

CAPITULO VI

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se establece la propuesta de mejora de los procesos que fueron seleccionados en el capítulo IV, y su documentación, la diagramación de procesos mejorados buscando soluciones a las falencias detectadas con la optimización de sus recursos, las responsabilidades y competencias en función de las necesidades de cada proceso y su respectivos indicadores.

En el mejoramiento de procesos pueden existir varias opciones como:

- **Crear:** Implantar nuevas actividades que ayudarán a que el proceso fluya más eficientemente.
- **Suprimir:** Eliminar aquellas actividades que son un cuello de botella para el proceso, o que no aportan ningún valor al mismo.
- **Fusionar:** Unir dos o más actividades ahorrando recursos en un proceso.
- **Mejorar:** Plantear las mismas actividades con menores recursos y hacerlo más eficiente.

6.1 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación debería ser una actividad que aporte valor a la operación y efectividad en los procesos de la organización, ya que posibilita la comunicación de los objetivos de la organización sobre la calidad, pero también permite demostrar que las acciones sean consistentes con los propósitos expuestos.

Al dar mayor énfasis a la documentación se contribuye a:

- a) Proveer la información apropiada.
- b) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente
- c) Proporcionar evidencias objetivas
- d) Evaluar la eficacia y la adecuación de mejora continua de los procesos en la organización.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida, y se establecen ciertos parámetros en función del tamaño y tipo de la organización, donde se podrá proporcionar información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera consistente.

Para facilitar la documentación se adoptará la siguiente codificación:

Macroprocesos: Serán identificados con una letra alfabética, que corresponde a la primera letra de su nombre.

Procesos (Nivel uno): El código del proceso se divide en dos campos así:

- El primer campo es una letra alfabética que identifica el macroproceso al que pertenece.
- El segundo campo es un valor numérico que identifica el número del proceso dentro del macroproceso al que pertenece.

Subprocesos (Nivel dos): Para cada proceso se tendrá un campo numérico de dos caracteres donde:

- El primer carácter identifica el número del subproceso dentro del proceso al que pertenece.
- El segundo campo indica si el subproceso es crítico o no. Si la actividad es crítica será cero (0), si la actividad no es crítica será uno (1).

La estructura que se presenta a continuación contribuirá para que los procesos se encuentren documentados adecuadamente:

1. Información Básica
2. Flujo de Diagramación
3. Actividades y competencias
4. Recursos y responsabilidades del proceso
5. Métrica del proceso.
6. Hoja de mejoramiento

6.1.1 INFORMACIÓN BÁSICA

Comprende el documento que contiene la identificación básica del proceso, donde se detallará la siguiente información:

- Unidad Administrativa: Al área o departamento al que corresponde el proceso.
- Localización: Lugar donde se efectúa el proceso (ciudad).
- Nombre del proceso: Identificación o denominación que se da al proceso.
- Código: Letra asignada que corresponde al proceso o subproceso, el mismo que cambia según el área o departamento responsable
- Finalidad: Valor agregado del macroproceso al “Todo Organizacional”
- Alcance: Límites inicial y final del proceso.
- Políticas: Corresponde a los lineamientos que son establecidos para la ejecución del proceso.
- Indicadores: Sistema de medición que se utilizará para evaluar el proceso.

A continuación se presenta el modelo de este documento:

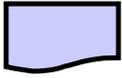
Gráfico N° 106 Forma 1 Información Básica del Proceso

 TERMIKON			
FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO			
Unidad Administrativa:		Localización:	
Proceso:		Código:	
Finalidad:			
Paso Inicial:			
Paso Final:			
Políticas:			
Indicadores:			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

6.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación de causa efecto que prevalece entre ellos”¹⁵

El diagrama de flujo permite facilitar la comprensión de las diferentes secuencias que tiene un proceso en forma gráfica. Los símbolos que se utilizarán (Símbolos de la Norma ANSI) son los siguientes:

	=	INICIO O TÉRMINO Indica el principio o el fin del flujo.
	=	ACTIVIDAD Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.
	=	INSPECCION O CONTROL Revisión o verificación.
	=	RETRASO O ESPERA Demora, congestionamiento.
	=	TRANSPORTE Movilización o traslado.
	=	DOCUMENTO Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.

¹⁵ FRANKLIN Benjamín Enrique, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Mc-Graw Hill, México, 2000, pág. 183.

6.1.3 ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS

Fuera de afirmar que la inspección es un sinónimo de calidad, y que el precio es el único criterio de negociación con proveedores y clientes, se puede mencionar que la constancia en el propósito y una nueva filosofía de parte de todos y cada uno de los empleados permite enfocarse hacia la mejora continua de los sistemas de servicio en la organización, y a reducir la mala atención que actualmente se da a los clientes.

Durante la observación directa efectuada en el levantamiento de procesos, se pudo notar que la empresa no dispone de un programa de capacitación, las personas aprenden por medio de otros trabajadores, y esto puede omitir detalles que a trabajadores antiguos parecen ser tan obvios; es necesario instituir la capacitación mediante métodos adecuados que den confianza en el trabajo, para que el empleado de reciente incorporación tenga claro el tipo de trabajo que realizará y cómo satisfacer los requerimientos de clientes.

Un programa de capacitación o crecimiento del recurso humano ligado en forma directa a las problemáticas y retos de la organización, generará nuevas aptitudes y actitudes que necesita la empresa, este programa debe atender las necesidades de mejora y desarrollo de las habilidades que el recurso humano requiere para hacer mejor su trabajo.

A continuación se muestra una forma en la cual se plasmará las actividades y capacidades para cada proceso dentro de la organización, éste formato contendrá la siguiente información:

- Logotipo: Representación gráfica de la empresa.
- Nombre del proceso y/o subproceso con su código respectivo.
- Actividades: Detalle de operaciones que debe realizar en la ejecución de un proceso.

- Campo del conocimiento: Formación de la persona responsable del proceso.

Gráfico N° 108 Forma 3 Matriz de competencias

 TERMIKON MATRIZ DE COMPETENCIAS						
Proceso:				Código:		
Subproceso:				Código:		
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS					
	A	B	C	D	E	F
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	

6.1.5 MÉTRICA DEL PROCESO

Es importante en una organización decidir qué y cómo se va a medir el desempeño de los procesos o subprocesos, éstas son un medio sistémico para convertir las ideas en acciones, en busca de mejorar la competitividad; para ello es necesario examinar lo importante y clave en los procesos, en la gente y en los resultados que se quieren mejorar para generar el cambio.

Los datos para cualquier indicador clave para el negocio deben ser realistas, medibles, procesables, y de fácil acceso a quienes los requieran, para que puedan proporcionar una orientación clara a las diferentes áreas y personal de todos los niveles, de esa forma sabrán si su desempeño es satisfactorio, o en qué aspectos se podría mejorar, y orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos relativos a la satisfacción de los clientes, a procesos, crecimiento del recurso humano y financiero de la organización.

Gráfico N° 110 Forma 5, Métrica del proceso

 FORMA 5: MÉTRICA DEL PROCESO			
Proceso:		Código:	
Subproceso:		Código:	
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CÁLCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

6.1.6 HOJA DE MEJORAMIENTO

La hoja de mejoramiento es un documento que permite analizar comparativamente los problemas que fueron encontrados en el levantamiento de procesos y las soluciones propuestas en forma cualitativa y cuantitativa en valores de tiempo, costos y eficiencias.

La información que contendrá es la siguiente:

- Logotipo: Representación gráfica de la empresa.
- Departamento o área donde se realiza el proceso.
- Nombre del proceso y/o subproceso
- Número de proceso.
- Alcance (entrada y salida).
- Fecha
- Frecuencia y volumen.
- Problemas detectados en el levantamiento de los procesos.
- Posibles alternativas propuestas para la mejora de los procesos.
- Resumen comparativo de los valores y porcentajes de tiempo, costo y eficiencias.

Gráfico N° 111 Forma 6, Hoja de mejoramiento.

 HOJA DE MEJORAMIENTO														
PROCESO:														
Ingreso:						Código:								
Egreso:						Fecha								
Frecuencia:						Lugar								
Volumen:						Hoja:								
SITUACIÓN ACTUAL														
SITUACIÓN PROPUESTA														
RESUMEN COMPARATIVO:														
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUCENCIA ANUAL	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO														

A continuación se aplican los formatos descritos a los procesos seleccionados en el capítulo anterior:



TERMIKON

FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO ATENCIÓN A CLIENTE

Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
ATENCIÓN AL CLIENTE		V1.21	
Finalidad:			
	Crear clientes satisfechos con el servicio de atención que se brinda en el almacén a los clientes, con personal debidamente capacitado y dispuesto a solventar sus necesidades.		
Paso Inicial:			
	Vendedor recibe a cliente		
Paso Final:			
	Necesidades del cliente para realizar gestión de inventarios		
Políticas / Lineamientos:			
	<p>Puntualidad del personal de ventas en horarios de entrada. Personal de ventas debe estar actualizando sus conocimientos sobre características de producto e inventarios disponibles</p> <p>Tener conocimiento de precios de productos y descuentos máximos Preparar informe diario de clientes atendidos y ventas logradas Realizar seguimiento telefónico a potenciales clientes y clientes frecuentes Cuidar su presentación personal para dar transmitir una buena imagen al cliente Atender proactiva y rápidamente a los requerimientos de clientes que visitan el local así como a aquellos que se comunican telefónicamente.</p>		
Indicadores:			
	<p>a) Ventas concretadas en el día b) Nivel de satisfacción del cliente evaluando al ejecutivo de venta c) Tiempo promedio de atención por tipo de requerimiento o tipo de cliente d) Número de nuevos clientes adquiridos mensualmente e) Número de nuevos clientes retenidos semestralmente</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			febrero-07



FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION ATENCIÓN A CLIENTE SÓLO VENDEDOR

Departamento:	Comercial	Responsable	Ejecutivo de Ventas	
Proceso:	Proceso de Ventas	Código:	V	Fecha
				feb-07
Subproceso:	Atención al Cliente sólo vendedor	Código:	V1.10	Frecuencia
				Diario
				Volumen
				8
Paso Inicial	Paso Final	Tiempo (minutos)		38.0
Recibe a cliente	Necesidades de cliente para realizar la gestión de inventarios y cotización	Costo (\$)		\$ 9.07

FLUJO*										
No.	Actual	Propuesto	Descripciones	RESPONSABLES		Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
				Ejecutivo de Ventas		VAR	VAO	VAR	VAO	
				inicio						
1			Vendedor saluda atentamente y recibe a cliente	1					0.24	Actividad mejorada, a raíz de la capacitación con orientación al cliente para el personal de ventas.
2			Vendedor pregunta cuáles son las necesidades del cliente	2					1.19	Vendedor se interesa por conocer las necesidades del cliente; actividad mejorada
3			Vendedor realiza demostración de productos y alternativas	3					4.77	Actividad mejorada, gracias a la capacitación en ventas que debe brindarse al personal del área.
4			Vendedor ofrece café, agua aromática o fría y lo sirve	4				3	0.72	La cafetera se encontrará en el almacén para ofrecer a los clientes que deseen
5			Si el realizar la cotización tomará mucho tiempo y hay clientes esperando atención. Vendedor ofrece enviar cotización por fax o mail	5	no	si			0.48	Se han eliminado actividades improductivas, si el vendedor dispone de tiempo puede realizar la consulta de disponibles en el sistema y elaborar la cotización ese momento
6			Vendedor solicita datos específicos de material (formatos, colores, número de metros) y datos completos de cliente	6					1.43	
7			Vendedor realiza cotización	V3						Pasa a proceso de Cotizaciones
				1/2						
				2/2						
8			Vendedor despide a cliente para atender a un nuevo cliente o empezar la elaboración de cotizaciones pendientes	8					0.24	



THERMIKON

FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION (CONTINUACIÓN) ATENCIÓN A CLIENTE SÓLO VENDEDOR

Departamento:		Comercial		Responsable		Ejecutivo de Ventas		
Proceso:		Proceso de Ventas		Código:	V		Fecha	feb-07
Subproceso:		Atención al Cliente sólo vendedor		Código:	V1.10		Frecuencia	Diario Volumen 8
Paso Inicial		Paso Final		Tiempo (minutos)		38.0		
Recibe a cliente		Necesidades de cliente para realizar la gestión de inventarios y cotización		Costo (\$)		\$ 9.07		

FLUJO*

No.	Actual Propuesto	Descripciones	RESPONSABLES		Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
			Ejecutivo de Ventas		VAR	VAO	VAR	VAO	

* Norma ANSI

Subtotal		35.0	3.0	8.4	0.7
Total		38.0		\$ 9.07	
%		92.11%	7.89%	92.11%	7.89%
Eficiencia en Tiempo		92.105%			
Eficiencia en Costo				92.105%	



TERMIKON

**FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS
ATENCIÓN AL CLIENTE 1**

Proceso: PROCESO DE VENTAS		Código: V				
Subproceso: ATENCIÓN AL CLIENTE (por Vendedor)		Código: V1.10				
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS					
	Manejo de programas Office y Autocad	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Ventas y Mercadeo	Atención al Cliente	Diseño	Facilidad numérica
Vendedor saluda atentamente y recibe a nuevo cliente			x	x		
Vendedor pregunta cuáles son las necesidades del cliente			x	x		x
Vendedor realiza demostración de productos y alternativas			x	x	x	x
Vendedor ofrece café, agua aromática o fría y lo sirve			x	x		
Si el realizar la cotización tomará mucho tiempo y hay clientes esperando atención. Vendedor ofrece enviar cotización por fax o mail			x	x		
Vendedor solicita datos específicos de material (formatos, colores, número de metros) más datos personales completos de cliente	x	x	x	x	x	x
Vendedor realiza cotización	x	x	x	x	x	
Vendedor despide a cliente para atender a un nuevo cliente o empezar la elaboración de cotizaciones pendientes			x	x		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		Fecha: febrero-07		



TERMIKON

**FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO
ATENCIÓN AL CLIENTE 1**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
ATENCION AL CLIENTE (Vendedor)		V1.10	
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	
Vendedor saluda atentamente y recibe a nuevo cliente	Ninguno	Ejecutivo de ventas	
Vendedor pregunta cuáles son las necesidades del cliente	Ninguno	Ejecutivo de ventas	
Vendedor realiza demostración de productos y alternativas	Catálogos, paneles, muestras, material promocional	Ejecutivo de ventas	
Vendedor ofrece café, agua aromática o fría y lo sirve	Cafetera, suministros de cafetería	Ejecutivo de ventas	
Si el realizar la cotización tomará mucho tiempo y hay clientes esperando atención. Vendedor ofrece enviar cotización por fax o mail	Equipo de cómputo, sistema (SIF), teléfonos y fax	Ejecutivo de ventas	
Vendedor solicita datos específicos de material (formatos, colores, número de metros) y datos completos de cliente	Libreta de apuntes, lápiz	Ejecutivo de ventas	
Vendedor realiza cotización	Equipo de cómputo y sistema (SIF)	Ejecutivo de ventas	
Vendedor despide a cliente para atender a un nuevo cliente o empezar la elaboración de cotizaciones pendientes	Ninguno	Ejecutivo de ventas	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



