

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL

TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

TEMA:

**MEJORA A LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA ECUAPINTURAS CIA.
LTDA.**

AUTOR:

FILIÁN MORA MARIUXI PAOLA

DIRECTOR DE TESIS:

ING.IND.BRAN CEVALLOS JOSÉ ALBERTO

2008- 2009

GUAYAQUIL- ECUADOR

DEDICATORIA

*“Los obstáculos,
son las cosas espantosas
que ves, cuando
quitas los ojos de tu meta.”*

Henry Ford.

Almas maestras, guías modelos, personas sublimes que se involucraron en mi devenir, en mis decisiones, en mi aprendizaje y contribuyeron sin condiciones ni precio, con mis logros, con mis virtudes, con mis pasiones. A ustedes les dedico, no sólo éste trabajo sino cada aplauso, bendición y reconocimiento que recibo.

A mi querida madre, Sra. Piedad Mora Cruz, por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios.

A mis familiares y amigos que tuvieron una palabra de apoyo durante mis estudios.

Al amigo, Ing. Carlos E. Von Schoëttler Sánchez, porque con su optimismo siempre me impulsó a seguir adelante y por todas las veces que tuvo paciencia para escucharme y regalarme consejos cuando los necesitaba.

AGRADECIMIENTO

Durante este tiempo, buenos y malos momentos ayudaron a fortalecer mi carácter, me brindaron una perspectiva de la vida mucho más amplia y me han enseñado a ser más cautelosa pero sin dejar de ser auténtica.

Al finalizar mis estudios en la carrera de Ingeniería Industrial, existe un grupo de personas a las que no puedo dejar de reconocer debido a que durante todo este tiempo estuvieron presentes de una u otra forma evitando que me perdiera en el proceso y que saliera airoso de esta experiencia.

A **Dios Padre Eterno**, porque siempre me ha ayudado a seguir adelante y por él aún no pierdo la esperanza; sé que todos pueden decepcionarme menos tú y reconozco que sin ti no hubiese podido sobrevivir estos últimos meses... Muchas Gracias.

A mi preciosa madre Piedad Mora Cruz o bien llamada "**mami Gloria**", tú haz sido sin duda una de las principales precursoras de este logro, hiciste lo imposible para que yo pudiera seguir con mis estudios; tu incondicional comprensión y apoyo siempre se impuso; muchas veces no me doy cuenta y paso por alto tus esfuerzos, pero es que si te agradeciera todo lo que haces por mí, no terminaría nunca.

Al **Pringles**. Estés donde estés. Que la luz ilumine tu sombra y tu sombra defina tu luz. Gracias por la paciencia y por todo lo que me enseñaste; por acompañarme en mis altas y bajas; por protegerme a tu manera. Por mostrarme ése lado tan particular y por confiar en mi.

De ti aprendí que mi opinión vale lo suficiente como para ser expresada y defendida. Junto a ti aprendí la importancia de hablar sobre la vida para sentir que la estás viviendo a plenitud.

A mi prima **Jaz**; por compartir momentos especiales de tu vida conmigo. Por enorgullecerme con tu sinceridad, por estar siempre disponible para mí y permitirme sentir tu aprecio cada vez que recurras a mi ayuda. Junto a ti aprendí a convertir cualquier momento en especial con tan solo compartirlo con las personas que valoro.

A **Ecuapinturas Cia. Ltda.**, gracias por permitirme durante todo este tiempo estar en sus instalaciones, su ayuda fue invaluable. Les agradezco a todas las personas que de alguna manera se involucraron en mi proyecto.

A mis **profesores** de la carrera por sus enseñanzas, principalmente a:

Mi tutor, **Ing. José A. Bran Cevallos**; por todo el conocimiento, tiempo y apoyo que me brindó para el buen desarrollo de esta tesis.

Ing. Carlos E. Von Schoéttler Sánchez; porque me enseñaste mucho, por ser mi maestro espiritual y orientarme justo de la manera en que lo necesitaba, por insistir en el lado humano. Junto a ti aprendí a valorar la diversidad, a ver más allá de lo que se aparenta. Reconozco que fuiste uno de los mejores profesores que he tenido y tu forma de ser es escasa en estos días.

A todos y cada uno de mis queridos **amigos**, por reflejar sus bondades sobre mí y permitirme guardar en mi interior lo mejor de ustedes, agradezco justo ahora y por siempre.

Y finalizo expresando mi orgullo por haber llegado hasta aquí y por ser quién soy; eso es algo que nunca habría sido posible sin ustedes en mi vida...
¡Gracias!

INDICE GENERAL

No.	Descripción	Pág.
	Prólogo	1

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

No.	Descripción	Pág.
1.1	Antecedentes	
1.1.1	Presentación de la Empresa	3
1.1.2	Localización de la Empresa	4
1.1.3	Identificación con el CIIU	4
1.1.4	Productos y Servicios	5
1.1.5	Visión	7
1.1.6	Misión	7
1.1.7	Justificativos	7
1.1.8	Objetivo General	8
1.1.9	Objetivos Específicos	9
1.1.10	Marco Teórico	10

1.1.11	Metodología	20
--------	-------------	----

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

No.	Descripción	Pág.
2.1	Presentación General	22
2.2	Descripción de los problemas	23
2.3	Estructura Organizativa	24
2.4	Recursos	
2.4.1	Recursos Humanos	26
2.4.2	Recursos Tecnológicos	29
2.4.3	Infraestructura	31
2.5	Mercado	
2.5.1	Comercialización	32
2.5.2	Ventas	34
2.5.3	Competencia	36
2.6	Procesos Productivos	40
2.6.1	Descripción de los Procesos Productivos	42

2.6.2	Descripción de los Proceso de Ventas	48
2.7	Sistemas Integrados	
2.7.1	Gestión de Calidad	50
2.7.2	Gestión de Impacto Ambiental	50
2.7.3	Gestión de Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional	51
2.8	Indicadores	
2.8.1	Calidad en Despachos	52
2.8.2	Calidad en Atención al Cliente	53
2.8.3	Calidad en Productos	53
2.8.4	Percepción General del Producto	54
2.8.5	Percepción General del Servicio	55
2.8.6	Cumplimiento de Proveedores	55
2.8.7	Paros Imprevistos	56
2.8.8	Desperdicios en el Proceso	56
2.8.9	Capacitación y Desarrollo	56

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

No.	Descripción	Pág.
3.1	Introducción	57
3.2	Diagnóstico según Ocho Principios de la Calidad	
3.2.1	Aplicación de los Ocho Principios de Calidad	60
3.2.2	Análisis de Información obtenida del Cuestionario	61
3.2.3	Análisis del cuestionario mediante Diagrama Pareto	63
3.2.4	Diagrama de Ishikawa	65
3.3	Evaluación y Cuantificación de los Problemas	66

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

No.	Descripción	Pág.
4.1	Introducción	74
4.2	Objetivos	75
4.3	Etapas de la Mejora	75

4.3.1	Definición del Mapa de Proceso	
4.3.1.1	Mapa de Proceso Generales	76
4.3.1.2	Mapa de Proceso de Ventas	77
4.3.2	Definición y Delimitación de Procedimientos dentro del Mapa de Proceso	81
4.3.3	Elaboración de Políticas, Estrategias e Indicadores	
4.3.3.1	Políticas	84
4.3.3.2	Estrategias	86
4.3.3.3	Indicadores	87
4.3.4.	Rediseño del Proceso	90
4.3.5.	Presentación del Rediseño	
4.3.5.1	Estructura Jerárquica	91
4.3.5.2	Presentación de la Documentación	94
4.3.6.	Implementación	
4.3.6.1	Identificación de factores críticos de éxito	94
4.3.6.2	Diseño e Implementación del plan de comunicación interna y externa	95

4.3.6.3 Formación de Facilitadores	95
4.3.6.4 Sesiones conjuntas para aplicar la mejora del proceso	96
4.3.6.5 Adiestramiento del personal con la herramienta informática	96
4.3.6.6 Evaluación de Cambios	96
 4.4. Costos de la Propuesta	
4.4.1. Costos del Rediseño del Proceso	97
4.4.2. Costo del Módulo de Ventas	98
4.4.3. Capacitación al Personal	99
4.4.4. Campaña de Publicidad, Propaganda y Promoción	100
4.4.5. Costo de Recurso Humano	102
4.4.6. Costo de Equipos de Computación y Oficina	105

CAPÍTULO V

COSTOS Y BENEFICIOS

No.	Descripción	Pág.
------------	--------------------	-------------

5.1.	Análisis de la Inversión	106
5.2.	Análisis del Beneficio	
5.2.1.	Análisis Cuantitativo	107
5.2.1.1	Análisis de Clientes	107
5.2.1.2	Análisis de las Ventas	108
5.2.1.3	Análisis de Volumen de Producción	110
5.2.2.	Análisis Cualitativo	111
5.3.	Análisis Económico	
5.3.1.	Análisis Financiero de las Soluciones	113
5.3.2.	Flujo de Caja	114
5.3.3.	Cálculo del Valor Actual Neto	116
5.3.4.	Análisis Beneficio Costo	117
5.3.5.	Cálculo de Tasa Interna de Retorno	117
5.3.6.	Resumen de la aplicación de índices	119

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No.	Descripción	Pág.
6.1	Conclusiones	120

6.2	Recomendaciones	121
	Glosario de Términos	123
	Anexos	128
	Bibliografía	176

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1	Descripción del CIIU de la Empresa	5
2	Porcentaje de Empleados por Área	27
3	Distribución de la Empresa por Áreas	32
4	Zonas donde se encuentran ubicados los clientes	33
5	Ventas Anuales en Dólares	35
6	Marcas de pinturas que distribuyen los establecimientos	37
7	Razones de los distribuidores al momento de elegir una marca de pintura	38
8	Razones de los usuarios al momento de elegir una marca de pintura	39
9	Calidad en Despachos	52
10	Calidad en Atención al Cliente	53
11	Calidad en Productos	54
12	Percepción General del Producto	54

13	Percepción General del Servicio	55
14	Asignación de Porcentajes	61
15	Asignación de Número de preguntas para cada principio	61
16	Resumen de Porcentaje de Cuestionarios	62
17	Diagrama de Pareto	64
18	Pérdida de Clientes	68
19	Frecuencia de Pedidos Devueltos	71
20	Asignación de Valores	71
21	Total de Costo de No Calidad de Enero a Junio 2008	72
22	Indicadores del Proceso de Ventas	88
23	Indicadores de Servicio al Cliente	88
24	Indicadores para Administrar Niveles de Inventario	89
25	Indicadores de Cumplimiento con los Proveedores	89
26	Costo del Rediseño	97
27	Costo del Módulo	99
28	Costo del Plan de Capacitación	100
29	Costo del Plan de Publicidad, Propaganda y Promoción	101
30	Costo Actual de la Nómina de Ecuapinturas Cia. Ltda.	103
31	Costo Proyectado de la Nómina de Ecuapinturas Cia. Ltda.	104
32	Costo Proyectado de Equipos y Herramientas	105
33	Costo de la Propuesta	106
34	Proyección de Clientes	108
35	Proyección de Ventas	109

36	Capacidad Instalada	110
37	Análisis de la Eficiencia	110
38	Tabla de Amortización del Préstamo Bancario	113
39	Flujo de Caja	115
40	Cálculo del VAN	116
41	Cálculo del TIR	118
42	Resumen y Evaluación de Índices	119

INDICE DE GRÁFICOS

No.	Descripción	Pág.
1	Organigrama de Ecuapinturas Cia. Ltda.	24
2	Porcentaje de Empleados por Área	27
3	Antigüedad	28
4	Nivel Académico	29
5	Clientes	33
6	Ventas Anuales en Dólares	35
7	Volúmenes de Ventas	36
8	Porcentaje de Participación en el Mercado	37
9	Razones al momento de elegir una marca de pintura	39
10	Razones de los usuarios al momento de elegir una marca de pintura	40
11	Diagrama de Operaciones del Proceso de Pintura Látex	44
12	Diagrama de Operaciones del Proceso de Pintura Esmalte	47
13	Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas	49
14	Resumen de Porcentaje del Cuestionario	62
15	Diagrama de Pareto	64
16	Diagrama de Ishikawa	65
17	Pérdida de Clientes	69
18	Incremento de Pérdidas	70
19	Etapas del Desarrollo de la Propuesta de la Mejora	75

20	Mapa del Proceso de Ventas	78
21	Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas	79
22	Flujo Gráfico del Proceso de Ventas	80
23	Propuesta de Estructura Jerárquica para la Mejora	91
24	Ejemplo del Módulo de Ventas	98
25	Proyección de Ventas	109

INDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Pág.
1	Hoja de Información del Servicio de Rentas Internas	129
2	Hoja de Información de la Superintendencia de Compañías	130
3	Croquis de Ubicación de la Empresa	131
4	Cuestionario de Entrevista Dirigida a los Funcionarios de la Empresa	132
5	Encuesta de Nivel de Satisfacción	133
6	Distribución Física de Ecuapinturas Cia. Ltda.	134
7	Encuesta	135
8	Mapa de Proceso Generales de Ecuapinturas Cia. Ltda.	136
9	Flujograma de la Elaboración de Pintura Látex	137
10	Flujograma de la Elaboración de Pintura Esmalte	138
11	Encuesta Orientada a los Ocho Principios de la Calidad	139

12	Cuantificación de la Encuesta	140
13	Cuantificación de Costos de No Calidad por Pedidos Devueltos	141
14	Mapa de Proceso Generales Mejorado	142
15	Procedimiento dentro del Mapa de Proceso de Ventas	143
16	Manual de Funciones	144
17	Manual de Procedimientos	158
18	Proyección de Incremento de Nómina	170

RESUMEN

Tema: Mejora a los Procesos de Atención al Cliente del Departamento de Ventas de la Empresa ECUAPINTURAS Cia. Ltda.

La Empresa ECUAPINTURAS Cia. Ltda., tiene como actividad económica la fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas. Con el objetivo de mejorar los procesos de atención al cliente para frenar el decrecimiento de las ventas y lograr la estabilización de la empresa en el mercado, se realizó el diagnóstico de la situación actual mediante entrevistas abiertas y valoración del nivel de satisfacción al cliente interno y externo, respectivamente, que dio como resultado un bajo porcentaje del cumplimiento de entrega de productos y demora en el tiempo de respuesta de atención a quejas y reclamos. La evaluación de la calidad, se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario basado en los Ochos Principios de la Calidad, el mismo que fue analizado con la utilización de

herramientas estadísticas como los Diagramas de Pareto e Ishikawa, en donde se obtuvo que el principal problema que aqueja la Empresa es “La Reducción de Cartera de Clientes”, debido a causas tales como: insatisfacción del cliente, inadecuada captación de los mismos, demora en los despachos, entre otras; ocasionando pérdidas anuales de \$92.343,96. La alternativa de solución es efectuar el rediseño del proceso de ventas, elaborar políticas, estrategias e indicadores de gestión, un plan de capacitación al personal, promoción, publicidad. La implementación del proyecto tendría un costo inicial de \$43.804,00, con una rentabilidad del 32,44 y una TIR de 71,02%, es decir, que el estudio es factible.

Con la ejecución de la propuesta, la empresa se establecerá como una organización orientada hacia el cliente, con misión y visión de servicio, en donde logrará estabilizar sus volúmenes de ventas y clientes, así como brindar un servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, de calidad y gestión del cliente; lo que nos induce a decir que la empresa será competitiva ante el mercado.

Filián Mora Mariuxi Paola

C.I. N°0921937691-1

Ing. Ind. Bran Cevallos José Alberto

Visto Bueno

PRÓLOGO

La importancia de mejorar la calidad y atención brindada a los clientes de una empresa, radica en que: el éxito de una compañía depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

El motivo de este trabajo es determinar los principales problemas que aqueja la Empresa ECUAPINTURAS Cia. Ltda., y presentar alternativas de solución para la eliminación o reducción de los mismos. A continuación se detalla las partes que constituyen este proyecto.

En el capítulo I, se describe la actividad económica, localización, identificación con el "CIU", misión, visión; así como los productos y servicios que ofrece la Empresa, también los objetivos y las razones que justifican el desarrollo de este proyecto, junto con el marco teórico y la descripción de las herramientas de ingeniería a utilizar.

El capítulo II, comprende la descripción de la situación actual de la Empresa, es decir, estructura organizativa, recursos (humanos, tecnológicos e infraestructura). Así también un breve estudio de mercado y a su vez el análisis de los competidores de ECUAPINTURAS Cia. Ltda. Descripción detallada de los procesos productivos, análisis de los Sistemas Integrados con los que cuenta actualmente la empresa y la verificación de los cumplimientos de los indicadores de gestión.

En el capítulo III, se desarrolla el diagnóstico y evaluación del Sistema de Calidad mediante la aplicación del Cuestionario basado en los Ocho Principios de la Calidad, en donde se aplica herramientas

estadísticas como los Diagramas de Pareto e Ishikawa para determinar los principales problemas con sus respectivas causas y los costos que representan para la Empresa.

El capítulo IV, está basado en describir el planteamiento de las posibles alternativas de solución para los problemas encontrados, y sus respectivos costos.

En el capítulo V se analiza los diferentes beneficios que beneficiará a la Empresa y el respectivo análisis económico que servirá para evaluar la viabilidad del presente proyecto.

Finalmente, el capítulo VI presenta las debidas conclusiones y recomendaciones que debe aplicar la Empresa para su buen funcionamiento.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Presentación de la Empresa

ECUAPINTURAS Cia. Ltda., es una empresa ecuatoriana, constituida el 30 de Septiembre de 1985, por el Sr. Nelson Jacinto Salas Gurumendi, esta compañía está dedicada a la fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas. (Anexo No. 1 Hoja de información del Servicio de Rentas Internas SRI).

A partir del 2 de Octubre del 2006, asume la Gerencia General y Representación Legal de la Empresa la Ing. María de Lourdes Bermeo Duarte. (Anexo No. 2 Hoja de información de la Superintendencia de Compañías).

ECUAPINTURAS Cia. Ltda., es una empresa pequeña, perteneciente al grupo de las denominadas PYME'S (pequeña y mediana empresa). Cuenta con un total de 21 empleados, trabajando de lunes a viernes en turnos de 8 horas diarias.

1.1.2. Localización de la Empresa

ECUAPINTURAS Cia. Ltda., desarrolla sus actividades en su planta ubicada en la provincia del Guayas, al norte de la ciudad de Guayaquil, parroquia Tarqui, en el Sector Industrial INMACONSA, Km. 12,5 de la Vía a Daule, calle Saronis Mz. 83 SL 5, entre Guabo y Los Ranchos. (Anexo No. 3 Croquis de Ubicación de la Empresa).

A continuación se detallan los números telefónicos de las diferentes áreas de la Empresa:

Servicio al Cliente:

Tel.: (5934) 211-5410 ext. 106

Fax.: (5934) 211-5410 ext. 105

Gerencia General:

Tel.: (5934) 211-5819 ext. 101

Fax.: (5934) 211-5819 ext. 105

Ventas:

Tel.: (5934) 211-5461 ext. 107

Fax.: (5934) 211-5461 ext. 105

1.1.3. Identificación con el CIU

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (**CIU**), es un sistema de clasificación, mediante códigos, de las actividades económicas, según sus procesos productivos. Permite la rápida identificación, en todo el mundo, de cualquier actividad productiva.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) asignado a las empresas que se dedican a esta actividad es el **D2422.0.00.**, siendo la descripción la siguiente:

Cuadro N° 1

Descripción del CIIU de la Empresa

D	Industrias Manufactureras
D24	Fabricación de Substancias y Productos Químicos
D242	Fabricación de Otros Productos Químicos
D2422	Fabricación de Pinturas, Barnices y Productos de Revestimiento Similares, Tintas de Imprenta y Masillas.
D2422.0	Fabricación de Pinturas, Barnices y Productos de Revestimiento Similares, Tintas de Imprenta y Masillas.
D2422.0.0	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.

Fuente: CIIU3 Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

1.1.4. Productos y Servicios

Entre los productos que ECUAPINTURAS Cia. Ltda., está en capacidad de ofrecer a sus clientes se pueden enlistar los siguientes:

Pintura para Línea Arquitectónica:

Línea de pinturas dirigida especialmente para decoración de interiores y exteriores, tenemos:

- Esmaltes
- Ecuálátex
- New Látex
- Látex Intensos



Pintura para Línea Industrial:

Pintura fabricada especialmente para la protección de estructuras metálicas, tenemos:

- Anticorrosivo



Pintura para Línea Artesanal:

Línea de productos especializados para acabados en madera, tenemos:

- Sellador de Laca
- Barniz



Pintura para Línea Automotriz:

Pintura especialmente para acabados automotrices, tenemos:

- Ecuallaca
- Sintético Secado Rápido
- Fondo



1.1.5. Visión

En la actualidad ECUAPINTURAS Cia. Ltda., no cuenta con una Visión claramente definida, que le permita transmitir a sus colaboradores, las aspiraciones de la directiva de la Empresa a mediano y largo plazo, en cuanto a sus actividades y su rol en el mercado.

“Según criterio de la Gerencia de la Empresa, la visión que ésta tiene es: Brindar productos de calidad capaces de satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestro cliente, respaldados con el más eficiente servicio y la mayor garantía del mercado”.

1.1.6. Misión

Al igual que la empresa no cuenta con una visión claramente definida, ECUAPINTURAS Cia. Ltda., no posee una Misión que justifique ante sus colaboradores la finalidad de la existencia de la Empresa en el mercado.

“Según criterio de la Gerencia de la Empresa, la misión que ésta tiene es: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de alta calidad a través de un servicio eficiente y precios competitivos”.

1.1.7. Justificativos

La importancia de mejorar la calidad y atención brindada a los clientes de la empresa, radica en que: el éxito de una compañía depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe.

En el caso de ECUAPINTURAS Cia. Ltda., actualmente presenta serios problemas de pérdidas de clientes e ingresos a la empresa, debido a:

- Falta de estrategias adecuadas de Venta.
- Falta de seguimiento y control de atención al cliente.
- Limitación del vendedor para negociar con el cliente.
- Falta de capacitación técnica del vendedor.
- Demoras en el despacho de los productos al cliente.

Se considera que la estandarización del proceso de ventas e implementación de indicadores de gestión, son la base que se necesita para lograr la plena "satisfacción del cliente" que le van a permitir a ECUAPINTURAS Cia. Ltda., obtener: una lealtad del cliente, que no es más que futuras ventas, una difusión gratuita, es decir, nuevos clientes y una determinada participación en el mercado.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

1.1.8. Objetivo General

Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente tanto en la venta como en la post venta mediante el análisis y rediseño del departamento de ventas.

1.1.9. Objetivos Específicos

- Recopilar información mediante entrevistas directa y encuestas a los empleados y clientes de la empresa.
- Tabular mediante herramientas estadísticas los datos proporcionados en las encuestas.
- Identificar, definir y cuantificar las problemáticas que afectan a la operatividad y desarrollo de la empresa.
- Determinar los costos de no calidad.
- Levantar el proceso de ventas y analizarlo en función de los siguientes conceptos:
 - Alineación con estrategia del negocio.
 - Identificación y eliminación de los problemas en la atención al cliente.
 - Valor agregado en el Servicio al Cliente
- Establecer los indicadores de gestión para la medición del proceso de ventas.
- Desarrollar los manuales de políticas y procedimientos para el área de ventas.
- Estandarizar el proceso de ventas de la Empresa.

1.1.10. Marco Teórico

La recopilación de las definiciones, conceptos, teorías que se expresan a continuación, serán utilizados como soporte del presente trabajo.

La selección de esta información fundamental es tomada de varios autores consultados mediante el Internet.

CALIDAD

Juran (1990), se basa en dos significados críticos, para poder definir claramente la calidad:

“El primero se refiere al comportamiento del producto, es decir si el producto logra satisfacer a los clientes, es el motivo por lo cual los clientes deciden comprar el producto” (Pág. 8)

“El segundo se refiere a la ausencia de deficiencias, que abarca las insatisfacciones de los clientes hacia el producto, lo que provoca quejas, reclamaciones, devolución, reproceso o pérdida total”. (Pág.8)

CONCEPTO DE CLIENTE

James G. Shaw.: "Un cliente es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso".

Karl Albrecht: "Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio".

De las anteriores definiciones podemos llegar a la conclusión de que: **El cliente es una persona o una organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.**

LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.

Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios que **Karl Albert** nos presenta a continuación:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Podemos concluir que el cliente es pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en la empresa. Por esta razón, hay que hacer conciencia a toda

la empresa que gracias al pago que hace el cliente por nuestro servicio o producto, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etc.

TIPOS DE CLIENTES

Dentro de la empresa u organización **Robert L. Desatnick** nos habla de dos tipos de clientes, los internos y los externos.

- ❖ **El cliente interno:** Es aquél que pertenece a la organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.
- ❖ **El cliente externo:** Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto y/o servicio.

NECESIDADES DEL CLIENTE

William B. Martín nos manifiesta que para poder servir a nuestro cliente, debemos conocer sus necesidades, como son:

- ✓ **Necesidad de ser comprendido:** Aquéllos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva.
- ✓ **Necesidad de ser bien recibido:** El cliente necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

- ✓ **Necesidad de sentirse importante:** El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

- ✓ **Necesidad de comodidad:** Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

CONCEPTO DE SERVICIO

Jacques Horovitz: "Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Laura Fisher de la Vega: "Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas".

Philip Kotler: "Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico".

De acuerdo a los conceptos realizados por los autores, podemos definir de la siguiente manera: **El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.**

CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO

Según **Idelfonso Grande Esteban**, considera que los servicios poseen las siguientes características:

- o **Intangibilidad:** los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo.
- o **Inseparabilidad:** la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.
- o **Variabilidad:** la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.
- o **Carácter perecedero:** los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.
- o **Ausencia de propiedad:** los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing:

1.- Que servicios se ofrecerán: Para determinar cuáles son los que el cliente demanda, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles

servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer: Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios: Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE:

- ◇ Contacto cara a cara
- ◇ Relación con el cliente
- ◇ Correspondencia
- ◇ Reclamos y cumplidos
- ◇ Instalaciones

ESTRATEGIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

- ⇒ El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- ⇒ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- ⇒ La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- ⇒ La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- ⇒ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- ⇒ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

- ⇒ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- ⇒ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

DIFERENCIA ENTRE SERVICIO Y SERVICIO AL CLIENTE

La diferencia entre empresas de servicio y servicio al cliente expuesta por **Zeithaml, V. y Bitner, M., 2002**, indica:

“El servicio al cliente es ofrecido por cualquier tipo de compañía ni importando su giro, ya que todas ellas deben interactuar de alguna y otra manera con sus clientes en algún punto de sus actividades; ya sea al hacer un pedido, al realizar la venta, atendiendo sus reclamaciones o sugerencias. Sin embargo, esto no convierte a todas estas empresas de servicio, se caracterizan porque su función principal es la de otorgar servicio a los clientes y no a la manufactura o el comercio de algunos bienes. (Pág.20).

CONCEPTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Rubén Helouani: "Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso".

Pedro Larrea Angulo: "Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio".

Malcom Peel: "Las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente en sus actividades primarias (o principales)".

De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que: **La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.**

COMPONENTES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Según **Idelfonso Grande Esteban**, los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- **Confiabilidad:** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
- **Accesibilidad:** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.
- **Respuesta:** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.
- **Seguridad:** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
- **Empatía:** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- **Tangibles:** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

GESTIÓN DE VENTAS

La venta esta ligada al eterno juego de convencer, de influir, de seducir de entrar en los demás. Todos lo practican abrir los ojos al mundo.

En el primero están: el autoconocimiento, la gestión de los propios recursos y hábitos, y el desarrollo de habilidades sociales. Y dentro del ámbito colectivo, se abordan: los programa de mejora del rendimiento que se habla de su dinámica, creatividad y tecnología y la formación y los premios.

El vendedor es responsable de que la empresa consiga el volumen y calidad de ventas necesarias, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa.

Se endiosa al departamento de ventas, la mayoría de las empresas no están orientadas hacia el cliente sino hacia los vendedores. Son los únicos que ganan bien; los únicos por cuya capacitación se preocupa la empresa constantemente y a quienes motiva con bonificaciones. Esto ocasiona fricciones con otros departamentos y una mentalidad de resultado que, muchas veces, olvida las necesidades del cliente.

MÉTODOS DE SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Conozca los cinco métodos muy útiles y de distinta complejidad para realizar un seguimiento efectivo a la satisfacción de cada cliente. Algunos de estos métodos son

económicos y fáciles de implementar, otros en cambio, necesitan de mayores recursos, personal especializado y una planificación cuidadosa.

1. Buzón de Sugerencias, es un método sencillo, bastante económico y de rápida implementación que consiste en colocar un Buzón de Correo en un lugar estratégico de la empresa, con un cartel identificador y pequeños formularios donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas.

2. El Panel, es una "muestra fija" (en este caso de clientes) de la que se obtiene información regularmente.

Este método consiste en realizar encuestas periódicas a los clientes que conforman el panel, haciéndoles una serie de preguntas que ayudan a descifrar el grado de expectativas que tuvieron antes de comprar un determinado producto y el cómo percibieron su rendimiento luego de la adquisición.

3. Encuestas, consisten en obtener información entrevistando a un grupo representativo de clientes para hacerles preguntas concretas (mediante un cuestionario) acerca de sus expectativas previas a la compra de un producto determinado y el rendimiento que percibieron luego de la adquisición.

Las encuestas se diferencian del panel, en que la "muestra de clientes" no es fija y tampoco tiene un intervalo de tiempo definido entre una y otra encuesta.

4. Compradores "Espías", consiste en contratar personal eventual para que actúen como clientes en un ciclo completo; es decir, desde "exponerlos" a las actividades promocionales (publicidad, venta personal, promoción de ventas, etc.) de un producto determinado hasta que realizan la compra del mismo (como clientes disfrazados). Pero, su tarea no termina ahí, luego tienen que utilizar el producto adquirido, fingir un reclamo ante el Servicio de Atención al Cliente, realizar preguntas, solicitar un servicio especial, etc.

Al final de su "jornada" reportan en detalle todos sus hallazgos al departamento de mercadotecnia.

5. Análisis de clientes "perdidos", es un método muy eficiente y poco practicado es el de acudir a los clientes que cambiaron de proveedor o que simplemente dejaron de comprar.

Por lo general, son los "ex-clientes" quienes conocen aquellos puntos débiles de la empresa o del producto que resultan en la pérdida de clientes (de ahí su gran importancia).

Para llevar a cabo este trabajo, se sugiere buscar en el directorio de clientes de la empresa a los "clientes antiguos" que no realizaron compras en un periodo de tiempo razonable. Luego, se los ubica y se les entrevista con un cuestionario que permita conocer las razones de su alejamiento.

Conocer el punto de vista del grupo de ex-clientes es fundamental para cambiar o mejorar ciertos aspectos que pueden ocasionar mas pérdidas de clientes por "insatisfacción" o "decepción".

1.1.11. Metodología

Para el desarrollo de la investigación de este proyecto se utilizará el siguiente esquema:

1. Recopilación de datos, que se los obtendrá mediante las siguientes técnicas:

- **Entrevista:** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Encuesta:** es un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

2. Análisis de la información mediante técnicas estadísticas, tales como: Diagrama de Barras, Diagrama de Pasteles.

3. Determinar los problemas, mediante herramientas de calidad como:

- **Diagrama de Ishikawa:** diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pez: Representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y sub-causas que producen un efecto determinado.
- **Diagrama de Pareto:** Gráfico de barras organizado de mayor a menor frecuencia, que compara el nivel de importancia de todos los factores que intervienen en un problema o cuestión.

4. Plantear alternativas de solución, analizando el costo-beneficio de los mismos.

5. Finalmente dar las conclusiones y recomendaciones debidas de acuerdo a los problemas solucionados.

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Presentación General

Como indicamos en el capítulo I, ECUAPINTURAS CIA. LTDA., es una empresa constituida con capital netamente nacional, que desde 1985 tiene presencia en el mercado nacional. Su negocio está enfocado en la fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.

Durante los últimos 5 años la Empresa ha venido experimentando un decrecimiento acelerado, motivo por el cual es el principal objetivo de la Gerencia General, frenar dicho decrecimiento; así como lograr la estabilización de la empresa en el mercado y a mediano plazo iniciar un proceso de crecimiento sostenido y ordenado en todos los aspectos y áreas de la empresa.

La pérdida del número de clientes, es enorme; hace 5 años la cartera era de 230, en la actualidad suman 167; la reducción del personal, es evidente; hace 4 años, la nómina era de 40 personas, hoy en día, cuentan con 21 trabajadores.

Por los argumentos antes presentados, la Gerencia aceptó la propuesta de realizar un análisis a la empresa, determinar el origen de sus problemas y presentar posibles soluciones a los mismos.

2.2. Descripción de los problemas

Para determinar todos los problemas que existen en Ecuapinturas Cia. Ltda., se ha realizado un análisis de todas y cada una de las áreas de la empresa, se ha recopilado información gracias a las entrevistas realizadas a los trabajadores y clientes de la empresa **(Ver Anexo No. 4)**.

