	12:24	2	0:28
7-II-2002	Detal	Contado	12:01	12:18	4	0:17
7-II-2002	Detal	Contado	12:01	12:15	3	0:13
7-II-2002	Organiz.	Crédito	12:03	12:47	1	0:44
7-II-2002	Detal	Cheque	12:07	12:39	1	0:32
7-II-2002	Detal	Contado	12:07	12:24	1	0:16
7-II-2002	Detal	Contado	12:14	12:29	4	0:14
7-II-2002	Detal	Contado	12:15	12:18	1	0:03
7-II-2002	Detal	Contado	12:19	12:40	4	0:21
7-II-2002	Detal	Cheque	12:21	12:50	3	0:28
7-II-2002	Detal	Contado	12:22	12:26	2	0:03
7-II-2002	Detal	Contado	12:39	12:52	1	0:13
7-II-2002	Detal	Contado	12:39	12:47	3	0:08
7-II-2002	Detal	Contado	12:40	12:43	4	0:03
7-II-2002	Detal	Cheque	12:40	13:25	4	0:45
7-II-2002	Detal	Contado	12:43	12:55	3	0:12
7-II-2002	Detal	Contado	12:45	12:53	4	0:08
7-II-2002	Organiz.	Crédito	12:49	13:19	3	0:29
7-II-2002	Detal	Contado	12:55	12:58	3	0:03
7-II-2002	Detal	Contado	12:56	13:15	4	0:18
7-II-2002	Detal	Contado	13:03	13:27	4	0:23
7-II-2002	Detal	Contado	13:06	13:34	4	0:27
7-II-2002	Detal	Contado	13:12	13:41	2	0:28
7-II-2002	Detal	Contado	13:21	13:48	1	0:26
7-II-2002	Detal	Contado	13:31	13:48	2	0:17
7-II-2002	Detal	Contado	13:33	13:51	2	0:17
7-II-2002	Detal	Contado	13:35	13:35	1	0:00
7-II-2002	Detal	Contado	13:35	13:39	2	0:04
7-II-2002	Detal	Contado	13:40	13:58	1	0:17
7-II-2002	Detal	Contado	13:45	14:16	1	0:31
7-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:50	14:43	3	0:52
7-II-2002	Detal	Contado	13:57	14:16	2	0:19
7-II-2002	Detal	Contado	14:07	14:31	2	0:23
7-II-2002	Detal	Contado	14:08	14:23	2	0:15
7-II-2002	Detal	Contado	14:14	14:22	2	0:07
7-II-2002	Detal	Contado	14:20	14:23	1	0:02
7-II-2002	Detal	Contado	14:23	14:30	1	0:07

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

7-II-2002	Detal	Contado	14:25	14:45	3	0:19
7-II-2002	Detal	Contado	14:29	14:57	2	0:27
7-II-2002	Detal	Contado	14:29	14:34	4	0:05
7-II-2002	Detal	Contado	14:30	14:31	1	0:00
7-II-2002	Detal	Contado	14:34	14:43	3	0:09
7-II-2002	Detal	Contado	14:41	15:09	2	0:28
7-II-2002	Organiz.	Crédito	14:43	15:43	1	0:59
7-II-2002	Detal	Contado	14:45	15:04	1	0:18
7-II-2002	Detal	Contado	14:47	14:59	3	0:12
7-II-2002	Detal	Cheque	14:48	15:32	1	0:44
7-II-2002	Detal	Contado	14:50	15:11	1	0:21
7-II-2002	Detal	Cheque	14:51	15:22	1	0:31
7-II-2002	Detal	Contado	14:52	14:57	4	0:04
7-II-2002	Detal	Contado	14:53	15:05	3	0:12
7-II-2002	Detal	Contado	14:55	15:26	4	0:31
7-II-2002	Detal	Contado	15:05	15:17	1	0:12
7-II-2002	Detal	Contado	15:09	15:09	2	0:00
7-II-2002	Detal	Cheque	15:15	16:10	3	0:54
7-II-2002	Organiz.	Crédito	15:20	16:21	4	1:00
7-II-2002	Detal	Contado	15:21	15:52	3	0:31
7-II-2002	Detal	Contado	15:24	15:37	4	0:12
7-II-2002	Detal	Contado	15:34	15:56	2	0:22
7-II-2002	Detal	Contado	15:36	15:49	4	0:12
7-II-2002	Detal	Contado	15:42	16:05	3	0:22
7-II-2002	Detal	Contado	15:48	16:05	1	0:16
7-II-2002	Detal	Contado	15:48	15:50	2	0:01
7-II-2002	Detal	Contado	15:49	15:59	3	0:09
7-II-2002	Detal	Contado	15:49	15:53	4	0:03
7-II-2002	Detal	Contado	15:50	16:07	1	0:16
7-II-2002	Detal	Contado	16:01	16:24	3	0:23
7-II-2002	Detal	Contado	16:09	16:31	4	0:22
7-II-2002	Detal	Contado	16:09	16:35	1	0:26
7-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:12	16:51	4	0:39
7-II-2002	Detal	Contado	16:13	16:40	2	0:26
7-II-2002	Detal	Contado	16:15	16:30	2	0:14
7-II-2002	Detal	Contado	16:20	16:33	1	0:13
7-II-2002	Detal	Contado	16:21	16:48	2	0:26
7-II-2002	Detal	Contado	16:34	16:41	1	0:07
7-II-2002	Detal	Contado	16:42	17:01	1	0:18
7-II-2002	Detal	Contado	16:48	17:12	2	0:24
7-II-2002	Detal	Contado	16:53	16:56	2	0:02
7-II-2002	Detal	Contado	16:54	17:04	2	0:10
7-II-2002	Detal	Contado	16:59	17:26	2	0:27
7-II-2002	Detal	Contado	17:04	17:07	1	0:03
7-II-2002	Detal	Contado	17:07	17:12	1	0:05
7-II-2002	Detal	Contado	17:08	17:12	3	0:03
7-II-2002	Organiz.	Crédito	17:15	18:02	3	0:47
7-II-2002	Detal	Contado	17:26	17:27	2	0:00
7-II-2002	Detal	Cheque	17:35	18:19	2	0:44

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

7-II-2002	Detal	Contado	17:38	17:54	4	0:16
7-II-2002	Detal	Contado	17:40	18:11	1	0:31
7-II-2002	Detal	Contado	17:42	17:45	3	0:02
7-II-2002	Detal	Cheque	17:48	18:16	4	0:28
7-II-2002	Detal	Contado	17:54	18:16	2	0:22
7-II-2002	Detal	Contado	18:01	18:28	1	0:27
7-II-2002	Detal	Contado	18:02	18:19	3	0:16
7-II-2002	Detal	Contado	18:04	18:13	1	0:09
7-II-2002	Detal	Contado	18:09	18:33	4	0:24
7-II-2002	Detal	Cheque	18:10	18:47	1	0:37
7-II-2002	Detal	Contado	18:14	18:18	3	0:04
7-II-2002	Detal	Contado	18:17	18:45	4	0:27
7-II-2002	Organiz.	Crédito	18:18	19:13	4	0:55
7-II-2002	Detal	Contado	18:21	18:43	1	0:22
7-II-2002	Detal	Contado	18:25	18:30	2	0:04
7-II-2002	Detal	Contado	18:29	18:30	3	0:01
7-II-2002	Detal	Contado	18:31	18:43	4	0:11
7-II-2002	Detal	Contado	18:37	19:07	2	0:29
7-II-2002	Detal	Contado	18:44	19:00	4	0:15
7-II-2002	Detal	Contado	18:51	19:06	3	0:15
7-II-2002	Detal	Contado	19:01	19:19	1	0:18

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
8-II-2002	Detal	Contado	7:29	7:29	1	0:00
8-II-2002	Detal	Contado	7:31	7:46	2	0:14
8-II-2002	Detal	Contado	7:43	8:09	2	0:26
8-II-2002	Detal	Contado	7:44	8:16	1	0:31
8-II-2002	Detal	Contado	7:46	8:01	3	0:15
8-II-2002	Detal	Contado	7:51	7:53	4	0:02
8-II-2002	Detal	Contado	7:58	8:29	2	0:30
8-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:06	8:39	1	0:33
8-II-2002	Detal	Contado	8:06	8:30	1	0:23
8-II-2002	Detal	Contado	8:12	8:25	2	0:13
8-II-2002	Detal	Contado	8:12	8:36	3	0:23
8-II-2002	Detal	Contado	8:17	8:18	4	0:01
8-II-2002	Detal	Contado	8:18	8:28	3	0:09
8-II-2002	Detal	Contado	8:19	8:22	1	0:02
8-II-2002	Detal	Contado	8:23	8:50	4	0:26
8-II-2002	Detal	Contado	8:26	8:33	3	0:07
8-II-2002	Detal	Contado	8:30	8:53	1	0:22
8-II-2002	Detal	Contado	8:31	9:02	4	0:30
8-II-2002	Detal	Contado	8:32	8:42	3	0:10
8-II-2002	Detal	Contado	8:33	8:53	5	0:20
8-II-2002	Detal	Contado	8:44	8:46	5	0:01
8-II-2002	Organiz.	Crédito	8:44	9:41	3	0:56
8-II-2002	Detal	Contado	8:50	8:54	5	0:04
8-II-2002	Detal	Cheque	8:58	9:59	2	1:01
8-II-2002	Detal	Contado	9:01	9:30	1	0:28
8-II-2002	Detal	Contado	9:05	9:31	3	0:25
8-II-2002	Detal	Contado	9:07	9:33	4	0:26
8-II-2002	Detal	Contado	9:21	9:35	5	0:13
8-II-2002	Detal	Cheque	9:21	10:15	3	0:54
8-II-2002	Detal	Contado	9:42	9:59	4	0:16
8-II-2002	Detal	Contado	9:42	10:05	3	0:22
8-II-2002	Detal	Contado	9:43	10:02	2	0:18
8-II-2002	Detal	Contado	9:43	9:45	5	0:01
8-II-2002	Detal	Cheque	9:45	10:25	4	0:40
8-II-2002	Detal	Contado	9:55	10:11	1	0:15
8-II-2002	Organiz.	Crédito	9:56	10:50	2	0:54
8-II-2002	Detal	Contado	10:03	10:09	1	0:05
8-II-2002	Detal	Contado	10:10	10:38	2	0:28
8-II-2002	Detal	Contado	10:21	10:47	2	0:26
8-II-2002	Detal	Contado	10:43	11:08	1	0:25
8-II-2002	Detal	Contado	10:48	11:20	3	0:31
8-II-2002	Detal	Contado	10:49	11:19	4	0:30
8-II-2002	Detal	Contado	10:58	11:26	2	0:27
8-II-2002	Detal	Contado	11:08	11:23	1	0:15
8-II-2002	Detal	Contado	11:09	11:17	2	0:08
8-II-2002	Detal	Contado	11:17	11:31	3	0:14

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

8-II-2002	Detal	Contado	11:17	11:39	4	0:21
8-II-2002	Detal	Contado	11:23	11:33	1	0:09
8-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:23	12:02	2	0:39
8-II-2002	Detal	Contado	11:26	11:40	3	0:13
8-II-2002	Detal	Contado	11:31	11:43	1	0:12
8-II-2002	Detal	Contado	11:33	11:48	4	0:15
8-II-2002	Detal	Contado	11:37	11:58	2	0:20
8-II-2002	Detal	Contado	11:40	11:42	3	0:02
8-II-2002	Detal	Contado	11:42	12:13	1	0:30
8-II-2002	Detal	Contado	11:45	12:02	2	0:17
8-II-2002	Detal	Contado	11:46	12:13	4	0:27
8-II-2002	Detal	Contado	11:46	12:06	1	0:20
8-II-2002	Detal	Contado	11:56	12:17	2	0:21
8-II-2002	Detal	Contado	11:58	12:16	4	0:17
8-II-2002	Detal	Contado	12:00	12:24	3	0:24
8-II-2002	Organiz.	Crédito	12:00	12:53	1	0:53
8-II-2002	Detal	Contado	12:04	12:22	1	0:17
8-II-2002	Detal	Cheque	12:08	12:50	1	0:42
8-II-2002	Detal	Contado	12:13	12:19	4	0:05
8-II-2002	Detal	Contado	12:16	12:44	1	0:28
8-II-2002	Detal	Contado	12:21	12:27	4	0:05
8-II-2002	Detal	Cheque	12:21	13:20	3	0:58
8-II-2002	Detal	Contado	12:25	12:40	2	0:14
8-II-2002	Detal	Contado	12:34	12:37	1	0:03
8-II-2002	Detal	Contado	12:39	13:08	3	0:28
8-II-2002	Detal	Contado	12:40	12:56	4	0:16
8-II-2002	Detal	Cheque	12:42	13:19	4	0:36
8-II-2002	Detal	Contado	12:42	13:03	3	0:20
8-II-2002	Organiz.	Crédito	12:50	13:40	3	0:50
8-II-2002	Detal	Contado	12:50	13:02	4	0:12
8-II-2002	Detal	Contado	12:52	13:14	3	0:22
8-II-2002	Detal	Contado	12:59	13:19	4	0:20
8-II-2002	Detal	Contado	13:03	13:17	4	0:13
8-II-2002	Detal	Contado	13:06	13:08	4	0:02
8-II-2002	Detal	Contado	13:10	13:38	2	0:27
8-II-2002	Detal	Contado	13:22	13:52	1	0:30
8-II-2002	Detal	Contado	13:29	13:32	2	0:02
8-II-2002	Detal	Contado	13:32	13:35	2	0:03
8-II-2002	Detal	Contado	13:33	14:03	1	0:30
8-II-2002	Detal	Contado	13:34	13:56	2	0:21
8-II-2002	Detal	Contado	13:41	14:05	1	0:23
8-II-2002	Detal	Contado	13:45	13:56	1	0:11
8-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:51	14:44	3	0:52
8-II-2002	Detal	Contado	13:54	14:15	2	0:21
8-II-2002	Detal	Contado	14:03	14:05	2	0:02
8-II-2002	Detal	Contado	14:04	14:09	2	0:05
8-II-2002	Detal	Contado	14:17	14:35	2	0:17
8-II-2002	Detal	Contado	14:18	14:20	1	0:01
8-II-2002	Detal	Contado	14:24	14:52	1	0:27

