



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TOPICOS DE GRADUACIÓN

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

TEMA:

“MEJORAR A LOS PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTE
DEL DEPARTAMENTO DE VENTA DE LA EMPRESA
PROINMA CIA. LTDA”

AUTOR:

GUEVARA AMORES ANGELA DEL CARMEN

DIRECTOR DE TESIS

ING.IND BRAN CEVALLOS JOSÉ ALBERTO

2009 2010

GUAYAQUIL- ECUADOR

PROLOGO

El motivo de la elaboración de este trabajo es para dar soluciones a los problemas encontrados en esta investigación tales como, la pérdida de clientes por la aceptación desfavorable de clientes frente a los productos de la empresa.

El primer Capitulo se refiere a los acontecimientos de la Empresa, su ubicación, localización, productos que elabora y que distribuye tipos de maquinarias, misión, visión, marco teórico, objetivo general y justificativos de la empresa.

El segundo Capitulo se describen la situación actual de empresa, los datos generales, su estructura, sus departamentos, y sus procesos productivos.

El tercer Capitulo describe cada uno de los problemas que tiene la empresa en cada departamento.

El cuarto Capítulo se detalla las propuestas recomendadas para cada uno de los problemas haciendo uso de las técnicas de calidad.

El quinto Capitulo corresponde al estudio económico en el cual indica los beneficios que dan la factibilidad, sustentabilidad y rentabilidad del proyecto.

En el sexto Capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios Padre Todopoderoso por haberme dado este inmenso regalo de alcanzar la meta fijada desde hace muchos años atrás pensé no llegarla a culminar; a mis queridos amigos (as) todos que de una u otra manera contribuyeron con la realización de este trabajo, a cada uno de mis compañeros, profesores y especialmente al Ing. Ind. José Alberto Bran Cevallos, por su dedicación constante, por guiarme en cada paso de este trabajo por darme el empuje necesario hasta lograrlo y sobre todo por haber devuelto la confianza en mí misma; a mi querida familia: mi esposo y mis adorados hijos por sus aportes invaluable día a día; por la constante preocupación, la confianza total en mí y sobre todo el amor y la paciencia que me han demostrado siempre y sobre todo en la trayectoria de este proceso.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios Padre todopoderoso porque si él no me hubiera acompañado en este camino no lo hubiera logrado; a mis padres quienes al principio no tuvieron mucha confianza que lo lograría, pero justamente eso fue lo que me impulsó a seguir adelante; al Ing. Ind. José Bran Cevallos quien me demostró su plena confianza en mí en que lo podía lograr; a todos mis amigos y compañeros que estuvieron a mi lado en todo el proceso hasta la culminación de la misma demostrándome de esta manera de la calidad de amistad con la que cuento; a mi querido esposo por ser tan paciente por contar siempre con su gran apoyo; a mis adorados hijos que siempre tuvieron la confianza en mí y su ayuda de cada uno de ellos que de una u otra forma lo hicieron y contribuyeron para el presente trabajo.

INDICE
CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

No.	Descripción	Pág.
1.1	Antecedentes	2
1.1.1	Presentación de la Empresa	2
1.1.2	Localización de la Empresa	3
1.1.3	Identificación con el CIU	4
1.1.4	Línea de Productos y Servicios	4
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	8
1.1.10	Marco Teórico	9
1.1.11	Metodología	16

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

No.	Descripción	Pág.
	Presentación General	19
	Descripción de los problemas	19
	Estructura Organizativa	20
	Recursos	23
	Recursos humanos	23
	Recursos tecnológicos	25
	Infraestructura	26
	Mercado	28
	Comercialización	28
	Ventas	29
	Competencia	30
	Procesos Productivos y de Servicios	32

Descripción de los procesos	
Sistemas Integrados	42
Gestión de la Calidad	42
Gestión de Impacto Ambiental	46
Gestión de Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional	47
Indicadores	49
Cumplimiento Entrega de Productos	49
Reclamos de Clientes	50
Cumplimiento de Proveedores	52
Productos Faltantes	52
Número de Sobrantes	52
Capacitación y Desarrollo	53

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

No.	Descripción	Pág.
	Diagnostico	54
	Análisis de Foda	54
	Diagnóstico de la Calidad con respecto a las Norma ISO	57
	Aplicación de los Principios de la Calidad	57
	Análisis de la Información obtenida en la Encuesta	58
	Análisis de la Encuesta mediante Diagrama de Pareto	58
	Priorización de los Problemas	60

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE LA SOLUCION

No.	Descripción	Pág.
	Introducción de la propuesta	72
	Objetivo de la Propuesta	72

Etapas de la Mejora	73
Definición del Mapa de Proceso	73
Mapa de Procesos Generales	73
Mapa del Proceso de Ventas	74
Definición y Delimitación de Procedimientos dentro Del Mapa de Proceso	77
Elaboración de Políticas, Estrategias e Indicadores	80
Políticas	80
Estrategias	82
Indicadores	84
Rediseño del Proceso	86
Presentación del Rediseño	87
Estructura Jerárquica	87
Presentación de la Documentación	90
Implementación	91
Identificación de Factores Críticos de Éxito	91
Diseño e Implementación del Plan de Comunicación	92
Formación de Facilitadores	92
Sesiones Conjuntas para aplicar la Mejora del Proceso	93
Adiestramiento del Personal con herramienta Informática	93
Evaluación de los Cambios	93
Costos de la Propuesta	94
Costos del Rediseño de la Propuesta	94
Módulo de Ventas	95
Capacitación al Personal	95
Campaña de Publicidad, Propaganda y Promoción	97
Costo del Recurso Humano	98
Costos de Equipos de Computación y Oficina	101

CAPÍTULO V

COSTOS Y BENEFICIOS

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

	Análisis de la Inversión	103
	Análisis del Beneficio	104
	Análisis Cuantitativo	104
	Análisis de Clientes	104
	Análisis de las Ventas	105
5.2.2	Análisis Cualitativo	107
	Análisis Económico	109
	Análisis Financiero de las Soluciones	109
	Flujo de Caja	111
	Cálculo de Valor Actual Neto (VAN)	113
	Análisis Beneficio Costo	114
	Cálculo de Tasa Interna de Retorno (TIR)	115
	Resumen de la Aplicación de Índices	117

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No.	Descripción	Pág.
	Conclusiones	118
	Recomendaciones	119

Glosario de Términos

Bibliografía

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1	Número de Colaboradores por Área	23
2	Nivel Académico de Colaboradores	24
3	Distribución por Áreas en Oficina	27
4	Distribución por Áreas en Bodega	27
5	Ventas Anuales en Dólares	29
6	Competencia en el Mercado	31
7	Evaluación de la Calidad respecto a la Norma ISO 9001	44
8	Cumplimiento Entrega de Productos	49
9	Número de Reclamos Enero a Diciembre 2008	50
10	Resumen Total de Reclamos	51
11	Matriz Foda de la Empresa	56
12	Análisis de Información obtenida en la Encuesta	58
13	Tabla de Pareto	59
14	Pérdida Cartera de Clientes	67
15	Frecuencia de Pedidos Devueltos	68
16	Asignación de Valores	69
17	Total de Costos No Calidad Enero a Diciembre 2008	70
18	Indicadores del Proceso de Ventas	84
19	Indicadores del Servicio al Cliente	85
20	Indicadores para Administrar Niveles de Inventarios	85
21	Indicadores Cumplimiento con los Proveedores	83
22	Costo del Rediseño	94
23	Costo del Módulo	95
24	Costo del Plan de Capacitación	96
25	Costo del Plan de Publicidad, Propaganda y Promoción	98
26	Costo Actual de la Nómina	99
27	Costo Proyecto de la Nómina	100
28	Costo Proyectado de Equipos y Herramientas	102
29	Costo de la Propuesta	103
30	Proyección de Clientes	105
31	Proyección de Ventas	106

32	Tabla de Amortización de Préstamo Bancario	110
33	Flujo de Caja	112
34	Cálculo del VAN	113
35	Cálculo del TIR	115
36	Resumen y Evaluación de Índices	115

INDICE DE GRÁFICOS

No.	Descripción	Pág.
1	Organigrama de la Empresa	20
2	Canales de Distribución y Comercialización de Productos	28
3	Volúmenes de Ventas	30
4	Porcentaje de Participación en el Mercado	32
5	Diagrama de Operaciones del Proceso del Quick Cleaner	36
6	Diagrama de Operaciones del Proceso del Ternura Jabón	39
7	Diagrama del Flujo de Proceso de Ventas	41
8	Sistema de Gestión de Calidad de Mejora Continua	42
9	Total de Reclamos Enero a Diciembre 2008	51
10	Resumen del Porcentaje del Cuestionario	57
11	Diagrama de Pareto	60
12	Diagrama Causa Efecto: Insatisfacción de Clientes	62
13	Diagrama Causa Efecto: Falta Stock en Bodega	64
14	Diagrama Causa Efecto: Reducción Cartera de Clientes	66
15	Pérdida de Clientes	67
16	Etapas del Desarrollo de la Propuesta de la Mejora	73
17	Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas	75
18	Flujo Gráfico del Proceso de Ventas	76
19	Propuesta de Estructura Jerárquica para la Mejora	88
20	Proyección de Ventas	106

INDICE DE ANEXOS

No. Descripción

- 1 Hoja de Información del Servicio de Rentas Internas
- 2 Hoja de Información de la Superintendencia de Compañías
- 3 Croquis de la Ubicación de la Empresa
- 4 Cuestionario a Clientes Internos de la Empresa
- 5 Cuestionarios de Satisfacción del Cliente
- 6 Plano Área de Oficina
- 7 Plano Área de Bodega
- 8 Mapa Procesos Generales
- 9 Flujograma Elaboración del Quick Cleaner Desinfectante
- 10 Flujograma Elaboración del Ternura Jabón Líquido
- 11 Evaluación de la Calidad con respecto a las Norma ISO
- 12 Cuantificación de la Encuesta
- 13 Cuantificación de Costos de No Calidad
- 14 Mapa Procesos Generales Mejorado
- 15 Procedimientos dentro del Proceso de Ventas
- 16 Manual de Funciones
- 17 Manual de Procedimientos
- 18 Proyección de Incremento de Nómina

RESUMEN

TEMA: Estudio y Propuesta Técnica de Mejoras a los Procesos de Atención al Cliente de la Empresa Proinma Cía. Ltda.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa “Proinma Cía. Ltda.” Siendo su actividad económica la venta al por mayor y menor de productos de limpieza en general. Habiendo determinado los principales problemas que afectan los procesos productivos de la empresa tales como la percepción desfavorables de los clientes frente a los productos de la empresa; renuncia de los empleados, insatisfacción del cliente interno, y la falta de capacitación técnica al personal de ventas, mediante la utilización de técnicas como: Diagrama de Pareto, Normas ISO 9001-2000, Diagrama de Ishikawa, Análisis de FODA, tabulación de datos, entrevistas y encuestas. La empresa en la actualidad no cuenta con un sistema de gestión de calidad que le permita la aplicación de una mejora continua en los procesos de producción. Teniendo un costo de no calidad por devoluciones, y por retrasos en despachos de \$73.540.00 anual.

La propuesta planteada con varias alternativas de solución como: implementación de minimizar la reducción de cartera de clientes, estabilizar los volúmenes de ventas, definir planes y estrategias para la recuperación de clientes, realizar programas de capacitación personal en los distintos departamentos y la elaboración de manual de funciones y manual de procedimientos. La ejecución y puesta en marcha de la propuesta es de \$ 67.970, teniendo un costo-beneficio de \$ 19.54 de utilidad por cada dólar de inversión. Por lo que se recomienda a la empresa Proinma Cía. Ltda., la inmediata implementación del rediseño del proceso de ventas planteada por los distintos problemas que se presentan en la actualidad en donde se logrará la estabilización de los volúmenes de ventas.

Ing. Ind. Bran Cevallos José A.

Director de Tesis

Guevara Amores Angela

Autor

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Presentación de la Empresa



Elaborado por: Guevara Amores Angela

Productos Internacionales de Mantenimiento PROINMA CIA. Ltda., es una empresa ecuatoriana constituida el 5 de Septiembre del año 1995; siendo su actividad económica principal, la venta al por mayor y menor de productos de limpieza; así como, la venta de suministros y equipos de oficina.

La Compañía PROINMA CIA. LTDA., se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas con el RUC 0991330763001, siendo su representante legal y propietario el Sr. José Luis Espinoza Arcos. (Anexo N° 1 y N° 2 Página del RUC y Superintendencia de Compañías, respectivamente)

Proinma Cía. Ltda., es una empresa pequeña, perteneciente al grupo de las denominadas PYME'S (Pequeña y Mediana Empresa), cuenta con un total de 18 colaboradores trabajando de lunes a viernes en turno de 8 horas diarias y los sábados de 6 horas.

En un principio la compañía sólo se dedicaba a la fabricación y comercialización de productos químicos de limpieza, pero a medida del desarrollo en el mercado se han ido introduciendo nuevos productos.

Localización de la Empresa

Proinma CIA. Ltda.; se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Tarqui, en la ciudadela Las Orquídeas, manzana 1046 villa 7. La Oficina Administrativa y la bodega de almacenamiento se encuentran ubicadas en la misma Cda. Las Orquídeas Mz. 1047 villa 9. (Anexo 3 Croquis de la Ubicación de la empresa)

Cuenta con todos los servicios básicos como agua potable, luz eléctrica, alcantarillado, las vías de comunicación con Proinma Cía. Ltda., son los siguientes:

- 042891292 – 042891265
- Celular 093904960 / 099484192
- Dirección de correo electrónico: proinma.cia@hotmail.com.
- Página Web: www.proinma.net

Identificación con el CIU

El CIIU, es una sigla que significa clasificación industrial internacional uniforme en el cual se indica mediante un código el área comercial, industrial o de servicio en donde se encuentra por categoría la empresa de acuerdo a la actividad que realiza.

El CIIU, asignado a las empresas que se dedican a esta actividad, es la siguiente:

G	Comercio al por mayor y al por menor
G 5200	Comercio al por menor excepto el comercio de vehículos, automotores y motocicletas
G 5239	Venta al por menor de productos de Limpieza
G-523908	Venta al por menor de productos de Limpieza

Fuente: CIIU3 Superintendencia de Compañías Elaborado por: Guevara Amores Angela

Línea de Productos y Servicios

Entre los productos que la empresa está en capacidad de comercializar, tenemos:

Línea de Absorbentes:

Constituída por: papeles higiénicos en línea institucional e industrial, toallas de papel para manos en presentación Precortadas y Megarollos; servilletas, etc.

- P.H. JUMBO, BLANCO: 250 metros: doble hoja / 550 metros: una hoja, Scott de Kimberly Clark



- TOALLAS DE PAPEL TIPO Z PARA MANOS: Precortadas, presentación paquete de 175 hojas blancas sencillas, Scott de Kimberly Clark



- TOALLAS DE PAPEL EN ROLLO PARA MANOS: Megarollos, presentación rollos de 305 metros hoja blancas sencilla, Scott de Kimberly Clark y rollos de 130 metros hojas blanca doble, Kleenex de Kimberly Clark.



- SERVILLETAS DE PAPEL: Servilletas Scott cafetería, blancas, hojas de 25cms x 25 cm, doblada en 4 caras, presentación paquete x 100 hojas y servilletas Kleenex de Lujo, blancas, hojas de 33 cms x 33 cms doblada en 4 caras, presentación paquete x 200 hojas.



Línea de Químicos:

- Desinfectante para pisos: Quick Cleaner desinfectante para pisos varios aromas



- Ambiental líquido: Quick Fresh ambiental líquido varios aromas



- Jabón líquido: Ternura Jabón líquido perfumado, para manos, varios aromas.



- Cera líquida para pisos: todo clase pisos, varios aromas

Cera Fresh Wax líquida para



Visión de la Empresa

Proinma Cía. Ltda., se proyecta como una empresa líder en el mercado de la distribución de productos de limpieza en general. Una vez lograda la meta zonal, lograr ser los primeros localmente y luego de forma nacional. Esos logros se dan actualmente y se seguirán consiguiendo en base a una planificación sustancial que tienen cada inicio de año y que conlleva su seguimiento para su consecución.

Misión de la Empresa

La Misión de Proinma Cía. Ltda., se fundamenta en la plena satisfacción del cliente, la cual está basada en la venta de productos de excelente calidad, un servicio personalizado y rápido, un excelente ambiente de trabajo basado en la capacitación y los incentivos a los empleados.

Justificativo

El éxito de una compañía depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes por lo tanto es muy importante mejorar la calidad y la atención que se brinde a ellos ya que son un factor importante que intervienen en el juego de los negocios.

Proinma Cía. Ltda., actualmente presenta graves problemas de pérdidas de clientes y a su vez de ingresos económicos a la empresa debido a:

- Fallas en el área de compras
- Atrasos en los despachos
- Precios de los productos
- Falta de atención personalizada
- Errores en distribución de rutas de despachos
- Falta de Post-Venta
- Falta de capacitación técnica de los productos

Objetivo General

Propuesta para mejorar el servicio de atención al cliente en la empresa Proinma Cía. Ltda., en base a las normas ISO 9001 – 2000.

Objetivos Específicos

- Recopilar la información en base a entrevistas o encuestas directas a los clientes internos y externos de la empresa.
- Analizar los datos proporcionados en las entrevistas o encuestas y efectuar la debida tabulación mediante herramientas estadísticas, tales como: Diagrama de Pareto e Ishikawa.
- Diagnosticar, definir y cuantificar las problemáticas que afectan a la operatividad y desarrollo de la empresa mediante evaluación de las normas ISO.
- Desarrollar los manuales de políticas y procedimientos para el área de ventas estableciendo indicadores de gestión para la medición del proceso de comercialización.

Marco Teórico

El marco teórico utilizado en el presente trabajo se basa en la recopilación de varios conceptos, definiciones y teorías que se expresan a continuación, las cuales serán utilizadas como soporte del mismo.

Cabe mencionar que la selección de esta información fundamental es tomada de varios autores consultados mediante el internet.

CALIDAD:

Real Academia de la Lengua Española: Es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie

Philip Crosby: Define a la Calidad como el cumplimiento de requisitos.

Joseph Juran: Calidad es la adecuación al uso del cliente.

Armand V. Feigenbaum: La define como la satisfacción de las expectativas del cliente.

Genichi Taguchi: Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad.

William Edwards Deming: Calidad es la satisfacción del cliente.