Se ha podido detectar que así como se está presentando un acelerado decrecimiento de la Empresa, también se está experimentado un crecimiento proporcional de los problemas, los cuales están afectando el funcionamiento y operatividad de la empresa, así tenemos por ejemplo:

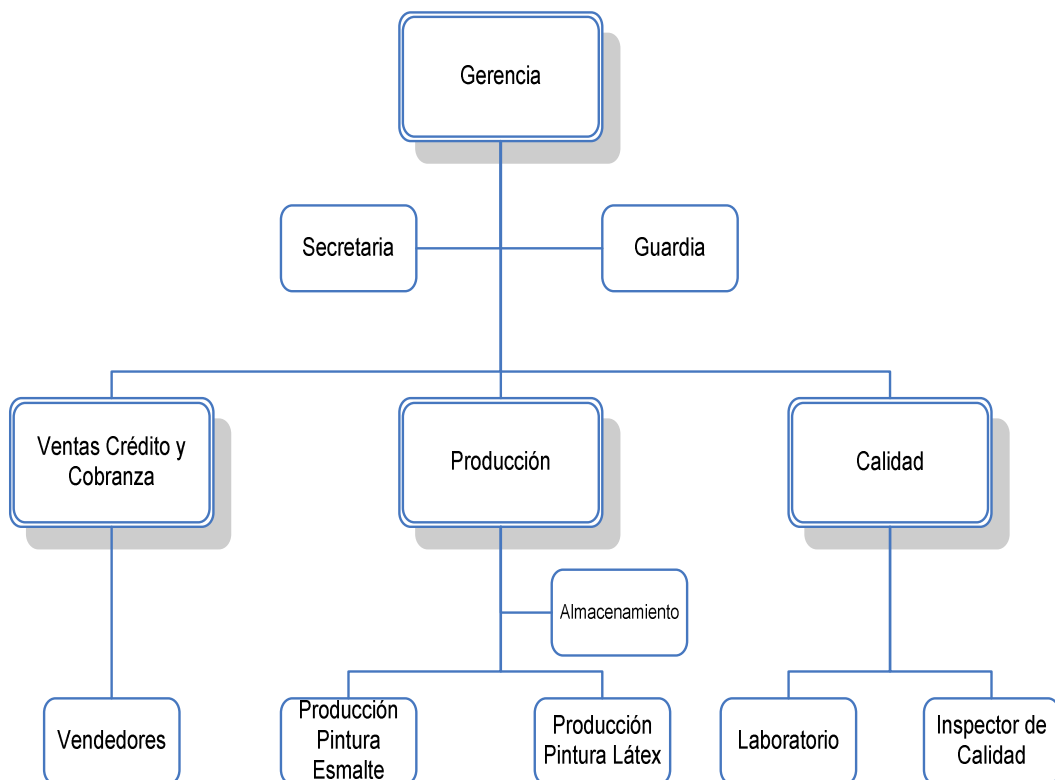
- **Mercado.-** Percepción del cliente desfavorable para los productos de la empresa.
- **Recurso Humano.-** salida de empleados a causa del ambiente de inestabilidad que presenta la empresa en estos momentos.
- **Control.-** Pérdida total del control de las diferentes áreas de la Empresa por falta de indicadores de gestión que permitan conocer el desempeño de cada área.
- **Estratégicas.-** Se está experimentando pérdidas de mercado potencial por no contar con un servicio de atención al cliente, ocasionando un elevado índice de clientes insatisfechos, y un decrecimiento de cartera de clientes por mala atención.
- **Económicas.-** Cancelaciones de pedidos, pérdida económicas por reducción de cartera, generación de cuentas por cobrar que al momento son incobrables por insatisfacción de los clientes, retraso de pago a los proveedores.

2.3. Estructura Organizativa

Actualmente, la empresa cuenta con una estructura organizativa lineal simple, es decir, las decisiones son tomadas por una sola persona, en este caso, Gerente General.

Gráfico N° 1

Organigrama de Ecuapinturas Cia. Ltda.



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

A nivel de áreas la estructura organizacional de Ecuapinturas Cia. Ltda., está conformada por:

❖ **Gerencia (2 personas)**, su estructura está conformada por:

- **Gerente General**, la misma, que es su representante legal y posee una amplia experiencia en la industria de la elaboración de pinturas.
- **Secretaria- Facturadora**, que se encarga de recepcionar los pedidos, quejas, sugerencias y de emitir a los clientes las facturas de los productos elaborados.

❖ **Área Ventas, Crédito y Cobranzas**, está conformada por:

- **Jefe de Ventas, Crédito y Cobranza**, encargado de controlar y aprobar los créditos de los clientes.
- **Ejecutivos de Ventas (4)**, los cuales son los responsables de la atención a los clientes y la apertura de nuevos mercados.

❖ **Área de Producción (9 personas)**, esta área se encuentra conformada de la siguiente manera:

- **Pintura Esmalte**, en la cual trabajan cinco personas, para la producción y despacho de pintura de esmalte, anticorrosivo, fondos y lacas según los pedidos.
- **Pintura Látex**, consta de tres personas, elaborando la pintura látex, la misma que es envasada en las diferentes medidas para luego ser almacenadas.

- **Encargado de Bodega**, se encuentra una persona, que se encarga de rotular las etiquetas y controlar los despachos según los pedidos realizados por los clientes.

- ❖ **Área Control de Calidad (3 personas)**: este departamento está constituido por:
 - **Jefe de Calidad**, persona encargada de coordinar las actividades relacionadas con la verificación de la calidad en proceso. Toma resoluciones conjuntamente con la Gerencia sobre problemas que se presentan en la calidad de los productos. Es representante técnico ante los trámites del CONSEP.

 - **Inspector de Calidad**, persona encargada del control y supervisión de la calidad del producto durante y al término del proceso.

 - **Laboratorista**, persona encargada de realizar los análisis correspondientes a la materia prima, al producto en proceso y al producto terminado.

2.4. Recursos

2.4.1. Recurso Humano

Ecuapinturas Cia. Ltda., está formada por un total de 21 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 2

Porcentaje de Empleados por Área

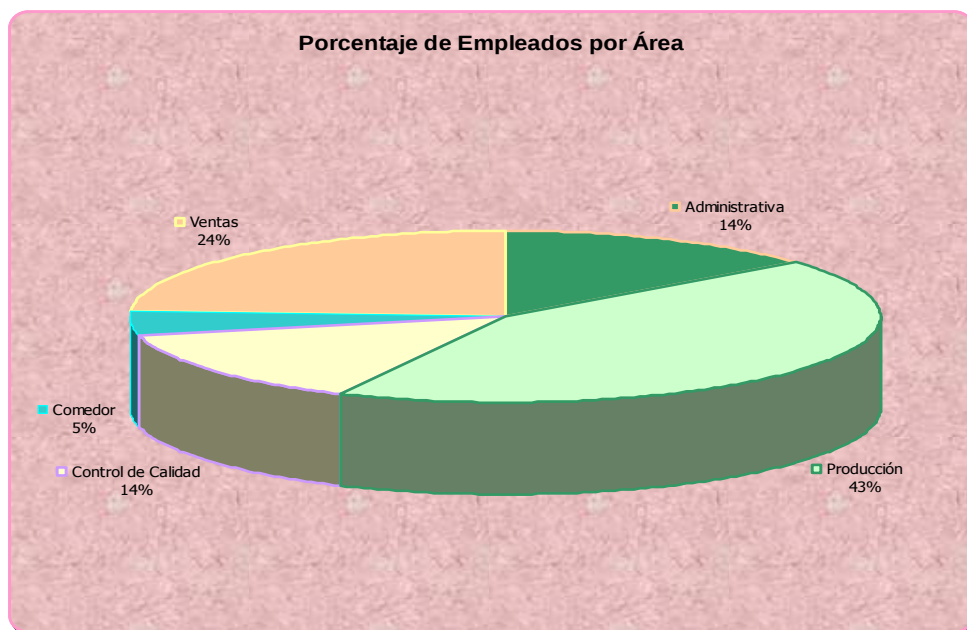
Área	N° de Trabajadores
Administrativa	3
Producción	9
Control de Calidad	3
Comedor	1
Ventas	5

Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 2

Porcentaje de Empleados por Área



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

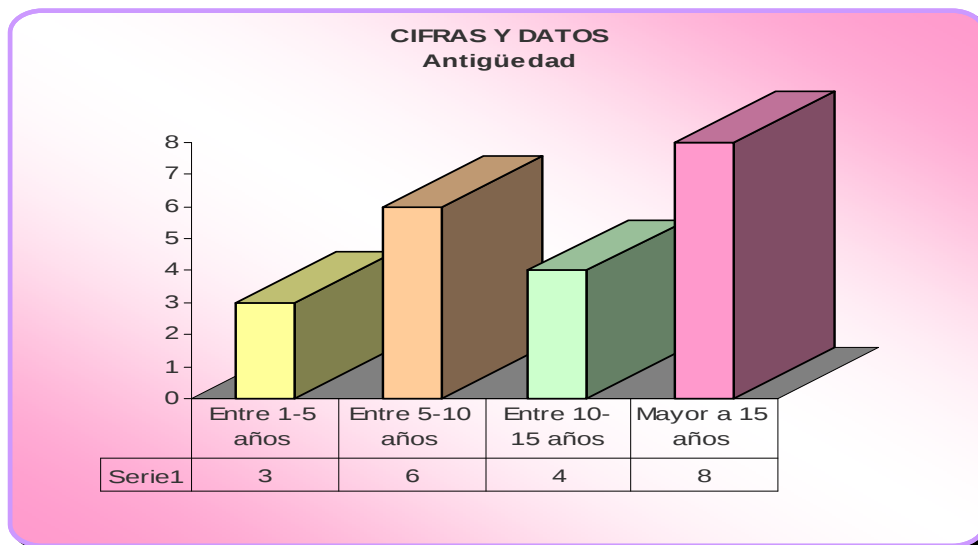
Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Uno de los puntos más fuertes de Ecuapinturas, es la antigüedad de sus empleados, puesto que el porcentaje más alto de sus empleados radica en aquellos que tienen más de diez años laborando para la misma.

La siguiente gráfica muestra el número de personas que laboran en la empresa y los años de antigüedad que tienen cada uno de ellos.

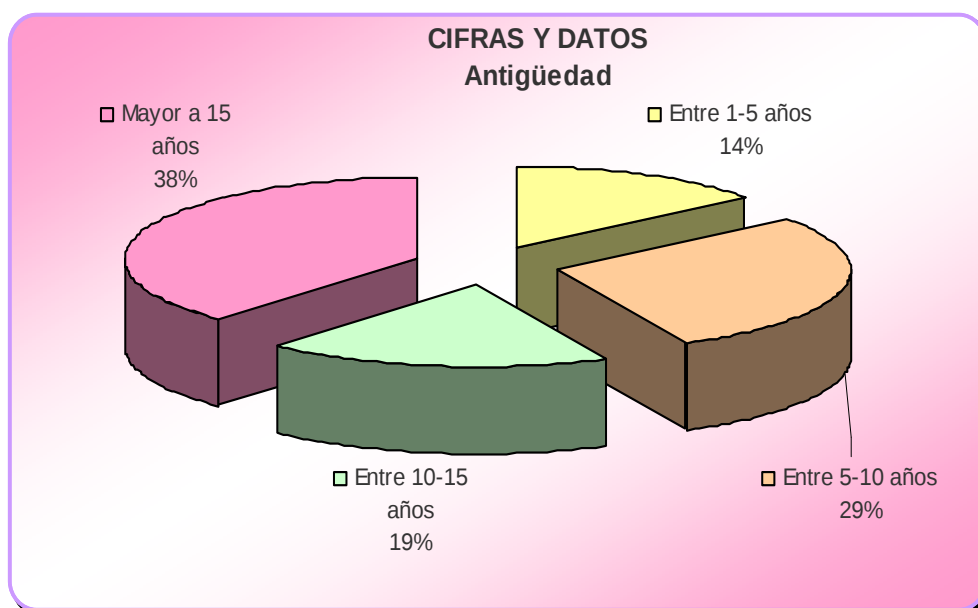
Gráfico N° 3

Antigüedad



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

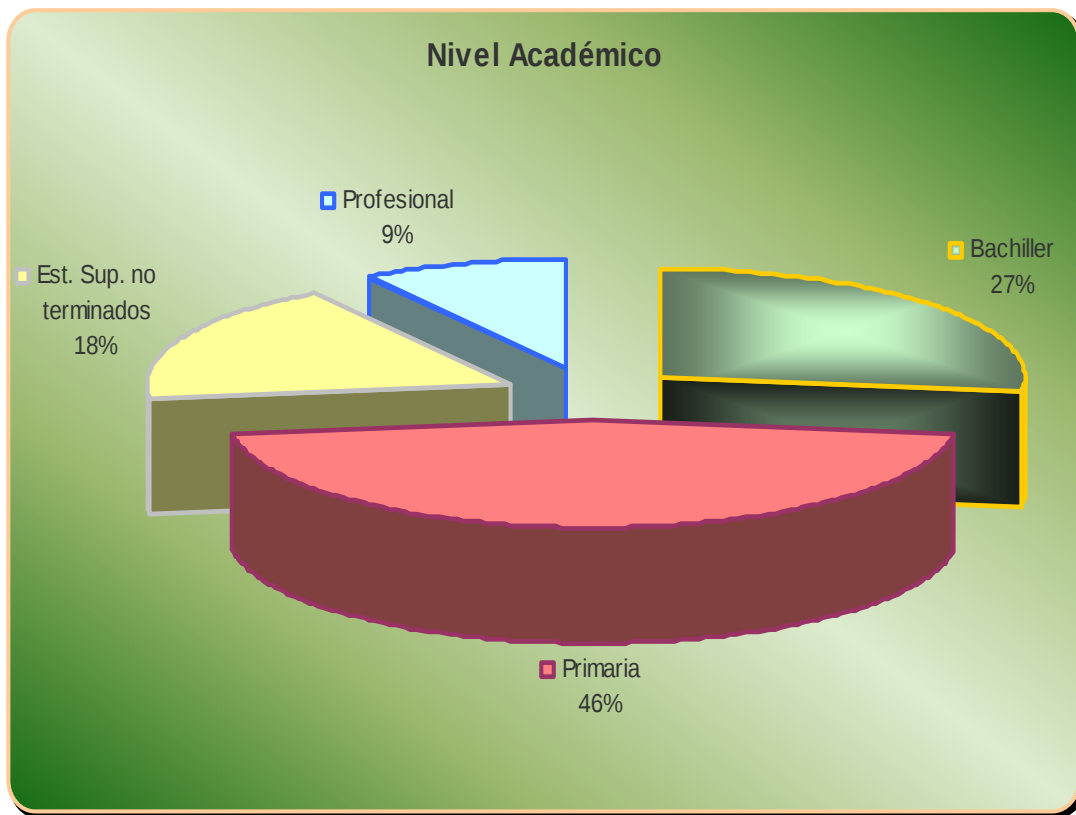
Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Como otro punto crítico del área de recursos humanos se puede mencionar el bajo nivel académico de sus colaboradores, puesto que el 46% de los mismos, sólo han recibido la instrucción primaria.

El gráfico N° 4, presenta el porcentaje de nivel de estudio que posee el personal de la empresa.

Gráfico N° 4

Nivel Académico



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

2.4.2. Recurso Tecnológico

En cuanto a la maquinaria que posee Ecuapinturas Cia. Ltda., para la ejecución de sus procesos productivos tenemos:

- **5 Máquinas Mezcladoras**, que han sido construidas por empresas nacionales, y su funcionamiento es a base de suministro eléctrico y por medios mecánicos, a través de palancas que son accionadas por la fuerza física del operador.



- **2 Molinos de Arena**, son molinos verticales que constan de un cilindro el cual se llena de arena fina importada, la misma que es agitada por un motor que tiene varios discos a intervalos para moler y dispersar los pigmentos.

Su funcionamiento es por medio del suministro eléctrico, con la ayuda de bombas, las cuales se encargan de traspasar el material hacia el cilindro lleno de arena para realizar la molienda y luego sale por otro canal la pasta ya molida.



También cuenta con las siguientes herramientas:

- ✓ 2 Tecles Manuales
- ✓ 1 Tecle Eléctrico
- ✓ 2 Gatas Hidráulicas
- ✓ 4 Carretas de cuatro ruedas para transportar los productos
- ✓ 3 Uñas transportadoras de tanques
- ✓ 2 Elevadores de Tanques que funcionan manualmente
- ✓ 1 Bomba para succionar el mineral

Los equipos que utiliza la Empresa a nivel de oficina son los siguientes:

- ✓ 3 Computadoras Compaq
- ✓ 1 Impresora Multifunción HP PSC 1400
- ✓ 1 Impresora Epson LX-300
- ✓ 1 Impresora Epson LX+590



2.4.3. Infraestructura

La empresa cuenta con los servicios básicos como: Energía Eléctrica, Agua Potable, Teléfono, accesos viales y recolección de desechos sólidos a través de la compañía Vachagnon, debido a la zona no existe alcantarillado sanitario y pluvial.

Las instalaciones de Ecuapinturas Cia. Ltda., son propias; posee un terreno de 3048 m², distribuidas entre las diferentes áreas de la misma.

A continuación se detalla la distribución de la empresa por áreas, en el **Anexo 6** se presenta el plano de la distribución física de la empresa.

Cuadro N° 3

Distribución de la Empresa por Áreas

DEPARTAMENTOS	SUPERFICIE (m ²)
Oficinas Administrativas	300
Comedor	98
Producción	977
Bodega Materia Prima	186
Bodega Materia Prima Látex	58
Despacho	165
Calidad	125
Garita	145
Patio y Parqueadero	994
Total	3048

Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

2.5. Mercado

2.5.1. Comercialización

Ecuapinturas Cia. Ltda., comercializa su producto a nivel nacional, en las ferreterías y almacenes de pinturas, grandes, medianos y pequeños, en diversos volúmenes y presentaciones.

Los usuarios de este tipo de productos, generalmente, son establecimientos artesanales y viviendas, que necesitan del producto para la realización de sus actividades y trabajos.

En el cuadro N° 4, se muestra los 167 clientes con los que cuenta actualmente la empresa, distribuidos por provincias en donde se ha logrado incursionar los productos que elabora la empresa.

Como podemos apreciar en el siguiente cuadro, la empresa posee su mercado potencial en la región costa del país.

Cuadro N° 4

Zonas donde se encuentran ubicados los clientes

PROVINCIAS	CLIENTES	%	PROVINCIAS	CLIENTES	%
Esmeraldas	42	26	Loja	14	8
Guayas	34	20	Azuay	4	2
El Oro	32	19	Pichincha	3	2
Manabí	22	13	Tungurahua	2	1
Los Ríos	13	8	Orellana	1	1

Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

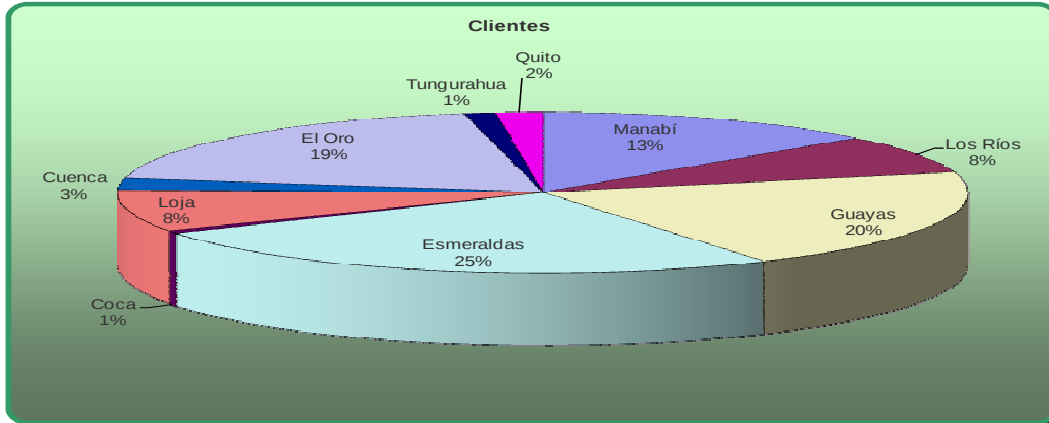
Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

El siguiente gráfico, representa el porcentaje de clientes con los que cuenta la empresa y están distribuidos a nivel nacional, resaltando que en la provincia de

Esmeraldas tienen mayor aceptación con un 26%, siguiendo Guayas con un 20% y El Oro con 19%.

Gráfico N° 5

Clientes



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Cabe recalcar que la provincia de Orellana, representa el porcentaje más bajo en cuanto a clientes, pero sus compras son aproximadamente de \$10,000 mensuales.

El canal de distribución de Ecuapinturas Cia. Ltda., es **PRODUCTOR-CLIENTE**, ya que la empresa no posee almacenes que se encarguen de la distribución de sus productos.

Para la distribución del producto hacia los lugares de expendio dentro de la ciudad de Guayaquil, tales como ferretería y almacenes de pinturas, se los realiza en camionetas alquiladas.

Cuando la distribución es para las otras provincias, se negocia con las diferentes cooperativas de transporte de carga, para que ellas realicen el traslado de la mercadería.

2.5.2. Ventas

Las ventas han sido uno de los puntos más críticos para la Empresa, puesto que las mismas han venido experimentando un decrecimiento continuo y acelerado en los últimos años.

En el cuadro N° 5 y las gráficas No 6 y 7, se presenta un comparativo de las ventas anuales que ha tenido la empresa durante el primer semestre del año en curso y los últimos cuatro años, el mismo que refleja las pérdidas anuales que está teniendo Ecuapinturas Cia. Ltda.

Cuadro N° 5

Ventas Anuales en Dólares

Meses	2004	2005	2006	2007	2008
Enero	\$50.681,89	\$34.793,97	\$43.973,97	\$19.967,36	\$11.489,98
Febrero	\$20.684,50	\$29.535,06	\$18.114,51	\$20.684,50	\$8.445,12
Marzo	\$12.829,66	\$46.803,04	\$28.198,66	\$19.159,92	\$18.809,10
Abril	\$41.521,70	\$14.767,53	\$41.122,52	\$33.780,44	\$19.983,94
Mayo	\$18.994,30	\$38.169,50	\$14.965,96	\$45.952,05	\$24.333,08
Junio	\$14.288,55	\$39.065,32	\$22.850,67	\$34.932,30	\$22.801,16
Julio	\$38.377,53	\$32.544,42	\$15.945,86	\$13.975,74	\$17.643,73
Agosto	\$35.129,26	\$51.899,15	\$18.127,81	\$12.829,66	\$17.643,73
Septiembre	\$63.794,22	\$28.422,08	\$47.487,01	\$10.150,29	\$17.643,73
Octubre	\$52.150,29	\$42.766,28	\$18.814,51	\$11.767,53	\$17.643,73
Noviembre	\$47.889,48	\$22.270,33	\$14.934,90	\$27.889,75	\$17.643,73
Diciembre	\$64.079,32	\$24.486,15	\$46.822,52	\$35.967,36	\$17.643,73
TOTALES	\$460.420,70	\$405.522,83	\$331.358,90	\$287.056,90	\$211.724,76

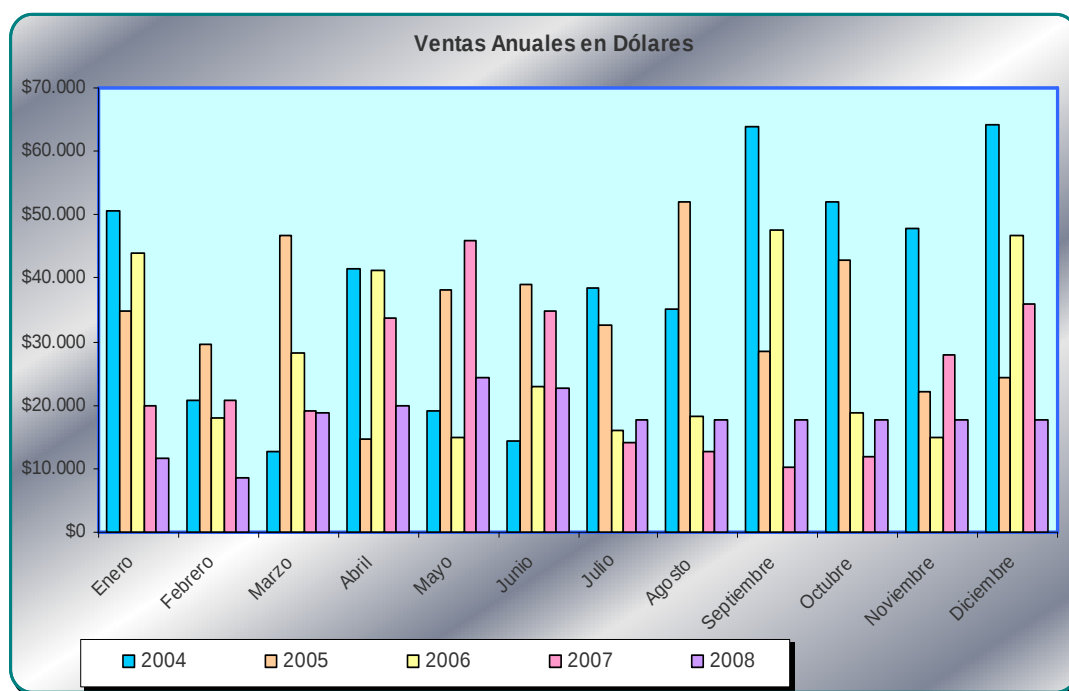
Proyección
de Ventas
hasta fin de
año.
Promedio 6
primeros
meses.

Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 6

Ventas Anuales en Dólares

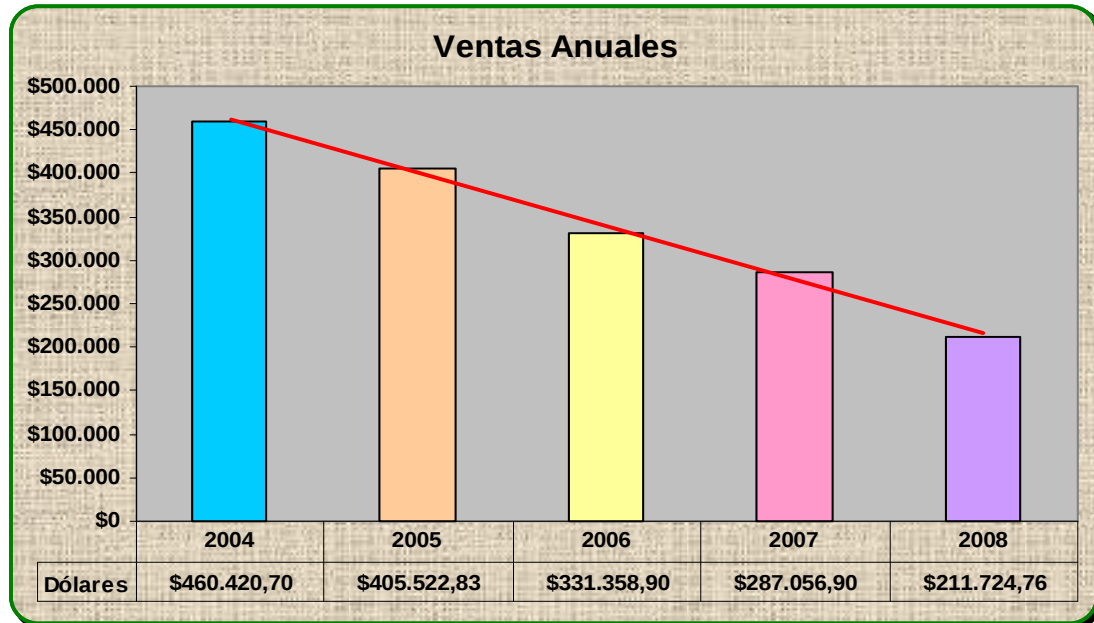


Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 7

Volúmenes de Ventas



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Mediante los cuadros anteriormente expuestos, demostramos como se han reducido las ventas, en el año 2004 se alcanzaron **\$460.420,70**, en el 2007 se redujeron a **\$287.056,90** y en el primer semestre del 2008 llegaron a los **\$105.862,38**.

2.5.3. Competencia

Existen un sin número de competidores, los de mayor relevancia son Pinturas Cóndor, Pinturas Unidas, Pinturas Ultra y el Grupo Adheplast.

Dentro de los competidores potenciales, existen algunas empresas colombianas y peruanas que tienen accesibilidad para ingresar al país, las cuales por tener ciertas preferencias arancelarias y porque sus economías no están dolarizadas, pueden brindar un producto más económico que el ecuatoriano.

Para conocer el porcentaje de representatividad de la empresa en el mercado de las pinturas, se realizó una encuesta dirigida hacia los distribuidores y consumidores de este producto. En el **Anexo No. 7**, se describe cada una de las preguntas que se han formulado para la encuesta.

En el cuadro N° 6 y la gráfica N° 8, podremos apreciar la segmentación porcentual del mercado.

Cuadro N° 6

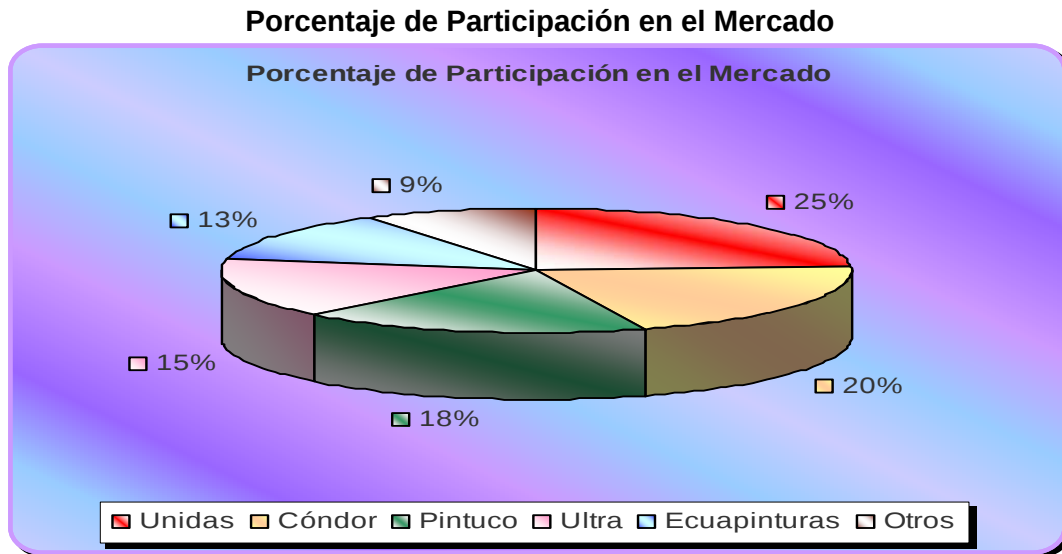
Marcas de pinturas que distribuyen los establecimientos

MARCAS	FRECUENCIA	%
Unidas	41	23,98%
Cóndor	35	20,47%
Pintuco	31	18,13%
Ultra	26	15,20%
Ecuapinturas	23	13,45%
Otros	15	8,77%
TOTAL	171	100,00%

Fuente: Encuesta a Distribuidores

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Para los distribuidores, Pinturas Unidas tiene el liderazgo en el mercado con el 23.98%, en segundo lugar está Pinturas Cóndor con el 20%, Pintuco con el 18%, Ultra química ocupa el cuarto lugar con el 15% y Ecuapinturas con 13% ocupa el quinto lugar.

Los parámetros escogidos como de mayor importancia al momento de seleccionar una marca de pintura son presentados en el cuadro N° 7 y gráfico N° 9.

Los que demuestran que los distribuidores de pinturas al momento de elegir una marca, exigen una buena calidad del servicio con el 24.29%, en segundo lugar ubican la calidad percibida por el usuario reflejando el 20%, en tercer lugar están los precios con el 17.14%, y las facilidades de pago alcanzan el cuarto lugar con un 15.71%.

Cuadro N° 7

Razones de los distribuidores al momento de elegir una marca de pintura

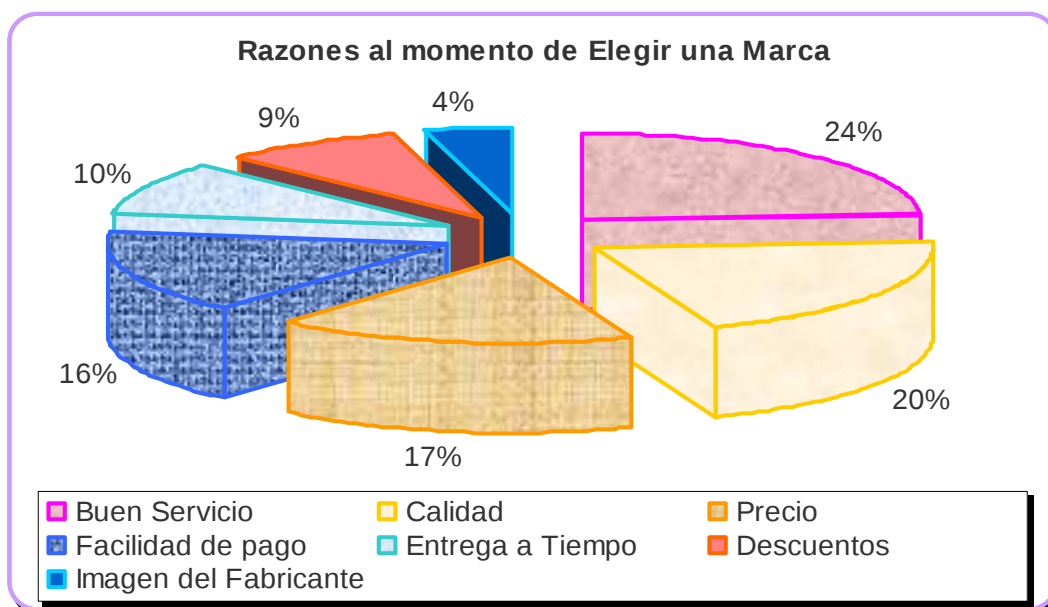
PARÁMETROS	FRECUENCIA	%
Buen Servicio	17	24,29%
Calidad	14	20,00%
Precio	12	17,14%
Facilidad de pago	11	15,71%
Entrega a Tiempo	7	10,00%
Descuentos	6	8,57%
Imagen del Fabricante	3	4,29%
Total	70	100,00%

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 9

Razones al momento de elegir una marca



Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

En el siguiente cuadro y gráfico se muestra la tabulación de la última pregunta de la encuesta. Las razones por las cuales los usuarios adquieren una marca de pintura es la calidad con un 50%, seguida por el precio y el rendimiento con 30% y 20% respectivamente.

Cuadro N° 8

Razones de los usuarios al momento de elegir una marca de pintura

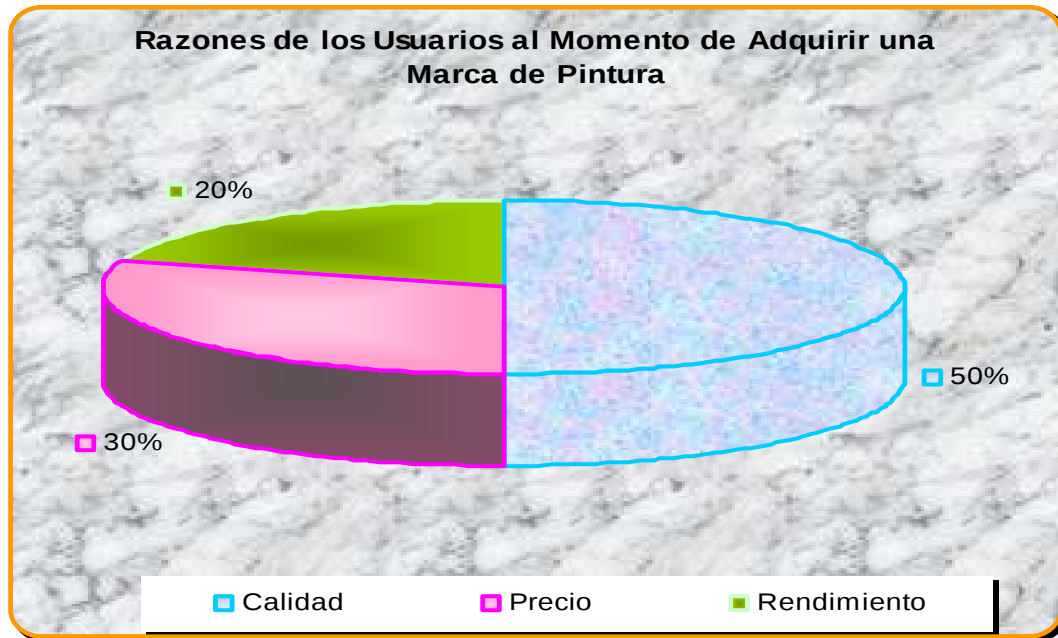
PARÁMETROS	FRECUENCIA	%
Calidad	35	50,00%
Precio	21	30,00%
Rendimiento	14	20,00%
Total	70	100,00%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 10

Razones de los usuarios al momento de elegir una marca de pintura



Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

2.6. Procesos Productivos

Ecuapinturas Cia. Ltda., no cuenta con un mapa de procesos para conocer la trazabilidad de los mismos, por conocimientos y datos adquiridos de la encuesta realizada al personal de la empresa, se presenta en el **Anexo 8** el Mapa de Procesos Generales con que Ecuapinturas Cia. Ltda., desarrolla sus actividades, el mismo que está dividido en 4 grupos:

- **Procesos de Gestión:** estos procesos son los que ayudan a dirigir las actividades de la organización para alcanzar sus metas.