TERMIKON

**FORMA 5: METRICA DEL PROCESO
ATENCIÓN AL CLIENTE**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
ATENCION A CLIENTE		V1.10	
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Ventas concretadas en almacén	Sirve para analizar las ventas efectivas logradas del total de clientes atendidos en el almacén	Ventas efectivas / Número de clientes atendidos	Jefe de Ventas
b) Nivel de satisfacción de cliente evaluando al ejecutivo de venta	Mide el grado de satisfacción de los clientes por la atención recibida del ejecutivo de venta en almacén	Encuesta	Jefe de Ventas
c) Tiempo promedio en atención por tipo de requerimiento o tipo de cliente	Su objetivo es estandarizar el tiempo de atención al cliente según el tipo de cliente y tipo de requerimiento	Sumatoria de atención por tipo de cliente / Total de clientes atendidos	Jefe de Ventas
d) Número de nuevos clientes adquiridos mensualmente	Su objetivo será organizar una base de datos de clientes y realizar un servicio de posventa adecuado y evaluar por qué compraron en Termikon	Reporte diario de clientes atendidos	Jefe de Ventas
e) Número de nuevos clientes retenidos semestralmente	Su objetivo es conocer los clientes frecuentes y dar un servicio personalizado	Base de datos (sistema)	Jefe de Ventas
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



TERMIKON

FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ATENCION AL CLIENTE POR VENDEDOR

Ingreso:	Vendedor recibe a cliente	Código:	V1.10
Egreso:	Necesidades de cliente para realizar gestión de inventarios y cotización	Fecha	feb-07
Frecuencia:	Diario	Lugar	Quito
Volumen:	8	Hoja:	1

SITUACIÓN ACTUAL

- a) Existe una pésima cultura de Servicio de atención y orientación al cliente por parte del personal de ventas según observación directa en el levantamiento del proceso, son los clientes los que buscan a los vendedores y son mal atendidos
- b) Los ejecutivos de venta llevan a recorrer todo el almacén a los clientes, sin antes preguntarles primero cuál específicamente es su necesidad, de ese modo existe un desperdicio de recursos (tiempo y costo).
- c) Ejecutivo de venta contesta otras llamadas telefónicas entrantes e interrumpe el proceso de atención con el cliente.
- d) Bajo número de ejecutivos de venta en almacén tres en la mañana y dos en la tarde , falta al menos dos personas más en almacén
- e) El personal no está actualizado en nuevos productos y precios, no existe una capacitación apropiada.

SITUACIÓN PROPUESTA

- a) Adopción de una nueva filosofía enfocado al cliente y mejoramiento continuo de los procesos de todo el personal de la organización.
- b) Instituir un programa de capacitación anual que incluya técnicas de venta, mercadeo, servicio de atención con orientación al cliente para el área de ventas.
- c) Mientras el ejecutivo de venta se encuentre con clientes en almacén, no deberían pasar ninguna llamada para evitar interrumpir el proceso.
- d) Contratación de dos personas más al equipo de ventas e instituir la capacitación adecuada del trabajo que van a realizar y qué necesidades de clientes van a satisfacer con sus labores.
- e) Organizar reuniones mensuales para informar a los ejecutivos de venta sobre llegada de nuevos productos, ciclo de vida del producto en las diferentes líneas.

RESUMEN COMPARATIVO:

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
73	\$ 17.78	34.25%	34.25%	38	\$ 9.07	92.11%	92.11%	35	\$ 8.71	57.86%	57.86%	1920	67,200.00	\$ 16,724.86

* Frecuencia Anual = 20 días laborables x 8 (volumen diario) = 160 mensual x 12 meses del año = 1.920

OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO

El ahorro puede dirigirse para la contratación de dos personas más al equipo de ventas e instituir el programa de capacitación necesario para el área de ventas.



TERMIKON

FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE (GERENTE)

Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
ATENCIÓN AL CLIENTE (intervención Gerente)		V1.21	
Finalidad:			
	Atención de calidad a clientes que visitan el almacén, diferenciación en el servicio de atención al cliente que permita generar el mayor número de clientes que realizan la compra, gerente apoyará y evaluará la gestión del ejecutivo de venta		
Paso Inicial:			
	Vendedor recibe a cliente		
Paso Final:			
	Necesidades del cliente para realizar gestión de inventarios		
Políticas / Lineamientos:			
	<p>Gerente evaluará periódicamente al personal de ventas, reafirmando la calidad en el servicio que se brinda a los clientes.</p> <p>Puntualidad del personal de atención al cliente en horarios de entrada</p> <p>Personal de ventas debe estar actualizando sus conocimientos sobre características de producto e inventarios disponibles</p> <p>Conocimiento de precios de productos y descuentos máximos</p> <p>Preparar informe diario de clientes atendidos y ventas logradas</p> <p>Realizar seguimiento telefónico a potenciales clientes y clientes frecuentes</p> <p>Cuidar su presentación personal para dar transmitir una buena imagen al cliente</p> <p>Atender proactiva y rápidamente a los requerimientos de clientes que visitan el local así</p>		
Indicadores:			
	a) Ventas concretadas en el día con apoyo de Gerente		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			febrero-07



FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION ATENCIÓN A CLIENTE VENDEDOR Y GERENTE

Departamento	Comercial	Responsable	Ejecutivo de Ventas	
Proceso:	Proceso de Ventas	Código:	V	Fecha
Subproceso:	Atención al cliente (Vendedor y Gerente)	Código:	V1.21	Frecuencia
Paso Inicial	Vendedor recibe a cliente	Paso Final	Necesidades de cliente para realizar la gestión de inventarios y cotización	
		Tiempo (minutos)	50.0	
		Costo (\$)	\$ 15.63	
		Volumen	3	

FLUJO*									
No.	Actual Propuesto	Descripciones	RESPONSABLES		Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
			Vendedor	Gerente	VAR	VAO	VAR	VAO	
1		Vendedor saluda atentamente y recibe a nuevo cliente	1		1		0.24		Actividad mejorada, a raíz de la capacitación con orientación al cliente para el personal de ventas
2		Vendedor pregunta cuáles son las necesidades del cliente y escucha su voz	2		5		1.19		Vendedor se interesa por conocer las necesidades del cliente; actividad mejorada
3		Gerente interviene en el proceso, saluda al cliente y escucha sus necesidades		3		2	0.97		Gerente debería actuar como controlador (del servicio brindado) o apoyo al vendedor
4		Vendedor realiza demostración de productos y alternativas	4		20		4.77		Gerente debería actuar apoyo al vendedor y disponer de los catálogos en el almacén
5		Gerente realiza control de gestión vendedores		5		10	4.85		
6		Gerente invita a un café al cliente en el almacén mientras continúan con la atención		6		3	1.46		La cafetera se encontrará en el almacén para ofrecer a los clientes que deseen
7		Si el realizar la cotización tomará mucho tiempo y hay clientes esperando atención. Vendedor ofrece enviar cotización por fax o mail		7		2	0.48		
8		Vendedor solicita datos específicos de material (formatos, colores, número de metros) y datos completos de cliente	8		6		1.43		El reporte de clientes atendidos se imprimirá del sistema al final del día



FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION (CONTINUACIÓN) ATENCIÓN A CLIENTE VENDEDOR Y GERENTE

Departamento	Comercial	Responsable	Ejecutivo de Ventas		
Proceso:	Proceso de Ventas	Código:	V	Fecha	feb-07
Subproceso:	Atención al cliente (Vendedor y Gerente)	Código:	V1.21	Frecuencia	Diario Volumen 3
Paso Inicial	Vendedor recibe a cliente	Paso Final	Necesidades de cliente para realizar la gestión de inventarios y cotización		
		Tiempo (minutos)	50.0		
		Costo (\$)	\$ 15.63		

FLUJO*

No.	Actual Propuesto	Descripciones	RESPONSABLES		Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios	
			Vendedor	Gerente	VAR	VAO	VAR	VAO		
9		Vendedor realiza cotización	<pre> graph TD Start([1/2]) --> V3((V3)) V3 --> 10[10] 10 --> fin[fin] </pre>							
10		Vendedor despide a cliente para atender a un nuevo cliente o empezar la elaboración de cotizaciones pendientes					1.0		0.24	
* Norma ANSI										

Subtotal		35.0	15.0	8.4	7.3
Total		50.0		\$ 15.63	
%		70.00%	30.00%	53.45%	46.55%
Eficiencia en Tiempo		70.000%			
Eficiencia en Costo				53.452%	



TERMIKON

**FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS
ATENCIÓN AL CLIENTE 2**

Proceso:		PROCESO DE VENTAS					Código:	V
Subproceso:		ATENCIÓN AL CLIENTE (Intervención del Gerente)					Código:	V1.21
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS							
	Manejo de programas Office y Autocad	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Ventas y Mercadeo	Atención al Cliente	Diseño	Facilidad numérica		
Vendedor saluda atentamente y recibe a nuevo cliente			x	x				
Vendedor pregunta cuáles son las necesidades del cliente y escucha su voz			x	x				
Gerente interviene en el proceso, saluda al cliente y escucha sus necesidades			x	x			x	
Vendedor realiza demostración de productos y alternativas			x	x	x		x	
Gerente realiza control de gestión vendedores			x	x				
Gerente invita a un café al cliente en el almacén mientras continúan con la atención			x	x				
Si el realizar la cotización tomará mucho tiempo y hay clientes esperando atención. Vendedor ofrece enviar cotización por fax o mail			x	x				
Vendedor solicita datos específicos de material (formatos, colores, número de metros) más datos personales completos de cliente			x	x	x		x	
Vendedor realiza cotización	x	x	x	x	x		x	
Vendedor despide a cliente para atender a un nuevo cliente o empezar la elaboración de cotizaciones pendientes			x	x				
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:			
					febrero-07			



TERMIKON

**FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO
ATENCIÓN AL CLIENTE 2**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
ATENCIÓN AL CLIENTE (Gerente)		V1.21	
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	
Vendedor despide a cliente anterior	Ninguno	Ejecutivo de ventas	
Vendedor saluda atentamente y recibe a nuevo cliente	Ninguno	Ejecutivo de ventas	
Vendedor pregunta cuáles son las necesidades del cliente y escucha su voz	Ninguno	Ejecutivo de ventas	
Gerente interviene en el proceso, saluda al cliente y escucha sus necesidades	Ninguno	Gerente	
Vendedor realiza demostración de productos y alternativas	Catálogos, paneles, muestras, material promocional	Ejecutivo de ventas	
Gerente realiza control de gestión vendedores	Documentos para evaluación	Gerente	
Gerente invita a un café al cliente en el almacén mientras continúan con la atención	Cafetera, suministros de cafetería	Gerente	
Si el realizar la cotización tomará mucho tiempo y hay clientes esperando atención. Vendedor ofrece enviar cotización por fax o mail	Equipo de cómputo, sistema (SIF) y teléfonos	Ejecutivo de ventas	
Vendedor solicita datos específicos de material (formatos, colores, número de metros) y datos completos de cliente	Libreta de apuntes, lápiz	Ejecutivo de ventas	
Vendedor realiza cotización	Equipo de cómputo y sistema (SIF)	Ejecutivo de ventas	
Vendedor despide a cliente para atender a un nuevo cliente o empezar la elaboración de cotizaciones pendientes	Ninguno	Ejecutivo de ventas	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			feb-07



TERMIKON

FORMA 5: METRICA DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE (GERENTE)

Proceso:		Código:	
	PROCESO DE VENTAS		V
Subproceso:		Código:	
	ATENCION A CLIENTE (Gerente)		V1.21
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Ventas concretadas en almacén con apoyo del Gerente	Su objetivo es analizar si el apoyo del Gerente sobre el ejecutivo de ventas, repercute o no con su intervención	Ventas efectivas con apoyo del gerente / Número de clientes atendidos con apoyo del Gerente	Jefe de Ventas
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



T E R M I K O N

FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ATENCION AL CLIENTE (CON INTERVENCIÓN DE GERENTE)

Ingreso:	Vendedor recibe a cliente	Código:	V1.21
Egreso:	Necesidades de cliente para realizar gestión de inventarios y cotización	Fecha:	feb-07
Frecuencia:	Diario	Lugar:	Quito
Volumen:	3	Hoja:	1

SITUACIÓN ACTUAL

- a) Este proceso fue levantado en observación directa, gerente interrumpe el proceso de atención al cliente y se obtiene un costo de gerente-vendedor innecesario.
- b) Gerente realiza la demostración de productos que no están disponibles en el inventario actual, promueve ventas cuyo material todavía no se gestiona la compra, cuando el vendedor tiene casi la venta efectiva de producto disponible.
- c) Retira poder de negociación a ejecutivo de venta, los clientes piden descuentos al vendedor, como está fuera del límite normal, los clientes piden el descuento al Gerente y él autoriza en delante del ejecutivo de venta.
- d) La intervención del gerente en la venta, resta ésta venta posible en las comisiones del vendedor lo que genera desmotivación y pésima atención en el seguimiento del cliente.

SITUACIÓN PROPUESTA

- a) Adopción de una nueva filosofía de parte de cada uno de los empleados de la organización enfocado al mejoramiento de los procesos para todo el personal de la organización.
- b) Gerente debe actuar como "apoyo" y "evaluador" de la gestión del ejecutivo de venta más no interrumpir su trabajo.
- c) Definir políticas de precios y descuentos según el monto de compra y el cliente para que los vendedores trabajen bajo ese esquema, y Gerente debe respetar lo establecido.
- d) La intervención del gerente no debe repercutir en mayor grado en el cálculo de comisiones de ventas efectivas por ejecutivo, de ese modo no se perderá la importancia en el seguimiento que deben brindar al cliente.

RESUMEN COMPARATIVO:

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
110.5	\$ 35.50	31.67%	39.98%	50	\$ 15.63	70.00%	53.45%	60.5	\$ 19.87	38.33%	13.47%	720	43,560.00	\$ 14,307.85

* Frecuencia Anual = 20 días laborables x 3 (volumen diario) = 60 mensual x 12 meses del año = 720

OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO

Con la generación de ahorro el Gerente debe invertir en capacitación de ventas, mercadeo, y servicio de atención al cliente para el personal de ventas.