Walter A. Shewhart: La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

CLIENTE

Jack Carson "El cliente es la persona o la organización que recibe y paga un producto, un servicio, o la información"

Podemos llegar a la conclusión de que: El cliente es la organización o persona que requiere satisfacer sus necesidades adquiriendo un producto o servicio.

LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE

En toda organización se debe tener presente que el cliente siempre tiene que estar en primer lugar, tomando muy en cuenta que no siempre tiene la razón pero, teniendo presente que el cliente es un individuo con necesidades e inquietudes.

Los siguientes principios mencionados a continuación nos ayudará a comprender la importancia que tiene el cliente dentro de una organización:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio
- Un cliente no depende de nosotros pero, nosotros si dependemos de él
- Un cliente hace un favor cuando llega a nuestra organización no le estamos haciendo un favoratendiéndolo
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, por lo tanto no es ningún extraño
- Un cliente no es solo dinero en la caja, es un ser humano con sentimientos que merece un trato respetuoso.

TIPOS DE CLIENTES

Robert L. Desatmick nos habla que dentro de la organización existen dos tipos de clientes: los internos y los externos

- Cliente Interno: 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.
- Cliente Externo: Es aquella persona que no pertenece a la organización, sin embargo son a quienes se les dirige la atención ofreciéndoles un producto y/o un servicio.

CONCEPTO DE SERVICIO

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

De acuerdo al concepto antes mencionado se puede llegar a la definición de: El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.

CARACTERISTICAS DE SERVICIO

Según la definición establecida en la Serie de Normas ISO 9000, los servicios poseen las siguientes características:

- ✓ Intangibilidad: Esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse probarse, sentirse oírse ni olerse antes de la compra.
- ✓ Heterogeneidad: (o Variabilidad) Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. La calidad de los servicios dependen de quienes los proporcionen así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.
- ✓ Inseparabilidad: En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos.
- ✓ Perecibilidad: Los servicios no se pueden almacenar, para su venta o su utilización posterior.
- ✓ Ausencia de Propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho, (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

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 asegura un uso correcto del mismo.

Una potente herramienta del marketing es el servicio al cliente:

Que servicios se ofrecerán

Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Contacto (telefónico y/o correo)
- La atención de reclamos y cumplidos
- Instalaciones

ESTRATEGIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

¾ El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.

¾ Complementación de una manera permanente la información de los mercados, que reciba por otros medios.

¾ Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.

¾ Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio. Esto puede derivarse de la oportunidad de haber mantenido un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

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 sugerencia. 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.

CALIDAD EN EL SERVICIO

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

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 anteriores podemos concluir que: La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre lo que también 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
- Accesibilidad
- Respuesta
- Seguridad Empatía
- Tangibles

GESTION DE VENTAS

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. El departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados. Se han encontrado algunos hallazgos principales los cuales son los siguientes:

Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.

Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.

Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.

La auditoria de ventas se centra en el control de los objetivos de la organización en paralelo con los resultados de rentabilidad de ventas. La auditoria identifica zonas problemáticas y recomienda acciones a mediano y corto plazo

METODOS DE SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Para realizar un seguimiento efectivo a la satisfacción de cada cliente debemos conocer los cinco métodos muy útiles de distinta complejidad. Algunos de estos métodos son económicos y fáciles de implementar, otros en cambio, necesitan de mayores recursos, de 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 en donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas.

2.- El Panel.- 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.- Consiste 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 compra. 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" Se contrata 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 usar el producto adquirido y fingir un reclamo ante el Servicio de Atención al Cliente, realizar preguntas, solicitar un servicio especial, etc. Al final de su jornada reportan en detalla 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 período 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 más pérdidas de clientes por “insatisfacción” o “decepción”.

Metodología

En el presente proyecto la metodología se llevará a cabo con la información proporcionada de manera cualitativa y cuantitativa otorgada por la empresa.

1.- Recopilación de datos: Se la obtendrá mediante las siguientes técnicas:

- Entrevista: Esta se complementa con el cuestionario en la cual permite recoger información que puede ser investigada con los miembros de la organización.
- Encuesta: Es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria; consiste en recoger información que consiste en la formulación de una serie de personas que deben responder sobre la base de un cuestionario.

2.- Análisis de la información mediante técnicas estadísticas, tales como: Diagramas de Barras, Diagramas de Pasteles o Torta.

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

- Diagrama de Ishikawa: Conocido como diagrama causa efecto o diagrama de espina de pez. Su construcción es muy sencilla y tiene su máximo valor cuando se

trabaja en equipo, aunque a nivel individual también tiene un uso práctico, sobre todo cuando pensar estadísticamente llega a formarse un hábito.

Beneficios del uso del Diagrama Causa – Efecto

- 1.- Ayuda a detectar las causas reales de un efecto
- 2.- Ayuda a prevenir defectos
- 3.- Desarrollar el trabajo en equipo
- 4.- Se adquieren nuevos conocimientos
- 5.- Es de aplicación general, no solo para problemas de calidad

- Foda: (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa. Se debe resaltar las fortalezas y las debilidades de la empresa sobre las que se tiene un control y de las cuales debemos aprovechar sus oportunidades y tratar de eliminar sus amenazas.

- 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. Este principio sirve para priorizar las causas que inciden en un fenómeno o el grado de importancia que tiene cada uno de estos de un conjunto, es decir saber de un grupo de problemas cual es el de mayor importancia. Este principio se debe a Wilfredo Pareto quién estableció en términos promedio que el 80% de las cosas ocurren son de poca importancia y solo el restante 20% muy importante.

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

5.- Conclusiones y Recomendaciones: Se dan finalmente de acuerdo a los problemas solucionados.

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Presentación General

Descripción de los problemas

Para determinar todos los problemas existentes en Proinma Cía. Ltda., se ha realizado un análisis de todas y cada una de las áreas de la empresa, en el cual se ha recopilado información gracias a entrevistas efectuadas a clientes internos y clientes externos de la compañía. (**Anexo N°4 y Anexo N°5**)

El problema suscitado en la empresa está experimentando un decrecimiento proporcional, los cuales afectan directamente el funcionamiento y operatividad de la empresa, así como podemos citar los siguientes:

CLIENTES INTERNOS: Según los resultados de las encuestas realizadas se determinaron que los problemas que más afectan son:

- Percepción de los clientes desfavorable frente a los productos de la empresa
- Renuncia de los empleados y despidos a causa de la inestabilidad debido a la pérdida de clientes en los últimos cinco años que presenta la empresa hasta el momento actual.
- ☐ Falta de manual de funciones y de procedimientos

- Falta de indicadores de gestión que permitan conocer el desempeño de cada área.
- Falta de capacitación técnica al personal de ventas

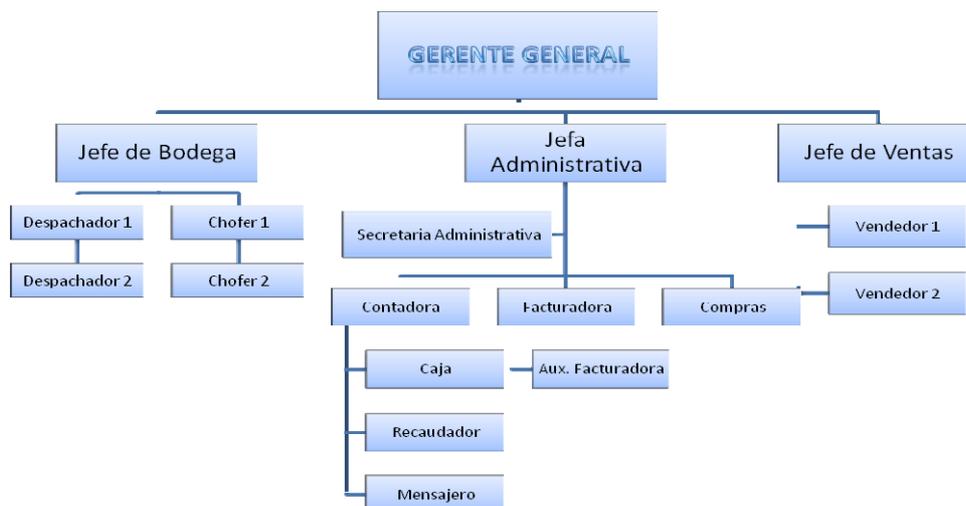
CLIENTES EXTERNOS:

- Se está experimentando pérdidas en el mercado ocasionando un elevado índice de clientes insatisfechos y un elevado decrecimiento de cartera de clientes por mala atención.
- Los pedidos anulados por la demora en las entregas
- Pérdidas económicas por reducción de cartera
- Insatisfacción de los clientes que trae el retraso de pago a los proveedores y el no despacho de éstos últimos.

Estructura Organizativa

En forma general, se puede apreciar que la organización de Proinma Cía. Ltda., está representada en su nivel más alto por la Gerencia General, el mismo que está representado por los Jefes departamentales.

Gráfico N°1
Organigrama de Proinma CIA. Ltda.



Fuente: Proinma CIA. Ltda.

Elaborado por: Guevara Amores Angela

A nivel de áreas de estructura organizacional de Proinma Cía. Ltda., está conformada por el siguiente personal detallado a continuación:

Gerente: Propietario y representante legal de la empresa, se encarga de las capacitaciones y demostraciones de productos a los clientes, buscar y analizar nuevas líneas para el incremento de las ventas

Jefe Administrativo: Supervisa sin previo aviso los despachos realizados en la bodega a los carros repartidores, autoriza las compras solicitadas, junto con la contadora revisa las finanzas de la empresa, señalando los pagos a proveedores

Gerente de Ventas: Coordina con el Gerente las visitas, controlan y aprueban los créditos y los procesos de capacitación a los clientes y al personal de ventas.

Secretaria: quien cumple las funciones administrativas y de oficinas, puesto que opera la computadora revisando el correo de la empresa, realizando las proformas en los portales de ciertos clientes, emite proformas solicitadas por teléfonos y por los ejecutivos de ventas, ordena y clasifica la información de los clientes, recepta las inquietudes y las dudas de éstos.

Asistente Contable: se encarga del proceso contable, la elaboración de estados financieros, aportes al IESS, al SRI y además se encarga del área de recursos humanos.

Cajera: Realiza los depósitos a diarios de acuerdo a la cobranzas recibida, emite los cheques a proveedores previa autorización de la Jefe Administrativa, ingresar la cobranza diaria.

Recaudador: Revisa la cartera de los clientes, realiza la gestión de cobranzas y procede al recorrido diario para los respectivos cobros, se reporta al término del

día con la gerencia general quien luego de autorizar los mismos envía a la cajera para el correspondiente depósito

Mensajero: Su función es realizar los depósitos bancarios, entregar documentos enviados de diferentes áreas de la empresa

Vendedores: Proinma cuenta por el momento con 2 vendedores quienes tienen la misión de incrementar la cobertura del mercado, la apertura de otros clientes y hacer crecer en las ventas a los clientes ya existentes con las visitas, tomar los pedidos y entregarlos al jefe de ventas para que los autorice y los puedan pasar al dpto. De facturación

Comprador: Revisa, analiza y provee del stock necesario de acuerdo a los pedidos ingresados, bajo la supervisión del Gerente de Ventas y el visto bueno del Gerente General.

Facturadora: Recibe los pedidos debidamente autorizados por el Gerente de Ventas, confirma la existencia del stock en bodega, solicita al encargado de las compras si esto fuera necesario y luego con la existencia de la mercadería en bodega procesa la factura la misma que será enviada al jefe de bodega.

Asistente de Facturadora: Toma los pedidos de los clientes vía telefónicamente, además procesa las facturas debidamente entregadas por la jefa departamental para luego ser enviadas al jefe de bodega.

Jefe de Bodega: Se encarga de recibir todas las facturas listas para la entrega, separa y supervisa el despacho de las mismas, organiza las rutas para cada chofer

Chofers: Cuentan con 2 chofers cuya función es transportar la mercadería lista para la entrega de acuerdo a la ruta que ha sido asignada, como la

responsabilidad de la mercadería que transportan, el reporte por radio de cada punto de entrada y salida de los clientes.

Ayudantes de Chofer: 1 para cada chofer, son responsables de la mercadería que transportan, como del embarque, desembarque y de la entrega de ésta, además toda factura entregada debe ser receptada con el debido sello y firma del cliente al cual le realizaron el despacho

Recursos

Recurso Humano

Proinma Cía. Ltda., tiene como política para la contratación del personal la recepción de varias opciones de candidatos al puesto solicitado se realizan las debidas investigaciones, una vez aceptada la carpeta procede la Jefe Administrativa a la entrevista final para ultimar los detalles con respecto a horarios y funciones que debe desempeñar.

Cuadro N° 1

Número de Colaboradores por Área

Área	N° de Trabajadores
Administrativa	10
Ventas	3
Bodega	1
Despachos	4

Fuente: Proinma CIA. Ltda.

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Según el Cuadro N° 2, se detalla el nivel académico de cada uno de los colaboradores que trabajan en la empresa en el cual se puede apreciar que

existe un porcentaje considerable de personas que poseen estudios superiores, y que solo 2 colaboradores tienen instrucción primaria.

CUADRO N° 2

NIVEL ACADÉMICO DE COLABORADORES

Ítem	COLABORADORES	INSTRUCCIÓN
1	Gerente General	Lcdo. en Marketing
2	Jefe Administrativo	Egresada de Arquitectura
3	Secretaria Administrativa	Egresada Ing. Industrial
4	Asistente Contable	CPA
5	Cajera	Bachiller Informática
6	Recaudador	Bachiller Físico Matemático
7	Mensajero	Bachiller Sociales
8	Jefe de Ventas	Ing. Comercial
9	Vendedores (2)	Lcdo. Mercadotecnia
10	Comprador	V semestre Ing. Sistemas
11	Facturadora	Lcda. Periodismo
12	Asistente de Factura	2do semestre Ing. Comercial
13	Jefe de Bodega	Bachiller Contable
14	Choferes (2)	Instrucción Primaria
15	Ayudantes de Chofer(2)	Bachilleres

Fuente: Proinma CIA. Ltda.

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Recurso Tecnológico

Se detallan a continuación los equipos, vehículos y maquinarias con las que cuenta Proinma CIA. Ltda., para la ejecución de sus procesos y despachos.

- 1 Máquina Mezcladora, construida por empresas koreanas, Serie 1720 su funcionamiento es a base de suministros eléctrico de 110 a 220 de 220 voltios, y por medios mecánicos, a través de palanca que son accionadas por fuerza física del operador



- 3 Máquinas Selladoras o Sealing Machine de construcción nacional, modelo a pedal (Fast Pedal) Serie: ST 3, SF-ST 3, de 110 V AC



- 1 Esmeril Shop Master de construcción Nacional, marca Delta de Serie 905848



Además cuenta con otras herramientas para el despacho, como:

- 2 Camiones GMC, año 2004, con furgón , capacidad de carga: 28Mt.3, Potencia: 175 HP, carga 8 Toneladas
- 2 Carretas confeccionada en acero inoxidable, con cuatro ruedas para transportar los productos
- 1 Bomba Succionadora manual para el envase de los químicos en diversas presentaciones

Los equipos que se utilizan en la Empresa a nivel de oficina son los siguientes:

- 6 Computadoras Compaq Sr-1615la,
Procesador: AMD Sempron 320 1,79ghz
Memoria: 256 mb
Disco Duro: 80 gb
Pantalla Plana 17" Crt. Plana
- 2 Impresoras B/N Epson LX-300
- 2 Impresora Epson LX+590
- 1 Impresora Epson Cx6500
- 1 Impresora Samsung 1610
- 1 Escáner 1200*2400 dpi (48 bit)

Infraestructura

Proinma Cía. Ltda., cuenta con instalaciones propias, el terreno en el cual está edificada la oficina administrativa es de 72 m² (Según Anexo N° 6) y distribuidas por áreas de acuerdo al Cuadro N° 3.

Cuadro N° 3

Distribución por Areas en Oficina

AREAS	SUPERFICIE(m2)
Hall	4,5
Recepción,Secret Admin	9
Gerenc Gener	9
Area de Facturación	9
w.c. hombres	3
Dpto. de Ventas	6
Dpto Contable	7,5
Cafetería	6
Patio	4,5
Bodega	9
w.c. mujeres	4,5
TOTAL	72

Fuente: Proinma CIA. Ltda. Elaborado por: Guevara Amores Angela

Cuenta con un galpón de 105 m2 de los cuales 75 m2 está diseñada para la bodega de los productos listos para la venta y el restante 30m2 funciona el laboratorio y el área de envasado en el cual se procesan y se envasan los químicos de limpieza según los pedidos recibidos. (Según Anexo N° 7), la distribución por área la podemos apreciar en el siguiente Cuadro N° 4.

Cuadro N° 4
Distribución por Áreas en Bodega

AREAS	SUPERFICIE(m2)
Laboratorio	18
Area de Envasado	12
Bodega	36
Parqueo	18
Area de Entrega	12
Corredor	7
W.C.	2
TOTAL	105

Fuente: Proinma CIA. Ltda.

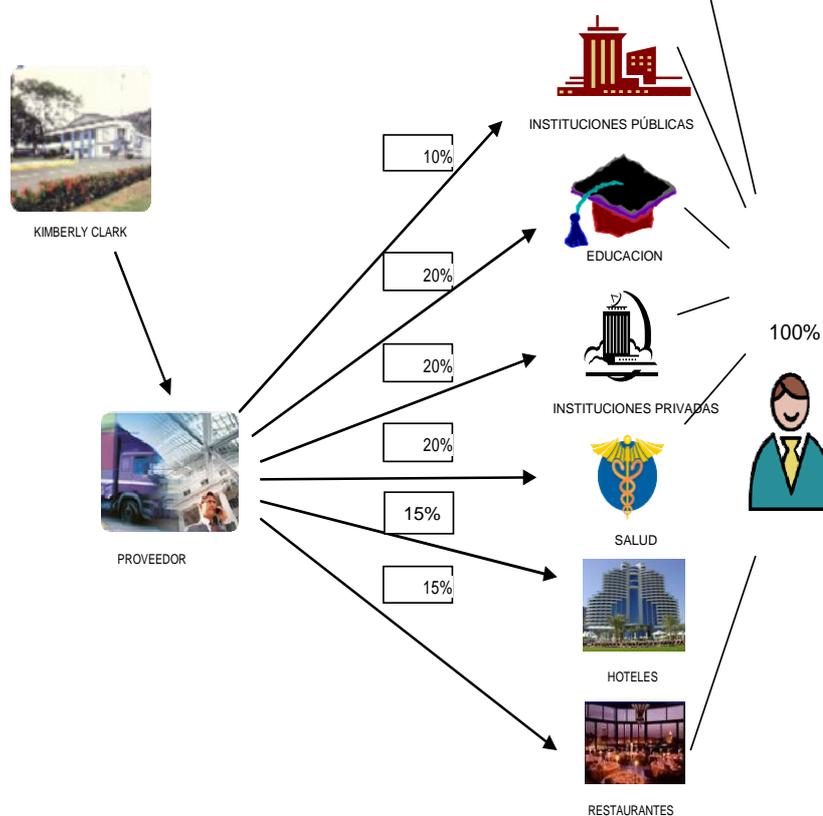
Elaborado por: Guevara Amores Angela

Mercado

Comercialización

El mercado de los productos que ofrece y a su vez distribuye Proinma CIA. Ltda., tiene cobertura a nivel nacional específicamente en la provincia del Guayas.