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

8-II-2002	Detal	Contado	14:25	14:29	3	0:04
8-II-2002	Detal	Contado	14:25	14:35	2	0:10
8-II-2002	Detal	Contado	14:26	14:52	4	0:25
8-II-2002	Detal	Contado	14:34	14:57	1	0:22
8-II-2002	Detal	Contado	14:35	14:36	3	0:00
8-II-2002	Organiz.	Crédito	14:40	15:19	1	0:38
8-II-2002	Detal	Contado	14:44	15:03	2	0:19
8-II-2002	Detal	Contado	14:45	15:17	1	0:31
8-II-2002	Detal	Contado	14:45	14:46	3	0:00
8-II-2002	Detal	Contado	14:47	14:58	1	0:10
8-II-2002	Detal	Contado	14:50	15:15	4	0:25
8-II-2002	Detal	Cheque	14:51	15:52	1	1:00
8-II-2002	Detal	Contado	14:52	15:22	3	0:29
8-II-2002	Detal	Cheque	14:52	15:35	1	0:43
8-II-2002	Detal	Contado	14:53	15:11	4	0:17
8-II-2002	Detal	Contado	15:05	15:27	1	0:22
8-II-2002	Detal	Contado	15:07	15:28	2	0:21
8-II-2002	Detal	Cheque	15:17	15:53	3	0:35
8-II-2002	Detal	Contado	15:18	15:20	3	0:01
8-II-2002	Organiz.	Crédito	15:19	15:59	4	0:40
8-II-2002	Detal	Contado	15:28	15:54	4	0:26
8-II-2002	Detal	Contado	15:32	16:01	2	0:29
8-II-2002	Detal	Contado	15:35	16:02	4	0:27
8-II-2002	Detal	Contado	15:40	15:55	3	0:15
8-II-2002	Detal	Contado	15:46	16:13	1	0:27
8-II-2002	Detal	Contado	15:47	16:16	2	0:28
8-II-2002	Detal	Contado	15:49	15:51	3	0:01
8-II-2002	Detal	Contado	15:52	16:05	4	0:12
8-II-2002	Detal	Contado	15:54	16:12	1	0:18
8-II-2002	Detal	Contado	16:01	16:05	3	0:03
8-II-2002	Detal	Contado	16:10	16:40	4	0:30
8-II-2002	Detal	Contado	16:10	16:40	1	0:29
8-II-2002	Detal	Contado	16:11	16:34	2	0:23
8-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:12	17:03	4	0:50
8-II-2002	Detal	Contado	16:15	16:47	2	0:31
8-II-2002	Detal	Contado	16:16	16:47	1	0:30
8-II-2002	Detal	Contado	16:19	16:25	2	0:06
8-II-2002	Detal	Contado	16:38	16:58	1	0:20
8-II-2002	Detal	Contado	16:38	17:05	1	0:27
8-II-2002	Detal	Contado	16:49	17:07	2	0:17
8-II-2002	Detal	Contado	16:51	16:55	2	0:03
8-II-2002	Detal	Contado	16:55	17:00	2	0:05
8-II-2002	Detal	Contado	17:03	17:32	2	0:29
8-II-2002	Detal	Contado	17:04	17:08	1	0:04
8-II-2002	Detal	Contado	17:05	17:28	1	0:23
8-II-2002	Detal	Contado	17:11	17:23	3	0:12
8-II-2002	Organiz.	Crédito	17:21	18:06	3	0:45
8-II-2002	Detal	Contado	17:22	17:23	2	0:01
8-II-2002	Detal	Cheque	17:34	18:26	2	0:51

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

8-II-2002	Detal	Contado	17:37	18:09	4	0:31
8-II-2002	Detal	Contado	17:38	17:57	1	0:18
8-II-2002	Detal	Contado	17:41	17:58	3	0:16
8-II-2002	Detal	Cheque	17:44	18:27	4	0:43
8-II-2002	Detal	Contado	17:52	18:00	2	0:08
8-II-2002	Detal	Contado	18:02	18:24	1	0:22
8-II-2002	Detal	Contado	18:03	18:12	3	0:09
8-II-2002	Detal	Contado	18:04	18:32	1	0:28
8-II-2002	Detal	Cheque	18:06	18:40	1	0:33
8-II-2002	Detal	Contado	18:13	18:41	4	0:28
8-II-2002	Detal	Contado	18:16	18:18	3	0:01
8-II-2002	Organiz.	Crédito	18:17	18:47	4	0:29
8-II-2002	Detal	Contado	18:18	18:27	4	0:09
8-II-2002	Detal	Contado	18:19	18:26	1	0:06
8-II-2002	Detal	Contado	18:25	18:38	2	0:12
8-II-2002	Detal	Contado	18:30	18:56	3	0:26
8-II-2002	Detal	Contado	18:32	19:00	4	0:28
8-II-2002	Detal	Contado	18:38	18:50	2	0:12
8-II-2002	Detal	Contado	18:42	18:57	4	0:15
8-II-2002	Detal	Contado	18:54	18:58	3	0:03
8-II-2002	Detal	Contado	18:59	19:09	1	0:10

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
9-II-2002	Detal	Contado	7:32	7:36	1	0:04
9-II-2002	Detal	Contado	7:32	7:52	2	0:19
9-II-2002	Detal	Contado	7:40	7:46	2	0:06
9-II-2002	Detal	Contado	7:42	7:57	1	0:14
9-II-2002	Detal	Contado	7:43	8:10	3	0:27
9-II-2002	Detal	Contado	7:50	8:19	4	0:29
9-II-2002	Detal	Contado	8:00	8:03	2	0:03
9-II-2002	Detal	Contado	8:02	8:21	1	0:19
9-II-2002	Detal	Contado	8:08	8:18	2	0:09
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:10	8:51	2	0:41
9-II-2002	Detal	Contado	8:13	8:44	3	0:30
9-II-2002	Detal	Contado	8:15	8:24	4	0:08
9-II-2002	Detal	Contado	8:17	8:20	3	0:03
9-II-2002	Detal	Contado	8:21	8:23	1	0:01
9-II-2002	Detal	Contado	8:25	8:26	4	0:01
9-II-2002	Detal	Contado	8:26	8:44	3	0:18
9-II-2002	Detal	Contado	8:26	8:37	1	0:10
9-II-2002	Detal	Contado	8:29	8:40	4	0:10
9-II-2002	Detal	Contado	8:31	8:45	3	0:13
9-II-2002	Detal	Contado	8:34	8:51	5	0:16
9-II-2002	Detal	Contado	8:39	9:06	5	0:27
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:46	9:29	1	0:43
9-II-2002	Detal	Contado	8:48	9:13	5	0:24
9-II-2002	Detal	Cheque	8:56	9:31	2	0:35
9-II-2002	Detal	Contado	9:02	9:26	1	0:24
9-II-2002	Detal	Contado	9:07	9:32	3	0:25
9-II-2002	Detal	Contado	9:08	9:29	4	0:20
9-II-2002	Detal	Cheque	9:18	9:53	3	0:34
9-II-2002	Detal	Contado	9:24	9:45	5	0:21
9-II-2002	Detal	Contado	9:39	9:42	4	0:03
9-II-2002	Detal	Contado	9:42	9:58	3	0:16
9-II-2002	Detal	Contado	9:44	10:10	2	0:25
9-II-2002	Detal	Cheque	9:48	10:20	4	0:31
9-II-2002	Detal	Contado	9:48	10:04	5	0:15
9-II-2002	Detal	Contado	9:51	10:14	1	0:22
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	9:53	10:51	3	0:58
9-II-2002	Detal	Contado	10:03	10:17	1	0:13
9-II-2002	Detal	Contado	10:09	10:22	2	0:12
9-II-2002	Detal	Contado	10:26	10:54	2	0:28
9-II-2002	Detal	Contado	10:41	11:04	1	0:22
9-II-2002	Detal	Contado	10:45	10:55	3	0:09
9-II-2002	Detal	Contado	10:53	11:19	4	0:26
9-II-2002	Detal	Contado	10:53	11:23	2	0:30
9-II-2002	Detal	Contado	11:07	11:36	1	0:29
9-II-2002	Detal	Contado	11:10	11:34	2	0:23
9-II-2002	Detal	Contado	11:18	11:38	3	0:20

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

9-II-2002	Detal	Contado	11:19	11:33	4	0:14
9-II-2002	Detal	Contado	11:21	11:53	1	0:31
9-II-2002	Detal	Contado	11:23	11:43	3	0:20
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:25	12:17	1	0:52
9-II-2002	Detal	Contado	11:33	12:03	1	0:30
9-II-2002	Detal	Contado	11:34	11:40	4	0:05
9-II-2002	Detal	Contado	11:36	12:07	2	0:31
9-II-2002	Detal	Contado	11:40	11:46	3	0:05
9-II-2002	Detal	Contado	11:41	11:54	1	0:13
9-II-2002	Detal	Contado	11:42	12:11	2	0:28
9-II-2002	Detal	Contado	11:45	12:14	4	0:28
9-II-2002	Detal	Contado	11:47	12:08	1	0:20
9-II-2002	Detal	Contado	11:54	12:01	2	0:06
9-II-2002	Detal	Contado	11:57	12:03	4	0:06
9-II-2002	Detal	Contado	11:57	12:27	3	0:29
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	12:02	12:32	4	0:30
9-II-2002	Detal	Cheque	12:09	13:05	1	0:55
9-II-2002	Detal	Contado	12:10	12:16	1	0:06
9-II-2002	Detal	Contado	12:12	12:31	4	0:19
9-II-2002	Detal	Contado	12:14	12:20	1	0:05
9-II-2002	Detal	Contado	12:18	12:33	4	0:15
9-II-2002	Detal	Contado	12:20	12:43	2	0:22
9-II-2002	Detal	Cheque	12:24	13:01	3	0:37
9-II-2002	Detal	Contado	12:36	12:41	1	0:04
9-II-2002	Detal	Contado	12:38	12:42	3	0:04
9-II-2002	Detal	Contado	12:39	13:08	4	0:29
9-II-2002	Detal	Cheque	12:40	13:25	4	0:45
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	12:46	13:28	3	0:41
9-II-2002	Detal	Contado	12:47	12:56	3	0:09
9-II-2002	Detal	Contado	12:48	12:51	4	0:02
9-II-2002	Detal	Contado	12:54	12:54	3	0:00
9-II-2002	Detal	Contado	12:57	13:13	4	0:15
9-II-2002	Detal	Contado	13:02	13:15	4	0:12
9-II-2002	Detal	Contado	13:04	13:05	4	0:00
9-II-2002	Detal	Contado	13:16	13:16	2	0:00
9-II-2002	Detal	Contado	13:25	13:38	1	0:13
9-II-2002	Detal	Contado	13:27	13:35	2	0:08
9-II-2002	Detal	Contado	13:31	13:34	2	0:02
9-II-2002	Detal	Contado	13:32	13:45	1	0:13
9-II-2002	Detal	Contado	13:34	13:48	2	0:14
9-II-2002	Detal	Contado	13:39	14:00	1	0:20
9-II-2002	Detal	Contado	13:45	14:09	1	0:23
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:52	14:52	4	0:59
9-II-2002	Detal	Contado	13:55	14:11	2	0:15
9-II-2002	Detal	Contado	14:05	14:29	2	0:23
9-II-2002	Detal	Contado	14:07	14:30	2	0:22
9-II-2002	Detal	Contado	14:12	14:36	2	0:24
9-II-2002	Detal	Contado	14:23	14:47	1	0:24
9-II-2002	Detal	Contado	14:23	14:49	1	0:25

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

9-II-2002	Detal	Contado	14:28	14:47	3	0:19
9-II-2002	Detal	Contado	14:28	14:35	2	0:06
9-II-2002	Detal	Contado	14:31	14:38	4	0:07
9-II-2002	Detal	Contado	14:34	14:58	1	0:24
9-II-2002	Detal	Contado	14:38	15:05	3	0:26
9-II-2002	Detal	Contado	14:41	14:55	2	0:14
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	14:43	15:28	1	0:44
9-II-2002	Detal	Cheque	14:45	15:44	1	0:58
9-II-2002	Detal	Contado	14:45	15:12	1	0:26
9-II-2002	Detal	Contado	14:47	15:08	3	0:20
9-II-2002	Detal	Contado	14:48	15:00	1	0:12
9-II-2002	Detal	Contado	14:49	14:51	4	0:02
9-II-2002	Detal	Contado	14:52	14:52	3	0:00
9-II-2002	Detal	Cheque	14:53	15:48	1	0:54
9-II-2002	Detal	Contado	14:54	15:07	4	0:12
9-II-2002	Detal	Contado	15:01	15:15	1	0:14
9-II-2002	Detal	Contado	15:12	15:23	2	0:11
9-II-2002	Detal	Cheque	15:18	16:17	3	0:59
9-II-2002	Detal	Contado	15:19	15:28	3	0:08
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	15:22	15:53	2	0:31
9-II-2002	Detal	Contado	15:24	15:51	4	0:27
9-II-2002	Detal	Contado	15:34	16:00	2	0:25
9-II-2002	Detal	Contado	15:34	15:53	4	0:18
9-II-2002	Detal	Contado	15:37	16:01	3	0:23
9-II-2002	Detal	Contado	15:43	15:47	1	0:03
9-II-2002	Detal	Contado	15:48	16:12	2	0:24
9-II-2002	Detal	Contado	15:49	16:03	3	0:13
9-II-2002	Detal	Contado	15:51	16:19	4	0:28
9-II-2002	Detal	Contado	15:53	16:06	1	0:12
9-II-2002	Detal	Contado	15:59	16:12	3	0:13
9-II-2002	Detal	Contado	16:08	16:20	4	0:11
9-II-2002	Detal	Contado	16:10	16:40	1	0:30
9-II-2002	Detal	Contado	16:12	16:15	2	0:02
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:12	17:05	3	0:52
9-II-2002	Detal	Contado	16:17	16:34	2	0:17
9-II-2002	Detal	Contado	16:21	16:42	1	0:20
9-II-2002	Detal	Contado	16:24	16:34	2	0:10
9-II-2002	Detal	Contado	16:38	16:53	1	0:15
9-II-2002	Detal	Contado	16:43	17:07	1	0:23
9-II-2002	Detal	Contado	16:45	17:11	2	0:26
9-II-2002	Detal	Contado	16:51	17:05	2	0:14
9-II-2002	Detal	Contado	16:56	17:27	2	0:30
9-II-2002	Detal	Contado	17:02	17:02	2	0:00
9-II-2002	Detal	Contado	17:04	17:14	1	0:09
9-II-2002	Detal	Contado	17:06	17:26	1	0:20
9-II-2002	Detal	Contado	17:08	17:28	3	0:19
9-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	17:16	18:12	4	0:56
9-II-2002	Detal	Contado	17:22	17:22	2	0:00
9-II-2002	Detal	Cheque	17:32	18:01	2	0:29