TERMIKON

FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO GESTIÓN DE INVENTARIOS

Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
GESTIÓN DE INVENTARIOS		C1	
Finalidad:	<p>Proveer y administrar información oportuna y confiable de la disponibilidad de productos solicitados por el área de ventas, identificando necesidades proyectadas de stock , niveles de inventario en base a stock mínimos, y dar solución a cuellos de botella que se generen en su área para satisfacer las necesidades de los clientes.</p>		
Paso Inicial:	<p>Vendedor solicita a responsable de distribución confirmación de existencias físicas o fechas aproximadas de llegada de producto</p>		
Paso Final:	<p>Responsable de Distribución autoriza reserva de producto, con lo que se obtiene la disponibilidad de material para el cliente</p>		
Políticas / Lineamientos:	<p>Teléfono debe ser contestado mínimo a las dos veces de timbre para atender rápidamente los requerimientos del personal de ventas o de otros procesos. Mantener actualizada cantidades disponibles de producto físico, productos en tránsito y productos por importar Material sin rotación respecto al total de material en bodega no debe superar el 7%. Soportar los ingresos y salidas de producto por ajustes en coordinación con responsables de bodegas, contabilidad y la respectiva aprobación del Gerente</p>		
Indicadores:	<p>a) Nivel de confiabilidad de inventario b) Promedio de requerimientos atendidos c) Número de requerimientos no atendidos por falta de inventario d) Inventario sin rotación</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: febrero-07



**FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION
GESTION DE INVENTARIOS**

Departamento	Comercial	Responsable	J.de Distribución Ejecutivo de Ventas
Proceso:	Compras	Código:	C
Subproceso:	Gestión de Inventarios	Código:	C1
Paso Inicial	Necesidades de cliente	Paso Final	Disponibilidad de producto
		Tiempo (minutos)	18.0
		Costo (\$)	\$ 7.13

FLUJOGRAMA*

No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES		Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
			Vendedor	Jefe de Distribución	VAR	VAO	VAR	VAO	
1		Vendedor revisa en el sistema existencias de materiales solicitados por cliente			3		0.72		Información que debe constar en el sistema
2		Vendedor solicita a J.de Distribución confirmación de existencias físicas			0.5		0.12		De existir alguna diferencia entre lo que el sistema registra y lo físico
3		J.de Distribución revisa cantidades disponibles de producto			3		1.46		Productos en tránsito, en stock o por importar
4		J.de Distribución confirma a vendedor la disponibilidad			1.0		0.49		
5		Vendedor solicita autorización de reserva de producto			1		0.12		
6		Si requerido es menor que el disponible, J.de Distribución informa a vendedor			3		1.46		Actividad sistematizada
7		Vendedor confirma con cliente disponibilidad de producto				3		1.46	
8		Vendedor solicita la reserva de producto			2		0.48		
9		J.de Distribución autoriza reserva de producto			1		0.49		
10		Si requerido es mayor que disponible, J.de Distribución informa a vendedor			0.5		0.24		
11		Proceso retorna a atención al cliente para selección y cotización de otra opción				0.5		0.12	
Subtotal					14.5	3.5	5.56	1.57	
Total					18.0		\$ 7.13		
%					80.56%	19.44%	77.92%	22.08%	
Eficiencia en Tiempo					80.556%				
Eficiencia en Costo							77.916%		

* Norma ANSI



TERMIKON

**FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS
GESTIÓN DE INVENTARIOS**

Proceso:		Código:				
PROCESO DE COMPRAS		C				
Subproceso:		Código:				
GESTIÓN DE INVENTARIOS		C1				
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS					
	Manejo de programas informáticos	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Orientación al Servicio	Trabajo en Equipo	Facilidad numérica	Ordenar información
Vendedor revisa en el sistema existencias de materiales solicitados	x	x	x		x	x
Vendedor solicita a Jefe de Distribución confirmación de existencias físicas				x		x
Jefe de Distribución escucha requerimientos de disponibilidad			x	x		
Jefe de Distribución revisa cantidades disponibles de producto	x	x	x		x	x
Jefe de Distribución confirma a vendedor la disponibilidad			x	x	x	x
Vendedor solicita autorización de reserva de producto				x		
Si requerido < disponible, Jefe de Distribución informa a vendedor	x	x	x	x	x	x
Vendedor confirma con cliente disponibilidad de producto			x		x	
Vendedor solicita la reserva de producto				x		
Jefe de Distribución realiza la reserva de producto	x	x		x		x
Si requerido > disponible, Jefe de Distribución informa a vendedor	x	x	x	x	x	x
Proceso retorna a atención al cliente para selección y cotización de otra opción	x	x	x			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: febrero-07			



TERMIKON

**FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO
GESTION DE INVENTARIOS**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE COMPRAS		C	
Subproceso:		Código:	
GESTIÓN DE INVENTARIOS		C1	
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	
Vendedor revisa en el sistema (SIF) existencias de materiales solicitados	Equipo de cómputo y sistema (SIF)	Ejecutivo de ventas	
Vendedor solicita a J.de Distribución confirmación de existencias físicas	Teléfonos, correo electrónico	Ejecutivo de ventas	
J.de Distribución escucha requerimientos de disponibilidad	Teléfonos, correo electrónico	Jefe de Distribución	
J.de Distribución revisa cantidades disponibles de producto	Equipo de cómputo y sistema (SIF)	Jefe de Distribución	
J.de Distribución confirma a vendedor la disponibilidad	Teléfonos, correo electrónico	Jefe de Distribución	
Vendedor solicita autorización de reserva de producto	Teléfonos, correo electrónico	Ejecutivo de ventas	
Si requerido es menor que disponible, J.de Distribución informa a vendedor	Equipo de cómputo, sistema (SIF) y teléfonos	Jefe de Distribución	
Vendedor confirma con cliente disponibilidad de producto	Teléfonos, correo electrónico	Ejecutivo de ventas	
Vendedor solicita la reserva de producto	Teléfonos, correo electrónico	Ejecutivo de ventas	
J.de Distribución realiza la reserva de producto	Equipo de cómputo y sistema (SIF)	Jefe de Distribución	
Si requerido es mayor que disponible, J.de Distribución informa a vendedor	Teléfonos, correo electrónico	Jefe de Distribución	
Proceso retorna a atención al cliente para selección y cotización de otra opción	Ninguno	Ejecutivo de ventas	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			feb-07



TERMIKON

**FORMA 5: METRICA DEL PROCESO
GESTIÓN DE INVENTARIOS**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE COMPRAS		C	
Subproceso:		Código:	
GESTIÓN DE INVENTARIOS		C1	
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Nivel de confiabilidad de inventario	Mide la eficiencia de la información del inventario comparado con el físico de bodegas	$1 - ((\text{Diferencias de stock}) / \text{Total de inventario})$	Jefe de Distribución
b) Promedio de requerimientos atendidos	Mide el promedio de eficiencia en atender los requerimientos de sus clientes diariamente	Número de requerimientos atendidos diarios	Jefe de Distribución
c) Número de requerimientos no atendidos por falta de inventario	Su objetivo es analizar el resultado de los clientes no atendidos por falta de inventario para toma de decisiones	Número de ventas perdidas por falta de inventario	Jefe de Distribución
d) Inventario sin rotación	Su objetivo es tomar decisiones con el inventario que no se vende y buscar estrategias promocionales para su venta	Material que no se vende / Total de inventario	Jefe de Distribución
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



TERMIKON

FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: GESTION DE INVENTARIO

Ingreso:	Necesidades del cliente	Código:	C1
Egreso:	Disponibilidad de producto	Fecha:	feb-07
Frecuencia:	Diario	Lugar:	Quito
Volumen:	7	Hoja:	1

SITUACIÓN ACTUAL

- a) La información de inventario disponible no es confiable y actualizado periódicamente
- b) Demasiada dependencia del responsable del área de Distribución para obtener información rápida, confiable y oportuna sobre existencias físicas que a su vez debe coordinar con responsable de Bodega para una información correcta (duplicidad de actividades y costo de recursos)
- c) Autorización de reserva se retira del lugar de trabajo de responsable de Distribución, ocasionando demora en transporte y desperdicio de recursos
- d) Demora en atención al cliente por procesos mal estructurados

SITUACIÓN PROPUESTA

- a) Actividad sistematizada para un fácil y rápido acceso a disponibilidad de productos, manteniendo la información periódicamente actualizada
- b) Responsabilidad de mantener una base de información actualizada periódicamente en coordinación con responsables de Bodega con existencias físicas de producto.
- c) Autorización de reserva de productos deberá ser sistematizada
- d) Proceso enfocado al cliente, podrá suministrar información rápida, confiable y oportuna en el menor tiempo posible.

RESUMEN COMPARATIVO:

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
91	\$ 22.52	62.64%	62.77%	18	\$ 7.13	80.56%	77.92%	73	\$ 15.39	17.92%	15.15%	1680	122,640.00	\$ 25,856.48

* Frecuencia Anual = 20 días laborables x 7 (volumen diario) = 140 mensual x 12 meses del año = 1.680

OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO

Es evidente el desperdicio de recursos de tiempo y dinero en este proceso, se podría invertir en el costo de sistematizar la información de productos no sólo disponibles, sino también en tránsito y los que estén por importar en el sistema informático de la empresa.



TERMIKON

FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN

Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN		V2	
Finalidad:	Elaboración de cotizaciones a clientes, con los precios y descuentos verificados y aprobados por la Gerencia, para continuar con el seguimiento y lograr consolidar las ventas.		
Paso Inicial:	Información de disponibilidad de materiales		
Paso Final:	Seguimiento cliente		
Políticas / Lineamientos:	Eficiencia y rapidez en elaboración de cotizaciones Personal de ventas debe estar actualizando sus conocimientos sobre características de producto e inventarios disponibles y los que estén importándose Tener el conocimiento adecuado de precios de productos y descuentos máximos Realizar seguimiento telefónico de las cotizaciones enviadas a potenciales clientes y clientes frecuentes y llevar un control de seguimiento y reportar a la Gerencia		
Indicadores:	a) Número de cotizaciones mal realizadas o con equivocaciones b) Tiempo promedio en realización de una cotización c) Tiempo promedio en demoras por aprobación de gerencia		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: febrero-07



FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION COTIZACIÓN Y SEGUIMIENTO

Departamento	Comercial	Responsable	Ejecutivo de Ventas
Proceso:	Proceso de ventas	Código:	V
Subproceso:	Elaboración de Cotización	Código:	V2
Paso Inicial	Paso Final	Tiempo (minutos)	33.5
Información de disponibilidad de materiales	Seguimiento a cliente	Costo (\$)	\$ 10.93

FLUJO*

No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES		Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios	
			Vendedor	Gerente	VAR	VAO	VAR	VAO		
			<pre> graph TD inicio([inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> fin([fin]) </pre>							
1		Vendedor elabora cotización de materiales con la disponibilidad requerida por el cliente			12		2.86		En base a políticas de precios y descuentos establecidos	
2		Vendedor se reúne con Gerente para su revisión y aprobación explicando medidas, materiales basados en la cotización			3		2.17		Gerente siempre aprueba las cotizaciones	
3		Gerente revisa en el sistema costos de los productos			3		1.46		Gerente debe utilizar el sistema para revisar precios y costos	
4		Gerente realiza modificaciones en precios o descuentos según el caso			2		0.97			
5		Vendedor regresa a su puesto de trabajo para modificar la cotización				1.5		0.36		
6		Vendedor modifica la cotización			4		0.95			
7		Vendedor entrega a Gerente para la aprobación respectiva				2		0.48		
8		Gerente verifica y aprueba la cotización			1		0.49			
9		Vendedor envía por fax o correo electrónico a cliente			2		0.48		Se dispondrá de un fax en el área de ventas	
10		Vendedor realiza gestión de seguimiento			3		0.72			
					Subtotal	30.0	3.5	10.09	0.84	
					Total	33.5		\$ 10.93		
					%	89.55%	10.45%	92.36%	7.64%	
					Eficiencia en Tiempo	89.552%				
					Eficiencia en Costo			92.356%		

* Norma ANSI



TERMIKON

**FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN**

Proceso:		PROCESO DE VENTAS		Código:		V	
Subproceso:		ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN		Código:		V2	
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS						
	Manejo de programas Office y Autocad	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Ventas y Mercadeo	Diseño	Comunicación y medios de comunicación	Velocidad Perceptiva	
Vendedor elabora cotización de materiales con la disponibilidad requerida por el cliente	x	x	x	x			
Vendedor se reúne con Gerente para su revisión y aprobación explicando medidas, materiales basados en la cotización	x	x		x	x	x	
Gerente revisa en el sistema costos de los productos	x	x					x
Gerente realiza modificaciones en precios o descuentos según el caso			x				x
Vendedor regresa a su puesto de trabajo para modificar la cotización	x	x	x	x			x
Vendedor modifica la cotización	x	x		x			x
Vendedor entrega a Gerente para la aprobación respectiva			x				x
Gerente aprueba la cotización			x				x
Vendedor envía por fax o correo electrónico a cliente			x		x		
Vendedor realiza gestión de seguimiento			x		x		x
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:				
			febrero-07				



TERMIKON

FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
ELABORACION DE COTIZACIÓN		V2	
ACTIVIDAD		RECURSOS	RESPONSABLE
Vendedor elabora cotización de materiales con la disponibilidad requerida por el cliente		Equipo de cómputo, calculadora y sistema (SIF)	Ejecutivo de ventas
Vendedor se reúne con Gerente para su revisión y aprobación explicando medidas, materiales basados en la cotización		Equipo de cómputo y sistema (SIF), calculadora	Ejecutivo de ventas y Gerente
Gerente revisa en el sistema (SIF) costos de los productos		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	Gerente
Gerente realiza modificaciones en precios o descuentos según el caso		Equipo de cómputo, calculadora y sistema (SIF)	Gerente
Vendedor regresa a su puesto de trabajo para modificar la cotización		Equipos de oficina	Ejecutivo de ventas
Vendedor modifica la cotización		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	Ejecutivo de ventas
Vendedor entrega a Gerente para la aprobación respectiva		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	Ejecutivo de ventas
Gerente verifica y aprueba la cotización		Equipo de cómputo, calculadora y sistema (SIF)	Gerente
Vendedor envía por fax o correo electrónico a cliente		Teléfonos, correo electrónico	Ejecutivo de ventas
Vendedor realiza gestión de seguimiento		Teléfonos, correo electrónico	Ejecutivo de ventas
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			feb-07



TERMIKON

FORMA 5: METRICA DEL PROCESO ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN

Proceso:	PROCESO DE VENTAS	Código:	V
Subproceso:	ELABORACION DE COTIZACIÓN	Código:	V2
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Número de cotizaciones mal realizadas o con equivocaciones	Evaluar el número de cotizaciones mal realizadas por ejecutivo de venta e identificar sus causas	Número de cotizaciones mal realizadas / Total de cotizaciones elaboradas	Jefe de Ventas
b) Tiempo promedio en realización de una cotización	Su objetivo es estandarizar el tiempo en la elaboración de una cotización según el tipo de cliente	Sumatoria del tiempo en realizar la cotización / Total de cotizaciones elaboradas en el día	Jefe de Ventas
c) Tiempo promedio en demoras por aprobación de la gerencia	Analizar el tiempo de respuesta por parte de la Gerencia en la aprobación de una cotización	Número de cotizaciones en espera de aprobación / Total de cotizaciones elaboradas	Jefe de Ventas
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



TERMIKON

FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ELABORACION DE COTIZACIÓN

Ingreso:	Información de disponibilidad de materiales.	Código:	V2
Egreso:	Seguimiento al cliente	Fecha:	feb-07
Frecuencia:	Diario	Lugar:	Quito
Volumen:	4	Hoja:	1

SITUACIÓN ACTUAL

- a) Como política de gerencia es obligación del ejecutivo de venta que el gerente apruebe primero las cotizaciones entregadas, lo que causa demoras en la entrega de la cotización al cliente, puesto que el gerente tiene muchas otras ocupaciones y el personal de ventas tiene que estar a la espera de su aprobación.
- b) Gerente no utiliza un equipo de cómputo en su oficina, crea dependencia del responsable de Distribución que es encargado del control de inventarios para tener conocimiento del costo de algunos productos, lo que ocasiona pérdida recursos.
- c) En ocasiones el Gerente no está en la oficina y los ejecutivos de venta no pueden realizar el envío de cotizaciones a los clientes, hasta esperar su regreso y disponibilidad de tiempo.
- d) En el área de ventas no disponen de un fax para el envío de cotizaciones a clientes que no poseen correo electrónico, lo que genera envíos de cotizaciones a recepción para que la secretaria haga el envío, ocasionando problemas y falta de seguimiento.