Gráfico N° 2
Canales de Distribución y Comercialización de Productos



Fuente: Proinma CIA. Ltda.

Elaborado por: Guevara Amores Angela

En el Gráfico N° 2 se refleja que la empresa recibe el 60% de los productos de la empresa Kimberly Clark y el 40% de proveedores varios; a su vez éstos productos se los distribuye en los diferentes centros como son instituciones públicas (10%), instituciones privadas (20%), educación (20%), salud (20%) y el restante 30% entre la cadena de hoteles y restaurantes.

Ventas

Las ventas mensuales de Proinma Cía. Ltda., fluctúan de \$60.000 a \$65.000 mensuales siendo el canal de distribución de éstas VENDEDOR – CLIENTE ya que la empresa no posee almacenes que se encarguen de la distribución de los productos.

Para la entrega de los productos a clientes dentro del perímetro urbano cuenta con dos camiones tipo furgón de propiedad de la empresa y cuando se trata de los despachos fuera de la ciudad se los realiza contratando transportes de Cargas.

En el cuadro N° 5 y en el gráfico 3 se presentan comparativos de las ventas anuales que ha tenido la empresa durante el presente año y de los últimos cinco años en el cual se refleja el decreciente en ventas.

Cuadro N° 5
Ventas Anuales en Dólares

MESES	2005	2006	2007	2008	2009
ENERO	\$ 132.850,00	\$ 100.745,12	\$ 80.782,54	71.534,84	\$ 62.714,04
FEBRERO	\$ 125.654,00	\$ 92.756,42	\$ 81.652,23	70.865,32	\$ 61.823,14
MARZO	\$ 125.326,42	\$ 98.564,78	\$ 78.877,28	70.427,12	\$ 64.734,10
ABRIL	\$ 128.675,48	\$ 99.942,36	\$ 79.728,90	68.465,71	\$ 62.587,51
MAYO	\$ 120.025,36	\$ 98.456,98	\$ 72.500,57	62.108,45	\$ 57.513,87
JUNIO	\$ 121.789,54	\$ 88.894,14	\$ 79.749,25	68.061,25	\$ 61.546,81
JULIO	\$ 126.756,48	\$ 104.654,21	\$ 70.578,34	64.675,48	\$ 58.825,94
AGOSTO	\$ 132.468,97	\$ 98.735,54	\$ 81.465,32	69.600,34	\$ 62.674,32
SEPTIEMBRE	\$ 110.895,84	\$ 95.765,54	\$ 77.678,09	60.602,01	\$ 59.785,49
OCTUBRE	\$ 127.895,54	\$ 94.734,51	\$ 76.497,57	61.794,75	\$ 56.387,25
NOVIEMBRE	\$ 116.952,24	\$ 100.743,28	\$ 86.067,41	63.342,65	\$ 54.954,12
DICIEMBRE	\$ 114.987,65	\$ 94.965,34	\$ 80.834,08	65.639,77	\$ 58.504,24
TOTALES	\$ 1.484.277,52	\$ 1.168.958,22	\$ 946.411,58	\$ 797.117,69	\$ 722.050,83

Proyección de Ventas hasta fin de año 2009 Promedio
de los 11 primeros meses.

Fuente: Proinma CIA. Ltda.

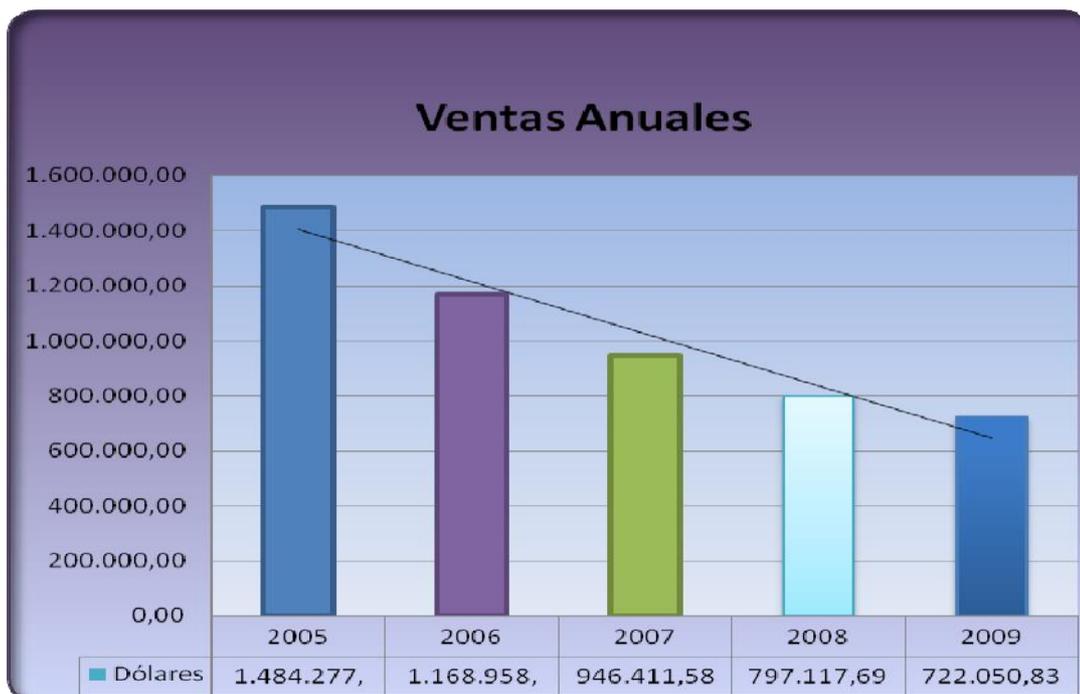
Elaborado por: Guevara Amores Angela

Como se puede apreciar en el Gráfico N° 3 existe una variación en las ventas anuales desde el año 2005 incluyendo la proyección de ventas hasta el fin del presente año, con un promedio de los 11 primeros meses.

Mediante el gráfico anterior y el gráfico expuesto a continuación, demostramos como se han reducido las ventas, en el año 2005 se alcanzaron \$1.484.277,52 en el año 2008 se redujeron a \$1.168.958,22 y en los once meses del presente año 2009 llegaron a los \$722.050,83.

Gráfico N° 3

Volúmenes de Ventas



Fuente: Proinma CIA. Ltda.

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Competencia

Existen un sin número de Empresas competidoras, las de mayor relevancia son Servigama, Unilimpio, Tropira, Aseo Total, entre otras.

Dentro de los competidores potenciales, existen algunas empresas colombianas y chilenas 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 económicos que el ecuatoriano.

Para conocer el porcentaje de representatividad de la empresa en el mercado de los productos absorbentes (papel higiénico Jumbo, Toallas de Papel, servilletas, etc.) y productos químicos para la limpieza se realizaron encuestas dirigidas hacia los distribuidores y consumidores de estos productos. En el Anexo N° 5, se describe cada una de las preguntas que se han formulado para la encuesta.

Cuadro N° 6
Competencia en el Mercado

MARCAS	%
SERVIGAMA	32
UNILIMPIO	23
TROPIRA	20
PROINMA	14
ASEO TOTAL	7
OTROS	4
TOTAL	100%

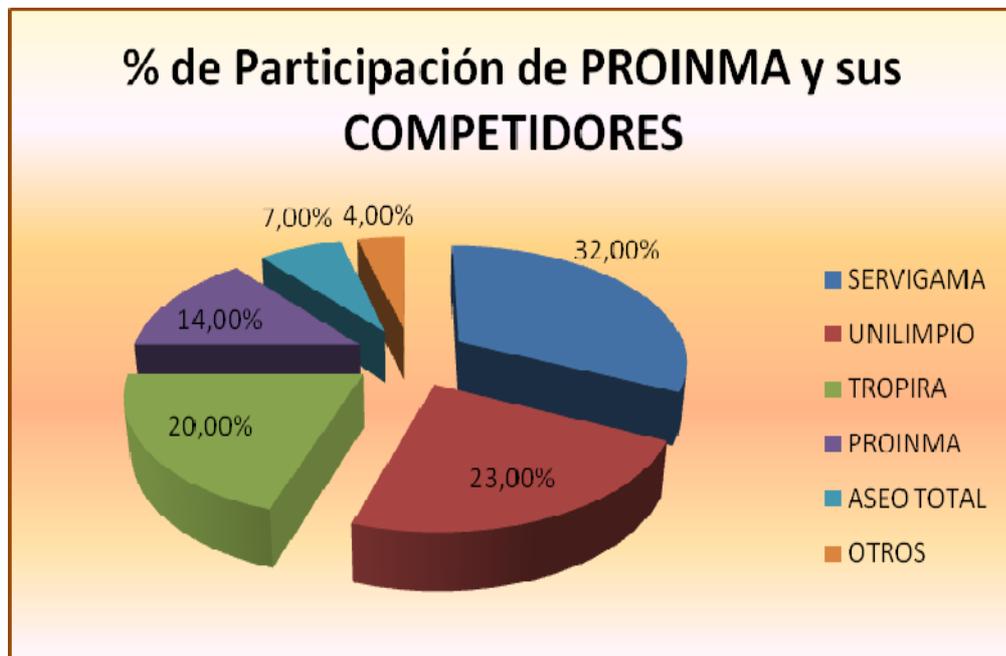
Fuente: Según Anexo 5

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Como podemos apreciar en el Cuadro N° 6 las empresas de mayor competencia son: Servigama, Unilimpio, y Tropira que juntos suman un 75% de participación en el mercado lo que significa una fuerte competencia para la organización.

En el Gráfico N° 4 observamos que para la gran mayoría de los clientes la empresa Servigama tiene el liderazgo en el mercado con el 32%, en segundo lugar está Unilimpio con el 23%, Tropira con el 20%, Proinma ocupa el cuarto lugar con el 14% y otras empresas de la competencia tienen una participación del 11% de participación en el mercado según encuestas efectuadas a clientes externos de Proinma.

Gráfico N° 4
Porcentaje de Participación en el Mercado



Fuente: Proinma CIA. Ltda.

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Procesos Productivos y de Servicios

Según el Anexo N° 8 se presenta el Mapa de Procesos Generales con que Proinma Cía. Ltda., desarrolla sus actividades, el mismo que está dividido en 4 grupos:

- Procesos de Gestión: Ayudan a dirigir las actividades de la organización para alcanzar sus metas y son:
 - GESTION GERENCIAL
 - FINANCIERA
 - COMERCIAL
- Procesos de operación: Son todas las operaciones que se realizan y sirven para desarrollar las actividades de la empresa.

Proinma Cía. Ltda., cuenta con los siguientes procesos de operación:

-  Control de Inventarios
 -  Compras
 -  Producción
 -  Despacho
-
- Proceso de Planificación: El desarrollo de la empresa se debe a través de la planificación y el seguimiento de los resultados obtenidos, dentro de este proceso Proinma CIA. Ltda., cuenta con:
 - ❖ Planificación de la Producción
 - Procesos de Soporte: Estos procesos sirven de soporte y apoyo para que la empresa funcione normalmente.

Proinma CIA. Ltda., cuenta con los siguientes procesos de soporte:

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

Descripción de los Procesos Productivos

Como se indica en el capítulo I, Proinma Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la venta, distribución y fabricación de productos y de químicos para la limpieza en general.

En el Anexo 9 se presenta el Flujograma del Proceso de la Elaboración del Quick Cleaner desinfectante para pisos.

Elaboración del Quick Cleaner Desinfectante para Pisos

Descripción General

Este proceso se inicia en el departamento de producción, donde se analizan los pedidos receptados, luego se verifica el stock en bodega del producto terminado en las diferentes presentaciones que solicita el cliente, se revisa si se cuenta con la materia prima necesaria para producir.

Pesado

La Gerencia pasa la orden de producción a la bodega de materia prima, en donde se realiza la entrega de la materia prima para la elaboración como el cellozide, Nonyl Fenol, Amonio Cuaternario, Formol, Tea, Perfumes y Colorantes.

Dispersión

Una vez receptada de bodega de materia prima los componentes son llevados al área del laboratorio en donde se procede a mezclar con agua (cantidad de acuerdo a la orden de fabricación) proporcionalmente la primera

parte de los componentes del desinfectante (zelloxide y el nonyl fenol) se los vierte en la máquina llamada mezcladora luego de 25 minutos aproximadamente se procede a verificar que la mezcla sea homogénea, luego se procede a realizar la otra dispersión y se le agrega el amonio cuaternario, formol, tea, perfumes y colorantes de acuerdo a los requerimientos, se realizan pruebas de viscosidad, si estas pruebas son aprobadas se deja reposar en los tanques 24 horas para luego pasar al envasado.

Envasado y Etiquetado

Después de haber reposado el tiempo indicado se procede al envasado de acuerdo a las órdenes recibidas ya sean en canecas, galones o litros luego se realiza la debida inspección del envasado con sus respectivas tapas para proceder al etiquetado, se inspecciona que estén bien puestas las etiquetas de acuerdo al envase y se transporta al área de bodega.

Almacenamiento

En el área de bodega se procede al almacenamiento en las diferentes presentaciones para despachos posteriores de acuerdo a las facturas entrantes para despachar en los carros repartidores.

En el Gráfico N° 5 se puede apreciar el Diagrama de Operaciones del Proceso del Quick Cleaner Desinfectante para pisos.

Elaboración del Ternura Jabón Líquido de Manos

Descripción General

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

En el Anexo 10 se presenta el Flujograma del Proceso de la Elaboración del Ternura Jabón Líquido de Manos.

Pesado

La Gerencia pasa la orden de producción a la bodega de materia prima, en donde se realiza la entrega de la materia prima (Texapón, Cooperlando Dietanolamina de Coco, Glicerina, Nacarante, Sal, Formol, Perfumes y Colorantes)

Dispersión

Una vez receptada de bodega de materia prima los componentes éstos son llevados al área del laboratorio en donde se procede a mezclar con agua (cantidad de acuerdo a la orden de fabricación) proporcionalmente la primera parte de los componentes del Ternura Jabón de Manos (Texapón) en la máquina llamada mezcladora luego de 15 minutos aproximadamente se procede a verificar que la mezcla sea homogénea, luego se procede a realizar la otra dispersión y se le agrega el Cooperland o Dietanolamina de Coco, Nacarante, Glicerina, formol, sal, perfumes y colorantes de acuerdo a los requerimientos, se

realizan pruebas de viscosidad , si son aprobadas se deja reposar 48 horas para luego pasar al envasado.

Envasado y Etiquetado

Después de haber reposado el Jabón de manos 48 horas en los tanques se procede al envasado de acuerdo a las órdenes recibidas ya sean en canecas, galones o litros luego se realiza la inspección del envasado con sus respectivas tapas para proceder al etiquetado, se inspecciona que estén bien puestas las etiquetas de acuerdo al envase y se transporta al área de bodega.

Almacenamiento

En el área de bodega se procede al almacenamiento en las diferentes presentaciones para despachos posteriores de acuerdo a las facturas entrantes para despachar en los carros. En el Anexo N° 10 puede apreciar el Flujograma de la elaboración del Ternura Jabón Líquido de Manos.

En el Gráfico N° 6 se puede apreciar el Diagrama de Operaciones del Proceso del Ternura Jabón Líquido de Manos.

Descripción del Proceso de Ventas

Las ventas comienzan con la toma de pedidos de los clientes, éstas se dan por varias vías:

- MODEM (electrónicamente); el cliente realiza sus pedidos a través de portales que ofrece la empresa tales como Portal Junta de Beneficencia de Guayaquil, Almacenes de Prati, Espol.
- CALL CENTER (secretaría administrativa y facturación) los clientes realizan sus pedidos por medio telefónicos.
- LINEAS (vendedores); cada vendedor visita a clientes y ofrece los productos de la empresa, a su vez el cliente realiza sus pedidos.

Una vez realizados los pedidos es entregada al Jefe de Ventas, para que revise el estado financiero del cliente, se aprueba siempre y cuando el cliente sea puntual en sus pagos y esté al día en los mismos caso contrario no será aprobado es decir porque tiene facturas pendientes de pago.