Los procesos de gestión con los que cuenta la empresa son:

❖ **Gestión Gerencial:**

- Finanzas
- Comercial

- **Procesos de Operación:** como su nombre lo indica, son todas las operaciones que se realizan y sirven para desarrollar las actividades de la empresa.

Los procesos de operación con los que cuenta la empresa son:

- ❖ Almacenamiento y Control de Inventarios
- ❖ Compras
- ❖ Producción
- ❖ Despacho

- **Procesos de Planificación:** contribuyen con el desarrollo de la empresa a través de una planificación y seguimiento de los resultados.

Los procesos de planificación con los que cuenta la empresa son:

- ❖ Planificación de la Producción

- **Procesos de Soporte:** son los procesos que sirven de soporte y apoyo para que la empresa funcione normalmente.

Los procesos de soporte con los que cuenta la empresa son:

- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Control de Calidad
- ❖ Mantenimiento

2.6.1. Descripción de los Procesos Productivos

Como se indica en el capítulo I, Ecuapinturas Cia. Ltda., es una empresa que fabrica pinturas, barnices, esmaltes, látex y lacas. A continuación, describiremos el proceso de la elaboración de la pintura látex y esmalte.

En los Anexos 9, 10, se presenta el Flujograma del Proceso de Elaboración de Pintura Látex y Esmalte, respectivamente.

Elaboración de Pintura Látex

Descripción General

El proceso comienza en el departamento de producción, donde se analizan los pedidos receptados, verificando el stock en bodega de producto terminado o si cuenta con la materia prima necesaria para producir.

Pesado

La Gerente pasa la orden de producción a la bodega de materia prima, donde se realiza el pesado correspondiente de la materia prima y despacha la misma al área de producción (aditivos, fungicidas, dispersantes, bactericidas, pigmentos, etc.)

Dispersión

Una vez receptados de bodega de materia prima los componentes, estos son llevados al área de dispersión, donde se procede a mezclar proporcionalmente la primera parte de los componentes de la pintura (pigmentos, aditivos y agua) en las máquinas llamadas mezcladores, luego de 20 minutos aproximadamente se procede a verificar que la mezcla sea homogénea y tenga la viscosidad y fineza correcta; se realizan pruebas, si son aprobadas, se procede a realizar la otra dispersión y se le agrega bactericidas, fungicidas y tintes para dar el color que se desee, luego se realizan pruebas de viscosidad, fineza y color de la pintura.

Filtrado

Este proceso se realiza antes de envasar la pintura, consiste en pasar la pintura por un filtro malla para eliminar las últimas impurezas de la misma, este proceso se hace por gravedad, que va del tanque de almacenamiento a un batch que está junto a la máquina.

Envasado y Etiquetado

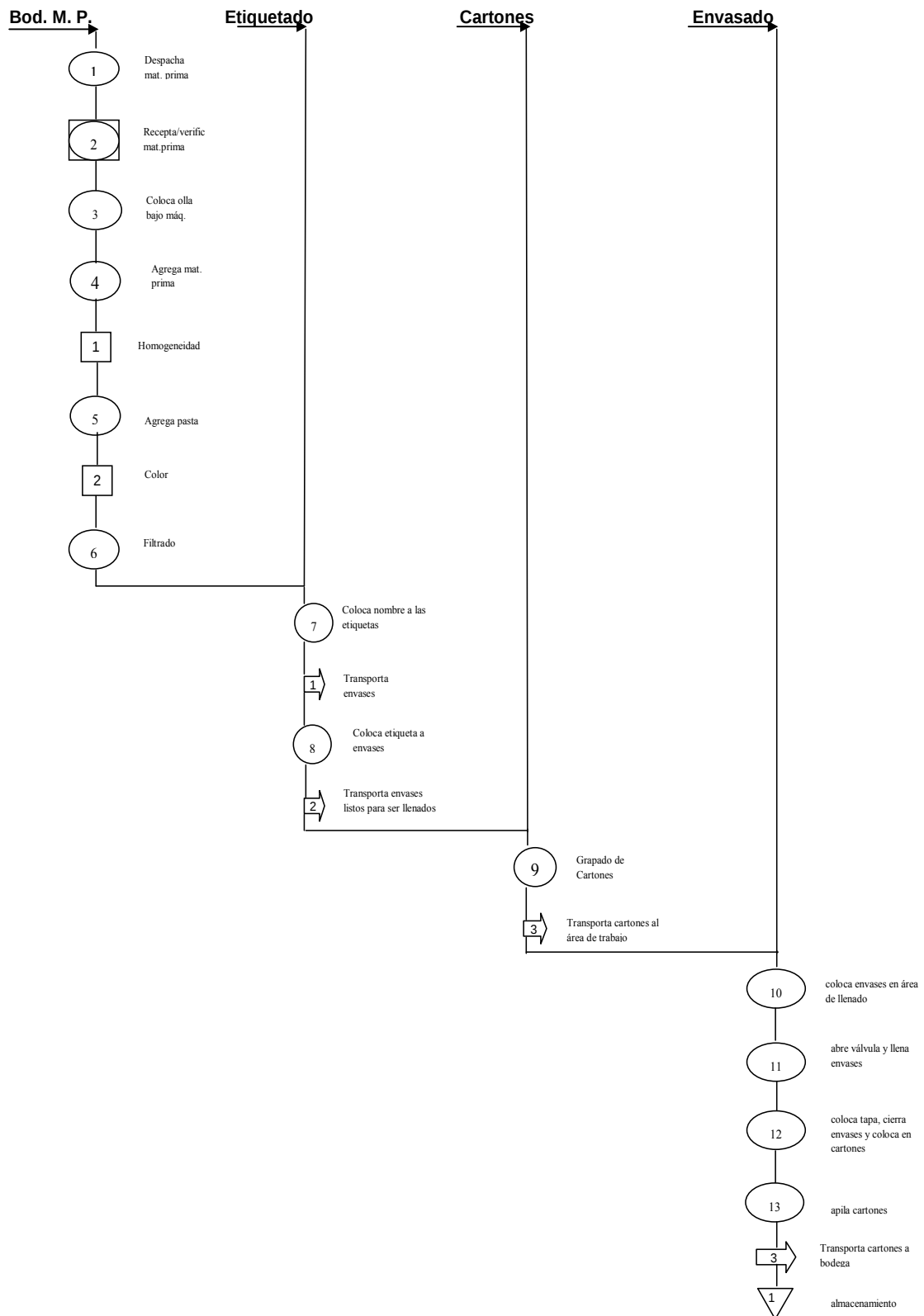
Después del filtrado se transportan los envases y cartones que deben estar etiquetados y listos para su utilización. Uno de los últimos pasos, es el envasado, se lo realiza manualmente, por medio de una válvula de paso, la misma que es abierta y cerrada por los operarios.

Almacenamiento

Luego se procede al embalaje en cajas de cartón y éstas son trasladadas a la bodega de producto terminado.

Gráfico N° 11

Diagrama de Operaciones del Proceso de Pintura Látex



Elaboración de Pintura Esmalte

Descripción General

El proceso comienza en el departamento de producción, donde se analizan los pedidos receptados, verificando el stock en bodega de producto terminado o si cuenta con la materia prima necesaria para producir.

Pesado

La Gerente pasa la orden de producción a la bodega de materia prima, donde se realiza el pesado correspondiente de la materia prima.

Primera Mezcla

Una vez receptados de bodega de materia prima los componentes, se procede a realizar la primera mezcla de materia prima como: resina, pigmentos, dispersantes y solventes, en unas ollas de 250 gls.

Molienda

El proceso de la molienda se lo realiza por medio de un molino de arena, es decir, a los pigmentos se les agrega una cantidad de solvente y estos se disuelven. De esta manera se obtiene lo que comúnmente se llama pasta.

Segunda Mezcla

La pasta es trasladada hasta los mezcladores, donde se agrega la segunda parte de la materia prima y continuar con la dispersión para luego ser analizada.

Teñido

El proceso de teñido, lo realiza una persona que se encarga de los diferentes tintes que se van a utilizar, se realizan pruebas hasta obtener el color deseado.

Filtrado

Este proceso se realiza antes de envasar la pintura, consiste en pasar la pintura por un filtro malla para eliminar las últimas impurezas de la misma, este proceso se hace por gravedad, que va del tanque de almacenamiento a un batch que está junto a la máquina.

Envasado y Etiquetado

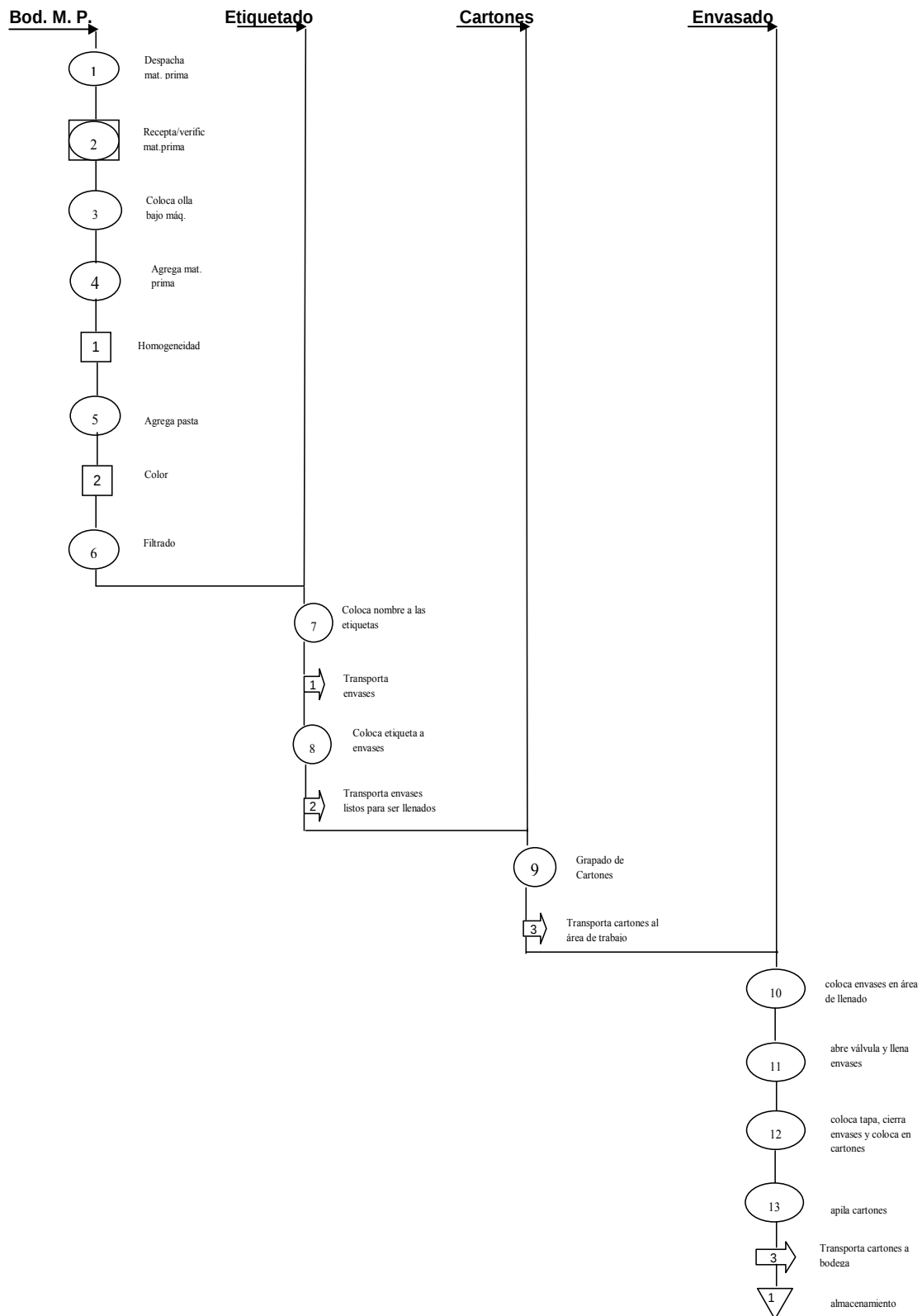
Después del filtrado se transportan los envases y cartones que deben estar etiquetados y listos para su utilización. Uno de los últimos pasos, es el envasado, se lo realiza manualmente, por medio de una válvula de paso, la misma que es abierta y cerrada por los operarios.

Almacenamiento

Luego se procede al embalaje en cajas de cartón y éstas son trasladadas a la bodega de producto terminado.

Gráfico N° 12

Diagrama de Operaciones del Proceso de Pintura Esmalte



2.6.2. Descripción del Proceso de Ventas

Las ventas empiezan con la toma de pedido de los clientes, los mismos que se originan de la siguiente manera:

- El vendedor visita personalmente o realiza llamadas a sus clientes y ofrece los productos de la empresa.
- El cliente llama a la empresa y realiza su pedido.

Después de realizar los pedidos, la orden de pedido es emitida al Jefe de Ventas, Crédito y Cobranza, para revisar el estado financiero de los clientes, se aprueba siempre y cuando el cliente sea puntual en sus pagos y esté al día en los mismos; no se aprueba cuando el cliente tiene dos o tres facturas pendientes.

Cabe recalcar que los plazos de crédito son de 30, 60 ó 90 días dependiendo del monto.

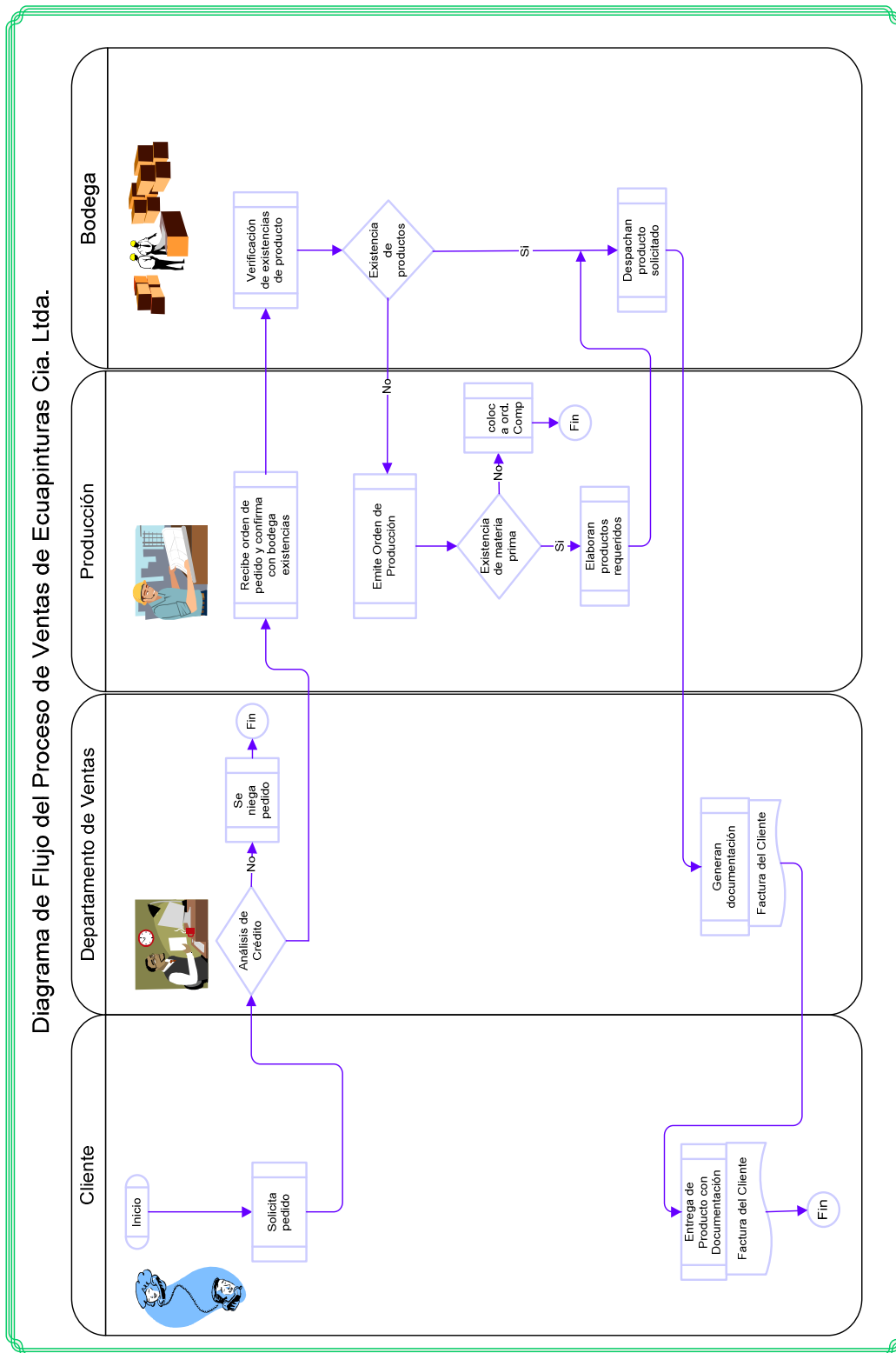
Una vez revisado y aprobado el crédito, se pasa la orden de pedido al departamento de producción, quienes se encargan de revisar las existencias del producto solicitado; de no existir algún producto, se verifica si se cuenta con la materia prima necesaria para producir y se genera la orden de producción; caso contrario se despacha incompleto el pedido.

Finalmente se procede a emitir la factura del cliente por parte del departamento de ventas, para luego ser enviada adjunto con el pedido solicitado por el cliente.

A continuación mediante un gráfico se presenta el diagrama de flujo del proceso antes descrito:

Gráfico N° 13

Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas de Ecuapinturas Cia. Ltda.



Fuente: Departamento de Ventas

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

2.7. Sistemas Integrados

2.7.1. Gestión de Calidad

En la actualidad Ecuapinturas Cia. Ltda., cuenta con un departamento de control de calidad el cual está dedicado al control, inspección y medición de las materias primas, así como al producto en proceso y producto terminado.

El departamento de control de calidad de la empresa, sólo se basa al aseguramiento de la calidad del producto.

2.7.2. Gestión de Impacto Ambiental

Ecuapinturas Cia. Ltda., no tiene implementado un sistema que evalúe y mida el impacto ambiental, pero como es una empresa que se dedica a la elaboración de pinturas, cuenta con los instructivos necesarios para la regulación normal de sus actividades según lo ordenan las entidades locales y estatales.

Clasifica y ubica los desechos sólidos en tachos diferenciados por color, así tenemos:

- Reciclables; color Verde para plásticos, cartón, y papel.
- Biodegradables; color Amarillo para desechos orgánicos domésticos.
- No Biodegradables; color Rojo para residuos de taller, franelas con aceite o grasa, plásticos de uso industrial.

Mantiene convenios periódicos de extracción de los desechos del pozo séptico y revisan posibles filtraciones de los mismos.

Mantiene en buen estado de limpieza todos los canales de drenaje de las aguas lluvias.

2.7.3. Gestión de Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional

A pesar que Ecuapinturas Cia. Ltda., no cuenta con un departamento de Seguridad Industrial, provee a su personal de manera periódica los equipos básicos de protección personal, recomendados por las hojas de seguridad de los materiales que les proporcionan sus proveedores. Tales como:

- **Mascarillas**, para la protección contra las emisiones de polvo y gases orgánicos volátiles a pesar de ser mínimos.
- **Tapones Auditivos**, ya que las máquinas generan ruidos.
- **Fajas**, para la protección lumbar ya que se realizan levantamientos de cajas, sacos y movimiento de tambores de la diferente materia prima.
- **Gafas Transparentes**, para la protección visual debido a las emisiones de gases.

La empresa cuenta con extintores de CO₂ y con un plan de contingencia contra incendio.

Periódicamente, se realiza exámenes médicos y audiológicos a todo el personal que labora en la empresa.

Todos los colaboradores de la empresa están afiliados al IESS y cuentan con todos los beneficios de ley.

2.8. Indicadores

Actualmente, Ecuapinturas Cia. Ltda., no cuenta con indicadores establecidos que les permitan medir el cumplimiento y desarrollo de cada una de sus áreas.

Mediante el Anexo No. 5 “Encuesta de Nivel de Satisfacción del Cliente”, realizado a los clientes, hemos podido obtener la información necesaria para detallar de manera preliminar la gestión de la empresa.

2.8.1. Calidad en Despachos

Cuadro N° 9

Calidad en Despachos

CALIDAD EN DESPACHOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Despachos completos / correctos		8	10	23	9
Tiempo de entrega		10	15	15	10
Estado del Producto al momento de la recepción		13	17	20	
Totales	0,00%	20,67%	28,00%	38,67%	12,67%

Fuente: Nivel de Satisfacción del Cliente

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

La Calidad en Despachos o el cumplimiento de entrega de productos terminados, está representado en el cuadro anterior, en el que podemos observar que de los 50 clientes encuestados, el 51.34% lo consideran “Regular o Malo”, es decir, existen quejas y reclamos en reiteradas ocasiones y algunas no son solucionadas, apenas un 28% piensan que es “Bueno”.

2.8.2. Calidad en Atención al Cliente

En el siguiente cuadro, podemos evaluar la calidad en lo que respecta a la atención al Cliente, siendo los resultados los siguientes: el 58.75% lo percibe “Regular o Malo”, el 24.25% lo consideró “Bueno” y sólo el 17% de los encuestados lo califican como “Excelente y Muy Bueno”, es decir, están conforme al servicio brindado.

Cuadro N° 10

Calidad en Atención al Cliente

CALIDAD EN ATENCION AL CLIENTE	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Atención del vendedor	9	16	17	5	3
Toma de pedidos	12	18	20		
Disponibilidad de Información sobre productos y servicios		6	15	16	13
Atención a quejas y reclamos			12	15	23
Tiempo de respuesta en atención a quejas y reclamos			8	14	28
Tiempo de resolución de quejas y reclamos			10	30	10
Efectividad en Solución de quejas y reclamos			5	32	13
Sugerencias atendidas a nuevos requerimientos (productos / servicios)		7	10	33	
Totales	5,25%	11,75%	24,25%	36,25%	22,50%

Fuente: Nivel de Satisfacción del Cliente

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

El tiempo de respuesta en atención a quejas y reclamos, el tiempo de resolución de las mismas, la efectividad en solucionar los reclamos y las sugerencias atendidas a nuevos requerimientos, fueron las reclamaciones que más incidencia tuvieron.

2.8.3. Calidad en Productos

El cuadro siguiente, muestra los resultados obtenidos en la encuesta, para medir la calidad del producto, podemos observar, que los productos que mejor aceptación tienen son los de la línea artesanal y automotriz.

Cuadro N° 11

Calidad en Productos

CALIDAD EN PRODUCTOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Esmaltes	7	23	8	12	
Ecuálátex		11	17	14	8
New Látex		16	29	3	2
Látex Intensos		14	18	10	8
Anticorrosivo	4	20	17	9	
Sellador de Laca		30	15	5	
Laca Brillante	3	10	20	17	
Barniz Brillante		18	21	11	
Sintético Secado Rápido		25	15	10	
Fondos		20	18	12	
Totales	2,80%	37,40%	35,60%	20,60%	3,60%

Fuente: Nivel de Satisfacción del Cliente

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

El 73% de los clientes, señala que la calidad en el producto está entre “Muy Buena y Buena”.

2.8.4. Percepción General del Producto

Cuadro N° 12

Percepción General del Producto

PERCEPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calificación	5	26	12	4	3
Totales	10,00%	52,00%	24,00%	8,00%	6,00%

Fuente: Nivel de Satisfacción del Cliente

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

En la percepción general del producto, tenemos que el 10% de los clientes, lo consideran “Excelente”, el 52% “Muy Bueno”, un 24% refleja que el producto es “Bueno” y el 14% está entre “Regular” y “Malo”.

2.8.5. Percepción General del Servicio

Cuadro N° 13

Percepción General del Servicio

PERCEPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calificación	4	11	10	12	13
Totales	8,00%	22,00%	20,00%	24,00%	26,00%

Fuente: Nivel de Satisfacción del Cliente

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Finalmente, los clientes de Ecuapinturas Cia. Ltda., indican que la percepción general del servicio ofrecida por la empresa, es apreciada como “Excelente” sólo en un 8%, “Muy Bueno” el 22%, “Bueno” con el 20%, esto suma el 50% de los encuestados, y el otro 50% lo considera “Regular” y “Malo”, es decir, que se debe trabajar entre estas dos escalas de valoración para mejorar el servicio que ofrece la empresa a sus consumidores.

2.8.6. Cumplimiento de Proveedores

Actualmente, la empresa cuenta con un crédito restringido, debido a la falta de liquidez ocasionado por la reducción de cartera de clientes.

Los despachos de la materia prima, son limitados y se dan en función del cupo de crédito asignado.

La negociación con los proveedores en la actualidad es de la siguiente manera, realizan sus despachos contra cancelación de factura. Los pedidos regularmente, están puestos en la planta mínimo en un día.

2.8.7. Paros Imprevistos

Los paros imprevistos se vienen presentando por:

- **Falta de materia prima**, generada porque el crédito está restringido con los proveedores.
- **Daños en las maquinarias**, específicamente en los discos de los mezcladores, debido a la falta de mantenimiento.

Estas son las principales circunstancias por lo que ha sido interrumpida la actividad normal del funcionamiento en la empresa.

2.8.8. Desperdicios en el proceso

La empresa no genera desperdicios en gran cantidad puesto que el material utilizado es optimizado al máximo para evitar posibles pérdidas de los mismos; como la producción se la realiza bajo pedido y por la reducida cantidad de materia prima existente, se ha logrado concienciar al personal y lograr la optimización de las sustancias en el proceso de producción.

2.8.9. Capacitación y Desarrollo

La empresa no cuenta con ningún tipo de capacitación que le permita mantener actualizados los conocimientos de su personal, ni de sus clientes potenciales.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1. Introducción

Con el propósito de contribuir al Mejoramiento Continuo de Ecuapinturas Cia. Ltda., se ha creído conveniente adecuar los principios de gestión de la calidad en los cuales se basan las normas sobre sistemas de gestión de la calidad de la serie ISO 9001 del año 2000.

Se han identificado los ocho principios de gestión de la calidad como un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de Ecuapinturas Cia. Ltda. Su objetivo es servir de ayuda para que la empresa logre un éxito sostenido.

Es recomendable seguir los principios de la norma, ya que estos mejoran la capacidad de competencia y permanencia en el mercado de cualquier empresa u organización.

Así tenemos que, los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia son:

1. Organización enfocada a los clientes

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Dirigir y operar una Organización con éxito requiere gestionarla de una marea sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la Organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

3. Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta.

La dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la Organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas.

4. Enfoque basado en procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen.

5. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas, entre estas tenemos: determinar necesidades de los Clientes y de otras partes interesadas; establecer política de calidad en la Organización; establecer métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso; determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas; establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

6. Mejora continua

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

Implica basarse en el análisis de datos obtenidos a partir de medidas e información recopilada. En este contexto, la Organización debería analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

Establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la Organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor.

3.2. Diagnóstico según 8 principios

3.2.1. Aplicación de los ocho principios

La recopilación de información para el desarrollo de este estudio, fue efectuada mediante la aplicación del cuestionario basado en los ocho principios de gestión de calidad (**Ver Anexo No. 11**).

El proceso para la evaluación es el siguiente: el cuestionario fue estructurado en grupos de preguntas para cada principio, conforme al peso referido para cada uno, sumando un total de 37 preguntas.

Para las preguntas del cuestionario se tienen 4 tipos de respuestas, y su significado se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 14**Asignación de Porcentajes**

Letra	Porcentaje	Interpretación
A	100%	Siempre
B	75%	Casi siempre
C	25%	A veces
D	0%	Nunca

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

3.2.2. Análisis de Información obtenida del Cuestionario

Para determinar el número de preguntas para cada principio de la norma, determinamos factores y asignamos un peso, los factores seleccionados y los pesos asignados se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 15**Asignación de Número de Preguntas para cada principio**

Principio de calidad	Factor	Ponderación	Número de preguntas
Organización orientada al cliente	Atención al cliente	0,27	10
Liderazgo	Motivación	0,05	2
Participación de personal	Trabajo en equipo	0,16	6
Enfoque basado en procesos	Métodos de trabajo	0,11	4
Sistema para la gestión	Identificación de los procesos	0,05	2
Mejora continua	Infraestructura	0,05	2
Toma de decisiones	Análisis de información	0,11	4
Relaciones con proveedores	Comunicación	0,19	7
	Total		37

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

A petición de la Gerencia General, el cuestionario fue aplicado a todos los colaboradores de Ecuapinturas Cia. Ltda., obteniendo los siguientes resultados.

Cuadro N° 16

Resumen de Porcentajes del Cuestionario

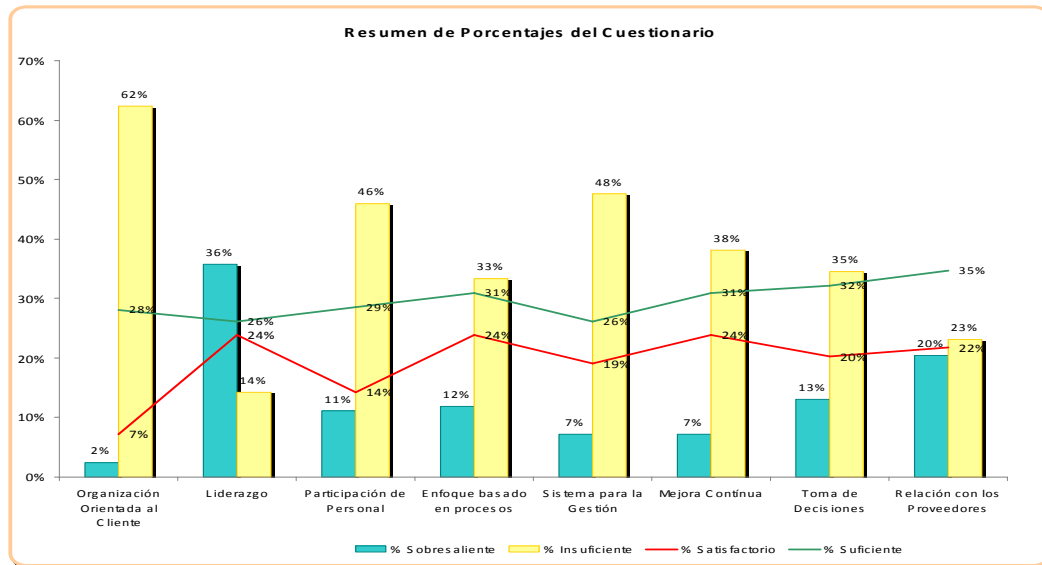
PRINCIPIOS DE CALIDAD	% Sobresaliente	% Satisfactorio	% Suficiente	% Insuficiente
Organización Orientada al Cliente	2,38%	7,14%	28,10%	62,38%
Liderazgo	35,71%	23,81%	26,19%	14,29%
Participación de Personal	11,11%	14,29%	28,57%	46,03%
Enfoque basado en procesos	11,90%	23,81%	30,95%	33,33%
Sistema para la Gestión	7,14%	19,05%	26,19%	47,62%
Mejora Continua	7,14%	23,81%	30,95%	38,10%
Toma de Decisiones	13,10%	20,24%	32,14%	34,52%
Relación con los Proveedores	20,41%	21,77%	34,69%	23,13%

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Por medio de los resultados del cuadro anterior, se elaboró un gráfico que representa la tendencia de cada uno de los principios de la calidad e identifica los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Gráfico N° 14

Resumen de Porcentajes del Cuestionario



Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Como podemos observar el valor más alto está reflejado en el primer principio de la calidad que es “Organización Orientada al Cliente” con un 62.38% de respuestas negativas, por lo cual el valor relativo de respuestas de éste se considera como la clave para obtener el Diagrama de Pareto.

3.2.3. Análisis del cuestionario mediante Diagrama Pareto

El proceso de tabulación de los datos es mediante la fórmula del método de análisis factorial, la cual se muestra a continuación:

$$E = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{4} + \frac{d}{0.57}}{\text{No. de respuestas}} \times 100\%$$

Donde:

a = número de respuesta más satisfactoria

b = número de respuesta menos satisfactoria

c = número de repuestas regulares

d = número de respuestas no satisfactorias

E = porcentaje de eficiencia del factor

Utilizando la fórmula anterior; podemos apreciar en el **Anexo No. 12**, la cuantificación del cuestionario. En el siguiente cuadro se presenta los datos obtenidos, los mismos que nos servirán para la elaboración del Diagrama de Pareto.