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

9-II-2002	Detal	Contado	17:39	17:46	4	0:06
9-II-2002	Detal	Contado	17:40	17:54	1	0:14
9-II-2002	Detal	Contado	17:40	17:53	3	0:12
9-II-2002	Detal	Cheque	17:47	18:46	4	0:58
9-II-2002	Detal	Contado	17:52	18:14	2	0:22
9-II-2002	Detal	Contado	17:59	18:22	1	0:22
9-II-2002	Detal	Contado	18:01	18:33	3	0:31
9-II-2002	Detal	Contado	18:01	18:16	1	0:14
9-II-2002	Detal	Cheque	18:04	18:50	1	0:46
9-II-2002	Detal	Contado	18:07	18:20	4	0:12
9-II-2002	Detal	Contado	18:16	18:43	3	0:26
9-II-2002	Detal	Contado	18:17	18:24	4	0:06
9-II-2002	Por Mayor	Crédito	18:20	18:57	3	0:37
9-II-2002	Detal	Contado	18:24	18:46	1	0:22
9-II-2002	Detal	Contado	18:26	18:54	2	0:28
9-II-2002	Detal	Contado	18:30	18:39	3	0:08
9-II-2002	Detal	Contado	18:31	18:51	4	0:19
9-II-2002	Detal	Contado	18:41	19:04	2	0:23
9-II-2002	Detal	Contado	18:43	18:48	4	0:05
9-II-2002	Detal	Contado	18:53	19:04	3	0:11
9-II-2002	Detal	Contado	19:03	19:07	1	0:04

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
10-II-2002	Detal	Contado	8:13	8:25	1	0:12
10-II-2002	Detal	Contado	8:24	8:51	1	0:27
10-II-2002	Detal	Contado	8:38	8:48	1	0:10
10-II-2002	Detal	Contado	8:46	9:00	2	0:14
10-II-2002	Detal	Contado	8:56	9:22	1	0:26
10-II-2002	Detal	Contado	9:05	9:17	1	0:12
10-II-2002	Detal	Contado	9:21	9:48	1	0:27
10-II-2002	Detal	Contado	9:38	10:07	1	0:29
10-II-2002	Detal	Contado	9:41	9:47	2	0:05
10-II-2002	Detal	Contado	9:49	10:02	1	0:13
10-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	10:03	10:56	1	0:53
10-II-2002	Detal	Contado	10:09	10:36	1	0:27
10-II-2002	Detal	Cheque	10:27	11:23	1	0:56
10-II-2002	Detal	Contado	10:41	10:57	1	0:16
10-II-2002	Detal	Contado	10:53	10:54	1	0:01
10-II-2002	Detal	Contado	11:05	11:10	1	0:05
10-II-2002	Detal	Cheque	11:06	11:40	1	0:33
10-II-2002	Detal	Contado	11:12	11:33	1	0:21
10-II-2002	Detal	Contado	11:14	11:40	1	0:26
10-II-2002	Detal	Contado	11:19	11:30	1	0:10
10-II-2002	Detal	Contado	11:20	11:46	1	0:26
10-II-2002	Detal	Cheque	11:20	11:48	1	0:27
10-II-2002	Detal	Contado	11:27	11:31	1	0:04
10-II-2002	Detal	Crédito	11:28	12:21	1	0:53
10-II-2002	Detal	Contado	11:32	11:34	1	0:01
10-II-2002	Detal	Contado	11:35	11:38	1	0:02
10-II-2002	Detal	Contado	11:39	11:44	1	0:05
10-II-2002	Detal	Contado	11:39	12:01	1	0:21
10-II-2002	Detal	Contado	11:41	12:08	1	0:27
10-II-2002	Detal	Contado	11:42	12:11	1	0:29
10-II-2002	Detal	Contado	11:49	12:06	1	0:17
10-II-2002	Detal	Contado	11:54	12:25	1	0:30
10-II-2002	Detal	Contado	11:56	12:28	1	0:31
10-II-2002	Detal	Contado	11:59	12:18	1	0:19
10-II-2002	Detal	Contado	12:03	12:18	1	0:14
10-II-2002	Detal	Contado	12:04	12:06	1	0:01
10-II-2002	Detal	Contado	12:10	12:19	1	0:09
10-II-2002	Detal	Contado	12:18	12:21	1	0:03
10-II-2002	Detal	Contado	12:18	12:50	1	0:31
10-II-2002	Detal	Contado	12:33	12:55	1	0:22
10-II-2002	Detal	Contado	12:36	12:52	1	0:16
10-II-2002	Detal	Contado	12:38	12:48	1	0:09
10-II-2002	Detal	Contado	12:39	12:54	1	0:15
10-II-2002	Detal	Contado	12:42	13:10	1	0:27
10-II-2002	Detal	Contado	12:43	12:48	1	0:04
10-II-2002	Detal	Contado	12:44	12:45	1	0:01

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

10-II-2002	Detal	Contado	12:48	13:16	1	0:27
10-II-2002	Detal	Contado	12:52	13:13	1	0:20
10-II-2002	Detal	Crédito	13:00	13:41	1	0:40
10-II-2002	Detal	Contado	13:03	13:31	1	0:27
10-II-2002	Detal	Cheque	13:09	13:40	1	0:30
10-II-2002	Detal	Contado	13:20	13:30	1	0:10
10-II-2002	Detal	Contado	13:24	13:39	1	0:15
10-II-2002	Detal	Contado	13:28	13:58	1	0:30
10-II-2002	Detal	Cheque	13:30	14:06	1	0:36
10-II-2002	Detal	Contado	13:33	14:03	1	0:30
10-II-2002	Detal	Contado	13:37	13:38	1	0:01
10-II-2002	Detal	Contado	13:44	14:04	1	0:19
10-II-2002	Detal	Contado	13:46	14:15	1	0:28

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
11-II-2002	Detal	Contado	7:29	7:52	1	0:23
11-II-2002	Detal	Contado	7:33	7:55	2	0:22
11-II-2002	Detal	Contado	7:39	8:06	2	0:27
11-II-2002	Detal	Contado	7:42	7:42	1	0:00
11-II-2002	Detal	Contado	7:43	8:15	3	0:31
11-II-2002	Detal	Contado	7:46	8:12	4	0:25
11-II-2002	Detal	Contado	7:57	8:01	2	0:04
11-II-2002	Detal	Contado	8:03	8:21	1	0:17
11-II-2002	Detal	Contado	8:10	8:24	2	0:14
11-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:12	8:53	1	0:41
11-II-2002	Detal	Contado	8:12	8:35	3	0:22
11-II-2002	Detal	Contado	8:14	8:18	4	0:04
11-II-2002	Detal	Contado	8:17	8:44	3	0:26
11-II-2002	Detal	Contado	8:19	8:39	1	0:20
11-II-2002	Detal	Contado	8:23	8:50	4	0:27
11-II-2002	Detal	Contado	8:25	8:35	3	0:09
11-II-2002	Detal	Contado	8:26	8:47	1	0:21
11-II-2002	Detal	Contado	8:28	8:55	4	0:27
11-II-2002	Detal	Contado	8:33	8:34	3	0:00
11-II-2002	Detal	Contado	8:33	8:44	5	0:10
11-II-2002	Detal	Contado	8:43	9:15	5	0:31
11-II-2002	Organiz.	Crédito	8:45	9:37	3	0:51
11-II-2002	Detal	Contado	8:48	9:06	5	0:18
11-II-2002	Detal	Cheque	9:01	9:34	1	0:33
11-II-2002	Detal	Contado	9:03	9:26	3	0:22
11-II-2002	Detal	Contado	9:06	9:23	4	0:16
11-II-2002	Detal	Contado	9:09	9:19	5	0:09
11-II-2002	Detal	Cheque	9:16	9:45	4	0:29
11-II-2002	Detal	Contado	9:24	9:27	3	0:03
11-II-2002	Detal	Contado	9:42	9:59	2	0:17
11-II-2002	Detal	Cheque	9:43	10:30	5	0:46
11-II-2002	Detal	Contado	9:46	9:50	1	0:04
11-II-2002	Detal	Contado	9:46	10:07	1	0:20
11-II-2002	Detal	Contado	9:46	10:02	2	0:16
11-II-2002	Organiz.	Crédito	9:50	10:47	2	0:56
11-II-2002	Detal	Contado	9:55	10:15	2	0:20
11-II-2002	Detal	Contado	10:02	10:12	1	0:09
11-II-2002	Detal	Contado	10:08	10:14	3	0:06
11-II-2002	Detal	Contado	10:24	10:41	4	0:17
11-II-2002	Detal	Contado	10:44	11:00	2	0:16
11-II-2002	Detal	Contado	10:47	11:18	1	0:30
11-II-2002	Detal	Contado	10:51	11:14	2	0:22
11-II-2002	Detal	Contado	10:53	11:20	3	0:26
11-II-2002	Detal	Contado	11:06	11:36	4	0:30
11-II-2002	Detal	Contado	11:06	11:36	1	0:29
11-II-2002	Detal	Contado	11:14	11:43	3	0:28

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

11-II-2002	Detal	Contado	11:16	11:44	1	0:27
11-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:20	12:19	2	0:58
11-II-2002	Detal	Contado	11:21	11:47	4	0:25
11-II-2002	Detal	Contado	11:26	11:34	2	0:08
11-II-2002	Detal	Contado	11:30	11:53	3	0:22
11-II-2002	Detal	Contado	11:30	11:38	1	0:08
11-II-2002	Detal	Contado	11:33	11:52	2	0:19
11-II-2002	Detal	Contado	11:37	11:41	4	0:04
11-II-2002	Detal	Contado	11:44	11:58	1	0:13
11-II-2002	Detal	Contado	11:45	11:50	2	0:05
11-II-2002	Detal	Contado	11:45	11:50	4	0:04
11-II-2002	Detal	Contado	11:47	12:13	3	0:26
11-II-2002	Detal	Contado	11:53	11:54	1	0:01
11-II-2002	Detal	Contado	11:58	11:59	4	0:01
11-II-2002	Organiz.	Crédito	11:59	12:58	1	0:59
11-II-2002	Detal	Contado	12:03	12:29	1	0:25
11-II-2002	Detal	Contado	12:08	12:12	4	0:03
11-II-2002	Detal	Cheque	12:10	13:04	2	0:53
11-II-2002	Detal	Contado	12:13	12:13	1	0:00
11-II-2002	Detal	Contado	12:18	12:33	3	0:15
11-II-2002	Detal	Contado	12:19	12:19	4	0:00
11-II-2002	Detal	Contado	12:19	12:44	3	0:24
11-II-2002	Detal	Cheque	12:20	13:05	4	0:44
11-II-2002	Detal	Contado	12:37	13:02	3	0:24
11-II-2002	Detal	Contado	12:38	12:49	4	0:11
11-II-2002	Detal	Cheque	12:41	13:40	4	0:59
11-II-2002	Detal	Contado	12:43	13:12	4	0:29
11-II-2002	Detal	Contado	12:46	12:58	2	0:11
11-II-2002	Detal	Contado	12:46	13:00	1	0:13
11-II-2002	Organiz.	Crédito	12:49	13:36	3	0:46
11-II-2002	Detal	Contado	12:52	13:05	2	0:13
11-II-2002	Detal	Contado	12:55	13:15	2	0:20
11-II-2002	Detal	Contado	13:03	13:13	1	0:10
11-II-2002	Detal	Contado	13:05	13:31	2	0:25
11-II-2002	Detal	Contado	13:12	13:36	1	0:24
11-II-2002	Detal	Contado	13:22	13:23	1	0:00
11-II-2002	Detal	Contado	13:27	13:57	2	0:30
11-II-2002	Detal	Contado	13:31	13:37	2	0:05
11-II-2002	Detal	Contado	13:34	13:39	2	0:04
11-II-2002	Detal	Contado	13:35	14:07	2	0:31
11-II-2002	Detal	Contado	13:43	13:53	1	0:09
11-II-2002	Detal	Contado	13:49	14:14	1	0:24
11-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:51	14:31	3	0:39
11-II-2002	Detal	Contado	13:58	14:18	3	0:19
11-II-2002	Detal	Contado	14:04	14:21	2	0:16
11-II-2002	Detal	Contado	14:06	14:15	4	0:08
11-II-2002	Detal	Contado	14:16	14:21	1	0:05
11-II-2002	Detal	Contado	14:21	14:46	3	0:24
11-II-2002	Detal	Contado	14:24	14:26	2	0:02

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

11-II-2002	Detal	Contado	14:24	14:46	1	0:22
11-II-2002	Detal	Contado	14:28	15:00	3	0:31
11-II-2002	Detal	Contado	14:30	14:41	1	0:11
11-II-2002	Detal	Contado	14:30	14:34	4	0:03
11-II-2002	Detal	Contado	14:39	14:42	3	0:02
11-II-2002	Detal	Contado	14:40	14:54	4	0:14
11-II-2002	Detal	Contado	14:44	14:47	1	0:02
11-II-2002	Organiz.	Crédito	14:46	15:31	1	0:44
11-II-2002	Detal	Cheque	14:47	15:38	2	0:50
11-II-2002	Detal	Contado	14:49	15:06	3	0:17
11-II-2002	Detal	Cheque	14:49	15:40	4	0:51
11-II-2002	Detal	Contado	14:50	14:55	2	0:05
11-II-2002	Detal	Contado	14:50	15:09	4	0:18
11-II-2002	Detal	Contado	14:54	15:14	3	0:20
11-II-2002	Detal	Contado	14:54	15:02	1	0:08
11-II-2002	Detal	Contado	15:05	15:30	2	0:25
11-II-2002	Detal	Contado	15:08	15:16	3	0:08
11-II-2002	Detal	Contado	15:18	15:28	4	0:10
11-II-2002	Detal	Cheque	15:18	15:54	1	0:35
11-II-2002	Organiz.	Crédito	15:22	16:04	4	0:42
11-II-2002	Detal	Contado	15:29	15:39	3	0:10
11-II-2002	Detal	Contado	15:31	16:00	4	0:28
11-II-2002	Detal	Contado	15:40	15:48	1	0:08
11-II-2002	Detal	Contado	15:41	16:12	2	0:30
11-II-2002	Detal	Contado	15:46	15:55	2	0:09
11-II-2002	Detal	Contado	15:47	15:52	1	0:04
11-II-2002	Detal	Contado	15:47	16:06	2	0:18
11-II-2002	Detal	Contado	15:49	16:12	1	0:23
11-II-2002	Detal	Contado	15:49	16:09	1	0:19
11-II-2002	Detal	Contado	16:00	16:04	2	0:03
11-II-2002	Detal	Contado	16:05	16:14	2	0:08
11-II-2002	Detal	Contado	16:07	16:09	2	0:01
11-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:11	17:10	4	0:59
11-II-2002	Detal	Contado	16:12	16:39	2	0:26
11-II-2002	Detal	Contado	16:15	16:27	1	0:12
11-II-2002	Detal	Contado	16:16	16:38	1	0:21
11-II-2002	Detal	Contado	16:20	16:35	3	0:14
11-II-2002	Detal	Contado	16:35	17:04	2	0:29
11-II-2002	Detal	Contado	16:41	16:43	4	0:02
11-II-2002	Detal	Contado	16:46	17:06	1	0:20
11-II-2002	Detal	Contado	16:53	17:00	3	0:07
11-II-2002	Detal	Contado	16:56	17:04	2	0:08
11-II-2002	Detal	Contado	16:58	17:19	1	0:21
11-II-2002	Detal	Contado	17:01	17:23	3	0:22
11-II-2002	Detal	Contado	17:09	17:36	1	0:27
11-II-2002	Detal	Contado	17:11	17:20	4	0:08
11-II-2002	Organiz.	Crédito	17:18	17:48	3	0:30
11-II-2002	Detal	Contado	17:26	17:41	3	0:14
11-II-2002	Detal	Contado	17:36	18:00	4	0:23