Cabe recalcar que los plazos de crédito que Proinma otorga a sus clientes son de 15, 30 o 60 días dependiendo del monto del pedido

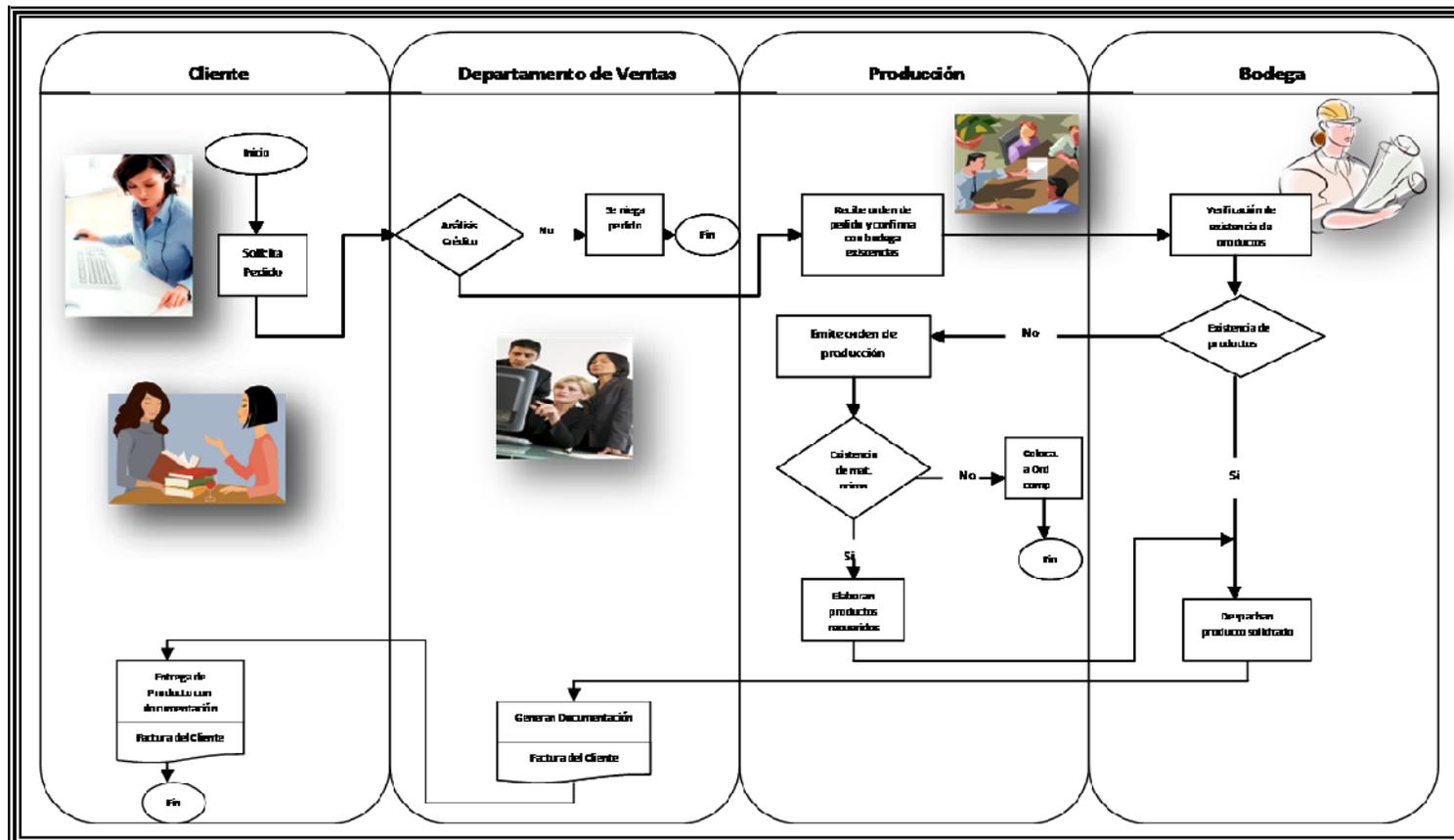
Aprobado el crédito se procede a la verificación de existencia por parte del dpto. De compras quien se encargará de revisar el stock necesario para el despacho de los pedidos. Al no existir algún producto solicitado por el cliente se realiza la adquisición de los mismos para que los pedidos se despachen completos.

Finalmente se procede a emitir la factura del cliente por parte del departamento de facturación y posteriormente enviar a bodega la documentación de soporte para despachar el pedido del cliente.

A continuación en el siguiente Gráfico N° 7 se presenta el Diagrama de Flujo de proceso de venta, antes descrito:

Gráfico No. 7

Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas de Proinma



Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Sistemas Integrados

Gestión de Calidad

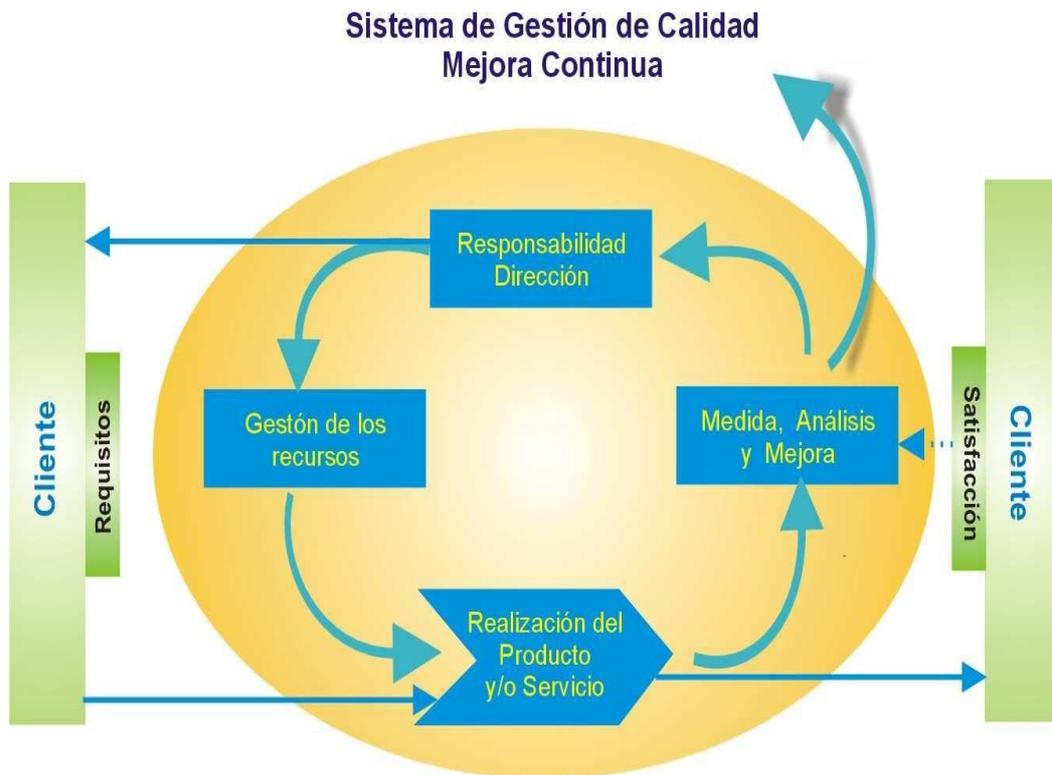
La empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad pero para llevarla a cabo realiza inspecciones en el proceso de despacho introduciendo mejoras para satisfacer las expectativas de la empresa y del cliente, la persona encargada de la calidad tiene como cargo el gerente general trabajando en conjunto con el gerente de ventas. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en la Norma Internacional ISO 9001-2000 está basado en procesos que se indican en el siguiente gráfico que ilustra los vínculos entre los procesos; éste gráfico muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Gráfico N° 8

Sistema de Gestión de Calidad Mejora Continua

El modelo mostrado en el Gráfico N° 8 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional ISO 9001-2000; pero no refleja los procesos de una forma detallada.

De



manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como

- Planificar
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Las cuales se pueden describir brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Para evaluar la calidad en Proinma Cía. Ltda., se ha tomado como referencia un cuestionario de preguntas tomadas de las normas ISO 9001-2000 para conocer la situación de la empresa respecto al sistema de Gestión de la Calidad, según Anexo N° 11.

El proceso que se utilizará para evaluar la empresa con respecto a las normas es el de colocar una X, en cualquier casillero de la valoración (0, 1, 2 o 3); el que más se adapte a la situación actual de la empresa.

- 0 Prácticamente no se realiza (insuficiente)
- 1 Se realiza parcialmente (regular)
- 2 Se realiza casi siempre (satisfactoria)
- 3 Se realiza siempre y de forma total

Luego se procede a obtener los puntos totales contando las (X) de cada columna, se multiplica por los puntos que se indican más adelante en el resultado de la valoración, sumándolos se obtendrá el total de puntos. Se calcula el porcentaje dividiendo el total de puntos por 1,6

VALORACION DEL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

Menos de 41 %: Con respecto al modelo ISO 9001-2000 no se cumple es decir se cumple en aspectos parciales o tiene un fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas.

Entre 41 y 61 %: Se cumple pero con deficiencia en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento.

Entre 61 y 86 %: El sistema global de calidad se cumple pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento o respecto a la fidelidad con las actividades realmente realizadas

Más de 86 %: La empresa se gestiona de acuerdo con el modelo ISO 9001-2000.

Cuadro N° 7

Evaluación de la Calidad respecto a Normas ISO 9001-2000

PREGUNTAS				
Responsabilidad de la Dirección	0	1	2	3
¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?		x		
¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?	x			
¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios, humanos, instalación y equipos?		x		
¿Impulsa y apoya la dirección actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?			x	
¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?	x			
Sistema de Gestión de la Calidad				
¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?		x		
¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de Calidad?	x			
¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad?	x			
¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?	x			
Gestión de los Recursos				
¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?		x		
¿Se realizan planes para el personal (Admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?	x			
¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como una adecuación a la normativa correspondiente?	x			
¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?		x		
Realización del Producto				
¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?	x			
¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes tanto los especificados por ellos como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentarios?			x	
¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?			x	
¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?			x	
¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los				x

planes de la organización?				
¿Se optimiza la cadena de suministros, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?		x		
¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?		x		
Si la trazabilidad es un requisito ¿Se controla y registra la identificación única del producto?		x		
¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?			x	
¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?		x		
¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?		x		
Medición, Análisis, Mejora				
¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?		x		
¿Se identifica el producto por medios, apropiados, así como su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?		x		
¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de la calidad?	x			
¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?			x	
¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?		x		
¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?			x	
¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc			x	
¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?		x		
¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?		x		
¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc?			x	
¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?	x			
¿Se adaptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?		x		
¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costes, financiación, etc.)?			x	
¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?		x		
¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?		x		

RESULTADO DE VALORACION				
TOTAL DE X	10	18	11	1
	*0	*1	*2	*3
	0	18	12	3
SUMA TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS (ST)	ST= 0+18+22+3 ST= 43			
RESULTADO OBTENIDO (ST/1,6) %	26.87%			

Fuente: Evaluación del Sistema de Calidad ISO 9001-2000

Realizado: Guevara Amores Angela

Conclusión:

El resultado obtenido a partir de la evaluación que se ha realizado a la empresa con respecto al sistema de gestión de calidad se ha obtenido un porcentaje del 26,87% lo que da menos del 41 % estimado en la valoración del resultado, esto nos indica que respecto al modelo ISO 9001-2000 no se cumple deben tomarse medidas correctivas urgente para implantar un sistema de calidad eficaz.

Gestión de Impacto Ambiental

Proinma Cía. Ltda., no tiene implementado un sistema que evalúe y mida el impacto ambiental a pesar de que es una empresa que fabrica químicos para la limpieza.

La adopción y la implementación de un conjunto de técnicas de gestión ambiental (NORMA ISO 14001) es la que impulsa la mejora de una organización, de tal forma que puede mantener y potencialmente mejorar su desempeño ambiental. Esta política debería reflejar el compromiso de la alta dirección de cumplir con los requisitos legales aplicables y otros requisitos de prevenir la contaminación y de mejorar continuamente.

La política ambiental constituye la base sobre la cual la organización establece sus objetivos y metas, debe ser suficientemente clara de manera que pueda ser entendida por las partes interesadas tanto internas como externas y se deberían de

evaluar y revisar de forma periódica para reflejar cambios en las condiciones y en la información.

Gestión de Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional

La gestión permite a una organización controlar sus riesgos de seguridad y Salud ocupacional y mejorar su desempeño.

La política de seguridad es un documento escrito que contiene un conjunto de principios y creencias que forman la base de sus convicciones y juicios acerca de la seguridad; es la base para la administración de la seguridad.

Se define a la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

A pesar que Proinma Cía. Ltda., no cuenta con un departamento de Seguridad Industrial, provee a su personal de manera periódica los equipos básicos de protección personal tales como se muestra en la siguiente figura y se detalla a continuación:



- Mascarillas, para protección contra las emisiones de polvo y gases orgánicos volátiles a pesar de ser mínimos.

- Gafas Transparentes: para la protección contra el polvo y químicos utilizados en el momento del proceso o envase.
- Cascos Protectores, Para proteger de golpes o caída al personal
- Fajas, Para la protección lumbar ya que realizan levantamiento de cajas, canecas y tanques de las diferentes materias primas y producto terminado.
- Guantes de Neopreno y Látex: Para la protección al manipular productos químicos al procesar y al envasar el producto terminado.
- Botas: De suela antideslizante para evitar se resbalen si hubiera derramamiento de algún producto y de esta manera evitar accidentes.

Además la empresa cuenta con la debida ubicación de los extintores de CO₂ y PQS ubicados en bodega y en oficina.

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

2.7. Indicadores

2.7.1 Cumplimiento de Entrega de productos

El cumplimiento de entrega de productos, está representado en el Cuadro N° 8, en el cual podemos observar que de los 30 clientes encuestados el 67.5 % lo consideran "REGULAR o MALO" es decir, existen muchos reclamos y quejas en reiteradas ocasiones de los cuales algunos no son solucionados, por lo tanto solo un 23.33 % piensan que es BUENO

Cuadro N°8

Cumplimiento de Entrega de Productos

CUMPLIMIENTO ENTREGA DE PRODUCTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Despachos Completos	0	2	6	13	9
Tiempo de Entrega	0	0	5	10	15
Despachos Duplicados	0	5	10	10	5
Entrega de Pedidos Cambiados	0	4	7	9	10
Totales	0%	9,17%	23,33%	35,00%	32,50%

Fuente: Nivel de Satisfacción del Cliente

Elaborado: Guevara Amores Angela

2.7.2. Reclamos de clientes

La siguiente tabla muestran los diferentes motivos de quejas, con el total de reclamos que se han registrado durante el año 2008, con su respectiva gráfica que refleja el departamento que recibe el mayor número de reclamos.

Cuadro N° 9
Número de Reclamos
Enero a Diciembre del 2008

DEPARTAMENTO	MOTIVOS	ENERO	FEBR	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMB	DICIEMB	TOTAL
BODEGA	ERRORES EN DESPACHOS	8	3	2	4	5	6	4	2	3	4	5	4	50
VENTAS	FALTA DE INFORMACION AL CLIENTE	3	5	4	3	5	4	3	4	3	1	2	3	40
TRANSPORTE	ERRORES EN LAS ENTREGAS DE PEDIDOS	1	2	3	1	3	2	1	3	1	2	3	3	25
TOTAL		12	10	9	8	13	12	8	9	7	7	10	10	115

Fuente: Nivel Satisfacción al Cliente

Elaborado: Guevara Amores Angela

A simple vista se puede visualizar que el departamento que registra un alto número de reclamos es el área de bodega, lo cual se debe a la falta de inspección por parte de supervisores en el proceso de despachar el producto, seguido por el área de ventas por la falta de comunicación al cliente y por último el área de transporte o entregas.

Cuadro N° 10
Resumen total de Reclamos

DEPARTAMENTO	TOTAL DE RECLAMOS ENERO A DICIEMBRE DEL 2008
BODEGA: ERRORES EN DESPACHOS	50
VENTAS. FALTA DE INFORMACION AL CLIENTE	40
TRANSPORTE: ERRORES EN LAS ENTREGAS DE PEDIDOS	25
TOTAL GENERAL	115

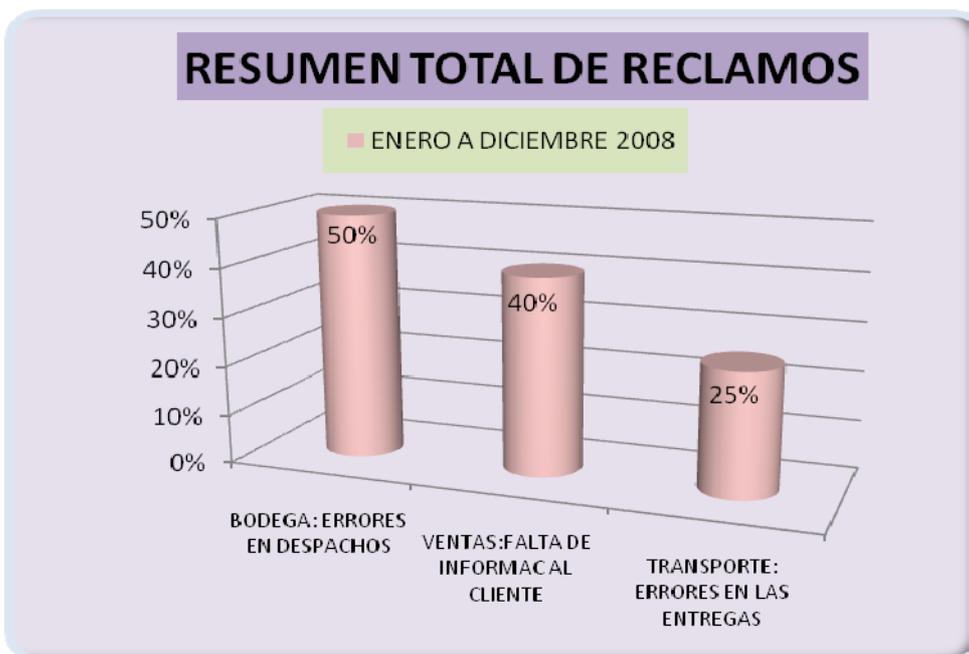
Fuente: Nivel Satisfacción al Cliente

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Mediante esta gráfica se visualiza que en el área de bodega se registra un alto número de reclamos y es el principal foco del problema, debido a que el personal que labora en ese departamento está cometiendo múltiples errores en el momento de despachar y enviar el producto, seguido del área de ventas.

Gráfico N° 9

Total de Reclamos Enero a Diciembre del 2008



Fuente: Nivel Satisfacción al Cliente

Elaborado por: Guevara Amores Angela

2.7.3 Cumplimiento de Proveedores

Debido a la falta de liquidez ocasionado por la reducción de cartera de clientes la empresa actualmente cuenta con un crédito restringido es decir, los despachos son limitados y se dan en función del cupo de crédito asignado.

En la actualidad la negociación con los proveedores se realiza de la siguiente manera: los despachos se cumplen contra cancelación de facturas es decir cheque contra entrega y regularmente las entregas las realizan en una lapso de 24 a 48 horas.

Productos Faltantes

Control sobre los pedidos no despachados a los clientes por la no disponibilidad del producto en inventarios, en el momento del despacho.

En el cuadro N° 9 se presenta el total de errores cometidos en los despachos entre los cuales se incluyen las entregas incompletas debido a productos faltantes; según información receptada de quejas efectuadas por los clientes externos de la empresa desde Enero a Diciembre del año 2008.

Número de Sobrantes

Llamamos sobrantes los productos facturados que llegaron físicamente al cliente pero no se realizó el despacho correspondiente por estar duplicada la factura, ésta se encuentra incluida también en el cuadro N° 9 entre los errores cometidos en las entregas según información receptada de Enero a Diciembre del 2008.

Esto se debe a la mala organización en el departamento de facturación puesto que no hay una debida supervisión al momento de emitir las facturas, esta duplicación se debe porque la empresa cuenta en ese departamento con dos personas que digitan las facturas.