Cuadro N° 17

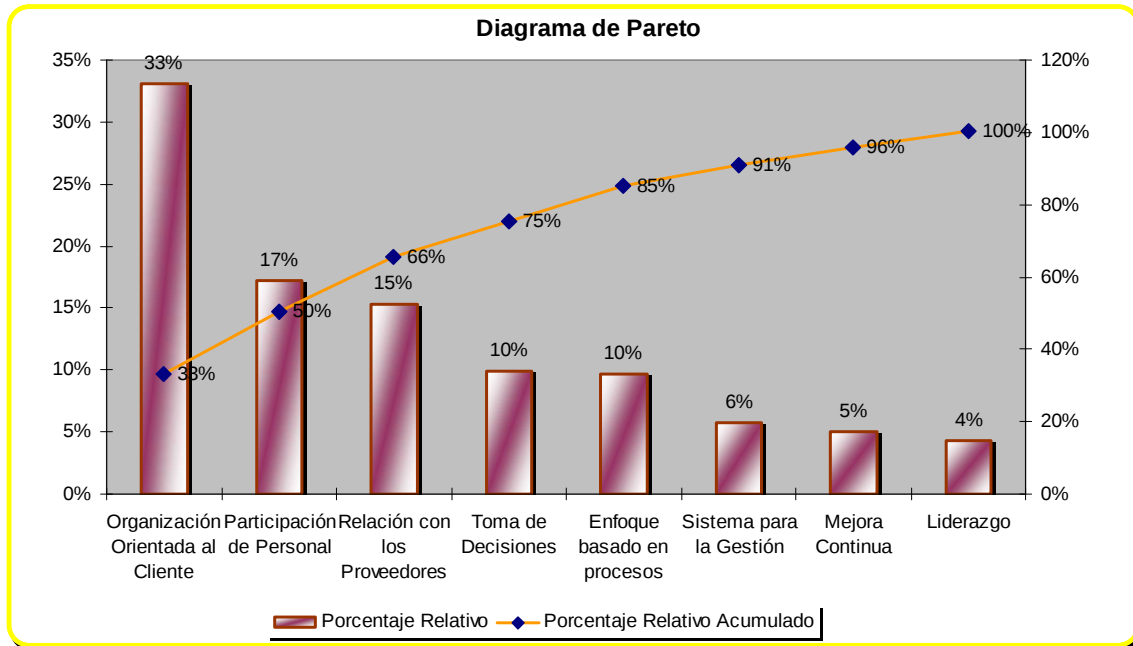
Diagrama de Pareto

Principios de Calidad	Porcentaje relativo por principio de calidad	Porcentaje relativo acumulado por principio de calidad
Organización Orientada al Cliente	33%	33%
Participación de Personal	17%	50%
Relación con los Proveedores	15%	66%
Toma de Decisiones	10%	75%
Enfoque basado en procesos	10%	85%
Sistema para la Gestión	6%	91%
Mejora Continua	5%	96%
Liderazgo	4%	100%

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 15

Diagrama de Pareto



Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

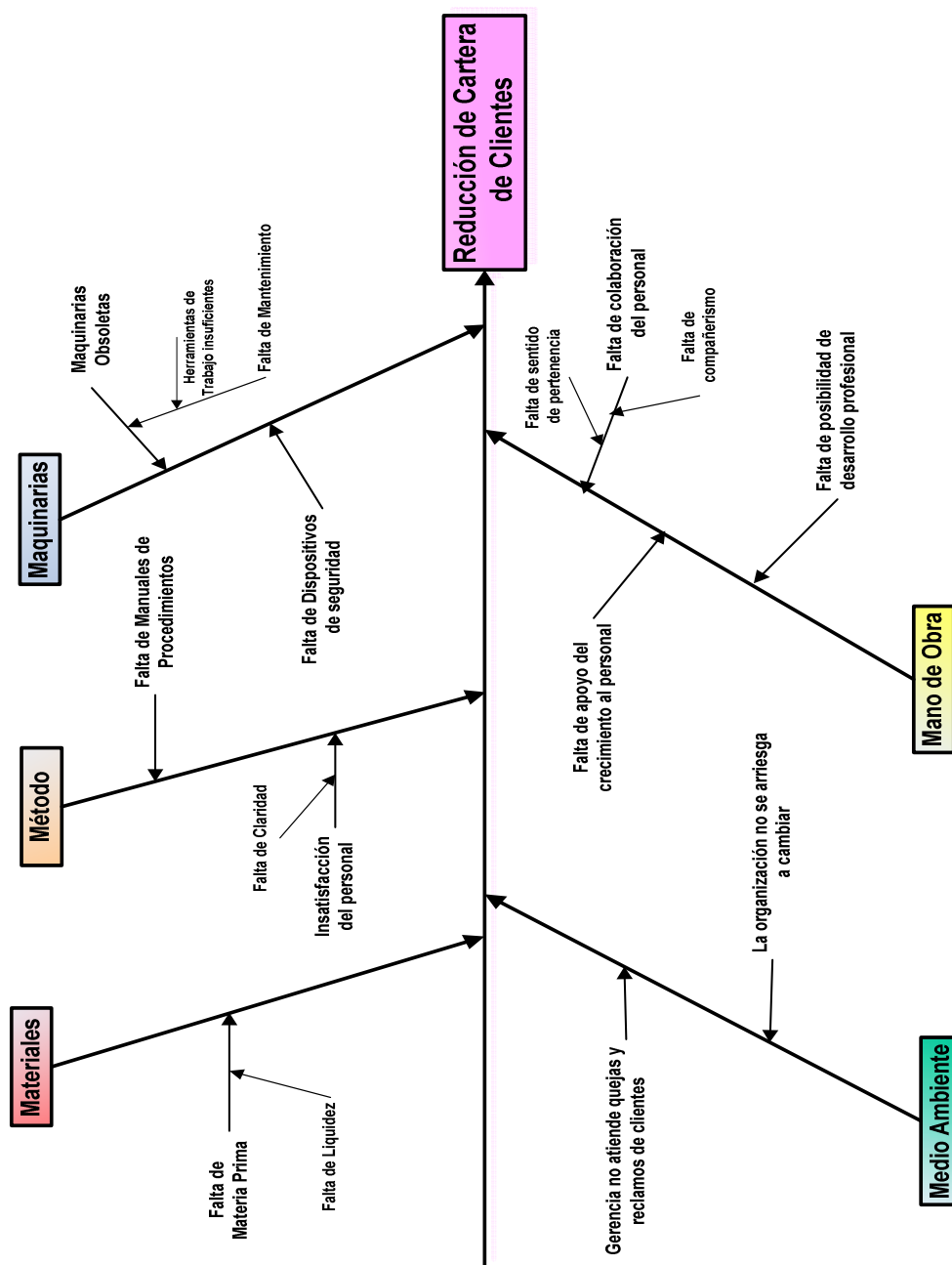
Diagnóstico: Después de haber evaluado a la empresa mediante los ocho principios de la norma, podemos concluir, que el principio de la calidad “Organización orientada al Cliente” obtuvo el 33% en disconformidades, esto indica, que sí se logra la optimización de este elemento impactará positivamente en el 80% de los demás elementos, en consecuencia la mejora de los procesos en general.

3.2.4. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa se realizó en base a los resultados obtenidos de las encuestas anteriormente realizadas, así se identificó el efecto:

Gráfico N° 16

Diagrama de Ishikawa



3.3. Evaluación y cuantificación de los problemas

La identificación de los problemas, sus causas y los efectos que están afectando a la empresa Ecuapinturas Cia. Ltda., se determinaron mediante técnicas utilizadas en los capítulos II y III:

- Entrevistas dirigida a los funcionarios de la empresa.
- Encuesta de Nivel de Satisfacción del Cliente.
- Diagnóstico bajo los 8 principios de la Calidad.

Luego de la etapa de levantamiento de información, se pudo evidenciar que el problema principal que aqueja a la empresa y afecta a todas sus áreas, dejando pérdidas económicas cuantiosas, es: la “Reducción de la Cartera de Clientes”, la cual la hemos analizado de la siguiente manera:

Problema: “Reducción de Cartera de Clientes”

Causas:

A. Percepción del Cliente desfavorable para los productos de la Empresa.

Sub-causas:

- a. Falta de un plan de marketing.
- b. Falta de promoción.
- c. Falta de descuentos e incentivos a los clientes.
- d. Falta de capacitación al personal de ventas.

B. Insatisfacción de Clientes

Sub-causas:

- a. Falta de seguimiento y control de atención al cliente.
- b. Demora en la entrega de productos.
- c. Pedidos no llegan completos.
- d. No existe comunicación con los departamentos acerca de los requisitos de los clientes.
- e. No se solucionan las quejas y reclamos de los clientes.

C. Demoras en el despacho de los productos al cliente

Sub-causas:

- a. Falta de vehículo propio, por no contar con el recurso económico para adquirirlo.
- b. Falta de productos en stock.
- c. Falta de materia prima.
- d. Falta de seguimiento y control de rutas.
- e. Falta de trazabilidad a las órdenes de pedido.

D. Métodos Inadecuados para la Captación de Clientes

Sub-causas:

- a. Falta de un plan de Ventas.
- b. Limitación del vendedor para negociar con el cliente; falta de capacitación técnica del vendedor.

- c. Vendedor desinformado; desconocimiento del producto; desconoce características de los clientes.
- d. Ausencia de base de datos de los clientes.
- e. La empresa no cuenta con un histórico de ventas.

E. Desabastecimiento de Bodegas

Sub-causas:

- a. Falta de materia prima, debido al crédito restringido con los proveedores.
- b. Falta de comunicación con los proveedores.
- c. La producción es según orden de pedido.

Efectos:

- A.** Pérdida de Ventas
- B.** Mala imagen
- C.** Baja participación en el mercado.
- D.** Baja Calidad del Servicio al Cliente.

Cuantificación del problema:

Como se describió en el capítulo II, las ventas en Ecuapinturas Cia. Ltda., han venido experimentando un decrecimiento acelerado en los últimos años, debido a las causas y sub-causas antes expuestas.

A continuación cuantificaremos la pérdida económica que representa la reducción de cartera en la empresa.

Cuadro N° 18

Pérdida de Clientes

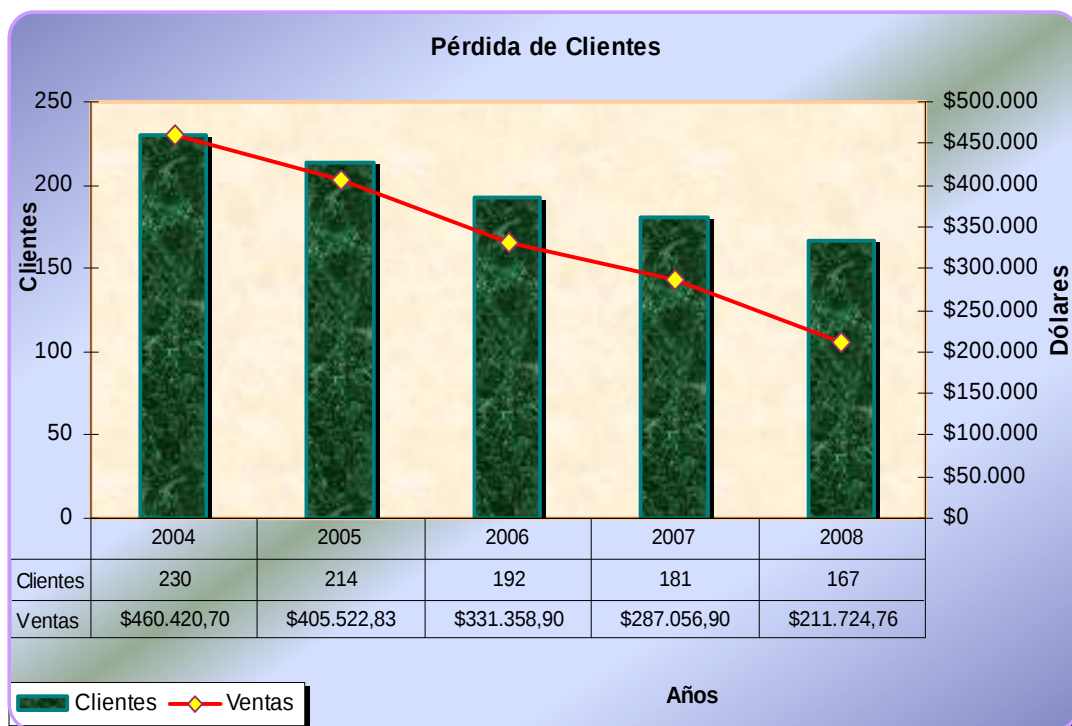
Años	Clientes	Ventas
2004	230	\$460.420,70
2005	214	\$405.522,83
2006	192	\$331.358,90
2007	181	\$287.056,90
2008	167	\$211.724,76

Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 17

Pérdida de Clientes



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

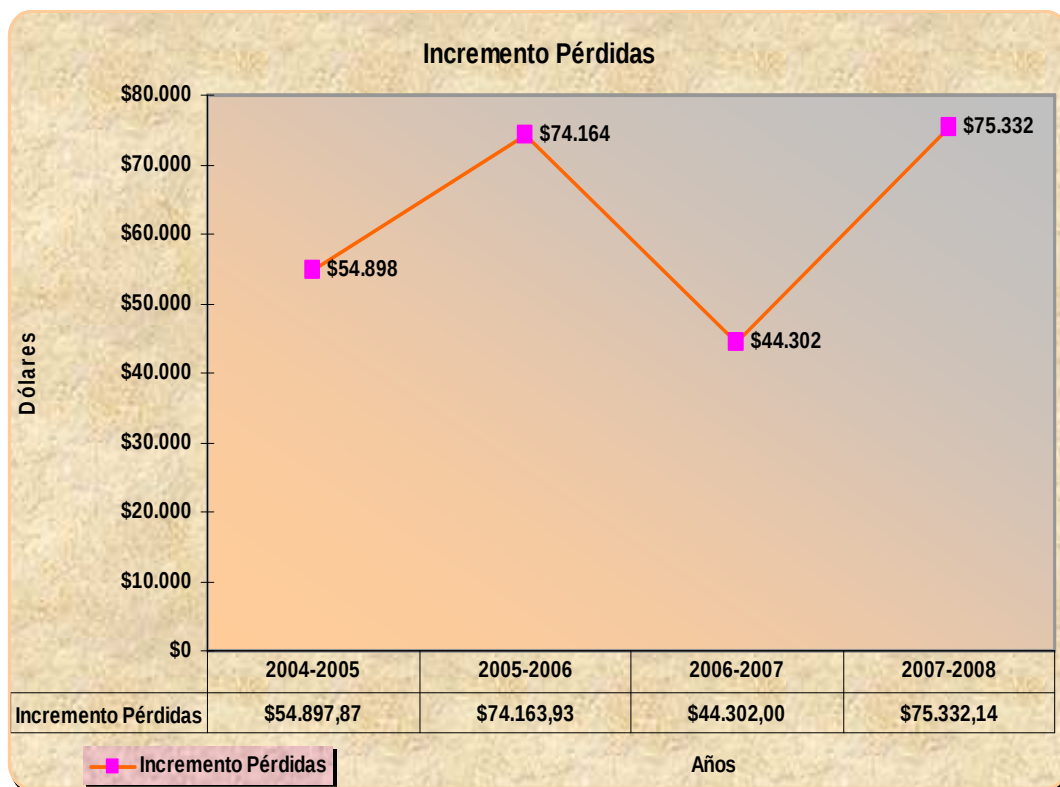
Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

El cuadro N° 18 y la gráfica N° 19, nos muestra el comportamiento del decrecimiento de los clientes en los últimos cinco años, y por ende las ventas reducidas.

Se ha considerado como punto de partida las ventas realizadas en el año 2004; así tenemos que para el 2005, se perdieron alrededor del 7% de los clientes, generando una pérdida de \$54.897,87; en el año 2006, el porcentaje de clientes perdidos se incrementó al 11%, con una disminución de ventas de \$74.163,93; para el 2007, la cartera de clientes se redujo un 5% más, generando un déficit de \$44.302,00; y finalmente para el 2008, la reducción de clientes alcanzó el 7% y se estima percibir una pérdida de \$75.332,14.

Gráfico N° 18

Incremento de Pérdidas



Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Ecuapinturas Cia. Ltda., en los últimos cinco años ha perdido alrededor del 30% de sus clientes generándole una pérdida de \$248.695,94; es decir el 54% de sus ventas; provocando la no rentabilidad de la empresa.

La insatisfacción de los clientes de Ecuapinturas Cia. Ltda., se debe principalmente a que en la organización no existe una correcta comunicación con sus clientes, lo que ocasiona que en algunas veces los pedidos sean devueltos.

Para realizar la cuantificación de los costos de no calidad por pedidos devueltos, se ha considerado el primer semestre del año en curso, el mismo que se ha dividido por semanas, como se muestra en el cuadro N° 19.

Cuadro N° 19

FRECUENCIA DE PEDIDOS DEVUELTOS

FRECUENCIA DE PEDIDOS DEVUELTOS																		
MES/ SEMANA	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P
1	1				1					2			1					
2		2	1	1	1	2		1			1	1		1		1		2
3		1	1	2		1			1			1			2	2		
4	1	1			2			1					2		1		1	
TOTAL	2	4	2	3	4	3	0	2	1	2	1	2	3	1	3	3	1	2

Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

En el cuadro anterior, se muestra la frecuencia con que se han venido presentando las devoluciones en la empresa, las mismas que han sido divididas en tres grupos: la letra G, son los pedidos grandes, con montos mayores a \$1,001 y su valor promedio es \$2,500; la letra M, son los pedidos medianos, su valoración está entre los \$501 hasta \$1,000 su valor promedio de facturación es de \$700; los pedidos pequeños son identificados con la letra P, cuyo rango es de \$0 a \$500 y el valor promedio mensual es de \$300, como se muestra en el cuadro N° 20.

Cuadro N° 20

ASIGNACIÓN DE VALORES

Simbología	Descripción	Valoración (\$)	Valor Promedio
G	Pedido Grande	> 1001	\$2.500
M	Pedido Mediano	501-1000	\$700
P	Pedido Pequeño	0-500	\$300

Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

En el Anexo N° 13 se detallan todos los pedidos que han sido devueltos por parte de los clientes, entre las molestias más comunes, tenemos:

- Presentación del producto al momento de ser recibido.
- Errores del envío.
- Errores del personal de despacho (cantidad, producto, medidas).
- Pedidos llegan incompletos y en otras ocasiones porque los pedidos llegan a destiempo.

Así tenemos que durante el primer semestre del presente año, la empresa ha registrado un total de 39 pedidos devueltos por parte de los clientes, lo que le representa una pérdida de \$45.500, como se detalla en el cuadro 21.

Cuadro N° 21

Total de Costo de No Calidad de Enero a Junio 2008

Mes	# pedidos devueltos	\$ Perdidos
Enero	8	\$8.400
Febrero	10	\$11.200
Marzo	3	\$1.700
Abril	5	\$6.300
Mayo	7	\$9.100
Junio	6	\$8.800
TOTAL	39	\$45.500

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

A los valores anteriores por devoluciones se le añade otro valor por pérdida que es el transporte.

Valor Promedio por Transporte: \$ 16

Valor Total en Flete: $39 * \$16 = \624

El costo total que la empresa pierde por pedidos devueltos incluyendo el transporte es:

Total Devuelto: \$45.500

Total en Flete: \$624

Total de Pérdidas: \$46.124

El valor promedio mensual de pérdida de la empresa Ecuapinturas Cia. Ltda., es de \$ 7.695,33.

Costo Promedio Mensual: \$7.695,33

Costo Promedio Anual: \$7.695,33 * 12

Total Costo No Calidad Anual \$ 92.343,96

Si la empresa no toma medidas para solucionar los problemas, sin invertir en sus procesos de mejora el costo anual que la empresa deje de percibir sería **\$92.343,96.**

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Introducción

En el capítulo anterior se analizó y determinó que el problema principal que aqueja ECUAPINTURAS Cia. Ltda., es la Reducción de Cartera de Clientes, debido a la insatisfacción de los mismos, inadecuados métodos para su captación, además; demoras en el despacho de los productos y falta de promoción y publicidad para los productos de la empresa.

Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención y el servicio que brinda a sus clientes, utilizando las estrategias y técnicas de ventas adecuadas que permitan un crecimiento sostenido y ordenado.

Es por esto que se ha decidido efectuar un Plan de Mejora del Proceso de Ventas de la compañía ECUAPINTURAS Cia. Ltda., y así brindar productos y servicio que cumplan con las exigencias y requisitos de los Clientes.

4.2. Objetivos de la Propuesta

Los objetivos que sustentan la realización del Plan de Mejora del Proceso de Ventas para ECUAPINTURAS Cia. Ltda., son:

1. Frenar la reducción de cartera de clientes.
2. Estabilizar los volúmenes de venta.
3. Definir planes y estrategias para recuperación de cartera.
4. Definición de planes y estrategias para incrementar la cartera de clientes.

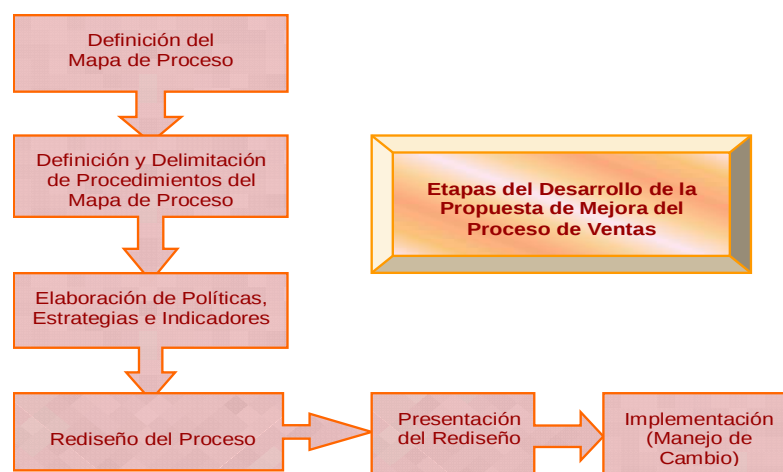
4.3. Etapas de la Mejora

A fin de que ECUAPINTURAS Cia. Ltda., pueda alcanzar los objetivos anteriormente expuestos, es necesario realizar cambios estructurales y funcionales que sirvan de apoyo para un buen desarrollo del Plan de Mejora del Proceso de Ventas.

A continuación presentamos las diferentes etapas en las que hemos estructurado el desarrollo de la mejora.

Gráfico N° 19

Etapas del Desarrollo de la Propuesta de la Mejora



Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

4.3.1. Definición del Mapa de Proceso

4.3.1.1. Mapa de Procesos Generales

Durante el Desarrollo del Capítulo II, Anexo No. 8, según criterio del Autor, se presentó el Mapa de Procesos Generales con el que cuenta actualmente la Empresa.

En el Anexo No. 14, presentamos las mejoras efectuadas al Mapa de Procesos Generales, el mismo que consta de:

Proceso de Gestión: se propone que estén aquellos procesos que van a contribuir al desarrollo de la Empresa a través de una planificación y seguimiento de los resultados, para esto se deberá incorporar el proceso de Gestión de Aseguramiento y Mejora; el mismo que tendrá actividades tales como:

- Control y Seguimiento de acciones correctivas y preventivas.
- Gestión de auditorías internas.

Proceso de Planificación: se debe agregar el proceso Planificación de Ventas; mismo que se encargará de llevar a cabo las tareas de:

- Planeación y control de la Gestión de Ventas.
- Análisis y determinación de los precios de venta.
- Gestión de Clientes.

Proceso de Operación: para que este proceso sea completo, se deberá anexar un proceso al que hemos denominado Seguimiento y Control de Atención al Cliente, mismo que se encargará de:

- Atención de consulta.
- Recepción y atención a quejas de los clientes.

Proceso de ayuda o soporte: es esencial para el desarrollo de la Empresa llevar un adecuado manejo de información, para lo cual deberá implementar el Proceso de Sistemas, el cual estará a cargo de:

- La administración y desarrollo de proyectos informáticos.
- Administración de dispositivos de almacenamiento, entre otros.

4.3.1.2. Mapa de Proceso de Ventas

El Proceso de Ventas, debe asegurar y proporcionar eficientemente los elementos recogidos como: “servicio al cliente durante la venta”, disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas. Para ello es necesario la máxima flexibilidad y organización de todos los elementos que la componen.

En el presente numeral exponemos, para análisis y consideración de la Gerencia, el Mapa del Proceso de Ventas, el Diagrama de Flujo y Flujo Gráfico que debería de seguir el Proceso, con la finalidad de reducir el alto índice de insatisfacción del primer principio de la calidad, obtenido en el capítulo III, mediante la evaluación de los ocho principios de la Calidad.

Gráfico N° 20

Mapa del Proceso de Ventas

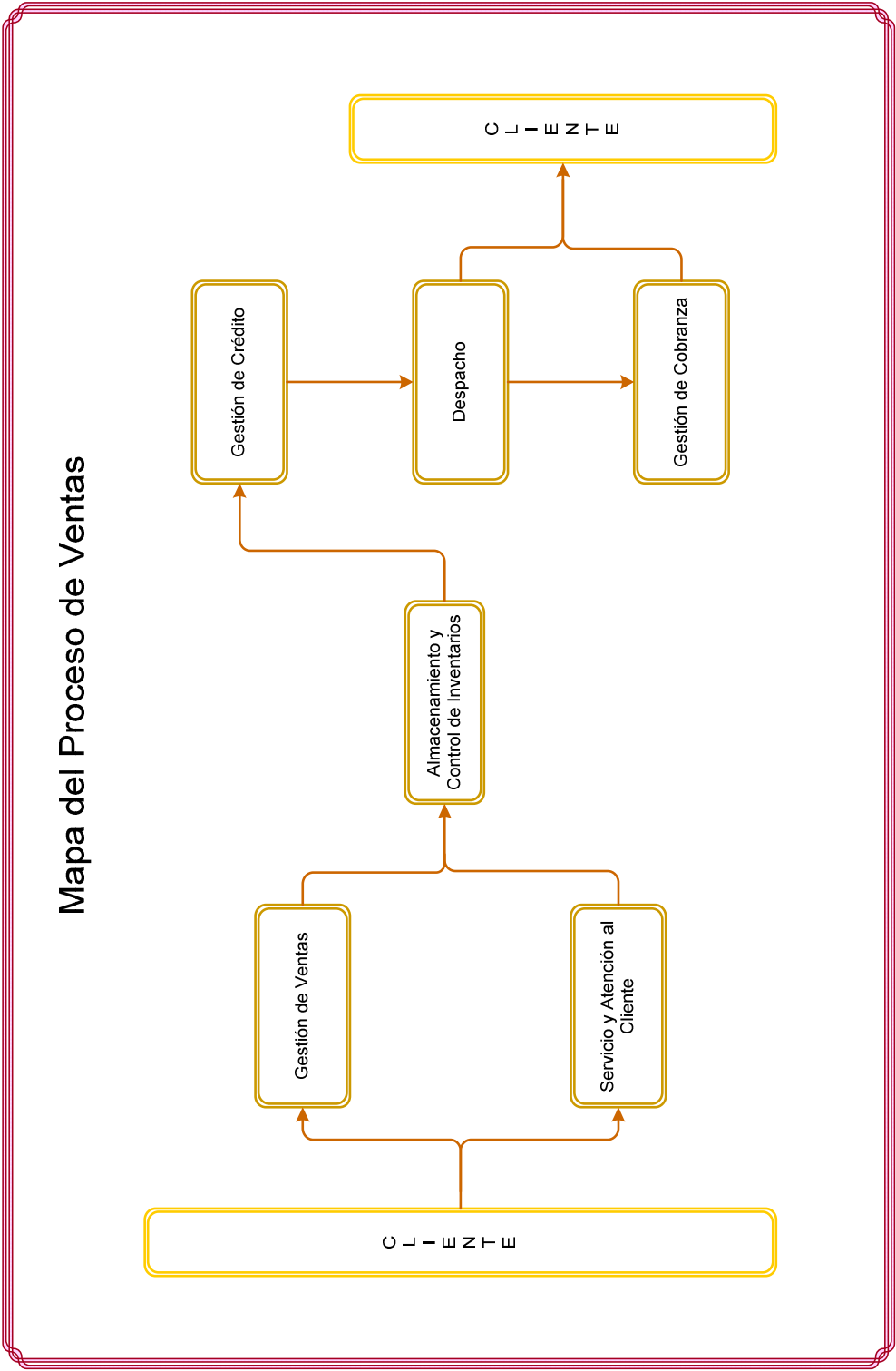
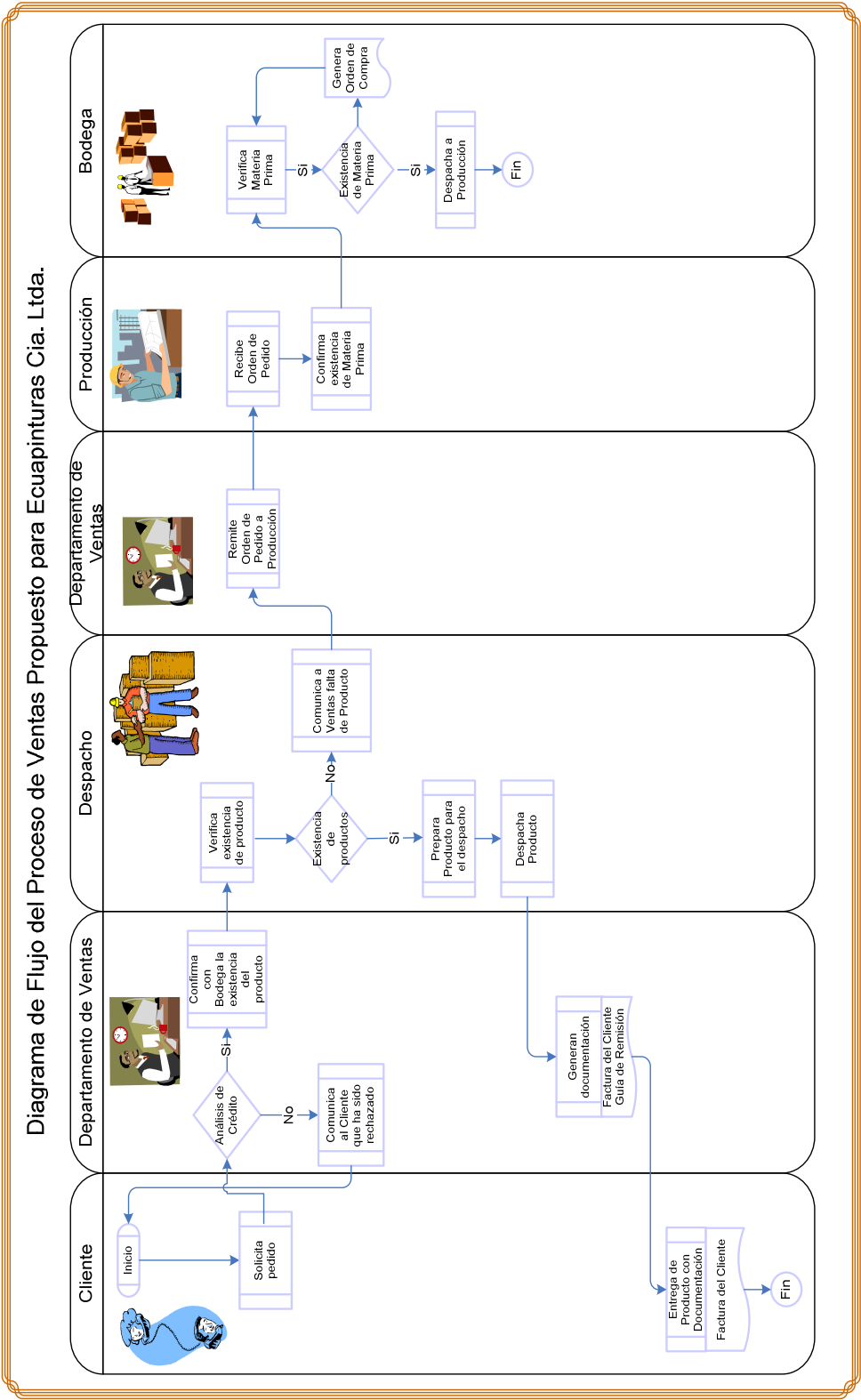


Gráfico N° 21

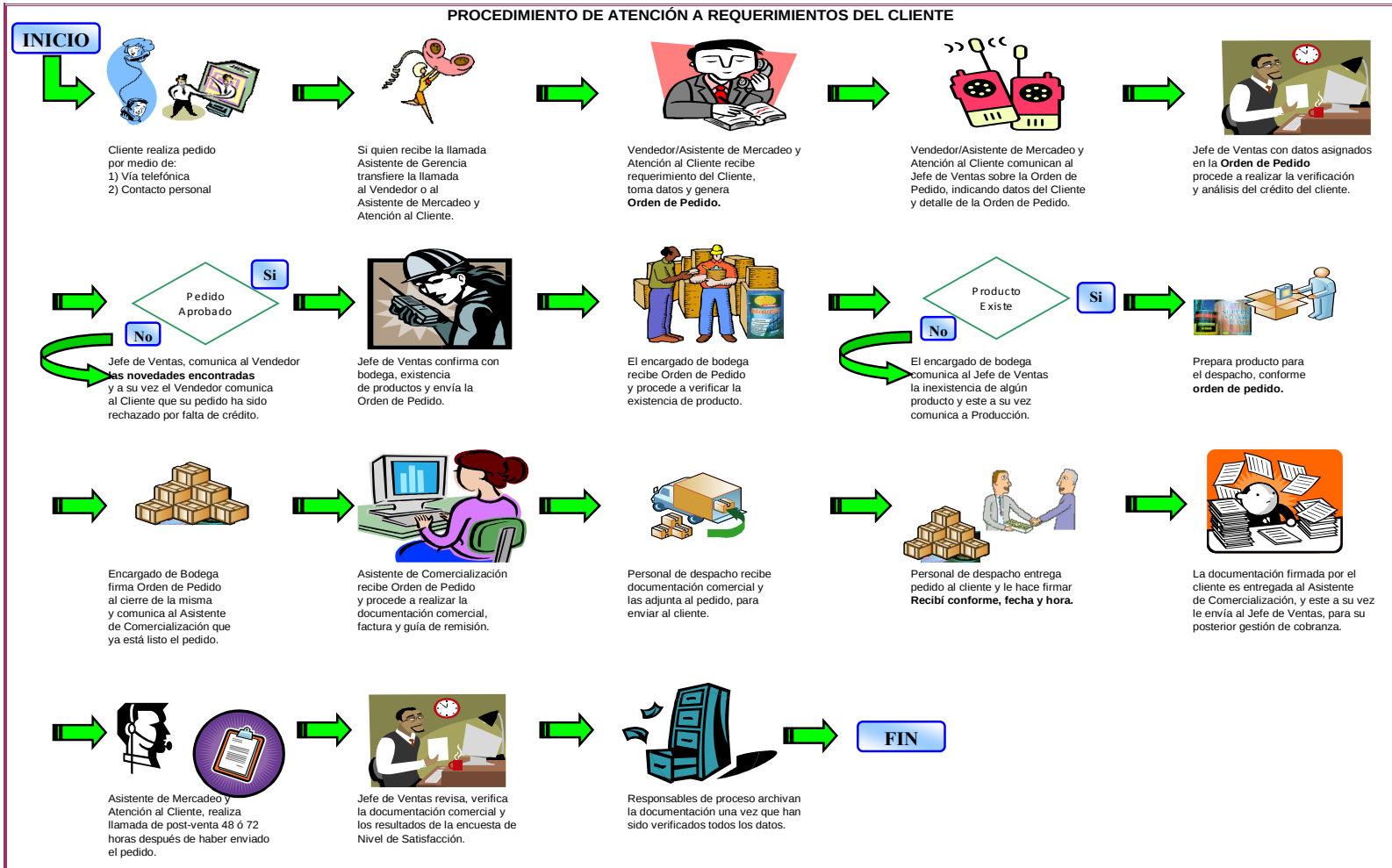
Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas



Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Gráfico N° 22

Flujo Gráfico del Proceso de Ventas



Elaborado por: Mariuxi Filán Mora

4.3.2. Definición y Delimitación de Procedimientos dentro del Mapa de Procesos.

En el Anexo No. 15, presentamos la definición y delimitación de los procedimientos que serían requeridos para un adecuado y óptimo desarrollo del Proceso de Ventas.