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

11-II-2002	Detal	Cheque	17:37	18:11	1	0:34
11-II-2002	Detal	Contado	17:38	18:05	2	0:26
11-II-2002	Detal	Contado	17:44	17:59	3	0:15
11-II-2002	Detal	Cheque	17:49	18:45	4	0:56
11-II-2002	Detal	Contado	17:54	17:55	2	0:01
11-II-2002	Detal	Contado	18:03	18:18	4	0:15
11-II-2002	Detal	Contado	18:04	18:08	3	0:04
11-II-2002	Detal	Contado	18:06	18:18	1	0:11
11-II-2002	Detal	Cheque	18:07	18:51	2	0:44
11-II-2002	Detal	Contado	18:12	18:43	3	0:30
11-II-2002	Detal	Contado	18:17	18:23	4	0:05
11-II-2002	Organiz.	Crédito	18:18	18:50	4	0:31
11-II-2002	Detal	Contado	18:20	18:51	1	0:30
11-II-2002	Detal	Contado	18:21	18:35	3	0:14
11-II-2002	Detal	Contado	18:25	18:48	4	0:23
11-II-2002	Detal	Contado	18:32	18:42	1	0:09
11-II-2002	Detal	Contado	18:32	18:34	1	0:01
11-II-2002	Detal	Contado	18:41	18:43	3	0:01
11-II-2002	Detal	Contado	18:46	18:59	2	0:12
11-II-2002	Detal	Contado	18:51	19:01	4	0:09
11-II-2002	Detal	Contado	18:58	19:13	1	0:14

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
12-II-2002	Detal	Contado	7:30	7:48	1	0:18
12-II-2002	Detal	Contado	7:33	7:36	2	0:03
12-II-2002	Detal	Contado	7:41	8:09	2	0:27
12-II-2002	Detal	Contado	7:44	7:50	1	0:06
12-II-2002	Detal	Contado	7:46	7:57	3	0:10
12-II-2002	Detal	Contado	7:47	7:57	4	0:09
12-II-2002	Detal	Contado	7:59	8:16	2	0:17
12-II-2002	Detal	Contado	8:06	8:07	1	0:00
12-II-2002	Detal	Contado	8:07	8:11	2	0:03
12-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:10	8:45	1	0:35
12-II-2002	Detal	Contado	8:12	8:17	3	0:04
12-II-2002	Detal	Contado	8:13	8:36	4	0:23
12-II-2002	Detal	Contado	8:17	8:26	3	0:08
12-II-2002	Detal	Contado	8:23	8:30	1	0:07
12-II-2002	Detal	Contado	8:25	8:35	4	0:09
12-II-2002	Detal	Contado	8:27	8:28	3	0:00
12-II-2002	Detal	Contado	8:28	8:41	1	0:12
12-II-2002	Detal	Contado	8:29	8:38	4	0:08
12-II-2002	Detal	Contado	8:30	8:42	3	0:12
12-II-2002	Detal	Contado	8:30	9:00	5	0:29
12-II-2002	Detal	Contado	8:42	8:45	5	0:03
12-II-2002	Organiz.	Crédito	8:42	9:36	3	0:53
12-II-2002	Detal	Contado	8:47	9:01	5	0:13
12-II-2002	Detal	Contado	8:59	9:27	1	0:27
12-II-2002	Detal	Cheque	9:00	9:38	3	0:38
12-II-2002	Detal	Contado	9:05	9:09	4	0:04
12-II-2002	Detal	Contado	9:06	9:14	5	0:07
12-II-2002	Detal	Cheque	9:20	10:01	4	0:40
12-II-2002	Detal	Contado	9:22	9:43	3	0:21
12-II-2002	Detal	Contado	9:41	9:46	2	0:05
12-II-2002	Detal	Contado	9:42	9:45	5	0:03
12-II-2002	Detal	Contado	9:42	9:45	1	0:02
12-II-2002	Detal	Contado	9:43	10:07	1	0:23
12-II-2002	Detal	Cheque	9:48	10:45	2	0:56
12-II-2002	Detal	Contado	9:54	10:19	2	0:25
12-II-2002	Organiz.	Crédito	9:56	10:23	2	0:27
12-II-2002	Detal	Contado	10:00	10:08	1	0:07
12-II-2002	Detal	Contado	10:04	10:15	3	0:11
12-II-2002	Detal	Contado	10:22	10:43	4	0:20
12-II-2002	Detal	Contado	10:41	10:41	2	0:00
12-II-2002	Detal	Contado	10:44	11:10	1	0:25
12-II-2002	Detal	Contado	10:52	11:17	2	0:25
12-II-2002	Detal	Contado	10:57	11:26	3	0:28
12-II-2002	Detal	Contado	11:10	11:32	4	0:21
12-II-2002	Detal	Contado	11:11	11:32	1	0:21
12-II-2002	Detal	Contado	11:14	11:14	3	0:00

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

12-II-2002	Detal	Contado	11:16	11:33	1	0:16
12-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:20	12:19	2	0:59
12-II-2002	Detal	Contado	11:22	11:47	4	0:24
12-II-2002	Detal	Contado	11:26	11:55	2	0:29
12-II-2002	Detal	Contado	11:30	11:32	3	0:01
12-II-2002	Detal	Contado	11:34	11:39	1	0:05
12-II-2002	Detal	Contado	11:38	11:49	2	0:10
12-II-2002	Detal	Contado	11:39	11:47	4	0:07
12-II-2002	Detal	Contado	11:40	11:54	1	0:14
12-II-2002	Detal	Contado	11:41	11:47	2	0:05
12-II-2002	Detal	Contado	11:43	12:15	4	0:31
12-II-2002	Detal	Contado	11:44	11:53	3	0:09
12-II-2002	Detal	Contado	11:50	11:54	1	0:04
12-II-2002	Detal	Contado	11:59	12:21	4	0:22
12-II-2002	Detal	Contado	12:00	12:16	1	0:16
12-II-2002	Organiz.	Crédito	12:05	13:05	1	0:59
12-II-2002	Detal	Contado	12:06	12:29	4	0:22
12-II-2002	Detal	Cheque	12:06	13:07	2	1:00
12-II-2002	Detal	Contado	12:10	12:30	1	0:20
12-II-2002	Detal	Contado	12:18	12:22	3	0:03
12-II-2002	Detal	Contado	12:21	12:50	4	0:29
12-II-2002	Detal	Contado	12:24	12:32	3	0:08
12-II-2002	Detal	Cheque	12:24	13:10	4	0:46
12-II-2002	Detal	Contado	12:36	12:54	3	0:18
12-II-2002	Detal	Contado	12:39	12:56	4	0:16
12-II-2002	Detal	Cheque	12:43	13:11	4	0:28
12-II-2002	Detal	Contado	12:44	12:55	4	0:10
12-II-2002	Detal	Contado	12:45	12:46	2	0:00
12-II-2002	Detal	Contado	12:46	13:03	1	0:16
12-II-2002	Organiz.	Crédito	12:48	13:35	3	0:46
12-II-2002	Detal	Contado	12:53	13:02	2	0:09
12-II-2002	Detal	Contado	12:57	13:02	2	0:04
12-II-2002	Detal	Contado	13:01	13:09	1	0:08
12-II-2002	Detal	Contado	13:04	13:32	2	0:27
12-II-2002	Detal	Contado	13:13	13:27	1	0:14
12-II-2002	Detal	Contado	13:25	13:32	1	0:06
12-II-2002	Detal	Contado	13:28	13:56	2	0:28
12-II-2002	Detal	Contado	13:33	13:52	2	0:18
12-II-2002	Detal	Contado	13:34	13:48	2	0:13
12-II-2002	Detal	Contado	13:34	13:40	2	0:06
12-II-2002	Detal	Contado	13:39	13:42	1	0:02
12-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:48	14:30	3	0:41
12-II-2002	Detal	Contado	13:49	14:13	1	0:24
12-II-2002	Detal	Contado	13:57	14:21	3	0:24
12-II-2002	Detal	Contado	14:05	14:13	2	0:08
12-II-2002	Detal	Contado	14:07	14:18	4	0:11
12-II-2002	Detal	Contado	14:15	14:29	1	0:14
12-II-2002	Detal	Contado	14:20	14:40	3	0:19
12-II-2002	Detal	Contado	14:22	14:37	2	0:15

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

12-II-2002	Detal	Contado	14:23	14:45	1	0:22
12-II-2002	Detal	Contado	14:26	14:54	3	0:28
12-II-2002	Detal	Contado	14:26	14:29	1	0:02
12-II-2002	Detal	Contado	14:30	14:32	4	0:02
12-II-2002	Detal	Contado	14:38	15:07	3	0:29
12-II-2002	Organiz.	Crédito	14:40	15:35	1	0:54
12-II-2002	Detal	Contado	14:41	15:12	4	0:31
12-II-2002	Detal	Contado	14:42	15:05	1	0:23
12-II-2002	Detal	Contado	14:46	15:10	2	0:24
12-II-2002	Detal	Contado	14:46	15:14	3	0:27
12-II-2002	Detal	Contado	14:47	15:15	4	0:27
12-II-2002	Detal	Cheque	14:48	15:48	2	0:59
12-II-2002	Detal	Cheque	14:51	15:38	4	0:46
12-II-2002	Detal	Contado	14:56	15:21	3	0:25
12-II-2002	Detal	Contado	14:58	15:01	1	0:03
12-II-2002	Detal	Contado	15:05	15:28	2	0:23
12-II-2002	Detal	Contado	15:07	15:39	3	0:32
12-II-2002	Detal	Cheque	15:15	15:56	4	0:40
12-II-2002	Detal	Contado	15:16	15:41	1	0:25
12-II-2002	Organiz.	Crédito	15:20	16:18	4	0:57
12-II-2002	Detal	Contado	15:31	15:46	3	0:15
12-II-2002	Detal	Contado	15:34	15:35	4	0:00
12-II-2002	Detal	Contado	15:36	15:40	1	0:03
12-II-2002	Detal	Contado	15:40	15:50	2	0:09
12-II-2002	Detal	Contado	15:43	15:56	2	0:12
12-II-2002	Detal	Contado	15:46	16:00	1	0:13
12-II-2002	Detal	Contado	15:48	15:57	2	0:09
12-II-2002	Detal	Contado	15:51	15:53	1	0:01
12-II-2002	Detal	Contado	15:54	16:12	1	0:18
12-II-2002	Detal	Contado	16:02	16:23	2	0:21
12-II-2002	Detal	Contado	16:08	16:20	2	0:12
12-II-2002	Detal	Contado	16:10	16:35	2	0:24
12-II-2002	Detal	Contado	16:10	16:30	2	0:19
12-II-2002	Detal	Contado	16:13	16:19	1	0:06
12-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:13	16:45	4	0:32
12-II-2002	Detal	Contado	16:20	16:42	1	0:21
12-II-2002	Detal	Contado	16:21	16:41	3	0:20
12-II-2002	Detal	Contado	16:36	17:05	2	0:29
12-II-2002	Detal	Contado	16:37	16:59	4	0:21
12-II-2002	Detal	Contado	16:47	17:08	1	0:21
12-II-2002	Detal	Contado	16:51	17:14	3	0:22
12-II-2002	Detal	Contado	16:55	16:57	2	0:02
12-II-2002	Detal	Contado	16:59	16:59	1	0:00
12-II-2002	Detal	Contado	17:05	17:25	3	0:20
12-II-2002	Detal	Contado	17:07	17:34	1	0:26
12-II-2002	Detal	Contado	17:13	17:34	4	0:21
12-II-2002	Organiz.	Crédito	17:17	18:10	3	0:53
12-II-2002	Detal	Contado	17:24	17:49	3	0:25
12-II-2002	Detal	Cheque	17:33	18:16	4	0:43

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

12-II-2002	Detal	Contado	17:39	17:45	1	0:06
12-II-2002	Detal	Contado	17:40	18:05	2	0:24
12-II-2002	Detal	Contado	17:41	17:48	3	0:06
12-II-2002	Detal	Cheque	17:46	18:33	4	0:47
12-II-2002	Detal	Contado	17:55	18:20	2	0:24
12-II-2002	Detal	Contado	18:02	18:11	4	0:08
12-II-2002	Detal	Contado	18:05	18:31	3	0:25
12-II-2002	Detal	Contado	18:06	18:14	1	0:07
12-II-2002	Detal	Cheque	18:09	18:56	2	0:46
12-II-2002	Detal	Contado	18:12	18:40	3	0:28
12-II-2002	Organiz.	Crédito	18:20	18:57	4	0:37
12-II-2002	Detal	Contado	18:20	18:41	4	0:21
12-II-2002	Detal	Contado	18:22	18:39	1	0:17
12-II-2002	Detal	Contado	18:22	18:25	3	0:02
12-II-2002	Detal	Contado	18:28	18:59	4	0:30
12-II-2002	Detal	Contado	18:30	18:51	1	0:20
12-II-2002	Detal	Contado	18:30	19:02	1	0:31
12-II-2002	Detal	Contado	18:39	18:45	3	0:05
12-II-2002	Detal	Contado	18:44	19:10	2	0:25
12-II-2002	Detal	Contado	18:51	19:09	4	0:18
12-II-2002	Detal	Contado	19:03	19:33	1	0:30