2.7.6 Capacitación y Desarrollo

Proinma Cía. Ltda., esporádicamente capacita a los vendedores cuando se incluye en el portafolio una línea nueva de productos o cuando existe la adquisición de un nuevo vendedor, ha contado el personal de ventas y postventas en el presente año en los meses de Marzo y Junio capacitación de parte del mayor proveedor Kimberly Clark sobre productos descontinuados y nuevos lanzamiento de otros lo cual ha sido muy provechoso y el personal requiere y está dispuesto a asistir a capacitaciones más

seguidas puesto que están en pleno conocimiento de que necesitan reforzar sus conocimientos para de esta manera transmitirlos al cliente; comentarios obtenidos de acuerdo a encuestas realizadas al cliente interno de la empresa.

CAPITULO III

EVALUACION Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Diagnóstico

Para la determinación de los problemas que afecta a la empresa se analizaron y evaluaron la situación actual de la organización por medio de las siguientes técnicas:

- 1.- Análisis de Foda
- 2.- Encuestas y entrevistas
 - Diagnóstico bajo las normas ISO 9001-2000
 - Encuestas de satisfacción del cliente externo
- 3.- Verificación por medio de indicadores

Análisis de Foda de Proinma

La matriz FODA nos permite visualizar la situación actual de Proinma Cía. Ltda., para de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones.

- Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que funcionan como diferenciadores y son ventajas frente a la competencia.
- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

- Las Debilidades son problemas internos, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia deben ser eliminado Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atentar contra ésta, por lo que debe ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

- Reconocimiento de la marca por tener 14% de participación en el mercado
- Charlas de capacitación del buen uso del producto
- Predisposición del personal para mejoras
- Innovación de procesos, informática y servicios diferenciados

Debilidades

- Fallas en áreas de compras
- Atrasos en despachos de los pedidos
- Anulación de facturas
- Falta de Post Venta

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

- Recopilación de datos
- Análisis de datos proporcionados
- Identificar, definir y cuantificar la problemática
- Desarrollar manual de política

Amenazas

- Percepción desfavorable frente a los productos
- Renuncia y despido de los empleados
- Pérdida en el mercado por clientes insatisfechos
- Cancelación de pedidos por demoras en las entregas

Cuadro N° 11
Matriz Foda de la empresa.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Reconocimiento de la marca	1.- Fallas en área de compras
	2.- Charlas capacitación de buen uso del producto	2.- Atrasos en Despachos de pedidos
	3.- Pre disposición del personal para mejoras	3.- Anulación de Pedidos
	4.- Innovación de procesos y servicios diferenciados	4.- Falta de Post Venta
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
1.- Recopilación de datos	1.- El reconocimiento de la marca de la empresa ayuda a la recopilación de datos	1.- Con la recopilación de datos se puede detectar las fallas en las diferentes áreas
2, Análisis de datos proporcionados	2,- Las charlas de capacitación del buen uso del producto servirá para el análisis de los datos proporcionados	2, El análisis de datos proporcionados ayudará para detectar los errores que traen como consecuencia los atrasos en despachos
3.- Identificar, definir y cuantificar la problemática	3.- La pre disposición del personal para mejoras ayuda a identificar, definir y cuantificar la problemática en la empresa	3.- Identificando, definiendo y cuantificando la problemática en la empresa se logrará evitar la anulación de pedidos
4.- Desarrollar manual de política	4.- La innovación de procesos y servicios diferenciados ayudará a desarrollar un manual de política	3.- Con el desarrollo del manual de ventas se evitará la falta de post ventas
AMENAZAS	ESTRATEGIA (F A)	ESTRATEGIA (D A)
1.- Percepción desfavorables frente a los productos	1.- El reconocimiento de la marca debe de prevalecer para evitar la percepción desfavorable frente a los productos	1.- Reducir las fallas en el área de compras para evitar la percepción desfavorable frente a los productos
2.- Renuncia y despidos de los empleados	2.- Las charlas de capacitación del buen uso del producto evitará la pérdida en el mercado por clientes insatisfechos	2.- Evitar los atrasos en despachos de pedidos para de esta manera no ser necesario el despido de empleados
3.- Pérdida en el mercado por clientes insatisfechos	3.- Con la predisposición del personal para mejoras se evitará la renuncia y despidos de los empleados	3.- Menorar la anulación de los pedidos para no perder mercado por clientes insatisfechos
4.- Cancelación de pedidos por demoras en entregas	4.- Con la innovación de procesos y servicios diferenciados mes al cliente para de esta manera lograr la no cancelación de pedidos por demoras en entregas	4.- Mejorar la post venta para evitar la cancelación de pedidos por demoras en entregas

Fuente: Proinma CIA. Ltda.

Elaborado por: Angela Guevara Amores

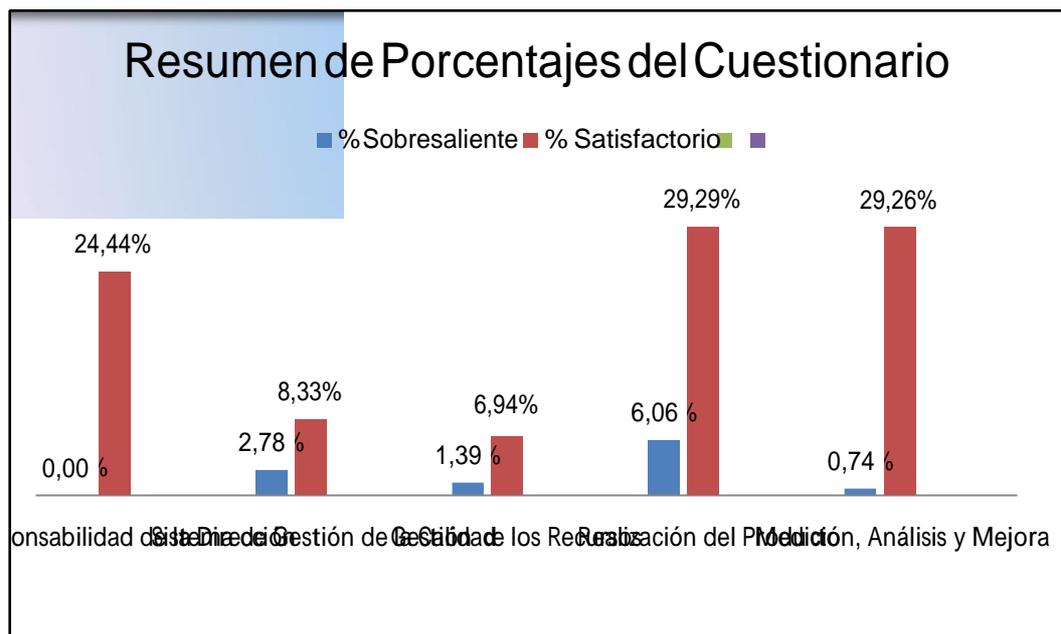
Para evaluar la empresa, se hará mediante la aplicación de las normas ISO 9001-2000 previo a la observación directa de los procesos de la empresa con las cuales podemos evaluar el estado actual de la empresa en todas sus áreas y buscar una mejora continua en todos sus procesos.

Aplicación de los Principios de La Calidad respecto a las Normas ISO 9001-2000

Esta encuesta fue realizada por la empresa con el objetivo de medir la satisfacción del cliente externo con el servicio que ofrece la empresa. La finalidad de dicha encuesta es priorizar los problemas que afronta la empresa y poder determinarlo con ayuda del cliente para mejorar el servicio de distribución de los productos. 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 39 preguntas según Anexo N° 12.

Gráfico N° 10

Resumen de Porcentaje del Cuestionario



Fuente: Anexo 12

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Análisis de Información Obtenida en la Encuesta

Para realizar el análisis correspondiente procederemos a ordenar los elementos incluidos en dicha encuesta, luego se anota la magnitud de cada

elemento, se ordena de mayor a menor según la magnitud de cada respuesta de la evaluación, según el siguiente cuadro-

Cuadro N° 12

Análisis de Información obtenida en la Encuesta

TIPO DE ERRORES (PREGUNTAS)	NUMERO DE ERRORES (RESPUESTAS)
Responsabilidad de la Dirección	90
Sistema Gestión de la Calidad	72
Gestión de los Recursos	72
Realización del Producto	198
Medición, Análisis y Mejora	270
TOTAL	702

Fuente: Anexo 12

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Análisis de la Encuesta mediante Diagrama de Pareto

Luego se procederá a calcular el porcentaje y el porcentaje acumulado para cada respuesta de la lista ordenada.

El porcentaje de contribución para cada respuesta se lo calcula con la siguiente fórmula:

$$\% = (\text{magnitud de la contribución} / \text{magnitud del efecto total}) \times 100$$

El porcentaje acumulado para cada elemento de la lista ordenada se calcula de la siguiente manera:

La suma de contribuciones de cada uno de los elementos ordenados en la tabla más el elemento en cuestión como magnitud de la contribución y aplicando la fórmula anterior; luego se procede a sumar la contribución de cada elemento anterior más el porcentaje del elemento en cuestión, tomando en cuenta que los porcentajes deben de ser redondeados y de esta manera se obtiene la tabla de Pareto.

En el cuadro N° 13 se presenta la Tabla de Pareto de acuerdo a datos recopilados en la encuesta de calidad basada en la Norma ISO 9001-2000

Cuadro N° 13

Tabla de Pareto

TIPO DE ERRORES (PREGUNTAS)	NUMERO DE ERRORES (RESPUESTAS)	NUMERO DE ERRORES	%	%
		ACUMULADO		
Medición, Análisis y Mejoras	270	270	38%	38%
Realización del Producto	198	468	28%	67%
Responsabilidad de la Dirección	90	558	14%	80%
Sistema Gestión de la Calidad	72	630	10%	90%
Gestión de los Recursos	72	702	10%	100%
TOTAL	702	702	100%	100%

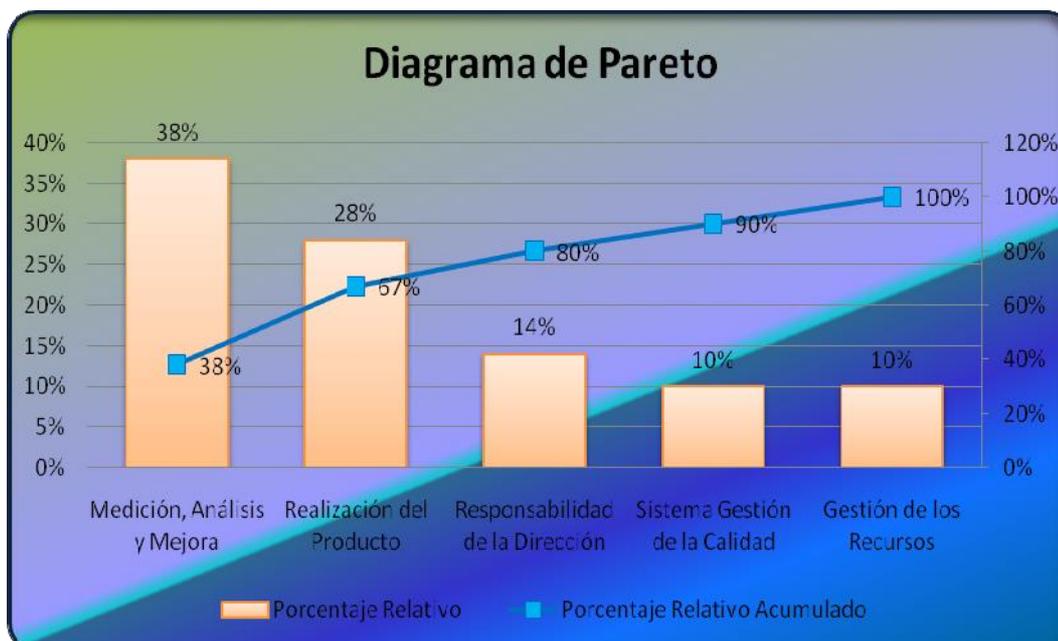
Fuente: Anexo 12

Elaborado por: Guevara Amores Angela

El cuadro nos representa que después de haber evaluado a la empresa mediante los encuestas de calidad basadas en las Normas ISO 9001-200 podemos concluir que, en los tres principios de la calidad Responsabilidad de la Dirección, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejoras orientada al cliente obtuvo el 80% en inconformidad esto nos indica que la organización deberá concentrar esfuerzos para evitar los problemas en estos tres principios; de esta manera obtendrá una mejora significativa con una acción más centrada en el problema.

Gráfico N° 11

Diagrama de Pareto



Fuente: Tabla de Pareto

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Priorización de los problemas

Mediante las técnicas utilizadas en los capítulos II y III detalladas a continuación podemos identificar los problemas, sus causas y los efectos que están afectando a Proinma Cía. Ltda.

- ✚ Entrevistas dirigidas a los funcionarios de la empresa
- ✚ Encuesta de Nivel de Satisfacción del Cliente
- ✚ Diagnóstico bajo los principios de calidad basados en la normas ISO 9001-2000

El resultado obtenido a partir de la evaluación que se ha realizado a la empresa nos indica que respecto al modelo ISO 9001-2000 no se cumple y deben tomarse medidas correctivas urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz para lo cual se pudo evidenciar que los problemas principales que aquejan a la empresa y afectan a todas sus áreas dejando pérdidas económicas cuantiosas son las siguientes:

PROBLEMA 1.- Insatisfacción de Clientes

Descripción:

El manejo de reclamos receptados por parte de los clientes no es muy bueno, debido a que existe demora en la solución de estos, siendo el promedio de solución más de 72 horas, evidenciando que el porcentaje de no solucionados representan clientes que quedan insatisfechos por el servicio, esto demuestra que hay un seguimiento superficial a los reclamos receptados, lo que ha provocado que no se solucionen a tiempo.

Origen

Departamento de Servicio al Cliente

Causas

- ❖ El encargado del servicio de atención al cliente cumple otras funciones en la empresa
- ❖ Falta de inspección a los asistentes de servicio al cliente
- ❖ Falta de Capacitación al personal del servicio al cliente
- ❖ No existe comunicación con los departamentos involucrados en los problemas (reclamos), lo cual dificulta la solución rápida
- ❖ No hay trabajo en equipo

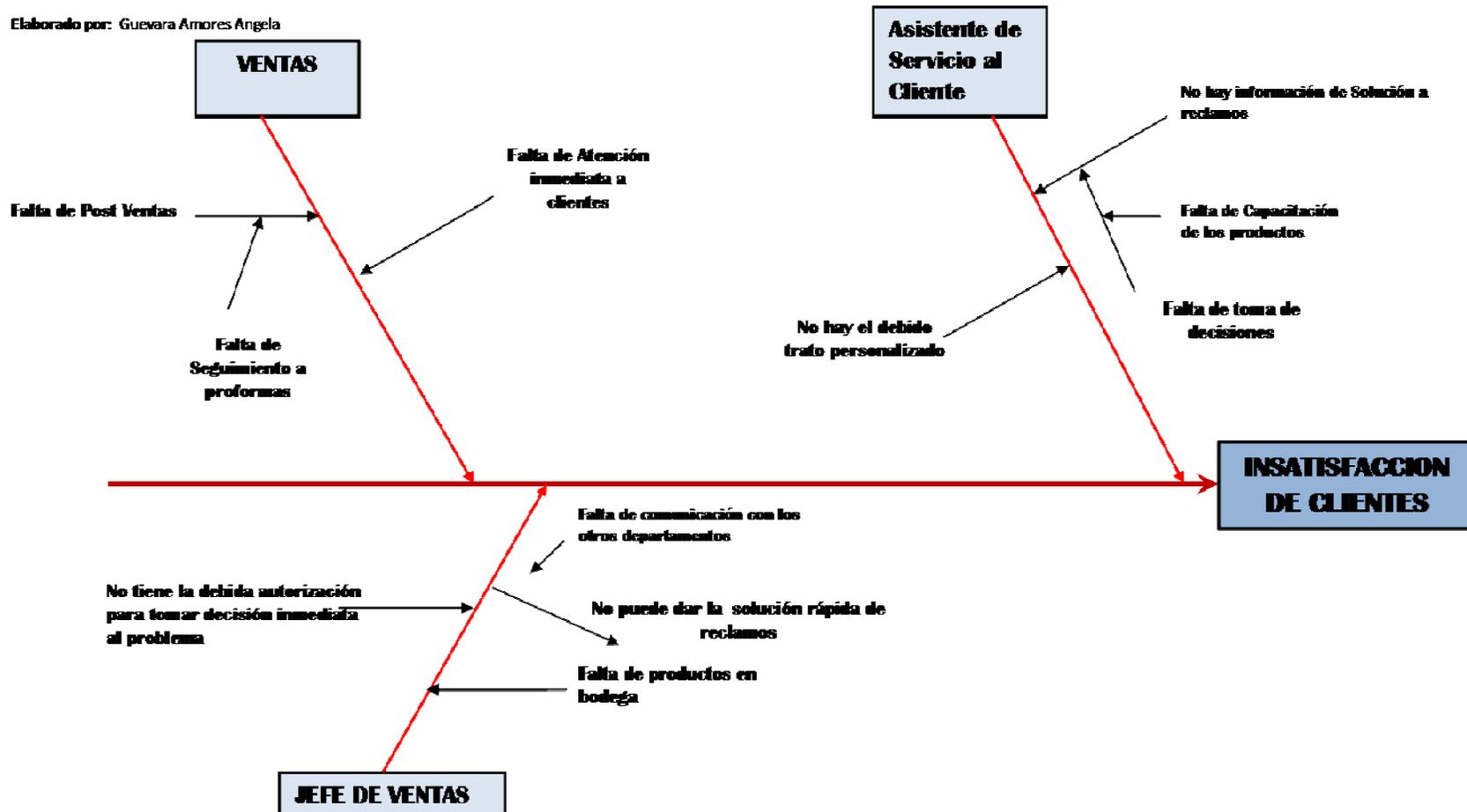
Efecto:

- ❖ Pérdida de clientes
- ❖ Pérdida de Ventas

Gráfico N° 12

Diagrama Causa-Efecto: Insatisfacción de Clientes

Elaborado por: Guevara Amores Angela



PROBLEMA 2.- Falta de Stock en Bodega

Descripción:

El cliente al realizar sus pedidos de forma electrónica o telefónica, se encuentra con la novedad de que no se despacha todo el pedido solicitado, debido a que el producto no hay en bodega, llegando su despacho con faltantes y además sin haberle notificado al cliente.