SITUACIÓN PROPUESTA

- a) Adopción de una nueva filosofía de parte de cada uno de los empleados de la organización enfocado al mejoramiento de los procesos para todo el personal de la organización.
- b) Utilización de un equipo de cómputo y del sistema para que Gerente realice sus consultas directamente en su computador y evite la dependencia no sólo del Jefe de Distribución sino de todo el personal de la organización.
- c) Asignar un responsable de la revisión de precios, costos y descuentos de las cotizaciones cuando él no se encuentre en la oficina, para que los ejecutivos de venta envíen o entreguen las cotizaciones sin demoras al cliente.
- d) Proporcionar de un fax al área de ventas, para que realicen el envío de cotizaciones a los clientes sin depender del área de recepción y evitar traspapeleos.

RESUMEN COMPARATIVO:

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
159	\$ 52.60	51.57%	50.28%	33.5	\$ 10.93	89.55%	92.36%	125.5	\$ 41.66	37.98%	42.07%	960	120,480.00	\$ 39,998.06

* Frecuencia Anual = 20 días laborables x 4 (volumen diario) = 80 mensual x 12 meses del año = 960

OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO

Compra de recursos necesarios para el mejoramiento del proceso: fax para el área de ventas y aportar en los programas de capacitación al personal



TERMION

FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO REQUISICIÓN DE PRODUCTO

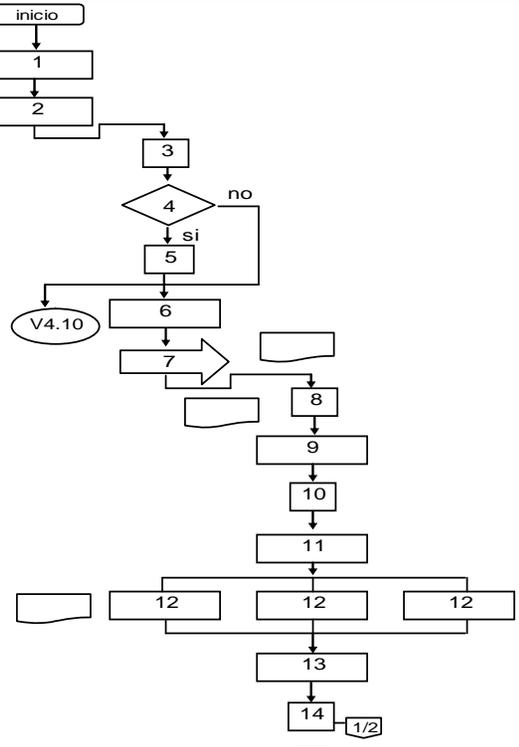
Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
REQUISICIÓN DE PRODUCTO		V3	
Finalidad:			
	Organizar los requerimientos de productos solicitados por los ejecutivos de venta y gestionar las solicitudes de mercadería coordinando con responsables de importaciones y la gerencia en la compra de contenedores a los diferentes proveedores, realizando el seguimiento respectivo hasta llegada de productos en bodegas y gestionar la entrega a clientes.		
Paso Inicial:			
	Solicitud de pedido		
Paso Final:			
	Mercadería disponible en bodegas y autorización de facturación de material		
Políticas / Lineamientos:			
	<p>Todas las importaciones deben ser revisadas y aprobadas por la gerencia general en reunión del comité de adquisiciones.</p> <p>La autorización de facturación no implica una autorización de salida de material, el material podrá ser entregado al cliente únicamente cuando el pago haya sido verificado.</p> <p>Realizar el adecuado seguimiento a las importaciones para evitar pagos de multas en demoras.</p> <p>Realizar seguimiento a proveedores para tener un adecuado tiempo de respuesta</p> <p>Revisión periódica de cantidades y valoración de materiales de baja rotación por</p> <p>Revisión periódica de proveedores para reducir costos de importación</p>		
Indicadores:			
	<p>a) Tiempo promedio de mercadería en aduanas</p> <p>b) Porcentaje semanal de mercadería en tránsito vendida</p> <p>c) Comparación de ventas, inventario y valores por pagar por proveedor</p> <p>d) Tiempo promedio de respuesta por proveedor</p> <p>e) Volumen de materiales de baja rotación por proveedor</p> <p>f) Porcentajes de composición del costo en gastos de importación</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			febrero-07



FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION REQUISICION DE PRODUCTO

Departamento	Comercial	Responsable	J. de Importaciones, J.de Distribución
Proceso:	Proceso de ventas	Código:	V
Subproceso:	Requisición de producto	Código:	V3
Paso Inicial	Paso Final	Tiempo (minutos)	148.0
Solicitud de pedido	Productos disponibles en bodega y autorización para facturación	Costo (\$)	\$ 105.73

FLUJO*												
No.	Actual	Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES				Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
				Vendedor	J.Distribución	J.Importac.	Gerente	VAR	VAO	VAR	VAO	
			inicio									
1			Vendedor elabora solicitud de pedido aprobado					3		0.72		Una vez confirmado con cliente
2			Vendedor solicita autorización a J.de Distribución para facturación de materiales						2		0.48	
3			J.de Distribución revisa la solicitud en el sistema aprobada						2		0.97	
4			J.de Distribución verifica si es material en stock o para importar o mixto					4		4.49		
5			J.de Distribución autoriza la facturación de materiales en stock					1		0.49		Documento ETR del sistema
6			J.de Distribución realiza solicitud de compra					4		1.94		
7			J.de Distribución envía las solicitudes de material a J.de Importaciones						2		0.97	
8			Jefe de Importaciones revisa solicitudes					5		1.44		
9			Jefe de Importaciones identifica proveedores y solicita proformas					10		2.88		
10			Jefe de Importaciones revisa proformas de proveedor					10		2.88		
11			Jefe de Importaciones solicita reunión a Gerente y J.de Distribución						3		0.86	
12			J. de Importaciones se reúne con Gerente y J.de Distribución revisan cotizaciones, solicitudes de pedido y deciden cuánto traer y arman los contenedores					60		75.51		
13			J.de Importaciones solicita pedido a proveedor seleccionado					8		2.31		
14			J.de Importaciones revisa documentos de proveedor enviados para desaduanización						5		1.44	





**FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION (CONTINUACIÓN)
REQUISICION DE PRODUCTO**

Departamento		Comercial			Responsable		J. de Importaciones, J.de Distribución					
Proceso:		Proceso de ventas		Código:	V	Fecha		feb-07				
Subproceso:		Requisición de producto		Código:	V3	Frecuencia		Semanal	Volumen	1		
Paso Inicial		Paso Final				Tiempo (minutos)		148.0				
Solicitud de pedido		Productos disponibles en bodega y autorizacion para facturación				Costo (\$)		\$ 105.73				
FLUJO*												
No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES				Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios	
			Vendedor	J.Distribución	J.Importac.	Gerente	VAR	VAO	VAR	VAO		
15		J.de Importaciones envía a agente de aduanas documentos			2/2 15				6		1.73	Pasa a proceso de Importaciones
16		J.de Importaciones realiza seguimiento de llegada de material a bodegas			16		20			5.77		
17		J.de Importaciones notifica al persona de ventas, bodegas y distribución llegada de productos			17		3			0.86		Vía correo electrónico
		* Norma ANSI			2							
Subtotal						128.0	20.0	99.28	6.45			
Total						148.0		\$ 105.73				
%						86.49%	13.51%	93.90%	6.10%			
Eficiencia en Tiempo						86.486%						
Eficiencia en Costo						93.896%						



TERMIKON

**FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS
REQUISICIÓN DE PRODUCTO**

Proceso:		PROCESO DE VENTAS		Código:		V	
Subproceso:		REQUISICIÓN DE PRODUCTO		Código:		V3	
ACTIVIDAD		COMPETENCIAS					
		Manejo de programas informáticos	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Atención a clientes	Conocimiento en Comercio Exterior	Idiomas	Trabajo en Equipo
Vendedor elabora solicitud de pedido aprobado			x	x			
Vendedor solicita autorización a J.de Distribución para facturación de materiales		x	x	x			x
J.de Distribución revisa la solicitud en el sistema aprobada		x	x	x			x
J.de Distribución verifica si es material en stock o para importar o mixto		x	x	x			x
J.de Distribución autoriza la facturación de materiales en stock			x	x			
J.de Distribución realiza solicitud de compra		x	x				x
J.de Distribución envía las solicitudes de material a J.de Importaciones		x	x				x
Jefe de Importaciones revisa solicitudes		x	x	x			x
Jefe de Importaciones identifica proveedores y solicita proformas		x		x	x	x	x
Jefe de Importaciones revisa proformas de proveedor		x			x	x	x
Jefe de Importaciones solicita reunión a Gerente y J.de Distribución		x					x
J. de Importaciones se reúne con Gerente y J.de Distribución revisan cotizaciones, solicitudes de pedido y deciden cuánto traer y arman los		x		x	x	x	x
J.de Importaciones solicita pedido a proveedor seleccionado		x			x	x	x
J.de Importaciones revisa documentos de proveedor enviados para desaduanización		x	x		x	x	x
J.de Importaciones envía a agente de aduanas documentos					x	x	x
J.de Importaciones realiza seguimiento de llegada de material a bodegas		x		x	x	x	x
J.de Importaciones notifica al persona de ventas, bodegas y distribución llegada de productos		x	x	x			x
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	
						febrero-07	



TERMIKON

**FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO
REQUISICIÓN DE PRODUCTO**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
REQUISICIÓN DE PRODUCTO		V3	
ACTIVIDAD		RECURSOS	
Vendedor elabora solicitud de pedido aprobado		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	
Vendedor solicita autorización a J.de Distribución para facturación de materiales		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	
J.de Distribución revisa la solicitud en el sistema (SIF) aprobada		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	
J.de Distribución verifica si es material en stock o para importar o mixto		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	
J.de Distribución autoriza la facturación de materiales en stock		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	
J.de Distribución realiza solicitud de compra		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	
J.de Distribución envía las solicitudes de material a J.de Importaciones		Correo electrónico	
Jefe de Importaciones revisa solicitudes		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	
Jefe de Importaciones identifica proveedores y solicita proformas		Internet, correo electrónico, teléfono, fax	
Jefe de Importaciones revisa proformas de proveedor		Internet, correo electrónico, fax, teléfono	
Jefe de Importaciones solicita reunión a Gerente y J.de Distribución		Teléfono, correo electrónico	
J. de Importaciones se reúne con Gerente y J.de Distribución revisan cotizaciones, solicitudes de pedido y deciden cuánto traer y arman los contenedores		Equipo de cómputo y sistema (SIF)	
J.de Importaciones solicita pedido a proveedor seleccionado		Teléfono, correo electrónico	
J.de Importaciones revisa documentos de proveedor enviados para desaduanización		Equipo de cómputo, teléfonos	
J.de Importaciones envía a agente de aduanas documentos		Correo, fax, teléfonos	
J.de Importaciones realiza seguimiento de llegada de material a bodegas		Teléfono, correo electrónico	
J.de Importaciones notifica al persona de ventas, bodegas y distribución llegada de productos		Sistema (SIF), correo electrónico	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



TERMIKON

**FORMA 5: METRICA DEL PROCESO
REQUISICIÓN DE PRODUCTO**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
REQUISICIÓN DE PRODUCTO		V3	
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Tiempo promedio de mercaderías en aduana	Su objetivo es estandarizar el tiempo de mercadería disponible en bodega desde llegada al puerto como información para el cliente	Promedio del tiempo de llegada de buques al puerto hasta que la mercadería llegue a bodegas	Jefe de Importaciones
b) Porcentaje semanal de mercadería en tránsito vendida	Conocer cuánto de la mercadería en tránsito está vendida y realizar planificación de nuevas compras	Total de ventas / total de productos en tránsito por pedido	Jefe de Distribución
c) Comparación de ventas, inventario y deudas con proveedor	Su objetivo es analizar la rotación de inventario por proveedor y gestionar nuevas compras	Reporte de ventas y costos por proveedor versus obligaciones por proveedor	Jefe de Distribución
d) Tiempo promedio de respuesta por proveedor	Su objetivo es identificar el tiempo de respuesta por proveedor en los requerimientos de producto	Tiempo transcurrido en enviar la orden de pedido hasta confirmación de despacho de producto	Jefe de Importaciones
e) Volumen de materiales de baja rotación por proveedor	Su objetivo es identificar los niveles de inventario de baja rotación por proveedor y tomar decisiones	Material que no se vende por proveedor / Total de inventario por proveedor	Jefe de Distribución
f) Porcentaje de composición del costo en gastos de importación	Su objetivo es conocer el porcentaje de costos de importación por ítem de costo	Ítem de costo en importación / Costo total de importación	Jefe de Ventas
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