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
13-II-2002	Detal	Contado	7:31	7:54	1	0:22
13-II-2002	Detal	Contado	7:34	7:50	2	0:16
13-II-2002	Detal	Contado	7:40	7:40	2	0:00
13-II-2002	Detal	Contado	7:43	7:45	1	0:02
13-II-2002	Detal	Contado	7:51	8:02	3	0:11
13-II-2002	Detal	Contado	7:59	8:00	4	0:00
13-II-2002	Detal	Contado	8:05	8:21	2	0:16
13-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:07	9:01	2	0:53
13-II-2002	Detal	Contado	8:13	8:35	1	0:22
13-II-2002	Detal	Contado	8:17	8:34	2	0:16
13-II-2002	Detal	Contado	8:20	8:49	3	0:28
13-II-2002	Detal	Contado	8:22	8:47	4	0:24
13-II-2002	Detal	Contado	8:25	8:42	3	0:17
13-II-2002	Detal	Contado	8:28	8:45	1	0:17
13-II-2002	Detal	Contado	8:30	8:55	4	0:25
13-II-2002	Detal	Contado	8:31	8:38	3	0:06
13-II-2002	Detal	Contado	8:36	8:45	1	0:09
13-II-2002	Detal	Contado	8:41	8:43	4	0:01
13-II-2002	Organiz.	Crédito	8:49	9:18	4	0:28
13-II-2002	Detal	Contado	8:50	8:59	3	0:08
13-II-2002	Detal	Cheque	8:57	9:58	5	1:00
13-II-2002	Detal	Contado	9:00	9:12	5	0:11
13-II-2002	Detal	Contado	9:03	9:35	5	0:31
13-II-2002	Detal	Contado	9:11	9:13	1	0:02
13-II-2002	Detal	Cheque	9:19	9:58	3	0:39
13-II-2002	Detal	Contado	9:24	9:48	4	0:23
13-II-2002	Detal	Contado	9:42	10:04	5	0:22
13-II-2002	Detal	Contado	9:43	10:12	4	0:29
13-II-2002	Detal	Contado	9:45	9:53	3	0:07
13-II-2002	Detal	Cheque	9:45	10:32	2	0:46
13-II-2002	Organiz.	Crédito	9:51	10:36	1	0:45
13-II-2002	Detal	Contado	9:55	10:18	5	0:22
13-II-2002	Detal	Contado	9:59	10:07	1	0:07
13-II-2002	Detal	Contado	10:03	10:17	1	0:13
13-II-2002	Detal	Contado	10:20	10:32	2	0:11
13-II-2002	Detal	Contado	10:42	11:06	2	0:24
13-II-2002	Detal	Contado	10:48	11:10	1	0:22
13-II-2002	Detal	Contado	10:49	11:01	3	0:12
13-II-2002	Detal	Contado	10:55	11:20	4	0:25
13-II-2002	Detal	Contado	11:05	11:22	2	0:16
13-II-2002	Detal	Contado	11:10	11:28	1	0:18
13-II-2002	Detal	Contado	11:18	11:31	2	0:12
13-II-2002	Detal	Contado	11:19	11:44	3	0:25
13-II-2002	Detal	Contado	11:23	11:29	4	0:06
13-II-2002	Detal	Contado	11:24	11:51	1	0:26
13-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:24	12:21	1	0:56

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

13-II-2002	Detal	Contado	11:29	11:40	3	0:10
13-II-2002	Detal	Contado	11:34	11:56	1	0:21
13-II-2002	Detal	Contado	11:35	11:52	4	0:16
13-II-2002	Detal	Contado	11:43	11:47	2	0:03
13-II-2002	Detal	Contado	11:45	12:14	3	0:29
13-II-2002	Detal	Contado	11:45	11:56	1	0:10
13-II-2002	Detal	Contado	11:48	12:07	2	0:18
13-II-2002	Detal	Contado	11:49	12:16	4	0:26
13-II-2002	Detal	Contado	11:57	12:09	1	0:12
13-II-2002	Detal	Contado	11:58	12:05	2	0:06
13-II-2002	Organiz.	Crédito	12:00	12:31	1	0:31
13-II-2002	Detal	Contado	12:08	12:27	4	0:19
13-II-2002	Detal	Cheque	12:11	12:42	3	0:31
13-II-2002	Detal	Contado	12:13	12:32	1	0:19
13-II-2002	Detal	Contado	12:14	12:29	4	0:15
13-II-2002	Detal	Contado	12:22	12:46	1	0:23
13-II-2002	Detal	Contado	12:23	12:49	4	0:25
13-II-2002	Detal	Cheque	12:24	13:08	2	0:43
13-II-2002	Detal	Contado	12:37	12:51	1	0:13
13-II-2002	Detal	Contado	12:40	13:02	3	0:22
13-II-2002	Detal	Contado	12:44	13:05	4	0:20
13-II-2002	Detal	Cheque	12:44	13:19	3	0:34
13-II-2002	Detal	Contado	12:44	12:58	4	0:14
13-II-2002	Organiz.	Crédito	12:46	13:21	3	0:34
13-II-2002	Detal	Contado	12:52	12:53	3	0:01
13-II-2002	Detal	Contado	12:54	13:15	4	0:21
13-II-2002	Detal	Contado	13:02	13:31	4	0:28
13-II-2002	Detal	Contado	13:06	13:35	4	0:29
13-II-2002	Detal	Contado	13:10	13:14	2	0:04
13-II-2002	Detal	Contado	13:23	13:45	1	0:22
13-II-2002	Detal	Contado	13:34	13:48	2	0:14
13-II-2002	Detal	Contado	13:35	13:59	2	0:23
13-II-2002	Detal	Contado	13:38	13:57	1	0:18
13-II-2002	Detal	Contado	13:39	13:49	2	0:10
13-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:49	14:37	3	0:47
13-II-2002	Detal	Contado	13:51	14:10	1	0:18
13-II-2002	Detal	Contado	13:52	14:02	1	0:09
13-II-2002	Detal	Contado	14:05	14:24	2	0:18
13-II-2002	Detal	Contado	14:05	14:14	2	0:09
13-II-2002	Detal	Contado	14:18	14:41	2	0:23
13-II-2002	Detal	Contado	14:18	14:46	2	0:27
13-II-2002	Detal	Contado	14:24	14:37	1	0:13
13-II-2002	Detal	Contado	14:24	14:53	1	0:28
13-II-2002	Detal	Contado	14:28	14:56	3	0:28
13-II-2002	Detal	Contado	14:29	14:42	2	0:13
13-II-2002	Detal	Contado	14:32	15:00	4	0:28
13-II-2002	Detal	Contado	14:36	14:54	1	0:18
13-II-2002	Detal	Contado	14:41	15:06	3	0:24
13-II-2002	Detal	Contado	14:42	15:12	2	0:29

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

13-II-2002	Organiz.	Crédito	14:45	15:18	2	0:32
13-II-2002	Detal	Contado	14:46	14:47	1	0:01
13-II-2002	Detal	Cheque	14:47	15:32	3	0:45
13-II-2002	Detal	Contado	14:50	14:54	1	0:03
13-II-2002	Detal	Contado	14:51	14:55	4	0:04
13-II-2002	Detal	Contado	14:53	15:15	3	0:22
13-II-2002	Detal	Cheque	14:54	15:32	4	0:37
13-II-2002	Detal	Contado	14:55	15:18	1	0:23
13-II-2002	Detal	Contado	15:02	15:06	2	0:04
13-II-2002	Detal	Contado	15:09	15:30	3	0:21
13-II-2002	Detal	Cheque	15:13	16:12	4	0:58
13-II-2002	Detal	Contado	15:18	15:39	2	0:21
13-II-2002	Organiz.	Crédito	15:19	16:00	4	0:40
13-II-2002	Detal	Contado	15:30	15:35	4	0:04
13-II-2002	Detal	Contado	15:33	15:56	3	0:23
13-II-2002	Detal	Contado	15:38	15:39	1	0:01
13-II-2002	Detal	Contado	15:39	16:03	2	0:23
13-II-2002	Detal	Contado	15:44	15:49	3	0:04
13-II-2002	Detal	Contado	15:46	16:17	4	0:30
13-II-2002	Detal	Contado	15:50	16:17	1	0:26
13-II-2002	Detal	Contado	15:51	16:21	3	0:29
13-II-2002	Detal	Contado	15:53	16:18	4	0:25
13-II-2002	Detal	Contado	15:57	16:06	1	0:09
13-II-2002	Detal	Contado	16:07	16:21	2	0:14
13-II-2002	Detal	Contado	16:11	16:43	2	0:31
13-II-2002	Detal	Contado	16:12	16:13	1	0:01
13-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:12	16:45	1	0:33
13-II-2002	Detal	Contado	16:13	16:22	2	0:08
13-II-2002	Detal	Contado	16:15	16:31	1	0:15
13-II-2002	Detal	Contado	16:22	16:27	1	0:04
13-II-2002	Detal	Contado	16:38	16:53	2	0:15
13-II-2002	Detal	Contado	16:39	16:59	2	0:19
13-II-2002	Detal	Contado	16:49	16:52	2	0:02
13-II-2002	Detal	Contado	16:50	17:18	2	0:28
13-II-2002	Detal	Contado	16:57	17:00	1	0:03
13-II-2002	Detal	Contado	17:00	17:22	1	0:22
13-II-2002	Detal	Contado	17:05	17:08	3	0:03
13-II-2002	Detal	Contado	17:06	17:26	2	0:20
13-II-2002	Detal	Contado	17:09	17:17	4	0:08
13-II-2002	Organiz.	Crédito	17:20	17:52	1	0:32
13-II-2002	Detal	Contado	17:23	17:37	1	0:13
13-II-2002	Detal	Cheque	17:36	18:18	3	0:42
13-II-2002	Detal	Contado	17:38	17:43	2	0:05
13-II-2002	Detal	Contado	17:41	17:42	1	0:00
13-II-2002	Detal	Contado	17:44	17:54	3	0:09
13-II-2002	Detal	Cheque	17:47	18:26	1	0:39
13-II-2002	Detal	Contado	17:55	18:27	4	0:31
13-II-2002	Detal	Contado	18:00	18:04	3	0:04
13-II-2002	Detal	Contado	18:01	18:28	4	0:27

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

13-II-2002	Detal	Contado	18:05	18:29	1	0:23
13-II-2002	Detal	Cheque	18:06	18:45	2	0:39
13-II-2002	Detal	Contado	18:11	18:36	3	0:24
13-II-2002	Detal	Contado	18:16	18:37	4	0:21
13-II-2002	Organiz.	Crédito	18:16	19:11	3	0:55
13-II-2002	Detal	Contado	18:17	18:24	2	0:07
13-II-2002	Detal	Contado	18:18	18:29	4	0:11
13-II-2002	Detal	Contado	18:29	18:50	3	0:21
13-II-2002	Detal	Contado	18:30	18:41	1	0:10
13-II-2002	Detal	Contado	18:33	18:33	2	0:00
13-II-2002	Detal	Contado	18:38	19:07	3	0:28
13-II-2002	Detal	Contado	18:48	19:16	4	0:27
13-II-2002	Detal	Contado	18:53	18:54	1	0:00
13-II-2002	Detal	Contado	19:01	19:14	3	0:12

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
14-II-2002	Detal	Contado	7:27	7:58	1	0:30
14-II-2002	Detal	Contado	7:30	7:55	2	0:25
14-II-2002	Detal	Contado	7:42	7:43	2	0:01
14-II-2002	Detal	Contado	7:42	7:56	1	0:14
14-II-2002	Detal	Contado	7:43	7:54	3	0:11
14-II-2002	Detal	Contado	7:48	8:01	4	0:12
14-II-2002	Detal	Contado	8:03	8:19	2	0:16
14-II-2002	Detal	Contado	8:05	8:20	1	0:14
14-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:06	8:52	1	0:46
14-II-2002	Detal	Contado	8:10	8:17	2	0:07
14-II-2002	Detal	Contado	8:11	8:24	3	0:13
14-II-2002	Detal	Contado	8:14	8:16	4	0:01
14-II-2002	Detal	Contado	8:19	8:34	3	0:14
14-II-2002	Detal	Contado	8:22	8:33	1	0:11
14-II-2002	Detal	Contado	8:23	8:31	4	0:08
14-II-2002	Detal	Contado	8:24	8:30	3	0:05
14-II-2002	Detal	Contado	8:25	8:37	1	0:11
14-II-2002	Detal	Contado	8:31	8:35	4	0:03
14-II-2002	Detal	Contado	8:32	9:02	3	0:29
14-II-2002	Detal	Contado	8:34	8:39	5	0:05
14-II-2002	Detal	Contado	8:39	8:42	5	0:02
14-II-2002	Organiz.	Crédito	8:45	9:27	3	0:42
14-II-2002	Detal	Contado	8:46	9:15	5	0:28
14-II-2002	Detal	Cheque	9:00	9:44	1	0:43
14-II-2002	Detal	Contado	9:03	9:31	3	0:27
14-II-2002	Detal	Contado	9:04	9:05	4	0:01
14-II-2002	Detal	Contado	9:07	9:28	5	0:20
14-II-2002	Detal	Cheque	9:18	9:46	4	0:27
14-II-2002	Detal	Contado	9:22	9:34	3	0:12
14-II-2002	Detal	Contado	9:42	10:11	2	0:28
14-II-2002	Detal	Contado	9:44	9:51	5	0:06
14-II-2002	Detal	Contado	9:45	9:57	1	0:12
14-II-2002	Detal	Contado	9:46	9:53	1	0:07
14-II-2002	Detal	Cheque	9:47	10:23	2	0:36
14-II-2002	Detal	Contado	9:54	10:19	2	0:25
14-II-2002	Organiz.	Crédito	9:55	10:55	2	0:59
14-II-2002	Detal	Contado	9:58	10:20	1	0:21
14-II-2002	Detal	Contado	10:04	10:35	3	0:31
14-II-2002	Detal	Contado	10:20	10:21	4	0:00
14-II-2002	Detal	Contado	10:44	11:00	2	0:15
14-II-2002	Detal	Contado	10:47	10:55	1	0:07
14-II-2002	Detal	Contado	10:49	11:13	2	0:23
14-II-2002	Detal	Contado	10:55	11:25	3	0:29
14-II-2002	Detal	Contado	11:07	11:34	4	0:26
14-II-2002	Detal	Contado	11:12	11:31	1	0:18
14-II-2002	Detal	Contado	11:14	11:29	3	0:15