Origen:

Departamento de Compras

Causas:

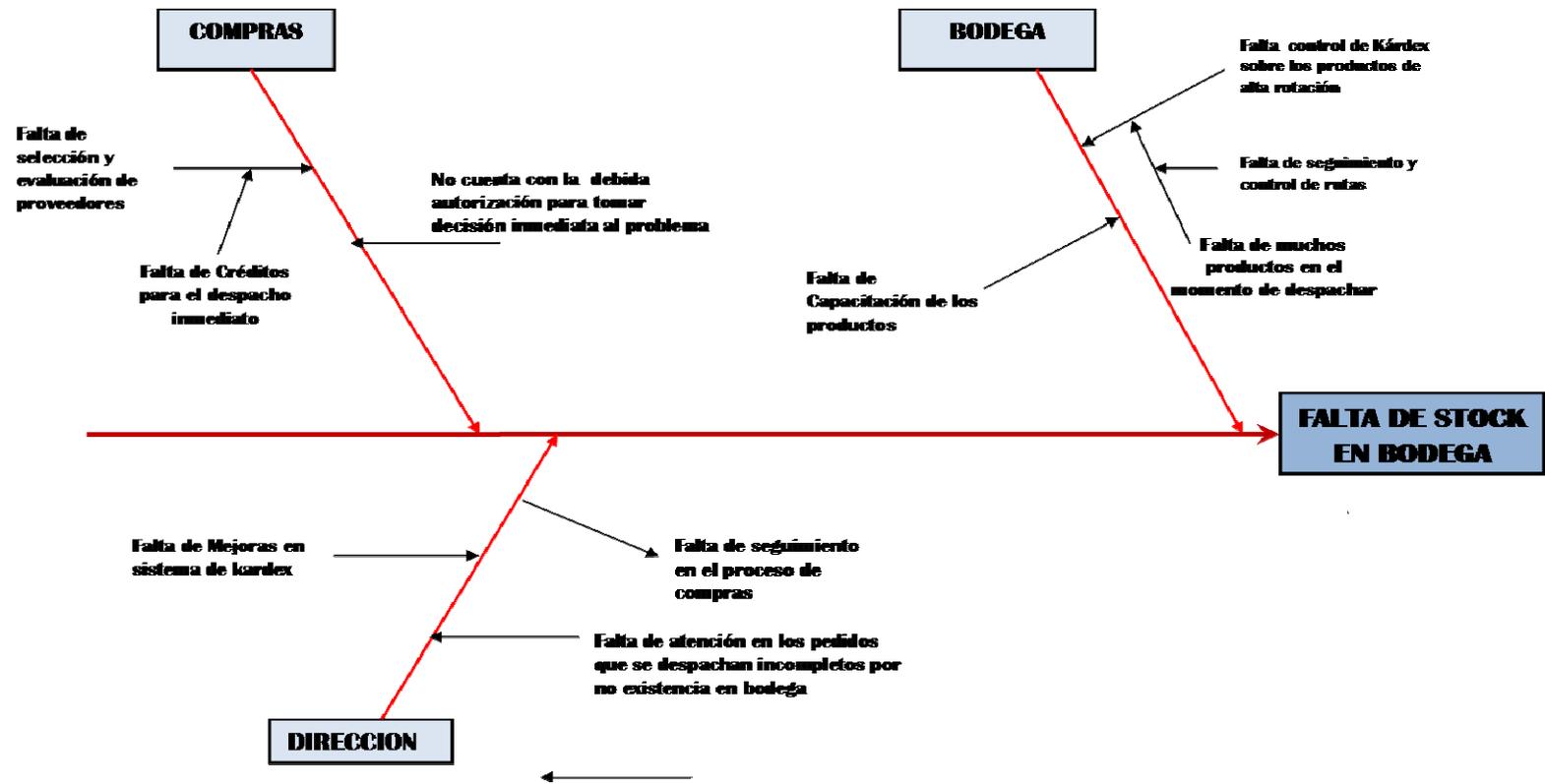
- ❖ El proveedor no cuenta con el producto requerido
- ❖ Producto solicitado es de alta rotación y no hay reposición inmediata
- ❖ Revisión insuficiente del Inventario Físico
- ❖ Falta de Selección y Evaluación de Proveedores

Efecto:

- ❖ Pérdida de Ventas
- ❖ Mala Imagen
- ❖ Pérdida de Clientes

Gráfico N° 13

Diagrama de Causa-Efecto: Falta de Stock en Bodega



Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara Amores Angela

PROBLEMA 3.- Reducción de Cartera de Clientes

Descripción:

Este problema se presenta por la insatisfacción del cliente debido a los despachos incompletos, fuera del horario establecido y sobre todo sin la debida comunicación lo que trae como consecuencia la falta de confiabilidad en la empresa para no realizar futuros pedidos.

Origen:

Departamento de Ventas

Departamento de Bodega

Causas:

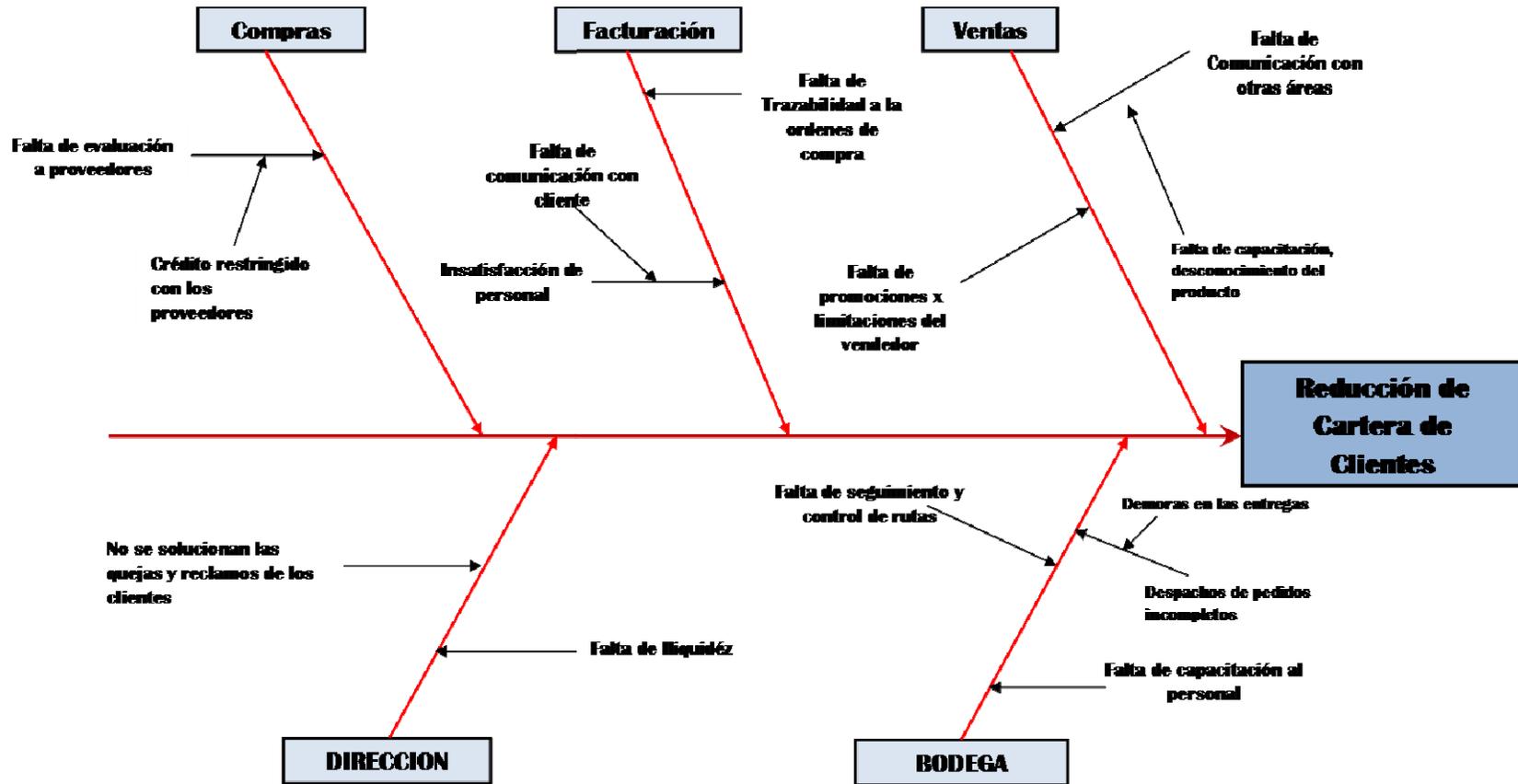
- Falta de Planificación de Rutas de Entrega
- Falta de Comunicación con el cliente
- Falta de Stock de productos
- Falta de atención personalizada

Efectos:

- Pérdida de Ventas
- Mala Imagen
- Reducción de Personal
- Pérdida en el Mercado

Gráfico N° 14

Diagrama de Causa-Efecto: Reducción de Cartera de Clientes



Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Cuantificación del problema:

Las ventas en Proinma Cía. Ltda., ha venido experimentando un decrecimiento acelerado en los últimos años como se muestra en el capítulo I debido a las causas y sub causas antes expuestos.

En el cuadro siguiente cuantificaremos la pérdida económica que representa la reducción de la cartera en la empresa.

Cuadro N° 14

Pérdida de cartera de clientes

Pérdida Cartera de Clientes		
AÑOS	CLIENTES	VENTAS
2005	850	1.484.277,52
2006	714	1.168.958,22
2007	628	946.411,58
2008	485	797.117,69
2009	379	722.050,83

Fuente: Proinma Cía. Ltda. Elaborado por: Guevara Amores Angela

Gráfico N° 15

Pérdida de Clientes



Fuente: Proinma Cía. Ltda. Elaborado por: Guevara Amores Angela

En el

cuadro N° 14 y en el gráfico N° 16 indican 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 2005; así tenemos que para el 2006 se perdieron alrededor del 16% de los clientes, generando una pérdida de \$315.319.30, en el año 2007 el porcentaje de clientes

perdidos se disminuyó al 10%, con una disminución de ventas de \$222.546,50; para el año 2008 la cartera de clientes generó un déficit de \$149.293,89 y finalmente para el año 2009 la reducción de clientes y se estima percibir una pérdida de \$75.066,80.

La insatisfacción de los clientes de Proinma Cía. Ltda., se debe principalmente a que en la organización no existe la correcta comunicación con los clientes, lo que demuestra que en algunas ocasiones 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 siguiente cuadro.

Cuadro N° 15

FRECUENCIA DE PEDIDOS DEVUELTOS

MES / SEMANA	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE					
	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P	G	M	P			
1	1	0	2	0	0	3	0	0	0	3	1	0	1	0	1	0	2	1	0	1	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
2	0	1	3	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	2	1	1	3	1	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0
3	0	1	2	1	1	2	0	0	2	0	1	2	0	1	1	0	2	2	0	2	0	0	0	0	3	0	1	2	0	1	2	1	0	2	1	0	0	0	0
4	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	2	2	1	1	4	0	0	2	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
TOTAL	1	3	8	1	2	7	1	1	7	1	2	5	2	5	6	0	1	11	1	3	4	1	1	7	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	3	1	1	2	1
TOTAL	12			10			9			8			13			12			8			9			7			7			10			10					

Fuente: Proinma Cía. Ltda.

Elaborado por: Guevara Amores Angela

En el cuadro anterior, se muestra la frecuencia con que se ha presentado las devoluciones en la empresa, las cuales han sido divididas en tres grupos: la letra G, son los pedidos grandes con montos mayores a \$1.001 y su valor promedio \$2.500; la letra M son los pedidos medianos su valoración está entre los \$501 hasta \$1.000 su valor promedio de facturación de \$700.= y los pedidos pequeños son identificados con la letra P cuyo rango es de \$0 a \$500 y el valor promedio mensual es de \$300.= tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 16

ASIGNACION 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: Proinma Cía. Ltda.

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Según el Cuadro N° 17 y según Anexo N° 13 se detallan los pedidos que han sido devueltos por parte de los clientes desde Enero a Diciembre del año 2008; entre las molestias más comunes, tenemos las siguientes:

- ❖ Errores y demoras en los despachos, llegan incompletos
- ❖ Falta de información al cliente
- ❖ Entrega de pedidos cambiados

Así tenemos que durante el año 2008, la empresa ha registrado un total de 115 pedidos devueltos por parte de los clientes, lo que representa una pérdida de \$71.700 como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 17

Total de Costo No Calidad de Enero a Diciembre 2008

MES	# Pedidos Devueltos	\$ Perdidos
Enero	12	\$ 7.000
Febrero	10	\$ 6.000
Marzo	9	\$ 5.300
Abril	8	\$ 5.400
Mayo	13	\$ 10.300
Junio	12	\$ 4.000
Julio	8	\$ 5.800
Agosto	9	\$ 5.300
Septiembre	7	\$ 5.100
Octubre	7	\$ 5.100
Noviembre	10	\$ 6.400
Diciembre	10	\$ 6.000

TOTAL	115	\$ 71.700
-------	-----	-----------

Fuente: Proinma Elaborado por: Guevara Amores Angela

Los valores indicados en el cuadro anterior por pedidos devueltos se le agrega el valor por pérdida que es el transporte.

Valor Promedio por Transporte \$16.=

Valor Total en Flete: $115 * \$16 = \$1.840.=$

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

Total Devuelto:	\$ 71.700,00
Total del Flete:	\$ 1.840,00
Total de Pérdidas:	\$ 73.540,00

El valor promedio mensual de pérdidas de la empresa Proinma Cía. Ltda., es de \$ 6.128,34

Costo Promedio Mensual:	\$ 6.128.33
Costo Promedio Anual:	$\$6.128.34 * 12$
<u>Total Costo No Calidad Anual</u>	<u>\$ 73.540,00</u>

Si la empresa no toma medidas para solucionar los problemas, sin invertir en los procesos de mejoras el costo anual que la empresa dejaría de percibir sería de \$ 73.540,00

CAPITULO IV

PROPUESTA DE SOLUCION

Introducción de la Propuesta

Según Indicadores, evaluaciones de Calidad basadas en la Norma a ISO 9001-2000, encuestas realizadas a clientes internos y externos, justificativos; presentados en el Capítulo II se detectó que el problema principal que aqueja a Proinma Cía. Ltda., es la Reducción de Cartera de Clientes, debido a la insatisfacción de los mismos, inadecuados métodos para su capacitación, además: demoras en el despacho de los productos y falta de promoción 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 Proinma Cía. Ltda., y así brindar productos y servicio que cumplan con las exigencias y requisitos de los Clientes.

Objetivos de la Propuesta

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

- 1.- Minimizar la reducción de cartera de clientes

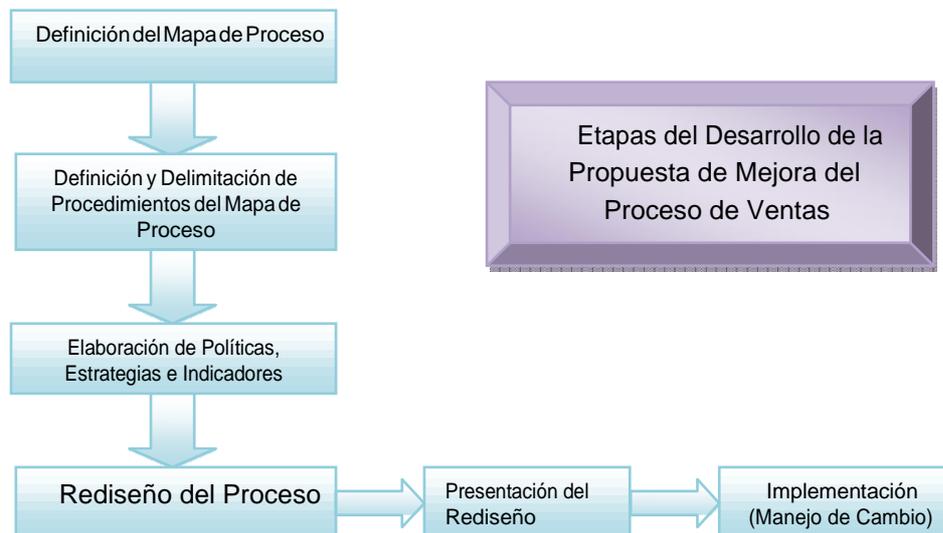
- 2.- Estabilizar los volúmenes de ventas
- 3.- Definir planes y estrategias para recuperación de clientes

Etapas de la Mejora

Con el propósito de que Proinma Cía. 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.

Gráfico N° 16

Etapas del Desarrollo de la Propuesta de la Mejora



Definición del Mapa de Proceso

Mapa de Procesos Generales

Según el Anexo N° 8 en el capítulo II, según el criterio del Autor se presentó el Mapa de Proceso Generales con el que cuenta actualmente la Empresa.

En el Anexo N° 14 presentamos las mejoras efectuadas al Mapa de Procesos Generales, detallado a continuación:

Proceso de Gestión: La propuesta consiste en que estén aquellos procesos que van a contribuir al desarrollo de la Empresa a través de una planificación y seguimiento de los resultados para lo cual se debe incorporar el proceso de Gestión de ASEGURAMIENTO Y Mejora; el mismo que tendrá las siguientes actividades:

- ❖ Control y Seguimiento de acciones correctivas y preventivas
- ❖ Gestión de Auditorías Internas

Proceso de Planificación: En este proceso se debe incluir el proceso de Planificación de Ventas; el mismo que se encargará de llevar a cabo lo siguiente:

- ❖ Planeación y Control de la Gestión de Ventas
- ❖ Análisis y determinación de los precios de Ventas
- ❖ Gestión de Clientes

Proceso de Operación: Para completar dicho proceso se debe anexar un proceso al que hemos denominado Seguimiento y Control de Atención al Cliente, el cual se encargará de:

- ❖ Atención de consultas
- ❖ Recepción y atención a quejas de los clientes

Mapa del 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.