TERMIKON

FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: REQUISICION DE PRODUCTO														
Ingreso:	Solicitud de pedido								Código:	V3				
Egreso:	Productos disponibles en bodega y autorización para facturación								Fecha	feb-07				
Frecuencia:	Semanal								Lugar	Quito				
Volumen:	1								Hoja:	1				
SITUACIÓN ACTUAL														
<p>a) Existe demora en la revisión de las solicitudes de compra enviadas a responsable de importaciones.</p> <p>b) En la reunión con Gerente, Jefe de Distribución y Jefe de compras existen varias interrupciones de llamadas telefónicas al Gerente, lo que ocasiona pérdida de tiempo durante la reunión.</p> <p>c) Responsable de Importaciones trabaja las mañanas y en la tarde viene de vez en cuando, lo que ocasiona pérdida de tiempo en revisar las cotizaciones de proveedores y realizar los trámites de compras</p> <p>d) Falta de seguimiento a los proveedores, no existe comunicación en cuanto a información al personal del área de ventas sobre fechas de llegada de contenedores.</p>														
SITUACIÓN PROPUESTA														
<p>a) Adopción de una nueva filosofía de parte de cada uno de los empleados de la organización enfocado al mejoramiento de los procesos para todo el personal de la organización.</p> <p>b) Programar la reunión de solicitudes y compras de producto y enfocarse estrictamente al objetivo de la reunión sin interrupciones.</p> <p>c) Se necesita una persona a tiempo completo y que se enfoque a satisfacer las necesidades de sus clientes con sus labores, o en su defecto asignar el trabajo operativo y las funciones que no pueden esperar a otros responsables.</p> <p>d) Establecer mecanismos de comunicación eficiente, efectiva y oportuna de la información de los productos en tránsito.</p>														
RESUMEN COMPARATIVO:														
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
685	\$ 275.21	24.38%	33.96%	148	\$ 105.73	86.49%	93.90%	537	\$ 169.48	62.11%	59.94%	48	25,776.00	\$ 8,134.96
<p>* Frecuencia Anual = 1 vez por semana x 4 semanas del mes = 4 mensual x 12 meses del año = 48</p>														
OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO														
<p>Invertir en programas de capacitación e inducción de mejoramiento de procesos para todo el personal de la organización.</p>														



TERMIKON

FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO FACTURACIÓN CON SOLICITUD DE PEDIDO

Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
FACTURACIÓN (Solicitud de pedido)		V4.10	
Finalidad:			
	Revisar que la información haya sido ingresada debidamente en el sistema para la respectiva emisión de factura según solicitud de pedido del cliente		
Paso Inicial:			
	Confirmación de existencia de materiales en bodega		
Paso Final:			
	Emisión de factura a cliente		
Políticas / Lineamientos:			
	<p>Cumplir los requerimientos del Servicio de Rentas Internas en cuanto a emisión de comprobantes de venta</p> <p>No se deberá facturar productos que no se encuentren dentro del inventario del sistema (SIF) es decir material que esté en tránsito o que no haya sido ingresado en bodegas.</p> <p>Mantener un adecuado control sobre la validez de facturas y notas de crédito según la fecha de caducidad de las mismas</p> <p>Solicitar a los clientes el documento de retención de ser el caso dentro de los cinco días siguientes a la emisión de la factura</p> <p>Entregar a contabilidad las copias de facturas firmadas por el cliente, una vez a la semana</p> <p>Las anulaciones de facturas deben estar debidamente justificadas.</p> <p>Precautelar la recuperación de los valores facturados antes de despachar cualquier producto.</p>		
Indicadores:			
	<p>a) Demoras incurridas en facturación por falta de liquidación de importaciones</p> <p>b) Cobranzas no efectivas por demoras en facturación</p> <p>c) Errores de facturación por mes</p> <p>d) Tiempo en la emisión y envío de facturas</p> <p>e) Total de facturas emitidas por cliente mensual</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			febrero-07



FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION FACTURACIÓN SOLICITUD DE PEDIDO

Departamento	Comercial	Responsable	Asistente de Facturación / J.de Distribución
Proceso:	Proceso de ventas	Código:	V
Subproceso:	Facturación solicitud de pedido	Código:	V4.10
Paso Inicial	Paso Final	Tiempo (minutos)	52.5
Confirmación de existencias de material en bodega	Emisión de factura	Costo (\$)	\$ 16.14

FLUJO*											
No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES				Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
			Vendedor	J.Distribución	J.Importac.	A.Facturac.	VAR	VAO	VAR	VAO	
1		Vendedor confirma llegada de material a bodegas al cliente					3		0.72		
2		Vendedor envía documentación de cliente a Asistente de Facturación					1		0.24		
3		A. facturación revisa documentación y anticipos realizados						2		0.47	
4		A. facturación verifica stock de productos en el sistema que le permitan facturar					4		0.95		
5		Si no existe stock, A. facturación solicita a J.de Importaciones la liquidación de la importación					2		0.47		
6		J.de Importación revisa los costos de importación					10		2.88		
7		J.de Importación realiza la liquidación de las importaciones en el sistema					15		4.32		
8		J.de Importación envía documentos a J.de Distribución para su información de stock						1		0.29	
9		J.de Distribución verifica cantidades, códigos y costos de importación que estén correctos						5		2.43	
10		J.de Distribución genera factura de compra del exterior					4		1.94		
11		Si existe stock, J.de Distribución genera ETR (salida de material) y notifica a A. facturación					0.5		0.24		
12		Asistente de facturación verifica que esté autorizado ETR						1		0.24	



**FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION (CONTINUACIÓN)
FACTURACIÓN SOLICITUD DE PEDIDO**

Departamento		Comercial			Responsable		Asistente de Facturación / J.de Distribución				
Proceso:		Proceso de ventas		Código:	V		Fecha		feb-07		
Subproceso:		Facturación solicitud de pedido		Código:	V4.10		Frecuencia		Semanal	Volumen 4	
Paso Inicial		Paso Final			Tiempo (minutos)		52.5				
Confirmación de existencias de material en bodega		Emisión de factura			Costo (\$)		\$ 16.14				
FLUJO*											
No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES				Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
			Vendedor	J.Distribución	J.Importac.	A.Facturac.	VAR	VAO	VAR	VAO	
13		Asistente de facturación emite la factura					4		0.95		
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin-right: 10px;"></div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">2/2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">13</div> <div style="font-size: 20px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; display: inline-block;">V4.20</div> </div> </div>											
Subtotal							43.5	9.0	12.72	3.43	
Total							52.5		\$ 16.14		
%							82.86%	17.14%	78.78%	21.22%	
Eficiencia en Tiempo							82.857%				
Eficiencia en Costo									78.780%		



TERMIKON

**FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS
FACTURACIÓN SOLICITUD DE PEDIDO**

Proceso:		PROCESO DE VENTAS		Código:		V	
Subproceso:		FACTURACIÓN (Solicitud de pedido)		Código:		V4.10	
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS						
	Manejo de programas informáticos	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Atención a clientes	Conocimiento de emisión comprobantes de venta (S.R.I.)	Conocimientos contables básicos	Trabajo en Equipo	
Vendedor confirma llegada de material a bodegas al cliente			x				
Vendedor envía documentación de cliente a Asistente de Facturación							x
A. facturación revisa documentación y anticipos realizados	x	x	x		x		x
A. facturación verifica stock de productos en el sistema que le permitan facturar		x		x	x		
Si no existe stock, A. facturación solicita a J.de Importaciones la liquidación de la importación			x				x
J.de Importación revisa los costos de importación	x	x					x
J.de Importación realiza la liquidación de las importaciones en el sistema	x	x	x	x			
J.de Importación envía documentos a J.de Distribución para su información de stock	x	x					x
J.de Distribución verifica cantidades, códigos y costos de importación que estén correctos	x	x	x				x
J.de Distribución genera factura de compra del exterior							
Si existe stock, J.de Distribución genera ETR (salida de material) y notifica a A. facturación	x	x	x				x
Asistente de facturación verifica que esté autorizado ETR	x	x	x				
Asistente de facturación emite la factura	x	x	x	x	x		x
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:		
					febrero-07		



TERMIKON

FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO FACTURACIÓN CON SOLICITUD DE PEDIDO

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
FACTURACION (Solicitud de pedido)		V4.10	
ACTIVIDAD		RECURSOS	RESPONSABLE
Vendedor confirma llegada de material a bodegas al cliente		Teléfono, correo electrónico	Ejecutivo de ventas
Vendedor envía documentación de cliente a Asistente de Facturación		Suministros de oficina, de imprenta	Ejecutivo de ventas
A. facturación revisa documentación y anticipos realizados		Equipo de cómputo, sistema (SIF), calculadora	Asist.de Facturación
A. facturación verifica stock de productos en el sistema (SIF) que le permitan facturar		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Asist.de Facturación
Si no existe stock, A. facturación solicita a J.de Importaciones la liquidación de la importación		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Jefe de Importación
J.de Importación revisa los costos de importación		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Jefe de Importación
J.de Importación realiza la liquidación de las importaciones en el sistema (SIF)		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Jefe de Importación
J.de Importación envía documentos a J.de Distribución para su información de stock		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Jefe de Importación
J.de Distribución verifica cantidades, códigos y costos de importación que estén correctos		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Jefe de Distribución
J.de Distribución genera factura de compra del exterior		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Jefe de Distribución
Si existe stock, J.de Distribución genera ETR (salida de material) y notifica a A. facturación		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Jefe de Distribución
Asistente de facturación verifica que esté autorizado ETR		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Asist.de Facturación
Asistente de facturación emite la factura		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Asist.de Facturación
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			feb-07



TERMIKON

**FORMA 5: METRICA DEL PROCESO
FACTURACIÓN (SOLICITUD DE PEDIDO)**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
FACTURACION (SOLICITUD DE PEDIDO)		V4.10	
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Pedidos sin facturar por falta de liquidación de importaciones diario	Su objetivo es controlar que el proceso de importaciones sea más eficiente para evitar retrasos en la facturación	Número de pedidos que no se pueden facturar por falta de liquidación de importación diario	Jefe de Ventas
b) Cobranzas no efectivas por falta de facturación	Su objetivo es controlar que el proceso de facturación sea más efectivo y eficiente para evitar retrasos en la cobranza	Número de cobranzas que no se pueden realizar por falta de emisión de la factura	Jefe de Ventas
c) Errores de facturación por mes	Su objetivo es controlar y verificar la eficiencia en la emisión de las facturas y sus causas	Facturas con error x 100 / Total de facturas procesadas	Jefe de Contabilidad
d) Tiempo en la emisión y envío de facturas	Estandarizar el tiempo en la emisión y envío de una factura	Sumatoria del tiempo en realizar y enviar una factura / Total de facturas emitidas y entregadas en el día	Jefe de Ventas
e) Total de facturas emitidas por cliente mensual	Su objetivo es identificar clientes frecuentes y volumen de ventas por cliente	Reporte de ventas por cliente mensual	Jefe de Ventas
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



TERMIKON

FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: FACTURACION DE SOLICITUD DE PEDIDO

Ingreso:	Confirmación de existencias de material en bodega	Código:	V4.10
Egreso:	Emisión de factura	Fecha:	feb-07
Frecuencia:	Semanal	Lugar:	Quito
Volumen:	4	Hoja:	1

SITUACIÓN ACTUAL

- a) Falta conocimiento del personal de ventas, de asistente de facturación sobre proceso de aprobación de cotizaciones con solicitud de pedido para la emisión de factura, ocasionando pérdidas de tiempo de las personas que intervienen en el proceso.
- b) Problemas en el proceso de facturación con el producto que se necesita entregar al cliente, por falta de liquidaciones de las importaciones, ocasionando problemas en otros procesos y retrasos en la atención y cobranza de esas ventas.
- c) Asistente de facturación o ejecutivos de venta tienen miedo y prefieren evitar contactarse con responsable de importaciones para solicitar las liquidaciones de importación urgentes en el sistema.
- d) Como política de facturación actual, no se puede facturar en el sistema si no existe la autorización de material (ETR) por parte de responsable de distribución, como parte del control de inventarios.

SITUACIÓN PROPUESTA

- a) Adopción de una nueva filosofía de parte de cada uno de los empleados de la organización enfocado al mejoramiento de los procesos para todo el personal de la organización.
- b) Establecer política de liquidación de importación inmediata máximo al día siguiente de la recepción de mercadería en bodegas.
- c) Se necesita una persona a tiempo completo y que se enfoque a satisfacer las necesidades de sus clientes con sus labores, o en su defecto asignar el trabajo operativo y las funciones que no pueden esperar a otros responsables.
- d) Inducción al personal sobre los procesos de facturación de producto, aclarando que la autorización de salida de material (ETR) no significa entrega del producto antes de su facturación y cobranza (política)

RESUMEN COMPARATIVO:

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
307	\$ 84.80	28.66%	27.48%	52.5	\$ 16.14	82.86%	78.78%	254.5	\$ 68.65	54.19%	51.30%	192	48,864.00	\$ 13,181.30

* Frecuencia Anual = 4 veces por semana x 4 semanas del mes = 16 mensuales x 12 meses del año = 192

OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO

Invertir en programas de capacitación e inducción de mejoramiento de procesos para todo el personal de la organización.