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

14-II-2002	Detal	Contado	11:17	11:45	1	0:27
14-II-2002	Detal	Contado	11:20	11:36	4	0:15
14-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:22	11:53	2	0:30
14-II-2002	Detal	Contado	11:24	11:25	2	0:00
14-II-2002	Detal	Contado	11:29	11:58	3	0:29
14-II-2002	Detal	Contado	11:30	11:34	1	0:04
14-II-2002	Detal	Contado	11:39	11:46	2	0:06
14-II-2002	Detal	Contado	11:41	11:48	4	0:07
14-II-2002	Detal	Contado	11:41	11:46	1	0:05
14-II-2002	Detal	Contado	11:44	11:50	2	0:05
14-II-2002	Detal	Contado	11:45	11:58	4	0:12
14-II-2002	Detal	Contado	11:49	12:03	3	0:14
14-II-2002	Detal	Contado	11:53	12:09	1	0:16
14-II-2002	Detal	Contado	11:57	12:14	4	0:16
14-II-2002	Organiz.	Crédito	11:59	12:56	1	0:56
14-II-2002	Detal	Contado	12:01	12:10	1	0:09
14-II-2002	Detal	Cheque	12:05	12:36	4	0:31
14-II-2002	Detal	Contado	12:08	12:37	2	0:28
14-II-2002	Detal	Contado	12:13	12:41	1	0:28
14-II-2002	Detal	Contado	12:13	12:44	3	0:30
14-II-2002	Detal	Contado	12:20	12:22	4	0:01
14-II-2002	Detal	Cheque	12:22	13:03	3	0:40
14-II-2002	Detal	Contado	12:23	12:37	4	0:14
14-II-2002	Detal	Contado	12:37	12:55	3	0:18
14-II-2002	Detal	Contado	12:37	12:45	4	0:07
14-II-2002	Detal	Contado	12:39	13:01	4	0:21
14-II-2002	Detal	Cheque	12:40	13:10	4	0:30
14-II-2002	Detal	Contado	12:44	13:15	2	0:31
14-II-2002	Organiz.	Crédito	12:45	13:32	3	0:47
14-II-2002	Detal	Contado	12:48	12:55	1	0:06
14-II-2002	Detal	Contado	12:50	13:14	2	0:23
14-II-2002	Detal	Contado	12:53	13:10	2	0:17
14-II-2002	Detal	Contado	13:05	13:17	1	0:12
14-II-2002	Detal	Contado	13:06	13:31	2	0:24
14-II-2002	Detal	Contado	13:09	13:27	1	0:17
14-II-2002	Detal	Contado	13:24	13:50	1	0:25
14-II-2002	Detal	Contado	13:29	13:34	2	0:05
14-II-2002	Detal	Contado	13:31	13:38	2	0:07
14-II-2002	Detal	Contado	13:33	13:41	2	0:08
14-II-2002	Detal	Contado	13:33	13:58	2	0:24
14-II-2002	Detal	Contado	13:37	14:04	1	0:26
14-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:47	14:40	3	0:53
14-II-2002	Detal	Contado	13:48	14:17	1	0:28
14-II-2002	Detal	Contado	13:56	13:57	3	0:01
14-II-2002	Detal	Contado	14:06	14:11	2	0:04
14-II-2002	Detal	Contado	14:10	14:15	4	0:05
14-II-2002	Detal	Contado	14:17	14:37	1	0:20
14-II-2002	Detal	Contado	14:22	14:39	3	0:17
14-II-2002	Detal	Contado	14:22	14:39	2	0:16

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

14-II-2002	Detal	Contado	14:24	14:55	1	0:31
14-II-2002	Detal	Contado	14:27	14:40	3	0:13
14-II-2002	Detal	Contado	14:27	14:27	1	0:00
14-II-2002	Detal	Contado	14:34	14:44	4	0:09
14-II-2002	Detal	Contado	14:36	14:51	3	0:15
14-II-2002	Organiz.	Crédito	14:40	15:35	1	0:54
14-II-2002	Detal	Contado	14:41	14:59	4	0:17
14-II-2002	Detal	Contado	14:46	15:12	1	0:26
14-II-2002	Detal	Contado	14:48	14:57	2	0:09
14-II-2002	Detal	Contado	14:50	15:04	3	0:13
14-II-2002	Detal	Cheque	14:50	15:22	4	0:31
14-II-2002	Detal	Contado	14:51	15:05	2	0:14
14-II-2002	Detal	Cheque	14:52	15:29	4	0:37
14-II-2002	Detal	Contado	14:52	14:52	3	0:00
14-II-2002	Detal	Contado	14:52	15:24	1	0:31
14-II-2002	Detal	Contado	15:01	15:30	2	0:28
14-II-2002	Detal	Contado	15:10	15:38	3	0:27
14-II-2002	Detal	Contado	15:18	15:29	4	0:10
14-II-2002	Organiz.	Crédito	15:19	16:10	4	0:51
14-II-2002	Detal	Cheque	15:19	16:04	1	0:45
14-II-2002	Detal	Contado	15:25	15:28	3	0:02
14-II-2002	Detal	Contado	15:32	15:47	4	0:14
14-II-2002	Detal	Contado	15:34	15:55	1	0:20
14-II-2002	Detal	Contado	15:42	16:13	2	0:30
14-II-2002	Detal	Contado	15:44	16:13	2	0:29
14-II-2002	Detal	Contado	15:48	15:54	1	0:06
14-II-2002	Detal	Contado	15:49	16:09	2	0:20
14-II-2002	Detal	Contado	15:51	16:10	1	0:19
14-II-2002	Detal	Contado	15:53	16:09	1	0:15
14-II-2002	Detal	Contado	16:02	16:26	2	0:24
14-II-2002	Detal	Contado	16:05	16:19	2	0:14
14-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:09	16:39	4	0:29
14-II-2002	Detal	Contado	16:10	16:18	2	0:07
14-II-2002	Detal	Contado	16:12	16:27	2	0:15
14-II-2002	Detal	Contado	16:15	16:46	1	0:31
14-II-2002	Detal	Contado	16:17	16:25	1	0:08
14-II-2002	Detal	Contado	16:21	16:40	3	0:19
14-II-2002	Detal	Contado	16:34	16:45	2	0:11
14-II-2002	Detal	Contado	16:37	17:07	4	0:30
14-II-2002	Detal	Contado	16:45	17:11	1	0:26
14-II-2002	Detal	Contado	16:51	17:17	3	0:26
14-II-2002	Detal	Contado	16:57	17:00	2	0:03
14-II-2002	Detal	Contado	17:01	17:14	1	0:13
14-II-2002	Detal	Contado	17:05	17:11	3	0:06
14-II-2002	Detal	Contado	17:06	17:12	1	0:05
14-II-2002	Detal	Contado	17:10	17:20	4	0:10
14-II-2002	Organiz.	Crédito	17:17	18:08	3	0:50
14-II-2002	Detal	Contado	17:26	17:27	3	0:00
14-II-2002	Detal	Cheque	17:33	18:08	4	0:35

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

14-II-2002	Detal	Contado	17:38	18:08	1	0:29
14-II-2002	Detal	Contado	17:41	17:46	2	0:05
14-II-2002	Detal	Contado	17:43	18:09	3	0:26
14-II-2002	Detal	Cheque	17:48	18:24	4	0:35
14-II-2002	Detal	Contado	17:52	17:53	2	0:00
14-II-2002	Detal	Contado	18:03	18:08	4	0:04
14-II-2002	Detal	Contado	18:04	18:16	3	0:11
14-II-2002	Detal	Cheque	18:04	18:57	1	0:52
14-II-2002	Detal	Contado	18:05	18:09	2	0:03
14-II-2002	Detal	Contado	18:13	18:17	3	0:03
14-II-2002	Organiz.	Crédito	18:18	18:48	4	0:29
14-II-2002	Detal	Contado	18:18	18:38	4	0:19
14-II-2002	Detal	Contado	18:19	18:34	1	0:15
14-II-2002	Detal	Contado	18:23	18:44	3	0:21
14-II-2002	Detal	Contado	18:24	18:48	4	0:24
14-II-2002	Detal	Contado	18:27	18:46	1	0:19
14-II-2002	Detal	Contado	18:27	18:39	1	0:11
14-II-2002	Detal	Contado	18:41	18:53	3	0:11
14-II-2002	Detal	Contado	18:46	19:11	2	0:25
14-II-2002	Detal	Contado	18:52	19:11	4	0:18
14-II-2002	Detal	Contado	18:58	19:28	1	0:30

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

FECHA	T/CLIENTE	T/NEGOC.	ENTRADA	SALIDA	VEND	TARDANZA
15-II-2002	Detal	Contado	7:31	7:32	1	0:01
15-II-2002	Detal	Contado	7:33	7:51	2	0:17
15-II-2002	Detal	Contado	7:42	7:44	2	0:01
15-II-2002	Detal	Contado	7:45	8:01	1	0:16
15-II-2002	Detal	Contado	7:46	8:08	3	0:22
15-II-2002	Detal	Contado	7:48	8:11	4	0:22
15-II-2002	Detal	Contado	7:56	8:10	2	0:14
15-II-2002	Detal	Contado	8:04	8:22	1	0:18
15-II-2002	Detal	Contado	8:08	8:20	2	0:12
15-II-2002	Detal	Contado	8:08	8:33	3	0:24
15-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	8:11	8:48	1	0:37
15-II-2002	Detal	Contado	8:18	8:30	4	0:11
15-II-2002	Detal	Contado	8:18	8:33	3	0:14
15-II-2002	Detal	Contado	8:19	8:22	1	0:02
15-II-2002	Detal	Contado	8:20	8:52	4	0:31
15-II-2002	Detal	Contado	8:22	8:35	3	0:13
15-II-2002	Detal	Contado	8:27	8:50	1	0:23
15-II-2002	Detal	Contado	8:29	8:54	4	0:24
15-II-2002	Detal	Contado	8:31	8:36	3	0:04
15-II-2002	Detal	Contado	8:31	8:37	5	0:05
15-II-2002	Detal	Contado	8:40	8:50	5	0:09
15-II-2002	Organiz.	Crédito	8:45	9:30	3	0:44
15-II-2002	Detal	Contado	8:48	9:06	5	0:18
15-II-2002	Detal	Cheque	8:59	9:47	1	0:47
15-II-2002	Detal	Contado	9:01	9:04	3	0:03
15-II-2002	Detal	Contado	9:06	9:37	4	0:31
15-II-2002	Detal	Contado	9:07	9:08	5	0:00
15-II-2002	Detal	Cheque	9:21	9:54	4	0:32
15-II-2002	Detal	Contado	9:24	9:52	3	0:27
15-II-2002	Detal	Contado	9:40	9:45	2	0:05
15-II-2002	Detal	Contado	9:43	9:54	5	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	9:46	10:18	1	0:31
15-II-2002	Detal	Cheque	9:48	10:49	1	1:00
15-II-2002	Detal	Contado	9:48	9:59	2	0:10
15-II-2002	Organiz.	Crédito	9:51	10:35	2	0:44
15-II-2002	Detal	Contado	9:53	10:13	2	0:20
15-II-2002	Detal	Contado	10:00	10:00	1	0:00
15-II-2002	Detal	Contado	10:07	10:09	3	0:01
15-II-2002	Detal	Contado	10:20	10:41	4	0:21
15-II-2002	Detal	Contado	10:46	10:47	2	0:00
15-II-2002	Detal	Contado	10:47	10:56	1	0:09
15-II-2002	Detal	Contado	10:50	11:12	2	0:21
15-II-2002	Detal	Contado	10:53	11:04	3	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	11:07	11:10	4	0:03
15-II-2002	Detal	Contado	11:11	11:28	1	0:17
15-II-2002	Detal	Contado	11:13	11:13	3	0:00

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

15-II-2002	Detal	Contado	11:14	11:32	1	0:17
15-II-2002	Detal	Contado	11:19	11:28	4	0:08
15-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	11:20	12:12	2	0:51
15-II-2002	Detal	Contado	11:24	11:39	2	0:15
15-II-2002	Detal	Contado	11:30	11:47	3	0:17
15-II-2002	Detal	Contado	11:34	11:44	1	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	11:37	11:57	2	0:20
15-II-2002	Detal	Contado	11:39	11:53	4	0:14
15-II-2002	Detal	Contado	11:41	11:42	1	0:01
15-II-2002	Detal	Contado	11:42	11:55	2	0:12
15-II-2002	Detal	Contado	11:43	11:47	4	0:03
15-II-2002	Detal	Contado	11:46	11:46	3	0:00
15-II-2002	Detal	Contado	11:50	12:07	1	0:16
15-II-2002	Detal	Contado	11:58	12:25	4	0:27
15-II-2002	Organiz.	Crédito	11:59	12:41	1	0:41
15-II-2002	Detal	Contado	12:00	12:02	1	0:01
15-II-2002	Detal	Contado	12:06	12:25	4	0:19
15-II-2002	Detal	Cheque	12:10	13:02	2	0:51
15-II-2002	Detal	Contado	12:15	12:44	1	0:28
15-II-2002	Detal	Contado	12:16	12:31	3	0:14
15-II-2002	Detal	Contado	12:21	12:51	4	0:29
15-II-2002	Detal	Contado	12:21	12:52	3	0:30
15-II-2002	Detal	Cheque	12:23	13:24	4	1:01
15-II-2002	Detal	Contado	12:39	13:06	3	0:27
15-II-2002	Detal	Cheque	12:41	13:34	4	0:52
15-II-2002	Detal	Contado	12:42	12:45	4	0:03
15-II-2002	Detal	Contado	12:44	13:11	4	0:26
15-II-2002	Detal	Contado	12:46	13:17	2	0:31
15-II-2002	Detal	Contado	12:47	13:13	1	0:26
15-II-2002	Organiz.	Crédito	12:47	13:24	3	0:37
15-II-2002	Detal	Contado	12:50	13:09	2	0:19
15-II-2002	Detal	Contado	12:52	12:55	2	0:02
15-II-2002	Detal	Contado	13:04	13:21	1	0:16
15-II-2002	Detal	Contado	13:09	13:35	2	0:26
15-II-2002	Detal	Contado	13:13	13:18	1	0:05
15-II-2002	Detal	Contado	13:27	13:42	1	0:15
15-II-2002	Detal	Contado	13:29	13:48	2	0:19
15-II-2002	Detal	Contado	13:31	13:34	2	0:03
15-II-2002	Detal	Contado	13:31	13:52	2	0:21
15-II-2002	Detal	Contado	13:33	14:04	2	0:30
15-II-2002	Detal	Contado	13:37	13:46	1	0:08
15-II-2002	Detal	Contado	13:46	13:52	1	0:05
15-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	13:51	14:43	3	0:51
15-II-2002	Detal	Contado	13:58	14:21	3	0:23
15-II-2002	Detal	Contado	14:03	14:21	2	0:18
15-II-2002	Detal	Contado	14:04	14:17	4	0:12
15-II-2002	Detal	Contado	14:12	14:42	1	0:29
15-II-2002	Detal	Contado	14:17	14:38	3	0:21
15-II-2002	Detal	Contado	14:25	14:54	2	0:28