Gráfico N° 17

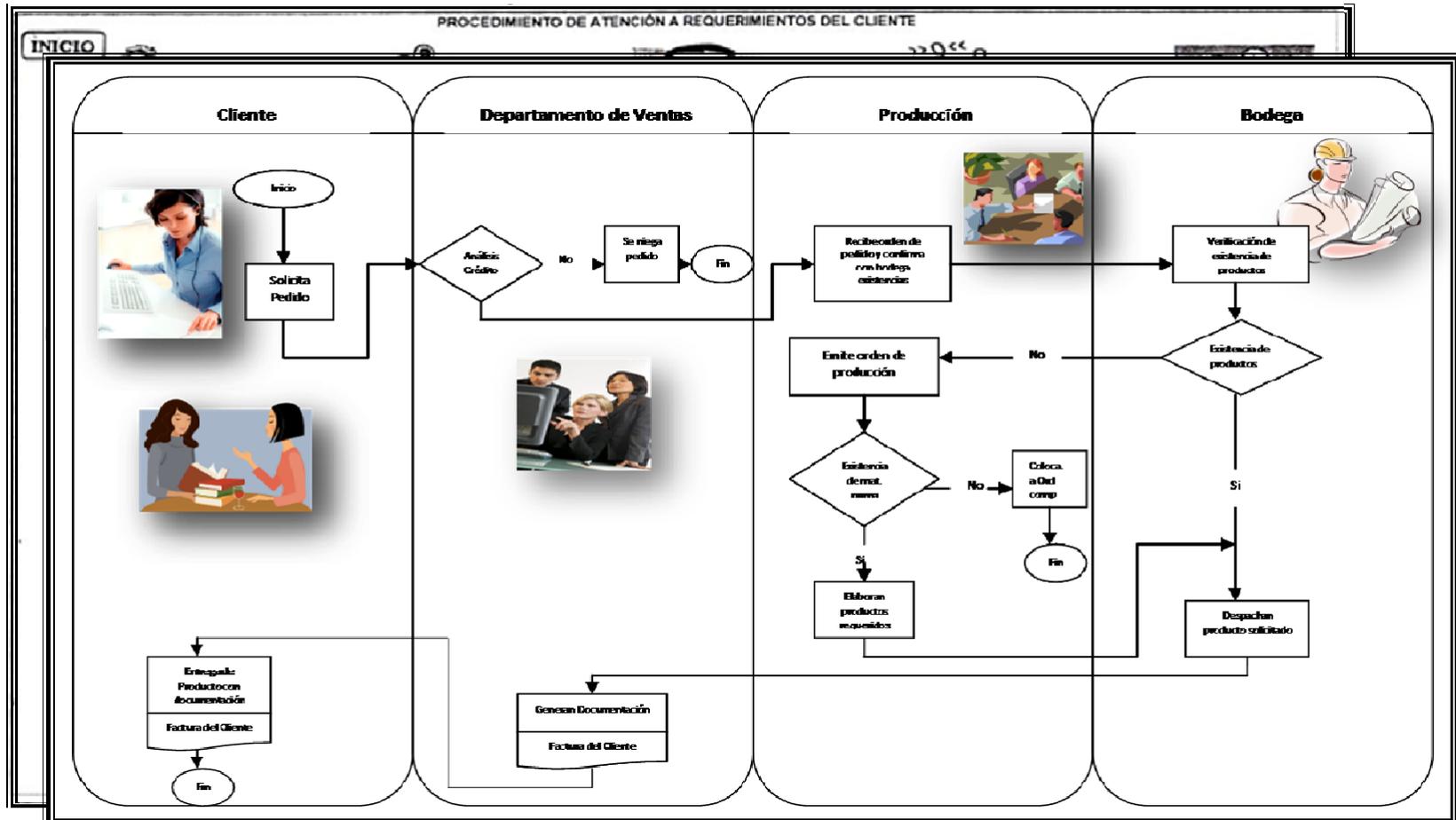
Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas de Proinma

Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Gráfico N° 18

Flujo Gráfico del Proceso de Ventas de Proinma



Elaborado por: Guevara Amores Angela

A seguir el Proceso, con la finalidad de reducir el alto índice de insatisfacción del primer principio de la calidad, obteniendo en el Capítulo III, mediante la evaluación de los principios de Calidad basados en la Norma ISO 9001-2001.

Definición y Delimitación de Procedimientos dentro del Mapa De Procesos.

La definición y delimitación de los procedimientos que serán los requeridos para un adecuado y óptimo desarrollo del Proceso de Ventas los encontraremos en el Anexo N° 15.

Los subprocesos que estarían conformando el proceso de Ventas con sus respectivos procedimientos se detallan a continuación:

- ❖ **Gestión de Ventas:** El proceso de ventas, puede considerarse una secuencia lógica de acciones que provoque la reacción deseada del cliente y que cumpla con el 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:

- Planeación y Revisión de la Gestión de Ventas
- Ingreso de Pedidos Generados por Clientes
- Revisión y Aprobación de Ordenes de Pedido
- Seguimiento y Control de Rutas
- Seguimiento a los Pedidos Pendientes

- ❖ Servicio y Atención al Cliente: Juega un papel muy importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente.

La fidelidad del cliente permite a la organización en retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de captación, desarrollo de productos y prestación del servicios. Por tal 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:

- Recepción de Pedidos Vía Telefónica
 - Seguimiento a los Pedidos Pendientes
 - Mantenimiento a Clientes
 - Seguimiento y Control de Atención al Cliente
 - Atención a quejas, reclamos y consultas
-
- ❖ Almacenamiento y Control de Inventarios: Controles que administren los niveles de inventario y determinen cuáles son los niveles óptimos que deben mantenerse, cuándo hay que reabastecer el inventarios y de qué tamaños deber ser los pedidos.

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

- 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 y 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:

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

- ❖ Despachos: Controlar la salida de productos de las bodega de la empresa para su comercialización.

Los procedimientos que figuran en este subproceso son:

- Facturación a Clientes
- Recepción del Pedido y preparación del Despacho
- Entrega de Mercadería
- Recepción de Devoluciones
- Elaboración de Notas de Crédito

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

Los procedimientos que conformarán la Gestión de Cobranzas son:

- Seguimiento de Cobros a Clientes
- Verificación de Notas de Crédito
- Informe de Cobranzas para Comisiones en Venta

Elaboración de Políticas, Estrategias e Indicadores

Políticas

La implementación del conocimiento y el seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente lograrán una eficaz Mejora del Proceso de Ventas.

❖ 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 o 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

Estas políticas 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 se 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 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 Cobranzas

Estas políticas nos ayudan en la administración correcta de la cartera de clientes. La necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranzas en un 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 cobranzas, 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, las cobranzas se convierten 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.

Estrategias

❖ Estrategia de Ventas

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

❖ Estrategia de Marketing

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

Como primer paso, es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes como por ejemplo el 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 cobranzas 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.

Indicadores

La Empresa 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° 18
Indicadores del Proceso de Ventas

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

Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Cuadro N° 19

Indicadores de Servicio al Cliente

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
**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	$\frac{\# \text{ de Pedido entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
% Reclamos	Consiste en calcular la eficiencia de los procesos	$\frac{\# \text{ reclamos al mes}}{\text{Total Facturas al mes}}$
*** Pedidos entregados a tiempo 24 a 48 horas		

Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Cuadro N° 20

Indicadores para Administrar Niveles de Inventarios

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
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: Guevara Amores Angela

En el capítulo 3.3 (Problema 2) se determinó el Desabastecimiento de Bodega como una de las causas principales que aqueja a la Empresa, debido a la falta de producto 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° 21
Indicadores Cumplimiento con los Proveedores

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
Nivel de cumplimiento de 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	$\frac{\# \text{ Ordenes recibidas a tiempo}}{\text{Total Ordenes Enviadas}} \times 100$

Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Rediseño del Proceso

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

Para lo cual es importante lo siguiente:

- 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

- 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.

Presentación del Rediseño

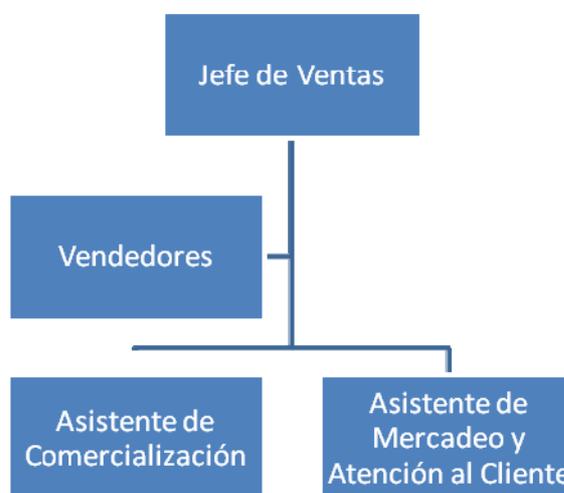
Estructura Jerárquica

En el Capítulo II, numeral 2.3. Por medio de la gráfica N° 1 Organigrama de la Empresa se muestra que Proinma Cía. Ltda., para el proceso de ventas de sus productos cuenta con los servicios de un Jefe de Ventas, Jefe Administrativo y dos Ejecutivos de Ventas.

En el gráfico que se encuentra a continuación presentamos la propuesta de la estructura jerárquica para el Plan de Mejora del Proceso de Ventas.

Gráfico N° 19

Propuesta de Estructura Jerárquica para la Mejora



Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara Amores Angela

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.

El Asistente de Comercialización, tendrá como misión verificar las facturas por 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:

- Realizar la recepción de pedidos, a través de los diferentes canales de comunicación que posee la empresa (personal, telefónica, fax).
- Coordinar con el personal de despachos, 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 requeridos por la Empresa, así como realizar la gestión de atención al cliente, quejas y reclamos.

A continuación se detallan algunas 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 y asegurar que exista en las cantidades necesarias para la Empresa, conforme al Plan de Mercadeo de la Empresa.
- ❖ General 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 ellos 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 personal capacitado.

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.

Presentación de la Documentación

Como ejemplos de documentación, están reflejados en los Anexos 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.

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.

Identificación de factores críticos de éxito

Para el proceso de la identificación de los factores críticos de éxito de Proinma Cía. Ltda., se debe considerar los siguientes elementos:

❖ Externos:

- Consultoría o Apoyo estratégico

❖ Internos

- Asignación completa y oportuna de recursos requeridos
- Compromiso de asimilación de manejo de cambio
- Compromiso de cumplimiento de recursos adicionales
- 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.

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 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 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 controlar el avance del proyecto.

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.

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 se está desarrollando.

Adiestramiento del personal con la herramienta informática

El equipo de manejo del cambio debe tener prevista 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.

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.

Costos de la Propuesta

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

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 y mejorar los sistemas de comunicación entre empresa y cliente, mejorar la estructura orgánica y funcional del departamento.

En el Cuadro siguiente se muestran los costos y el tiempo que se requiere para desarrollar el programa del rediseño.

Cuadro N° 22

Costo del Rediseño

Etapa	Costo Mensual	Tiempo (Mes)	Costo Total
Rediseño del Proceso	\$ 3.000,00	6	\$ 18.000,00
Capacitación	\$1.000.00	2	\$ 2.000,00
Costo Total del Rediseño		8	\$ 20.000,00

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.

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

Cuadro N° 23

Costo del Módulo

Etapa	Costo Mensual	Tiempo (Mes)	Costo Total
Desarrollo, Programación y Personalización del Software	1,500,00	4	\$ 6.000,00
Implementación de los Módulos	2.500,00	1	\$ 2.500,00
Costo Total del Software (Ominisoft)			\$ 8.500,00

Fuente: Ominisoft

Elaborado por: Guevara Amores Angela

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 período de una semana laboral con dos horas diarias.

Cuadro N° 24
Costo del Plan de Capacitación

Capacitación	Dirigido # de personas	Costo por Persona	Costo Total
Gestión Efectiva realizar para Ventas con Exito	6	\$ 260,00	\$ 1.560,00
Aplicación de Técnica Merchandising	6	\$ 260,00	\$ 1.560,00
Atención y Servicio al Cliente	6	\$ 260,00	\$ 1.560,00
Costo Total del Plan de Capacitación			\$ 4.680,00

Fuente: ec.capacitacion@sgs.com Elaborado por: Guevara Amores Angela

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.

Campaña de Publicidad, Propaganda y Promoción

El plan de campaña de publicidad, es de índole informativa, orientada hacia la imagen de la empresa.

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 por cada hora de mensaje publicitario, en las que se transmite el compromiso de la organización con el cliente, la economía que ésta ofrece al adquirir productos de la empresa y la calidad de los mismos con relación a los que se ofrece en el mercado.

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 de los mismos, etc

Con respecto al material pop, se propone entregar a todos los clientes diferentes catálogos de la variedad de productos que ofrece la empresa.

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

Cuadro N° 25
Costo del Plan de Publicidad, Propaganda y Promoción

DETALLE	CANTIDAD SEMANAL	SEMANAS ANUALES	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Emisora en A. M.	18	30	540	\$ 15,00	\$ 8.100,00
Emisora en F. M.	18	30	540	\$ 25,00	\$ 13.500,00
Prensa Escrita	2	30	60	\$ 60,00	\$ 3.600,00
Capacitación Publicitaria			2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Publicidad					\$ 26.200,00
Material POP					\$ 4.000,00
Camisetas			500	\$ 4,00	\$ 2.000,00
Gorras			500	\$ 2,50	\$ 1.250,00
Promoción					\$ 3.250,00
Costo Total de Publicidad, Propaganda y Promoción					\$ 33.450,00

Fuente: Emisoras locales, diarios y almacenes

Elaborado por: Guevara Amores Angela

En el cuadro anterior se representa el plan de la campaña de publicidad, propaganda y promoción; es necesario indicar que estos costos serán considerados durante el período de crecimiento de la empresa.

Costo de Recurso Humano

El recurso humano es parte fundamental para el desarrollo de la propuesta, 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.

Actualmente Proinma Cia. Ltda., cuenta con 18 colaboradores y el costo actual total de la nómina es de \$134.096.16 como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 26

Costo Actual de la Nómina de Proinma Cía. Ltda.

Area	Cargo	Personal Actual	Salario Mensual	13ero Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	IESS(11,15) IECE (0,5%) SECAP (0,5%)	Costos Mensual	Costo Anual
Gerencia	Gerente General	1	\$ 1.000,00	\$ 916,67	\$ 218,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 1.341,06	\$ 16.092,72
	Jefe Administrat	1	\$ 800,00	\$ 733,33	\$ 218,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 1.076,48	\$ 12.917,76
	Asist Administrat	1	\$ 600,00	\$ 550,00	\$ 218,00	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 811,90	\$ 9.742,80
Ventas	Jefe de Ventas	1	\$ 800,00	\$ 733,33	\$ 218,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 1.076,48	\$ 12.917,52
	Vendedores	2	\$ 450,00	\$ 825,00	\$ 436,00	\$ 450,00	\$ 900,00	\$ 109,35	\$ 1.226,93	\$ 14.723,16
Administración	Contadora	1	\$ 700,00	\$ 641,67	\$ 218,00	\$ 350,00	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 944,19	\$ 11.330,28
	Facturación	1	\$ 400,00	\$ 366,67	\$ 218,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 547,32	\$ 6.567,84
	Asistente Fact	1	\$ 300,00	\$ 275,00	\$ 218,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 415,03	\$ 4.980,36
	Comprador	1	\$ 300,00	\$ 275,00	\$ 218,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 415,03	\$ 4.980,36
	Cajera	1	\$ 300,00	\$ 275,00	\$ 218,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 415,03	\$ 4.980,36
	Recaudador	1	\$ 450,00	\$ 412,50	\$ 218,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 54,67	\$ 613,46	\$ 7.361,52
	Mensajero	1	\$ 250,00	\$ 229,17	\$ 218,00	\$ 125,00	\$ 250,00	\$ 30,38	\$ 348,89	\$ 4.186,68
Despachos	Jefe de Bodega	1	\$ 400,00	\$ 366,67	\$ 218,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 547,32	\$ 6.567,84
	Choferes	2	\$ 250,00	\$ 458,33	\$ 436,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 60,76	\$ 697,78	\$ 8.373,36
	Ayud de Choferes	2	\$ 250,00	\$ 458,33	\$ 436,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 60,76	\$ 697,78	\$ 8.373,36
Total		18	\$ 7.250,00	\$ 7.516,67	\$ 3.924,00	\$ 4.100,00	\$ 8.200,00	\$ 996,32	\$ 11.174,66	\$ 134.095,92

Fuente: Gerencia

Elaborado por: Guevara Amores, Angala

Se sugiere 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 o 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 despachos.

En el Anexo N° 18 se muestra la proyección del crecimiento de la nómina para los primeros 5 años, la misma que refleja que la empresa contará con un total de 24 colaboradores y el costo total proyectado es de \$238.310.40 como se resume en el siguiente cuadro

Cuadro N° 27
Costo Proyectado de la Nómina de Proinma Cía. 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	\$ 38.753,28	\$ 40.272,12	\$ 41.790,60	\$ 43.309,56	\$ 44.496,84	\$ 46.005,00	\$ 47.512,80
Ventas	\$ 27.640,68	\$ 29.159,76	\$ 42.664,32	\$ 62.956,20	\$ 66.015,00	\$ 69.533,52	\$ 73.052,04
Administración	\$ 44.387,40	\$ 47.800,32	\$ 51.475,32	\$ 55.019,04	\$ 58.137,72	\$ 61.656,24	\$ 65.174,40
Despachos	\$ 23.314,56	\$ 25.029,24	\$ 27.900,84	\$ 30.590,76	\$ 45.219,00	\$ 48.729,84	\$ 52.571,16
Total	\$ 134.095,92	\$ 142.261,44	\$ 163.831,08	\$ 191.875,56	\$ 213.868,56	\$ 225.924,60	\$ 238.310,40
Incremento Anual		\$ 8.165,52	\$ 21.569,64	\$ 28.044,48	\$ 21.993,00	\$ 12.056,04	\$ 12.385,80

Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Para calcular la proyección del crecimiento de la nómina de la empresa, solo se consideró el incremento de \$30.= anuales según decreto del actual Gobierno.

Costos de Equipos de Computación y Oficina

En el numeral anterior se propuso 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.

De esta manera tenemos que para el año cero, se requiere de la adquisición de 2 computadores, las que servirán para el proceso de capacitación y adaptación del módulo de ventas.

Entre el primero o 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 bodega, otra computadora para el último año las compras de suministros de oficina.

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° 28

Costo Proyectado de Equipos y Herramientas

Descripción	⌋ €	2010	2011	2012	2013	2014	2015
-------------	-----	------	------	------	------	------	------

		Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total	Cantidad Requerida	Total
Computadoras	\$ 700	2	\$ 1.400	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	

Fuente: Proformas Varias

Elaborado por: Guevara Amores Angela

CAPITULO V

COSTOS Y BENEFICIOS

Análisis de la Inversión

Proinma Cía. Ltda., para cumplir con los objetivos de crecimiento en los próximos cinco años, debe incurrir con la siguiente inversión en cual se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 29

Costo de la Propuesta

Descripción	Inversión Inicial	Gastos de Operación
Rediseño del Proceso	\$ 20.000,00	
Módulo de Ventas	\$ 8.500,00	
Capacitación	\$ 4.500,00	
Publicidad, Propaganda y Promoción	\$ 33.450,00	
Incremento de Nómina (5 años)		\$ 104.214,48
Equipos (5 años)	\$ 1.520,00	\$ 5.230,00
TOTAL DE LA PROPUESTA	\$ 67.970,00	\$ 109.444,48

Fuente: Capítulo IV

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Cabe indicar que los costos totales de la propuesta se dividen en inversión inicial (\$67.970,00) y en gastos de operación (\$109.444,48).