A continuación se detallan los subprocesos que estarían conformando el proceso de Ventas con sus respectivos procedimientos.

- ❖ **Gestión de Ventas:** El proceso de ventas, puede considerarse una secuencia lógica de acciones que provoque la reacción deseada del cliente y cumplan con un seguimiento para garantizar la satisfacción del mismo. La acción es que el cliente compre algo. Pero, en algunos casos esa acción puede consistir en que el cliente realice un poco de publicidad, exhiba el producto o reduzca el precio del mismo.

Los procedimientos definidos para este subproceso son:

- o Planeación y Revisión de la Gestión de Ventas.
 - o Ingreso de Pedidos Generados por Clientes.
 - o Revisión y Aprobación de Órdenes de Pedido.
 - o Seguimiento y Control de Rutas.
 - o Seguimiento a los Pedidos Pendientes.
- ❖ **Servicio y Atención al Cliente:** juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente.

La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de captación, desarrollo de

productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

En el subproceso de Servicio y Atención al Cliente se harán constar los siguientes procedimientos:

- o Recepción de Pedidos Vía Telefónica.
- o Seguimiento a los Pedidos Pendientes.
- o Mantenimiento a Clientes.
- o Seguimiento y Control de Atención al Cliente.
- o Atención de Consultas, Quejas y Reclamos.
- o Recepción y Atención de Quejas.

❖ **Almacenamiento y Control de Inventarios:** conjunto de políticas y controles que administren los niveles de inventario y determinen cuáles son los niveles óptimos que deben mantenerse, cuándo hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño deben ser los pedidos.

El procedimiento que conforma el subproceso Almacenamiento y Control de Inventarios es:

- o Verificación de Existencias y Saldos en Stock.

❖ **Gestión de Crédito:** La implementación de estándares de crédito en la empresa es necesaria para dar salida a sus productos o servicios.

La correcta implementación de estos estándares puede convertirse en la barrera de obtener o no ingresos en el corto plazo; así como minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.

En la Gestión de Crédito haremos constar los siguientes procedimientos:

- o Verificación y Análisis de Cuentas del Cliente.
- o Revisión y Análisis de Solicitudes de Crédito.
- o Aprobación de Solicitudes de Crédito.

❖ **Despachos:** Controlar la salida de productos de las Bodegas de la Empresa, para su comercialización.

Los procedimientos que figuran en este subproceso son:

- o Facturación a Clientes.
- o Recepción del Pedido y Preparación del despacho.
- o Entrega de Mercadería.
- o Recepción de Devoluciones.
- o Elaboración de Notas de Crédito.

❖ **Gestión de Cobranza:** Esta llevará el control y coordinación de las acciones a fin de realizar una efectiva cobranza a los clientes para mantener el flujo de fondos necesarios.

Los procedimientos que conformarán la Gestión de Cobranza son:

- o Seguimiento de Cobros a Clientes.
- o Verificación de Notas de Débito.
- o Informes de Cobranza para Comisiones en Venta.

4.3.3. Elaboración de Políticas, Estrategias e Indicadores

4.3.3.1. Políticas

Una eficaz Mejora del Proceso de Ventas, debe implicar el conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.

❖ Políticas de Ventas

Las políticas de Ventas, tienen una función trascendental ya que a través de ellas se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno , en el lugar preciso y al precio más conveniente.

❖ Políticas de Marketing

Las políticas de marketing establecen las líneas de acción en cada una de las variables del marketing mix, así como la coordinación entre todas ellas para aprovechar al máximo los esfuerzos y conseguir el mejor y mayor beneficio de las sinergias generadas. Por tanto, es fundamental elegir y coordinar las Políticas de Marketing más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

En definitiva, el objetivo de las políticas de marketing efectivo es conseguir mejores resultados con el menor costo posible por medio de la combinación de recursos e ideas.

❖ **Políticas de Crédito**

Las políticas de Crédito de toda empresa dan la pauta para determinar si debe conceder crédito a un cliente y el monto de éste. La Empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Es por ello que deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa.

La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

❖ **Políticas de Cobranza**

Las políticas de cobranza ayudan en la administración correcta de la cartera de clientes. La necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza en una organización e incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, son algunos de los factores críticos que las empresas enfrentan en sus procesos de negocio.

De esta manera, cuando se han agotado las instancias de recuperación administrativa, la cobranza se convierte en una alternativa inteligente capaz de recuperar y de mejorar el índice de cartera vencida.

Por lo tanto, el objetivo de mantener estables las carteras de crédito, para reducir los costos de operación y construir relaciones de largo plazo con los clientes, son importantes para automatizar el área de cobranza de una empresa.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente. La empresa le vende una solución al cliente para resolver el problema que lo aqueja: Su deuda.

4.3.3.2. Estrategias

❖ Estrategia de Ventas

Las Estrategias de Ventas, son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes vendedores y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio al cliente y entrega de los pedidos.

❖ Estrategia de Marketing

Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con sus Clientes.

❖ Estrategia de Cobranza

Las estrategias de cobranza se definen a partir de una adecuada segmentación de la cartera y el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente.

Como primer paso, es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: antigüedad,

monto, producto, geografía, perfil del cliente, o cualquier otro dato del cliente o la deuda.

En función de las características de cada segmento, se podrá entonces definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, y condonaciones, todas ellas adecuadas a cada segmento que se haya definido.

El último punto pero no por ello menos importante, es la aplicación consistente de las estrategias previamente establecidas, para así poder lograr el éxito esperado en la recuperación de la cartera.

4.3.3.3. Indicadores

Asimismo, la compañía debe disponer, calcular y analizar indicadores de gestión de manera que permitan a la Dirección la toma de decisiones.

A continuación presentamos algunos de los principales indicadores de gestión, los que ayudarán a medir el cumplimiento y desarrollo en la Mejora del Proceso de Ventas.

Cuadro N° 22

Indicadores del Proceso de Venta

Indicador	Descripción	Fórmula
% Cumplimiento de Presupuesto de Venta	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de venta proyectado por la empresa	$\frac{\text{Total de Ventas Reales}}{\text{Presupuesto de Venta}} \times 100$
% Back Order	Porcentaje de productos que no se despachan a clientes	$\frac{\# \text{ pedidos no despachados}}{\text{Total Productos Solicitados}} \times 100$
% Pedidos Negados	Porcentaje de pedidos que han sido negados a clientes por no cumplir con los pagos	$\frac{\# \text{ pedidos negados}}{\text{Total de pedidos generados}}$
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente y agregación de los mismos	$\frac{\text{Facturas Emitidas con errores}}{\text{Total Facturas Emitidas}} \times 100$

Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Cuadro N° 23

Indicadores de Servicio al Cliente

Indicador	Descripción	Fórmula
** Nivel de Cumplimiento de entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
Cumplimiento de tiempo de entrega de pedido	Consiste en calcular el porcentaje de cumplimiento de las entregas de pedidos.	$\frac{\# \text{ de Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
% Reclamos	Consiste en calcular la eficiencia de los procesos	$\frac{\# \text{ reclamos al mes}}{\text{Total Facturas al mes}}$
** Pedidos entregados a tiempo para Provincias 48 Horas; Ciudad : Pedidos que ingresan hasta las 11:00 am, se entregan al mismo día. Después de esa hora, las entregas se realizarán a primera hora del día siguiente.		

Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Cuadro N° 24**Indicadores para Administrar Niveles de Inventario**

Indicador	Descripción	Fórmula
Índice de duración de productos	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} * 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$
Confiabilidad del Inventario	La Existencia Física es la ubicación específica del producto. Kárdex: Información que se encuentra en el sistema tanto en cantidad como en ubicación.	$\% \text{ Error} = \frac{(\text{Existencias} - \text{Kárdex})}{\text{kárdex}}$

Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

En el numeral 3.3 del capítulo III, se determinó el Desabastecimiento de Bodega como una de las causas del problema principal que aqueja a la Empresa, debido a la falta de materia prima ocasionado por el retraso de los pagos a los proveedores, razón por la cual es necesario presentar un indicador que mida la eficiencia del cumplimiento con los proveedores.

Cuadro N° 25

Indicadores Cumplimiento con los Proveedores

Indicador	Descripción	Fórmula
Nivel de cumplimiento con Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en los pagos a los proveedores	$\frac{\text{\# de Facturas Recibidas}}{\text{Facturas Canceladas a tiempo}} \times 100$
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de órdenes de compra	$\frac{\text{\#Órdenes recibidas a tiempo}}{\text{Total Órdenes enviadas}} \times 100$

Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

4.3.4. Rediseño del Proceso

La Mejora de Proceso de Ventas, es un aspecto clave para la optimización del servicio al cliente.

Para esto es importante:

- ✓ Tener identificados los procesos y subprocesos del departamento.
- ✓ Identificar los problemas o debilidades del proceso en relación con el impacto al cliente.
- ✓ Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan eficacia y eficiencia del proceso.

- ✓ Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que los soporta.
- ✓ Consensuar, aprobar e implantar las mejoras identificadas. El principal desafío de la mejora de procesos es el establecimiento y aceptación de nuevas medidas de actuación.
- ✓ Revisar y realizar el seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos. La mejora continua supone la demanda continuada de dedicación y vigilancia.
- ✓ Desarrollar Manuales de Funciones, Procedimientos y Políticas, en los que estén descritos los procesos de la gestión de Ventas, incluyendo aquellos aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente.

4.3.5. Presentación del Rediseño

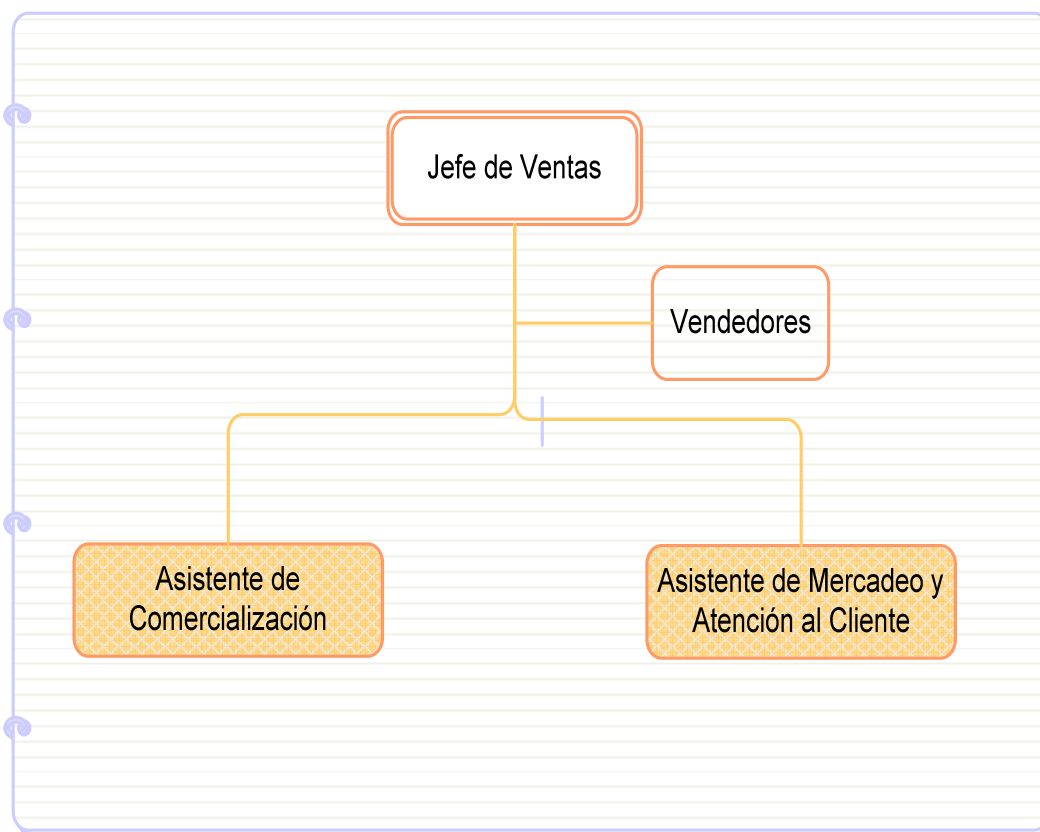
4.3.5.1. Estructura Jerárquica

En el capítulo II, numeral 2.3, por medio de la gráfica N° 1, mostramos que la Empresa ECUAPINTURAS Cia. Ltda., para el proceso de venta de su producto cuenta con los servicios de un Jefe de Ventas, Crédito y Cobranza y cuatro Ejecutivos de Ventas.

A continuación en el gráfico N° 23, presentamos la propuesta de la estructura jerárquica para el Plan de Mejora del Proceso de Ventas.

Gráfico N° 23

Propuesta de Estructura Jerárquica para la Mejora



Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Se recomienda definir las funciones del **Jefe de Ventas**, quien será el responsable de la planeación comercial, así como el seguimiento y control de las mismas.

Así el, **Jefe de Ventas**, deberá realizar el seguimiento operativo de las actividades comerciales y reportar oportunamente el cumplimiento de las metas y planes comerciales, identificando productos que muestren decaída en los niveles de ventas, intensificando actividades de promoción, publicidad que sean necesarias calculando los efectos y asegurándose de contar con la operatividad que respalde las operaciones planeadas.

Asistente Comercialización, tendrá como misión facturar la venta de productos a los clientes de la Empresa conforme a lo estipulado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para su respectivo despacho y entrega.

Entre sus principales funciones estará:

- ❖ Promocionar a los clientes los nuevos productos que produzca la empresa.
- ❖ Realizar la recepción de pedidos, a través de los diferentes canales de comunicación que posee la empresa (personal, telefónica, fax).
- ❖ Controlar la fecha de caducidad de los formularios de facturas, así como velar porque siempre exista un stock suficiente de las mismas.
- ❖ Coordinar con el personal de Despacho, el despacho de los pedidos realizados por el cliente.

Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente, será responsable de definir los lineamientos para el diseño y difusión de las campañas de mercadeo requeridas por la Empresa, así como realizar la gestión de atención al cliente, quejas y reclamos.

A continuación se detallan alguna de las principales funciones que deberá cumplir:

- ❖ Brindar asesoramiento de manera cordial, amable y atenta a los Clientes y Visitantes.
- ❖ Receptar las quejas y reclamos que presenten los clientes.
- ❖ Dar seguimiento y controlar el estado de las quejas presentadas por el cliente.
- ❖ Controlar el adecuado stock de material POP, y asegurar que exista en las cantidades necesarias para la Empresa, conforme al Plan de Mercadeo de la Empresa.
- ❖ Generar ideas de nuevas Campañas y/o mejorar las campañas existentes que realiza la Empresa.
- ❖ Elaborar informes mensuales respecto a las ventas realizadas y a las quejas recibidas, que soporten a la planificación de ventas del mes siguiente.

Vendedores, tendrán como responsabilidad principal realizar las visitas a sus clientes y llevar el control de la entrega de pedidos; para ello el Jefe de Ventas deberá planificar dichas actividades asegurando que la frecuencia de las mismas cubra el 100% de las rutas y presentando informes de novedades, sobre las cuales se deberán tomar acciones correctivas oportunas.

Para que los Procesos Internos funcionen bien, se necesitan recursos físicos y personas capacitadas.

Si la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de su personal, y en la adquisición de bienes, los procesos internos se destacarán por encima de la competencia, y por lógica consecuencia permitirá destacar la atención al Cliente, lo que se traducirá en creación de valor.

4.3.5.2. Presentación de la Documentación

Algunos ejemplos de la documentación, están reflejados en los Anexos N° 16 y 17, en los que presentamos Manual de Funciones y Manual de Responsabilidades y Procedimientos respectivamente, según el Mapa de Proceso de Ventas, definido en el numeral 4.3.2., del presente capítulo.

El objetivo de esta documentación es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y gestión del cliente.

4.3.6. Implementación

En la presente etapa, proponemos una metodología que está compuesta por una serie de fases que servirán de guía durante el período de adaptación al rediseño.

4.3.6.1. Identificación de factores críticos de éxito

Para el proceso de la identificación de los factores críticos de éxito de la Empresa ECUAPINTURAS Cia. Ltda., se debe considerar los siguientes elementos:

- ❖ Externos:
 - o Consultoría o Apoyo estratégico.

- ❖ Internos:
 - o Asignación completa y oportuna de recursos requeridos.
 - o Compromiso de asimilación de manejo de cambio.
 - o Compromiso de cumplimiento de recursos adicionales.
 - o Compromiso de evaluación y análisis para aprobación de políticas, y reglamentos para la implementación del rediseño.

Es importante el cumplimiento de los tiempos estipulados en cada una de las fases del proyecto; así como el compromiso y la participación de cada uno de los colaboradores de la Empresa.

4.3.6.2. Diseño e Implementación del plan de comunicación interna y externa

La Gerencia debe establecer los mensajes de cambio a comunicarse a nivel interno y externo, considerando para ello que:

Mensajes Internos: serán dirigidos hacia todos y cada uno de los empleados de la Empresa, en búsqueda de un compromiso de colaboración y al equipo de trabajo asignado con la responsabilidad de monitorear y controlar el avance y cumplimiento del proyecto.

Mensajes Externos: dirigidos hacia los proveedores y clientes, con la finalidad que estén dispuestos a participar en alguna etapa que se requiera de ellos.

Esta fase se debe desarrollar en conjunto con la Consultora que manejará la Administración del Cambio, y el equipo de trabajo encargado de monitorear el avance del proyecto.

4.3.6.3. Formación de Facilitadores

Durante el desarrollo del manejo de cambio, la empresa Consultora en conjunto con el personal encargado para la implementación del proyecto, identificarán entre los participantes a los “facilitadores”, quienes forman parte fundamental como comunicadores de los mensajes de cambio y capacitaciones o entrenamientos, tanto funcionales como de proceso.

4.3.6.4. Sesiones conjuntas para aplicar la mejora del proceso

La implementación de la herramienta tecnológica en función del rediseño, requiere que el equipo de trabajo, y los facilitadores cuenten con un cronograma aprobado por la Gerencia, a fin que puedan realizar revisiones progresivas que involucren una opinión objetiva en función del proyecto que está desarrollando.

4.3.6.5. Adiestramiento del personal con la herramienta informática

El equipo de manejo del cambio debe tener previsto un plan de entrenamiento detallado que abordará a todo el personal de manera progresiva.

Así mismo, debe contemplar el adiestramiento de los usuarios finales, previo a las implantaciones progresivas; estos deben ser presenciales y electrónicos.

4.3.6.6. Evaluación de Cambios

Cubiertas las fases anteriores, cuya función principal es determinar los cambios que va a sufrir el proceso original, debemos considerar que dichos cambios van a tener implicaciones importantes en la empresa; tales como, provocar el inicio de acciones relacionadas con recursos humanos, con sistemas de información, entre otros.

Para analizar las repercusiones que el proceso rediseñado originará, se realizará talleres de trabajo que involucren a todo el personal, esta metodología va a permitir establecer y determinar con claridad al recurso humano sensible al cambio.

4.4. Costos de la Propuesta

Con el fin de sustentar la justificación y evaluación del rediseño de proceso, habría que estimar los costes tanto tecnológicos, como de personal, de formación, infraestructura y todos los que se requiere para cumplir los objetivos de la propuesta.

4.4.1. Costos del Rediseño del Proceso

La Gestión del Rediseño, es la forma de gestionar a la organización basándose en un conjunto de actividades que toman una entrada de información y crea una salida de valor para el cliente.

El Rediseño de Proceso, permitirá identificar el cliente, reconocer la competencia, definir políticas y estrategias, mejorar los sistemas de comunicación entre empresa y cliente, mejorar la estructura orgánica y funcional del departamento.

En el cuadro N° 26, se muestran los costos y el tiempo que se requiere para desarrollar el programa del rediseño.

Cuadro N° 26

Costo del Rediseño

Etapas	Costo Mensual	Tiempo (Mes)	Costo Total
Rediseño de Proceso	\$2.000,00	6	\$12.000,00
Capacitación	\$500,00	2	\$1.000,00
Costo Total del Rediseño		8	\$13.000,00

Fuente: Consultora

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

4.4.2. Módulo de Ventas

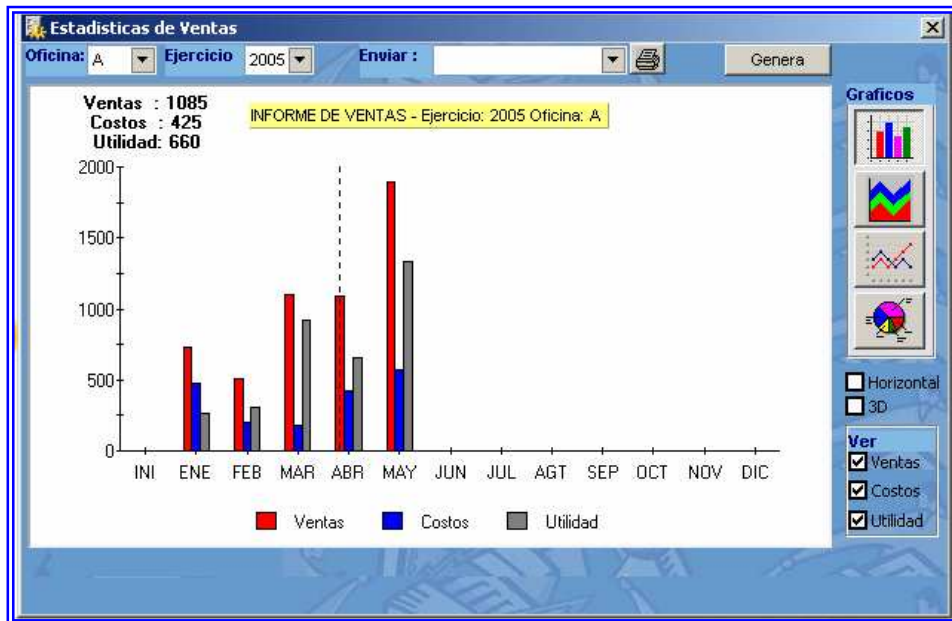
El Módulo de Ventas y Atención al Cliente, es el complemento del rediseño; porque permitirá consultar y emitir información comercial y estadística sobre los saldos, vencimientos, atrasos, ventas, cobranzas, pedidos y consignaciones entre otros, brindándole a la empresa los indicadores y la información necesaria para el estudio de las ventas realizadas, y los artículos solicitados, entregados o pendientes que posee cada cliente de una manera ágil y efectiva.

En el gráfico N° 24, se presenta a modo de ejemplo la información que se obtiene con la aplicación del módulo, como el Informe Estadístico de Ventas Globales donde se muestra en un solo gráfico las ventas totales, los costos totales y las utilidades mensuales de un ejercicio fiscal.

Gráfico N° 24

Ejemplo del Módulo de Ventas

Estadísticas de Ventas Globales mediante aplicación del módulo



Fuente: Omnisoft

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Los costos que representa la adquisición del Módulo de Ventas y Atención al Cliente, son presentados en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 27

Costo del Módulo

Etapas	Costo Mensual	Tiempo (Mes)	Costo Total
Desarrollo, Programación y Personalización del Software	\$1.000,00	4	\$4.000,00
Implementación de los Módulos	\$1.500,00	1	\$1.500,00
Costo Total del Software (Omnisoft)			\$5.500,00

Fuente: Omnisoft

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

4.4.3. Capacitación al Personal

El plan de Capacitación al Personal, consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal involucrado en el proceso, con el objeto de incrementar el desarrollo personal, brindándoles asesoramiento y una capacitación adecuada.

En la actualidad, la competencia es cada vez más intensa con respecto a la excelencia del servicio de venta, razón por la cual se obliga y apremia la fomentación de la capacitación de los vendedores; las exigencias contemporáneas nos llevan hacia un profesional de las ventas cada vez más preparado en el sentido de la responsabilidad y el desempeño ético de su profesión.

En el siguiente cuadro se muestra el costo anual del plan de capacitación al personal; el mismo que se recomienda realizar cada cuatro meses, en periodo de una semana laboral con dos horas diarias.

Cuadro N° 28

Costo del Plan de Capacitación

Capacitación	Dirigido # de personas	Costo por persona	Tiempo (Hora)	Costo Total
Gestión Efectiva realizar para Ventas con Éxito	6	\$80,00	10	\$480,00
Aplicación de Técnica Merchandising	6	\$80,00	10	\$480,00
Atención y Servicio al Cliente	6	\$80,00	10	\$480,00
Costo Total del Plan de Capacitación				\$1.440,00

Fuente: www.liderazgo.com

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

El costo del plan de capacitación, se considerará durante los próximos cinco años que se estima el crecimiento de la empresa; esta técnica se la realizará de manera interactiva; es decir, se rotará al personal, con la finalidad de contar con un grupo de colaboradores motivados, involucrados y comprometidos a cumplir y promover los objetivos de la empresa.

4.4.4. Campaña de Publicidad, Propaganda y Promoción

El plan de campaña de publicidad, es de índole informativa, orientada hacia la imagen. El objetivo es captar una mayor cantidad de clientes, a través de la influencia de los medios publicitarios como son la prensa escrita, emisoras radiales, material pop.

La campaña se dará a conocer por al menos en dos emisoras radiales que incluya tres cuñas radiales por cada hora de mensaje publicitario, en las que se transmite el compromiso de la organización con el cliente, la economía que éste tiene al adquirir productos de la empresa y la calidad de las pinturas con relación a lo que se ofrece en el mercado.

El aviso en la prensa escrita, será de 7 cm x 7 cm, el mismo que incluye los productos, el logotipo y el eslogan de la empresa.

La capacitación publicitaria, consiste en ofrecer cursos para los clientes por lo menos dos veces al año, en los que se indique mejoras del producto, modo de aplicación, etc.

Como material pop, se propone entregar a todos los clientes diferentes afiches, cuya medida sea 40 cm x 70 cm, el que incluya el logotipo, el eslogan y la variedad de productos que ofrece la empresa.

Como promoción, se propone obsequiar gorras y camisetas, a quienes adquieran los productos de la marca, considerando cierto monto y frecuencia de compras.

Los costos anuales que representan el plan de la campaña de publicidad, propaganda y promoción se detallan a continuación.

Cuadro N° 29

Costo del Plan de Publicidad, Propaganda y Promoción

Detalle	Cantidad Semanal	Semanas Anuales	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Total
Emisora en Amplitud Moderada	18	30	540	\$10,00	\$5.400,00
Emisora en Frecuencia Moderada	18	30	540	\$15,00	\$8.100,00
Prensa Escrita	2	30	60	\$40,00	\$2.400,00
Capacitación Publicitaria			2	\$500,00	\$1.000,00
Publicidad					\$16.900,00
Material POP					\$3.640,00
Camisetas			500	\$3,00	\$1.500,00
Gorras			500	\$1,50	\$750,00
Promoción					\$2.250,00
Costo Total de Publicidad, Propaganda y Promoción					\$22.790,00

Fuente: Emisoras locales, Diarios locales, Zazaprint, Almacenes de Vestimenta

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Es necesario indicar que estos costos serán considerados durante periodo de crecimiento de la empresa.

4.4.5. Costo de Recurso Humano

El recurso humano, es parte fundamental para el desarrollo de la propuesta, es por eso que hemos considerado el crecimiento de la nómina de la empresa a un lustro.

Para obtener los costos del crecimiento de la nómina en los próximos cinco años, se ha tomado como referencia el costo total actual de ese rubro.

Así tenemos que la empresa ECUAPINTURAS Cia. Ltda., actualmente cuenta con 21 colaboradores y el costo total de la nómina es de \$126.591,07; como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 30

Costo Actual de la Nómina de ECUAPINTURAS Cia. Ltda.

Área	Cargo	Personal Actual	Salario Mensual	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	SECEP (0,5%) FESTI (5,5%) FESFI (1,1%)	Costo Mensual	Costo anual
Gerencia	Gerente General	1	\$1.000,00	\$916,67	\$200,00	\$500,00	\$1.000,00	\$121,50	\$1.339,56	\$16.074,67
	Asistente de Gerencia	1	300,00	275,00	200,00	150,00	300,00	36,45	413,53	4962,40
	Guardia	1	250,00	229,17	200,00	125,00	250,00	30,38	347,39	4168,67
Ventas	Jefe de Ventas / Crédito y Cobranza	1	800,00	733,33	200,00	400,00	800,00	97,20	1074,98	12899,73
	Vendedores	4	300,00	1100,00	200,00	150,00	300,00	36,45	1491,63	17899,60
Control de Calidad	Jefe de Calidad	1	800,00	733,33	200,00	400,00	800,00	97,20	1074,98	12899,73
	Laboratorista	1	300,00	275,00	200,00	150,00	300,00	36,45	413,53	4962,40
	Inspector de Calidad	1	300,00	275,00	200,00	150,00	300,00	36,45	413,53	4962,40
Producción	Jefe de Producción	1	800,00	733,33	200,00	400,00	800,00	97,20	1074,98	12899,73
	Supervisor de Producción	1	300,00	275,00	200,00	150,00	300,00	36,45	413,53	4962,40
	Operadores	7	250,00	1604,17	200,00	125,00	250,00	30,38	2144,22	25730,67
	Despacho	1	250,00	229,17	200,00	125,00	250,00	30,38	347,39	4168,67
Total		21	\$5.650,00	\$7.379,17	\$2.400,00	\$2.825,00	\$5.650,00	\$686,48	\$10.549,26	\$126.591,07

Fuente: Gerencia

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Recomendamos que para el año cero, no se realice contratación de personal, trabajar con los mismos colaboradores y mantenerlos en constante capacitación.

En el primer año, sugerimos la contratación de un Asistente de Comercialización y un Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente, los mismos que servirán de apoyo para obtener una óptima gestión de ventas, algunas de sus funciones están descritas en el numeral 4.3.5.1 del presente capítulo.

Para el segundo año, se estima contar con la colaboración de dos vendedores, para distribuirlos por nuevas plazas de mercado. En el tercer año, se considera agregar dos personas que ayuden con la gestión de despacho.

Para el cuarto año, es necesario adicionar al personal de producción, tres colaboradores, para poder cubrir con la demanda de los pedidos.

En el Anexo N° 18, se muestra la proyección del crecimiento de la nómina para los próximos cinco años, la misma que refleja que la empresa contará con un total de 30 colaboradores y el costo total proyectado es de \$247.032,20; como se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 31

Costo Proyectado de la Nómina de ECUAPINTURAS Cia. Ltda.

Área	Costo Actual	Costo Proyectado Año 0	Costo Proyectado Año 1	Costo Proyectado Año 2	Costo Proyectado Año 3	Costo Proyectado Año 4	Costo Proyectado Año 5
Gerencia	\$25.205,73	\$26.724,45	\$28.243,17	\$29.761,89	\$31.280,61	\$32.799,33	\$34.318,05
Ventas	\$30.799,33	\$33.105,53	\$47.361,49	\$61.892,41	\$66.073,57	\$70.254,73	\$74.435,89
Control de Calidad	\$22.824,53	\$24.343,25	\$25.861,97	\$27.380,69	\$28.899,41	\$30.418,13	\$31.936,85
Producción	\$47.761,47	\$52.373,87	\$56.986,27	\$61.598,67	\$76.848,32	\$99.572,80	\$106.341,40
Total	\$126.591,07	\$136.547,11	\$158.452,91	\$180.633,67	\$203.101,92	\$233.045,00	\$247.032,20
Incremento Anual		\$9.956,04	\$21.905,80	\$22.180,76	\$22.468,25	\$29.943,08	\$13.987,20

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Nota: Cabe aclarar que para calcular la proyección del crecimiento de la nómina de la empresa, sólo se consideró el incremento de \$ 30,00 anuales, según decreto del actual Gobierno.

4.4.6. Costos de Equipos de Computación y Oficina

En el numeral anterior, se estimó el crecimiento de la nómina de la empresa, lo que nos induce a costear la inversión de los equipos que requiere dicho personal para desempeñar sus labores.

Así tenemos que para el año cero, se requiere de la adquisición de dos computadores, las que van a servir para el proceso de capacitación y adaptación del módulo de ventas. Entre el primero y segundo año, se deberá comprar cuatro escritorios, un equipo de computación completo, una impresora, tres teléfonos, suministros de oficina, dos archivadores para los nuevos asistentes y vendedores. Para el tercer y cuarto año, se estimará la dotación de uniformes para el nuevo personal de despacho y operarios, otra computadora, para el último año las compras de suministro de oficina, archivadores.

La proyección del costo de inversión anual en el que debe incurrir la Empresa para acondicionar el lugar de trabajo de su nuevo personal, se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 32

Costo Proyectado de Equipos y Herramientas

Descripción	Costo Unitario (Dólares)	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
		Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total
Computadoras	700	2	1400	0	0	1	700	0	0	1	700	0	0
Impresoras	120	0	0	1	120	1	120	0	0	0	0	0	0
Escritorio con Silla	210	0	0	2	420	2	420	1	210	0	0	0	0
Suministros de oficina	120	1	120	1	120	1	120	0	0	3	360	2	240
Archivadores	180	0	0	1	180	1	180	1	180	1	180	2	360
Teléfonos	30	0	0	1	30	2	60	0	0	0	0	1	30
Uniformes	50	0	0	0	0	0	0	2	100	3	150	5	250
Inversión Anual:			\$ 1.520		\$ 870		\$ 1.600		\$ 490		\$ 1.390		\$ 880
Total de la Inversión													\$ 6.750

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

CAPÍTULO V

COSTOS Y BENEFICIOS

4.5. Análisis de la Inversión

La inversión en la que debe incurrir Ecuapinturas Cia. Ltda., para cumplir con los objetivos de crecimiento en los próximos cinco años, se resume en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 33

COSTO DE LA PROPUESTA

Descripción	Inversión Inicial	Gastos de Operación
** Rediseño del Proceso	\$13.000,00	
** Módulo de Ventas	\$5.500,00	
Capacitación	\$1.440,00	
Publicidad, Propaganda y Promoción	\$22.344,00	
Incremento de Nómina (5años)		\$110.485,09
** Equipos (5 años)	\$1.520,00	\$5.230,00
TOTAL DE LA PROPUESTA	\$43.804,00	\$115.715,09

Fuente: Capítulo IV

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Los costos totales de la propuesta; cabe indicar que se dividen en inversión inicial (\$43.804,00) y en gastos de operación (\$115.715,09). Los primeros, se refieren al desembolso inicial que debe realizar la empresa para dar comienzo a la implantación, los segundos son los costos de ciertos recursos humanos y materiales, que serán necesarios para la puesta en marcha de la propuesta, según se indica en capítulo IV.