TERMIKON

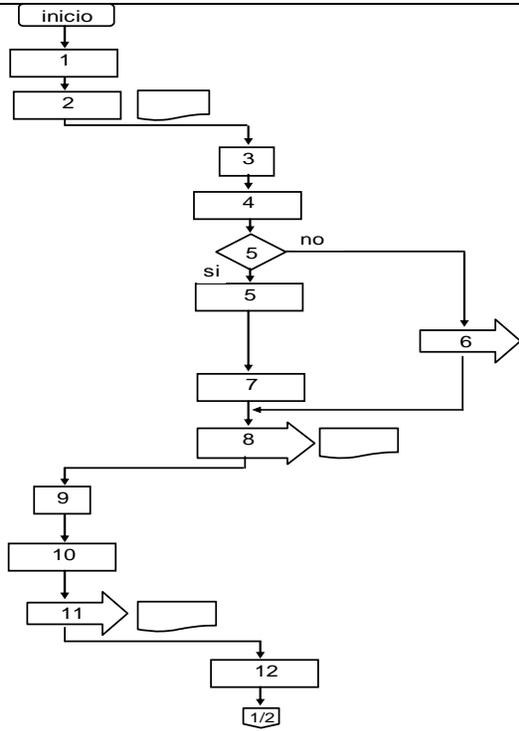
FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO COBRANZAS

Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
COBRANZAS		V4.20	
Finalidad:	Entrega de información confiable de cartera para recuperación y confirmación de pago de facturas previo a entrega de mercadería		
Paso Inicial:	Elaboración de Estado de Cuenta		
Paso Final:	Coordinación entrega de producto		
Políticas / Lineamientos:	<p>Ningún material puede salir de la bodega mientras no se haya confirmado que el pago se ha hecho efectivo</p> <p>Revisión minuciosa del dinero y los cheques recibidos, caso contrario serán imputados a la persona que realizó el cobro.</p> <p>Reportar diariamente los valores recuperados a contabilidad para que estos sean depositados en las cuentas bancarias de la empresa.</p> <p>Reportar semanalmente a gerencia y contabilidad los valores recuperados y pendientes por cobrar.</p> <p>Únicamente se aceptarán pagos a crédito con autorización expresa y por escrito de la Gerencia General, de la misma manera los diferentes porcentajes de descuento otorgados al cliente.</p>		
Indicadores:	a) Tiempos promedio de recuperación de cartera b) Porcentaje de cartera vencida c) Porcentaje de incobrables al año		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: febrero-07



FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION COBRANZA

Departamento		Comercial		Responsable		Asistente de Facturación / Vendedor				
Proceso:		Proceso de ventas		Código:		V				
Subproceso:		Cobranza		Código:		V4.20				
Paso Inicial		Paso Final		Tiempo (minutos)		35.5				
Solicitud de elaboración de estado de cuenta		Coordinación de entrega de producto		Costo (\$)		\$ 8.46				
FLUJO*										
No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES			Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
			Asist. Facturación	Vendedor	Mensajero	VAR	VAO	VAR	VAO	
1		Asistente de facturación realiza estado de cuenta de cliente y revisa documentos				3		0.71		
2		Asistente de Facturación entrega las facturas emitidas a ejecutivos de venta con estado de cuenta				1		0.24		
3		Vendedor revisa facturas con órdenes de pedido					3		0.72	
4		Vendedor llama a cliente para el cobro				3		0.72		
5		Si cliente viene a pagar en el almacén, vendedor recibe a su cliente				3		0.72		
6		Si cliente solicita enviar a cobrar, vendedor envía a mensajero al cobro				4		0.95		
7		Vendedor realiza el cobro respectivo				3		0.72		
8		Vendedor envía a Asistente de facturación el dinero, cheques o tarjetas de crédito, más copias de facturas y las cotizaciones				0.5		0.12		
9		Asistente de Facturación revisa el dinero, cheques o tarjetas de crédito versus facturas emitidas				3		0.71		
10		Asistente de facturación registra el pago y emite un recibo y sella las facturas canceladas				2		0.47		Recibo es generado en el sistema proceso sistematizado
11		Asistente de facturación envía a vendedor y facturas selladas con "cancelado"				0.5		0.12		
12		Vendedor entrega a cliente documentos y coordina el despacho de productos				5		1.19		Dirección, lugar, día de entrega





FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION (CONTINUACIÓN) COBRANZA

Departamento		Comercial		Responsable		Asistente de Facturación / Vendedor					
Proceso:		Proceso de ventas		Código:	V		Fecha	feb-07			
Subproceso:		Cobranza		Código:	V4.20		Frecuencia	Diario	Volumen	5	
Paso Inicial		Paso Final		Tiempo (minutos)		35.5					
Solicitud de elaboración de estado de cuenta		Coordinación de entrega de producto		Costo (\$)		\$ 8.46					
FLUJO*											
No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES			Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios	
			Asist. Facturación	Vendedor	Mensajero	VAR	VAO	VAR	VAO		
13		Vendedor verifica información de cliente en sistema para entrega de producto		2/2 13					2	0.48	Dirección, lugar, día de entrega
14		Asistente de facturación confirma con J.de Distribución el pago para coordinar entrega de producto	14						3	0.59	Envía comunicación vía correo electrónico
			D1								
						Subtotal	28.0	7.5	6.67	1.79	
						Total	35.5		\$ 8.46		
						%	78.87%	21.13%	78.87%	21.13%	
						Eficiencia en Tiempo	78.873%				
						Eficiencia en Costo	78.873%				

* Norma ANSI



TERMIKON

FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS COBRANZAS

Proceso:		Código:				
PROCESO DE VENTAS		V				
Subproceso:		Código:				
COBRANZA		V4.20				
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS					
	Manejo de programas informáticos	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Atención a clientes	Conocimiento de leyes tributarias	Conocimientos contables	Trabajo en Equipo
Asistente de facturación realiza estado de cuenta de cliente y revisa documentos	x	x	x			x
Asistente de Facturación entrega las facturas emitidas a ejecutivos de venta con respectivo estado de cuenta	x	x	x	x	x	x
Vendedor revisa facturas con órdenes de pedido	x	x	x			
Vendedor llama a cliente para el cobro			x			
Si cliente viene a pagar en el almacén, vendedor recibe a su cliente			x			
Si cliente solicita enviar a cobrar, vendedor envía a mensajero al cobro			x			x
Vendedor realiza el cobro respectivo			x			
Vendedor envía a Asistente de facturación el dinero, cheques o tarjetas de crédito, más copias de facturas y las cotizaciones		x	x	x	x	x
Asistente de Facturación revisa el dinero, cheques o tarjetas de crédito versus facturas emitidas	x	x		x	x	
Asistente de facturación registra el pago y emite un recibo y sella las facturas canceladas	x	x	x	x	x	
Asistente de facturación envía a vendedor y facturas selladas con "cancelado"			x			x
Vendedor entrega a cliente documentos y coordina el despacho de productos			x			
Vendedor verifica información de cliente en sistema para entrega de producto		x	x			
Asistente de facturación confirma con J.de Distribución el pago para coordinar entrega de producto		x	x			x
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:			
			febrero-07			



TERMIKON

FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO COBRANZA

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
COBRANZA		V4.20	
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	
Asistente de facturación realiza estado de cuenta de cliente y revisa documentos	Equipo de cómputo, sistema (SIF), calculadora	Asist.de Facturación	
Asistente de Facturación entrega las facturas emitidas a ejecutivos de venta con estado de cuenta	Suministros de imprenta, de oficina	Asist.de Facturación	
Vendedor revisa facturas con órdenes de pedido	sistema (SIF), calculadora	Ejecutivo de ventas	
Vendedor llama a cliente para el cobro	Teléfonos	Ejecutivo de ventas	
Si cliente viene a pagar en el almacén, vendedor recibe a su cliente	Muebles y equipos de oficina	Ejecutivo de ventas	
Si cliente solicita enviar a cobrar, vendedor envía a mensajero al cobro	Suministros de imprenta, de oficina	Ejecutivo de ventas	
Vendedor realiza el cobro respectivo	Suministros de imprenta, de oficina	Ejecutivo de ventas	
Vendedor envía a Asistente de facturación el dinero, cheques o tarjetas de crédito, más copias de facturas y las cotizaciones	Suministros de imprenta, de oficina	Ejecutivo de ventas	
Asistente de Facturación revisa el dinero, cheques o tarjetas de crédito versus facturas emitidas	Equipo de cómputo, sistema (SIF), calculadora	Asist.de Facturación	
Asistente de facturación registra el pago y emite un recibo y sella las facturas canceladas	Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Asist.de Facturación	
Asistente de facturación envía a vendedor y facturas selladas con "cancelado"	Suministros de imprenta, de oficina	Asist.de Facturación	
Vendedor entrega a cliente documentos y coordina el despacho de productos	Muebles de oficina, suministros de imprenta, de oficina	Ejecutivo de ventas	
Vendedor verifica información de cliente en sistema (SIF) para entrega de producto	Equipo de cómputo, sistema (SIF)	Ejecutivo de ventas	
Asistente de facturación confirma con J.de Distribución el pago para coordinar entrega de producto	Equipo de cómputo, sistema (SIF), correo, teléfono	Asist.de Facturación	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			feb-07



TERMION

**FORMA 5: METRICA DEL PROCESO
COBRANZAS**

Proceso:		Código:	
PROCESO DE VENTAS		V	
Subproceso:		Código:	
COBRANZAS		V4.20	
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Tiempo promedio de recuperación de la cartera	Su objetivo es controlar el tiempo que se tarda en recuperar la cartera por ejecutivo de venta	Tiempo promedio en recuperación de valores por vendedor	Jefe de Ventas
b) Porcentaje de cartera vencida	Mide el porcentaje de cartera vencida sobre la cartera total de clientes	Total cartera vencida / Total de cartera	Jefe de Contabilidad
c) Porcentaje de incobrables al año	Su objetivo es controlar y analizar los incobrables de clientes por vendedor y sus causas	Total de cartera incobrable / Cartera total	Jefe de Contabilidad
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:
Fecha:	Fecha:		Fecha:



FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: COBRANZA														
Ingreso:	Solicitud de Elaboración de Estados de Cuenta								Código:	V4.20				
Egreso:	Coordinación de entrega de producto								Fecha:	feb-07				
Frecuencia:	Diario								Lugar:	Quito				
Volumen:	5								Hoja:	1				
SITUACIÓN ACTUAL														
<p>a) Falta de procesos definidos sobre el proceso de cobranza, ocasionando traspapeleos en la información del cliente, y posibles errores en la cobranza de los valores correspondientes.</p> <p>b) Falta de políticas y asignación de responsabilidades a Asistente de Facturación y Cobranza</p> <p>c) Falta de canales de comunicación efectivos entre Asistente de Facturación y Cobranza, Ejecutivos de Venta y Jefe de Distribución, ocasionando retrasos en la entrega de productos al cliente.</p> <p>d) Duplicación de registros manuales y en sistema de la forma de pago por los Ejecutivos de Venta y luego Asistente de Facturación.</p>														
SITUACIÓN PROPUESTA														
<p>a) Adopción de una nueva filosofía de parte de cada uno de los empleados de la organización enfocado al mejoramiento de los procesos para todo el personal de la organización.</p> <p>b) Asignación de responsabilidades a Asistente de Facturación y Cobranza para tener listos los estados de cuenta de clientes y ser apoyo de los ejecutivos de venta, en el proceso propuesto es la persona que envía a cada ejecutivo de venta su cartera vencida y presionar para el cobro respectivo.</p> <p>c) Establecer canales de comunicación adecuados en la coordinación de entrega de productos a clientes que han realizado la cancelación entre Asistente de Facturación y Cobranza y Jefe de Distribución (proceso sistematizado).</p> <p>d) El registro de recibos de cobro y formas de pago debe realizar Asistente de Facturación y Cobranza y realizar el ingreso de esa información verificando los valores en el sistema directamente y emitir el recibo ese momento.</p>														
RESUMEN COMPARATIVO:														
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
83	\$ 20.31	50.60%	50.60%	35.5	\$ 8.46	78.87%	78.87%	47.5	\$ 11.85	28.27%	28.27%	1200	57,000.00	\$ 14,218.95
* Frecuencia Anual = 20 días laborables x 5 (volumen diario) = 100 mensual x 12 meses del año = 1200														
OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO														
Invertir en programas de capacitación e inducción de mejoramiento de procesos para todo el personal de la organización.														



TERMIKON

FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO ENTREGA DE PRODUCTOS

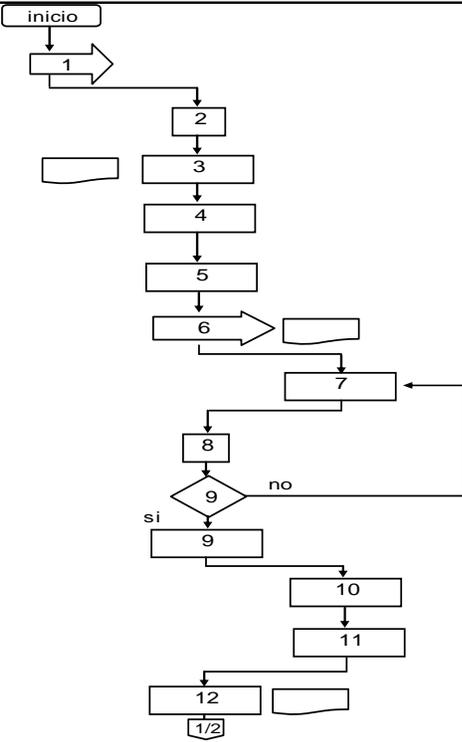
Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
ENTREGA DE PRODUCTOS		D1	
Finalidad:			
	Distribución de mercadería a clientes según las órdenes de entrega recibidas desde almacén en forma rápida, efectiva y oportuna al cliente.		
Paso Inicial:			
	Recepción de órdenes de entrega de productos de almacén		
Paso Final:			
	Recepción de formulario de entrega firmado y reportar novedades		
Políticas / Lineamientos:			
	<p>Todas las entregas se realizan verificando con el cliente las cantidades del documento con las cantidades que físicamente se están entregando, así el cliente no podrá alegar faltantes posteriores a la entrega</p> <p>Organización de hojas de ruta que permitan optimizar el tiempo y el recorrido de los camiones de despacho.</p> <p>Reportar diariamente las novedades suscitadas en el despacho a jefe de distribución.</p> <p>Cumplir con el tiempo de respuesta de bodega en las entregas a clientes.</p> <p>Responsable del uso exclusivo de materiales y recursos de bodegas en actividades únicamente de la empresa.</p>		
Indicadores:			
	<p>a) Tiempos de respuesta de distribución en entrega de pedidos</p> <p>b) Número de errores en despacho presentados a la semana</p> <p>c) Quejas de daños por envíos</p> <p>d) Promedio de entregas diarias realizadas.</p> <p>e) Costo de transporte por unidad semestralmente</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			febrero-07



**FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION
ENTREGA DE PRODUCTO**

Departamento	Comercial		Responsable	Jefe de Bodega	
Proceso:	Distribución	Código:	D	Fecha	feb-07
Subproceso:	Entrega de producto	Código:	D1	Frecuencia	Diario Volumen 5
Paso Inicial	Recepción de Ordenes de entrega de producto	Paso Final	Recepción de formulario firmado de entrega y reporte de novedades	Tiempo (minutos)	106.0
				Costo (\$)	\$ 39.05

No.	Actual	Descripciones	FLUJO*				Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
			PARTICIPANTES				VAR	VAO	VAR	VAO	
			J. Distribución	J. Bodega	Auxiliar Bodega	Chofer					
Propuesto											
1		J.de Distribución envía órdenes de entrega de producto a J.de Bodega							0.49		Proceso sistematizado
2		Jefe de Bodega verifica órdenes de entrega en el sistema							0.24		Proceso sistematizado
3		Jefe de Bodega imprime órdenes de entrega							0.24		
4		Jefe de Bodega clasifica órdenes por situación geográfica, fecha de entrega					1			0.24	
5		Jefe de Bodega organiza las órdenes para su preparación					2			0.49	
6		Jefe de Bodega entrega órdenes a auxiliares de bodega								0.24	
7		Auxiliares de bodega prepara el producto								5.38	
8		Jefe de Bodega revisa producto con órdenes de entrega								0.24	
9		Si está correcto Jefe de Bodega ordena embalar el producto									0.24
10		Auxiliar de Bodega embala producto									0.83
11		Auxiliar de bodega coloca número de orden de entrega y número de cajas en producto embalado									0.21
12		Jefe de Bodega realiza hoja de recorrido e imprime formulario de recepción de producto									0.49





FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION (CONTINUACIÓN) ENTREGA DE PRODUCTO

Departamento	Comercial	Responsable	Jefe de Bodega			
Proceso:	Distribución	Código:	D	Fecha	feb-07	
Subproceso:	Entrega de producto	Código:	D1	Frecuencia	Diario Volumen 5	
Paso Inicial	Paso Final		Tiempo (minutos)		106.0	
Recepción de Ordenes de entrega de producto		Recepción de formulario firmado de entrega y reporte de novedades		Costo (\$)		\$ 39.05

FLUJO*

No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES				Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios	
			J. Distribución	J. Bodega	Auxiliar Bodega	Chofer	VAR	VAO	VAR	VAO		
13		Jefe de Bodega entrega hoja de recorrido y formularios a chofer		2/2 13					1		0.24	
14		Chofer revisa formularios contra el material a entregar							2		0.43	
15		Auxiliares de bodega cargan el material al camión							7		2.90	
16		Chofer y auxiliar entregan productos según órdenes de entrega y recojen firma de recepción							55		23.30	
17		Chofer entrega a Jefe de Bodega formularios de recepción firmados y observaciones de material no entregado							2		0.43	
18		Jefe de bodega recibe material no entregado y reporta a J.de Distribución las novedades							10		2.43	
* Norma ANSI												

Subtotal	87.0	19.0	34.55	4.50
Total	106.0		\$ 39.05	
%	82.08%	17.92%	88.46%	11.54%
Eficiencia en Tiempo	82.075%			
Eficiencia en Costo			88.464%	



TFRMIKON

**FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS
ENTREGA DE PRODUCTO**

Proceso: DISTRIBUCIÓN		Código: D				
Subproceso: ENTREGA DE PRODUCTO		Código: D1				
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS					
	Administ. y gestión	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Atención a cliente	Trabajo en Equipo	Recursos Humanos	Organización de información
J. de Distribución envía órdenes de entrega de producto a J.de Bodega	x	x		x		x
Jefe de Bodega verifica órdenes de entrega en el sistema		x		x		x
Jefe de Bodega imprime órdenes de entrega		x				x
Jefe de Bodega clasifica órdenes por situación geográfica, fecha de entrega	x		x	x		x
Jefe de Bodega organiza las órdenes para su preparación	x					x
Jefe de Bodega entrega órdenes a auxiliares de bodega	x			x	x	x
Auxiliares de bodega prepara el producto			x	x		
Jefe de Bodega revisa producto con órdenes de entrega	x		x			x
Si está correcto Jefe de Bodega ordena embalar el producto	x			x	x	x
Auxiliar de Bodega embala producto				x		
Auxiliar de bodega coloca número de orden de entrega y número de cajas en producto embalado				x		x
Jefe de Bodega realiza hoja de recorrido e imprime formulario de recepción de producto	x	x		x		x
Jefe de Bodega entrega hoja de recorrido y formularios a chofer	x			x	x	x
Chofer revisa formularios contra el material a entregar			x	x		x
Auxiliares de bodega cargan el material al camión	x			x		
Chofer y auxiliar entregan productos según órdenes de entrega y recogen firma de recepción			x	x		
Chofer entrega a Jefe de Bodega formularios de recepción firmados y observaciones de material no entregado			x	x		x
Jefe de bodega recibe material no entregado y reporta a J.de Distribución las novedades	x	x	x	x	x	x
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: febrero-07			



TERMIKON

**FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO
ENTREGA DE PRODUCTO**

Proceso: DISTRIBUCIÓN		Código: D	
Subproceso: ENTREGA DE PRODUCTO		Código: D1	
ACTIVIDAD		RECURSOS	
J.de Distribución envía órdenes de entrega de producto a J.de Bodega		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	
Jefe de Bodega verifica órdenes de entrega en el sistema (SIF)		Equipo de cómputo, sistema (SIF)	
Jefe de Bodega imprime órdenes de entrega		Equipo de cómputo, sistema (SIF), impresora, suministros de imprenta	
Jefe de Bodega clasifica órdenes por situación geográfica, fecha de entrega		Muebles de oficina, guía de la ciudad	
Jefe de Bodega organiza las órdenes para su preparación		Suministros de oficina	
Jefe de Bodega entrega órdenes a auxiliares de bodega		Suministros de oficina	
Auxiliares de bodega prepara el producto		Montacargas	
Jefe de Bodega revisa producto con órdenes de entrega		Suministros de oficina, calculadora	
Si está correcto Jefe de Bodega ordena embalar el producto		Suministros de oficina	
Auxiliar de Bodega embala producto		Cintas de embalaje	
Auxiliar de bodega coloca número de orden de entrega y número de cajas en producto embalado		Cintas de embalaje, esferos	
Jefe de Bodega realiza hoja de recorrido e imprime formulario de recepción de producto		Equipo de cómputo, impresora	
Jefe de Bodega entrega hoja de recorrido y formularios a chofer		Suministros de imprenta	
Chofer revisa formularios contra el material a entregar		Suministros de oficina	
Auxiliares de bodega cargan el material al camión		Camión de entrega	
Chofer y auxiliar entregan productos según órdenes de entrega y recojen firma de recepción		Camión de entrega	
Chofer entrega a Jefe de Bodega formularios de recepción firmados y observaciones de material no entregado		Suministros de imprenta	
Jefe de bodega recibe material no entregado y reporta a J.de Distribución las novedades		Equipo de cómputo, sistema (SIF), correo electrónico	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: feb-07



TERMIKON

FORMA 5: METRICA DEL PROCESO ENTREGA DE PRODUCTO

Proceso:		Código:	
DISTRIBUCIÓN		D	
Subproceso:		Código:	
ENTREGA DE PRODUCTO		D1	
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Tiempos de respuesta de distribución en entrega de pedidos	Mide la eficiencia entre las órdenes de entrega para crear política en tiempos de entrega de producto a cliente	Tiempo que se demora desde que llega la orden de pedido hasta que se entregan al cliente	Jefe de Distribución
b) Número de errores en despachos presentados a la semana	Mide la efectividad del proceso de entrega de productos	Número de errores en despacho / Número de despachos mensuales	Jefe de Distribución
c) Quejas de daños por envíos	Su objetivo es controlar el manipuleo en la entrega de producto	Número quejas por daños en envíos / Número de envíos realizados mensuales	Jefe de Bodega
d) Promedio de entregas diarias realizadas	Estandarizar el tiempo de entrega de producto	Número de entregas de producto diarias promedio	Jefe de Distribución
e) Costo de transporte por unidad semestralmente	Mide el costo de transporte por unidad entregada en un periodo determinado	Costo de mantenimiento de vehículos / Número de unidades de producto entregado semestralmente	Jefe de Bodega
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



TERMIKON

FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ENTREGA DE PRODUCTO

Ingreso:	Ordenes de entrega de producto	Código:	D1
Egreso:	Recepción de formulario firmado en entrega y reporte de novedades.	Fecha	feb-07
Frecuencia:	Diario	Lugar	Quito
Volumen:	5	Hoja:	1

SITUACIÓN ACTUAL

- a) Desperdicio de recursos (tiempo y dinero) al enviar las órdenes de entrega por fax cada mañana Jefe de Distribución a Jefe de Bodega.
- b) Información incompleta enviada con direcciones de entrega de producto, Jefe de Bodega debe estar llamando a cada ejecutivo de venta para solicitar la información completa y correcta, ocasionando pérdida de tiempo y retrasos en las entregas.
- c) Falta de documentación del recorrido de entregas de material, ocasionando falta de información documentada sobre entregas, novedades y controles.

SITUACIÓN PROPUESTA

- a) Conexión directa de internet para envío y recepción de órdenes de entrega del sistema mismo.
- b) Proceso mejorado con la coordinación de entrega de producto y confirmación de datos en proceso de facturación.
- c) Documentar el envío de productos con los datos de cliente y observaciones en caso de novedades, para reportarlos diariamente a Jefe de Distribución.

RESUMEN COMPARATIVO:

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
157.5	\$ 64.72	76.51%	86.66%	106	\$ 39.05	82.08%	88.46%	51.5	\$ 25.67	5.57%	1.80%	1200	61,800.00	\$ 30,807.84

* Frecuencia Anual = 20 días laborables x 5 (volumen diario) = 100 mensual x 12 meses del año = 1200

OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO

Se podría invertir en contratación de internet para conexión directa entre almacén y bodegas para un mejor tiempo de respuesta y ahorro de recursos.



TERMIKON

FORMA 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO ATENCIÓN LLAMADAS TELEFÓNICAS

Unidad Administrativa:		Localización:	
COMERCIAL		QUITO	
Proceso:		Código:	
ATENCIÓN LLAMADAS TELEFÓNICAS		P1	
Finalidad:			
	<p>Brindar un mejor servicio al cliente telefónicamente, poder atender sus inquietudes, reclamos o requerimientos, devolver las llamadas y dar un tiempo de respuesta mínimo a sus requerimientos, a su vez realizar seguimiento después de la venta y solución a problemas evitando clientes insatisfechos.</p>		
Paso Inicial:			
	<p>Recepcionista atiende llamada telefónica y direcciona a vendedor</p>		
Paso Final:			
	<p>Atención a requerimiento de cliente</p>		
Políticas / Lineamientos:			
	<p>Atender llamada telefónica mínimo a las dos veces que suene el timbre Un ejecutivo de venta siempre estará disponible para la atención de llamadas telefónicas de clientes en el día Atender proactiva y rápidamente a los requerimientos de clientes que visitan el local así como a aquellos que se comunican telefónicamente. Recepción debe ser responsable de enterarse del requerimiento de la persona que llama para canalizar efectivamente las llamadas, en el caso de que la persona a quien debe pasar la llamada no se encuentre o no esté disponible en ese momento, dar las explicaciones necesarias al cliente para que le puedan devolver la llamada y solventar su requerimiento. Recepción también será responsable de asegurarse que los mensajes telefónicos lleguen a sus destinatarios, porque pueden significar importantes ventas. Realizar seguimiento semanal a una muestra de mensajes entregados para saber si las inquietudes han sido solventadas en forma oportuna y eficiente.</p>		
Indicadores:			
	<p>a) Porcentaje de llamadas de clientes no atendidas eficientemente. b) Tiempo tomado para contestar una llamada c) Número de quejas recibidas por mal servicio de atención d) Tiempo promedio de atención de llamadas telefónicas por cliente. e) Número de ventas logradas al mes por efectiva atención telefónica. f) Satisfacción del cliente con la resolución de una queja o inquietudes</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			febrero-07



FORMA 2: FLUJO DE DIAGRAMACION ATENCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS

Departamento		Comercial		Responsable		Vendedor			
Proceso:		Posventa		Código:		P			
Subproceso:		Atención llamadas telefónicas		Código:		P1			
Paso Inicial		Paso Final		Tiempo (minutos)					
Recepción de llamada		Atención de requerimiento de cliente		20.3					
				Costo (\$)					
				\$ 4.84					
FLUJO*									
No.	Actual Propuesto	Descripciones	PARTICIPANTES		Tiempo (min.)		Costos (\$)		Comentarios
			Recepcionista	Vendedor	VAR	VAO	VAR	VAO	
1		Recepcionista atiende llamada telefónica			1			0.24	
2		Recepcionista direcciona llamada a vendedor disponible			0.5			0.12	Un vendedor deberá estar disponible para atender llamadas de clientes
3		Vendedor contesta llamada de cliente			0.3			0.07	
4		Vendedor pregunta a cliente cuál es su reclamo, duda o requerimiento del cliente				1		0.24	
5		Si vendedor puede resolver su inquietud sin demora, atiende ese momento su inquietud						0.72	
6		Si vendedor sabe que tomará tiempo resolver requerimiento de cliente, toma datos para devolver llamada a cliente				2		0.48	
7		Vendedor coordina con persona responsable de inquietud o reclamo de cliente			10			2.39	Con J.de Importaciones, J.de Bodega o J.de Distribución
8		Vendedor llama a cliente y atiende su requerimiento			3			0.60	
* Norma ANSI									
Subtotal					17.3	3.0	4.13	0.72	
Total					20.3		\$ 4.84		
%					85.22%	14.78%	85.21%	14.79%	
Eficiencia en Tiempo					85.222%				
Eficiencia en Costo							85.207%		



TERMIKON

FORMA 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS ATENCIÓN LLAMADAS TELEFÓNICAS

Proceso:		POSVENTA		Código:		P	
Subproceso:		ATENCIÓN LLAMADAS TELEFÓNICAS		Código:		P1	
ACTIVIDAD	COMPETENCIAS						
	Manejo de Equipos de Oficina	Manejo del programa de la empresa (SIF)	Ventas y Mercadeo	Atención a clientes	Identificación de problemas	Orientación de servicio	
Recepcionista atiende llamada telefónica	x			x		x	
Recepcionista direcciona llamada a vendedor disponible	x			x	x	x	
Vendedor contesta llamada de cliente	x		x	x		x	
Vendedor pregunta a cliente cuál es su reclamo, duda o requerimiento del cliente			x	x	x	x	
Si vendedor puede resolver su inquietud sin demora, atiende ese momento su inquietud		x	x	x	x	x	
Si vendedor sabe que tomará tiempo resolver requerimiento de cliente, toma datos para devolver llamada a cliente	x		x	x	x	x	
Vendedor coordina con persona responsable de inquietud o reclamo de cliente		x	x	x	x	x	
Vendedor llama a cliente y atiende su requerimiento			x	x		x	
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:		
					febrero-07		