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

15-II-2002	Detal	Contado	14:25	14:43	1	0:18
15-II-2002	Detal	Contado	14:26	14:57	3	0:30
15-II-2002	Detal	Contado	14:28	14:55	1	0:27
15-II-2002	Detal	Contado	14:32	14:44	4	0:11
15-II-2002	Detal	Contado	14:34	14:40	3	0:05
15-II-2002	Detal	Contado	14:42	14:52	4	0:09
15-II-2002	Detal	Contado	14:44	14:44	1	0:00
15-II-2002	Organiz.	Crédito	14:45	15:29	1	0:43
15-II-2002	Detal	Contado	14:48	14:56	2	0:08
15-II-2002	Detal	Cheque	14:48	15:17	3	0:28
15-II-2002	Detal	Contado	14:50	15:06	4	0:16
15-II-2002	Detal	Contado	14:50	15:06	2	0:15
15-II-2002	Detal	Contado	14:50	15:16	4	0:25
15-II-2002	Detal	Contado	14:54	15:03	3	0:09
15-II-2002	Detal	Cheque	14:55	15:36	1	0:41
15-II-2002	Detal	Contado	15:04	15:15	2	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	15:10	15:29	3	0:18
15-II-2002	Detal	Cheque	15:15	15:54	4	0:38
15-II-2002	Detal	Contado	15:20	15:44	1	0:24
15-II-2002	Organiz.	Crédito	15:20	16:21	4	1:00
15-II-2002	Detal	Contado	15:25	15:53	3	0:28
15-II-2002	Detal	Contado	15:35	15:41	4	0:06
15-II-2002	Detal	Contado	15:37	15:51	1	0:13
15-II-2002	Detal	Contado	15:39	15:53	2	0:14
15-II-2002	Detal	Contado	15:45	16:17	2	0:31
15-II-2002	Detal	Contado	15:48	16:11	1	0:23
15-II-2002	Detal	Contado	15:49	16:12	2	0:22
15-II-2002	Detal	Contado	15:49	15:51	1	0:01
15-II-2002	Detal	Contado	15:53	16:10	1	0:17
15-II-2002	Detal	Contado	16:02	16:34	2	0:31
15-II-2002	Detal	Contado	16:08	16:25	2	0:16
15-II-2002	Detal	Contado	16:09	16:34	2	0:24
15-II-2002	Por Mayor	Ch.postf	16:10	17:11	4	1:00
15-II-2002	Detal	Contado	16:10	16:20	2	0:09
15-II-2002	Detal	Contado	16:16	16:34	1	0:17
15-II-2002	Detal	Contado	16:17	16:30	1	0:12
15-II-2002	Detal	Contado	16:21	16:29	3	0:08
15-II-2002	Detal	Contado	16:38	16:43	2	0:05
15-II-2002	Detal	Contado	16:43	17:09	4	0:26
15-II-2002	Detal	Contado	16:47	17:14	1	0:26
15-II-2002	Detal	Contado	16:52	17:03	3	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	16:58	17:28	2	0:30
15-II-2002	Detal	Contado	17:02	17:08	1	0:05
15-II-2002	Detal	Contado	17:04	17:35	3	0:30
15-II-2002	Detal	Contado	17:08	17:18	1	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	17:11	17:31	4	0:20
15-II-2002	Organiz.	Crédito	17:20	17:50	3	0:30
15-II-2002	Detal	Contado	17:21	17:35	3	0:13
15-II-2002	Detal	Contado	17:36	18:04	4	0:27

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

15-II-2002	Detal	Cheque	17:37	18:33	1	0:56
15-II-2002	Detal	Contado	17:39	17:54	2	0:15
15-II-2002	Detal	Contado	17:41	17:48	3	0:06
15-II-2002	Detal	Cheque	17:45	18:41	4	0:55
15-II-2002	Detal	Contado	17:52	18:19	2	0:26
15-II-2002	Detal	Contado	18:00	18:22	4	0:21
15-II-2002	Detal	Cheque	18:03	18:36	3	0:33
15-II-2002	Detal	Contado	18:05	18:15	1	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	18:05	18:16	2	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	18:07	18:13	3	0:05
15-II-2002	Detal	Contado	18:15	18:41	4	0:25
15-II-2002	Detal	Contado	18:16	18:18	1	0:01
15-II-2002	Organiz.	Crédito	18:19	18:50	4	0:30
15-II-2002	Detal	Contado	18:23	18:34	3	0:10
15-II-2002	Detal	Contado	18:29	18:44	4	0:15
15-II-2002	Detal	Contado	18:33	18:42	1	0:08
15-II-2002	Detal	Contado	18:33	19:04	1	0:31
15-II-2002	Detal	Contado	18:37	18:58	3	0:21
15-II-2002	Detal	Contado	18:43	19:01	2	0:18
15-II-2002	Detal	Contado	18:54	19:03	4	0:09
15-II-2002	Detal	Contado	19:04	19:10	1	0:06

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

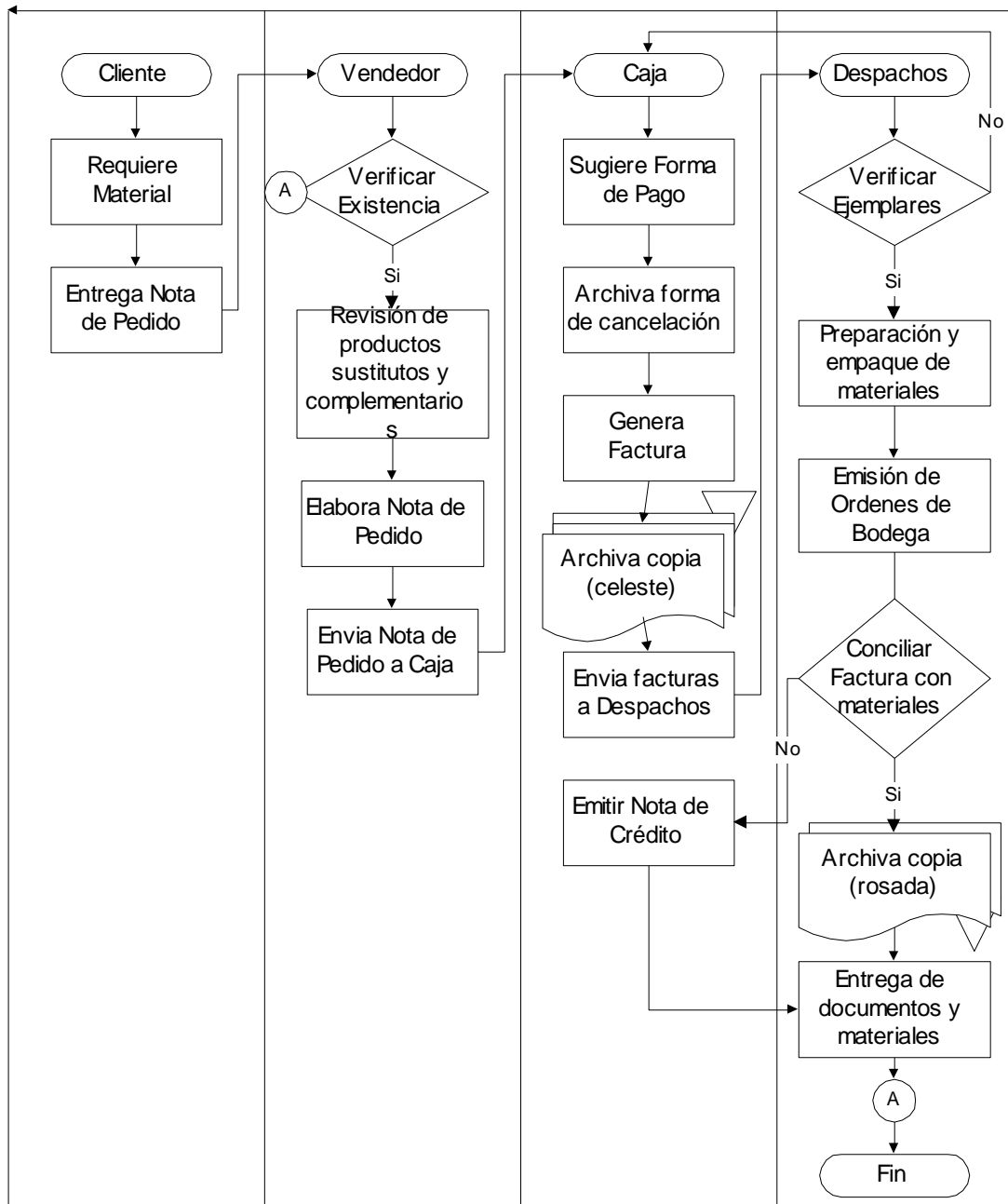
ANEXO NO. 6

DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE VENTAS PROPUESTO

Ventas al Detal

CURSOGRAMA ANALITICO DE VENTAS									
Diagrama # 1	Hoja # 1	Resumen							
Objeto	Actividad	Actual	Propuesta	Ahorro					
Proceso de Venta al Detal	Operación	○		8					
	Transporte	⇨		4					
	Vender, cobrar, despachar	D		5					
	Elaborado por: Ing. Luis LC	Inspección	□		3				
	Aprobado por:	Almacenamiento	▽		2				
Fuente: BYCACE - Dpto. Ventas		Distancia(m)			190				
Descripción	Canti dad	Distancia(m)	Tiempo (min)	○	⇨	D	□	▽	Observaciones
Departamento de Ventas									
Recibir adecuadamente al cliente		5	0.50	●					
Receptar el pedido		-	0.60	●					p/cada item
Verificar existencia		-	0.40	●					
Asistir con productos sustitutos		-	2.40	●					
Asistir con productos complementarios		-	1.80	●					
Elaborar pedido-proforma		-	0.80	●					p/cada item
Dirigir al cliente hasta la caja		3	0.16	●					
Caja									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Sugerir Alternativa de pago		-	0.80	●					
Confirmar las cantidades		-	0.50	●					
Generar facturas actualiza existencias		-	1.50	●					
Archivar 2do ejemplar de factura(celeste)		-	0.16	●					
Entregar original y 3er ejemplar (rosado)		-	0.08	●					
Dirigir al cliente hasta despachos		2	0.16	●					
Despachos									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar ejemplares de facturas		-	0.16	●					
Preparar y empacar material		-	10.28	●					
Entrega de transferencias de bodegas		-	2.30	●					
Sellar y sumillar ejemplares		-	0.50	●					
Archivar 3er ejemplar de factura(rosado)		-	0.50	●					
Transportes									
Guiar al cliente a las bodegas		20	2.00	●					
Entrega a Domicilio (opcional)				●					
Total		30	25.76	8	4	5	3	2	

PROCEDIMIENTO DE VENTAS AL DETAL



Elaborado por:
 Ing. Luis Lema Cerda

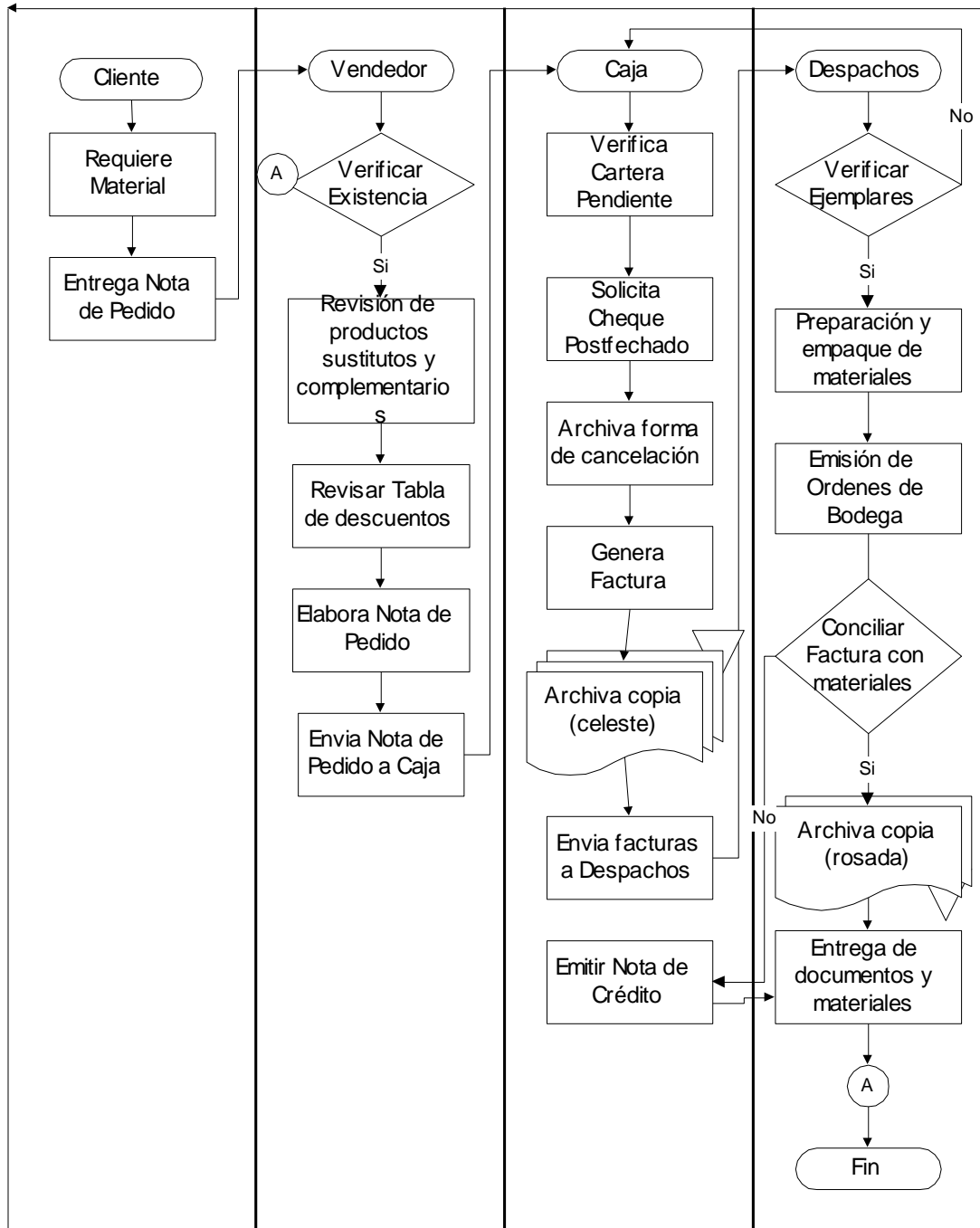
Fuente:
 Dpto. Ventas BYCACE S.A.
 Octubre 1 de 2002