4.6. Análisis del Beneficio

5.2.1. Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo, determinará los ingresos que producirá la ejecución del proyecto, es decir, se estimará las ganancias adoptando el proceso rediseñado.

5.2.1.1. Análisis de Clientes

Como primera meta se estima el incremento de los Clientes, presentamos dos opciones para este caso:

1. Fijar como meta para los Vendedores conseguir clientes potenciales con compromiso de compra mínimo de \$ 4.000,00 anuales.
2. Ubicación de los actuales clientes mediante un mapa de punteo y buscar nuevas plazas donde incursionar con el producto.

El cuadro N° 34, muestra el comportamiento del crecimiento de la cartera de Clientes; así tenemos que para el año cero se cumple el primer objetivo de la propuesta, frenar la reducción de cartera de cliente, es decir, mantener la misma cantidad de compradores con los que cuenta actualmente la empresa; para los próximos dos años se estima incrementar la cartera en un 9% anual y en los años posteriores el crecimiento es del 12%.

Cuadro N° 34**Proyección de Clientes**

Provincias	Clientes Actual	Clientes Estimado Año 0	Clientes Estimado Año 1	Clientes Estimado Año 2	Clientes Estimado Año 3	Clientes Estimado Año 4	Clientes Estimado Año 5
Manabí	22	22	24	25	27	30	35
Los Ríos	13	13	14	15	18	20	24
Guayas	34	34	37	40	44	50	58
Esmeraldas	42	42	46	48	50	50	51
Coca	1	1	1	1	1	2	2
Loja	14	14	15	16	18	22	24
Cuenca	4	4	5	7	9	10	12
El Oro	32	32	35	37	41	45	48
Tungurahua	2	2	2	4	7	10	13
Quito	3	3	3	5	7	10	12
Total	167	167	182	198	222	249	279
Incremento de Clientes		0	15	16	24	27	30

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

5.2.1.2. Análisis de las Ventas

En el transcurso de la realización de este proyecto, se ha reflejado el decrecimiento de las ventas en la compañía ECUAPINTURAS Cia. Ltda., debido a la reducción de clientes, razón por la cual se llegó a la conclusión que se requería poner más énfasis en la atención y el servicio que brinda a sus clientes, utilizando las estrategias y técnicas de ventas adecuadas que permitan un crecimiento sostenido y ordenado.

Se estima que si la empresa realiza todos los cambios que requiere el rediseño, la meta # 2 fijada es el incremento del volumen de ventas en dólares.

Para alcanzar el segundo objetivo de la propuesta se lo realiza en función del análisis de los promedios de ventas por clientes de los últimos 5 años, en los que hemos podido concluir que por cada cliente perdido se dejó de percibir \$4.000,00; motivo por el cual en coordinación con la Gerencia y la Jefatura de Ventas, se ha definido para el presente proyecto mantener dicho promedio de venta por cliente, durante los próximos 5 años.

En el siguiente cuadro, se presenta la proyección de ventas, alcanzando la segunda meta.

Cuadro N° 35

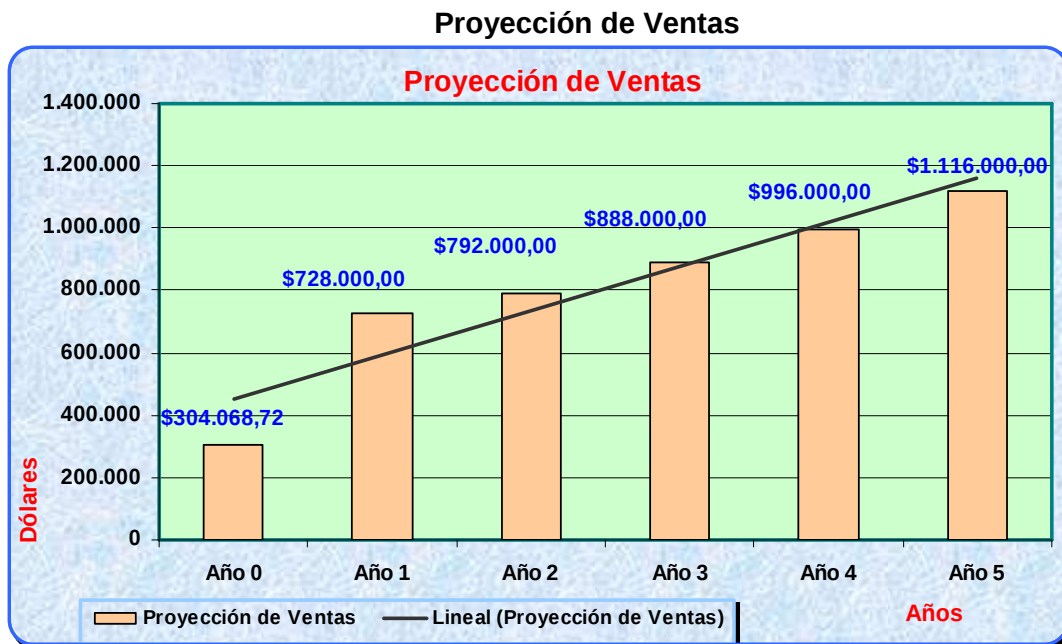
Proyección de Ventas

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento de Clientes	167	182	198	222	249	279
Proyección de Ventas	\$304.068,72	\$728.000,00	\$792.000,00	\$888.000,00	\$996.000,00	\$1.116.000,00

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

Como nos muestra el cuadro N° 35, se estima que ECUAPINTURAS Cia. Ltda., para el año cero establezca la cartera de clientes y su proyección de ventas se considera la suma del año anterior más la perdida del mismo año; y para los periodo que dura la implementación del proyecto, se considera el promedio mínimo de compra. La tendencia del crecimiento se refleja en el gráfico N° 25.

Gráfico N° 25



Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

5.2.1.3. Análisis de Volumen de Producción

El incremento de las ventas, nos induce a realizar el análisis de la capacidad instalada de la empresa ECUAPINTURAS Cia. Ltda., para determinar si soportará el aumento de su producción.

En el capítulo II, indicamos que la empresa cuenta con cinco mezcladores, su capacidad de producción es la siguiente:

Cuadro N° 36

Capacidad Instalada

Máquina	Capacidad gls/anuales
Mezcladora 1	79200
Mezcladora 2	79200
Mezcladora 3	79200
Mezcladora 4	79200
Mezcladora 5	79200
Capacidad Total Instalada	396000

Fuente: Departamento de Producción

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

La capacidad instalada de la empresa es de 396.000 gls/anuales, y la eficiencia actual es del 6.73%, como se muestra en el cuadro N° 37, lo que nos demuestra que ECUAPINTURAS Cia. Ltda., tiene capacidad para poder cubrir con el crecimiento de sus ventas.

Cuadro N° 37**Análisis de la Eficiencia**

Año	Producción Real	Producción Ideal	% Eficiencia
2004	85744	396000	21,65%
2005	74560	396000	18,83%
2006	64737	396000	16,35%
2007	35558	396000	8,98%
2008	26669	396000	6,73%

Fuente: Departamento de Producción

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

5.2.2. Análisis Cualitativo

Las consideraciones de beneficios y costos, son importantes para Ecuapinturas Cía. Ltda., sus colaboradores y sus clientes. Estas consideraciones, en relación con el desempeño global de la empresa, pueden tener impacto sobre:

- o La fidelidad del Cliente.
- o Los resultados operativos, tales como participación de mercado.
- o Respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
- o Comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la Organización, así como participación en la mejora continua.
- o Confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la Organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del servicio.

- o Habilidad para crear valor, tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como flexibilidad y velocidad de respuesta acordada conjuntamente a mercados cambiantes.

Con la implementación del rediseño, se espera contribuir con el mejoramiento continuo de la empresa, es decir, establecerla como una organización orientada hacia el cliente, la que le va a permitir:

- o Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus Clientes, recurso humano, proveedores, sociedad, para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente.
- o Definir y promover el proceso como mejora para el desempeño de la empresa.
- o Adquirir y utilizar información y datos de los Cliente de manera continua.
- o Dirigir el progreso hacia la mejora continua de la satisfacción del Cliente.
- o Utilizar métodos adecuados para evaluar la mejora del proceso, tales como auto evaluaciones y revisiones por parte de la gerencia.

Como Beneficios Clave del rediseño, se aspira a:

- o Mejora de la imagen de la empresa Ecuapinturas Cia. Ltda., a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado meta de Clientes.
- o Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la Organización para aumentar la satisfacción del Cliente.

- o Mejora de la fidelidad del Cliente, lo cual conduce a la mayor utilización de los productos y servicios que brinda la empresa.

5.3. Análisis Económico

Para evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión los indicadores más utilizados por los expertos son: Valor Actual Neto, Rentabilidad, Tasa Interna de Retorno.

5.3.1. Análisis Financiero de las Soluciones

Los costos de la inversión inicial de la propuesta son de \$ 43.804,00; los mismos que se financiará a través de una entidad bancaria, con una tasa de interés del 18%, para ser cancelado en dos años y la forma de pago es trimestral con un periodo de gracia.

Los cálculos pertinentes a la amortización del préstamo se los presenta en el cuadro N° 38.

Monto del crédito	\$43.804
Plazo en años	2
Tasa de interés anual	18%
Número de pagos	8
Periodo de gracia	1

Cuadro N° 38**Tabla de Amortización de Préstamo Bancario**

Periodo Trimestral	CAPITAL	Interés Trimestral 4,50%	Amortización	Dividendos Trimestrales	Deuda al fin de cada periodo
1	\$43.804	\$1.971	\$0	\$1.971	\$43.804
2	\$43.804	\$1.971	\$6.258	\$8.229	\$37.546
3	\$37.546	\$1.690	\$6.258	\$7.947	\$31.289
4	\$31.289	\$1.408	\$6.258	\$7.666	\$25.031
5	\$25.031	\$1.126	\$6.258	\$7.384	\$18.773
6	\$18.773	\$845	\$6.258	\$7.103	\$12.515
7	\$12.515	\$563	\$6.258	\$6.821	\$6.258
8	\$6.258	\$282	\$6.258	\$6.539	\$0

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

La primera columna representa el número de trimestre en que se debe cancelar la deuda, la segunda columna son los montos que adeuda la empresa al banco cada trimestre; la tercera columna es el interés trimestral; la cuarta es la amortización, consiste en dividir el capital para el número de pagos menos el periodo de gracia; la quinta columna representa los dividendos o pagos trimestrales, los que resultan de sumar el interés trimestral más la amortización; y la última columna es la deuda final de cada periodo que resulta de sumar el capital más el interés menos los dividendos.

5.3.2. Flujo de Caja

El flujo de caja es la diferencia entre las proyecciones de ventas por periodo y el costo que genera la propuesta junto con los costos requeridos para la puesta en marcha.

En el siguiente cuadro presentamos cada uno de los costos y beneficios que obtendrá la empresa, así tenemos que, en la primera columna está representada por la nominación de todos los costos que se deben considerar con la propuesta, y en las columnas posteriores las cantidades de dichos costos.

Cuadro N° 39

Flujo de Caja

Detalle	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de Ventas	\$304.068,72	\$728.000,00	\$792.000,00	\$888.000,00	\$996.000,00	\$1.116.000,00
Inversión Inicial	\$43.804,00					
TOTAL INGRESOS	\$347.872,72	\$728.000,00	\$792.000,00	\$888.000,00	\$996.000,00	\$1.116.000,00
Nómina	\$136.547,11	\$158.452,91	\$180.633,67	\$203.101,92	\$233.045,00	\$247.032,20
Materia Prima	\$83.309,78	\$87.475,27	\$91.849,03	\$96.441,48	\$101.263,56	\$106.326,74
Sevicios Básicos	\$3.588,40	\$3.660,17	\$3.733,37	\$3.845,37	\$3.960,73	\$4.079,56
Infraestructura	\$0,00	\$870,00	\$1.600,00	\$490,00	\$1.390,00	\$880,00
Mantenimiento	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
Capacitación	\$0,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00
Publicidad y Promoción	\$0,00	\$22.344,00	\$22.344,00	\$22.344,00	\$22.344,00	\$22.344,00
Gastos Financieros		\$7.039,93	\$2.815,97	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Amortización de Capital		\$25.813,07	\$27.846,83	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL EGRESOS	\$230.445,29	\$314.095,34	\$339.262,87	\$335.662,78	\$371.443,29	\$390.102,49
FLUJO DE CAJA	\$117.427,43	\$413.904,66	\$452.737,13	\$552.337,22	\$624.556,71	\$725.897,51

Elaborado por: Mariuxi Filian Mora

5.3.3. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Mide el valor actual de los desembolsos y de los ingresos, actualizándolos al momento inicial y aplicando un tipo de descuento en función del riesgo que conlleva el proyecto.

Como tipo de descuento se utilizará en la presente propuesta el mismo valor de la tasa de interés con la que se realizó el préstamo bancario (18%), si supera esta tasa se asegura que la inversión es rentable.

Cuadro N° 40

Cálculo del VAN

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

DATOS DEL FLUJO DE FONDOS

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
BENEFICIO ESPERADO	\$347.872,72	\$728.000,00	\$792.000,00	\$888.000,00	\$996.000,00	\$1.116.000,00
COSTOS TOTALES	\$230.445,29	\$314.095,34	\$339.262,87	\$335.662,78	\$371.443,29	\$390.102,49
FLUJO DE FONDOS	\$117.427,43	\$413.904,66	\$452.737,13	\$552.337,22	\$624.556,71	\$725.897,51

VAN =	$-V_p$	+	$\frac{VF}{(1+i)^n}$								
VAN =	-\$230.445,29	+	$\frac{VF_1}{1/(1+i)^1}$	+	$\frac{VF_2}{1/(1+i)^2}$	+	$\frac{VF_3}{1/(1+i)^3}$	+	$\frac{VF_4}{1/(1+i)^4}$	+	$\frac{VF_5}{1/(1+i)^5}$
VAN =	-\$230.445,29	+	$\frac{\$413.904,66}{1/(1+0,18)^1}$	+	$\frac{\$452.737,13}{1/(1+0,18)^2}$	+	$\frac{\$552.337,22}{1/(1+0,18)^3}$	+	$\frac{\$624.556,71}{1/(1+0,18)^4}$	+	$\frac{\$725.897,51}{1/(1+0,18)^5}$
VAN =	-\$230.445,29	+	\$350.766,66	+	\$325.148,76	+	\$336.169,49	+	\$322.139,40	+	\$317.296,49
VAN =	-\$230.445,29	+	\$1.651.520,79								
VAN =	\$1.421.075,50										

Fuente: Fórmula Cálculo Valor Actual Neto

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

5.3.4. Análisis Beneficio Costo

Este método consiste en medir la rentabilidad que se obtiene por cada dólar invertido, con lo que solucionamos la limitación que hemos señalado en el método VAN.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{VAN}}{\text{Inversión Inicial}}$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{1.421.075,50}{43.804,00}$$

$$\text{Rentabilidad} = 32,44$$

5.3.5. Cálculo de Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero. A diferencia del VAN, donde la tasa de actualización se fija de acuerdo a las alternativas de Inversión Externa, aquí no se conoce la tasa que se aplicará para encontrar el TIR.

El TIR, es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad, bajo este criterio, utilizaremos como tasa de interés el coeficiente obtenido en el numeral anterior.

$$\text{TIR} = I_{\text{menor}} + \left[\frac{I_{\text{mayor}} - I_{\text{menor}}}{| \text{VAN}_{I_{\text{mayor}}} - \text{VAN}_{I_{\text{menor}}} |} \right] \times \text{VAN}_{I_{\text{menor}}}$$

Cuadro N° 41**Cálculo del TIR****VALOR ACTUAL NETO (VAN)****31%**

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
BENEFICIO ESPERADO	\$347.872,72	\$728.000,00	\$792.000,00	\$888.000,00	\$996.000,00	\$1.116.000,00
COSTOS TOTALES	\$230.445,29	\$314.095,34	\$339.262,87	\$335.662,78	\$371.443,29	\$390.102,49
FLUJO DE FONDOS	\$117.427,43	\$413.904,66	\$452.737,13	\$552.337,22	\$624.556,71	\$725.897,51

VAN =	-Vp	$+\frac{VF}{1/(1+i)^n}$				
VAN =	-\$230.445,29	$+\frac{VF_1}{1/(1+i)^1}$	$+\frac{VF_2}{1/(1+i)^2}$	$+\frac{VF_3}{1/(1+i)^3}$	$+\frac{VF_4}{1/(1+i)^4}$	$+\frac{VF_5}{1/(1+i)^5}$
VAN =	-\$230.445,29	$+\frac{\$413.904,66}{1/(1+0,31)^1}$	$+\frac{\$452.737,13}{1/(1+0,31)^2}$	$+\frac{\$552.337,22}{1/(1+0,31)^3}$	$+\frac{\$624.556,71}{1/(1+0,31)^4}$	$+\frac{\$725.897,51}{1/(1+0,31)^5}$
VAN =	-\$230.445,29	+ \$315.957,75	+ \$263.817,45	+ \$245.691,67	+ \$212.073,64	+ \$188.156,33
VAN =	-\$230.445,29	+ \$1.225.696,84				
VAN =	\$995.251,55					

VALOR ACTUAL NETO (VAN)**33%**

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Beneficio esperado	\$347.872,72	\$728.000,00	\$792.000,00	\$888.000,00	\$996.000,00	\$1.116.000,00
COSTOS TOTALES	\$230.445,29	\$314.095,34	\$339.262,87	\$335.662,78	\$371.443,29	\$390.102,49
FLUJO DE FONDOS	\$117.427,43	\$413.904,66	\$452.737,13	\$552.337,22	\$624.556,71	\$725.897,51

VAN =	-V _p	+ $\frac{VF}{1/(1+i)^n}$				
VAN =	-\$230.445,29	+ $\frac{VF_1}{1/(1+i)^1}$	+ $\frac{VF_2}{1/(1+i)^2}$	+ $\frac{VF_3}{1/(1+i)^3}$	+ $\frac{VF_4}{1/(1+i)^4}$	+ $\frac{VF_5}{1/(1+i)^5}$
VAN =	-\$230.445,29	+ $\frac{\$413.904,66}{1/(1+0,33)^1}$	+ $\frac{\$452.737,13}{1/(1+0,33)^2}$	+ $\frac{\$552.337,22}{1/(1+0,33)^3}$	+ $\frac{\$624.556,71}{1/(1+0,33)^4}$	+ $\frac{\$725.897,51}{1/(1+0,33)^5}$
VAN =	-\$230.445,29	+ \$311.206,51	+ \$255.942,75	+ \$234.773,67	+ \$199.602,19	+ \$174.428,36
VAN =	-\$230.445,29	+ \$1.175.953,48				
VAN =	\$945.508,20					

Fuente: Fórmula Cálculo de Tasa Interna de Retorno**Elaborado por:** Mariuxi Filián Mora

Luego de haber obtenido el $VAN_{I \text{ mayor}}$ (\$945508.20) y $VAN_{I \text{ menor}}$ (\$995251.55) aplicamos estos valores a la fórmula de TIR.

$$TIR = 0,31 + \frac{0,33 - 0,31}{|945508,2 - 995251,55|} \times 995251,55$$

$$TIR = 71,02\%$$

5.3.6. Resumen de la aplicación de índices

En el cuadro N° 42, se muestra el análisis de la evaluación económica, según los indicadores antes expuestos.

Cuadro N° 42

Resumen y Evaluación de Índices

Índice de Evaluación	Acciones a Tomar	Valor Obtenido	Evaluación	
			Viable	No Viable
Valor Actual Neto	VAN > 0 Proyecto Aceptado VAN = 0 Proyecto Postergado VAN < 0 Proyecto Rechazado	\$ 1.421.075,50	SI	
Tasa Interna de Retorno	TIR > 1 Proyecto Aceptado TIR = 1 Proyecto Postergado TIR < 1 Proyecto Rechazado	71,02%	SI	
Coeficiente Beneficio Costo	B/C > 1 Proyecto Aceptado B/C = 1 Proyecto Postergado B/C < 1 Proyecto Rechazado	32,44	SI	

Fuente: Ing. Económica de Leland Blank

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

En el cuadro anterior, podemos observar que los resultados de la evaluación económica son viables, donde podemos concluir que es favorable hacia la aplicación del proyecto.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Con la implementación del rediseño del proceso de ventas, la empresa ECUAPINTURAS Cia. Ltda., se establecerá como una organización orientada hacia el cliente, con una misión y visión de servicio, en donde logrará no solo estabilizar sus volúmenes de ventas y clientes; también la completa fidelización de los mismos, lo que nos induce a decir que la empresa será competitiva ante el mercado.

El área comercial de la empresa, estará conformada en el corto plazo por el Jefe de Ventas, el mismo que tendrá a cargo el grupo de Vendedores, Asistente de Comercialización y Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente, quienes ejecutarán funciones relacionadas con el seguimiento a la calidad de los requerimientos de los Clientes, y la evaluación del cumplimiento del nivel de satisfacción de los mismos. En el largo plazo y en la medida que se justifique, se podrán crear nuevos equipos de trabajo, con su respectivo Jefe de Servicio al Cliente; momento en el cual será necesaria la creación de un Directorio para esta área.

Con respecto a los productos e imagen de la empresa, es necesario definir el catálogo de productos, establecer campañas publicitarias, capacitación al personal y a los clientes, definir estrategias de venta, marketing, cobranzas, acompañadas de política de precios, despacho, seguimiento de atención al cliente, descuentos y costos respectivos como

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

un apoyo significativo para las negociaciones; de forma que los procesos comerciales y de atención al cliente no se detengan por falta de conocimiento de este tipo de información.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa:

- ◆ Definir y establecer los lineamientos que le permitan obtener una cultura a través de la cual el personal se sienta comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos a través de la administración de los manuales de procedimientos y responsabilidades.
- ◆ La motivación del recurso humano es esencial para el normal desenvolvimiento de las actividades y para que éstas tengan éxito una vez que sean aplicadas dentro de la empresa.
- ◆ Se debe considerar la contratación de una persona que cumpla con el perfil de la administración de las Bodegas, esto le permitirá aplicar técnicas para mejorar la organización y control de las mismas.
- ◆ ECUAPINTURAS Cia. Ltda., deberá revisar sus políticas internas de dotación de uniformes para el personal, que permitan manejar una buena relación

DOCUMENTO DE USO INTERNO		DEPARTAMENTO DE VENTAS	
Elaborado por:		Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerencia General
Fecha elaboración:		Fecha de aprobación:	

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

imagen costo. Además de observar el deterioro de sus camisetas, los entrevistados manifestaron la necesidad de que se les renueve los uniformes.

Segregación de Funciones

La Gerencia General concentra en su función todo el proceso de toma de decisiones importantes y planificación de la operación de la empresa; si bien es cierto, estas actividades son afines con la razón de ser de la Gerencia General, deben ser delegadas a los mandos medios de las diferentes áreas, ya que le permitirá crecer ordenadamente y no recargarse de responsabilidades.

Elaboración de un Plan de Mantenimiento Preventivo Total

La empresa debe proceder a elaborar un plan de Mantenimiento Preventivo Total, con el fin de que sus maquinarias logren la eficiencia necesaria al momento que se incremente los volúmenes de producción.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXOS

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXO No. 1

Hoja de Información del Servicio de Rentas Internas (SRI)



Desconectado

Menú consultas / Búsqueda de Contribuyentes / [Información del Contribuyente](#)

Autorización de Documentos

Información del Contribuyente

Razón Social: ECUAPINTURAS C. LTDA.
RUC: 0990785422001
Nombre Comercial:
Estado del Contribuyente en el RUC: Activo
Clase de Contribuyente: Otro
Tipo de Contribuyente: Sociedad
Actividad Económica: FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES, ESMALTES Y LACAS.
Dirección del Establecimiento Matriz: VIA A DAULE Km 12 SARONIS SOLAR 5 Y GUABOS - LOS RANCHOS
Fecha de inicio de actividades: 30-09-1985
Fecha de cese de actividades:

Establecimientos registrados

Fecha : 03-07-2007



Desconectado

Menú consultas / Búsqueda de Contribuyentes / [Información del Contribuyente](#)

Información del Contribuyente

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

Fuente: www.sri.gov.ec

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

ANEXO No. 2

Hoja de Información de la Superintendencia de Compañías

República del Ecuador		Mapa del Sitio	
Servicios en Línea		Enlaces	
/ Datos Generales			
0990785422001			
Ecuador			
Guayas			
SARONIS-GUABOS, LOS RANCHOS KM 12			
MZ 83 SL 5			
000000			
COMPañÍA: RESPONSABILIDAD LIMITADA			
CARGO	PERIODO (AÑOS)	REPRESENTANTE LEGAL	SI
GENERAL	5		SI

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

Fuente: www.supercias.gov.ec

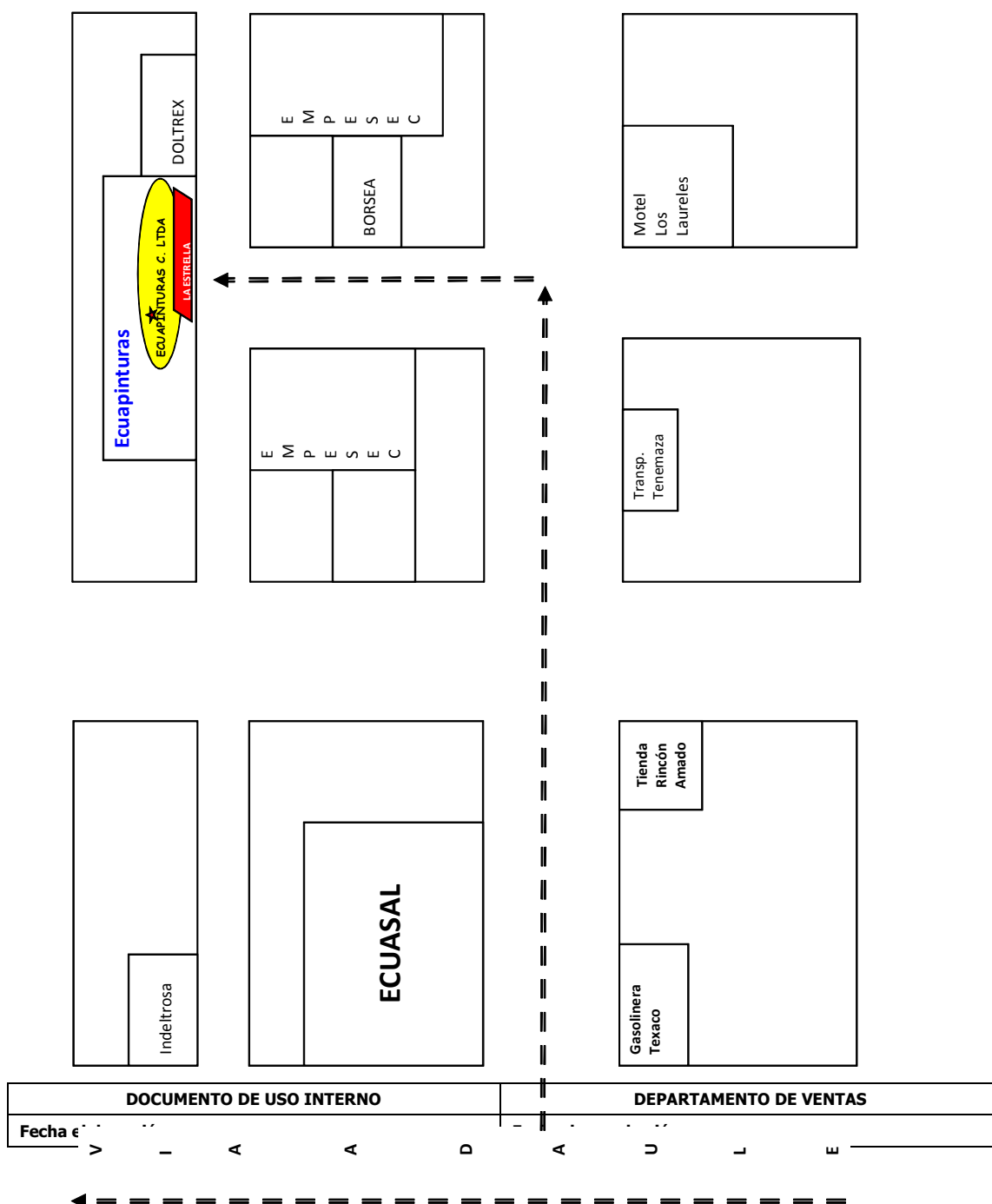
Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXO No. 3

Croquis de Ubicación de la Empresa



	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXO No. 4

Cuestionario de Entrevista Dirigida a los Funcionarios de la Empresa

Nombre del Entrevistado:

Cargo:

Profesión:

Edad:

Antigüedad:

1. ¿Cuáles son los objetivos de la Empresa para este año y los próximos 5 años?

2. ¿Cuáles son los productos o servicios que presta la Empresa?

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

3. ¿Cuántos clientes tiene la Empresa aproximadamente y a cuántos atiende Ud. Directamente?

4. Según su criterio, ¿cuáles son los problemas que aquejan a la empresa en su funcionamiento?

5. En su área, ¿cuáles son los problemas que afectan a la empresa?

6. De los problemas antes descritos, ¿cuáles considera los más graves?

7. ¿Cuál cree usted que sean las causas de los problemas indicados anteriormente?

8. ¿Con qué frecuencia se repiten estos problemas?

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXO No. 5

Encuesta de Nivel de Satisfacción

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

NOMBRE DEL CLIENTE:	
PERSONA DE CONTACTO:	
FECHA DE EVALUACION:	

Criterio de Calificación	Nivel de Satisfacción				
CALIDAD EN PRODUCTOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Esmaltes					
Ecuálátex					
New Látex					
Látex Intensos					
Anticorrosivo					
Sellador de Laca					
Laca Brillante					
Barniz Brillante					
Sintético Secado Rápido					
Fondos					

CALIDAD EN ATENCION AL CLIENTE	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Atención del vendedor					
Toma de pedidos					
Disponibilidad de Información sobre productos y servicios					
Atención a quejas y reclamos					
Tiempo de respuesta en atención a quejas y reclamos					
Tiempo de resolución de quejas y reclamos					
Efectividad en Solución de quejas y reclamos					
Sugerencias atendidas a nuevos requerimientos (productos / servicios)					

CALIDAD EN DESPACHOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Despachos completos / correctos					
Tiempo de entrega					
Estado del Producto al momento de la recepción					

EXACTITUD EN FACTURACION	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Entrega oportuna de Facturas					
Valores facturados					

PERCEPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calificación					

PERCEPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calificación					

ESCALAS DE VALORACION	
Nivel de Satisfacción	
Excelente (5)	Sobrepasa mis expectativas
Muy Bueno (4)	No tengo quejas
Bueno (3)	Quejas aisladas, no críticas
Regular (2)	Quejas repetidas y/o críticas
Malo (1)	Quejas repetidas y/o críticas, NO solucionadas

En caso de haber calificado cualquier criterio con un Nivel de Satisfacción de Regular o Malo, por favor explique el motivo de esta calificación para generar acciones de mejora inmediatas.

Explique el motivo de su Calificación (Regular o Malo)

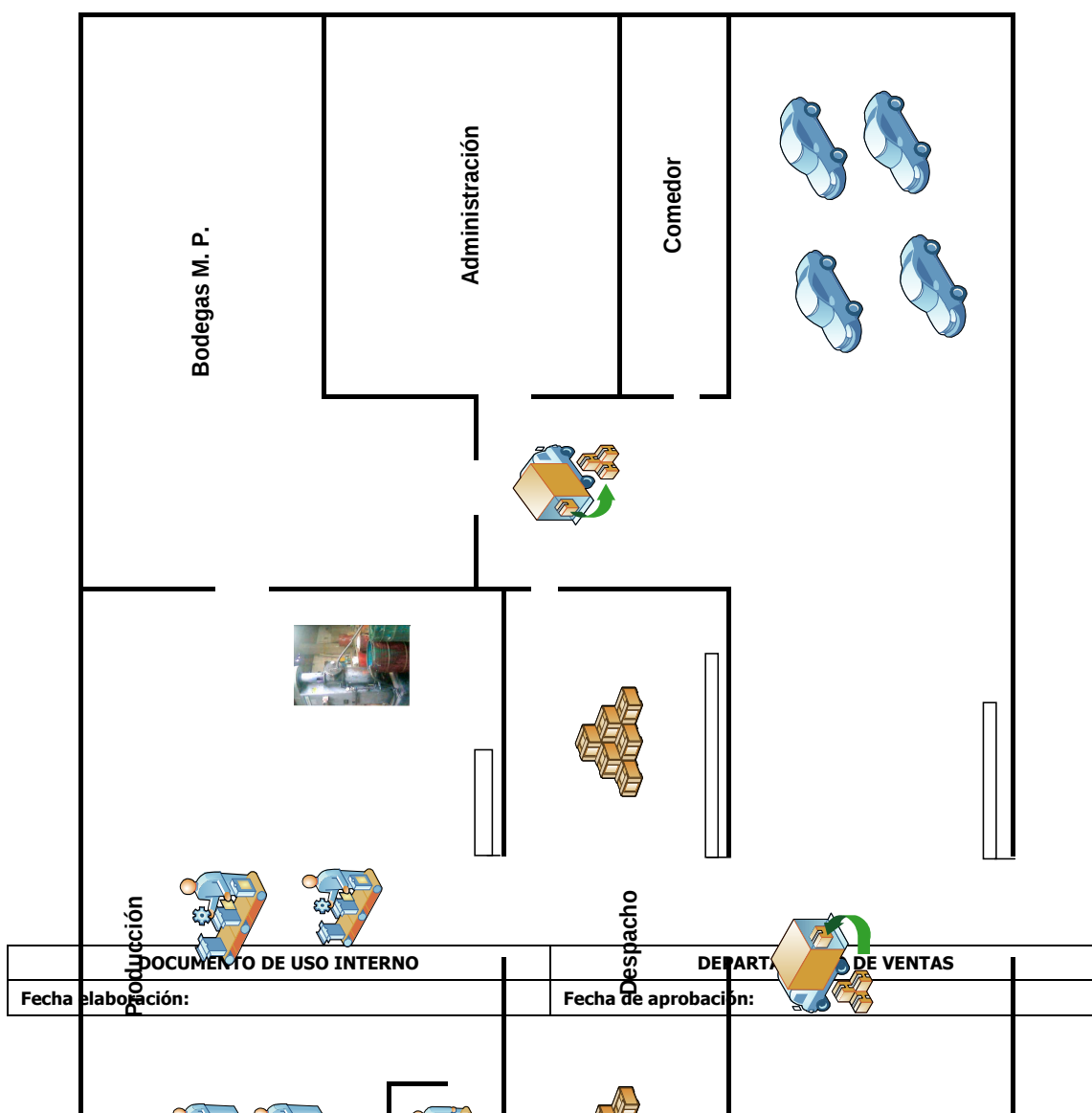
DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

Por favor no tenga reparo en presentar cualquier queja, reclamo o sugerencia en el siguiente espacio. Nuestra misión es la satisfacción de nuestros clientes, ayúdenos a cumplirla.