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 el capítulo IV.

Análisis del Beneficio

Análisis Cuantitativo

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

Análisis de Clientes

La primera opción que se sugiere es la del incremento de los Clientes, para lo cual se presentan dos opciones:

- 1.- Fijar como meta para los Vendedores conseguir clientes potenciales con compromiso de compra mínimos de \$ 3.000,00 anuales.
- 2.- Buscar nuevas plazas donde incursionar con el producto y ubicar a los actuales clientes mediante un mapa de punteo.

En el cuadro siguiente se refleja el comportamiento de la cartera de clientes, así tenemos que para el año cero se cumple el primer objetivo de la propuesta, evitar la reducción de clientes, es decir mantener la misma cantidad de clientes con los que cuenta actualmente la empresa, para los dos años siguientes se estima incrementar la cartera en un 9% anual y en los años posteriores el crecimiento sería del 12%.

Cuadro N° 30

Proyección de Clientes

Ciudades	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
Guayaquil	361	361	393	428	479	536	600
Cuenca	3	3	3	3	3	4	5
Gualaceo	4	4	5	6	7	9	10
Quito	6	6	7	8	9	9	10
Islas Galápagos	2	2	2	2	3	3	3
Tulcán	3	3	3	3	3	3	3
Total	379	379	413	450	504	564	631
Incremento de Clientes		0	34	37	54	60	67

Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Análisis de las Ventas

Debido a la reducción de clientes se ha reflejado el decrecimiento de las ventas en Proinma Cía. Ltda., razón por la cual se llegó a la conclusión que se requería poner más cuidado en la atención y el servicio que ofrece a sus clientes, utilizando técnicas y estrategias adecuadas que permitan un crecimiento sostenido y ordenado.

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

Proyección de Ventas

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento de Clientes	379	413	450	504	564	631
Proyección de Ventas	722,050,83	\$ 1.239.000	\$ 1.350.000	\$ 1.512.000	\$ 1.692.000	\$ 1.893.000

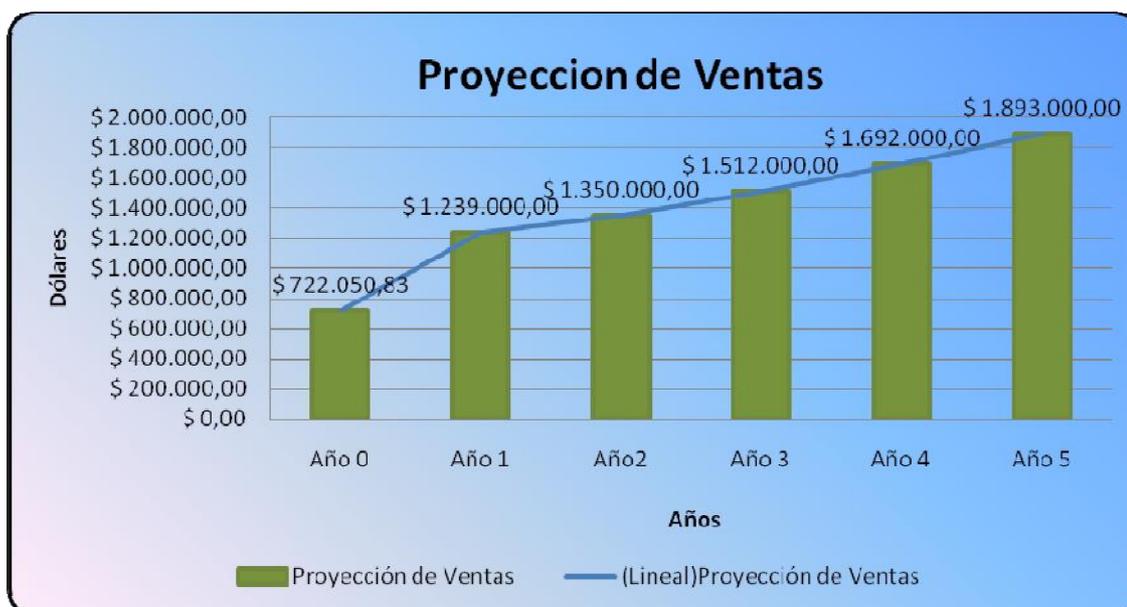
Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara AmoresAngela

Este 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 \$ 3.000; razón por la cual en coordinación con la Gerencia y el Jefe de Ventas se ha definido para el presente proyecto mantener dicho promedio de venta por cliente, durante los próximos cinco años.

Gráfico N° 20

Proyección de Ventas



Fuente: Proinma

laborado por: Guevara AmoresAngela

En el cuadro N° 31 se muestra que Proinma Cía. Ltda., para el año cero estabiliza la cartera de clientes; y para los periodos que dura la implementación del proyecto, se considerará el promedio mínimo de compra. Esta tendencia de crecimiento se refleja en el gráfico N° 18.

Análisis Cualitativo

Para Proinma Cía. Ltda., como para sus colaboradores y clientes son importantes las consideraciones de beneficios y costos, en relación con el desempeño global de la empresa ya que pueden tener impacto sobre:

- ❖ La fidelidad del Cliente

- ❖ Los resultados operativos, tales como participación en el mercado

- ❖ Respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado

- ❖ Motivación del personal hacia las metas y objetivos de la Organización así como la participación en la mejora continua.

- ❖ Confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la Organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, esto es el ciclo de vida del servicio.

- ❖ 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 respuestas acordada conjuntamente a mercados cambiantes.

Con esta 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:

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

Como beneficios Clave del rediseño tenemos:

- ❖ Mejorar la imagen de Proinma Cía. Ltda., a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado meta de clientes.
- ❖ Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la Organización para aumentar la satisfacción del Cliente.
- ❖ Mejora de la fidelidad del Cliente, lo cual conduce a la mayor utilización de los productos y servicios que brinda la empresa.

Análisis Económico

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

Análisis Financiero de las Soluciones

La inversión inicial de la propuesta es de \$ 67.970.00; los mismos que se financiarán 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 período de gracia.

Los cálculos referentes a la amortización del préstamo se los presenta en el cuadro N° 32:

Monto del Crédito	\$67.970
Plazo en Años	2
Tasa de interés Anual	18%
Número de Pagos	8
Período de Gracia	1

Cuadro N° 32

Tabla de Amortización de Préstamo Bancario

Período Trimest	CAPITAL	Interés Trimestral 4,50%	Amortización	Dividendos Trimestrales	Deuda al fin de cada período
1	\$ 67.970	\$ 3.059	\$ 0	\$ 3.059	\$ 67.970
2	\$ 67.970	\$ 3.059	\$ 9.710	\$ 12.769	\$ 58.260
3	\$ 58.260	\$ 2.622	\$ 9.710	\$ 12.332	\$ 48.550
4	\$ 48.550	\$ 2.185	\$ 9.710	\$ 11.895	\$ 38.840
5	\$ 38.840	\$ 1.748	\$ 9.710	\$ 11.458	\$ 29.130
6	\$ 29.130	\$ 1.311	\$ 9.710	\$ 11.021	\$ 19.420
7	\$ 19.420	\$ 874	\$ 9.710	\$ 10.584	\$ 9.710
8	\$ 8.981	\$ 404	\$ 9.710	\$ 10.114	\$ 0

Fuente: Banco

Elaborado por: Guevara Amores Angela

En el cuadro anterior las columnas se representan de la siguiente manera:

- ✓ La primera indica el número de trimestre en que se debe cancelar
- ✓ 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 la cual consiste en dividir el capital para el número de pagos menos el período de gracia
- ✓ La quinta columna representa los dividendos o pagos trimestrales los que resultan de sumar el interés trimestral más la amortización
- ✓ La última columna es la deuda final de cada período que resulta de sumar el capital más el interés menos los dividendos.

Flujo de Caja

Es la diferencia entre las proyecciones de ventas por período y el costo que genera la propuesta junto con los costos requeridos para la puesta en marcha.

En el cuadro siguiente presentamos cada uno de los costos y beneficios que obtendrá la empresa, de esta manera 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° 33

Flujo de Caja

Detalle	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de Ventas	\$ 722.051	\$ 1.239.000	\$ 1.350.000	\$ 1.512.000	\$ 1.692.000	\$ 1.893.000
Inversión Inicial	\$ 67.970					
TOTAL DE INGRESOS	\$ 790.021	\$ 1.239.000	\$ 1.350.000	\$ 1.512.000	\$ 1.692.000	\$ 1.893.000
Nómina- Costo Proyect	\$ 142.261,44	\$ 163.831,08	\$ 191.875,56	\$ 213.868,56	\$ 225.924,60	\$ 238.310,40
Compras Proveedores	\$ 500.000,00	\$ 525.000,00	\$ 551.250,00	\$ 578.812,50	\$ 607.753,12	\$ 638.140,77
Servicios Básicos	\$ 7.200,00	\$ 7.344,00	\$ 7.490,88	\$ 7.640,70	\$ 7.793,51	\$ 7.949,38
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	\$ 4.500,00				
Publicidad y Promoción	\$ 0,00	\$ 33.450,00				
Gastos Financieros	\$ 0,00	\$ 7.039,93	\$ 2.815,97	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización de Capital	\$ 0,00	\$ 40.054,00	\$ 43.177,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 656.461	\$ 789.089	\$ 843.159	\$ 846.762	\$ 888.811	\$ 931.231
FLUJO DE CAJA	\$ 133.559	\$ 449.911	\$ 506.841	\$ 665.238	\$ 803.189	\$ 961.769

Fuente: Proinma

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto, más conocido por las siglas de su abreviación, VAN, es una medida de los excesos o pérdidas en los flujos de caja, todo llevado al valor presente (el valor real del dinero cambia con el tiempo). Es por otro lado una de las metodologías estándar que se utilizan para la evaluación de proyectos.

En la presente propuesta se establecerá como tipo de descuento el mismo valor de la tasa de interés con la cual se realizó el préstamo bancario esto es el 18%, si supera esta tasa se asegura que la inversión es rentable.

Cuadro N° 34

Cálculo del VAN

DATOS DEL FLUJO DE FONDOS

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
BENEFICIO ESPERADO	\$ 790.021	\$ 1.239.000	\$ 1.350.000	\$ 1.512.000	\$ 1.692.000	\$ 1.893.000
COSTOS TOTALES	\$ 656.461	\$ 789.089	\$ 843.159	\$ 846.762	\$ 888.811	\$ 931.231
FLUJO DE FONDOS	\$ 133.559	\$ 449.911	\$ 506.841	\$ 665.238	\$ 803.189	\$ 961.769

$$VAN = -V_P + \frac{VF}{(1+i)^n}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + \frac{VF_1}{1/(1+i)^1} + \frac{VF_2}{1/(1+i)^2} + \frac{VF_3}{1/(1+i)^3} + \frac{VF_4}{1/(1+i)^4} + \frac{VF_5}{1/(1+i)^5}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + \frac{\$449.911.00}{1/(1+0.18)^1} + \frac{\$506.841.00}{1/(1+0.18)^2} + \frac{\$665.238.00}{1/(1+0.18)^3} + \frac{\$803.189.00}{1/(1+0.18)^4} + \frac{\$961.769.00}{1/(1+0.18)^5}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + 381.280.51 + 364.005.31 + 404.884.38 + 414.275.95 + 420.398.09$$

$$VAN = - \$656.461.00 + 1984.844.24$$

$$VAN = \$ 1.328.383.24$$

Fuente: Fórmula Cálculo Valor Actual Neto

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Análisis Beneficio Costo

La relación beneficio costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

Al aplicar la relación beneficio costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los ingresos llamados “beneficios” y que cantidades constituyen los egresos llamados “costos”

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.

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

$$\text{Rentabilidad} = \frac{1.328.383.24}{67.970,00}$$

$$\text{Rentabilidad} = 19.54$$

Cálculo de Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR (Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad) es aquella tasa que hace que el valor actual neto (VAN) sea igual a cero.

Por lo tanto el TIR es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, es decir, cuando el TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.

Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

Bajo este criterio utilizaremos como tasa de interés el coeficiente obtenido en el numeral anterior.

$$TIR = I_{menor} + \frac{I_{mayor} - I_{menor}}{VAN_{I_{mayor}} - VAN_{I_{menor}}} \times VAN_{I_{menor}}$$

Cuadro N° 35

Cálculo del TIR

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

18%

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
BENEFICIO ESPERADO	\$ 790.021	\$ 1.239.000	\$ 1.350.000	\$ 1.512.000	\$ 1.692.000	\$ 1.893.000
COSTOS TOTALES	\$ 656.461	\$ 789.089	\$ 843.159	\$ 846.762	\$ 888.811	\$ 931.231
FLUJO DE FONDOS	\$ 133.559	\$ 449.911	\$ 506.841	\$ 665.238	\$ 803.189	\$ 961.769

$$VAN = -V_P + \sum_{t=1}^n \frac{VF_t}{(1+i)^t}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + \frac{VF_1}{1/(1+i)^1} + \frac{VF_2}{1/(1+i)^2} + \frac{VF_3}{1/(1+i)^3} + \frac{VF_4}{1/(1+i)^4} + \frac{VF_5}{1/(1+i)^5}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + \frac{\$449.911.00}{1/(1+0.18)^1} + \frac{\$506.841.00}{1/(1+0.18)^2} + \frac{\$665.238.00}{1/(1+0.18)^3} + \frac{\$803.189.00}{1/(1+0.18)^4} + \frac{\$961.769.00}{1/(1+0.18)^5}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + 381.280.51 + 364.005.31 + 404.884.38 + 414.275.95 + 420.398.09$$

$$VAN = -\$656.461.00 + 1984.844.24$$

$$VAN = \$ 1.328.383.24$$

Fuente: Fórmula Cálculo Valor Actual Neto

Elaborado por: Guevara Amores Angela

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

20%

$$VAN = -V_P + \frac{VF}{(1+i)^n}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + \frac{VF_1}{1/(1+i)^1} + \frac{VF_2}{1/(1+i)^2} + \frac{VF_3}{1/(1+i)^3} + \frac{VF_4}{1/(1+i)^4} + \frac{VF_5}{1/(1+i)^5}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + \frac{\$449.911.00}{1/(1+0.20)^1} + \frac{\$506.841.00}{1/(1+0.20)^2} + \frac{\$665.238.00}{1/(1+0.20)^3} + \frac{\$803.189.00}{1/(1+0.20)^4} + \frac{\$961.769.00}{1/(1+0.20)^5}$$

$$VAN = -\$656.461.00 + 374.925.83 + 351.972.92 + 384.975.69 + 387.340.37 + 386.513.39$$

$$VAN = -\$656.461.00 + 1.885.728.20$$

$$VAN = \$1.229.267.20$$

Fuente: Fórmula Cálculo Valor Actual Neto

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Obteniendo los valores del VAN _{Imayor} (\$1.229.267.2) y VAN _{Imenor} (\$1.328.383.24) aplicamos estos valores a la fórmula de TIR.

$$TIR = 0.18 + \frac{0.20 - 0.18}{\left| \frac{1.229.267.2 - 1.328.383.24}{1.328.383.24} \right|}$$

TIR = 23.91 %

Resumen de la Aplicación de índices

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

Cuadro N° 36

Resumen y Evaluación de Índices

Índice de Evaluación	Acciones a Tomar	Valor Obtenido	Evaluación	
			Viable	No Viable
Valor Actual Neto	VAN > 0 Proyecto Aceptado	\$1.328.383.24	SI	
	VAN = 0 Proyecto Postergado			
	VAN < 0 Proyecto Rechazado			
Tasa Interna de Retorno	TIR > 1 Proyecto Aceptado	23.91%	SI	
	TIR = 1 Proyecto Postergado			

	TIR < 1 Proyecto Rechazado			
Coeficiente Beneficio Costo	B/C > 1 Proyecto Aceptado	19.54	SI	
	B/C = 1 Proyecto Postergado			
	B/C < 1 Proyecto Rechazado			

Fuente: Ing. Económica de Leland Blank

Elaborado por: Guevara Amores Angela

Podemos observar en el cuadro anterior que el proyecto es totalmente viable, los resultados obtenidos a través de la relación Costo Beneficio lo demuestra. La cifra obtenida es mayor que la unidad, se lleva a cabo la propuesta por parte de la empresa logrará mejorar el nivel de Servicio al cliente (satisfacción al cliente).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con la presente implementación del rediseño del proceso de ventas, la empresa Proinma Cia. Ltda., estará orientada hacia el cliente, en donde se logrará la estabilización de los volúmenes de ventas y clientes, como la completa fidelidad de los mismos, lo que induce a decir que se convertirá en una empresa competitiva en el mercado.

Quienes ejecutarán las 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 estarán conformadas por el Jefe de Ventas quien tendrá a cargo el grupo de vendedores, asistente de comercialización y asistente de Mercadeo .

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.

Se recomienda 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 los cuales servirán como apoyo para las negociaciones; de tal manera que la atención al cliente no se detenga por falta de conocimiento de este tipo de información.

Recomendaciones

Como recomendaciones podemos citar las siguientes:

- ✓ 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.
- ✓ Es muy importante la motivación del recurso humano para el normal desenvolvimiento de las varias actividades y para que éstas tengan éxito una vez que sean aplicadas dentro de la empresa.
- ✓ Con respecto a la Bodega es recomendable considerar la contratación de una persona que cumpla con el perfil de la administración de la misma ya que esto le permitirá aplicar técnicas para mejorar la organización y el control de ésta.
- ✓ De acuerdo a información receptada del personal manifestaron la necesidad de que se les renueve los uniformes para que permitan manejar una buena relación imagen costo para lo cual Proinma Cia. Ltda., deberá revisar sus políticas internas.

Segregación de Funciones

Proinma Cia. Ltda., para poder crecer ordenadamente y no recargarse la Gerencia General de responsabilidades ya que concentra en sus funciones todo el proceso en la toma de decisiones importantes y planificaciones de la operación de la empresa se recomienda que deben éstas ser delegadas a los mandos medios de las diferentes áreas.