TERMIKON

FORMA 4: RECURSOS Y RESPONSABLES DEL PROCESO ATENCIÓN LLAMADAS TELEFÓNICAS

Proceso:		Código:	
POSVENTA		P	
Subproceso:		Código:	
ATENCION LLAMADAS TELEFÓNICAS		P1	
ACTIVIDAD		RECURSOS	RESPONSABLE
Recepcionista atiende llamada telefónica		Central telefónica, teléfonos	Recepcionista
Recepcionista direcciona llamada a vendedor disponible		Central telefónica, teléfonos	Recepcionista
Vendedor contesta llamada de cliente		Teléfono	Ejecutivo de venta
Vendedor pregunta a cliente cuál es su reclamo, duda o requerimiento del cliente		Teléfono, equipo de cómputo, sistema (SIF)	Ejecutivo de venta
Si vendedor puede resolver su inquietud sin demora, atiende ese momento su inquietud		Teléfono, equipo de cómputo, sistema (SIF)	Ejecutivo de venta
Si vendedor sabe que tomará tiempo resolver requerimiento de cliente, toma datos para devolver llamada a cliente		Teléfono, equipo de cómputo, sistema (SIF)	Ejecutivo de venta
Vendedor coordina con persona responsable de inquietud o reclamo de cliente		Teléfono, radio, correo electrónico	Ejecutivo de venta
Vendedor llama a cliente y atiende su requerimiento		Teléfono, sistema (SIF)	Ejecutivo de venta
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
			feb-07



TERMIKON

**FORMA 5: METRICA DEL PROCESO
ATENCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS**

Proceso:		Código:	
POSVENTA		P	
Subproceso:		Código:	
ATENCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS		P1	
INDICADOR	OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO / OBSERVACIONES	RESPONSABLE
a) Porcentaje de llamadas de clientes no atendidas eficientemente	Su objetivo es controlar el servicio de atención al cliente vía teléfono	Encuesta	Jefe de Ventas
b) Tiempo tomado para contestar una llamada	Su objetivo es medir el nivel de servicio al cliente por ejecutivo de venta	Observación directa (por vendedor)	Jefe de Ventas
c) Número de quejas recibidas por mal servicio de atención	Su objetivo es evaluar el servicio de atención al cliente	Encuesta telefónica y personal	Jefe de Ventas
d) Tiempo promedio de atención de llamadas telefónicas por cliente	Su objetivo es estandarizar el tiempo de atención de llamadas telefónicas y solventar eficientemente las inquietudes del cliente	Tiempo transcurrido en contestar la llamada entrante hasta el cierre	Jefe de Ventas
e) Número de ventas logradas al mes por efectiva atención telefónica	Mide el grado de orientación al servicio logrando canalizar una venta vía telefónica	Número de ventas efectivas por atención telefónica por vendedor	Jefe de Ventas
f) Satisfacción del cliente con la resolución de una queja, inquietud o requerimiento	Su objetivo es medir la eficiencia del proceso de atención telefónica a reclamos, quejas e inquietudes	Encuesta	Jefe de Ventas
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



FORMA 6: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ATENCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS

Ingreso:	Recepción de llamada telefónica	Código:	P1
Egreso:	Atención en requerimiento de cliente.	Fecha:	feb-07
Frecuencia:	Diario	Lugar:	Quito
Volumen:	8	Hoja:	1

SITUACIÓN ACTUAL

- a) Falta de una cultura de orientación al cliente desde que se contesta la llamada en recepción y luego de los vendedores.
- b) Recepcionista direcciona llamada a cualquier ejecutivo de venta sin importar si el ejecutivo de venta está con cliente o no, cuando la llamada regresa no se interesa por escuchar la necesidad del cliente para direccionar a la persona que puede ayudar a solventar su inquietud
- c) El mal servicio que recibe el cliente mientras su llamada es atendida y peor aún el tiempo que espera mientras tratan de resolver su requerimiento que muchas veces no es resuelto.

SITUACIÓN PROPUESTA

- a) Adoptar una nueva filosofía con orientación al cliente para todo el personal de la organización, renovar el sistema telefónico, creando un número de atención al cliente para todas sus necesidades.
- b) Capacitación al personal de ventas ligada directamente a la problemática en la atención de cliente y de llamadas telefónicas
- c) Siempre deberá existir un ejecutivo de venta que esté disponible para la atención de llamadas telefónicas cuando los ejecutivos de venta se encuentren atendiendo en el almacén, la propuesta se fortalece con el proceso de posventa que se debe crear en la organización.

RESUMEN COMPARATIVO:

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL *	AHORRO ANUAL	
Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias		Tiempo (min)	Costo U.S.D.	Eficiencias			Tiempo (min)	Costo U.S.D.
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
34.5	\$ 8.48	55.07%	55.57%	20.3	\$ 4.84	85.22%	85.21%	14.2	\$ 3.64	30.15%	29.64%	1920	27,264.00	\$ 6,984.19

* Frecuencia Anual = 20 días laborables x 8 (volumen diario) = 160 mensual x 12 meses del año = 1920

OBSERVACIONES COSTO-BENEFICIO

Renovar el sistema telefónico actual, proporcionando un número de Centro de Atención a Información a Cliente.

6.2 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO



TERMIKON

Tabla No. 27
MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA

Nº	PROCESO ANALIZADO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	VOLUMEN	FRECUENCIA ANUAL*	TOTAL ANUAL	
		TIEMPO (min)		COSTOS (\$)		TIEMPO (min)		COSTOS (\$)		TIEMPO (min)		COSTOS (\$)					TIEMPO	COSTO
		Total (min)	Efic.(%)	TOTAL	Efic.(%)	Total (min)	Efic.(%)	TOTAL	Efic.(%)	Total (min)	Efic.(%)	TOTAL	Efic.(%)				(min.)	(\$)
1	ATENCION A CLIENTE VENDEDORES	73	34.25%	\$ 17.78	34.25%	38.0	92.11%	\$ 9.07	92.11%	35.0	57.86%	\$ 8.71	57.86%	DIARIO	8	1920	67,200	\$ 16,724.86
2	ATENCIÓN A CLIENTE CON GERENTE	110.5	31.67%	\$ 35.50	39.98%	50.0	70.00%	\$ 15.63	53.45%	60.5	38.33%	\$ 19.87	13.47%	DIARIO	3	720	43,560	\$ 14,307.85
3	GESTION DE INVENTARIO	91	62.64%	\$ 22.52	62.77%	18.0	80.56%	\$ 7.13	77.92%	73.0	17.92%	\$ 15.39	15.15%	DIARIO	7	1680	122,640	\$ 25,856.48
4	ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN Y SEGUIMIENTO	159	51.57%	\$ 52.60	50.28%	33.5	89.55%	\$ 10.93	92.36%	125.5	37.98%	\$ 41.66	42.07%	DIARIO	4	960	120,480	\$ 39,998.06
5	REQUISICIONES DE PRODUCTO	685	24.38%	\$ 275.21	33.96%	148.0	86.49%	\$ 105.73	93.90%	537.0	62.11%	\$ 169.48	59.94%	SEMANAL	1	48	25,776	\$ 8,134.96
6	FACTURACION CON SOLICITUD DE PEDIDO	307	28.66%	\$ 84.80	27.48%	52.5	82.86%	\$ 16.14	78.78%	254.5	54.19%	\$ 68.65	51.30%	SEMANAL	4	192	48,864	\$ 13,181.30
7	COBRANZA	83	50.60%	\$ 20.31	50.60%	35.5	78.87%	\$ 8.46	78.87%	47.5	28.27%	\$ 11.85	28.27%	DIARIO	5	1200	57,000	\$ 14,218.95
8	ENTREGA DE PRODUCTO	157.5	76.51%	\$ 64.72	86.66%	106.0	82.08%	\$ 39.05	88.46%	51.5	5.57%	\$ 25.67	1.80%	DIARIO	5	1200	61,800	\$ 30,807.84
9	ATENCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS (RECLAMOS)	34.5	55.07%	\$ 8.48	55.57%	20.3	85.22%	\$ 4.84	85.21%	14.2	30.15%	\$ 3.64	29.64%	DIARIO	8	1920	27,264	\$ 6,984.19
	TOTAL	1700.5	37.37%	\$ 581.91	42.74%	501.80	83.36%	\$ 216.98	87.42%	1,198.7	45.99%	\$ 364.93	44.69%				574,584	\$ 170,214.49

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

6.3 BENEFICIOS ESPERADOS

La matriz de análisis comparativo permite afirmar que se necesita un enfoque renovado en la organización, se la puede considerar como una pequeña muestra del beneficio que puede lograr la empresa en el corto y mediano plazo, al implantar un sistema de mejoramiento de procesos a todas las áreas de la organización.

Al observar los niveles de eficiencia en tiempo del 37,44% al 83,03% y de costo en 42,79% al 87.26% respectivamente, es evidente la falta de normas, políticas, manuales de procedimientos y la falta de una cultura enfocada directamente al cliente (interno y externo), generando un desperdicio de recursos importante para la empresa con tan sólo observar de \$582,40 dólares del costo de procesos actuales frente a \$196,60 dólares que se obtendría con el propuesto.

El adoptar una nueva filosofía tendremos mejores previsiones para los resultados en el futuro, si los esfuerzos se orientan a la satisfacción del cliente y mejora continua, la empresa se verá beneficiada en varios aspectos:

- Reducción del tiempo en los ciclos de cada proceso.
- Eliminar duplicación de actividades y retrasos.
- Eliminar errores y fallos en los procesos.
- Detectar falencias y determinar su origen rápidamente.
- Reducción de costos, gracias a la utilización eficiente de los recursos de la empresa tanto humanos, materiales y económicos.
- Mejorar la imagen de servicio y atención a los clientes.
- Ser más competitivos frente a la competencia en el servicio.
- Mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes y las ventas de la organización.
- Distribución correcta de funciones, responsabilidades y obligaciones a cada empleado, mejorando su desempeño, habilidades, actitudes y conocimientos (satisfacción en los empleados).

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la organización; entre otros.

El ahorro que representa el mejoramiento de los procesos seleccionados constituye también el invertir y tomar consciencia de los recursos que son necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades en los procesos seleccionados, entre los que se destacan:

- Gestionar urgente programas de capacitación durante el año para adoptar una nueva filosofía de servicio y atención al cliente (interno y externo) para todo el personal de la organización, así como también capacitar al personal del área de ventas en actualización de nuevos productos, atención al cliente, ventas, mercadeo, relaciones humanas, entre otros; y al personal de la dirección y mandos medios para aprender todo lo relacionado con la calidad y eficiencia de la organización.
- Invertir en la sistematización de autorizaciones, reportes, e información relevante del sistema para algunos de los procesos seleccionados.
- Renovar el sistema de teléfonos, para proporcionar un número del centro de Atención e Información al cliente para todas las necesidades telefónicas de los clientes.
- Contratación de al menos dos ejecutivos de venta, a quienes se deberá instituir la capacitación mediante métodos adecuados donde comprendan qué necesidades de los clientes deben satisfacer y la importancia de su trabajo al incorporarse en la empresa.
- Invertir en canales de conexión directa de Internet entre las sucursales y bodegas para el manejo del sistema y la actualización en la información de productos en forma ágil, oportuna y adecuada.
- Proveer los recursos necesarios en el área de ventas (fax) para el envío de cotizaciones a clientes.

6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación permitirá tener en cuenta los pasos a seguir para que la propuesta de mejoramiento se lleve a cabo con el éxito esperado. Es así que se ha dividido este plan de implementación en las siguientes etapas:

- Apoyo comité de gerencia
- Reunión de sensibilización al cambio con el personal y presentación de propuesta de mejora en los procesos con designación de responsables.
- Control y Seguimiento
- Retroalimentación
- Evaluación de competencias disponibles del personal
- Capacitación
- Calendario de actividades.

▪ APOYO COMITÉ DE GERENCIA

El proceso de implementación iniciará con la presentación de los procesos estudiados y las propuestas de mejora al comité de gerencia, buscando involucrar al gerente como líder del proyecto de implementación, demostrando los beneficios que se obtendrán, entre los cuales se pueden nombrar: el ahorro económico que se tiene al evitar cuellos de botella y duplicación de actividades, la diferenciación que se logrará con empresas competidoras y el futuro crecimiento de la participación de mercado, las ventas y las utilidades.

Siendo esta etapa la de mayor importancia ya que sin el apoyo de gerencia la implementación no tendría sentido.

▪ REUNIÓN DE SENSIBILIZACIÓN

Esta etapa requiere mucho cuidado y preparación porque el personal no está predispuesto a cambiar de la noche a la mañana su manera de trabajar. Ante tal situación se debe iniciar esta etapa con una reunión de motivación donde se

demuestre la importancia del cambio a nivel personal y organizacional, para posteriormente presentar la nueva estructura de procesos de servicio de atención al cliente con los responsables de las actividades y los indicadores que se van a ir generando. Indicadores que servirán para mejorar el servicio al cliente final y van a evidenciar las actividades que requieren un mayor apoyo de la empresa, ya sea en recursos humanos, tecnológicos o en capacitación del personal.

- **CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Es importante que en la operación de procesos bajo la nueva propuesta se realice un minucioso seguimiento en las actividades del personal para evitar errores que puedan ocasionar gastos significativos. Posteriormente se debe realizar controles periódicos a los procesos para ver la evolución de los mismos.

- **RETROALIMENTACIÓN**

La retroalimentación en el mejoramiento de procesos es clave ya que permitirá el involucramiento de todos quienes forman parte del proceso en reuniones donde se recogerán inquietudes y sugerencias que permitan reformular o replantear actividades y responsables de los procesos, permitiendo tener una organización que esté preparada al cambio.

- **EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL**

No menos importante que las etapas anteriores, ésta permitirá conocer al personal y las competencias disponibles según el proceso que estén realizando. Información con la cual facilitará identificar las fortalezas y debilidades del personal, de esta manera sabremos qué competencias debemos reforzar con capacitación. Esta evaluación se realizará una vez al año y permitirá revisar la evolución del desarrollo de competencias de la persona, y decidir si la capacitación no ayuda al desarrollo de competencias en un empleado.

▪ **CAPACITACIÓN**

De la etapa anterior se puede conocer exactamente qué capacitación requiere el personal y se podrá realizar un cronograma de capacitación del personal para que no afecte con sus actividades de trabajo diario.

▪ **CALENDARIO DE ACTIVIDADES**

Para el cumplimiento del plan de implementación, se presenta el siguiente cronograma tentativo de actividades:

Tabla No. 28 Calendario de actividades de implementación

	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
Actividades para implementación	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta
Apoyo comité de gerencia	■	■																		
Reunión de sensibilización			■	■																
Control y seguimiento					■	■	■	■		■		■					■			■
Retroalimentación								■		■										■
Evaluación de competencias del personal								■												
Capacitación													■	■						

6.1 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN	187
6.1.1 INFORMACIÓN BÁSICA	189
6.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO	191
6.1.3 ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS	193
6.1.4 RECURSOS Y RESPONSABILIDADES DEL PROCESO:	195
6.1.5 MÉTRICA DEL PROCESO	196
6.1.6 HOJA DE MEJORAMIENTO	197
6.2 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO	259
6.3 BENEFICIOS ESPERADOS	260
6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	262