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXO No. 6

Distribución Física de Ecuapinturas Cia. Ltda.



	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

ANEXO No. 7

ENCUESTA

Distribuidores:

Empresa o Nombre:

Dirección:

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

1. ¿Cuáles son las marcas de pinturas que se distribuye en su establecimiento?
2. ¿Cuáles son las cinco marcas principales de pinturas que mayor rotación semanal de ventas tiene su negocio? Mencione cantidades o porcentajes de ventas.
3. ¿Por qué razón compra estas marcas de pinturas?

Al Consumidor:

4. Indique con una X que marca de pintura prefiere

- Cóndor ☐
- Unidas ☐
- Ultra ☐
- Ecuapinturas ☐
- Pintuco ☐
- Otros ☐

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

5. ¿Por qué razón utiliza esta marca de pintura?

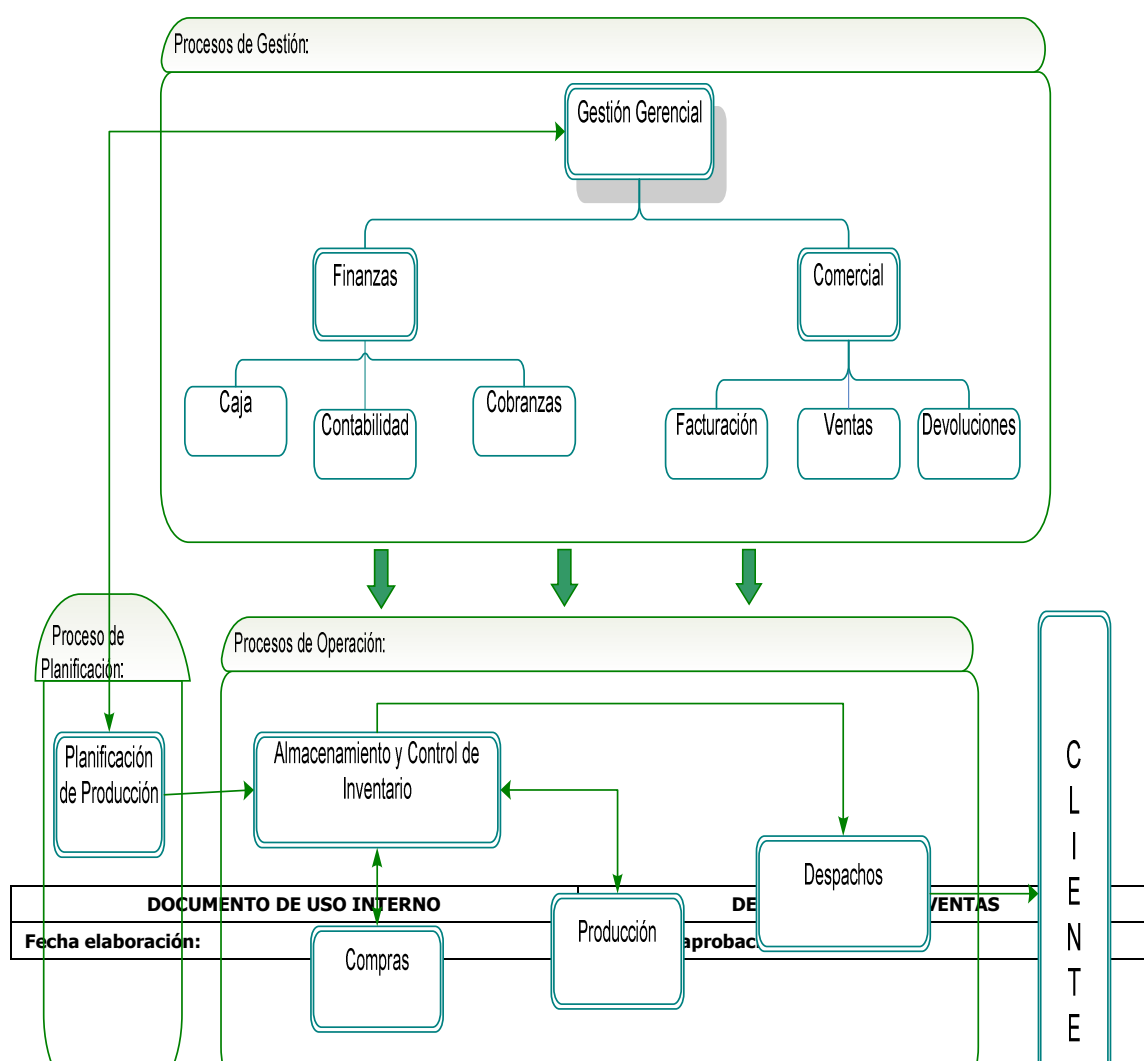
DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXO No. 8

Mapa de Procesos Generales de Ecuapinturas

MAPA DE PROCESOS GENERALES DE ECUAPINTURAS CIA. LTDA.

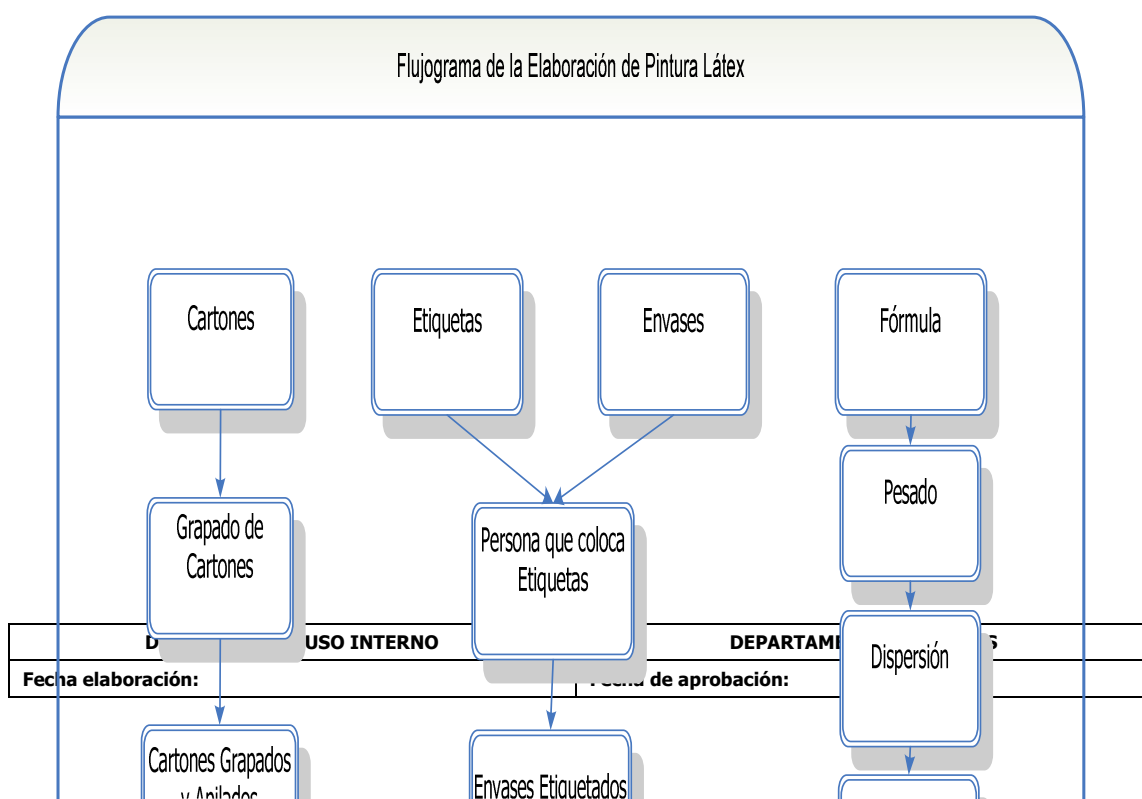


	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

ANEXO No. 9

Flujograma de la Elaboración de Pintura Látex

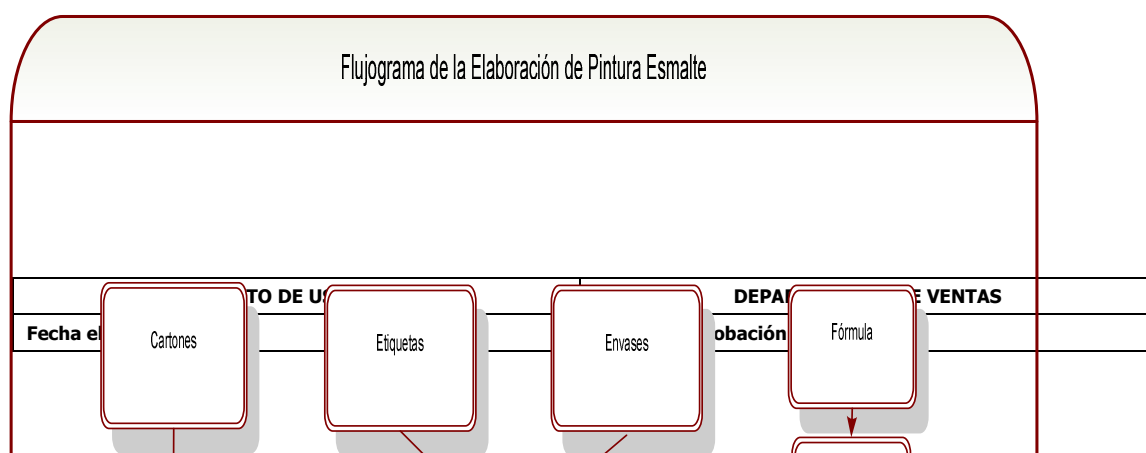


	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

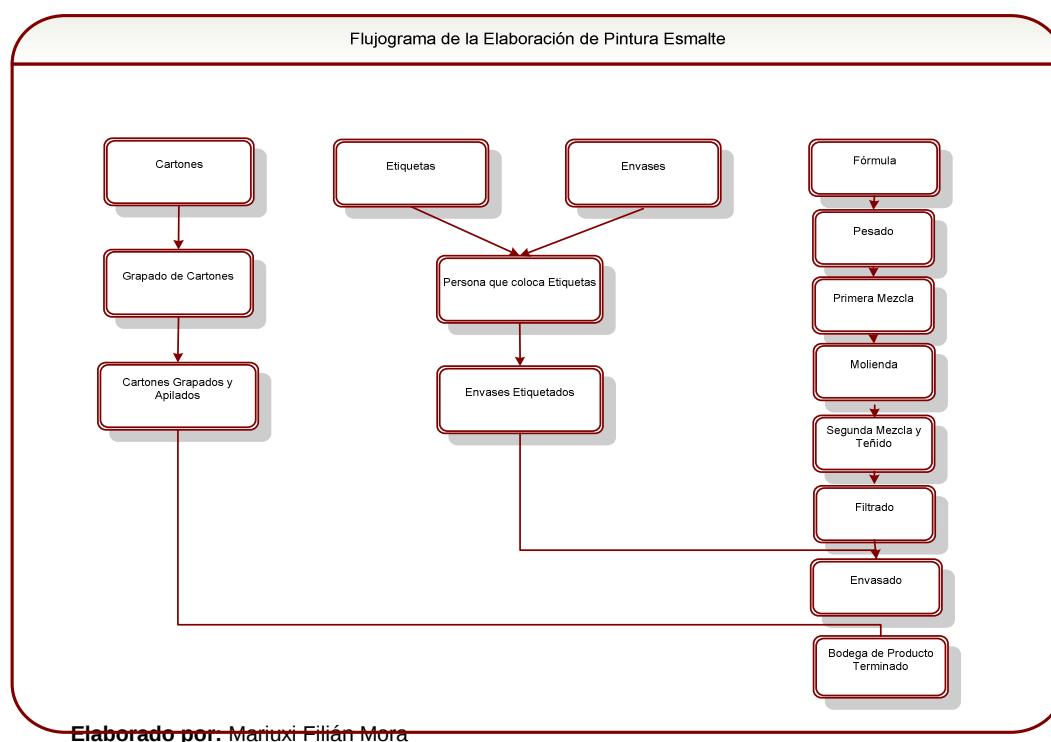
Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

ANEXO No. 10

Flujograma de la Elaboración de Pintura Esmalte



	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA



DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXO No. 11

Encuesta Orientada a los Ocho Principios de la Calidad

Organización orientada al cliente	A	B	C	D
¿Considera que la organización contempla la satisfacción del cliente?				
¿Considera que se analizan las necesidades potenciales presentes y futuras del cliente?				
¿Existen métodos para satisfacer la demanda de los clientes?				
¿La realización de su servicio proporciona valor agregado a sus clientes?				
¿Se cuenta con un proceso para identificar las necesidades de sus clientes?				
Existe alguna disponibilidad de Información sobre productos y servicios				
Tiempo de respuesta en atención a quejas y reclamos				
Tiempo de resolución de quejas y reclamos				
Efectividad en Solución de quejas y reclamos				
¿Considera que se mejoran los servicios al cliente, adaptándose a sus necesidades?				

Liderazgo	A	B	C	D
¿El líder tiene los suficientes conocimientos técnicos y la experiencia para dirigir?				
¿El líder es creativo, esforzado y toma decisiones acertadamente?				

Participación de personal	A	B	C	D
¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?				
¿Identifica y comprende la visión de la organización?				
¿Se le ha dado importancia al programa de capacitación y motivación del personal?				
¿El estilo en su organización propicia un ambiente donde se involucre al personal para lograr los objetivos?				
¿Se siente comprometido en el logro de los objetivos de la organización y toma la iniciativa para cumplirlos?				
¿Existe una evaluación de las actividades de cada empleado?				

Enfoque basado en procesos	A	B	C	D
¿Existe equilibrio con respecto a las funciones encomendadas al personal más importante?				
¿Existe un plan de cooperación o coordinación entre varias actividades o procesos?				
¿Satisface el actual proceso las necesidades de la empresa?				
¿Considera sus funciones como parte integral de un proceso?				

Sistema para la gestión	A	B	C	D
¿Comprende la política de calidad?				
¿Son armónicos los planes de este departamento con relación a los demás departamentos y a la organización en general?				

Mejora continua	A	B	C	D
¿Se pueden realizar cambios dentro del área para mejorar la coordinación de actividades?				
¿Se monitorea la respuesta y la opinión del cliente al proporcionar el servicio?				

Toma de decisiones		A	B	C	D
Fecha de elaboración:	¿Los directivos de la organización consideran su opinión en la toma de decisiones?				
	¿Para la realización de sus funciones y para la toma de decisiones, considera datos históricos y conclusiones de su propia experiencia?				
	¿Propone estrategias de mejora cuando se necesita?				
	¿Las decisiones que se llevan a cabo cumplen con las expectativas?				

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

ANEXO No. 12

Cuantificación de la Encuesta

Organización orientada al cliente	A	B	C	D		% Sobresaliente	% Satisfactorio	% Suficiente	% Insuficiente
¿Considera que la organización contempla la satisfacción del cliente?	0	0	6	15					
¿Considera que se analizan las necesidades potenciales presentes y futuras del cliente?	0	2	7	12					
¿Existen métodos para satisfacer la demanda de los clientes?	0	0	6	15					
¿La realización de su servicio proporciona valor agregado a sus clientes?	0	3	3	15					
¿Se cuenta con un proceso para identificar las necesidades de sus clientes?	0	0	8	13	0,57				
Existe alguna disponibilidad de Información sobre productos y servicios	0	0	5	16					
Tiempo de respuesta en atención a quejas y reclamos	2	0	8	11					
Tiempo de resolución de quejas y reclamos	0	3	4	14					
Efectividad en Solución de quejas y reclamos	3	4	8	6					
¿Considera que se mejoran los servicios al cliente, adaptándose a sus necesidades?	0	3	4	14	0,57				
# de respuestas obtenidas	5	15	59	131	210				
Total del % Relativo de cada principio	5	7,5	14,8	230	33,09%	2,38%	7,14%	28,10%	62,38%
Liderazgo	A	B	C	D					
¿El líder tiene los suficientes conocimientos técnicos y la experiencia para dirigir?	7	4	6	4					
¿El líder es creativo, esforzado y toma decisiones acertadamente?	8	6	5	2					
# de respuestas obtenidas	15	10	11	6	42				
Total del % Relativo de cada principio	15	5	2,75	10,5	4,28%	35,71%	23,81%	26,19%	14,29%
Participación de personal	A	B	C	D					
¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?	4	3	6	8					
¿Identifica y comprende la visión de la organización?	3	4	7	7					
¿Se le ha dado importancia al programa de capacitación y motivación del personal?	0	3	7	11					
¿El estilo en su organización propicia un ambiente donde se involucre al personal para lograr los objetivos?	4	5	3	9					
¿Se siente comprometido con los objetivos de la organización y toma la iniciativa para cumplirlos?	3	0	9	9					
¿Existe una evaluación de las actividades de cada empleado?	0	3	4	14					
# de respuestas obtenidas	14	18	36	58	126				
Total del % Relativo de cada principio	14	9	9	102	17,21%	11,11%	14,29%	28,57%	46,03%
DOCUMENTO DE USO INTERNO					DEPARTAMENTO DE VENTAS				
Enfoque basado en procesos	A	B	C	D					
¿Fecha de elaboración: ¿El proceso se ajusta a las funciones encomendadas al personal más importante?	3	7	1	1	Fecha de aprobación:				
¿Existe un plan de cooperación o coordinación entre varias actividades o procesos?	1	3	6	11					
¿Satisface el actual proceso las necesidades de la empresa?	1	6	8	6					
¿Considera sus funciones como parte integral de un proceso?	5	4	2	10					

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
			REVISIÓN 00
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	PAGINA

ANEXO No. 13

Cuantificación de Costos de No Calidad por Pedidos Devueltos

Perdidos Devueltos				
#	pedido devueltos	Fecha elaboración	Marzo	
			Valor Promedio	\$ Perdidos
00	0	USO DE INTERNET	\$2.500	\$0
00	2	INTENET	\$700	\$1.400
00	1	INTENET	\$300	\$300
00	3			\$1.700
#	pedido devueltos	Fecha elaboración	Junio	
			Valor Promedio	\$ Perdidos
3		DEPARTAMENTO DE VENTAS	\$2.500	\$7.500
1			\$700	\$700
2			\$300	\$600
6				\$8.800

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

Fuente: Ecuapinturas Cia. Ltda.

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

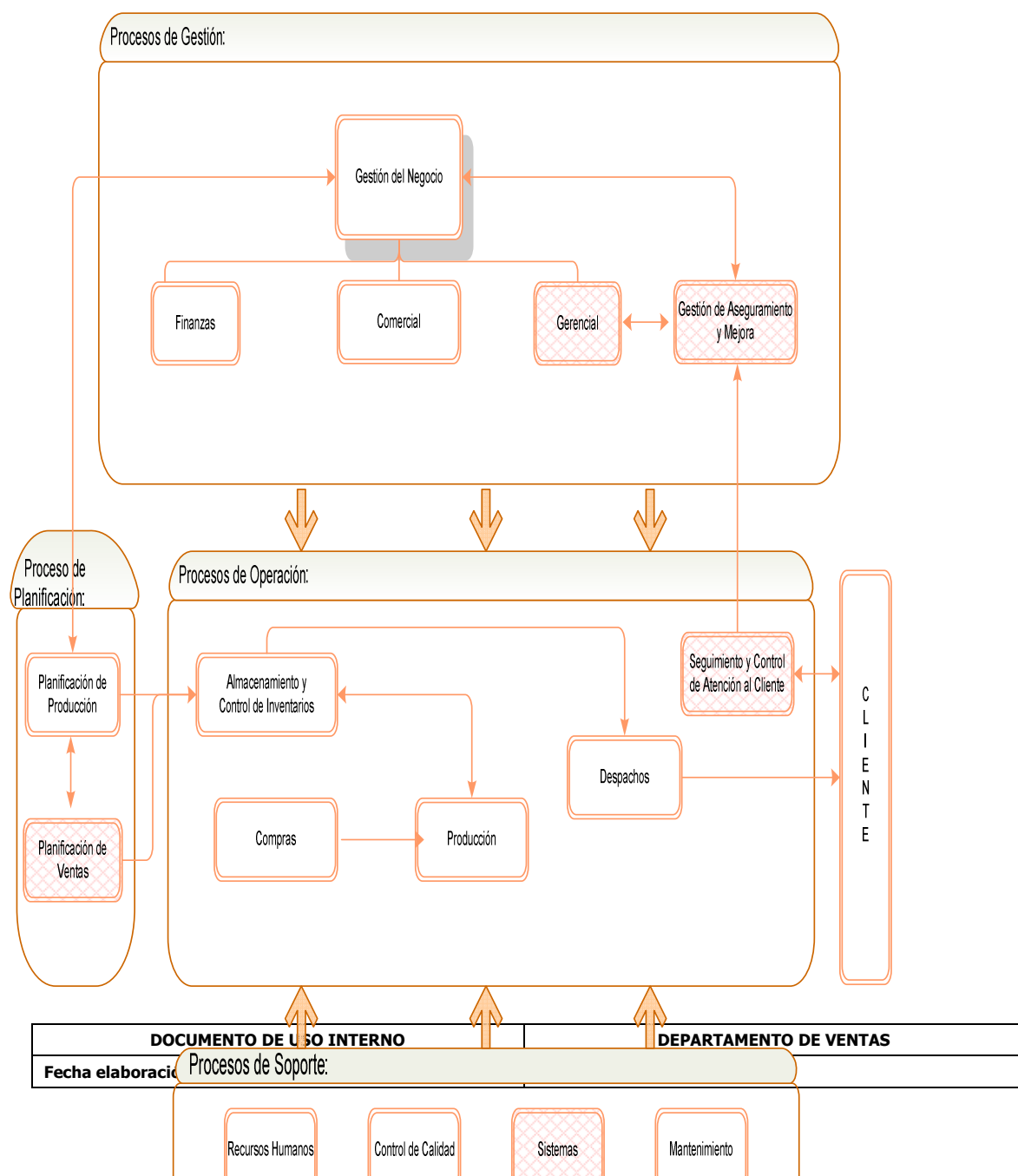
ANEXO No. 14

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

Mapa de Procesos Generales Mejorado

MAPA DE PROCESO PROPUESTO PARA ECUAPINTURAS CIA. LTDA.



	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

ANEXO No. 16

DEPARTAMENTO DE VENTAS	
Fecha de aprobación:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

de
Funciones

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE VENTAS
ÁREA:	DIRECCIÓN DE VENTAS
SUPERVISADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	Vendedores, Asistente de Comercialización, Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente.

2. DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO / MISIÓN:

- Normar, revisar, analizar y aprobar todas las actividades relacionadas a los productos, su creación, comercialización, promoción, distribución, cobranzas y marketing con la finalidad de establecer las directrices más acertadas para el incremento de los ingresos de la empresa en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

2.2 RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Responsabilidades Específicas

Planificación

1. Coordinar con los Jefes Departamentales y la Gerencia General los lineamientos estratégicos, objetivos y metas de ventas anuales de la empresa.
2. Evaluar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos, objetivos y metas de ventas, así como sus indicadores de desempeño.
3. Elaborar el Plan Comercial Anual, considerando los resultados del año inmediato anterior; identificando personas, recursos y tiempos requeridos para su ejecución.
4. Establecer propuestas bases para elaborar la lista de precios de los productos de la empresa.
5. Revisar, modificar y/o aprobar las propuestas de cambios a las políticas de clasificación de los clientes por tipos, así como de establecimiento de descuentos existentes.
6. Aprobar, de considerarlo necesario, la realización de estudios de mercado necesarios para la empresa.
7. Planificar las estrategias para el lanzamiento y distribución de nuevos productos.
8. Coordinar con el Jefe de Producción y el Supervisor de Producción, la elaboración del Plan de Producción Mensual de acuerdo a las proyecciones y estadísticas de ventas.

Análisis de Mercado

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

9. Evaluar los precios de los productos de ECUAPINTURAS Cia. Ltda. versus los precios del mercado de productos similares y/o sustitutos, y presentar informes periódicos a la Gerencia General.
10. Investigar nuevos productos y servicios que se puedan ofrecer y estructurar su operación en la empresa.
11. Identificar prospectos de clientes; así como establecer la necesidad de realizar Investigaciones de Mercado, coordinar su contratación y ejecución.
12. Revisar, modificar y aprobar las propuestas del Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente, respecto a las campañas publicitarias, de promoción y demás.
13. Mantener comunicación permanente y oportuna con los Jefes Departamentales y la Gerencia General, en lo referente a cambios, fluctuaciones o variaciones significativas en el comportamiento del mercado.
14. Realizar evaluaciones del mercado extranjero, para efectuar análisis del mercado potencial para la realización de exportaciones.

Atención al Cliente

15. Definir y evaluar con la participación de la Gerencia General y Jefes Departamentales los niveles de servicio que debe brindar la empresa a sus clientes.
16. Aprobar descuentos especiales a Clientes.
17. Presentar a los Jefes Departamentales y a la Gerencia, informes cuantificado por tipos, con novedades significativas o reiterativas en la calidad del servicio brindado.
18. Velar por el cumplimiento de los requerimientos de los clientes (en cuanto a la calidad del producto, el servicio, precios, etc.).
19. Planificar la ruta semanal de visita a los Clientes para el control de calidad del servicio prestado por la empresa.
20. Monitorear la atención y prestación de Servicios al Cliente.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

21. Determinar requisitos de Cliente.
22. Realizar y participar en la revisión de resultados de encuestas de satisfacción de clientes; así como preparar informes y presentar a la Gerencia General.
23. Presentar informes periódicos respecto a la atención, quejas y reclamos recibidos por parte de los Clientes.
24. Tipificar los motivos de quejas y/o reclamos y actualizarlos en función de informes oportunamente y tomar las acciones correctivas necesarias.
25. Realizar la función de Relaciones Públicas de la Empresa.
26. Velar por la Imagen Corporativa de la Empresa.
27. Proporcionar a la Gerencia General, ideas y propuestas de mejoras obtenidos a través de la relación con los clientes.

Responsabilidades Generales

1. Elaborar y revisar las políticas y procedimientos de su Área.
2. Aprobar las horas extras del personal a su cargo.
3. Definir el plan de vacaciones del personal a su cargo.
4. Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la empresa.
5. Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.
6. Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales, implementos, etc. que la Empresa le proporcione para el cumplimiento de sus actividades.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

2.3 TOMA DE DECISIONES /AUTORIDAD:

DECISIONES AUTÓNOMAS MÁS SIGNIFICATIVAS:

- Aprobación de nuevos clientes.
- Realización de estudios de mercado de acuerdo a los requerimientos de la empresa y el mercado.
- Autoridad total para la reasignación de funciones del personal de su departamento.

DECISIONES CONSULTADAS MÁS SIGNIFICATIVAS:

Políticas de precio en función del mercado, acuerdos comerciales y las regulaciones gubernamentales.

2.4 SUSTITUCIÓN GENERAL:

- Gerente

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO:

- Profesional con estudios de post grado en Marketing y Mercadotecnia, Comercio Internacional, Administración de Ventas o carreras afines.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

3.2 CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO:

- Dominio de Utilitarios.
- Manejo de Herramientas de Office.
- Manejo de Software de Aplicación
- Manejo de Estadísticas, Proyecciones y Pronósticos de Ventas

3.3 EXPERIENCIA REQUERIDA PARA UN ADECUADO DESEMPEÑO DEL CARGO:

- El cargo requiere de una experiencia mínima de cinco años en cargos similares en empresas del sector.
- Excelentes relaciones interpersonales en el medio.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

3.4 COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD REQUERIDAS PARA EL CARGO:

– **Visionario:**

Que tiene la capacidad de adelantarse en el tiempo a los acontecimientos del entorno o que tiene visión de futuro consiguiendo que los miembros de una organización compartan un acuerdo explícito sobre los valores, creencias, propósitos y metas.

– **Liderazgo:**

Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos desarrollando y validando el desempeño. Delega con justicia las responsabilidades y propone soluciones a los conflictos.

– **Dinámico:**

Capacidad de hacer algo de una manera que además de nueva sea mejor cada vez.

– **Proactivo:**

Impulsor de metas y desafíos, seguro y oportuno en sus decisiones, asertivo en sus planteamientos, capaz de generar cambios, de anticiparse a los problemas para prever soluciones.

– **Adaptabilidad al Cambio:**

Capacidad para adaptarse a los cambios que se presenten en el medio ambiente en que opera la empresa.

3.5 COMPETENCIAS ADQUIRIDAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Trabajo bajo presión:	Fecha de aprobación:

Capacidad para realizar tareas y lograr los objetivos definidos en ellas bajo situaciones de conflicto, carga laboral dentro de los plazos establecidos para el cumplimiento.

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

– **Habilidad Numérica:**

Gran destreza o pericia con los números que proviene de entrenamiento o práctica con los mismos.

– **Habilidad de Comunicación:**

Capacidad de comunicarse y hacerse entender ante sus interlocutores.

– **Capacidad de Observación, Análisis y Síntesis:**

Capacidad para percibir de la manera más detallada y precisa posible el entorno, analizándolo de forma metódica, secuencial y racional hasta alcanzar a obtener la conclusión más acertada y favorable a los intereses de la empresa.

3.6 A QUE CARGO SE PUEDE PROMOVER O TRASLADAR EL EMPLEADO:

- Gerente

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	JEFE DE VENTAS		PAGINA

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE COMERCIALIZACIÓN
ÁREA:	COMERCIALIZACIÓN
SUPERVISADO POR:	Jefe de Ventas
SUPERVISA A:	Nadie

2. DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO / MISIÓN:

- Facturar la venta de productos a los clientes de la Empresa conforme a lo estipulado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para su respectivo despacho y entrega.

DOCUMENTO DE USO INTERNO		DEPARTAMENTO DE VENTAS	
Elaborado por:		Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerencia General
Fecha elaboración:		Fecha de aprobación:	

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

2.2 RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Responsabilidades Específicas

Atención al Cliente

1. Verificar en el sistema, el estado de la cuenta del cliente y el monto que este posee disponible para proceder a la recepción del pedido.
2. Informar al cliente sobre el estado de su cuenta, al momento de realizar la recepción del pedido.
3. Realizar la recepción de pedidos de producto, a través de los diferentes canales de comunicación que posee la empresa (personal, telefónica, mail, fax).
4. Ingresar los pedidos receptados del cliente al sistema.
5. Promocionar a los clientes los nuevos productos que produzca la empresa.

Facturación

6. Emitir mediante el sistema las Facturas por la venta de productos a clientes, sean éstos personas naturales, jurídicas, empleados o funcionarios de la Empresa.
7. Consignar en la Factura emitida, su visto bueno de elaboración.
8. Controlar la fecha de caducidad de los formularios de facturas pre-impresas, así como velar porque siempre exista un stock suficiente de las mismas.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

9. Remitir al Área de Contabilidad las copias de las Facturas emitidas, para su control y archivo correspondiente al finalizar el día.
10. Generar la respectiva nota de crédito a los clientes una vez que se les haya aprobado su reclamación.
11. Coordinar con el Supervisor de Despacho, el despacho de los pedidos realizados por el cliente.
12. Elaborar informes mensuales respecto a las ventas realizadas y a las quejas recibidas, que soporten a la planificación de ventas del mes siguiente.

Responsabilidades Generales

1. Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.
2. Cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la empresa.
3. Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc. que la Empresa le proporcione para el cumplimiento de sus actividades.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

2.4 TOMA DE DECISIONES /AUTORIDAD:

DECISIONES AUTÓNOMAS MÁS SIGNIFICATIVAS:

- No aplica

DECISIONES CONSULTADAS MÁS SIGNIFICATIVAS:

- En cuanto a la facturación de productos a clientes con cupo insuficiente o cuentas vencidas, debe solicitar aprobación al Jefe de Ventas.

2.5 SUSTITUCIÓN GENERAL:

- Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO:

- Estudiante de últimos niveles de Marketing y Mercadotecnia, Ingeniería en Ventas, Comercial, Economía o carreras afines.

3.2 CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO:

- Dominio de Utilitarios.
- Manejo de Herramientas de Office.
- Manejo de software de aplicación.
- Conocimiento de facturación y atención al Cliente.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

3.3 EXPERIENCIA REQUERIDA PARA UN ADECUADO DESEMPEÑO DEL CARGO:

- El cargo requiere de una experiencia mínima de dos años en cargos similares en empresas del sector.

3.4 COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD REQUERIDAS PARA EL CARGO:

– **Dinámico:**

Capacidad de hacer algo de una manera que además de nueva sea mejor cada vez.

– **Proactivo:**

Impulsor de metas y desafíos, seguro y oportuno en sus decisiones, asertivo en sus planteamientos, capaz de generar cambios, de anticiparse a los problemas para prever soluciones.

– **Adaptabilidad al Cambio:**

Capacidad para adaptarse a los cambios que se presenten en el medio ambiente en que opera la empresa.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

3.5 COMPETENCIAS ADQUIRIDAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:

– **Trabajo bajo presión:**

Capacidad para realizar tareas y lograr los objetivos definidos en ellas bajo situaciones de conflicto, carga laboral dentro de los plazos establecidos para el cumplimiento.

– **Trabajo en equipo:**

Capacidad de relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias, habilidades y conocimientos, en pro del logro de los objetivos de la empresa.

– **Habilidad de Comunicación:**

Capacidad de comunicarse y hacerse entender ante sus interlocutores.

3.6 A QUE CARGO SE PUEDE PROMOVER O TRASLADAR EL EMPLEADO:

– Jefe de Ventas

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE MERCADEO Y ATENCIÓN AL CLIENTE
ÁREA O DEPARTAMENTO:	VENTAS
SUPERVISADO POR:	Jefe de Ventas
SUPERVISA A:	Nadie

2. DESCRIPCION DEL CARGO

2.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO / MISION:

- Definir los lineamientos para el diseño y difusión de las campañas de mercadeo requeridas por la Empresa, así como realizar la gestión de atención al cliente, quejas y reclamos.