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Ventas al Por Mayor

CURSOGRAMA ANALITICO DE VENTAS									
Diagrama # 2		Hoja # 1		Resumen					
Objeto		Actividad		Actual	Propuesta	Ahorro			
Proceso de Venta al Por Mayor		Operación	○		7				
Actividad		Transporte	⇨		4				
Vender, cobrar, despachar		Espera	○		5				
Elaborado por: Ing. Luis LC		Inspección	□		6				
Aprobado por:		Almacenamiento	▽		2				
Fuente: BYCACE - Dpto. Ventas		Distancia(m)							
Descripción	Canti dad	Distancia(m)	Tiempo (min)	○	⇨	○	□	▽	Observaciones
Departamento de Ventas									
Recibir adecuadamente al cliente		5	0.50	●					
Receptar el pedido		-	1.80	●					p/cada ítem
Verificar existencia		-	1.20					●	
Asistir con productos sustitutos		-	0.40	●					
Asistir con productos complementarios		-	1.80	●					
Verificar Tabla de descuentos(monto)			0.40					●	
Elaborar pedido-proforma		-	0.80						p/cada ítem
Dirigir al cliente hasta la caja		3	0.16		●				
Caja									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar Cartera pendiente		-	0.80					●	
Confirmar las cantidades		-	0.50					●	
Solicitar cheque cancelación			2.50					●	cheque postfechado
Generar facturas actualiza existencias		-	1.50					●	
Archivar 2do ejemplar de factura(celeste)		-	0.16					●	
Entregar original y 3er ejemplar (rosado)		-	0.08	●					
Dirigir al cliente hasta despachos		2	0.16		●				
Despachos									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar ejemplares de facturas		-	0.16					●	
Preparar y empacar material		-	15.35					●	
Entrega de transferencias de bodegas		-	2.30					●	
Sellar y sumillar ejemplares		-	0.50					●	
Archivar 3er ejemplar de factura(rosado)		-	0.50					●	
Transportes									
Guiar al cliente a las bodegas		20	2.00		●				
Entrega a Domicilio (opcional)					●				
Total		30	33.73	7	4	5	6	2	

PROCEDIMIENTO DE VENTAS AL POR MAYOR



Elaborado por:
 Ing. Luis Lema Cerda

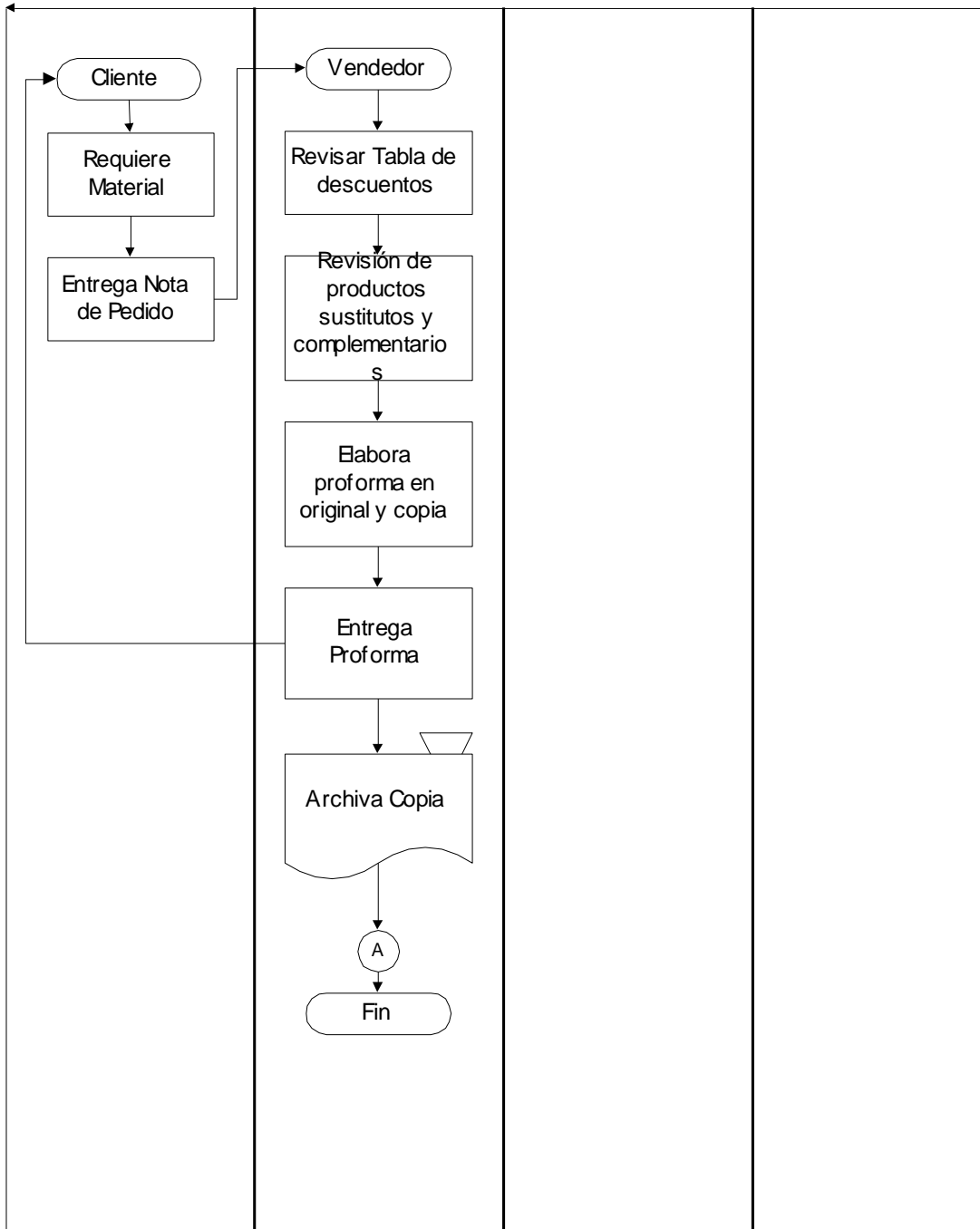
Fuente:
 Dpto. Ventas BYCACE S.A.
 Octubre 1 de 2002

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

Ventas a Instituciones

CURSOGRAMA ANALITICO DE VENTAS									
Diagrama # 3		Hoja # 1		Resumen					
Objeto		Actividad		Actual	Propuesta	Ahorro			
Proceso de Cotización a Organizaciones		Operación	○		3				
Actividad		Transporte	⇨		0				
Vender, procesar, despachar		Espera	D		2				
Elaborado por: Ing. Luis LC		Inspección	□		1				
Aprobado por:		Almacenamiento	▽		1				
Fuente: BYCACE - Dpto. Ventas		Distancia(m)							
Descripción	Canti dad	Distancia(m)	Tiempo (min)	○	⇨	D	□	▽	Observaciones
Departamento de Ventas									
Recibir adecuadamente al cliente		5	0.50	●					
Receptar el pedido		-	1.80	●					p/cada item
Verificar Tabla de descuentos(monto)		-	1.20	●					
Asistir con productos complementarios		-	0.40	●					
Elaborar pedido-proforma		-	4.80	●					
Imprimir y entregar la proforma		-	1.00	●					
Archivar la copia				●					
Total		5	9.7	3	0	2	1	1	

PROCEDIMIENTO DE COTIZACION A ORGANIZACIONES



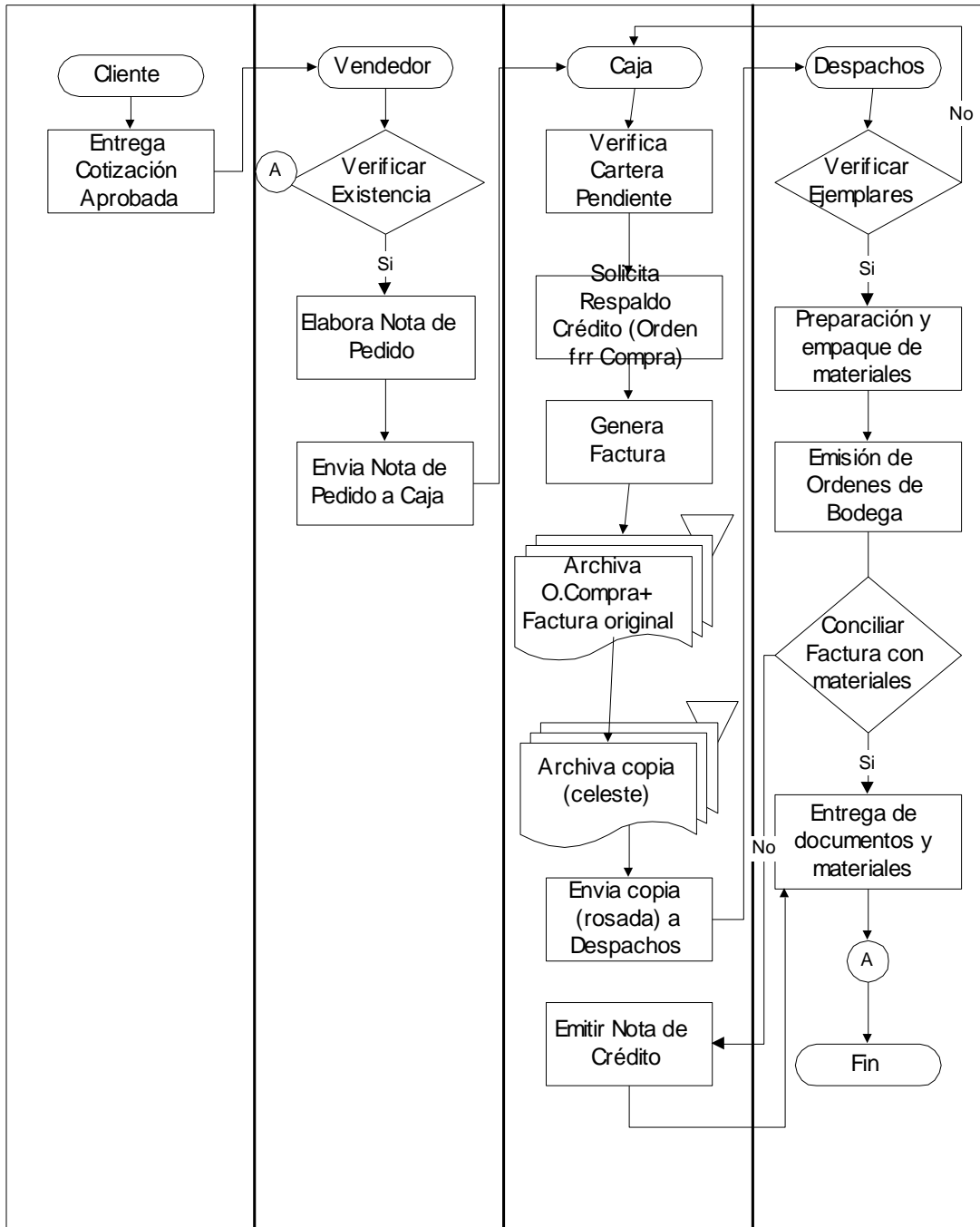
Elaborado por:
Ing. Luis Lema Cerda

Fuente:
Dpto. Ventas BYCACE S.A.
Octubre 1 de 2002

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

CURSOGRAMA ANALITICO DE VENTAS									
Diagrama # 3	Hoja # 2	Resumen							
Objeto	Actividad	Actual	Propuesta	Ahorro					
Proceso de Venta a Organizaciones	Operación	○	5						
	Transporte	◁	4						
Vender, cobrar, despachar	Espera	◐	5						
Elaborado por: Ing. Luis LC	Inspección	□	5						
Aprobado por:	Almacenamiento	▽	2						
Fuente: BYCACE - Dpto. Ventas	Distancia(m)								
Descripción	Cantid ad	Distancia(m)	Tiempo (min)	○	◁	◐	□	▽	Observaciones
Departamento de Ventas									
Recibir adecuadamente al cliente		5	0.50	●					
Receptar corización previa		-	1.80	●					p/cada item
Verificar existencia		-	1.20	●					
Elaborar pedido-proforma		-	0.80	●					p/cada item
Dirigir al cliente hasta la caja		3	0.16	●					
Caja									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar Cartera pendiente		-	0.80	●					
Confirmar las cantidades		-	0.50	●					
Solicitar cheque cancelación		-	2.50	●					cheque postfechado
Generar facturas actualiza existencias		-	1.50	●					
Archivar 2do ejemplar de factura(celeste)		-	0.16	●					
Entregar original y 3er ejemplar (rosado)		-	0.08	●					
Dirigir al cliente hasta despachos		2	0.16	●					
Despachos									
Recibir adecuadamente al cliente		-	0.08	●					
Verificar ejemplares de facturas		-	0.16	●					
Preparar y empacar material		-	15.35	●					
Entrega de transferencias de bodegas		-	2.30	●					
Sellar y sumillar ejemplares		-	0.50	●					
Archivar 3er ejemplar de factura(rosado)		-	0.50	●					
Transportes									
Guiar al cliente a las bodegas		20	2.00	●					
Entrega en las bodegas de la Institución		8000	80.00	●					
Total		8030	111.13	5	4	5	5	2	

PROCEDIMIENTO DE VENTAS A ORGANIZACIONES



Elaborado por:
 Ing. Luis Lema Cerda

Fuente:
 Dpto. Ventas BYCACE S.A.
 Mayo 2 de 2002

REINGENIERIA DE PROCESOS - DEPARTAMENTO DE VENTAS
BYCACE S.A.

ANEXO NO. 7
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE BYCACE S.A.

Organigrama Estructural

Byron Cárdenas Cerda
"BYCACE S.A."

Agosto 16 de