2.2 RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Responsabilidades Específicas

Atención al Cliente

1. Brindar asesoramiento de manera cordial, amable y atenta a los Clientes y Visitantes.
2. Verificar en el sistema, el estado de las quejas y reclamaciones presentados por los clientes.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

3. Receptar las quejas y reclamos que presenten los clientes.
4. Dar seguimiento y controlar el estado de las quejas presentadas por el cliente.
5. Remitir a los Clientes, el cuestionario establecido en el formulario "*Nivel de Satisfacción del Cliente*".
6. Revisar y validar que la información contenida en el formulario "*Nivel de Satisfacción del Cliente*" esté completa de acuerdo a lo requerido.
7. Realizar llamadas aleatorias para verificar la calidad del servicio brindado al Cliente por el requerimiento solicitado.
8. Archivar los resultados del cuestionario.
9. Coordinar con el Jefe de Ventas la ejecución de la ruta semanal de visitas a los Clientes para el control de calidad del servicio prestado por la empresa.
10. Conocer los nombres y apellidos de cada uno de los empleados que laboran dentro de la empresa, y mantener actualizado el listado de las extensiones telefónicas y números celulares donde poder ubicar a cada uno de ellos.
11. Tabular por motivos, la atención y quejas recibidas de los Clientes.
12. Presentar informes de los resultados de las quejas y/o reclamos, es decir, cuantos fueron resueltos y cuantos no.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

Mercadeo

13. Controlar el adecuado stock de material POP, y asegurar que exista en las cantidades necesarias para la Empresa, conforme al Plan de Mercadeo de la Empresa.
14. Requerir nuevo material POP para nuevas campañas promocionales.
15. Buscar al servicio de tercerización más adecuado y eficiente para realizar el diseño, elaboración e impresión del material POP para la Empresa, en coordinación con el Jefe de Ventas.
16. Generar ideas de nuevas Campañas y/o mejorar las campañas existentes que realiza la Empresa.
17. Recibir y analizar las propuestas de Campañas que hicieren los diferentes funcionarios de la Empresa, y presentarlos a la Dirección de Ventas para su aprobación.
18. Establecer y notificar por correo electrónico a los Jefes Departamentales con copia al Jefe de Ventas y al Asistente de Comercialización todo lo inherente a:
 - Fecha de inicio de las Campañas publicitarias
 - Cantidad de clientes a los que se les debe proporcionar información.

Imagen de Productos

19. Elaborar informes mensuales respecto a las ventas realizadas y a las quejas recibidas, que soporten a la planificación de ventas del mes siguiente.
20. Realizar frecuentemente control de la imagen de los productos de la Empresa, asegurando que guarden concordancia con los estándares establecidos, y al Plan de Mercadeo de la empresa.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

21. Velar porque los envases, colores, etiquetas, precios y lote de los productos sean los adecuados y estén colocados correctamente conforme a instructivo de la Empresa.

Responsabilidades Generales

1. Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.
2. Cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la empresa.
3. Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc. que la Empresa le proporcione para el cumplimiento de sus actividades.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

2.5 TOMA DE DECISIONES /AUTORIDAD:

DECISIONES AUTÓNOMAS MÁS SIGNIFICATIVAS:

- No aplica

DECISIONES CONSULTADAS MÁS SIGNIFICATIVAS:

- En cuanto al orden en que realiza la gestión de atención al cliente, y las campañas publicitarias.

2.6 SUSTITUCIÓN GENERAL:

- Asistente de Comercialización

3. PERFIL DEL CARGO

3.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO:

- Estudiante de últimos niveles de Marketing y Mercadotecnia, Ingeniería en Ventas, Comercial, Economía o carreras afines.

3.2 CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO:

- Dominio de Utilitarios.
- Manejo de Herramientas de Office.
- Manejo de software de aplicación.
- Conocimiento Atención al Cliente, estadísticas de ventas y campañas publicitarias.

3.3 EXPERIENCIA REQUERIDA PARA UN ADECUADO DESEMPEÑO DEL CARGO:

- El cargo requiere de una experiencia mínima de dos años en cargos similares en empresas del sector.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD REQUERIDAS PARA EL CARGO:

– **Dinámico:**

Capacidad de hacer algo de una manera que además de nueva sea mejor cada vez.

– **Proactivo:**

Impulsor de metas y desafíos, seguro y oportuno en sus decisiones, asertivo en sus planteamientos, capaz de generar cambios, de anticiparse a los problemas para prever soluciones.

– **Adaptabilidad al Cambio:**

Capacidad para adaptarse a los cambios que se presenten en el medio ambiente en que opera la empresa.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO
	Proceso:	RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN 00
	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN		PAGINA

COMPETENCIAS ADQUIRIDAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:

– **Trabajo bajo presión:**

Capacidad para realizar tareas y lograr los objetivos definidos en ellas bajo situaciones de conflicto, carga laboral dentro de los plazos establecidos para el cumplimiento.

– **Trabajo en equipo:**

Capacidad de relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias, habilidades y conocimientos, en pro del logro de los objetivos de la empresa.

– **Habilidad de Comunicación:**

Capacidad de comunicarse y hacerse entender ante sus interlocutores.

– **Habilidad Numérica:**

Gran destreza o pericia con los números que proviene de entrenamiento o práctica con los mismos.

A QUE CARGO SE PUEDE PROMOVER O TRASLADAR EL EMPLEADO:

– Jefe de Ventas

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

ANEXO No. 17

Manual de Procedimientos

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

1 OBJETIVO

Controlar las ventas de la Empresa, y determinar estrategias de comercialización y mercadeo que permitan cumplir con eficiencia el Presupuesto de Ventas Semanal aprobado.

2 ALCANCE

Departamento de Ventas

3 DEFINICIONES

No aplica

4 RESPONSABILIDADES

a. Es responsabilidad del Jefe de Ventas

- Analizar de manera semanal las situaciones externas e internas que afecten la labor del Departamento de Ventas, tales como: mercado, situación socio económica del país, competencia, productos sustitutos, etc.

DOCUMENTO DE USO INTERNO		DEPARTAMENTO DE VENTAS	
Elaborado por:		Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerencia General
Fecha elaboración:		Fecha de aprobación:	

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

- Ajustar en el caso de ser necesario el presupuesto de venta detallado por ítem para la siguiente semana, indicando en éste la cantidad de productos que requiere para su comercialización.
- Establecer las estrategias y políticas de ventas que apunten al cumplimiento del Presupuesto de Ventas semanal, previa aprobación de la Gerencia.
- Elaborar en conjunto con el Asistente de Comercialización el Plan de Ventas Semanal.
- Realizar/modificar el Plan de Ventas Semanal, en caso de que éste no permita el cumplimiento del Plan Mensual de Ventas.
- Asegurarse del adecuado y oportuno despacho y distribución de los productos a los clientes.
- Verificar y asegurar semanalmente el cumplimiento de las metas y objetivos cuantificables para su Departamento.
- Analizar semanalmente los indicadores de ventas en cuanto a los productos más vendidos, reclamos y devoluciones de los clientes, etc.
- Elaborar el Presupuesto de Ventas Semanal de acuerdo al análisis de las estadísticas, los indicadores de ventas y a la disponibilidad de producto terminado en bodega.
- Es responsabilidad del Asistente de Comercialización, realizar el Plan de Ventas Semanal.

5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Jefe de Ventas

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

1. Genera el reporte de ventas de la semana transcurrida, por producto, por volumen, por monto, por cliente.
2. Obtiene el reporte de atención a quejas y reclamos, presentados durante la semana transcurrida.
3. Analiza los reportes de ventas, órdenes de pedido, de atención a quejas y reclamos así como las situaciones externas e internas que afectan la labor del Departamento de Ventas, tales como:
 - Mercado
 - Situación socio – económica del país
 - Competencia
 - Productos Sustitutos
4. Elabora la Proyección de Ventas en base al análisis realizado.
5. Imprime la planificación de ventas mensual a la que corresponde la semana a analizar.
6. Coteja la planificación mensual aprobada versus la proyección realizada.
 - 6.1. Si no existe variación o la variación es mínima mantiene la planificación mensual aprobada.
 - 6.2. Si existe variación entre la planificación mensual aprobada y la proyección realizada continúa con el numeral 7.
7. Coordina con el Asistente de Comercialización la planificación Semanal.
8. Fija las metas y objetivos cuantificables para su Departamento.

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

9. Define las políticas y estrategias de comercialización y Mercadeo para asegurar el cumplimiento del Plan Semanal de Ventas.

Asistente de Comercialización

10. Ingresa la planificación de ventas semanal / mensual.
11. Mensualmente elabora un informe dirigido al Jefe de Ventas con los indicadores de Ventas definidos para el Departamento (productos más vendidos, reclamos y devoluciones de los clientes, etc.).

Jefe de Ventas

12. Recibe informe y analiza los indicadores de ventas.
- 12.1. Si los indicadores de ventas presentados por el Asistente de Comercialización, no presentan novedades, coloca visto bueno en el informe y lo remite al Asistente de Comercialización para su archivo y concluye proceso.
- 12.2. Si los indicadores de Ventas presentados por el Asistente de Comercialización, presentan novedades, define y establece las medidas correctivas en los casos de los parámetros que no estén conformes.

6 ANEXOS

a. Formularios

No aplica

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

b. Tablas

No aplica

c. Documentos externos

No aplica

7 CONTROL DE CAMBIOS**1 OBJETIVO**

Asegurar que la atención recibida por el Cliente de parte del personal de ECUAPINTURAS Cia. Ltda., sea ágil, oportuna y efectiva.

2 ALCANCE

Todas las Áreas y Departamentos de la Empresa.

3 DEFINICIONES

No aplica

4 RESPONSABILIDADES

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

a. Es responsabilidad del Jefe de Ventas

- Velar por el fiel cumplimiento de las instrucciones descritas en este procedimiento.
- Definir y evaluar con la participación de la Gerencia y Jefes Departamentales los niveles de servicio que debe brindar la empresa a sus clientes.
- Presentar a la Gerencia, informes cuantificado por tipos (Atención, Quejas y Reclamos), con aquellas novedades significativas o reiterativas en la calidad del servicio brindado.
- Elaborar el cronograma de la ruta semanal de visitas a los Clientes para el control de calidad del servicio prestado por la empresa.
- Monitorear la atención y prestación de Servicios al Cliente.
- Determinar requisitos de Cliente.
- Realizar y participar en la revisión de resultados de encuestas de satisfacción de clientes; así como preparar informes y presentar a la Gerencia.
- Proporcionar a la Gerencia, ideas y propuestas de mejoras obtenidos a través de la relación con los clientes.

b. Es responsabilidad del Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente

- Verificar el estado de las quejas y reclamaciones presentados por los clientes.
- Receptar las quejas y reclamos que presenten los clientes.
- Dar seguimiento y controlar el estado de las quejas presentadas por el cliente.

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

- Remitir a los Clientes, el cuestionario establecido en el formulario “*Nivel de Satisfacción del Cliente*”.
- Revisar y validar que la información contenida en el formulario “*Nivel de Satisfacción del Cliente*” esté completa de acuerdo a lo requerido.
- Realizar llamadas aleatorias para verificar la calidad del servicio brindado al Cliente por el requerimiento solicitado.
- Archivar los resultados del cuestionario.
- Coordinar con el Jefe de Ventas la ejecución de la ruta semanal de visitas a los Clientes para el control de calidad del servicio prestado por la empresa.

5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Jefe de Ventas

1. Elabora el cronograma de la ruta semanal de visitas a los Clientes para el control de calidad del servicio prestado por la empresa.
2. Coordina con el Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente, la ruta de las visitas.
 - 2.1 Si el Cliente es de la ciudad de Guayaquil, el Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente, efectúa la visita y encuesta de “*Nivel de Satisfacción del Cliente*”.
 - 2.2 Si el Cliente es de provincia, el Jefe de Ventas, coordina la visita en el caso de ser necesario y solicita al Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente que envíe la encuesta “*Nivel de Satisfacción del Cliente*”.

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente

3. Recibe el cronograma de la ruta semanal de visitas a los Clientes y coordina con el Jefe de Ventas su ejecución.
4. Ejecuta la ruta y efectúa la visita a los Clientes.
5. Realiza la encuesta "Nivel de Satisfacción del Cliente" de acuerdo a lo establecido.
 - 5.1 Si el Cliente es local, efectúa la encuesta.
 - 5.2 Si el Cliente es de provincia, envía la encuesta con el transportista o por correo electrónico; según sea el caso.
6. Recibe respuestas del Cliente, enviadas con el transportista o por correo electrónico, según sea el caso.
7. Revisa que el formulario "Nivel de Satisfacción del Cliente" haya sido llenado correctamente sin que quede ningún campo en blanco.
8. Verifica y valida la información contenida en el formulario "Nivel de Satisfacción del Cliente".
9. Registra los datos de la encuesta.

Jefe de Ventas

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

10. Verifica los resultados de la encuesta.

11. Pondera los resultados semanales obtenidos y los evalúa:

- 11.1. Los resultados son mayor o igual a 4 del nivel de satisfacción del cliente y no tiene novedades relevantes que comentar, continúa con el numeral 12.
- 11.2. Los resultados son mayor o igual a 4 del nivel de satisfacción del cliente y tiene novedades relevantes que comentar, envía los resultados por correo electrónico al Jefe de Área respectivo y continúa con el numeral 12.
- 11.3. Los resultados son menores a 4 del nivel de satisfacción del cliente, deberá convocar a una reunión a los involucrados en el proceso para tomar las acciones correctivas necesarias. Continúa con el numeral 13.

12. Elabora un Informe Cuantificado sobre el nivel de satisfacción del cliente y lo remite a los Jefes de Áreas y a la Gerencia, indicando las novedades significativas o reiterativas en la calidad del servicio brindado.

13. Coordina reunión con los Jefes de Área y/o la Gerencia, para definición de las acciones correctivas a tomar en función de los resultados presentados en el Informe. Finaliza el proceso.

Control de Atención al Cliente

Jefe de Ventas

14. Selecciona las solicitudes de atención, quejas o reclamos cerradas a las que se les va realizar la llamada de verificación de calidad del servicio.

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

15. Remite al Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente el listado de las solicitudes de atención, quejas o reclamos a las que se les va realizar la llamada de verificación de calidad del servicio.

Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente

16. Recibe el listado de las solicitudes de atención, quejas o reclamos a las que se les va realizar la llamada de verificación de calidad del servicio y procede según el cuestionario establecido en el formulario "*Nivel de Satisfacción del Cliente*".

17. Registra los datos de las llamadas de retroalimentación con el Cliente.

18. Comunica por correo electrónico al Jefe de Ventas que las llamadas de verificación de calidad de servicio han sido realizadas e ingresadas al sistema.

Jefe de Ventas

19. Recibe correo electrónico del Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente.

20. Verifica y pondera en el sistema los resultados semanales obtenidos y los evalúa:

20.1. Los resultados son mayor o igual a 4 del nivel de satisfacción del cliente y no tiene novedades relevantes que comentar, continúa con el numeral 22.

20.2. Los resultados son mayor o igual a 4 del nivel de satisfacción del cliente y tiene novedades relevantes que comentar, envía los resultados por correo electrónico al Jefe de Área respectivo y continúa con el numeral 22.

20.3. Los resultados son menores a 4 del nivel de satisfacción del cliente, deberá convocar a una reunión a los involucrados en el proceso para tomar las acciones correctivas necesarias. Continúa con el numeral 23.

21. Libera en el sistema las solicitudes de quejas o reclamos, Finaliza el proceso.

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

22. Elabora un Informe Cuantificado por Tipo (Atención, Queja, Reclamo) y lo remite a los Jefes Departamentales y a la Gerencia, indicando las novedades significativas o reiterativas en la calidad del servicio brindado. Finaliza el proceso.
23. Coordina reunión con los Jefes Departamentales y/o la Gerencia, para definición de las acciones correctivas a tomar en función de los resultados presentados en el Informe. Finaliza el proceso.

6 ANEXOS

a. Formularios

Anexo: Formulario "Nivel de Satisfacción del Cliente"

b. Tablas

No aplica

c. Documentos externos

No aplica

7 CONTROL DE CAMBIOS

	FORMATO	CODIGO
	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	REVISIÓN
		FECHA DE VIGENCIA
		00
		dd/mm/aa

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

NOMBRE DEL CLIENTE:	
PERSONA DE CONTACTO:	
FECHA DE EVALUACION:	

Criterio de Calificación	Nivel de Satisfacción				
CALIDAD EN PRODUCTOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Esmaltes					
Ecuálátex					
New Látex					
Látex Intensos					
Anticorrosivo					
Sellador de Laca					
Laca Brillante					
Barniz Brillante					
Sintético Secado Rápido					
Fondos					

CALIDAD EN ATENCION AL CLIENTE	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Atención del vendedor					
Toma de pedidos					
Disponibilidad de Información sobre productos y servicios					
Atención a quejas y reclamos					
Tiempo de respuesta en atención a quejas y reclamos					
Tiempo de resolución de quejas y reclamos					
Efectividad en Solución de quejas y reclamos					
Sugerencias atendidas a nuevos requerimientos (productos / servicios)					

CALIDAD EN DESPACHOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Despachos completos / correctos					
Tiempo de entrega					
Estado del Producto al momento de la recepción					

EXACTITUD EN FACTURACION	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Entrega oportuna de Facturas					
Valores facturados					

PERCEPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calificación					

PERCEPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calificación					

ESCALAS DE VALORACIÓN	
Nivel de Satisfacción	
Excelente (5)	Sobrepasa mis expectativas
Muy Bueno (4)	No tengo quejas
Bueno (3)	Quejas aisladas, no críticas
Regular (2)	Quejas repetidas y/o críticas
Malo (1)	Quejas repetidas y/o críticas, NO solucionadas

En caso de haber calificado cualquier criterio con un Nivel de Satisfacción de Regular o Malo, por favor explique el motivo de esta calificación para generar acciones de mejora inmediatas.

Explique el motivo de su Calificación (Regular o Malo)

Por favor no tenga reparo en presentar cualquier queja, reclamo o sugerencia en el siguiente espacio. Nuestra misión es la satisfacción de nuestros clientes, ayúdenos a cumplirla.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	Jefe de Ventas	Gerencia General
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Favor enviar esta encuesta a ECUAPINTURAS Cia. Ltda.

Envío Físico: Km. 12 1/2 Vía a Daule

Envío Fax: 042115919 Ext. 105

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		PAGINA

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

1 OBJETIVO

Atender a los Clientes y Visitantes de ECUAPINTURAS Cia. Ltda., que se dirigen al área de Recepción, brindándoles una atención cordial, amable y atenta; asegurando un direccionamiento adecuado del mismo.

2 ALCANCE

Asistente de Gerencia

Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente

3 DEFINICIONES

No aplica

4 RESPONSABILIDADES

- a. Es responsabilidad del Jefe de Ventas, velar por el fiel cumplimiento de las instrucciones descritas en este procedimiento.
- b. Es responsabilidad del Asistente de Gerencia
 - Brindar asesoramiento de manera cordial, amable y atenta a los Clientes y Visitantes.

Elaborado por:	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerencia General
Fecha elaboración:		Fecha de aprobación:

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

- Atender las visitas y llamadas de la Empresa, orientándolos con la persona indicada para solucionar sus requerimientos.
 - Coordinar diariamente con el Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente que recepte las llamadas telefónicas en su turno de almuerzo o fuera de horarios de oficina.
 - Conocer los nombres y apellidos de cada uno de los empleados que laboran dentro de la empresa, y mantener actualizado el listado de las extensiones telefónicas y números celulares donde poder ubicar a cada uno de ellos.
- c. Es responsabilidad del Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente
- Brindar asesoramiento de manera cordial, amable y atenta a los Clientes y Visitantes.
 - Conocer los nombres y apellidos de cada uno de los empleados que laboran dentro de la empresa, y mantener actualizado el listado de las extensiones telefónicas y números celulares donde poder ubicar a cada uno de ellos.
 - Receptar las quejas y reclamos que presenten los Clientes.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

- Dar seguimiento y controlar el estado de las quejas presentadas por el Cliente.

5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Asistente de Gerencia

1. Diariamente atienden llamadas telefónicas y a los Visitantes de ECUAPINTURAS CIA. LTDA., según sea el caso. Cuando finaliza la jornada laboral termina el proceso.
 - 1.1. Cuando atiende a visitantes: Solicita nombre del visitante, empresa a la que representa, y el motivo de la visita, y comunica telefónicamente su llegada al empleado solicitado.
 - 1.1.1 Si el Funcionario no se encuentra: según sea el caso se lo localiza vía celular, se le comunica la novedad y solicita instrucciones, e informa al visitante de acuerdo a las instrucciones recibidas. Termina proceso.
 - 1.1.2. Si el Funcionario se encuentra: le comunica al mismo los datos del visitante, solicita instrucciones y procede de acuerdo a las instrucciones recibidas. Termina proceso.
 - 1.2. Cuando recibe llamadas telefónicas, continúa con el numeral 2.
2. Cuando el Interlocutor (Cliente, Proveedor o varios), solicita que lo comuniquen con un Funcionario de la empresa, solicita el nombre, empresa, motivo de la llamada y verifica si se encuentra el Funcionario en su puesto y/o está en una reunión.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

- 2.1. Si el Funcionario no se encuentra o está en una reunión: Toma el mensaje de la persona que llama y envía por correo electrónico los datos de la persona que llamó y el mensaje de la llamada. Termina proceso.
- 2.2. Si el Funcionario se encuentra: comunica que tiene una llamada, informa los datos de la persona que está llamando, solicita aprobación para transferir la llamada, procede de acuerdo a las instrucciones recibidas. Termina proceso.
3. Cuando el Cliente solicita información comercial o desea presentar alguna queja sobre algún producto y servicio de la empresa, transfiere la llamada con el Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente. Continúa con el numeral 4.

Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente

4. Atiende llamada transferida por el Asistente de Gerencia.
- 4.1. Cliente solicita información comercial:
- 4.1.1. Si el Cliente solicita listado de productos y precios: solicita número telefónico – fax y envía el documento.
- 4.1.2. Si el Cliente solicita información referencial, brinda información. Termina el proceso.
- 4.2. El Cliente desea presentar una queja por producto o servicio. Procede de acuerdo a lo establecido en el procedimiento "*Recepción y Atención de Quejas*", y termina el proceso.

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

6 ANEXOS

a. Formularios

No Aplica

b. Tablas

No aplica

c. Documentos externos

No aplica

7 CONTROL DE CAMBIOS

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS			CODIGO
Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN	
ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		00	
PAGINA			



ANEXO No. 18

Proyección de Incremento de Nómina
(Año 0)

DOCUMENTO DE USO INTERNO											
Fecha elaboración:	Año										
		Cargo	Personal Estimado	Salario Mensual	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	IFESS (1,15%) LECE (0,5%) SECAP (0,5%)	Costo Mensual	Costo anual
Gerencia	Fecha de aprobación:	Gerente General	1	\$1.030,00	\$944,17	\$230,00	\$515,00	\$1.030,00	\$125,15	\$1.381,74	\$16.580,91
		Asistente de Gerencia	1	330,00	302,50	230,00	165,00	330,00	40,10	455,72	5468,64
		Guardia	1	280,00	256,67	230,00	140,00	280,00	34,02	389,58	4674,91
Ventas	DEPARTAMENTO DE VENTAS	Jefe de Ventas / Crédito y Cobranza	1	830,00	760,83	230,00	415,00	830,00	100,85	1117,16	13405,97
		Vendedores	4	330,00	1210,00	230,00	165,00	330,00	40,10	1641,63	19699,56
Control de Calidad	DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD	Jefe de Calidad	1	830,00	760,83	230,00	415,00	830,00	100,85	1117,16	13405,97
		Laboratorista	1	330,00	302,50	230,00	165,00	330,00	40,10	455,72	5468,64
		Inspector de Calidad	1	330,00	302,50	230,00	165,00	330,00	40,10	455,72	5468,64
Producción	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	Jefe de Producción	1	830,00	760,83	230,00	415,00	830,00	100,85	1117,16	13405,97
		Supervisor de Producción	1	330,00	302,50	230,00	165,00	330,00	40,10	455,72	5468,64
		Operadores	7	280,00	1796,67	230,00	140,00	280,00	34,02	2402,03	28824,35
		Despacho	1	280,00	256,67	230,00	140,00	280,00	34,02	389,58	4674,91
Total			21	\$6.010,00	\$7.956,67	\$2.760,00	\$3.005,00	\$6.010,00	\$730,22	\$11.378,93	\$136.547,11

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

Fuente: Gerencia

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

			CODIGO
MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS			
Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN	
ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		00	
		PAGINA	



ANEXO No. 18

Proyección de Incremento de Nómina
(Año 1)

		Costo anual	Costo Mensual	IESS (0,15%) IECE (0,5%) SECAP (0,5%)	Fondos de Reserva	Vacaciones	14to Sueldo	13ro Sueldo	Salario Mensual	Personal Estimado
Gerente General		\$17.087,15	\$1.423,93	\$128,79	\$1.060,00	\$530,00	\$260,00	\$971,67	\$1.060,00	1
Asistente de Gerencia		5974,88	497,91	43,74	360,00	180,00	260,00	330,00	360,00	1
Guardia		5181,15	431,76	37,67	310,00	155,00	260,00	284,17	310,00	1
Fe de Ventas / Crédito y Cobranza		13912,21	1159,35	104,49	860,00	430,00	260,00	788,33	860,00	1
Atendedores		21499,52	1791,63	43,74	360,00	180,00	260,00	1320,00	360,00	4
Asistente de Comercialización		5974,88	497,91	43,74	360,00	180,00	260,00	330,00	360,00	1
Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente		5974,88	497,91	43,74	360,00	180,00	260,00	330,00	360,00	1
Fe de Calidad		13912,21	1159,35	104,49	860,00	430,00	260,00	788,33	860,00	1
Laboratorista		5974,88	497,91	43,74	360,00	180,00	260,00	330,00	360,00	1
Inspector de Calidad		5974,88	497,91	43,74	360,00	180,00	260,00	330,00	360,00	1
Fe de Producción		13912,21	1159,35	104,49	860,00	430,00	260,00	788,33	860,00	1
Supervisor de Producción		5974,88	497,91	43,74	360,00	180,00	260,00	330,00	360,00	1
Operadores		31918,03	2659,84	37,67	310,00	155,00	260,00	1989,17	310,00	7
Despacho		5181,15	431,76	37,67	310,00	155,00	260,00	284,17	310,00	1
		\$158.452,91	\$13.204,41	\$861,44	\$7.090,00	\$3.545,00	\$3.640,00	\$9.194,17	\$7.090,00	23

DOCUMENTO DE USO INTERNO	8
Fecha elaboración:	20

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

Fuente: Gerencia

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

ANEXO No. 18

Proyección de Incremento de Nómina
(Año 2)

	Categoría	Elemento de uso interno	Cargo	Personal Estimado	Salario Mensual	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	IESS (11,15%) IECF (0,5%) SECAP (0,5%)	Costo Mensual	Costo anual
			Gerente General	1	\$1.090,00	\$999,17	\$290,00	\$545,00	\$1.090,00	\$132,44	\$1.466,12	\$17.593,39
			Asistente de Gerencia	1	390,00	357,50	290,00	195,00	390,00	47,39	540,09	6481,12
			Guardia	1	340,00	311,67	290,00	170,00	340,00	41,31	473,95	5687,39
			Jefe de Ventas / Crédito y Cobranza	1	890,00	815,83	290,00	445,00	890,00	108,14	1201,54	14418,45
			Vendedores	6	390,00	2145,00	290,00	195,00	390,00	47,39	2875,98	34511,72
			Asistente de Comercialización	1	390,00	357,50	290,00	195,00	390,00	47,39	540,09	6481,12
			Asistente de Manejo y Atención al Cliente	1	390,00	357,50	290,00	195,00	390,00	47,39	540,09	6481,12
			Jefe de Calidad	1	890,00	815,83	290,00	445,00	890,00	108,14	1201,54	14418,45
			Laboratorista	1	390,00	357,50	290,00	195,00	390,00	47,39	540,09	6481,12
			Inspector de Calidad	1	390,00	357,50	290,00	195,00	390,00	47,39	540,09	6481,12
			Jefe de Producción	1	890,00	815,83	290,00	445,00	890,00	108,14	1201,54	14418,45
			Supervisor de Producción	1	390,00	357,50	290,00	195,00	390,00	47,39	540,09	6481,12
			Operadores	7	340,00	2181,67	290,00	170,00	340,00	41,31	2917,64	35011,71
			Despacho	1	340,00	311,67	290,00	170,00	340,00	41,31	473,95	5687,39
				25	\$7.510,00	\$10.541,67	\$4.060,00	\$3.755,00	\$7.510,00	\$912,47	\$15.052,81	\$180.633,67

DOCUMENTO DE USO INTERNO	Gerencia General	Departamento de Estudios
Fecha elaboración:	17/01/2017	Elaborado por: Carlos Rodríguez
Fecha de actualización:	17/01/2017	Revisado por: Carlos Rodríguez

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

Fuente: Gerencia

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

ANEXO No. 18

Proyección de Incremento de Nómina

(Año 3)

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

		CODIGO
MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		
Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN
		00
ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

Área	Cargo	Personal Estimado	Salario Mensual	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	IESS (11,15%) IECE (0,5%) SECAP (0,5%)	Costo Mensual	Costo anual
Gerencia	Gerente General	1	\$1.120,00	\$1.026,67	\$320,00	\$560,00	\$1.120,00	\$136,08	\$1.508,30	\$18.099,63
	Asistente de Gerencia	1	420,00	385,00	320,00	210,00	420,00	51,03	582,28	6987,36
	Guardia	1	370,00	339,17	320,00	185,00	370,00	44,96	516,14	6193,63
Ventas	Jefe de Ventas / Crédito y Cobranza	1	920,00	843,33	320,00	460,00	920,00	111,78	1243,72	14924,69
	Vendedores	6	420,00	2310,00	320,00	210,00	420,00	51,03	3097,85	37174,16
	Asistente de Comercialización	1	420,00	385,00	320,00	210,00	420,00	51,03	582,28	6987,36
	Asistente de Mercadeo y Atención al Cliente	1	420,00	385,00	320,00	210,00	420,00	51,03	582,28	6987,36
Control de Calidad	Jefe de Calidad	1	920,00	843,33	320,00	460,00	920,00	111,78	1243,72	14924,69
	Laboratorista	1	420,00	385,00	320,00	210,00	420,00	51,03	582,28	6987,36
	Inspector de Calidad	1	420,00	385,00	320,00	210,00	420,00	51,03	582,28	6987,36
Producción	Jefe de Producción	1	920,00	843,33	320,00	460,00	920,00	111,78	1243,72	14924,69
	Supervisor de Producción	1	420,00	385,00	320,00	210,00	420,00	51,03	582,28	6987,36
	Operadores	7	370,00	2374,17	320,00	185,00	370,00	44,96	3175,45	38105,39
	Despacho	3	370,00	1017,50	320,00	185,00	370,00	44,96	1402,57	16830,88
Total		27	\$7.930,00	\$11.907,50	\$4.480,00	\$3.965,00	\$7.930,00	\$963,50	\$16.925,16	\$203.101,92

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

Fuente: Gerencia

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

ANEXO No. 18

Proyección de Incremento de Nómina
(Año 4)

DOCUMENTO DE USO INTERNO		Personal Estimado	Salario Mensual	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	IESS (11,15%) IECE (0,5%) SECAP (0,5%)	Costo Mensual	Costo anual
Gerente General		1	\$1.150,00	\$1.054,17	\$350,00	\$575,00	\$1.150,00	\$139,73	\$1.550,49	\$18.605,87
Asistente de Gerencia		1	450,00	412,50	350,00	225,00	450,00	54,68	624,47	7493,60
Guardia		1	400,00	366,67	350,00	200,00	400,00	48,60	558,32	6699,87
jefe de Ventas Crédito y Cobranza		1	950,00	870,83	350,00	475,00	950,00	115,43	1285,91	15430,93
Atendedores		6	450,00	2475,00	350,00	225,00	450,00	54,68	3319,72	39836,60
Asistente de Comercialización		1	450,00	412,50	350,00	225,00	450,00	54,68	624,47	7493,60
Asistente de Marketing y Atención al Cliente		1	450,00	412,50	350,00	225,00	450,00	54,68	624,47	7493,60
jefe de Calidad		1	950,00	870,83	350,00	475,00	950,00	115,43	1285,91	15430,93
Laboratorista		1	450,00	412,50	350,00	225,00	450,00	54,68	624,47	7493,60
Inspector de Calidad		1	450,00	412,50	350,00	225,00	450,00	54,68	624,47	7493,60
jefe de Producción		1	950,00	870,83	350,00	475,00	950,00	115,43	1285,91	15430,93
Supervisor de Producción		1	450,00	412,50	350,00	225,00	450,00	54,68	624,47	7493,60
Operadores		10	400,00	3666,67	350,00	200,00	400,00	48,60	4870,72	58448,67
Despacho		3	400,00	1100,00	350,00	200,00	400,00	48,60	1516,63	18199,60
		30	\$8.350,00	\$13.750,00	\$4.900,00	\$4.175,00	\$8.350,00	\$1.014,53	\$19.420,42	\$233.045,00

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

			CODIGO
MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS			
Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN	
ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS			PAGINA
			00



Fuente: Gerencia

Elaborado por: Mariuxi Filán Mora

ANEXO No. 18

Proyección de Incremento de Nómina
(Año 5)

Costo anual	Costo Mensual	(((IECAP (0,5% IECE (0,5% IESS (1,1,1,1,1)	Fondos de Reserva	Vacaciones	14to Sueldo	13ro Sueldo	Salario Mensual	Personal Estimado	Cargo	DOCUMENTO DE USO INTERNO
\$19.112,11	\$1.592,68	\$143,37	\$1.180,00	\$590,00	\$380,00	\$1.081,67	\$1.180,00	1	General	
7999,84	666,65	58,32	480,00	240,00	\$380,00	440,00	480,00	1	de Gerencia	
7206,11	600,51	52,25	430,00	215,00	\$380,00	394,17	430,00	1	Entas / Crédito	Fecha de elaboración:
42499,04	3541,59	58,32	480,00	240,00	380,00	2640,00	480,00	6	es	Fecha de aprobación:
7999,84	666,65	58,32	480,00	240,00	380,00	440,00	480,00	1	de Comercialización	DEPARTAMENTO DE VENTAS
7999,84	666,65	58,32	480,00	240,00	380,00	440,00	480,00	1	de Mercadeo y al Cliente	
15937,17	1328,10	119,07	980,00	490,00	\$380,00	898,33	980,00	1	alidad	
7999,84	666,65	58,32	480,00	240,00	\$380,00	440,00	480,00	1	ista	
7999,84	666,65	58,32	480,00	240,00	\$380,00	440,00	480,00	1	de Calidad	
15937,17	1328,10	119,07	980,00	490,00	380,00	898,33	980,00	1	roducción	
7999,84	666,65	58,32	480,00	240,00	380,00	440,00	480,00	1	r de Producción	
62836,07	5236,34	52,25	430,00	215,00	380,00	3941,67	430,00	10	es	
19568,32	1630,69	52,25	430,00	215,00	380,00	1182,50	430,00	3		
\$247.032,20	\$20.586,02	\$1.065,56	\$8.770,00	\$4.385,00	\$5.320,00	\$14.575,00	\$8.770,00	30		

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación:

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS		CODIGO
	Proceso:	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REVISIÓN 00
	ATENCIÓN DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMOS		PAGINA

Fuente: Gerencia

Elaborado por: Mariuxi Filián Mora

DOCUMENTO DE USO INTERNO	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Fecha elaboración:	Fecha de aprobación: