

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas



**“SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA
QUE OFRECE SERVICIOS DE MARKETING DIRECTO “ABC””**

Proyecto de Graduación

Previa a la obtención del Título de:

AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentado por:

Michelle Vanessa Samaniego Godoy

Guayaquil – Ecuador

2012

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios, mi padre celestial, por bendecir mi vida y guiar mi camino. Sin su gloria y misericordia, nada de esto fuera posible. A él ofrezco mi vida y obras de todos los días, incluyendo esta tesis. Agradezco también a mis padres por su amor y apoyo incondicional. Sin ellos, tampoco estaría aquí. Lucharé en el futuro por brindarles mejores días, lo prometo...gracias por confiar en mí. Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional y espero ser un ejemplo de lucha y ganas de superación para ustedes.

Asimismo, le doy mi eterna gratitud mi hijo Mauricio por todo lo que representa en mi vida y por estar conmigo en todo momento. Su amor incondicional me motiva para seguir adelante. A todos mis amigos, de colegio, universidad y deporte. Por último, extendiendo mi agradecimiento a mi director de tesis “Ing. Dalton Noboa” por su valiosa ayuda en este trabajo, al ICM por su apoyo y a todos aquellos que de forma directa o indirecta contribuyeron a mi desarrollo personal y profesional a lo largo de toda mi vida.

Vanessa Samaniego

Dedicatoria

A DIOS

A mi familia

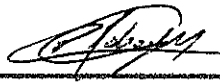
A mi hijo

A mis amigos

A TODOS...

Vanessa Samaniego

TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Dalton Noboa

DIRECTOR DE PROYECTO



Ing. Elkin Angulo

DELEGADO DEL ICM

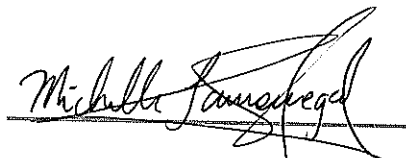


Ing. Miguel Ángel Chang

VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

A handwritten signature in black ink, reading "Michelle Samaniego", written over a horizontal line.

Michelle Vanessa Samaniego Godoy

RESUMEN

Se ha utilizado como caso de estudio a una Empresa que presta servicios de Marketing Directo porque es la que está causando revolución en el mundo de la publicidad y que a futuro se estima que las empresas inviertan más en Marketing Directo que en Marketing de Medios o como se les llama ATL.

Se pudieron detectar a través del análisis hecho del Diagrama Causa Efecto los diferentes inconvenientes que puede resultar un atraso en la Presentación del Proyecto para el cliente.

De igual manera se elaboraron Manuales de Funciones y Procedimientos que se obtuvieron luego de elaborar el Organigrama de la empresa.

Como resultado de la Matriz FODA tuvimos que existen inconvenientes internos dentro de la empresa manejable y superable de igual manera pudimos detectar nuestras oportunidades y fortalezas para lograr sacar el mejor provecho de la misma empresa y ser mejores competitivamente.

Para mejorar nuestro análisis luego de la elaboración del Flujogramas se procedió a elaborar la Matriz SIPOC, para explicar de tal manera el proceso como se lo realiza y quiénes son los importantes en cada uno de ellos.

En el análisis de los índices de gestión se pudo detectar que en el mes de diciembre se presentan valores mínimos según lo establecido debido a que este es el mes de las compras por ser navidad y las empresas invierten la mayor parte de su presupuesto en Marketing.

En el índice de Identificar problemas con Proveedores pudimos observar que en los meses de enero se presenta el 89% de inconvenientes y en el mes de diciembre el 99% de inconvenientes eso causo un retraso con las propuestas para entregar al cliente. Sin embargo se puede determinar una satisfacción a nivel general sobre el servicio que se ofrece por el personal que se contrata y la actividad realizada, logrando así una fidelidad los clientes.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento	II
Dedicatoria	IV
Tribunal de Grado	V
Declaración Expresa	VI
Resumen	VII
Índice General	IX
Índice de Tablas	XI
Índice de Gráficos	XII
Introducción	XIII

Capítulo 1. Aspectos Generales

1.1.	Marco Teórico.....	17
1.1.1.	Gestión por Procesos.....	17
1.1.2.	Definiciones a utilizarse.....	21
1.1.3.	Características de un Proceso.....	22
1.2.	Métodos para la identificación de procesos.....	24
1.2.1.	Método Estructurado.....	24
1.2.1.1.	Ventajas.....	24
1.2.1.2.	Inconvenientes.....	24
1.2.2.	Método Creativo.....	25
1.2.2.1.	Ventajas.....	25
1.2.2.2.	Inconvenientes.....	26
1.3.	Clasificación de los Procesos.....	26
1.3.1.	Procesos Estratégicos.....	26
1.3.2.	Procesos Claves.....	27
1.3.3.	Procesos de Apoyo.....	28
1.4.	Principios de la Gestión por Procesos.....	28

1.5.	Mapas de Procesos.....	31
1.6.	Modelado de Procesos.....	34
1.7.	Indicadores de Gestión.....	35
1.7.1.	Concepto.....	35
1.7.2.	Índice e Indicador.....	38
1.7.3.	Características de los Indicadores de Gestión.....	38
1.7.4.	¿Por qué medir y para qué?.....	39
1.7.5.	Entonces, ¿Por qué medir?.....	39
1.7.6.	¿Para qué medir?.....	40
1.7.7.	Atributos de los indicadores y tipos de indicadores.....	40
1.7.8.	Tipos de indicadores.....	41
1.7.9.	Categorías de los indicadores.....	42
1.7.10.	Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.....	43
1.8.	La Productividad y los Indicadores de Gestión.....	45
1.8.1.	¿Cómo medir integralmente la productividad de una empresa?.....	46
1.8.2.	¿Por qué medir la Productividad?.....	46
1.8.3.	¿Cómo se eleva la Productividad?.....	46
1.9.	Indicadores individuales e indicadores globales.....	47
1.10.	Diseño y construcción de indicadores.....	48
1.10.1.	Génesis de los indicadores de gestión de la Organización.....	48
1.10.2.	Condiciones básicas que deben reunir los indicadores.....	49
1.10.3.	Metodología para la construcción de los indicadores.....	50
1.10.4.	Presentación de los indicadores.....	59
1.10.5.	Características de los indicadores.....	59
1.10.6.	Tipos de los indicadores de gestión.....	61
1.11.	Análisis F.O.D.A.....	61
1.12.	Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa).....	62
1.12.1.	Elementos claves del pensamiento de Ishikawa.....	65
1.12.2.	¿Cómo interpretar un diagrama de Causa-Efecto?.....	66
1.12.3.	¿Cómo elaborar un diagrama de Causa-Efecto?.....	67

Capítulo 2 Empresa de Servicios de Marketing Directo

2.1.	Concepto de Marketing Directo.....	69
2.1.1.	¿Cómo funciona el Marketing Directo?.....	70
2.1.2.	¿Qué cuota de respuesta cabe esperar?.....	71
2.1.3.	Importancia del Marketing Directo.....	71
2.1.4.	El menos común de los sentidos.....	72
2.1.5.	Las ventajas del Marketing Directo o Interactivo.....	73

2.1.6. Factores que contribuyen al crecimiento del Marketing Directo.....	75
2.1.7. Aumento del coste de personal de ventas y dificultad de su gestión.....	76
2.2. Principales usos del Marketing Directo e Interactivo.....	76
2.3. Las principales herramientas o medios que se pueden utilizar en el M.D.....	79
2.3.1. Buzoneo.....	79
2.3.2. TakeOne.....	80
2.3.3. Prensa Diaria.....	80
2.3.3.1. Característica de los periódicos.....	81
2.3.4. Las Revistas.....	82
2.3.5. La Radio.....	82
2.3.5.1. Ventajas.....	83
2.3.5.2. Desventajas.....	83
2.3.6. La televisión.....	83
2.3.6.1. Características.....	84
2.3.6.2. Ventajas.....	84
2.3.6.3. Desventajas.....	84
2.3.7. Telemarketing.....	85
2.3.7.1. Ventajas.....	86
2.3.8. Vallas.....	87
2.3.9. Cine.....	87
2.3.10. Internet y los medios electrónicos.....	88
2.3.4. Resumen de Ventajas y Desventajas de los diversos medios.....	88

Capítulo 3. Metodología a utilizarse

3.1. Manuales de Funciones.....	93
3.2. Manual de Políticas.....	124
3.3. Fichas de Procesos y Flujogramas.....	140
3.3.1. Proceso: Elaboración de Propuestas.....	140
3.3.2. Proceso: Selección de personal para cierta actividad.....	141
3.3.3. Proceso: Elaboración de una orden de compra.....	143
3.3.4. Proceso: Ejecución de una actividad.....	144
3.4. Indicadores de Gestión.....	145
3.4.1. Índice: Utilización de personal Backup.....	145
3.4.2. Índice: Clientes satisfechos con el personal.....	146
3.4.3. Índice: Horas Trabajadas por el personal.....	148
3.4.4. Índice: Efectividad de un Proyecto.....	150
3.4.5. Índice: Eficiencia en las propuestas presentadas.....	152
3.4.6. Índice: Elaboración de una propuesta a tiempo.....	154
3.4.7. Índice: Identificar problemas con el personal.....	157
3.4.8. Índice: Identificar problemas con los proveedores.....	158

3.4.9. Índice: Satisfacción del Cliente.....	160
3.4.10. Índice: Identificar problemas en producción.....	162
3.4.11. Índice: Control Interno con proveedores.....	164
3.4.12. Índice: Propuestas entregadas a tiempo.....	166

Capítulo 4. Desarrollo de caso práctico

4.1. Introducción.....	169
4.1.1. ¿Quiénes somos?.....	169
4.1.2. ¿Qué ofrecemos?.....	170
4.1.3. Misión de la Empresa.....	171
4.1.4. Visión de la Empresa.....	172
4.1.5. Servicio que ofrecen.....	172
4.1.6. ¿Cuáles son los clientes?.....	173
4.1.7. ¿Cuáles son los proveedores de la empresa de Marketing Directo.....	173
4.2. Matriz F.O.D.A.....	174
4.2.1. Fortalezas.....	174
4.2.2. Oportunidades.....	174
4.2.3. Debilidades.....	175
4.2.4. Amenazas.....	175
4.3. Caso Práctico.....	176

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones.....	209
5.1.2. Recomendaciones.....	216

Anexos	221
---------------	------------

Bibliografía	232
---------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Explicación de la simbología para los procesos.....	33
Tabla 2: Errores al establecer indicadores y cómo evitarlos.....	59
Tabla 3: Ventajas y Desventajas de los diversos medios.....	92
Tabla 4: Manual de Funciones: Gerente General.....	96
Tabla 5: Manual de Funciones: Jefe de Recursos Humanos.....	98
Tabla 6: Manual de Funciones: Conserje.....	99
Tabla 7: Manual de Funciones: Mensajero.....	100
Tabla 8: Manual de Funciones: Gerencia Financiera.....	104
Tabla 9: Manual de Funciones: Asistente Contable.....	107
Tabla 10: Manual de Funciones: Director de Producción.....	108
Tabla 11: Manual de Funciones: Asistente de Producción 1 y 2.....	110
Tabla 12: Manual de Funciones: Modelos, Cantantes, Animador.....	111
Tabla 13: Manual de Funciones: Supervisor de Campo.....	112
Tabla 14: Manual de Funciones: Asistente de Logística.....	113
Tabla 15: Manual de Funciones: Directora de Cuentas.....	115
Tabla 16: Manual de Funciones: Ejecutiva de Cuentas VIP.....	117
Tabla 17: Manual de Funciones: Ejecutiva de Cuentas Claves.....	118
Tabla 18: Manual de Funciones: Director Creativo-Diseñador.....	121
Tabla 19: Manual de Funciones: Diseñador Páginas WEB.....	122
Tabla 20: Manual de Funciones: Diseñador-Creativo.....	123
Tabla 21: Matriz SIPOC-PR1-Elaboración de propuestas.....	141
Tabla 22: Matriz SIPOC-PR2-Selección del personal para cierta actividad.....	142
Tabla 23: Matriz SIPOC-PR3-Elaboración de una Orden de Compra.....	143
Tabla 24: Matriz SIPOC-PR4-Ejecución de una actividad.....	144
Tabla 25: Descripción del Índice, Código RRHH-1.....	146
Tabla 26: Descripción del Índice, Código RRHH-2.....	148
Tabla 27: Descripción del Índice, Código RRHH-3.....	150
Tabla 28: Descripción del Índice, Código PROPUE-1.....	152
Tabla 29: Descripción del Índice, Código PROPUE-2.....	154
Tabla 30: Descripción del Índice, Código PROPUE-3.....	157
Tabla 31: Descripción del Índice, Código ACTIVI-1.....	158
Tabla 32: Descripción del Índice, Código ACTIVI-2.....	160
Tabla 33: Descripción del Índice, Código ACTIVI-3.....	162
Tabla 34: Descripción del Índice, Código ORDCOM-1.....	164
Tabla 35: Descripción del Índice, Código ORDCOM-2.....	166
Tabla 36: Descripción del Índice, Código ORDCOM-3.....	168
Tabla 37: Matriz F.O.D.A.....	175
Tabla 38: Cuadro de análisis: Proceso Selección de Personal.....	176
Tabla 39: Cuadro de análisis: Presentación de Propuestas.....	184

Tabla 40: Cuadro de análisis: Ejecución de una actividad.....193

Tabla 41: Cuadro de análisis: Elaboración de una orden de compra.....200

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de Gestión por procesos.....	20
Gráfico 2: Características de un proceso.....	23
Gráfico 3: Descripción de un proceso.....	34
Gráfico 4: Características de un indicador.....	38
Gráfico 5: Calculo de un índice.....	38
Gráfico 6: Diseño de indicadores.....	48
Gráfico 7: Diagrama de Causa-Efecto.....	63
Gráfico 8: Ejemplo de Diagrama de Causa-Efecto.....	68
Gráfico 9: Buzoneo.....	79
Gráfico 10: Prensa Diaria.....	80
Gráfico 11: Las Revistas.....	82
Gráfico 12: La Radio.....	82
Gráfico 13: La Televisión.....	83
Gráfico 14: Telemarketing.....	85
Gráfico 15: Vallas.....	87
Gráfico 16: Cine.....	87
Gráfico 17: Internet y Medios Electrónicos.....	88
Gráfico 18: Medición de Utilización del Personal Backup.....	177
Gráfico 19: Medición de Horas trabajadas por el personal.....	179
Gráfico 20: Medición de clientes satisfechos con el personal.....	181
Gráfico 21: Medición de Efectividad de un proyecto.....	184
Gráfico 22: Medición de Eficiencia en las propuestas presentadas.....	187
Gráfico 23: Medición de Elaboración de una propuesta a tiempo.....	190
Gráfico 24: Medición de Identificar problemas con el personal.....	193
Gráfico 25: Medición de Identificar problemas con los proveedores.....	194
Gráfico 26: Medición de Satisfacción del Cliente.....	198
Gráfico 27: Medición de Identificar problemas con Producción.....	201
Gráfico 28: Medición de Control Interno con proveedores.....	203
Gráfico 29: Medición de Propuestas entregadas a tiempo.....	205

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende identificar los inconvenientes que se presentan antes, durante y después de una actividad, en los que intervienen muchas personas: Clientes, Producción, Diseño, Proveedores, Contabilidad y personal para la actividad.

Para ello, se ha considerado hacer una Gestión de Procesos, donde se elaborarán: Manuales de Funciones, Manuales de Políticas, Matriz F.O.D.A, Matriz SIPOC, Índices de Gestión, Gráficas de esos índices. Todo esto se lo hace con la finalidad de medir y controlar a su vez los inconvenientes para mejora continua y ofrecer así al cliente un servicio oportuno, teniendo personal altamente calificado.

Para todos los consumidores de los productos y servicios, es conocido que el Marketing influye directa o indirectamente al momento de tomar una decisión sobre que producto elegir debido a la alta competencia entre las marcas, es por ello que las empresas que quieren tener un posicionamiento en el mercado invierten mucho en proyectos de Marketing para llegar a sus consumidores través de ATL (medios de prensa) y BTL (Marketing Directo).

Por otra parte, hay que considerar el canal de TRADEMARKETING que son quienes se preocupan porque el producto se encuentre en todos los establecimientos permitidos en óptimas condiciones para que sea atractivo para el consumidor, este canal también

utiliza personal para impulso en puntos de venta y Mercaderistas para el canal de Autoservicios y este servicio también lo prestan las Compañías BTL en el país a nivel nacional.

Sin embargo, hasta ahora no conocemos que hay detrás de una actividad BTL quienes influyen para que una propuesta sea presentada, ejecutada, ni quienes intervienen en este proceso complejo, en el cuál no puede olvidarse ningún detalle y existir un mínimo de errores para que el cliente quede totalmente satisfecho ya que el resultado de la actividad se mide en las ventas que se genere posterior a dicha actividad.

Para poder llevar a cabo todo este análisis se han considerado los Índices de Gestión indispensables que intervienen en todo este proceso, de tal manera que podamos identificar los errores a tiempo y corregirlos, se ha implementado semáforos para medir los tiempos en los cuales hemos presentado inconvenientes y cuando hemos presentado un excelente trabajo, buscando solo así mejorar en el servicio que preste la Agencia.

Así, en base a una extensa investigación de campo, dentro de las principales actividades realizadas por la Agencia, se recolectará la información necesaria para los factores que se desean incluir en el modelo. De esta manera, el presente Proyecto provee de información vital y elementos de juicio a todo aquel que desee analizar el entorno de una Agencia que preste servicios de Marketing Directo en el país.

Finalmente, tomando en cuenta los resultados de la investigación y todas sus implicaciones en el desarrollo en sí de una actividad o presentación de propuesta, estaremos en capacidad para recomendar políticas de acción inmediata para realizar un proyecto con total eficiencia, eficacia, con la finalidad de mejorar el servicio a nivel nacional de las Agencias BTL (Marketing Directo).

CAPÍTULO 1 Aspectos Generales

1.1 MARCO TEORICO

1.1.1 Gestión por Procesos

Concepto.-

La Gestión por procesos busca organizar la empresa a través de la implementación de los procesos. Definiendo la secuencia de tales actividades sobre una ENTRADA y una SALIDA, con la finalidad única de satisfacer al cliente. ¹

Las empresas y organizaciones tienen que ser tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

Buscando la estructuración de una organización basada en los procesos orientados a clientes, para lo cual los directivos deberán dejar de actuar como supervisores y se

¹La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

comportan como apocadores, con la finalidad de que los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe, utilizando de la manotecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra como se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.
- Analiza las limitaciones de la organización para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconoce la existencia de los procesos internos (relevantes):
 - a) Identifica los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito, lo que proporciona ventaja competitiva.
 - b) Mide su actuación (calidad, costo y plazo) y la relaciona con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente interno y externo, midiendo su satisfacción.

- Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):

a) Productividad del conjunto, frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial)

b) El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.

- Asigna responsabilidades personales a cada proceso.
- Incorpora actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (por ejemplo: información).
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora, lo que permite mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.

a) se utilizan gráficos de control y estadísticos, haciendo predecibles calidad y costo.

Buscando el único enfoque hacia el cliente, logrando así una satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes de manera que se pueda medir los

resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una oportuna planificación de procesos²

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9001:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

²La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso



GRÁFICO 1: MAPA DE GESTIÓN POR PROCESOS

1.1.2 Definiciones a utilizarse

A continuación se considera para el desarrollo del Proyecto, términos que se utilizarán con su respectiva descripción para el entendimiento del mismo y son los siguientes:³

³Otros términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior.

- **Proceso:** Es un conjunto de actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Proceso relevante:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

1.1.3 Características de un Proceso.-

- Tiene: ENTRADAS y SALIDAS.
- Cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".

- De fácil comprensión por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe estar relacionado a las actividades incluidas en el mismo.
- Deben tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- Tienen indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- Variabilidad. Las variaciones en las actividades generan variabilidad en los resultados de los mismos. "Nunca dos output son iguales".
- Repetitividad. Intentar repetir un resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. "A más repeticiones más experiencia".

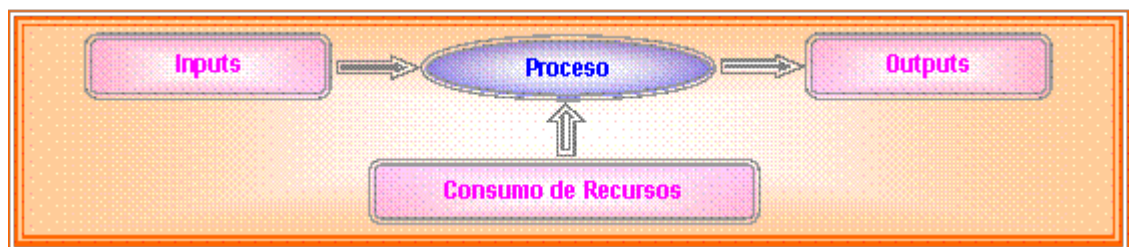


GRÁFICO 2 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

1.2 MÉTODOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

1.2.1 Método Estructurado

Aquí englobamos los sistemas complejos que sirven para identificar los Procesos de Gestión, como son los Sistemas IDEFO y demás estructurados, elaborado por personas expertas en el área, de igual manera su implementación es requerida por personal experto⁴

1.2.1.1 Ventajas

- Este sistema da pautas, guías, soportes y hasta plantillas. El caso Idefo esta soportado por todo un sistema informático ideado por militares americanos.
- Permite identificar áreas de gestión que no se abordan y/o ineficientes. Los procesos y subprocesos relacionados se documentan.
- El objetivo es mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas validas para la formación de los nuevos ingresos.

⁴ Son todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: ideo y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa

1.2.1.2 Inconvenientes

- Los procesos de gestión están tan documentados que más parecen códigos que herramientas de gestión operativas.
- Existe un costo por su mantenimiento y por el dominio del mismo por parte del personal.
- Si este método recude el consumo de papel con todos los diagramas-crucigramas que el mismo requiere, se puede asegurar que para entenderlos-interpretarlos se requiere de una persona experta que por un lado conozca la herramienta y por otro lado domine la gestión que supuestamente está reflejada en dichos gráficos.
- Otro de los problemas asociados a este tipo de sistemas es que les resulta complicado al personal relacionar un nuevo sistema con los procedimientos que existan ya en la empresa como son Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.

1.2.2 Método Creativo

Este apartado corresponde a todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantado de forma interna. Esto lo hacen las empresas motivadas por las nefastas experiencias o por la dificultad de la aplicación del método anterior.

1.2.2.1 Ventajas

Es un sistema mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización, haciendo que todos los soportes y métodos se conviertan con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal. Por lo tanto, la documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen y se "convierten" y/o se incorporan a los procesos relacionados.

1.2.2.2 Inconvenientes

- Se requiere de personas expertas en todos los campos de: Sistema de Calidad, Medio Ambiente, Prevención Riesgos Laborales y Gestión de o por Procesos.
- Se tiene que fomentar la formación de "oído a oído".

1.3 Clasificación de los Procesos.

Es necesario identificar los procesos de una organización según la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal, de tal manera que se puedan clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

1.3.1 Procesos Estratégicos

Son los que nos ayudan a definir estrategias y objetivos para la organización. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización⁵

1.3.2 Procesos Clave

Son los que le añaden un valor agregado al cliente. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la

⁵ Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización⁶

1.3.3 Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo son los que salen de la categoría de estratégicos y claves, necesarios para el control y la mejora de la Gestión⁷. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación.
- Auditorías Internas.
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas.
- Gestión de Productos No conformes.
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo.
- Etc.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

⁶ Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

⁷ Los procesos de apoyo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

1.4 Principios de la Gestión por Procesos

- Los procesos existen en cualquier organización aunque no se hayan definido: los procesos constituyen en lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- Cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

Cuando se define un proceso analizando todas las tareas que implican el mismo haciendo todas las investigaciones del caso, con la finalidad de buscar todas las

oportunidades de simplificar y mejorar continuamente dicho proceso. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones.
- La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

En conclusión, es necesario determinar un proceso eliminando las actividades que no tienen valor, de igual manera es necesario determinar índices que permitan medir estos procesos y detectar errores a tiempo.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - De excesos de capacidad de proceso.
 - De transporte y movimientos.
 - De tiempos muertos.
 - De stocks innecesarios.
 - De espacio.
 - De actividades que no aportan valor.
 - De fallos de calidad.
 - De conocimiento.

- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión.

Los procesos nos permiten evaluar comportamientos del personal, comportamiento de la ejecución de cierta actividad, definir responsables de cada actividad y eliminar fallos en los procesos.⁸

1.5 Mapas de Procesos

Existen diferentes tipos de Mapas de procesos:

- Mapa de procesos general de la empresa.
- Mapa de un proceso específico.

Los mapas que representan procesos son de gran utilidad para:

Registrar las ENTRADAS y ver que obtenemos como resultados en las SALIDAS, con la finalidad de buscar el mejoramiento continuo en los mismos, siempre y cuando el beneficio sea únicamente para satisfacer al cliente.

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.

⁸ Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad. Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.
- Orientar a nuevos empleados.
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

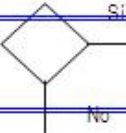
Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Documento	Se utiliza con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

TABLA 1: EXPLICACIÓN DE LA SIMBOLOGÍA DE PROCESOS

Dentro de cada símbolo se coloca la descripción de la actividad. Para simplificar su elaboración se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para etiquetar las etapas del diagrama⁹.

1.6 Modelado de Procesos

Un modelo define un sistema, el mismo que puede estar formado por distintos elementos que son quienes intervienen en la ejecución de una actividad. De igual manera, el modelo describe que, cómo, quién o quienes intervienen en un proceso y se los hace con la finalidad de comprender un sistema¹⁰

⁹La gestión por procesos en una organización encierra un significado diferente a lo que podría ser un simple enfoque, o una aproximación para mejorar una tarea o varias, implica la planificación, organización, control y ejecución de las actividades que integran a cada uno de los procesos de la empresa.

¹⁰Un modelo es una representación de un sistema. Los sistemas pueden estar formados por distintos elementos interrelacionados tales como: personas, equipos, productos, tareas, materiales, documentación, software, hardware, etc. Un modelo describe qué hace el sistema, cómo funciona, cómo se controla, y qué produce. Los modelos se elaboran con objeto de comprender, analizar, mejorar o sustituir un sistema.

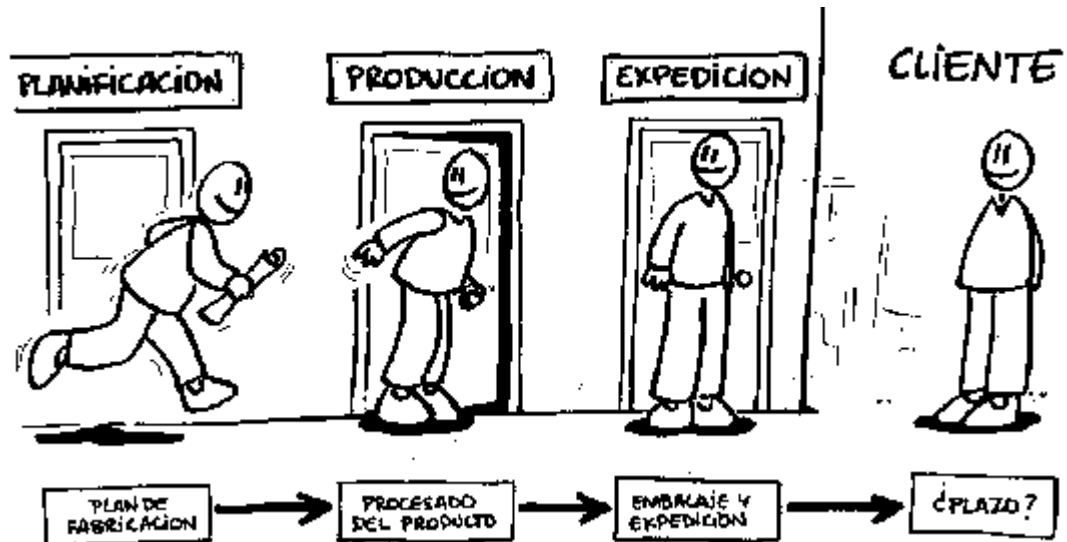


GRÁFICO 3: DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO

Un adecuado modelo debe permitir:

- Mejorar el diseño de sistemas.
- Facilitar la integración de nuevos sistemas o la mejora de los existentes.
- Servir de documentación de referencia para la comprensión de los sistemas.
- Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el diseño y funcionamiento de los sistemas.

La elaboración de un modelo deberá ofrecer ventajas que requiere un método de representación específico, coherente, ágil, sencillo y flexible.

El lenguaje convencional (hablado o escrito) presenta ciertas limitaciones e inconvenientes en la representación de sistemas. Sirva como ejemplo de ello los tradicionales procedimientos de calidad “enciclopédicos” redactados mediante narraciones literales.

1.7 INDICADORES DE GESTIÓN

1.7.1 Concepto

Buscar el logro de resultados basándose en normas establecidas, definir acciones concretar para hacer realidad tareas.¹¹

El desempeño en principio se relaciona a un concepto plural, pero busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Podemos interpretar el desempeño como una noción estratégica. El "performance", traducido deficientemente al [castellano](#) como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad.

En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, [productos](#), insumos, resultados, recursos, efectividad, [medios](#), [gastos](#), [ingresos](#), oportunidad, congruencia y [factibilidad](#) en la toma de decisiones.

¹¹“Logro de resultados con base en [normas](#) establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como *aquellas acciones que son relevantes para lograr los [objetivos](#) de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa*”

Harold Gennen, el mítico ex CEO de ITT, solía decir lo siguiente: "...existe una inmutable [ley](#) en el mundo de los [negocios](#): las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño". De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas. Las afirmaciones son:

- El desempeño es un fenómeno real.
- Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

Las preguntas son:

- ¿Qué es el desempeño?
- ¿Qué pueden hacer las [organizaciones](#) para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que "el desempeño de una organización, [grupo](#) o [persona](#) está debe ser integral buscando sistematizar lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y él COMO ([competencias](#)/comportamientos)".

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño.

Los elementos fundamentales de un sistema de [administración](#) del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: La primera es orientar el desempeño a través del comportamiento de la organización, la segunda es que los objetivos pueden ser logrados a corto plazo, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

1.7.2 Índice e Indicador

Indicador: Los indicadores nos permiten medir una actividad o tarea, estos pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.¹²

$$\text{INDICADOR} = \frac{a \text{ (unidad)}}{b \text{ (unidad)}}$$

GRÁFICO 4: CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle [datos](#) y se obtienen para evaluarlos a través de [diagnóstico](#).

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

GRÁFICO 5: CALCULO DE UN ÍNDICE

1.7.3 Características de los Indicadores de gestión.-

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los [grupos](#) de referencia.

¹²Es una expresión [matemática](#) de lo que se quiere medir, con base en factores o [variables](#) claves y tienen un objetivo y [cliente](#) predefinido.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El [análisis](#) de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

1.7.4 ¿Por qué medir y para qué?

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios. Esta situación de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de [medición](#) de desempeño¹³

La medición del desempeño puede ser definida, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de [una empresa](#).

1.7.5 Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.

¹³Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar

- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o [intuiciones](#)).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

1.7.6 ¿Para qué medir?

- Para [poder](#) interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del [desarrollo](#) estratégico y de la mejora focalizada.

1.7.7 Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

1.7.8 Tipos de indicadores

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de [eficacia](#) o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos e indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso¹⁴

- **Los indicadores de eficacia.-** Se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

¹⁴En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso

- **Los indicadores de eficiencia.-** Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

1.7.9 Categorías de los indicadores

Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido¹⁵

- **Indicadores de cumplimiento:** Tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los [métodos](#) que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de eficacia:** Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

¹⁵Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de [evaluación](#), de eficiencia, de eficacia e [indicadores de gestión](#).

- **Indicadores de gestión:** Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

1.7.10. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.-

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, [Presupuesto](#) (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de [motivación](#) suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de [capacitación](#) o de información. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?

- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas "Pre-alarmas"
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el [costo-laboral](#) para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del [capital](#) humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar [equilibrio](#).
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir [conocimiento](#), que oriente a las personas, que alimente las [políticas](#), que permita operar procesos productivos.

1.8 La Productividad y los Indicadores de Gestión

Algunas personas y empresas definen productividad como la sumatoria de productos / servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados¹⁶

1.8.1 ¿Cómo medir integralmente la productividad de una empresa?

Construyendo un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar holísticamente (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros.

1.8.2 ¿Por qué medir la productividad?

- Porque se fortalece la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable.

¹⁶La palabra productividad, se tiene conocimiento que se utilizó por primera vez en 1774, por el economista francés FrancoisQuesnay, para explicar los resultados de [producción](#) en la [agricultura](#). En 1930 el Dr. Walter Shewart, quien trabajaba con la compañía Bell, realizó los primeros estudios y trabajos acerca de la calidad y la productividad. En 1950, en París, la OCDE (Organización para el Desarrollo Económico) cociente entre la producción y uno de los factores para obtenerla.

- Porque permite evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.
- Porque se obtienen bases sólidas para la [planeación](#) estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.
- Porque es necesario establecer una política salarial acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.
- Porque conocer la productividad y la rentabilidad servirá para establecer políticas y con ello estimular la cooperación o [construcción](#) colectiva.
- Porque conocer la productividad permitirá visionar políticas empresariales.

1.8.3 ¿Cómo se eleva la productividad?

- Forjando cultura.
- Entrenando, preparando y exigiendo al Talento humano.
- Incorporando mayor valor agregado al producto.
- Con mejores [compras](#)– mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores [ventas](#)– mejores [mercados](#)– mejores clientes – mejores desarrollos -.
- Mejorando y aprovechando la [tecnología](#), equipos, herramientas, infraestructura.
- Invirtiendo en capital físico y capital humano.

- Dando [lectura](#) y buena comprensión a los indicadores emitidos por los estados financieros, las razones financieras; [utilidad](#) y rentabilidad, [velocidad](#) a la que ingresa [el dinero](#) Vs velocidad a la que sale el [dinero](#).
- Aprendiendo a innovar hacia las preferencias del cliente y las mejores formas de producción.

1.9 Indicadores individuales e indicadores globales

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los [servicios](#) o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada¹⁷

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas.

¹⁷Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización (INDICADORES GLOBALES) o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona (INDICADORES INDIVIDUALES), cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso

1.10 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

1.10.1 Génesis de los indicadores de gestión en la organización

- Los derivados de un Plan Estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o [proyectos](#).
- Indicador de Gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del [plan estratégico](#) como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

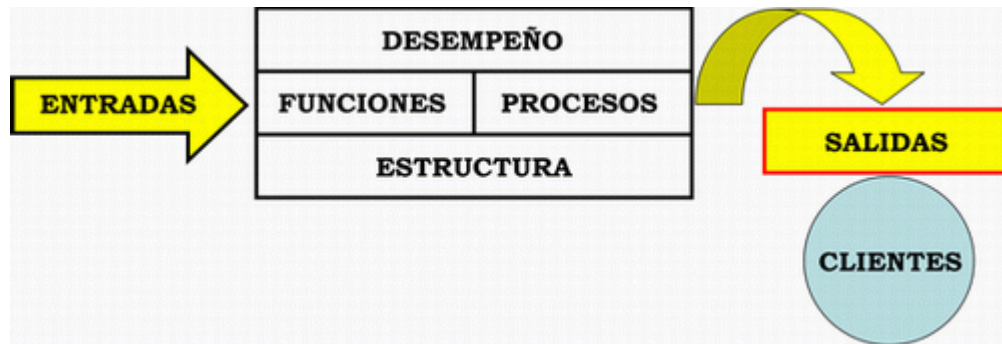


GRÁFICO 6: DISEÑO DE INDICADORES

- **FUCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **PROCESOS:** Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, [materiales](#), mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la [interacción](#) entre los elementos o sub componentes del área.
- **ESTRUCTURA:** Más que el [organigrama](#) del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

- **CLIENTES:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

1.10.2 Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

Permite que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. También se debe añadir que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas¹⁸

El concepto que expresa el indicador debe ser claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir. La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

Otra característica deseable es la objetividad y evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. La sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

¹⁸En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la [toma de decisiones](#) (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los [costos](#) de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

1.10.3 Metodología para la construcción de los indicadores

En este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el [procedimiento](#) debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la [descripción](#) del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

¿Qué se hace?

A continuación debe realizarse la [selección](#) de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades.

¿Qué se desea medir?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

¿Quién utilizará la información?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en [torno](#) a las cuatro perspectivas clave de una organización: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se [muestra](#) a continuación:

A- CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (PLANIFICACIÓN)

Es necesario identificar los objetivos para cada indicador que nos permita cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable¹⁹

Estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la [escala](#), el punto de partida.

¹⁹Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

- **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción.
- Monitoreo.
- Evaluación final de la gestión.

C. ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE EXITO

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total de personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

D- DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTION

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre los [valores](#) mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

E- DISEÑAR LA MEDICIÓN

Consiste en determinar las [fuentes](#) de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

F- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

1. La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo, tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
2. Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

G- MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION.

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.

H- ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR

Es el [proceso](#) de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los [sistemas](#) de operación del negocio de los [indicadores](#) de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los [manuales](#) de indicadores de gestión del negocio.

I- MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE

Lo único constante es el [cambio](#) y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las [organizaciones](#), el [sistema](#) de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los [objetivos](#), [estrategias](#) y [procesos](#) de las [empresas](#).

Dar [mantenimiento](#) al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de [la empresa](#) y de su entorno.

Mejorando continuamente para incrementar el [valor](#) que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores:

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear [procedimientos](#) que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del [control](#).
- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

ERRORES	COMO EVITARLOS
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad , por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.

áreas esenciales.	
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el "castigo" dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando la data involucrada en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque puede ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de "bonito saberlo" en vez de los "necesario saber".
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No comparara actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

TABLA 2: Errores al establecer indicadores y cómo evitarlos

1.10.4 Presentación de los indicadores

Los indicadores deberán ser administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

1.10.5 Características de los indicadores

Los indicadores presentan las siguientes características:

- Representa el resultado obtenido de uno o varios procesos.
- Debe ser lo más representativo posible de la magnitud que se pretende medir.
- Se expresa normalmente a través de un dato numérico.
- El beneficio que se obtiene del uso del indicador supera al esfuerzo de capturar y tratar los datos.
- Es comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

Requisitos que deben cumplir los indicadores:

- Útil, que sirva realmente para la mejora.

- Expresable en forma de índice.
- Ligado a un objetivo.
- Fácil de calcular.
- Autoexplicativo.
- Sensible, capaz de detectar irregularidades.
- Referido a un período de tiempo definido.
- No manipulable, concreto, se parte de datos claramente identificables y fórmulas precisas.
- Numerador y denominador relacionados y correspondientes a los mismos períodos de actividad.
- Priorizar los indicadores que mejor midan en calidad, plazo y respuesta de la actividad.

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, describiendo de forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

1.10.6 Tipos de indicadores de gestión

Existen diversos tipos de indicadores de gestión que varían según la rama en la que se los va aplicar, por ejemplo en la rama contable, rama administrativa, rama operativa, rama de RR.HH., rama gerencial se aplican según sea el caso.

Además existen diferencias entre los índices de “resultado” y los que tienen que ver con los “medios” para lograr esos resultados y eso se va logrando definiendo los objetivos para cada departamento.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización²⁰

²⁰Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

1.11 ANÁLISIS F.O.D.A

El análisis FODA es una herramienta que permite describir la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que nos permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados²¹

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

²¹El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en [inglés](#) SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro [variables](#), tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En [cambio](#) las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil [poder](#) modificarlas.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

1.12 Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa)

El experto Kaoru Ishikawa, fue el creador del Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) con la finalidad de mejorar el control de la calidad, también es llamado "Diagrama Espina de Pescado" y se lo llama así porque su forma es exactamente con la de una espina de pescado, que sirve como una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Los Diagramas Causa-Efecto son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción²²

²²El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de "Ishikawa" porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en [dirección](#) de [empresas](#) interesado en mejorar el [control](#) de la [calidad](#); también es llamado "Diagrama Espina de Pescado" porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (**cabeza**), una línea principal (**columna vertebral**), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (**espinas principales**). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (**espinas**), y así sucesivamente (**espinas menores**), según sea necesario.

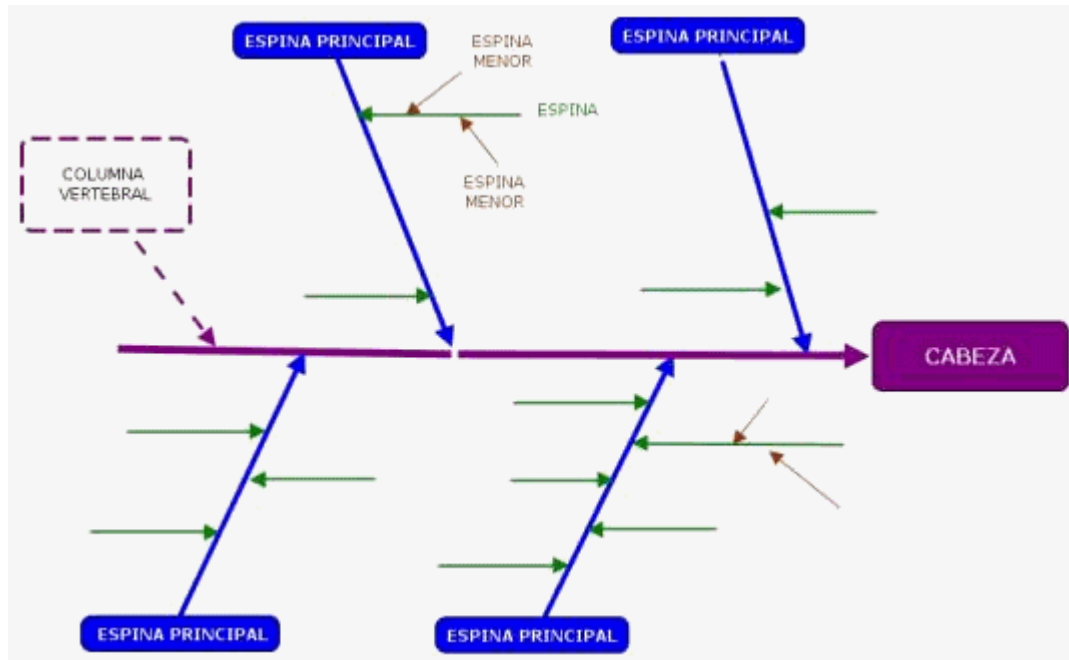


GRÁFICO 7: DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

EL DR. KAORU ISHIKAWA (PADRE DE LA CALIDAD TOTAL)



Dr. Kaoru Ishikawa (1915-1989)

El Dr. Kaoru Ishikawa, fue el precursor de los conceptos sobre la [calidad total](#) en el Japón. Posteriormente tuvo una gran influencia en el resto del mundo, ya que fue el

primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como factor importante para el logro del éxito en calidad²³

Para él, la calidad era un constante proceso que siempre podía ser llevado un paso más. Hoy es conocido como uno de los más famosos "Gurús" de la calidad mundial.

El control de calidad, término tan usado hoy en día en todos los círculos académicos, fue un planteamiento de Ishikawa, más de 50 años atrás, en el Japón de la post guerra.

El control de la calidad en pocas palabras fue definido por él como "Desarrollar, Diseñar, Manufacturar y Mantener un producto de calidad". El no quería que los directivos de las compañías se enfocaran solamente en la calidad del producto, sino en la calidad de toda la compañía, incluso después de la compra.

Ishikawa hizo muchas aportaciones, entre las cuales se destacan:

- Creación del diagrama causa-efecto, o espina de pescado de Hishikawa, o en inglés "FishboneDiagram"
- Demostró la importancia de las 7 herramientas de calidad.
- Trabajó en los círculos de calidad.

²³El [Profesor](#) Dr. Kaoru Ishikawa nació en el [Japón](#) en el año 1915 y falleció en 1989. Se graduó en le Departamento de [Ingeniería](#) de la [Universidad](#) de Tokio. Obtuvo el Doctorado en Ingeniería en dicha Universidad y fue promovido a Profesor en 1960. Obtuvo el premio [Deming](#) y un reconocimiento de la Asociación Americana de la Calidad. Falleció el año 1989.

Al concebir el Diagrama Causa-Efecto (Espina de Pescado de Ishikawa) se puede resumir en que cuando se realiza el análisis de un problema de cualquier índole, estos siempre tienen diversas causas de distinta importancia, trascendencia o proporción.

El Diagrama que se efectúe debe tener muy claramente escrito el nombre del problema analizado, la fecha de ejecución, el área de la empresa a la cual pertenece el problema y se puede inclusive colocar información complementaria como puede ser el nombre de quienes lo hayan ejecutado, etc.

1.12.1 Elementos claves del pensamiento de Ishikawa:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
- No hay que confundir los medios con los objetivos.
- Primero poner la calidad y después poner las ganancias a largo plazo.
- El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- Los altos ejecutivos de las empresas no deben de tener envidia cuando un obrero da una opinión valiosa.
- Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.
- Información sin información de dispersión es información falsa.

A Ishikawa se le deba mucha gratitud por sus ideas que revolucionaron el mundo de la industria, la administración, el comercio y los servicios. De su capacidad y sus teorías se nutrió el Japón y llegó a ser lo que todos vemos hoy día.

1.12.2 ¿CÓMO INTERPRETAR UN DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO?

El Diagrama Causa – Efecto, nos ayuda a ordenar las ideas que tiene un grupo o personas sobre determinado efecto, logrando un conocimiento muy general de un problema complejo, pero también es necesario aplicarlo con medición de datos para probar las causas de los fenómenos observables.

Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante²⁴

1.12.3 ¿CÓMO ELABORAR UN DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO?

- Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse.
- Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.

²⁴El diagrama Causa-Efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos Permite, por tanto, lograr un [conocimiento](#) común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los [datos](#). Es importante ser conscientes de que los [diagramas](#) de causa-efecto presentan y organizan [teorías](#). Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables

- Usar Brainstorming o un enfoque racional para identificar las posibles causas.
- Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.
- Añadir subcausas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
- Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
- Comprobar la validez lógica de la cadena causal.
- Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

A continuación una descripción más detallada ampliando el Diagrama de Causa-Efecto hasta que contenga todas las causas posibles de dispersión.

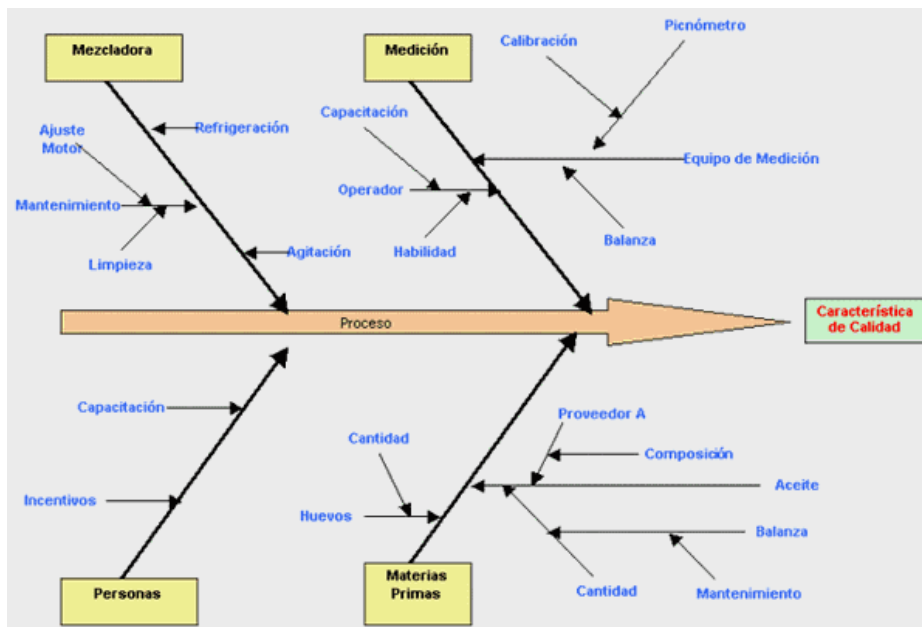


GRÁFICO 8: EJEMPLO DE DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

Finalmente se verifica que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama. Las relaciones Causa-Efecto deben quedar claramente establecidas y en ese caso, el diagrama está terminado.

CAPÍTULO 2 Empresa de Servicios de Marketing Directo.

2.1 Concepto de Marketing Directo.-

El marketing directo es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción²⁵.

El Marketing Directo tiene dos objetivos:

- Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos.
- Para aquellas empresas donde no es primordial la venta de productos, desarrollan el marketing directo: para ganar socios, patrocinadores y para la información y formación de opinión.

La forma más común de Marketing Directo es el mailing o su versión electrónica denominada e-mailing por el que los responsables de marketing envían sus mensajes a los consumidores de una determinada área, generalmente, extraídos de una base de datos. El segundo método más común de marketing directo es el telemarketing por el que las compañías llaman a números de teléfono que han sido previamente seleccionados o bien al azar.

²⁵El **Marketing Directo** es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un [público objetivo](#).

El Marketing Directo difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo, en el punto de venta.

La mayor parte del marketing directo es realizado por compañías cuya única función es diseñar y ejecutar este tipo de publicidad.

Los cinco pasos principales son: - Introducción: tiene que ser con una sonrisa, entusiasmo y contacto visual. - Breve historia. - Producto en mano. - Cierre. - Resha(que es el dos por uno). Los cinco impulsos que se deben transmitir son los siguientes: - Avidéz. - Miedo a perder la ocasión. - Sensación de urgencia. - Factor oveja. - Indiferencia.

2.1.1 ¿Cómo funciona el Marketing Directo?

El Marketing Directo es un diálogo directo. Las empresas pueden ajustarse a los deseos del cliente de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades y ofrecer un trato individual.

Gracias al Marketing Directo se puede hacer llegar contenidos que pueden estimarse incluso cuando no se formaliza un pedido o cuando no puede formalizarse. Por este motivo, el marketing directo se utiliza con frecuencia para la promoción de la imagen²⁶

2.1.2 ¿Qué cuota de respuesta cabe esperar?

Independientemente de si las acciones de marketing directo van dirigidas a empresas o a clientes privados, la cuota de respuesta depende de tres factores:

- **Elección y formación del medio publicitario.-** Cuanto mayor sea la preparación de una campaña de marketing directo, mayor será la cuota de respuesta. De este modo, unos catálogos (extensos) alcanzan una cuota de respuesta que oscila entre un 5 y un 30%. Unos mailings sencillos alcanzan cuotas que oscilan entre un 1% y un 3%.
- **Objetivos publicitarios.-** Cuanto más se acerque el objetivo publicitario al objetivo de suscitar una compra, tanto menor será la cuota de respuesta. Ejemplo: Un número relativamente alto de destinatarios reacciona ante la posibilidad de recibir un folleto gratuito La cuota de respuesta es aún menor en el caso de que se exhorte directamente a los destinatarios a realizar una compra.

²⁶La pregunta de si el Marketing Directo alcanza los objetivos marcados, puede determinarse fácilmente por la respuesta, lo cual constituye la ventaja más sobresaliente de esta forma de comunicación. La "cuota de respuesta"- es decir, la cantidad de reacciones positivas a una medida de comunicación – y el "cost-per-order" – es decir, los costes por pedido realizado – son las palabras clave en aquellas empresas que emplean el marketing directo.

- **Volumen de pedidos y necesidad de aclaración.-** Cuanto más alta sea la facturación que una empresa obtenga de un cliente típico, tanto menor será la cuota de respuesta.

2.1.3 Importancia del Marketing Directo

En los últimos años el Marketing Directo ha tenido un crecimiento significativo en relación con el Marketing Tradicional o llamado ATL, considerando a nivel mundial un importante crecimiento en esta área donde las empresas están apuntando sus recursos para llegar directamente a los consumidores.

La explicación a este hecho hay que buscarla en una mayor competencia en diversos mercados, que ha hecho necesaria la comunicación individual con el cliente. Los expertos cuentan con que en un futuro, un 75% de todos los gastos publicitarios se dirigirán al marketing directo, reservándose solamente un 25% para la publicidad tradicional²⁷

2.1.4 El menos común de los sentidos

En publicidad el sentido común es el menos común de los sentidos, ya que la publicidad o actividades con los consumidores llaman la atención siempre y cuando sean

²⁷En los últimos años, la importancia del marketing directo ha crecido de un modo significativo en el mundo. En el mercado publicitario español, en marketing no convencional se invirtieron en 2004 exactamente 6.693,6 millones de euros. (un 52,1% del total de la inversión publicitaria española). De esta cifra, 3.096,89 millones de euros (un 24,10 %) fueron a parar a medios de marketing directo. Compare: la TV sólo obtuvo 2.617,8 millones, los diarios 1.583,7, la publicidad en radio alcanzó los 540,2 millones de euros.

propuestas novedosas, y fáciles de entender, libre de errores al momento de su aplicación.²⁸

Lo más apasionante es que podrá oír sonar su caja registradora, un objetivo tan evidente de la publicidad que a veces se olvida. Si todos los publicitarios tuvieran colgada en la pared de su despacho la frase “los anunciantes anuncian para vender”, se invertirían muchos menos miles de millones en vano.

Ha llegado el momento de medir, de contar, de responder con cifras. Le aseguro que en unos años no habrá anunciante que se conforme con un “bien” o “regular” como respuesta.

2.1.5 Las ventajas del Marketing Directo o Interactivo

a) Frente a la pérdida de confianza que existía entre vendedor y comprador en la pequeña tienda detallista, el marketing directo ofrece la confianza.

b) Frente a una publicidad general informativa -en el sentido que informa al producto (le da forma)- que quiere seducir, el marketing directo vende.

²⁸DraytonBird, Vicepresidente mundial de Ogilvy&MatherDirect, bautizó su libro “Marketing directo con sentido común”. La idea me parece tan sencilla como brillante, porque usted descubrirá rápidamente que las soluciones para su empresa a través del marketing directo están cargadísimas de sentido común.

c) Frente a la publicidad dirigida a la masa (incompatibilidad de comunicación y gran difusión), el marketing interactivo personaliza, da privacidad a la publicidad.

Además de las ventajas de fondo que destaca J. Enrique Nebot, el marketing directo ofrece otras que apoyan su rápida expansión:

➤ **Público objetivo preciso**

Nos dirigimos sólo a las personas que realmente nos interesan, bien a través del uso de la base de datos de nuestros clientes o de las listas que podemos alquilar o comprar.

En todo momento sabemos a quién nos dirigimos, y evitamos pérdidas de energía en prospectos que no son el público objetivo fijado.

Explotamos y nos adaptamos a las diferencias de cada consumidor. Sustituimos de esta forma el típico plan de marketing general dirigido a una persona media representativa.

➤ **Crea clientes al mismo tiempo que consigue ventas**

Establecemos una comunicación interactiva con el cliente, que nos permite conocer mejor sus necesidades y deseos. Podemos ofrecer, por tanto, productos y servicios adecuados que permitirán el establecimiento de una relación rentable y duradera con el

cliente.

➤ **Medición clara y directa de los resultados**

Esto nos permite valorar la eficacia comercial y saber cuál es la mejor oferta, el mejor producto, el mejor medio publicitario, el mejor grupo de personas o el mejor sistema de distribución.

En internet la capacidad de medición es muy alta, bien a través de cookies, bien a través de validaciones en formularios, la cuestión es que podemos analizar clicks, clicksthrough, índices de conversión, ROIs, etc.

➤ **Creación y mantenimiento de una Base de Datos**

La información obtenida de los clientes puede ser analizada y almacenada en una base de datos. Conseguimos una mejor perspectiva del mercado potencial.

La base de datos es el corazón del negocio, con un gran potencial de explotación comercial. Con su utilización, podemos dirigir múltiples acciones, como ventas cruzadas, ventas complementarias, o selección de personas para recibir un envío determinado.

➤ **Control de la Estrategia Comercial**

El Marketing Directo facilita tanto un canal controlado de comunicación, como un canal controlado de distribución. Se consigue el ideal deseado: enviar el mensaje idóneo a la persona adecuada.

El control conlleva otra ventaja importante, la previsión bastante fiable (+/- 10%) de la respuesta final al cabo de pocos días, tanto en cuantía como en velocidad de contestación.

2.1.6 Factores que contribuyen al crecimiento del Marketing Directo.

➤ Cambios Sociales.-

Con un mejor nivel educativo y de renta, nuevos estilos de vida, con una sociedad cada vez más segmentada. Vemos como el número de artículos es cada vez mayor y los productos tienen una calidad más pareja (especialmente desde el punto de vista del consumidor).

Cuanto más segmentada esté la población más costosa resultará la publicidad general y, en cambio, adquiere pleno sentido dirigirse directamente a grupos concretos, específicos.

2.1.7 Aumento del coste de personal de ventas y dificultad de su gestión.

El marketing directo y los vendedores son perfectamente complementarios, ya que puede liberar de trabajo o ciertas tareas o preparar el terreno para facilitar la acción.

2.2 PRINCIPALES USOS DEL MARKETING DIRECTO E INTERACTIVO.

➤ Venta Directa de Productos o Servicios.-

Es la función que más comúnmente se pide al Marketing Directo. No todos los productos o servicios cumplen los requisitos para ser vendidos de esta forma.

En esta función, el Marketing Directo permite el envío del producto desde la empresa al consumidor, mediante un control absoluto.

Los casos en que es destacable el marketing interactivo en esta función son:

a) Como canal de Distribución.-

Venta directa a los consumidores o a las empresas. Aquí estamos en la denominada venta por correo (también email) o venta por correspondencia, o venta on-line (el mencionado E-commerce), que es un sistema que a nivel mundial está creciendo por encima de la distribución total.

b) Ventas de Productos complementarios y servicios postventa a clientes existentes.-

Esta aplicación es de especial utilidad para empresas de servicios de reparación, de maquinaria con distintos accesorios, así como de equipos interrelacionados.

c) Ventas de Productos poco interesantes para la fuerza de ventas.-

Usual en productos con poco valor o complicados de explicación técnica. Esta técnica la realizó con gran éxito Hewlett Packard para la venta de calculadoras.

d) Ventas en áreas que no tengamos distribución.-

En áreas de poca densidad demográfica o con poco número de personas que compongan el grupo objetivo. Éste fue el caso de CITICORP, que, por la regulación que limita en Estados Unidos el desarrollo de oficinas, realizó una gran campaña-test de Marketing Directo, combinando telemarketing y correo, para la venta de préstamos hipotecarios en Virginia. Tuvo un gran éxito, y se convirtió en uno de los líderes en el negocio hipotecario en la región del Atlántico medio.

e) Venta de Productos a prospectos y clientes marginales de poco interés para ser introducidos en el canal de distribución y demasiado reducido o diseminado para ser atendidos por la fuerza de ventas.

Un buen ejemplo es el de Procter & Gamble, la empresa número uno en publicidad general, que se vio forzada a entrar en el Marketing Directo para vender los pañales para la incontinencia de adultos. El mercado potencial era tan reducido y delicado que no justificaba la utilización de métodos indirectos de marketing.

Cómo evitar la fuga de nuestros clientes: Consiguiendo la fidelidad de nuestros clientes.-

Es una función básica, si se tiene en cuenta la información sobre la pérdida tan importante de clientes con el paso del tiempo. Existe por tanto una labor constante de propuesta de utilización de la tarjeta o de recordatorio de los servicios especiales que ofrece.

Dentro de esta función, es importante recordar la famosa ley de Pareto, que establece la relación que un 20% de nuestros clientes representan un 80% de nuestro negocio. A estos clientes a los que debemos cuidar con especial atención, pues ellos son la razón de nuestra existencia.

2.3 LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS O MEDIOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR EN MARKETING DIRECTO E INTERACTIVO.

La medición de la audiencia de los medios está en discusión entre las dudas de la validez de los datos presentados por distintas empresas. Normalmente, las fuentes que se consideran son:

- En prensa (periódicos y revistas).

- En radio.

- En televisión.

- En Internet.

2.3.1 Buzoneo



GRÁFICO 9: BUZONEO

De forma general sus características son que cuesta la mitad de un e-mailing, su control es limitado en todas las variables. Se aplica con éxito en la generación de tráfico para negocios locales.

2.3.2 TakeOne

Son los clientes más cualificados a un coste en relación bajo. Consigue identificar a los clientes en el lugar de venta, o lugares de afinidad.

2.3.3 Prensa Diaria



GRÁFICO 10: PRENSA DIARIA

Existen diferentes tipos de publicidad:

a) Publicidad run-of-paper y la publicidad en página fija.

Normalmente la publicidad no está concebida para una posición concreta en el periódico (ROP), y se sitúa donde sea conveniente para éste.

En el caso de la página fija, se paga una cuota superior, tanto por la gestión de la empresa editora como por tratarse por lo general de páginas de interés especial debido a su mejor situación dentro del periódico.

b) Encarte. Lo hace e imprime el propio anunciante siendo insertado posteriormente por los periódicos. Los inconvenientes son su mayor coste relativo y la pérdida de encartes si no van cosidos o grapados.

c) Suplementos de los periódicos. Aunque son equivalentes a las revistas, no deja de ser un elemento animador de la venta del periódico.

2.3.3.1 Características de los Periódicos

Tienen la gran ventaja de la rapidez (llegan al 80% de respuestas en 5 días). Tiene una gran credibilidad. También es adecuado para realizar test.

Permiten una segmentación bastante buena, bien por su definición geográfica, división demográfica (deportes, economía, educación,...) o de empresa a empresa en los económicos. Como desventajas están la baja calidad de impresión, la baja respuesta, y la vida corta de la prensa.

2.3.4 Las Revistas



GRÁFICO 11: LAS REVISTAS

Las principales ventajas son su larga duración, que su producción es de una mayor calidad y tienen la posibilidad de realizar encartes.

Las principales desventajas son: fechas de cierre muy anticipadas, cerca de un mes, recepción lenta de las respuestas, y que existe una sobredosis de publicidad.

2.3.5 La radio



GRÁFICO 12: LA RADIO

Aplicaciones con éxito

La penetración de números de teléfono, generación segmentada de contactos, y oportunidades de patrocinio.

2.3.5.1 Ventajas

Tiene un coste de producción bajo. Es un medio que se puede escuchar en cualquier lugar y momento. Además es un medio muy flexible, que permite cambios muy rápidos en la producción y en la contratación.

2.3.5.2 Desventajas

Falta de impacto visual. Falta de un elemento de respuesta permanente. La fugacidad del mensaje.

2.3.6 La televisión



GRÁFICO 13: LA TELEVISIÓN

Factores que afectan al éxito.-

La duración del spot, la duración del número de teléfono y la ley de resistencia a la venta.

Aplicaciones con éxito.-

Cada vez más su utilización va a ser para generar contactos. También se utiliza para captación de fondos, y para la telecompra.

2.3.6.1 Características

El punto fuerte de la televisión es que permite la transmisión de un mensaje multisensorial: sonido, visión y ritmo. Por tanto puede producir un impacto mayor al de otros medios.

2.3.6.2 Ventajas

Impacto completo audio visual. Da imagen a la marca y a la empresa. Además se puede utilizar a la vez como medio de apoyo o principal. Es perfecta para las demostraciones.

2.3.6.3 Desventajas

Es un medio con altos costes de producción. El impacto tiene una duración muy corta, y además existe una reducción en el número de impactos útiles por el zapeo y la sobreexplotación del medio.

2.3.7 Telemarketing



GRÁFICO 14: TELEMARKETING

Aplicaciones con éxito Business to Business (emisión)

Para mejorar las variables de nuestra base de datos muchas veces se debe realizar una emisión para identificar las personas adecuadas para comunicarnos. Para seguimiento de e-mailings. Para concertar citas con la fuerza de ventas.

Aplicaciones con éxito con el consumidor (emisión).-

Cada día se realizan menos y nunca se deberían realizar las llamadas en frío, es decir, llamar a personas directamente a su casa sin que nos lo hayan pedido ni que sean clientes nuestros o sin ni siquiera enviarles un e-mailing previo.

Aplicaciones con éxito (recepción).-

Se utiliza principalmente para recibir las respuestas a los medios masivos que incluyen teléfono, televisión, prensa, revistas, radio.

2.3.7.1 Ventajas

- a) Rapidez. Resultados inmediatos en emisión de llamadas y de varios días de antelación en recepción frente al correo.
- b) Interactivo. Se pueden tratar y superar las objeciones, es el único medio en el que ocurre, además de la venta personal.
- c) Sistema más eficiente de visita. Útil para aquellos casos en que no se quiere ver a ningún vendedor o que su visita resulta demasiado costosa o infructuosa en frío.
- d) Flexibilidad. Los ajustes pueden realizarse inmediatamente.
- e) Ofrece la posibilidad de realizar ventas adicionales.
- f) Facilita un mayor nivel de servicio al cliente.

g) Recogida de información. Se puede recoger información muy valiosa que posteriormente se introduce en la base de datos.

2.3.8 Vallas



GRÁFICO 15: VALLAS

Las vallas en marketing directo se utilizan para apoyar la penetración de números de teléfono en segmentos geográficos.

2.3.9 Cine



GRÁFICO 16: CINE

El cine se puede usar como mucho como medio de soporte.

2.3.10 Internet y los medios electrónicos



GRÁFICO 17: INTERNET Y MEDIOS ELECTRÓNICOS

Hoy en día INTERNET ya es una realidad y es un mercado muy importante como para no hacerle caso. El uso de esta herramienta además de para la venta directa tiene una importancia fundamental como arma de apoyo, de información, de servicio y de fidelización.

2.3.4 Resumen de Ventajas y Desventajas de los diversos medios

Cómo se va alcanzar al público objetivo y en qué tipo de publicidad. Los distintos medios más utilizados, con sus ventajas y desventajas, los podemos ver en esta figura.

MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CORREO	Selectividad y personalización Flexibilidad Facilidad de realizar tests Maximiza rentabilidad de listas Máximo porcentaje de respuestas	Largo tiempo de preparación El segundo más caro por mil (CPM)
EMAIL	Selectividad y personalización Flexibilidad Facilidad de realizar tests Maximiza rentabilidad de listas Alto porcentaje de respuestas Bajo coste Inmediatez de respuestas	Las posibles limitaciones del formato digital. La mala imagen del spam.
INTERNET	Selectividad y personalización	Barrera tecnológica

	Entorno multimedia Bajo coste Flexibilidad 24 horas 365 días al año Cobertura mundial Amplias posibilidades de personalización	Desarrollos complicados
REVISTAS	Alcanza masas o clases Buena reproducción del color Vida larga del anuncio Bajo CPM A veces tests baratos	Fechas de cierre muy anticipadas Recepción respuesta lenta Menor espacio para vender la historia completa
PERIÓDICOS	Amplia variedad de elección Fechas de cierre cortas	Reproducción pobre Limitación de uso del color

	Respuesta inmediata Amplia cobertura	Falta de estandarización de tasas
TELEVISIÓN	Respuesta inmediata Amplia selección de tiempos disponibles Demostración visual del producto Costes test relativamente bajos	Dificultad de realizar test Limitación de tiempo de presentación No permanencia del elemento respuesta Pobre segmentación
RADIO	Puede segmentarse por programas Alta frecuencia El más bajo CPM Plazos de tiempo de reacción muy cortos Medio de apoyo básico	Poca respuesta Dificultad de negociación de costes por falta de estandarización Falta de atractivo visual
TELEFONOS	Medio rápido	El medio más caro

	Capacidad de diálogo uno a uno	Falta de atractivo visual
	Selectividad	El medio más intrusivo
	Flexibilidad	Sólo se puede alcanzar a un 77% de los hogares de España.
	Máximo porcentaje de respuesta	
	Muy buen medio de aumentar el pedido promedio o realizar ventas adicionales	

TABLA 3: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIVERSOS MEDIOS

CAPITULO 3 METODOLOGÍA A UTILIZARSE

3.1 MANUAL DE FUNCIONES

Este es el Manual de Funciones de la Empresa de Marketing Directo “ABC”, que fue elaborado junto con el personal que ocupa cada puesto, ya que no tenían.

Este manual se presenta con la finalidad de servir de apoyo y orientación a los funcionarios en sus gestiones administrativas, operativas y legales.

La Empresa de Marketing Directo “ABC”, se ha elaborado el presente Manual de Funciones por ser un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes Divisiones y Departamentos dentro de la estructura orgánica de la Empresa.

El Manual de Funciones de la Empresa describe las funciones específicas tanto a nivel de cargos como de Divisiones y Departamentos.

El Manual de Funciones proporciona información a los funcionarios y servidores describiendo las funciones y ubicaciones específicas de cada cargo, además de las líneas de autoridad y responsabilidad; comprendidas todas estas dentro de la estructura general de la Empresa. Asimismo establece las interrelaciones formales que

corresponda y de esta manera se propicie y reafirme en los trabajadores de la empresa su contribución para mejorar la calidad de los servicios que brinda.

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
	FECHA: 08 de diciembre de 2011	Pag: 1 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	GERENCIA
CARGO	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO	COMITÉ DE SOCIOS
2. PROPÓSITO GENERAL	
Representar Administrativa, Judicial y Extrajudicialmente a la Empresa de Marketing Directo “ABC”. Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de	

manejo, administración y proyección de la Empresa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta Directiva.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.
- Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma.
- Efectuar por mandato de la Junta Directiva los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la Empresa.
- Obtener la autorización y aprobación para los actos y contratos que sobrepasen la cuantía fijada por la junta directiva.
- Adquirir, enajenar y gravar los bienes sociales.
- Comparecer en los juicios que se discuta la propiedad de los bienes sociales.
- Dar y recibir dinero en mutuo en cualquier cantidad.
- Realizar depósitos bancarios.
- Asegurar, negociar y evaluar títulos valores.
- Velar por la organización y buena marcha de la sociedad.
- Cuidar por los activos y buen crédito de esta.
- Mantener bajo su dirección los archivos de la sociedad.
- Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los

mismos.

- Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Empresa.
- Elaborar el presupuesto y presentarlo a la Junta Directiva y cuidar su manejo de acuerdo a las normas que lo reglamentan para las sociedades Públicas.
- Cuidar que la reunión de la Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva sea oportuna.
- Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados en asocio de la Junta Directiva a la Asamblea General de Accionistas.
- Reportar a las diferentes instancias de los centros de control que los soliciten o tenga obligación de reportar.
- Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.
- Selección del Personal para el área operativa de la empresa.

TABLA 4: MANUAL DE FUNCIONES: GERENTE GENERAL

Manual de	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE
Funciones			MARKETING
			DIRECTO
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 2 de 17	“ABC”

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	RECURSOS HUMANOS
CARGO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
2. PROPÓSITO GENERAL	
Trabajar para el beneficio del empleado, cumpliendo con todas las leyes, dando asesoría, coordinar eventos para el personal.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Asesorar oportunamente al personal municipal sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Efectuar la tramitación administrativa de los sumarios e investigaciones sumarias de la Municipalidad y el registro de estos actos, velando por el cumplimiento de los plazos en estas situaciones.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo.
- Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.

➤ Coordinar la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
➤ Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios debiendo, al efecto, informar oportunamente acerca de los mismos a los funcionarios municipales.
➤ Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.
➤ Entrevistar a los posibles candidatos para las vacantes disponibles.

TABLA 5 MANUAL DE FUNCIONES: JEFE DE RR.HH.

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 3 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
1. IDENTIFICACIÓN

AREA	RECURSOS HUMANOS
CARGO	CONSERJE
JEFE INMEDIATO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
2. PROPÓSITO GENERAL	
➤ Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes. ➤ Labores de mensajería local. ➤ Limpieza de oficinas.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas. ➤ Preparar el café y las demás bebidas. ➤ Realizar la limpieza de las oficinas alternas y la cocina que se encuentra en la bodega. ➤ Realizar depósito y cobro de cheques. ➤ Realizar la limpieza de la bodega de inventario 2 veces por semana. Otras actividades: ➤ Brindar apoyo en las actividades cuando se requiera personal para montaje y desmontaje. ➤ Brindar apoyo a bodega en la recepción de materiales que provienen de una actividad.	

TABLA 6 MANUAL DE FUNCIONES: CONSERJE

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 4 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	RECURSOS HUMANOS
CARGO	MENSAJERO
JEFE INMEDIATO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
2. PROPÓSITO GENERAL	
Entre sus responsabilidades se encuentran:	
➤ Realizar labores de mensajería.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Realizar depósitos en los diferentes bancos.	
➤ Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.	
➤ Retirar cobros en la locación del cliente.	

- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Retiro de materiales en la locación del proveedor.

TABLA 7 MANUAL DE FUNCIONES: MENSAJERO

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 5 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	FINANCIERA
CARGO	GERENCIA FINANCIERA
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
2. PROPÓSITO GENERAL	

El Gerente Financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar el presupuesto mensual esperado, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: Ingresos y Costos.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El Gerente Financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan

implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la Gerencia General afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.

- El Gerente Financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.
- Seleccionar el personal para el área administrativa-financiera.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos.
- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.

Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Manejo del archivo administrativo y contable.
- Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.
- Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.

Otras actividades:

- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
- El Gerente Administrativo Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

TABLA 8 MANUAL DE FUNCIONES: GERENCIA FINANCIERA

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 6 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	CONTABLE
CARGO	ASISTENTE CONTABLE
JEFE INMEDIATO	CONTADORA
2. PROPÓSITO GENERAL	
Las responsabilidades principales son las siguientes: ➤ Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos. ➤ Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad. ➤ Manejo de cuentas personales de la Gerencia General.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

Actividades proveedores:

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.

Actividades bancos:

- Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Contadora.
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.

Actividades clientes:

- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.

Actividades nómina:

- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.
- Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento

relacionado con el empleado.

- Elaboración de memos de permisos.
- Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
- Todo esto es en la parte operativa no de autorización.

Actividades viajes:

- Manejo de facturas y viáticos.
- Elaboración de memos de viáticos.
- Control de los respaldos.

Actividades contabilidad:

- Coordinación de la entrega de información a los contadores. La empresa que realiza la contabilidad 4 o 5 veces al mes en las cuales la asistente contable debe entregar carpetas de proveedores, clientes, comprobantes de retención, egresos de caja, registro de nómina, notas de crédito, libro de bancos y conciliaciones.
- Actualización continúa de los archivos.
- Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.

Actividades cuentas de la Gerencia General:

- Realización de pagos de gastos personales.
- Conciliaciones bancarias.

- Custodia de las chequeras.
- Realización de informes de chequeras conjuntas con los hermanos del Gerente General.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.

Otras actividades:

- Manejo de caja chica.
- Cobranza.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

TABLA 9 MANUAL DE FUNCIONES: ASISTENTE CONTABLE

Manual de	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE
Funciones			MARKETING DIRECTO
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 7 de 17	“ABC”

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”

1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	PRODUCCIÓN
CARGO	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
2. PROPÓSITO GENERAL	
La función principal es la de supervisar y coordinar el departamento y los trabajos internos y externos de la Agencia y por lo general tiene un asistente.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Supervisar que se presenten al menos tres cotizaciones para cada propuesta. ➤ Supervisar el trabajo en cada una de sus etapas, para que éste listo en las fechas indicadas. ➤ Cuidar de que no se pierda ningún material o artes terminados. ➤ Verificar cuando existan variaciones de precios a los ya establecidos con la agencia y los proveedores, cuáles han sido los motivos. ➤ Entregar los trabajos al departamento correspondiente en la fecha indicada y con las especificaciones técnicas de cada departamento. ➤ Está pendiente de las fechas de entrega de las diversas piezas que se hacen en los departamentos y de los trabajos que deben salir en el día indicado.	

- Supervisar que el proveedor escogido sea el que esté trabajando con la agencia.
- Decide con el Director Cuentas y Director Creativo las fechas de cada una de las etapas del trabajo.
- Coordinación interna de los materiales entre departamentos.
- Consultar con el Dpto. de Diseño en caso de inquietudes cuando se presentan propuestas para cotizarlas.
- Participar en reuniones con creativos, ejecutivos con el objeto de coordinar los ingresos y salida de los diferentes trabajos.

TABLA 10 MANUAL DE FUNCIONES: DIRECTOR DE PRODUCCIÓN

Manual de	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE
Funciones			MARKETING DIRECTO
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 8 de 17	“ABC”

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”

1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	PRODUCCIÓN
CARGO	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN 1 y 2
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
2. PROPÓSITO GENERAL	
Asistir al Director de Producción en las actividades a realizar.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Cumplir con las disposiciones indicadas por el Director de Producción. ➤ Recibe y elabora las órdenes de trabajo que se realizan en los diversos departamentos. ➤ Supervisar el trabajo en cada una de sus etapas, para que éste listo en las fechas indicadas. ➤ Cuidar de que no se pierda ningún material o artes terminados. ➤ Entregar los trabajos al departamento correspondiente en la fecha indicada y con las especificaciones técnicas de cada departamento. ➤ Está pendiente de las fechas de entrega de las diversas piezas que se hacen en los departamentos y de los trabajos que deben salir en el día indicado. ➤ Decide con el Director Cuentas y Director Creativo las fechas de cada una de las etapas del trabajo.	

- Coordinación interna de los materiales entre departamentos.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores.
- Contacto con los proveedores de material gráfico.
- Participar en reuniones con creativos, ejecutivos con el objeto de coordinar los ingresos y salida de los diferentes trabajos.

TABLA 11 MANUAL DE FUNCIONES: ASISTENTE DE PRODUCCIÓN 1 Y 2

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 9 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
4. IDENTIFICACIÓN	
AREA	PRODUCCIÓN
CARGO	MODELOS, ANIMADORES, CANTANTES

JEFE INMEDIATO	SUPERVISOR DE CAMPO
5. PROPÓSITO GENERAL	
Cumplir las actividades según lo convenido en el contrato.	
6. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Utilizar el uniforme proporcionado por la agencia. ➤ Cumplir el horario de trabajo acordado. ➤ Cumplir las funciones establecidas en el contrato para la actividad.	

TABLA 12 MANUAL DE FUNCIONES: MODELOS, ANIMADOR, CANTANTES

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO "ABC"
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 10 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO "ABC"

7. IDENTIFICACIÓN	
AREA	PRODUCCIÓN
CARGO	SUPERVISIÓN DE CAMPO
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
8. PROPÓSITO GENERAL	
Coordinar la logística y supervisión de la actividad solicitada por el cliente.	
9. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Controlar cumplimientos de horario por parte del personal asignado para tal actividad. ➤ Controlar que la implementación de la actividad no falte ningún detalle. ➤ Controlar la entrega de material POP, producto para degustar para tal actividad. ➤ Tomar fotos y filmar la actividad para enviarle al cliente. ➤ Elaborar un reporte final para poder entregarle el reporte de la actividad al cliente. ➤ Encargado de coordinar el montaje y desmontaje de la actividad. ➤ Verificar uniforme del personal para tal actividad.	

TABLA 13 MANUAL DE FUNCIONES: SUPERVISOR DE CAMPO

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 11 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
10. IDENTIFICACIÓN	
AREA	PRODUCCIÓN
CARGO	ASISTENTE DE LOGISTICA
JEFE INMEDIATO	SUPERVISOR DE CAMPO
11. PROPÓSITO GENERAL	
Asistir al Supervisor de campo en las actividades.	
12. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Controlar cumplimientos de horario por parte del personal asignado para tal actividad. ➤ Controlar que la implementación de la actividad no falte ningún detalle.	

- Controlar la entrega de material POP, producto para degustar para tal actividad.
- Tomar fotos y filmar la actividad para enviarle al cliente. .
- Asiste en el montaje y desmontaje de la actividad.
- Verificar uniforme del personal para tal actividad.

TABLA 14 MANUAL DE FUNCIONES: ASISTENTE DE LOGISTICA

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 12 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	CUENTAS

CARGO	DIRECTORA DE CUENTAS
JEFE INMEDIATO	GERENCIA GENERAL
2. PROPÓSITO GENERAL	
Función principal servir como intermediario el cliente y la Agencia. Coordinar todo proceso requerido para dar servicio al cliente. Administrar todos los esfuerzos publicitarios para cada cliente.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Desarrollar estrategias efectivas para los clientes. ➤ Coordinar inversión del presupuesto. ➤ Atender requerimiento de los clientes ya sea en reuniones o mediante llamadas telefónicas. ➤ Preparar presentaciones de actividades BTL. ➤ Resolver problemas que se le presenten. ➤ Preparar "Status Reports" de los clientes. ➤ Pedirles a los Ejecutivos de cuenta el "Status Report". ➤ Revisar y aprobar la facturación. ➤ Dar seguimiento al cobro de los clientes. ➤ Preparar presentaciones para los nuevos negocios. ➤ Tener informado a la Gerencia del "Status" de diferentes cuentas. ➤ Realizar análisis de la competencia y de la situación del mercado.	

- Almuerzos y cenas con clientes, ayuda con cuentas que no son de su responsabilidad.
- Es responsables de hacer contacto con el cliente, registro e informes, supervisión de empleados en las actividades.
- Supervisa a Ejecutivos de cuentas.

TABLA 15: MANUAL DE FUNCIONES: DIRECTORA DE CUENTAS

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO "ABC"
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 13 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO "ABC"	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	CUENTAS

CARGO	EJECUTIVA DE CUENTAS VIP
JEFE INMEDIATO	DIRECTORA DE CUENTAS
2. PROPÓSITO GENERAL	
Sirve entre agencia y cliente. Responsable de estudiar el mercado y las necesidades de sus clientes para desarrollar estrategias efectivas. Planifica y ejecuta planes y campañas, ofrece servicio de publicidad y mercadeo a las cuentas asignadas. "El ejecutivo de cuentas debe producir una atmósfera agradable, honesta y beneficiosa dentro del personal del servicio de la cuenta, de forma que proporcione efectos saludables a la agencia, al cliente, al director de la cuenta y a él mismo".	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Dar seguimiento a los trabajos solicitados por el cliente. ➤ Desarrollar estrategias que sirvan de guía a todos los departamentos. ➤ Presentar al cliente las recomendaciones de la Agencia BTL. ➤ Describir detalladamente los costos y planes; además de conocer los planes a corto y largo plazo del cliente. ➤ Conocer el negocio de la cuenta que tiene a su cargo. ➤ Controlar el tiempo y evaluar el trabajo. ➤ Enviar y realizar "Status Reports" al cliente. ➤ Asistir a reuniones solicitadas por el cliente o la agencia y redactar luego de estas los reportes.	

- Mantener al cliente informado sobre suplementos, especiales y actividades propias para su producto o servicio.
- Enviar control de presupuesto al cliente y al departamento de contabilidad.
- Enviar al cliente estados de cuenta y dar seguimiento al pago de facturas.
- Durante todo el año confirmar con contabilidad el presupuesto real.
- Hacer presentaciones anuales, contemplando un análisis de situación del mercado, disciplina publicitaria y toda las recomendaciones de la agencia que ayuden a lograr el objetivo publicitario.
- Atender cuentas que representen los mayores ingresos de la compañía y que facturen mensualmente con la Agencia.

TABLA 16 MANUAL DE FUNCIONES: EJECUTIVA DE CUENTAS VIP

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 14 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”

1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	CUENTAS
CARGO	EJECUTIVA DE CUENTAS CLAVES
JEFE INMEDIATO	DIRECTORA DE CUENTAS
2. PROPÓSITO GENERAL	
Sirve entre agencia y cliente. Responsable de estudiar el mercado y las necesidades de sus clientes para desarrollar estrategias efectivas. Planifica y ejecuta planes y campañas, ofrece servicio de publicidad y mercadeo a las cuentas asignadas. "El ejecutivo de cuentas debe producir una atmosfera agradable, honesta y beneficosa dentro del personal del servicio de la cuenta, de forma que proporcione efectos saludables a la agencia, al cliente, al director de la cuenta y a él mismo".	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Dar seguimiento a los trabajos solicitados por el cliente. ➤ Desarrollar estrategias que sirvan de guía a todos los departamentos. ➤ Presentar al cliente las recomendaciones de la Agencia BTL. ➤ Describir detalladamente los costos y planes; además de conocer los planes a corto y largo plazo del cliente. ➤ Conocer el negocio de la cuenta que tiene a su cargo. ➤ Controlar el tiempo y evaluar el trabajo.	

- Enviar y realizar "Status Reports" al cliente.
- Asistir a reuniones solicitadas por el cliente o la agencia y redactar luego de estas los reportes.
- Mantener al cliente informado sobre suplementos, especiales y actividades propias para su producto o servicio.
- Enviar control de presupuesto al cliente y al departamento de contabilidad.
- Enviar al cliente estados de cuenta y dar seguimiento al pago de facturas.
- Durante todo el año confirmar con contabilidad el presupuesto real.
- Hacer presentaciones anuales, contemplando un análisis de situación del mercado, disciplina publicitaria y toda las recomendaciones de la agencia que ayuden a lograr el objetivo publicitario.
- Atender las diferentes cuentas que no son atendidas por las Ejecutivas de Cuentas VIP.

TABLA 17 MANUAL DE FUNCIONES: EJECUTIVA DE CUENTAS CLAVES

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 15 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	CREATIVO - DISEÑO
CARGO	DIRECTOR CREATIVO – DISEÑO
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
2. PROPÓSITO GENERAL	
Es capaz de ubicarse dentro de equipos multidisciplinarios proyectando y concretando trabajos de distintos grados de complejidad, de manera original y eficiente. Para esto, debe dominar la base del lenguaje técnico y tecnológico lo que le permite trabajar con distintas especialidades.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

- Presentar las propuestas dentro del plazo establecido.
- Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen de la Organización.
- Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización.
- Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.
- Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas.
- Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.
- Debe conjugar ideas, seleccionar el material y procurar su integridad en el orden técnico.
- Debe proveer una apertura mental para adecuarse a los constantes cambios.
- Tomar decisiones adecuadas y fomentar el espíritu crítico.
- Desarrollar aptitudes para encontrar el equilibrio entre lo bello y lo neutro, lo trivial y lo útil.
- Adquirir un conocimiento técnico para el desempeño eficaz de su actividad.
- Desarrollar habilidades personales en la actividad manual.
- Forjar una actitud de aprendizaje y actualizar sus conocimientos técnicos– intelectuales.
- Debe tomar conciencia de que las actividades intelectuales operan desde el ámbito

de los Procesos Psicológicos Superiores y procurar su desarrollo de manera constante como complemento esencial de su actividad profesional.

- Responder creativamente a las necesidades de comunicación visual de empresas y organizaciones.
- Dominar los aspectos formales y tecnológicos del diseño gráfico, para optimizar los procesos de elaboración, presentación y documentación
- Proponer y dirigir proyectos innovadores de diseño gráfico en el campo publicitario, comercial, empresarial y organizacional;
- Desarrollar propuestas en todas las áreas del diseño gráfico, actuando como profesionales independientes en equipos multidisciplinarios, estudios de diseño, agencia BTL.
- La actividad requiere de la colaboración de otras personas y el aporte de nuevas ideas para el armado de un proyecto en conjunto.
- Todo proyecto es un trabajo en equipo que regula la organización de una tarea de una manera equitativa.
- El diseñador debe aceptar sugerencias de otras personas y valorar las distintas opiniones que convergen en torno a un proyecto.
- Se debe tener presente, además, que el trabajo no siempre es en grupo, sino que muchas veces requiere de un trabajo individual. El armado final, la compaginación de ideas y el estilo a emplear están asociados a un análisis profundo y solitario.
- Organizar su actividad, planificando de manera minuciosa todas sus ideas

proyectadas en computación; es decir, adquirir la habilidad de aprender hacer pensando en el sistema.

- Comprender, en última instancia, que los recursos tecnológicos son importantes para su actividad, como un medio de comunicación interactiva que los vincula con la sociedad.

TABLA 18 MANUAL DE FUNCIONES: DIRECTOR CREATIVO - DISEÑO

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 16 de 17	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	CREATIVO - DISEÑO

CARGO	DISEÑADOR PÁGINAS WEB
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR CREATIVO – DISEÑO
2. PROPÓSITO GENERAL	
Presentar propuestas de páginas web interactivas a los clientes según la necesidad presentada.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
➤ Trabajar junto con el Director Creativo en la elaboración de las propuestas. ➤ Tener la capacidad de trabajar en equipo y poder receptar cual es la necesidad del cliente. ➤ Cumplir con el tiempo establecido para la entrega de propuestas. ➤ Cumplir todas las demás actividades que indique su jefe inmediato.	

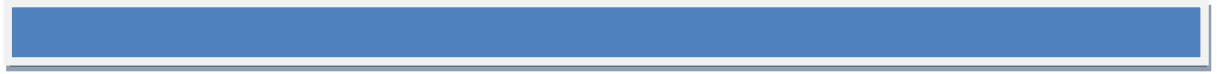
TABLA 19 MANUAL DE FUNCIONES: DISEÑADOR PÁGINAS WEB

Manual de Funciones	CODIGO: MS001	VERSIÓN 1	EMPRESA DE MARKETING DIRECTO
FECHA: 08 de diciembre de 2011		Pag: 17 de 17	“ABC”

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
EMPRESA DE MARKETING DIRECTO “ABC”	
1. IDENTIFICACIÓN	
AREA	CREATIVO - DISEÑO
CARGO	DISEÑADOR – CREATIVO
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR CREATIVO – DISEÑO
2. PROPÓSITO GENERAL	
Presentación de ideas creativas para las actividades BTL que realiza la empresa, según la necesidad del cliente.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
• Trabajar junto con el Director Creativo en la elaboración de las propuestas. • Tener la capacidad de trabajar en equipo y poder receptar cual es la necesidad del cliente. • Cumplir con el tiempo establecido para la entrega de propuestas. • Cumplir todas las demás actividades que indique su jefe inmediato. • Creación y elaboración de ideas innovadoras para ser presentadas al cliente.	

TABLA 20 MANUAL DE FUNCIONES: DISEÑADOR - CREATIVO

3.2 MANUAL DE POLÍTICAS



PROPÓSITO: Ordenar y difundir el marco normativo interno de la compañía.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

a) Es política de Corporación Kolasis S.A. mantener informados a sus colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

b) Se deben publicar los documentos organizacionales aprobados con la leyenda “Vigentes” para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar.

c) La estructura de la documentación está integrada de la siguiente manera:

- 1er Nivel.- Las Políticas y de éstas se derivan los siguientes niveles de la documentación.
- 2do Nivel.- Lo integran los Reglamentos.
- 3er Nivel.- Se constituye por los Manuales que contendrán las instrucciones de trabajo en forma detallada para realizar una actividad.

d) Los Gerentes, son los responsables de que en su área operativa, se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.

e) Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.

f) La elaboración de documentos relacionados con los procesos, estructura y reglamentos será dirigida por la Gerencia General, en conjunto con las áreas involucradas en el tema objeto de documentación. Una vez concluida su elaboración, la misma Gerencia General se encargará de su presentación a la Junta de Accionistas para su trámite de aprobación.

g) La elaboración de los Manuales de Procedimientos será responsabilidad de las Gerencias, las que utilizarán el formato aprobado por la Gerencia General. La Gerencia General en estos casos actuará como facilitadora.

h) Una vez aprobadas las políticas y/o reglamentos por la Junta de Accionistas, deberán ser entregados a la Gerencia General para la custodia de los originales y su publicación respectiva en la página web de la empresa.



PROPÓSITO:

Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Compañía.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

- a) El sistema de remuneración de la organización estará de acuerdo con el mercado laboral local del sector de las Agencias de Publicidad.
- b) Se procurará establecer un sistema de remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos y metas.
- c) Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la empresa, se exceptúan las disposiciones gubernamentales y legales aplicables a la Compañía.
- d) Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo beneficio; y deberán ser autorizados por el Gerentes Financiero y/o Jefes de área dentro de sus respectivos presupuestos aprobados.
- e) Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal de confianza: Coordinadores, Gerentes, Jefes, Presidente del Comité de Socios.
- f) Se cancelará al personal por concepto de horas extraordinarias y/o suplementarias, según lo establecido por las leyes ecuatorianas.

PROPÓSITO:

Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

- a) Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente General. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El Gerente General aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación sustentatoria que justifique la decisión. En el caso de creaciones, deberá además contarse con la autorización de la Junta de Socios.
- b) En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Compañía, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de no existir personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.

c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.

d) Para la incorporación de personal en los niveles de Directores, Gerencias y Jefaturas, previamente, la Jefatura de Recursos Humanos confirmará con la Presidencia del Comité de Socios, la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado por el Directorio.

e) La contratación de personal para realizar las actividades BTL se lo hará bajo la modalidad de contrato por horas y tercerizados.

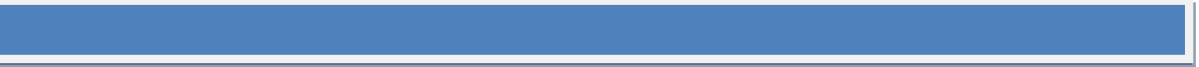
f) En todo contrato de trabajo se establecerá como un contrato a prueba, pasado este periodo se extenderá a un contrato indefinido. Los modelos de contratos de trabajo a utilizarse en la empresa deberán previamente ser aprobados por el Gerente General.

g) La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del Director del área respectiva, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

h) No se aceptarán reingresos de ex empleados que hayan salido de las empresas por:

- Visto Bueno.
- Venta de renuncia.
- Despido intempestivo.

- Jubilados.



PROPÓSITO:

Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

- a) El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual que cada Director presentará como parte de su plan operativo anual.
- b) Cuando por necesidades imperiosas de la Compañía, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo a Recursos Humanos. En casos de requerimiento extremo, plenamente justificado por el Director del área y aprobado por la Gerencia General se podrá compensar en dinero las vacaciones no gozadas, hasta por dos periodos consecutivos.

PROPÓSITO:

Proteger la información estratégica de la Compañía y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

- a) El tratamiento de la información y documentación estratégica y confidencial deben contar con todos los aspectos de seguridad, para que el manejo de la misma se realice de forma segura, para que nuestros competidores y otras personas ajenas no tengan acceso a nuestras actividades de negocios.
- b) La información que maneje cada Ejecutiva de Cuenta según su cliente debe hacerse de manera confidencial para evitar la filtración de información que pueda llegar a la competencia y perjudicar la campaña.
- c) Los dueños de la información serán los responsables de verificar que existan procedimientos y procesos de Seguridad para asegurar el manejo y la integridad de la información que reside en medios magnéticos o en documentos.
- d) El uso de los recursos lógicos de la Compañía deben ser destinados exclusivamente para fines empresariales.

e) Toda propuesta presentada al cliente, sin que haya la aprobación de por medio y que deba presentarse para analizarse su aprobación debe ser previamente encriptada para evitar que nos copien las ideas.

f) Los permisos de acceso a todos los sistemas de la Compañía sean estos de las plataformas informáticas, financieras, y cualquier otra plataforma que existiere, tendrán un tiempo de expiración de máximo 1 año.

g) Se debe aplicar estándares y buenas prácticas sobre manejo de un modelo seguro de datos.

h) Toda alta o baja del archivo maestro de personal debe ser oportuna y adecuadamente informado para una correcta administración de claves de acceso.

i) Todos los empleados que manejen información sensible de la Compañía, deberán firmar un acuerdo de confidencialidad.

j) Todos los contratos para los nuevos empleados deben incluir una cláusula de confidencialidad.

k) Respecto al manejo de documentos, la empresa dispone que toda la información deberá estar clasificada por niveles de seguridad acorde al contenido siguiendo la codificación establecida por la empresa.

PROPÓSITO:

Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

- a) Presentar propuestas de proveedores a Contabilidad para que revisen si califican dentro de la empresa.
- b) Coordinar con los proveedores para realizar cierta actividad, estos proveedores deberán estar calificados.
- c) Cumplir la entrega de las cotizaciones dentro de los plazos establecidos.
- d) Consultar con el diseñador en caso de tener dudas para cotizar lo que se presenta en la propuesta.
- e) Dar propuestas de materiales a utilizar y sugerir medidas para la elaboración de materiales para la actividad.
- f) Coordinar con RR.HH. cuando se requiera personal para cierta actividad.
- g) Coordinar junto con el Supervisor de Campo la ejecución de la actividad, en base a los términos ya establecidos junto la Ejecutiva de Cuenta.

PROPÓSITO:

Redefinir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la explotación de los recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:**NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS:**

a) Apoyaremos a los proyectos a futuro presentados que tengan relación con desarrollos tecnológicos y de esa manera poder incrementar nuestros ingresos.

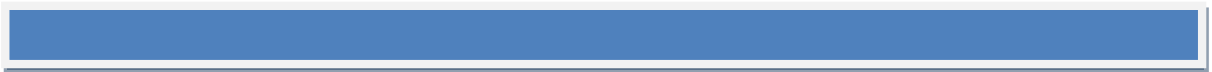
ORIENTACIÓN AL CLIENTE

a) Brindar especial atención y prioridad a los clientes de las Cuentas VIP, cuya facturación y recaudación generen el mayor porcentaje de ingresos en la compañía.

d) Desarrollaremos junto con la Gerencia proyectos a futuro que beneficien a nuestros clientes para trabajar en un ganar-ganar.

PRODUCTOS Y SERVICIOS TRADICIONALES

a) Realizar alianzas estratégicas con empresas tradicionales de publicidad ATL para lograr un beneficio mutuo a través de brindar un servicio integral 360° para todos nuestros clientes y poder lograr así la fidelidad de los mismos.



PROPÓSITO:

Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

a) Entregar a todos nuestros clientes un servicio integral en el área de Marketing y Telemercadeo para de esta manera puedan encontrar un soporte profesional para el desarrollo de actividades propuestas logren el incremento en las ventas de sus productos o servicios. Entre estos servicios están: elaboración de planes de visibilidad, elaboración de planes estratégicos de marketing, lograr la fidelización de los clientes, vendedores, distribuidores, canal de las tiendas, supermercados, dependiendo el caso.

PROPÓSITO:

Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

a) La Gerencia potenciará el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se sustentan los actuales y futuros productos y servicios de la Compañía, su posicionamiento e imagen corporativa.

b) Utilizando medios tecnológicos: Internet, Página Web, Facebook, Twitter, Mailing, y los que sirvan para poder exhibir los trabajos que se ha realizado durante el tiempo que la empresa ha ofrecido sus servicios.

c) Haciendo presentaciones innovadoras para los clientes de los diferentes productos que ofrecemos.

PROPÓSITO:

Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

a) Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago.

b) La Gerencia Financiera podrá optar por los mecanismos de pago más convenientes, tomando en cuenta para ello, la seguridad, transparencia, fecha de ingreso de la solicitud de pago, de ser el caso y agilidad de los procedimientos y procesos internos y externos.

c) Todo pago que realice la compañía deberá fundamentarse en obligaciones contraídas por el personal responsable, y deberá la Gerencia Financiera establecer los procedimientos correspondientes que aseguren su correcta verificación al momento de realizarse el pago.

g) La Gerencia Financiera procurarán cumplir adecuadamente los pagos a la fecha de su vencimiento de acuerdo al cronograma de pagos contemplado en los correspondientes contratos o convenios que generen obligaciones para la empresa.

PROPÓSITO:

Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

a) La Gerencia Financiera, a través de su Departamento de Contabilidad, es el área responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.

b) La Gerencia Financiera y la Asistente Contable tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos que está legalmente obligado la empresa, incluyendo los impuestos municipales y en general cualquier clase de gravámenes que son de cumplimiento obligatorio.

c) El área de informática deberá proporcionar al Dpto. Contable la adecuada provisión de software y su capacitación, hardware y las conexiones informáticas necesarias, a fin de asegurar la oportuna presentación de los estados financieros, declaraciones de impuestos y en general de cualquier información de carácter contable.

d) La Gerencia Financiera deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables, impositivos y de cualquier naturaleza que aseguren la adecuada fluidez de

los procesos contables y su interacción con las demás áreas generadoras de información contable y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.

e) Deberán establecer plazos máximos para la presentación de la información financiera, según su naturaleza, bien sea para uso interno o externo.

f) La Gerencia General procurará establecer, en el plazo que determine, un sistema contable adecuado a la naturaleza del negocio, incluyendo el plan de cuentas contables.



PROPÓSITO:

Establecer directrices que le permitan a la compañía contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

a) Los servicios de seguridad contratados deberán servir para poder lograr la conservación de los materiales que tenemos de nuestros clientes y la seguridad de nuestras instalaciones utilizando implementos tecnológicos.

b) Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la empresa y de nuestros clientes, y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.

c) Los bienes muebles que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior remate.

d) Cuando exista la necesidad de adquirir un vehículo sea este auto, camionetas, camión para la empresa se lo hará analizando la necesidad y constatando su conveniencia en lugar de contratar el servicio por terceros.

e) Los bienes de la compañía, excepto aquellos que hayan sido dados de baja, deben estar asegurados a base de avalúos reales.

f) Todo personal que maneje dinero dentro de la empresa deberán tener una póliza de caución, la misma que se lo hará a través de una aseguradora para cubrir a la empresa de fraudes o estafas.

PROPÓSITO:

Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes muebles, material promocional, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

- a) La Gerencia General fijará los niveles de autorización para adjudicar y/o contratar la adquisición de bienes y servicios.
- b) Los únicos empleados autorizados a emitir órdenes de compra son la Directora de Producción o si fuera el caso la Gerencia General.
- c) Para ordenar una compra se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- d) Los procesos de compras de materiales e insumos para las áreas administrativas y atención al cliente se los efectuará mensualmente, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.
- e) Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago.

f) Se deberá contar con un listado de precios referenciales actualizados de los bienes, y servicios. Para el efecto se deberá considerar entre otros parámetros los listados de precios referenciales de otras Agencias BTL como MARKETING CHANNEL, INICIATIVE, ARTE CREATIVO.

3.3 FICHAS DE PROCESOS Y FLUJOGRAMAS

En la matriz SIPOC se identifican las entradas, salidas, responsables y actividades de cada uno de los procesos, para una mejor visualización del proceso se elabora un flujograma.

3.3.1 Proceso: Elaboración de Propuestas.

Este proceso está ligado directamente con el Departamento de Cuentas a través de la Ejecutiva de Cuenta que es quién visita a los clientes, ofrece los servicios de la empresa. El requerimiento del Cliente es conocido a través de la Ejecutiva para lo cual se hacen reuniones semanales con el Departamento de Cuentas, Diseño y Producción para presentar las ideas que van acorde a las necesidades del cliente, en estas reuniones se estima el tiempo de elaboración y cotización de un proyecto.

Lo necesario para lograr el éxito de una presentación es que la Ejecutiva proporcione toda la información que el cliente indicó para poder saber cuál es la necesidad primordial de la empresa que requiere el servicio.

Matriz SIPOC

MATRIZ SIPOC - PR1 - ELABORACIÓN DE PROPUESTAS				
PROVEEDORES ¿De quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entregó?	CLIENTES ¿A quién?
Ejecutiva de Cuenta	Solicitud del cliente para elaborar cierta actividad	Misión Afianzar las relaciones “Uno a Uno” en un mercado altamente competitivo, planificando y ejecutando activaciones con calidad que generen valor a las marcas, a través de medios y estrategias novedosas.	Propuesta creativa Resultado de la reunión con el cliente donde hace el requerimiento según la necesidad	Dpto. Diseño
		Subprocesos Descripción de la actividad por parte de la Ejecutiva de Cuenta Presentación de propuestas creativas por parte de Diseño Elaboración de presupuesto por parte de Producción		
REQUISITOS ¿Qué requiero?			REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Que se proporcione toda la información necesaria para que la propuesta presentada sea la que el cliente solicite según el presupuesto asignado a ese departamento para esa actividad.			Que el cliente este satisfecho con la idea que solicito que se le presenten. Que el cliente este acorde de igual manera con el presupuesto presentado para tal actividad.	

TABLA 21 MATRIZ SIPOC-PR1-ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

Flujograma

Ver Anexo 1

3.3.2 Proceso: Selección de personal de cierta actividad.

La Ejecutiva de Cuenta de igual manera es el elemento clave ya que conoce al cliente, conoce sus gustos. Cuando el cliente acepta la propuesta presentada, dentro de la misma siempre se considera personal para que den soporte a la actividad pueden ser modelos, impulsadoras, animadores, etc.

Una vez que se debe de realizar la actividad, previamente se debe capacitar al personal que va a estar ya que todo el equipo de trabajo debe conocer el producto que están ofreciendo, ya que los clientes siempre hacen preguntas al respecto.

MATRIZ SIPOC

MATRIZ SIPOC - PR2 - SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA CIERTA ACTIVIDAD				
PROVEEDORES ¿De quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entregó?	CLIENTES ¿A quién?
Ejecutiva de Cuenta	Personal según la actividad: Modelos, Impulsadoras, Degustadoras, Atache, Animadores, Supervisores.	Misión Personal capacitado para realizar cualquier actividad solicitada por el cliente, logrando tener el máximo rendimiento de cada uno dentro de las actividades encomendadas.	Personal acorde a las necesidades del Cliente.	Dpto. RR.HH.
REQUISITOS ¿Qué requiero?		Subprocesos Selección del personal en la empresa. Contratación del personal acorde a la actividad.	REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Que el personal seleccionado conozca del producto y la actividad que se va a realizar con el cliente.			Que se hayan cumplido con las normas legales para la contratación del personal Que el personal seleccionado presente excelente imagen durante la actividad sea en su vestimenta y su maquillaje.	

TABLA 22 MATRIZ SIPOC-PR2-SELECCIÓN DE PERSONAL PARA CIERTA ACTIVIDAD

Flujograma

Ver Anexo 2

3.3.3. Proceso: Elaboración de una orden de compra

El Departamento de Producción es una pieza clave en este proceso, trabajan junto con el Departamento de Diseño, que es quién da las medidas de los muebles y de los espacios que se van a utilizar, además de indicar los materiales que se utilizarán.

Los proveedores que se utilicen para realizar tal actividad deberán estar calificados por el Departamento de Contabilidad, además se deberá considerar tiempos de entrega de los productos ya que es un factor imprescindible.

MATRIZ SIPOC - PR3 - ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA				
PROVEEDORES ¿De quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entregó?	CLIENTES ¿A quién?
Dpto. Producción	Cotizaciones de los diferentes proveedores que se utilizan para cierta actividad.	Misión Entregar en cada actividad que realizamos: buena calidad, precios competitivos, materiales atractivos a la vista de los consumidores.	Proveedores que cumplan con los requisitos para calificar dentro de la empresa.	Dpto. Contabilidad
REQUISITOS ¿Qué requiero?		Subprocesos Calificación del Proveedor en la empresa. Satisfacción del proveedor en calidad y entrega de materiales.	REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Especificaciones técnicas para cada área: muebles, personal, juegos, artículos promocionales.			Que califiquen los proveedores para trabajar en dicha actividad. Que los proveedores cumplan los plazos establecidos para la entrega de materiales para tal actividad.	

TABLA 23 MATRIZ SIPOC-PR3-ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA

Flujograma

Ver Anexo 3

3.3.4 Proceso: Ejecución de una actividad

El Departamento de Producción es el pilar fundamental para realizar la actividad ya que es quién coordina con los proveedores la entrega de los materiales y con el personal lo

que van a utilizar, que van a realizar, como lo harán, como controlarán con la finalidad de evitar contratiempos durante la ejecución de la actividad.

Al finalizar el Supervisor de Campo es quién realiza el informe que debe ser presentado al cliente, en el cual debe darse una presentación con fotos y un detalle de la cantidad estimada de personas que visitaron el lugar.

PROVEEDORES ¿De quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entregó?	CLIENTES ¿A quién?
Departamento de Producción	Descripción detallada de cómo se va a realizar la actividad	Misión Velar por los intereses de los clientes ofreciendo un servicio de calidad	Una actividad acorde a la propuesta presentada al cliente según los cambios realizados	Cliente - Consumidor final
		Subprocesos Control del horario del personal. Reportes de control de entrega de material promocional. Elaboración de reporte para presentación final al cliente.		
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?		
Fotos, Videos, reportes de control de entrega de material promocional, control de horarios de trabajo del personal.		Reporte visual de la actividad realizada especificando que la misma cumplio con las expectativas esperadas.		

TABLA 24 MATRIZ SIPOC-PR4-EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD

Flujograma

Ver Anexo 4

3.4 INDICADORES DE GESTIÓN

3.4.1 INDICE: UTILIZACIÓN DE PERSONAL BACKUP

Característica del Índice:

El índice tiene de nombre “Utilización del personal Backup” y se obtiene del proceso “Selección del Personal”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de las actividades que por lo general son entre un fin de semana a un mes.

Objetivo del Índice:

Medir el cumplimiento del trabajo asignado al personal para los eventos para que de esta manera poder establecer la cantidad de veces que se utiliza personal backup para los eventos y como consecuencia de ello disminuir el uso de personal backup durante los eventos contratando gente responsable y cumplidora con sus funciones.

Formula a utilizar:

$$\textit{Utilización del personal Backup} = \frac{\# \textit{eventos donde se utilice personal backup}}{\# \textit{eventos}}$$

INDICADOR DE RR. HH.							
HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
DATOS DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	Utilización de personal backup				CODIGO	RRHH-1	
NOMBRE DEL PROCESO	SELECCIÓN DEL PERSONAL						
TIPO DE INDICADOR	EFECTIVIDAD		EFICIENCIA	X	EFICACIA		OTROS
PROPÓSITO							
MEDIR EL CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO ASIGNADO AL PERSONAL PARA LOS EVENTOS							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS		NUMERADOR		FUENTE		
CANTIDAD	MENSUAL	# eventos donde se utiliza personal backup		Dpto. RR.HH.			
		DENOMINADOR		FUENTE			
		# eventos		Dpto. Contabilidad			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR							
ESTABLECER LA CANTIDAD DE VECES QUE SE UTILIZA PERSONAL BACKUP PARA LOS EVENTOS							
FORMA DE CALCULO							
$\frac{\# \text{ eventos donde se utiliza personal backup}}{\# \text{ eventos}} \times 100$							
DESCRIPCIÓN DE LA META							
DISMINUIR EL USO DE PERSONAL BACKUP DURANTE LOS EVENTOS CONTRATANDO GENTE RESPONSABLE							
Restricciones del indicador							
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos			
PERSONAL BACKUP UTILIZADOS EN LOS EVENTOS				DPTO. RECURSOS HUMANOS			
RANGO DE CALIFICACIÓN							
MÍNIMO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO		
51% - 100%		11% - 50%			0% - 10%		
Observaciones							
NOTIFICAR AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD LAS PERSONAS BACKUP UTILIZADAS PARA PROCEDER A CANCELAR							
RESPONSABLE DEL INDICADOR		VANE SSA GODOY					
APROBACIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO			REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN		
		PATRICIO GARCIA			MARCO PEREZ		

TABLA 25 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CODIGO RRHH-1

3.4.2 INDICE: CLIENTES SATISFECHOS CON EL PERSONAL

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Clientes satisfechos con el personal” y se obtiene del proceso “Selección del Personal”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de las actividades que por lo general son entre un fin de semana a un mes.

Objetivo del Índice:

Medir la satisfacción de nuestros clientes con el personal que se utiliza para los eventos y de esta manera poder establecer que el personal contratado brinda todas las garantías necesarias para cierta actividad y como consecuencia de ello satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un personal eficiente.

Formula a utilizar:

$$\text{Clientes satisfechos con el personal} = \frac{\# \text{ clientes satisfechos con el personal de la actividad}}{\# \text{ eventos}}$$

INDICADOR DE RR. HH.							
HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
DATOS DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	Clientes Satisfechos con personal				CODIGO	RRHH-2	
NOMBRE DEL PROCESO	SELECCIÓN DEL PERSONAL						
TIPO DE INDICADOR	EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA	X	EFICACIA		OTROS
PROPÓSITO							
MEDIR LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES CON EL PERSONAL							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS		NUMERADOR		FUENTE		
CANTIDAD	MENSUAL		# clientes satisfechos con el personal para la actividad		Dpto. Cuentas		
			DENOMINADOR		FUENTE		
			# eventos		Dpto. Contabilidad		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR							
ESTABLECER LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES CON NUESTRO PERSONAL							
FORMA DE CALCULO							
$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con el personal para la actividad}}{\# \text{ eventos}} \times 100$							
DESCRIPCIÓN DE LA META							
SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES CON UN PERSONAL EFICIENTE							
Restricciones del indicador							
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos			
Satisfacción en nuestros clientes por eventos realizados				DPTO. CUENTAS			
RANGO DE CALIFICACIÓN							
MÍNIMO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO		
0% - 40%		41% - 80%			81% - 100%		
Observaciones							
NOTIFICAR AL DPTO. DE RR.HH. CUALES SON APTOS PARA TRABAJAR EN LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS							
RESPONSABLE DEL INDICADOR	ANDREA VERA						
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO			REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN			
	PATRICIO GARCIA			MARCO PEREZ			

TABLA 26 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO RRHH-2

3.4.3 INDICE: HORAS TRABAJADAS POR EL PERSONAL

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Horas trabajadas por el personal” y se obtiene del proceso “Selección del Personal”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de las actividades que por lo general son entre un fin de semana a un mes.

Objetivo del Índice:

Medir la contribución del personal según la actividad y de esta manera poder verificar el cumplimiento de horario del personal y como consecuencia exactitud para considerar al mismo personal para otras actividades.

Formula a utilizar:

$$\text{Horas trabajadas por el personal} = \frac{\# \text{ horas trabajadas}}{\# \text{ horas planificadas por evento}}$$

INDICADOR DE RR. HH.			
HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
DATOS DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Horas trabajadas por el personal		CÓDIGO
NOMBRE DEL PROCESO	SELECCIÓN DEL PERSONAL		
TIPO DE INDICADOR	EFFECTIVIDAD	X	EFICIENCIA
			EFICACIA
			OTROS
PROPÓSITO			
MEDIR LA CONTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN LA ACTIVIDAD			
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS	NUMERADOR	FUENTE
CANTIDAD	MENSUAL	# horas trabajadas	Dpto. RR.HH.
		DENOMINADOR	FUENTE
		# horas planificadas por evento	Dpto. Producción
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR			
VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE HORARIO DEL PERSONAL DURANTE LOS EVENTOS			
FORMA DE CALCULO			
$\frac{\# \text{ horas trabajadas}}{\# \text{ horas planificadas por evento}} \times 100$			
DESCRIPCIÓN DE LA META			
CUMPLIMIENTO DE LAS HORAS ESTABLECIDAS POR EL CUENTE PARA CIERTA ACTIVIDAD			
Restricciones del indicador			
Datos para calcular el indicador		Fuente de datos	
Horas definidas por el cliente para cierta actividad		DPTO. CUENTAS	
RANGO DE CALIFICACIÓN			
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	
0% - 40%	41% - 80%	81% - 100%	
Observaciones			
NOTIFICAR AL DEPT. DE RR.HH. EL CUMPLIENTO DEL HORARIO DE TRABAJO PARA QUE SE HAGA LA LIQUIDACIÓN			
RESPONSABLE DEL INDICADOR	ANDREA VERA		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	
	PATRICIO GARCIA	MARCO PEREZ	

TABLA 27 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO RRHH-3

3.4.4 INDICE: EFFECTIVIDAD DE UN PROYECTO

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Efectividad de un proyecto” y se obtiene del proceso “Presentación de Propuestas”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de la elaboración de las propuestas dentro del tiempo establecido por la administración interna de la empresa.

Objetivo del Índice:

Medir la facturación de nuestros clientes para lograr de esta manera establecer la cantidad de clientes que facturen según las visitas realizadas, con la finalidad de determinar con exactitud cuáles son nuestros clientes potenciales que requieren de mayor atención.

Formula a utilizar:

$$\textit{Efectividad de un proyecto} = \frac{\textit{\# clientes que facturen}}{\textit{\# clientes visitados}}$$

INDICADOR DE PROPUESTAS			
HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
DATOS DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	EFECTIVIDAD DE UN PROYECTO		CÓDIGO
			PROPUE-1
NOMBRE DEL PROCESO	PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS		
TIPO DE INDICADOR	EFFECTIVIDAD	X	EFICIENCIA
			EFICACIA
			OTROS
PROPÓSITO			
MEDIR LA FACTURACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES			
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS	NUMERADOR	FUENTE
CANTIDAD	MENSUAL	# clientes que facturen	Dpto. Contabilidad
		DENOMINADOR	FUENTE
		# clientes visitados	Dpto. Cuentas
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR			
ESTABLECER LA CANTIDAD DE CLIENTES QUE FACTUREN SEGÚN LAS VISITAS REALIZADAS			
FORMA DE CALCULO			
$\frac{\text{\# clientes que facturen}}{\text{\# clientes visitados}} \times 100$			
DESCRIPCIÓN DE LA META			
EXACTITUD PARA DETERMINAR LO FACTURADO POR LOS CLIENTES SEGÚN LAS VISITAS			
Restricciones del indicador			
Datos para calcular el indicador		Fuente de datos	
Total facturado por cliente		DPTO. CONTABILIDAD	
RANGO DE CALIFICACIÓN			
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	
0% - 40%	41% - 80%	81% - 100%	
Observaciones			
Notificar al Dpto. de Cuentas el cumplimiento del presupuesto mensual por ejecutiva			
RESPONSABLE DEL INDICADOR	ANA LUCIA BERMUDEZ		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	
	VICTORIA FERNANDEZ	JOSE LUIS OCHOA	

TABLA 28 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO PROPUE-1

3.4.5 INDICE: EFICIENCIA EN LAS PROPUESTAS PRESENTADAS

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Eficiencia en las propuestas presentadas” y se obtiene del proceso “Presentación de Propuestas”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de la elaboración de las propuestas dentro del tiempo establecido por la administración interna de la empresa.

Objetivo del Índice:

Medir la eficiencia de las propuestas presentadas a nuestros clientes para establecer la cantidad de propuestas aceptadas por el cliente de acuerdo a las propuestas presentadas, con la finalidad de determinar con exactitud si se acerta con la idea creativa a la primera con las propuestas presentadas al cliente.

Formula a utilizar:

$$\textit{Eficiencia en las propuestas presentadas} = \frac{\# \textit{ propuestas aceptadas}}{\# \textit{ propuestas presentadas}}$$

INDICADOR DE PROPUESTAS									
HOJA DE VIDA DE INDICADOR									
DATOS DEL INDICADOR									
NOMBRE DEL INDICADOR	EFICIENCIA EN LAS PROPUESTAS PRESENTADAS				CODIGO	PROPUE-2			
NOMBRE DEL PROCESO	PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS								
TIPO DE INDICADOR		EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA	X	EFICACIA		OTROS	
PROPÓSITO									
MEDIR LA EFICIENCIA DE LAS PROPUESTAS PRESENTADAS AL CLIENTE									
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS			NUMERADOR		FUENTE			
CANTIDAD	MENSUAL			# propuestas aceptadas		Dpto. Contabilidad			
				DENOMINADOR		FUENTE			
				# propuestas presentadas		Dpto. Cuentas			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR									
ESTABLECER LA CANTIDAD DE PROPUESTAS ACEPTADAS POR EL CLIENTE SEGÚN LAS QUE HAN SIDO PRESENTADAS									
FORMA DE CALCULO									
# propuestas aceptadas # propuestas presentadas x 100									
DESCRIPCIÓN DE LA META									
EXACTITUD DE EFICIENCIA EN PROPUESTAS SEGÚN LA NECESIDAD DEL CLIENTE									
Restricciones del indicador									
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos					
Total de propuestas presentadas a los clientes				DPTO. CUENTAS					
RANGO DE CALIFICACIÓN									
MÍNIMO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO				
0% - 40%		41% - 80%			81% - 100%				
Observaciones									
Notificar al Dpto. de Contabilidad las propuestas aceptadas por Ejecutiva para liquidar comisiones									
RESPONSABLE DEL INDICADOR		JAMES SAMANIEGO GODOY							
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO				REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN				
	VICTORIA FERNANDEZ				JOSE LUIS OCHOA				

TABLA 29 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO PROPUE-2

3.4.6 INDICE: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS A TIEMPO

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Elaboración de propuestas a tiempo” y se obtiene del proceso “Presentación de Propuestas”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de la elaboración de las propuestas dentro del tiempo establecido por la administración interna de la empresa.

Objetivo del Índice:

Medir la eficiencia del proceso de elaboración de propuestas para establecer la cantidad de propuestas presentadas a tiempo a los clientes, con la finalidad de determinar con exactitud si el proceso de elaboración de propuestas es el adecuado para agilizar la elaboración de las mismas.

Formula a utilizar:

$$\textit{Elaboración de propuestas a tiempo} = \frac{\# \textit{propuestas presentas a tiempo}}{\# \textit{propuestas presentadas}}$$

INDICADOR DE PROPUESTAS									
HOJA DE VIDA DE INDICADOR									
DATOS DEL INDICADOR									
NOMBRE DEL INDICADOR	ELABORACIÓN PROPUESTA A TIEMPO				CÓDIGO	PROPUE-3			
NOMBRE DEL PROCESO	PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS								
TIPO DE INDICADOR		EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA	X	EFICACIA		OTROS	
PROPÓSITO									
MEDIR LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS									
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS			NUMERADOR			FUENTE		
CANTIDAD	MENSUAL			# propuestas presentadas a tiempo			Dpto. Cuentas		
				DENOMINADOR			FUENTE		
				# propuestas presentadas			Dpto. Cuentas		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR									
ESTABLECER LA CANTIDAD DE PROPUESTAS PRESENTADAS A TIEMPO A LOS CLIENTES									
FORMA DE CALCULO									
$\frac{\# \text{ propuestas presentadas a tiempo}}{\# \text{ propuestas presentadas}} \times 100$									
DESCRIPCIÓN DE LA META									
ENTREGA DE PROPUESTAS SEGÚN EL TIEMPO ESTABLECIDO POR EL CUENTE									
Restricciones del indicador									
Datos para calcular el indicador					Fuente de datos				
Total de propuestas presentadas a los clientes a tiempo					DPTO. CUENTAS				
RANGO DE CALIFICACIÓN									
MÍNIMO			ACEPTABLE			SATISFACTORIO			
0% - 40%			41% - 80%			81% - 100%			
Observaciones									
CONSIDERAR EL PAGO DE HORAS EXTRAS AL PERSONAL EN CASO DE QUE LA ACTIVIDAD LO REQUIERA									
RESPONSABLE DEL INDICADOR			JAMES SAMANIEGO GODOY						
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO				REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN				
	VICTORIA FERNANDEZ				JOSE LUIS OCHOA				

TABLA 30 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO PROPUE-3

3.4.7 INDICE: IDENTIFICAR PROBLEMAS CON EL PERSONAL

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Identificar problemas con el personal” y se obtiene del proceso “Ejecución de una actividad”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de ejecución de una actividad con la finalidad de minimizar los errores que pueden darse en el camino.

Objetivo del Índice:

Medir la efectividad del personal para cierta actividad, para establecer la cantidad de problemas que presenta el personal durante la actividad, con la finalidad de disminuir los inconvenientes con los mismos durante el tiempo que dure la actividad.

Formula a utilizar:

Identificar problemas con el personal = # problemas que se presentan con el personal

INDICADOR DE EJECUCIÓN							
HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
DATOS DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	IDENTIFICAR PROBLEMAS CON EL PERSONAL				CODIGO	ACTIV-1	
NOMBRE DEL PROCESO	EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD						
TIPO DE INDICADOR	EFFECTIVIDAD	X	EFICIENCIA		EFICACIA		OTROS
PROPÓSITO							
MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL PERSONAL ASIGNADO PARA CIERTA ACTIVIDAD							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS		NUMERADOR			FUENTE	
CANTIDAD	MENSUAL		# problemas que se presentan con el personal durante una actividad			Dpto. Producción	
			DENOMINADOR			FUENTE	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR							
ESTABLECER LA CANTIDAD DE PROBLEMAS QUE PRESENTA EL PERSONAL DURANTE LA ACTIVIDAD							
FORMA DE CALCULO							
# problemas que se presentan con el personal durante una actividad							
DESCRIPCIÓN DE LA META							
DISMINUIR LOS INCONVENIENTES CON EL PERSONAL DURANTE UNA ACTIVIDAD							
Restricciones del indicador							
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos			
Total de problemas presentados con el personal				DPTO. PRODUCCIÓN			
RANGO DE CALIFICACIÓN							
MÍNIMO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO		
11 - 100		6 - 11			0 - 5		
Observaciones							
ANALIZAR LA PREDISPOSICIÓN DEL PERSONAL PARA LA ACTIVIDAD Y VOLVER A CONTRATARLO							
RESPONSABLE DEL INDICADOR		ROMMEL VERA					
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO			REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN			
	DANIEL ORBE			MARGARITA MACÍAS			

TABLA 31 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO ACTIVI-1

3.4.8 INDICE: IDENTIFICAR PROBLEMAS CON PROVEEDORES

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Identificar problemas con los proveedores” y se obtiene del proceso “Ejecución de una actividad”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de ejecución de una actividad con la finalidad de minimizar los errores que pueden darse en el camino.

Objetivo del Índice:

Medir la efectividad de los proveedores, para establecer la cantidad de problemas que presenta los proveedores antes que se realice la actividad, con la finalidad de disminuir los inconvenientes con los proveedores.

Formula a utilizar:

Identificar problems con los proveedores

= # problemas que se presentan con los proveedores antes de la actividad

INDICADOR DE EJECUCIÓN							
HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
DATOS DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	IDENTIFICAR PROBLEMAS CON PROVEEDORES				CODIGO	ACTIV-3	
NOMBRE DEL PROCESO	EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD						
TIPO DE INDICADOR	EFFECTIVIDAD	X	EFICIENCIA		EFICACIA		OTROS
PROPÓSITO							
MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROVEEDORES							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS		NUMERADOR			FUENTE	
CANTIDAD	MENSUAL		# problemas que se presentan con los proveedores antes de la actividad			Dpto. Producción	
			DENOMINADOR			FUENTE	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR							
ESTABLECER LA CANTIDAD DE PROBLEMAS QUE PRESENTAN LOS PROVEEDORES							
FORMA DE CALCULO							
# problemas que se presentan con los proveedores antes de la actividad							
DESCRIPCIÓN DE LA META							
DISMINUIR LOS INCONVENIENTES CON LOS PROVEEDORES							
Restricciones del indicador							
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos			
Total de problemas presentados con proveedores				DPTO. PRODUCCIÓN			
RANGO DE CALIFICACIÓN							
MÍNIMO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO		
11 - 100		6 - 11			0 - 5		
Observaciones							
ANALIZAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROVEEDOR PARA LA ACTIVIDAD Y VOLVER A CONTRATARLO							
RESPONSABLE DEL INDICADOR		ROMMEL VERA					
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO				REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN		
	DANIEL ORBE				MARGARITA MACÍAS		

TABLA 32 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO ACTIVI-2

3.4.9 INDICE: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Satisfacción del cliente” y se obtiene del proceso “Ejecución de una actividad”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de ejecución de una actividad con la finalidad de minimizar los errores que pueden darse en el camino.

Objetivo del Índice:

Medir la satisfacción de los clientes, para establecer la cantidad de clientes satisfechos con el trabajo realizado, con la finalidad de medir los clientes satisfechos y lograr la fidelidad con nuestros clientes.

Formula a utilizar:

$$\text{Satisfacción de clientes} = \frac{\# \text{ clientes satisfechos por los eventos realizados}}{\# \text{ eventos}}$$

INDICADOR DE EJECUCIÓN							
HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
DATOS DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				CÓDIGO	ACTIVI-3	
NOMBRE DEL PROCESO	EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD						
TIPO DE INDICADOR	EFFECTIVIDAD	X	EFICIENCIA		EFICACIA		OTROS
PROPÓSITO							
MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS	NUMERADOR			FUENTE		
CANTIDAD	MENSUAL	# clientes satisfechos por los eventos realizados			Dpto. Producción		
		DENOMINADOR			FUENTE		
		# eventos			Dpto. Contabilidad		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR							
ESTABLECER LA CANTIDAD DE CUENTES SATISFECHOS							
FORMA DE CALCULO							
$\frac{\# \text{ clientes satisfechos por los eventos realizados}}{\# \text{ eventos}} \times 100$							
DESCRIPCIÓN DE LA META							
EXACTITUD PARA MEDIR LOS CUENTES SATISFECHOS							
Restricciones del indicador							
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos			
Clientes satisfechos de acuerdo al número de eventos				DPTO. CUENTAS			
RANGO DE CALIFICACIÓN							
MINIMO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO		
0% - 40%		41% - 80%			81% - 100%		
Observaciones							
DETERMINAR LOS CUENTES POTENCIALES PARA EL MANEJO DE ACTIVIDADES BTL							
RESPONSABLE DEL INDICADOR	GINO BENITEZ						
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO			REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN			
	DANIEL ORBE			MARGARITA MACIAS			

TABLA 33 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO ACTIVI-3

3.4.10 INDICE: IDENTIFICAR PROBLEMAS EN PRODUCCIÓN

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Identificar problemas en Producción” y se obtiene del proceso “Elaboración de una orden de compra”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de la elaboración de una Orden de Compra en las cuales intervienen 3 departamentos: Contabilidad, Producción y Diseño.

Objetivo del Índice:

Medir la eficiencia del Departamento de Producción, para establecer la cantidad de problemas que presenta el mismo departamento, con la finalidad de detectar los inconvenientes que presenta el departamento a tiempo.

Formula a utilizar:

$$\textit{Identificar problemas en Producción} = \frac{\textit{\# cotizaciones en espera por realizar}}{\textit{\# cotizaciones por entregar}}$$

INDICADOR DE ORDEN DE COMPRA							
HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
DATOS DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	IDENTIFICAR PROBLEMAS EN PRODUCCION				CODIGO	ORDCOM-1	
NOMBRE DEL PROCESO	ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA						
TIPO DE INDICADOR	EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA	X	EFICACIA		OTROS
PROPÓSITO							
MEDIR LA EFICIENCIA DEL DPTO. PRODUCCION							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS		NUMERADOR		FUENTE		
CANTIDAD	MENSUAL	# cotizaciones en espera por realizar		Dpto. Producción			
		DENOMINADOR		FUENTE			
		# cotizaciones por entregar		Dpto. Producción			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR							
ESTABLECER SI EL DEPTO. DE PRODUCCIÓN PRESENTA INCONVENIENTES EN PRESENTAR COTIZACIONES							
FORMA DE CALCULO							
$\frac{\# \text{ cotizaciones en espera por realizar}}{\# \text{ cotizaciones por entregar}} \times 100$							
DESCRIPCIÓN DE LA META							
DETECTAR LOS INCOVENIENTES QUE PRESENTA EL DEPART. PRODUCCION A TIEMPO							
Restricciones del indicador							
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos			
Cotizaciones en espera por ejecutar				DPTO. PRODUCCIÓN			
RANGO DE CALIFICACIÓN							
MÍNIMO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO		
51% - 100%		11% - 50%			0% - 10%		
Observaciones							
IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS Y SABER QUE ES LO QUE NECESITA SER CORREGIDO							
RESPONSABLE DEL INDICADOR		OSWALDO AGUINAGA					
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO			REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN			
	ALEXANDRA MUSKUS			GABRIELA AVILA			

TABLA 34 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO ORDCOM-1

3.4.11 INDICE: CONTROL INTERNO CON PROVEEDORES

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Control interno con Proveedores” y se obtiene del proceso “Elaboración de una orden de compra”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de la elaboración de una Orden de Compra en las cuales intervienen 3 departamentos: Contabilidad, Producción y Diseño.

Objetivo del Índice:

Medir la eficiencia del control interno a los proveedores que realiza el Dpto. Contabilidad, para establecer si el departamento de Producción presenta inconvenientes en presentar cotizaciones, con la finalidad de mejorar el control interno con los proveedores.

Formula a utilizar:

$$\text{Control interno con Proveedores} = \frac{\% \text{ proveedores que cumplen los requisitos de la empresa}}{\% \text{ proveedores cumplidores con el trabajo}}$$

INDICADOR DE ORDEN DE COMPRA									
HOJA DE VIDA DE INDICADOR									
DATOS DEL INDICADOR									
NOMBRE DEL INDICADOR	CONTROL INTERNO CON PROVEEDORES				CODIGO	ORDCOM-2			
NOMBRE DEL PROCESO	ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA								
TIPO DE INDICADOR		EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA	X	EFICACIA		OTROS	
PROPÓSITO									
MEDIR LA EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO CON PROVEEDORES									
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS			NUMERADOR		FUENTE			
CANTIDAD	MENSUAL			% proveedores que cumplen los requisitos de la empresa		Dpto. Contabilidad			
				DENOMINADOR		FUENTE			
				% proveedores cumplidores con el trabajo		Dpto. Producción			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR									
ESTABLECER SI EL DEPTO. DE PRODUCCIÓN PRESENTA INCONVENIENTES EN PRESENTAR COTIZACIONES									
FORMA DE CALCULO									
$\frac{\% \text{ proveedores que cumplen los requisitos de la empresa}}{\% \text{ proveedores cumplidores con el trabajo}}$				x 100					
DESCRIPCIÓN DE LA META									
MEJORAR EL CONTROL INTERNO CON LOS PROVEEDORES									
Restricciones del indicador									
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos					
Cotizaciones en espera por ejecutar				DPTO. PRODUCCIÓN					
RANGO DE CALIFICACIÓN									
MÍNIMO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO				
0% - 10%		11% - 50%			51% - 100%				
Observaciones									
IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS Y CORREGIRLOS									
RESPONSABLE DEL INDICADOR		OSWALDO AGUINAGA							
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO			REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN					
	ALEXANDRA MUSKUS			GABRIELA AVILA					

TABLA 35 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO ORDCOM-2

3.4.12 INDICE: PROPUESTAS ENTREGADAS A TIEMPO

Características del Índice:

El índice tiene de nombre “Propuestas entregadas a tiempo” y se obtiene del proceso “Elaboración de una orden de compra”. Se obtendrán muestras de manera mensual para analizar el comportamiento de la elaboración de una Orden de Compra en las cuales intervienen 3 departamentos: Contabilidad, Producción y Diseño.

Objetivo del Índice:

Medir la eficiencia de las propuestas entregadas por el Departamento de Diseño, para establecer la exactitud del número de propuestas entregadas a tiempo por el departamento, con la finalidad de medir el rendimiento del departamento.

Formula a utilizar:

Propuestas entregadas a tiempo

$$= \frac{\# \text{ propuestas entregadas a tiempo por el Dpto. Diseño}}{\# \text{ propuestas enviadas al Dpto. Diseño}}$$

INDICADOR DE ORDEN DE COMPRA							
HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
DATOS DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	PROPUESTAS ENTREGADAS A TIEMPO				CÓDIGO	ORDCOM-3	
NOMBRE DEL PROCESO	ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA						
TIPO DE INDICADOR	EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA	X	EFICACIA		OTROS
PROPÓSITO							
MEDIR LA EFICIENCIA DE LAS PROPUESTAS ENTREGADAS POR EL DPTO. DISEÑO							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDAS		NUMERADOR		FUENTE		
CANTIDAD	MENSUAL		# propuestas entregadas a tiempo		Dpto. Diseño		
			DENOMINADOR		FUENTE		
			# propuestas enviadas		Dpto. Producción		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR							
EXACTITUD DEL NÚMERO DE PROPUESTAS ENTREGADAS A TIEMPO POR EL DPTO. DISEÑO							
FORMA DE CALCULO							
$\frac{\text{\# propuestas entregadas a tiempo}}{\text{\# propuestas enviadas}} \times 100$							
DESCRIPCIÓN DE LA META							
ENTREGA DE PROPUESTAS A TIEMPO POR PARTE DEL DPTO. DISEÑO							
Restricciones del indicador							
Datos para calcular el indicador				Fuente de datos			
Propuestas en espera del Dpto. Diseño				Dpto. Diseño			
RANGO DE CALIFICACIÓN							
INICIO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO		
0% - 10%		11% - 50%			51% - 100%		
Observaciones							
IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS Y CORREGIRLOS							
RESPONSABLE DEL INDICADOR		JOSÉ BRIONES					
APROBACIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO			REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN		
		ALEXANDRA MUSKUS			GABRIELA AVILA		

TABLA 36 DESCRIPCIÓN DEL ÍNDICE, CÓDIGO ORDCOM-3

CAPÍTULO 4

4.1 INTRODUCCIÓN

Empresa de Servicios de Marketing Directo “ABC”

Somos una empresa dedicada a la realización de actividades BTL a nivel nacional. Tenemos 5 años de experiencia en el mercado, somos especialistas en activaciones de marca, lanzamientos de productos y Trade Marketing.

Somos lo que su marca necesita y está buscando hace tiempo, somos innovación en la forma de comunicar su mensaje, buscamos el mejor momento para transmitir dicho mensaje en forma clara, de esta manera generamos una acción y creamos fuertes lazos emotivos entre el target y su marca que perduren en el tiempo.

Nuestro Organigrama está bien estructurado de acuerdo a nuestras necesidades y a través del mismo pudimos elaborar los Manuales de Funciones y Políticas de la Empresa. (Ver Anexo 5)

4.1.1 ¿Quiénes somos?

- Prestamos servicio de BTL con ideas y actividades diferentes, nos encargamos desde el concepto, desarrollo, implementación y puesta en marcha de toda clase de actividades logrando un resultado altamente eficiente.

- Para un mejor logro desarrollamos supervisión constante y detallada adaptándonos a las necesidades de las marcas (cliente) entregando un reporte estadístico y fotográfico según el requerimiento de nuestros clientes.
- Adicional realizamos actividades en avenidas, calles, parques, escuelas, colegios, universidades, autoservicios, etc, donde el cliente lo necesite.
- Contamos con cobertura a nivel nacional considerando el Oriente y Loja.

4.1.2 ¿Que ofrecemos?

“ABC” es una empresa que trabaja a través de cuatro unidades especializadas:

1.- Proyecto y creación:

- Desarrollo de Conceptos
- Investigación de alcances
- Estudios de Factibilidad
- Diseño de cada actividad

2.- Producción:

- Pre-producción
- Post Producción
- Supervisión de puntos

- Logística

3.-Produccion Grafica:

- Stands
- Corpóreos
- Escenografía
- Retail Media
- Diseño (muebles, concepto general)
- Gráfica (logos, señalética, imágenes)

4.- Implementación y montaje:

- Transporte
- Implementación
- Logística
- Desmontable

4.1.3 Misión de la Empresa

Afianzar las relaciones “Uno a Uno” en un mercado altamente competitivo, planificando y ejecutando activaciones con calidad que generen valor a las marcas, a través de medios y estrategias novedosas.

4.1.4 Visión de la Empresa

Convertirnos en la mejor opción en publicidad BTL para las pequeñas, medianas y grandes empresas por capacidad, innovación y cumplimiento en nuestro trabajo.

4.1.5 Servicios que se ofrecen

- Diseño de eventos.
- Diseño integral de conceptos visuales.
- Área comercial.
- Mobiliarios.
- Merchandising.
- Activación y Lanzamiento de Marcas.
- Eventos corporativos.
- Escenografías y muebles para exhibición.

- Artículos promocionales.
- Elaboración de planes estratégicos de marketing.
- Elaboración de planes de visibilidad.
- Implementación de material POP.
- Implementaciones directas: Sampling y Ventas (casa por casa).
- Servicio de personal de impulso, degustación, supervisión, attaches.
- Gigantografías.
- Creación y Elaboración de uniformes, disfraces, personajes navideños, etc.
- Filmaciones y fotografía.
- Entre otros.

4.1.6 Quiénes son los Clientes?

Todas las empresas sean estas pequeñas, medianas y grandes que prestan servicios y bienes en todo el territorio ecuatoriano y quieren marcar una diferencia en relación a la competencia con la finalidad de mejorar sus ventas.

4.1.7 Cuáles son los proveedores de la empresa de Marketing Directo?

- Los artesanos que elaboran stands, exhibidores y muebles.
- Los artesanos de artículos varios.

- Las empresas que venden artículos promocionales.
- Importadoras de útiles escolares.
- Costureras para la elaboración de uniformes, trajes y disfraces.
- Las empresas que ofrecen el servicio de catering.
- Las empresas que ofrecen el servicio de serigrafiado.
- Las empresas que ofrecen el servicio de bordado.
- Diseñadores, Creativos.
- Modelos, Impulsadoras, Atache, Degustadoras, Animadores de eventos.
- Estudios de Grabación para editar videos corporativos que solicitan los clientes.
- Empresas que ofrecen servicio de transporte de taxi, intercantonal, camiones a nivel nacional.
- Empresas que vendan equipos de sonidos, luces y ambientación para discotecas.
- Los grupos de baile, cantantes nacionales e internacionales.
- DJ con sus equipos completos para cualquier evento.

4.2 MATRIZ F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A. es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos, aplicada a la empresa de Marketing Directo “ABC”, nos muestra lo siguiente:

4.2.1 FORTALEZAS

- Personal constantemente capacitado.
- Ofrecer ideas creativas e innovadoras para actividades BTL o Marketing Directo.
- No hay límites al momento de realizar cualquier actividad que nuestro cliente necesite.

4.2.2 OPORTUNIDADES

- Que las empresas destinen un mayor porcentaje a realizar actividades de Marketing Directo.
- Que la competencia ofrezca un pésimo servicio y nosotros podamos mejorarlo.
- Cambios de Directores en las áreas de Marketing donde podamos presentar nuestras propuestas.

4.2.3 DEBILIDADES

- Existe filtración a la competencia por parte de nuestro personal.
- Cuando nuestro personal no está disponible tenemos que subcontratar con Agencias de Modelos.

- Fuera del Guayas se nos dificulta la obtención de clientes porque no tenemos oficinas en las ciudades principales.

4.2.4 AMENAZAS

- Precios más bajos y no competitivos por parte de otras Agencias.
- Proveedores que se vayan directamente con el cliente.
- Salida de las Ejecutivas de las Cuentas VIP que se lleven cuentas importantes de la Agencia.

FACTORES INTERNOS Controlables		FACTORES EXTERNOS No Controlables	
FORTALEZAS	* Personal constantemente capacitado. * Ofrecer ideas creativas e innovadoras para actividades BTL o Marketing Directo. * No hay limites al momento de realizar cualquier actividad que nuestro cliente necesite.	* Que las empresas destinen un mayor porcentaje a realizar actividades de Marketing Directo. * Que la competencia ofrezca un pésimo servicio y nosotros podamos mejorarlo. * Cambios de Directores en las áreas de Marketing donde podamos presentar nuestras propuestas.	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	* Existe filtración de información a la competencia por parte de nuestro personal. * Cuando nuestro personal no está disponible entonces tenemos que subcontratar con Agencias de Modelos. * Fuera del Guayas se dificulta la obtención de nuevos clientes porque no tenemos oficinas en las ciudades principales.	* Precios más bajos y no competitivos por parte de otras Agencias. * Proveedores que se vayan directamente con el cliente. * Salida de las Ejecutivas de las Cuentas VIP que se lleven cuentas importantes de la Agencia.	AMENAZAS

TABLA 37 MATRIZ F.O.D.A.

4.3 CASO PRÁCTICO

Este periodo de análisis de datos está considerado desde el mes de enero hasta el mes de diciembre del año 2010. Los datos fueron obtenidos de los diferentes departamentos de la Agencia, que fueron; Recursos Humanos, Cuentas, Producción y Contabilidad.

DIAGNOSTICO:

PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL

	Selección del Personal		
	Utilización del Personal Backup	Clientes satisfechos con el personal	Horas trabajadas por el personal
ENERO	 8	 83	 91
FEBRERO	 5	 95	 98
MARZO	 10	 81	 96
ABRIL	 5	 95	 94
MAYO	 3	 98	 90
JUNIO	 2	 99	 97
JULIO	 7	 82	 98
AGOSTO	 9	 81	 86
SEPTIEMBRE	 8	 83	 92
OCTUBRE	 7	 82	 97
NOVIEMBRE	 4	 98	 90
DICIEMBRE	 12	 79	 100

TABLA 38 CUADRO DE ANÁLISIS: PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

INDICE: Utilización de personal backup.

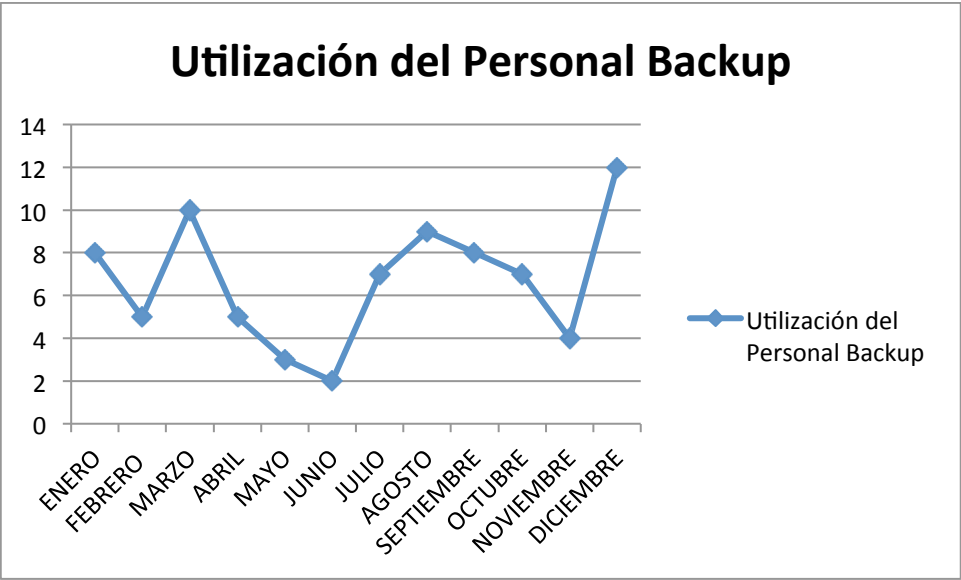


GRÁFICO 18 MEDICIÓN DE UTILIZACIÓN DEL PERSONAL BACKUP

Este índice lo tomamos de las actividades que realizamos para nuestros clientes, midiendo cuantas veces utilizamos personal backup.

Observamos en el cuadro anteriormente expuesto:

- En el mes de enero utilizamos el 8% de nuestro personal backup para los eventos que se realizaron, se considera que está dentro del rango satisfactorio comparado a la cantidad de actividades que hubieron en el mes.
- En el mes de agosto disminuimos al 9% de nuestro personal backup para los eventos realizados, se considera que está dentro del rango satisfactorio comparado a la cantidad de actividades que hubieron en el mes.
- En el mes de septiembre seguimos descendiendo al 8% de nuestro personal backup para los eventos realizados, se considera que está dentro del rango satisfactorio comparado a la cantidad de actividades que hubieron en el mes.

- Pero en el mes de diciembre ascendimos al 12% de nuestro personal backup para los eventos realizados, se considera que está dentro del rango aceptable por lo que sucede todos los años en el mismo mes eventos navideños.

Podemos determinar que el mes de diciembre es un mes crítico para cualquier actividad que se vaya a realizar por las múltiples actividades que hay y por lo tanto no se dispone del personal necesario para realizarla.

CAUSAS DEL PROBLEMA:

Los inconvenientes que hay por el mes de diciembre, se dan ya que no hay disponibilidad de personal y eso tiene como consecuencia la inconformidad muchas veces con el cliente porque el personal disponible no es apto para realizar la misma.

INDICE: Horas trabajadas por el personal.

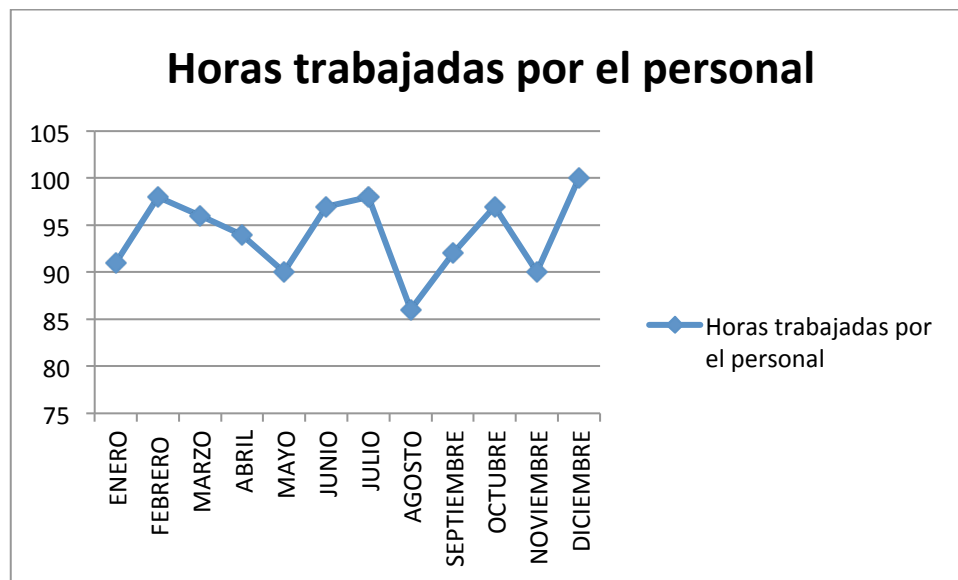


GRÁFICO 19 MEDICIÓN DE HORAS TRABAJADAS POR EL PERSONAL

Observamos en el cuadro anteriormente expuesto:

- El mes de enero nos dio el 91% como porcentaje satisfactorio cumpliendo así las exigencias del medio relacionado al cumplimiento de horarios de trabajo.

- El mes de febrerono dio el 98% como porcentaje satisfactorio cumpliendo así las exigencias del medio relacionado al cumplimiento de horarios de trabajo. Mejor que el mes anterior pero hay que considerar que este es un mes corto.
- El mes de marzonos dio el 96% como porcentaje satisfactorio cumpliendo así las exigencias del medio relacionado al cumplimiento de horarios de trabajo.
- El mes de agostonos dio el 86% como porcentaje satisfactorio cumpliendo así las exigencias del medio relacionado al cumplimiento de horarios de trabajo.
- El mes de septiembrenos dio el 92% como porcentaje satisfactorio cumpliendo así las exigencias del medio relacionado al cumplimiento de horarios de trabajo.
- El mes de octubrenos dio el 97% como porcentaje satisfactorio cumpliendo así las exigencias del medio relacionado al cumplimiento de horarios de trabajo.
- El mes de noviembrenos dio el 90% como porcentaje satisfactorio cumpliendo así las exigencias del medio relacionado al cumplimiento de horarios de trabajo.

Se puede observar que todo el personal cumple con su horario de trabajo, midiendo las horas del personal de oficina más las horas del personal que realiza las actividades.

Esto denota una responsabilidad absoluta con el cliente ya que el medio exige más del tiempo establecido por la ley que es de ocho horas diarias, de lunes a viernes. Porque las actividades por lo general se realizan fines de semana y feriados, por lo tanto, siempre se está controlando y contratando a gente con experiencia que sepa como es el trabajo que se va a realizar.

INDICE: Clientes satisfechos con el personal.



GRÁFICO 20 MEDICIÓN DE CLIENTES SATISFECHOS CON EL PERSONAL

En la gráfica podemos observar lo siguiente:

- El mes de enero nos dio el 83% como porcentaje satisfactorio logrando así cumplir las expectativas de nuestros clientes con el personal que se usa para las actividades, lo cual es positivo porque lograr la fidelidad en los mismos.
- El mes de febreronos dio el 95% como porcentaje satisfactorio logrando así cumplir las expectativas de nuestros clientes con el personal que se usa para las actividades, lo cual es positivo porque lograr la fidelidad en los mismos.
- El mes de marzo nos dio el 81% como porcentaje satisfactorio logrando así cumplir las expectativas de nuestros clientes con el personal que se usa para las actividades, lo cual es positivo porque lograr la fidelidad en los mismos.
- El mes de septiembre nos dio el 83% como porcentaje satisfactorio logrando así cumplir las expectativas de nuestros clientes con el personal que se usa para las actividades, lo cual es positivo porque lograr la fidelidad en los mismos.
- El mes de octubrenos dio el 82% como porcentaje satisfactorio, menos que el mes anterior pero aún así logrando cumplir las expectativas de nuestros clientes

con el personal que se usa para las actividades, lo cual es positivo porque lograr la fidelidad en los mismos.

- El mes de noviembre nos dio el 98% como porcentaje satisfactorio logrando así cumplir las expectativas de nuestros clientes con el personal que se usa para las actividades, lo cual es positivo porque lograr la fidelidad en los mismos.
- El mes de diciembre nos dio el 79% como porcentaje aceptable, menos que el mes anterior pero aún así logrando cumplir las expectativas de nuestros clientes con el personal que se usa para las actividades, lo cual es positivo porque lograr la fidelidad en los mismos.

En este índice estamos midiendo las veces que hubo un llamado de atención por parte del cliente debido al comportamiento e incumplimiento de su trabajo por parte del personal contratado para realizar cierta actividad. En el mes de diciembre tuvimos una baja, sin embargo se encuentra dentro de los estándares normales.

Este índice comprende todo lo que relaciona al personal, iniciando que haya buena química entre el Ejecutivo de Cuenta y el Cliente, haya una confianza absoluta para que la presentación de propuestas sea la mejor. También que el personal que se escoja para la actividad tenga buena presentación y predisposición para realizar las

actividades asignadas ya que durante la misma interactuarán con el público, entregarán producto, souvenir a los participantes y darán una breve explicación de la gama de productos que ofrece la marca.

PROCESO: PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

	Presentación de Propuestas					
	Efectividad de un proyecto		Eficiencia en las propuestas presentadas		Elaboración de una propuesta a tiempo	
ENERO		83		88		33
FEBRERO		40		35		89
MARZO		85		90		78
ABRIL		72		88		96
MAYO		53		99		89
JUNIO		64		70		86
JULIO		78		56		77
AGOSTO		92		89		44
SEPTIEMBRE		60		90		38
OCTUBRE		45		95		85
NOVIEMBRE		33		98		83
DICIEMBRE		100		99		22

TABLA 39 CUADRO DE ANÁLISIS: PROCESO PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

INDICE: Efectividad de un proyecto.

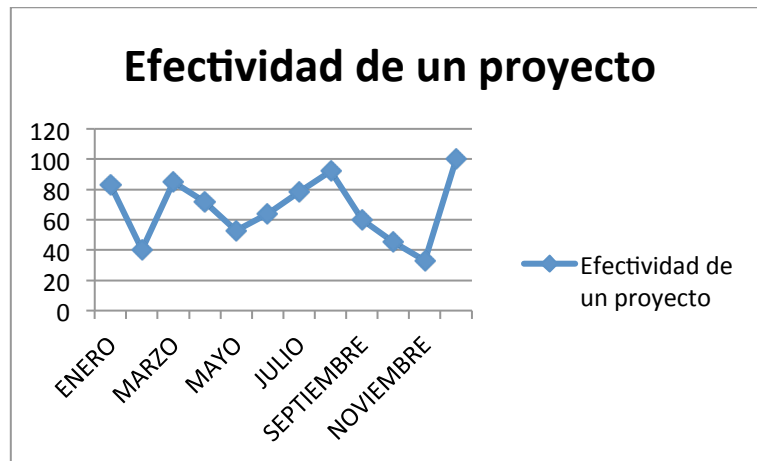


GRÁFICO 21 MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE UN PROYECTO

Observamos en la gráfica anteriormente expuesta:

- En el mes de enero se presenta un valor del 83% de aceptación satisfactoria logrando así concretar el negocio, vendiendo la idea al cliente de una manera clara, concreta y buscando el beneficio único de nuestro cliente.
- En el mes de febrero disminuye por el valor del 40% de aceptación de igual manera se logro concretar el negocio, vendiendo la idea al cliente de una manera clara, concreta y buscando el beneficio único de nuestro cliente. Sin embargo, es un porcentaje relativamente bajo en comparación al resto del año, excepto por el mes que presenta un porcentaje fuera de los estándares normales.

- En el mes de marzo se presenta un incremento por el valor del 85% de aceptación satisfactoria logrando así concretar el negocio y recuperar la baja del mes anterior, vendiendo la idea al cliente de una manera clara, concreta y buscando el beneficio único de nuestro cliente.

- En el mes de abril se presenta una disminución por el valor del 72% de aceptación logrando así concretar el negocio, vendiendo la idea al cliente de una manera clara, concreta y buscando el beneficio único de nuestro cliente.

- En el mes de agosto se presenta un incremento por el valor del 92% de aceptación satisfactoria logrando así concretar el negocio, vendiendo la idea al cliente de una manera clara, concreta y buscando el beneficio único de nuestro cliente.

- En el mes de octubre se presenta una disminución por el valor del 45% de aceptación logrando así concretar el negocio, vendiendo la idea al cliente de una manera clara, concreta y buscando el beneficio único de nuestro cliente.

- En el mes de noviembre se presenta una baja considerable por el valor del 33% logrando así concretar el negocio, vendiendo la idea al cliente de una manera clara, concreta y buscando el beneficio único de nuestro cliente.
- En el mes de diciembre se presenta un incremento por el valor del 100% de aceptación satisfactoria logrando así concretar el negocio y recuperar la baja del mes anterior, vendiendo la idea al cliente de una manera clara, concreta y buscando el beneficio único de nuestro cliente.

Este índice lo tomamos midiendo las visitas hechas a los clientes cuantas concretaron la negociación, cuantos estuvieron de acuerdo con las propuestas presentadas y pudimos realizar una actividad con ellos. Detectamos que en el mes de noviembre se lograron pocas negociaciones.

CAUSAS DEL PROBLEMA:

Luego de las visitas realizadas a los clientes se pudo determinar que en el mes de noviembre la mayoría de las empresas aplican sus estrategias de marketing para el mes de diciembre.

INDICE: Eficiencia en las propuestas presentadas.



GRÁFICO 22 MEDICIÓN DE EFICIENCIA EN LAS PROPUESTAS PRESENTADAS

Según la gráfica anteriormente expuesta se pudo determinar lo siguiente:

- En el mes de enero se obtuvo el 88% considerándolo como un rango satisfactorio, ya que se logró acertar a la primera con la propuesta que solicito el cliente, sin que hayas cambios considerables que alteren la propuesta.

- En el mes de febrero se obtuvo el 35% considerándolo como un rango mínimo, y como consecuencia no se logró acertar a la primera con la propuesta que solicito el cliente, sin que haya cambios considerables que alteren la propuesta.
- En el mes de mayo se obtuvo el 99% considerándolo como un rango satisfactorio superando la baja del mes anterior, ya que se logró acertar a la primera con la propuesta que solicito el cliente, sin que haya cambios considerables que alteren la propuesta.
- En el mes de junio se obtuvo el 70% considerándolo como un rango aceptable, ya que se logró acertar a la primera con la propuesta que solicito el cliente, sin que haya cambios considerables que alteren la propuesta.
- En el mes de julio se obtuvo el 56% considerándolo como un rango aceptable, ya que se logró acertar a la primera con la propuesta que solicito el cliente, sin que haya cambios considerables que alteren la propuesta.
- En el mes de agosto se obtuvo el 89% considerándolo como un rango satisfactorio y recuperando las bajas de los meses anteriores, ya que se logró

acertar a la primera con la propuesta que solicito el cliente, sin que haya cambios considerables que alteren la propuesta.

Este índice se lo utiliza para medir las propuestas aceptadas por los clientes para de esta manera analizar que tan alineados estamos con nuestros clientes y saber si acertamos a la primera con sus necesidades para poder realizar cierta actividad. Detectamos que en el mes de febrero hubo inconvenientes por lo que nos salimos de los estándares regulares.

CAUSAS DEL PROBLEMA:

Tuvimos inconvenientes en el mes de febrero debido a que el Director Creativo se tomó sus vacaciones y eso generó que el cliente no se sienta conforme con las ideas presentadas.

INDICE: Elaboración de una propuesta a tiempo.

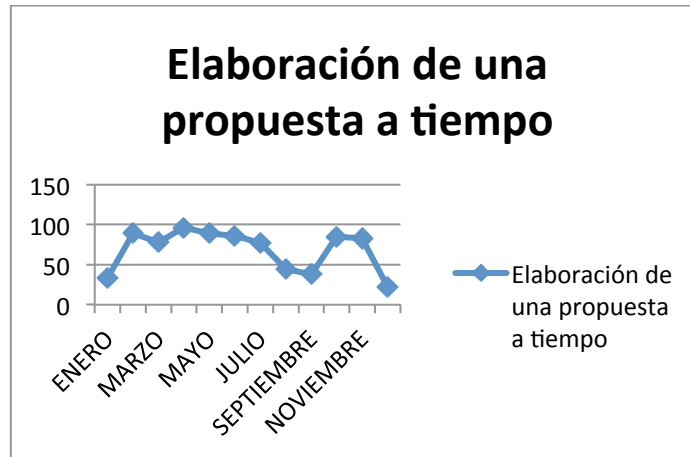


GRÁFICO 23 MEDICIÓN DE ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA A TIEMPO

Según la gráfica anteriormente expuesta se pudo determinar lo siguiente:

- En el mes de enero se obtuvo el 33% considerándolo como un rango mínimo, de la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.
- En el mes de febrero se obtuvo el 89% considerándolo como un rango satisfactorio, de la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.

- En el mes de marzo se obtuvo el 78% considerándolo como un rango aceptable, de la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.
- En el mes de junio se obtuvo el 86% considerándolo como un rango satisfactorio, de la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.
- En el mes de julio se obtuvo el 77% considerándolo como un rango aceptable, de la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.
- En el mes de agosto se obtuvo el 44% considerándolo como un rango aceptable, de la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.
- En el mes de septiembre se obtuvo una baja porque el porcentaje fue del 38% considerándolo como un rango mínimo, de la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.

- En el mes de noviembre se obtuvo el 83% considerándolo como un rango satisfactorio, de la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.
- En el mes de diciembre se obtuvo el 22% considerándolo como un rango mínimo por la exigencia del mes y de las actividades de varias empresas. De la entrega de las propuestas dentro del tiempo previamente establecido por el equipo de trabajo en general.

Podemos determinar a nivel general que de las propuestas presentadas a los clientes cuantas fueron entregadas a tiempo por el personal interno de la empresa, de igual manera pudimos detectar que en los meses enero, marzo, julio, agosto, diciembre fueron meses complicados, sin embargo presentan un porcentaje aceptable dentro del año. Con la excepción del mes de diciembre que presenta un porcentaje mínimo debido a la exigencia del mes que requiere por ser navidad.

CAUSAS DEL PROBLEMA:

Existen muchos factores por los cuales una propuesta no sea presentada dentro del tiempo establecido, sea por la Ejecutiva, el Creativo o el Dpto. de Producción.

PROCESO: EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD

	Ejecución de una actividad		
	Identificar problemas con el personal	Identificar problemas con los proveedores	Satisfacción del cliente
ENERO	 5	 6	 80
FEBRERO	 4	 3	 98
MARZO	 5	 4	 88
ABRIL	 6	 7	 95
MAYO	 8	 9	 90
JUNIO	 9	 11	 99
JULIO	 4	 5	 100
AGOSTO	 2	 1	 85
SEPTIEMBRE	 8	 9	 87
OCTUBRE	 9	 8	 97
NOVIEMBRE	 3	 3	 96
DICIEMBRE	 2	 13	 81

TABLA 40 CUADRO DE ANÁLISIS: EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD

INDICE: Identificar problemas con el personal.

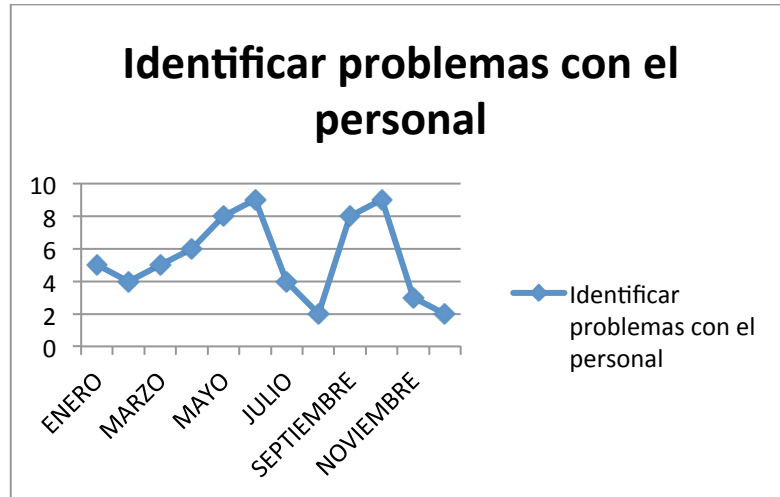


GRÁFICO 24 MEDICIÓN DE IDENTIFICAR PROBLEMAS CON EL PERSONAL

Este índice lo consideramos porque necesitamos saber cuál es la cantidad de personal que ha presentado inconvenientes para poder identificarlos y corregir errores a futuro. Identificamos que los meses de abril, mayo, junio, septiembre, octubre presentaron una baja.

CAUSAS DEL PROBLEMA:

Existen muchos factores por los inconvenientes con el personal, como por lo general las actividades son fines de semana, algunos salen a distraerse en las noches y llegan a

tiempo pero cansados o porque no presentan el atuendo para esa actividad limpio, o no están peinados, etc.

INDICE: Identificar problemas con los proveedores.

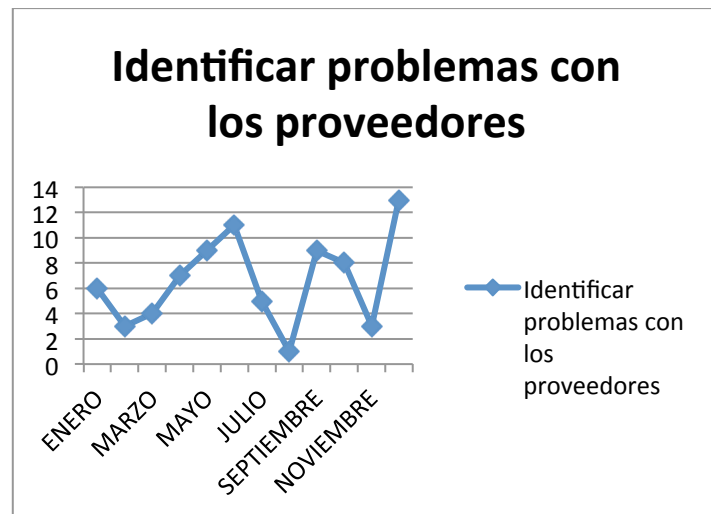


GRÁFICO 25 MEDICIÓN DE IDENTIFICAR PROBLEMAS CON LOS PROVEEDORES

Según la gráfica anteriormente expuesta se pudo determinar lo siguiente:

- En el mes de enero se obtuvieron 6 inconvenientes con los proveedores considerándolo como un rango aceptable y superable comparado a la cantidad de eventos que se realizaron en el mes.
- En el mes de febrero se obtuvieron 3 inconvenientes con los proveedores, menos que el mes anterior, considerándolo como un rango satisfactorio y superable comparado a la cantidad de eventos que se realizaron en el mes.
- En el mes de abril se obtuvieron 7 inconvenientes con los proveedores considerándolo como un rango aceptable y superable comparado a la cantidad de eventos que se realizaron en el mes.
- En el mes de mayo se obtuvieron 9 inconvenientes con los proveedores, más que los dos meses anteriores, de igual manera se lo considera como un rango aceptable y superable comparado a la cantidad de eventos que se realizaron en el mes.
- En el mes de junio se obtuvieron 11 inconvenientes con los proveedores considerándolo como un rango mínimo y necesario de analizar ya que si en el resto de meses no hemos tenido estos inconvenientes.

- En el mes de julio se obtuvieron 5 inconvenientes con los proveedores considerándolo como un rango satisfactorio, superando el desfase del mes anterior y superable comparado a la cantidad de eventos que se realizaron en el mes.

- En el mes de septiembre se obtuvieron 9 inconvenientes con los proveedores considerándolo como un rango aceptable y superable comparado a la cantidad de eventos que se realizaron en el mes.

- En el mes de octubre se obtuvieron 8 inconvenientes con los proveedores considerándolo como un rango aceptable y superable comparado a la cantidad de eventos que se realizaron en el mes.

- En el mes de noviembre se obtuvieron 3 inconvenientes con los proveedores considerándolo como un rango satisfactorio y superable comparado a la cantidad de eventos que se realizaron en el mes.

- En el mes de diciembre se obtuvieron 13 inconvenientes con los proveedores considerándolo como un rango mínimo y necesario de analizar ya que si en el resto de meses no hemos tenido estos inconvenientes.

Este índice nos ayuda a medir la cantidad de inconvenientes presentadas por los proveedores antes de una actividad, con la finalidad de evitar la dependencia con un solo proveedor. Tuvimos inconvenientes en el mes de junio con los proveedores y esto generó una señal roja dentro del análisis. Lo que buscamos con esta medición es llegar al rango satisfactorio para superar los inconvenientes.

CAUSAS DEL PROBLEMA:

Pueden existir problemas con el retraso en la entrega de lo solicitado por exceso de carga de trabajo por parte de los proveedores, inconformidad con los acabados de los artículos, muebles (no era lo que el cliente pidió), exigencias de pagos de contado o simplemente es un proveedor nuevo y eso nos genera desconfianza.

En los meses que nos salimos dentro de los parámetros normales, que son junio y diciembre ha sido porque en el mes de junio hubo solo un proveedor disponible de

confianza para la elaboración de los stands y en el mes de diciembre porque es un mes complicado que nos dificulta la coordinación de una actividad con los proveedores.

INDICE: Satisfacción del cliente.



GRÁFICO 26 MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

En la gráfica pudimos observar lo siguiente:

- El mes de enero nos dio el 80% como porcentaje aceptable lo que nos indica que se ha superado los estándares normales de satisfacción de nuestros clientes. Este índice aplica a todo el proceso que comprende desde la reunión con el cliente hasta la ejecución de la actividad.

- El mes de febreronos dio el 98% como porcentaje satisfactorio lo que nos indica que se ha superado los estándares normales de satisfacción de nuestros clientes. Este índice aplica a todo el proceso que comprende desde la reunión con el cliente hasta la ejecución de la actividad.

- El mes de marzonos dio el 88% como porcentaje satisfactorio lo que nos indica que se ha superado los estándares normales de satisfacción de nuestros clientes. Este índice aplica a todo el proceso que comprende desde la reunión con el cliente hasta la ejecución de la actividad.

- El mes de abrilnos dio el 95% como porcentaje satisfactorio lo que nos indica que se ha superado los estándares normales de satisfacción de nuestros clientes. Este índice aplica a todo el proceso que comprende desde la reunión con el cliente hasta la ejecución de la actividad.

- El mes de septiembrenos dio el 87% como porcentaje satisfactorio lo que nos indica que se ha superado los estándares normales de satisfacción de nuestros clientes. Este índice aplica a todo el proceso que comprende desde la reunión con el cliente hasta la ejecución de la actividad.

- El mes de octubre nos dio el 97% como porcentaje satisfactorio lo que nos indica que se ha superado los estándares normales de satisfacción de nuestros clientes. Este índice aplica a todo el proceso que comprende desde la reunión con el cliente hasta la ejecución de la actividad.

- El mes de noviembre nos dio el 96% como porcentaje satisfactorio lo que nos indica que se ha superado los estándares normales de satisfacción de nuestros clientes. Este índice aplica a todo el proceso que comprende desde la reunión con el cliente hasta la ejecución de la actividad.

- El mes de diciembre nos dio el 81% como porcentaje satisfactorio lo que nos indica que se ha superado los estándares normales de satisfacción de nuestros clientes. Este índice aplica a todo el proceso que comprende desde la reunión con el cliente hasta la ejecución de la actividad.

Este índice nos ayuda a medir que tan satisfecho esta nuestro cliente con nuestro trabajo realizado a pesar de todos los inconvenientes que normalmente se presentan durante una actividad logrando así el objetivo deseado.

PROCESO: ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA

	Elaboración de una orden de compra				
	Identificar problemas con producción		Control Interno con proveedores		Propuestas entregadas a tiempo
ENERO		89		99	 45
FEBRERO		45		97	 90
MARZO		95		98	 77
ABRIL		87		95	 59
MAYO		90		90	 95
JUNIO		75		98	 90
JULIO		60		89	 65
AGOSTO		90		84	 67
SEPTIEMBRE		95		88	 35
OCTUBRE		99		80	 78
NOVIEMBRE		99		90	 56
DICIEMBRE		99		92	 24

TABLA 41 CUADRO DE ANÁLISIS: ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA

INDICE: Identificar problemas con Producción.

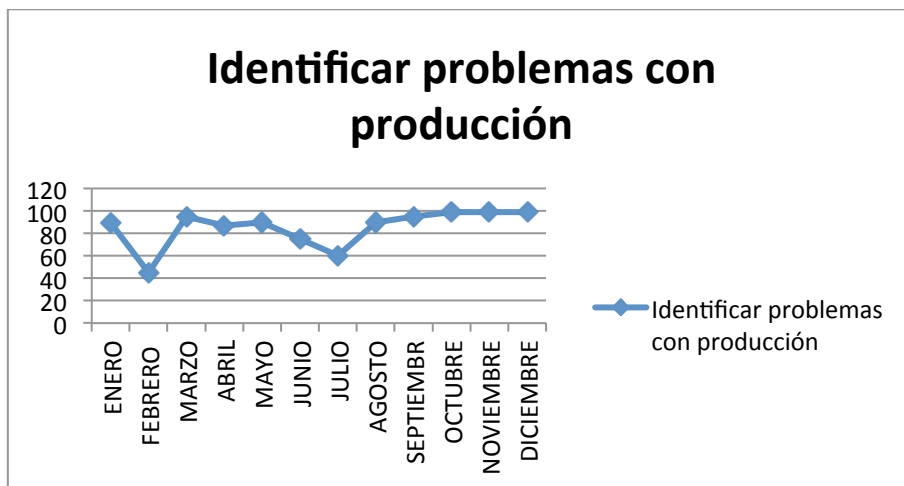


GRÁFICO 27 MEDICIÓN DE IDENTIFICAR PROBLEMAS CON PRODUCCIÓN

Según la gráfica anteriormente expuesta se pudo determinar lo siguiente:

- En el mes de enero se obtuvo el 89% dando un porcentaje mínimo, como Producción es quién coordina todo antes, durante y después de un evento entonces siempre se estará expuesto a inconvenientes.
- En el mes de febrero se obtuvo el 45% dando un porcentaje aceptable, en este caso mejoro al mes anterior porque hubo una practicante en el departamento, como Producción es quién coordina todo antes, durante y después de un evento entonces siempre se estará expuesto a inconvenientes.

- En el mes de marzo se obtuvo el 95% dando un porcentaje mínimo, como Producción es quién coordina todo antes, durante y después de un evento entonces siempre se estará expuesto a inconvenientes.
- En el mes de abril se obtuvo el 87% dando un porcentaje mínimo, como Producción es quién coordina todo antes, durante y después de un evento entonces siempre se estará expuesto a inconvenientes.
- En el mes de octubre se obtuvo el 99% dando un porcentaje mínimo, como Producción es quién coordina todo antes, durante y después de un evento entonces siempre se estará expuesto a inconvenientes.
- En el mes de noviembre se obtuvo el 99% dando un porcentaje mínimo, como Producción es quién coordina todo antes, durante y después de un evento entonces siempre se estará expuesto a inconvenientes. En este mes a pesar de no tener muchas propuestas para los clientes se trabaja para el siguiente mes de diciembre que es el más pesado.

- En el mes de diciembre se obtuvo el 99% dando un porcentaje mínimo, como Producción es quién coordina todo antes, durante y después de un evento entonces siempre se estará expuesto a inconvenientes.

Este índice nos ayuda a medir los inconvenientes antes, durante y después de una actividad. Pudimos detectar que el área que presenta el mayor inconveniente es Producción porque los meses en su mayoría de meses presentan un semáforo en rojo.

CAUSAS DEL PROBLEMA:

Pueden presentarse problemas con los proveedores, conflictos con los mismos, antes de la actividad, también existen inconvenientes durante el montaje, desmontaje y bodegaje de todo esto tiene que estar pendiente la persona de producción, también existen problemas en la coordinación del evento y esos problemas debe solucionarlos.

INDICE: Control interno con los proveedores.

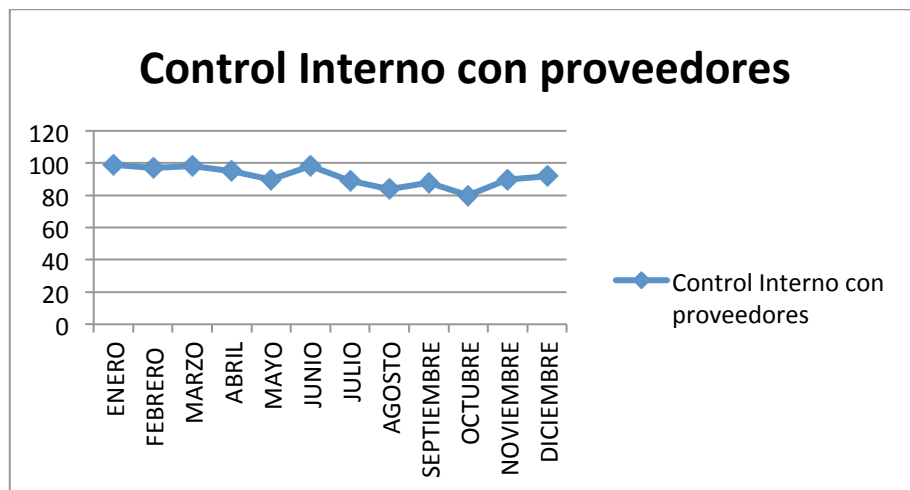


GRÁFICO 28 MEDICIÓN DE CONTROL INTERNO CON PROVEEDORES

En la gráfica podemos observar lo siguiente:

- En el mes de junio obtuvimos el 98% como porcentaje satisfactorio, lo que indica que el Departamento de Contabilidad lleva un control sobre el ingreso de proveedores nuevos y pagos de anticipos y liquidaciones a proveedores.
- En el mes de julio obtuvimos el 89% como porcentaje satisfactorio, lo que indica que el Departamento de Contabilidad lleva un control sobre el ingreso de proveedores nuevos y pagos de anticipos y liquidaciones a proveedores.

- En el mes de agosto obtuvimos el 84% como porcentaje satisfactorio, lo que indica que el Departamento de Contabilidad lleva un control sobre el ingreso de proveedores nuevos y pagos de anticipos y liquidaciones a proveedores.
- En el mes de septiembre obtuvimos el 88% como porcentaje satisfactorio, lo que indica que el Departamento de Contabilidad lleva un control sobre el ingreso de proveedores nuevos y pagos de anticipos y liquidaciones a proveedores.
- En el mes de octubre obtuvimos el 80% como porcentaje satisfactorio, lo que indica que el Departamento de Contabilidad lleva un control sobre el ingreso de proveedores nuevos y pagos de anticipos y liquidaciones a proveedores.
- En el mes de noviembre obtuvimos el 90% como porcentaje satisfactorio, lo que indica que el Departamento de Contabilidad lleva un control sobre el ingreso de proveedores nuevos y pagos de anticipos y liquidaciones a proveedores.
- En el mes de diciembre obtuvimos el 92% como porcentaje satisfactorio, lo que indica que el Departamento de Contabilidad lleva un control sobre el ingreso de proveedores nuevos y pagos de anticipos y liquidaciones a proveedores.

Detectamos un correcto control interno por parte del Departamento de Contabilidad para el manejo de los proveedores.

INDICE: Propuestas entregadas a tiempo.

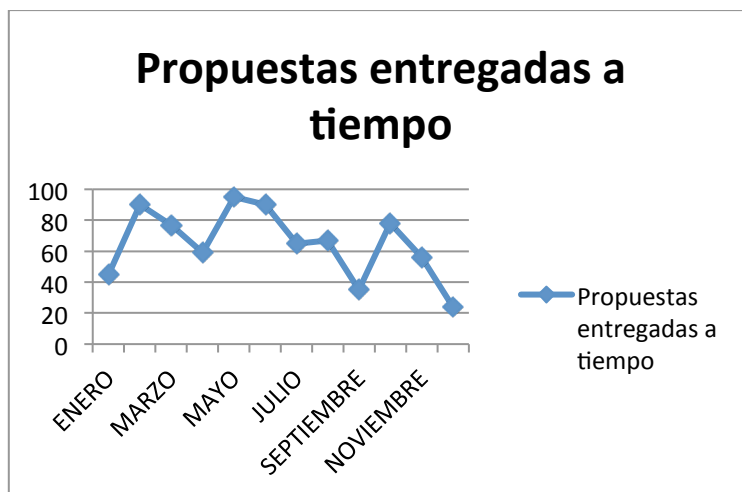


GRÁFICO 29 MEDICIÓN DE PROPUESTAS ENTREGADAS A TIEMPO

Según la gráfica anteriormente expuesta se pudo determinar lo siguiente:

- En el mes de enero se obtuvo el 45% dando un porcentaje mínimo de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción, según el cronograma.

- En el mes de febrero se obtuvo el 90% dando un porcentaje satisfactorio, superando el mes anterior, de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción, según el cronograma.

- En el mes de marzo se obtuvo el 77% dando un porcentaje satisfactorio de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción, según el cronograma.

- En el mes de abril se obtuvo el 59% dando un porcentaje aceptable, menos que el mes anterior, de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción, según el cronograma.

- En el mes de junio se obtuvo el 90% dando un porcentaje satisfactorio de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción, según el cronograma.

- En el mes de agosto se obtuvo el 67% dando un porcentaje aceptable de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción, según el cronograma.

- En el mes de septiembre se obtuvo el 35% dando un porcentaje mínimo de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción, según el cronograma.

- En el mes de octubre se obtuvo el 78% dando un porcentaje satisfactorio, mejor que el mes anterior, de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción, según el cronograma.

- En el mes de noviembre se obtuvo el 56% dando un porcentaje aceptable de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción.

- En el mes de enero se obtuvo el 24% dando un porcentaje mínimo de propuestas entregadas a tiempo sobre la cantidad de propuestas que deben de presentar al Departamento de Producción.

Este índice nos ayuda a medir la capacidad de respuesta inmediata por parte del Departamento de Diseño. Determinamos que en los meses enero, septiembre, diciembre se pudo detectar un semáforo en rojo, sin embargo en los meses de abril, julio, agosto, noviembre se obtuvo un semáforo aceptable.

CAUSAS DEL PROBLEMA:

Se suelen presentar algunas propuestas para los clientes dentro de un periodo de tiempo lo que hace que exista retraso por parte del Departamento de Diseño.

También pueden existir diferencias de opiniones entre el Diseñador y la Ejecutiva de Cuenta lo que hace que existan cambios diversos en la propuesta antes de que sea presentada al cliente.

También el retraso se deba a los cambios finales definitivos que pida el cliente para la aprobación de los artes que forman parte de la actividad.

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1 CONCLUSIONES:

La empresa de servicio de Marketing Directo “ABC”, luego del análisis hecho a través, de la Matriz FODA, SIPOC, Diagrama de Isikaway la descripción de los índices de gestión, se pudo determinar lo siguiente:

- a) En el índice Utilización de personal backup, se obtuvo a nivel general durante el año un porcentaje razonable, por lo que en el mes de enero se obtuvo el 8% de nuestro personal backup, mientras que en el mes de junio bajamos al 2%, y en el mes de diciembre que se obtuvo un 12% de nuestro personal backup. Debemos considerar las complicaciones del mes de diciembre debido a las múltiples actividades que se presta para el mes más movido a nivel comercial, a pesar de esto el porcentaje presentado es razonable.
- b) En el índice Clientes satisfechos con el personal, se obtuvieron excelentes resultados durante todo el año, por lo que en el mes de enero se obtuvo el 83% de aceptación por parte de los clientes, en el mes de junio se presenta un 99% de aceptación mientras que en el mes de diciembre se presenta el 79% dando como resultado un porcentaje aceptable dentro de los rangos establecidos. La

baja obtenida en el mes de diciembre, se refleja por el aumento de personal de reemplazo, por lo tanto, el cliente no estuvo satisfecho con los resultados esperados, aún así es un porcentaje aceptable.

- c) En el índice Horas Trabajadas por el personal, se obtuvo la puntuación más alta de todos los índices propuestos debido a la demanda del medio por lo general te exige mucho más de las 40 horas semanales y todo con la finalidad de darle un servicio de calidad al cliente, por lo que en el mes de enero se obtuvo el 91% de cumplimientos, en el mes de febrero se obtuvo el 98% de cumplimiento y en el mes de diciembre el 100% de cumplimiento. El incremento obtenido en el mes de febrero y diciembre se debe a que estos meses son los que más se requiere del trabajo del personal, en febrero por temporada de playa y en diciembre por la época navideña.
- d) En el índice Efectividad de un proyecto se obtuvo a nivel general estándares promedios generales durante el año, obteniendo en el mes de febrero un 40% de aceptación, en el mes de julio un 78% de aceptación y en el mes de noviembre fue un mes rojo con un porcentaje del 33% de aceptación. Se presentaron porcentajes aceptables debido a que por lo general cuando se presenta una propuesta a un cliente, no necesariamente debe esta concretarse porque el cliente a veces no tiene presupuesto, o simplemente hay malos clientes que copian las propuestas y las hacen con otras agencias. La baja

obtenida en el mes de noviembre fue debido a que todas las empresas alistan su presupuesto solamente para actividades navideñas.

- e) En el índice Eficiencia en las propuestas presentadas, obteniendo a nivel general un porcentaje aceptable excepto en el mes de febrero que hubo una baja, se obtuvo en el mes de febrero un 35% de aceptación, en el mes de agosto el 89% de aceptación y en el mes de diciembre el 99% de aceptación. Se obtuvo una baja en el mes de febrero porque en el mes de enero es cuando las agencias presentan sus propuestas a los clientes y estas son en su mayoría acertadas.
- f) En el índice Elaboración de una propuesta a tiempo, obteniendo a nivel general un porcentaje estándar en promedio, se obtuvo en el mes de enero una baja del 33%, en el mes de junio un 86%, en el mes de diciembre el 22% de aceptación. En este índice influye todo el personal de la empresa que son el engranaje principal para la elaboración de una propuesta a tiempo, pero como intervienen muchos factores que son determinantes en la entrega de una propuesta es por ello que tienden a existir retrasos, los mismos que a través de este estudio deberán ser analizados por la Agencia y superados los inconvenientes para brindar al cliente un mejor servicio.
- g) En el índice Identificar problemas con el personal presenta números de problemas aceptables, se obtuvo en el mes de enero 5 inconvenientes, en el mes de junio 9 inconvenientes, y en el mes de octubre 9 inconvenientes. Este

índice mide el número de problemas que presenta el personal durante una actividad, entre los problemas que pueden presentarse son: Pérdida del uniforme, atrasos, incumplimiento de la hora de almuerzo, salida antes de que culmine la actividad, poner un reemplazo sin que la agencia lo sepa, como las actividades son fines de semana pueden ir con aliento a licor, el uniforme sucio, la apariencia a nivel general sucia.

- h) En el índice Identificar problemas con los proveedores se obtuvieron niveles promedio, por ejemplo en el mes de marzo 4 inconvenientes, en el mes de junio 11 inconvenientes, en el mes de diciembre 13 inconvenientes. Este índice nos ayuda a controlar la dependencia con los proveedores e identificar el proveedor que más nos ha dado inconvenientes y descartarlo para futuras contrataciones.
- i) En el índice Satisfacción del Cliente del proceso Ejecución de una actividad, se obtuvo porcentajes aceptables a pesar de los inconvenientes que se presentan durante la misma porque el resultado obtenido es la aceptación por parte de los consumidores y el incremento en las ventas. Se obtuvo en el mes de febrero un 98% de aceptación, en el mes de agosto un 85%, y en el mes de diciembre el 81% de aceptación.
- j) En el índice Identificar problemas con producción, se obtuvieron porcentajes mínimos dentro de los estándares normales, se obtuvo en el mes de marzo un 95% de altos inconvenientes, en el mes de agosto 90% de altos inconvenientes, en el mes de diciembre un 99% de altos inconvenientes. Producción abarca todo

lo que tiene que ver con la ejecución de una actividad, es la que cotiza con proveedores, modelos, animadores según lo presupuestado pero a su vez depende mucho de los proveedores mencionados para que pueda entregar una propuesta a tiempo, también hay que considerar que tiene propuestas de otras Ejecutivas que tiene que considerar por lo que a veces tiene cotizaciones en cola por entregar. Se detectan muchos errores por parte de producción en todo caso es la Administración quién debe tomar las decisiones del caso.

- k) En el índice Control interno con los proveedores, se observa a nivel general porcentajes satisfactorios, se obtuvo en el mes de enero un 99%, en el mes de julio un 89% y en el mes de diciembre un 92%. Demostrando que el Dpto. de Contabilidad busca controlar y hacer seguimiento de pagos a proveedores, de igual manera, exige que cumplan con el requisito para que califiquen como proveedores.
- l) En el índice Propuestas entregadas a tiempo, se observa a nivel general porcentajes promedios indicando problemas en el departamento de Diseño, se obtuvo en el mes de enero un 45% mínimo, en el mes de julio un 65% aceptable, en el mes de diciembre un 24% mínimo. Esto demuestra que existe atrasos por parte del departamento de Diseño y estos atrasos se debe a que no hay un seguimiento adecuado por parte del Responsable del área o también puede darse por la cantidad de proyectos en cola que tienen por parte de los diferentes proyectos que deben presentar.

- m) A través de la Matriz F.O.D.A. pudimos determinar nuestras fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, dando como conclusión que se cuenta con personal altamente capacitado para ocupar su puesto dentro de la empresa, el mismo a su vez capacita al personal para realizar las actividades de manera adecuada. Además que a pesar que la competencia es grande en este medio, la empresa ha logrado salir adelante porque las oportunidades se presentan siempre cuando haya errores por parte de la competencia o cambios de Directivos. Sin embargo, nuestra mayor debilidad es la de no tener oficinas en las ciudades principales que son Quito y Cuenca por lo que la empresa está considerando abrir plazas de mercado en esas ciudades. A pesar de que exista la amenaza de que los proveedores puedan irse directamente con el cliente, no hay la seguridad que ellos puedan manejar las líneas de créditos que si te exigen las empresas grandes, por lo que no es algo seguro.
- n) A través de la Matriz SIPOC se pudo determinar que el proceso de Elaboración de propuestas cuenta necesariamente con la Ejecutiva de Cuenta que es quién presenta la necesidad al grupo de trabajo y de tal manera se elabora la propuesta al cliente.
- o) De igual manera en el proceso de Selección de Personal se necesita de la Ejecutiva de Cuenta que es quién proporciona la información necesaria a RR.HH. para contratar al personal para las actividades.

- p) En cambio el proceso de Elaboración de una Orden de Compra cuenta con Producción que es quién proporciona toda la información necesaria a Contabilidad para que se proceda al pago según lo solicitado.
- q) De igual manera en el Proceso de Ejecución de una actividad se necesita de Producción que es quién coordina antes, durante y después del evento para que todo salga excelente, según lo que el cliente necesita.
- r) En el Diagrama de Causa Efecto se exponen los diferentes problemas que pueden presentarse en los Departamentos que influyen en el proceso de elaboración de una propuesta.
- s) Existe poco control con el Departamento de Producción que es el que presenta mayores inconvenientes con los proveedores y durante la ejecución de una actividad.
- t) Puede darse estos inconvenientes con los proveedores, ya que son nuevos o incumplidos.
- u) El Departamento de Diseño presenta inconvenientes por atrasos en la entrega de propuestas ya que puede darse el caso que existan algunas en cola o hayan cambios que realizar a las propuestas ya presentadas a los clientes.
- v) El Departamento de Cuentas que son quienes llevan las propuestas hechas por el cliente a ambos departamentos.

5.1.2 RECOMENDACIONES

A través del análisis hecho a lo largo del Proyecto presentado para una empresa de servicio de Marketing Directo “ABC”, se elaboraron índices de gestión que nos permitieron medir los errores que se presentan al momento de elaborar una propuesta para un cliente. Por lo tanto, de las conclusiones obtenidas podemos identificar las siguientes recomendaciones presentadas en este proyecto para la mejora continua de la empresa en mención y son:

- a) Es necesario que para la utilización de personal backup, tengan un listado de chicas y chicos que ya se conozcan responsables en la ejecución de su trabajo para no estar improvisando con personal irresponsable que puede hacer caer el buen desarrollo de una actividad.
- b) Con la finalidad que se tenga satisfechos a los clientes con el personal es necesario cuidar todos los detalles que se exponen ante el cliente, es decir, cualquier inconveniente deberá tener una respuesta inmediata.
- c) Para lograr la efectividad de un proyecto, la Ejecutiva de Cuentas deberá entregar propuestas a tiempo y convencer al cliente que la idea presentada es la que ellos necesitan para lograr incrementar sus ventas y esto debe hacerse de una manera clara, concreta.
- d) Buscando la eficiencia en las propuestas presentadas, habrá que presionar constantemente al departamento de diseño que es quién plasma la propuesta

solicitada por el cliente, en la que no exista ningún cambio por parte del mismo, más que la plena satisfacción de una idea comprometida con la empresa y el consumidor.

- e) En la elaboración de propuestas a tiempo, tienen que organizarse a través de una O/P la misma que tiene que indicar fechas de entrega de proyectos para todos los departamentos involucrados y respetarlas para el correcto desarrollo de la misma y poder entregarlas a tiempo.
- f) Es normal que se presenten inconvenientes con el personal pero lo que se debe buscar es tener la cantidad mínima de errores para una presentación, de igual manera deberá considerar al personal fijo para las actividades a personas responsables que puedan responder ante la presión de la actividad.
- g) Es inconcebible que existan problemas con los proveedores, este índice debe llegar a cero porque es la imagen de la empresa que está en juego. Por lo tanto, se deberá evitar la dependencia y tener proveedores que hagan las veces de backup para cubrir una necesidad inmediata de la empresa.
- h) Al existir inconvenientes con producción, existe un retraso en la presentación de propuestas al cliente, lo cual en este medio debe evitarse de manera, porque la competencia puede estar capacitada para dar una respuesta inmediata y nos quita el cliente, es así de sencillo, por lo que es necesario se analice que este índice debe estar en estándares mínimos y detectar si el problema es realmente de los proveedores o de la persona que hace la gestión con los mismos.

- i) De igual manera al existir inconvenientes con el Dpto. de Diseño para la entrega de propuestas, esto hace que exista un retraso en producción y por ende la entrega al cliente, es necesario se analice la posibilidad de contratar a una persona adicional para que colabore en el departamento.
- j) El Departamento de Producción, deberá mejorar su capacidad de respuesta inmediata ya que es el pilar fundamental en la elaboración de una cotización y para coordinar una actividad, de manera que tenga una buena base de dato de proveedores y tener ya la previa aprobación del Departamento de Contabilidad con la finalidad de evitar la dependencia con un proveedor y que por ende nos quiera elevar los precios.
- k) El Departamento de Diseño deberá ser más ágil para hacer los cambios que solicita el cliente para ejecutar una actividad, ya que siempre debe presentársele a nuestro cliente una propuesta visual para que pueda vendérsela de manera que el cliente quede encantado.
- l) Adicional, se recomienda que en el mes de diciembre se contrate personal extra debido a la cantidad de actividades que se presentan en el mes, tanto para el Departamento de Diseño como para el personal de modelos, impulsadoras.
- m) Debe existir un trabajo en conjunto por todos los departamentos que forman parte de la empresa, si todos trabajan en equipo hablarán el mismo idioma y podrán presentar al cliente la idea que exactamente el necesita, esto se lo

puede trabajar coordinadamente a través de una O/P donde se le indique a cada departamento la fecha tope de entrega de lo solicitado.

- n) En la O/P, se especificará por departamento lo que deben realizar, cuanto tiempo le debe tomar a Diseño presentar la propuesta, cuánto tiempo le debe tomar a Producción cotizar y al final cuanto tiempo debe tomarle a la ejecutiva revisar la propuesta y realizar cambios de ser necesario, cuando este proceso este concluido y el cliente haya aceptado la propuesta se vuelve hacer una O/P para el Departamento de Producción donde se especificará como debe ejecutarse la actividad, de todas maneras la misma actividad siempre deberá estar supervisada por la Ejecutiva de Cuenta.
- o) El Departamento de Recursos Humanos deberá contratar mediante rol, al personal que trabaja constantemente en las actividades para lograr trabajar con personal eficiente, esto se lo logra a través de entrevistas con el personal, medir actitudes y aptitudes a través de pruebas psicológicas el mismo que deberá dar como resultado si la persona es apta o no para ocupar los diferentes cargos a realizar, por lo general se busca para el trabajo de campo personal multifacético que pueda aportar en cada una de las actividades a realizar.
- p) El Departamento de Contabilidad, deberá contratar un sistema contable adaptable a las necesidades de la empresa de manera que pueda ser una ayuda al control interno de todo el proceso de la elaboración de una propuesta que es la parte operativa y también a la parte contable donde pueda existir un

control de los pagos realizados. La contadora deberá mensualmente presentar a la Gerencia General un cuadro comparativo de lo presupuestado mensualmente vs. El Estado de Pérdidas y Ganancias para poder analizar las cuentas. De igual manera cumplir con las obligaciones tributarias mensualmente y el pago anual del Impuesto a la Renta, también deberá cumplir con las obligaciones que exige el Ministerio de Trabajo que son: la afiliación al IESS a todo el personal, pagos de beneficios de ley, bonos por trabajos adicionales por fines de semana, pagos de utilidades anuales.

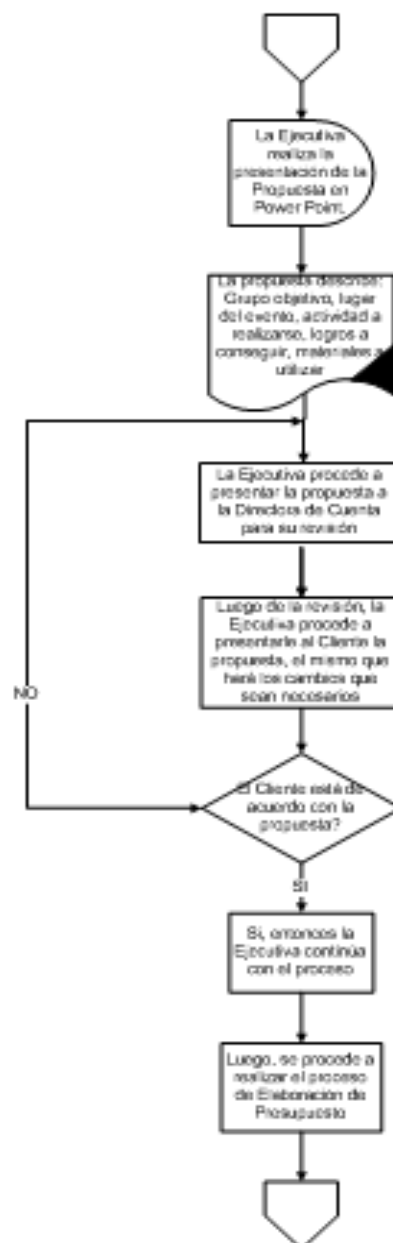
- q) El Departamento de Cuentas deberá hacer un control para cada Ejecutivo para analizar su rendimiento mensual, para lo cual los Ejecutivos deberán presentar un reporte semanal ante el Director de Cuenta de los clientes visitados y dando también el reporte de los clientes que aprobaron las propuestas presentadas.
- r) Además se recomienda hacer las reuniones semanales con todo el personal Ejecutivo, Diseño y Producción para que la Gerencia General esté enterada del trabajo que se está realizando, los logros alcanzados y el seguimiento de los clientes antiguos.

ANEXOS

Proceso 1: Elaboración y presentación de Propuestas.



Proceso 1: Elaboración y presentación de Propuestas.



Proceso 1: Elaboración y presentación de Propuestas.



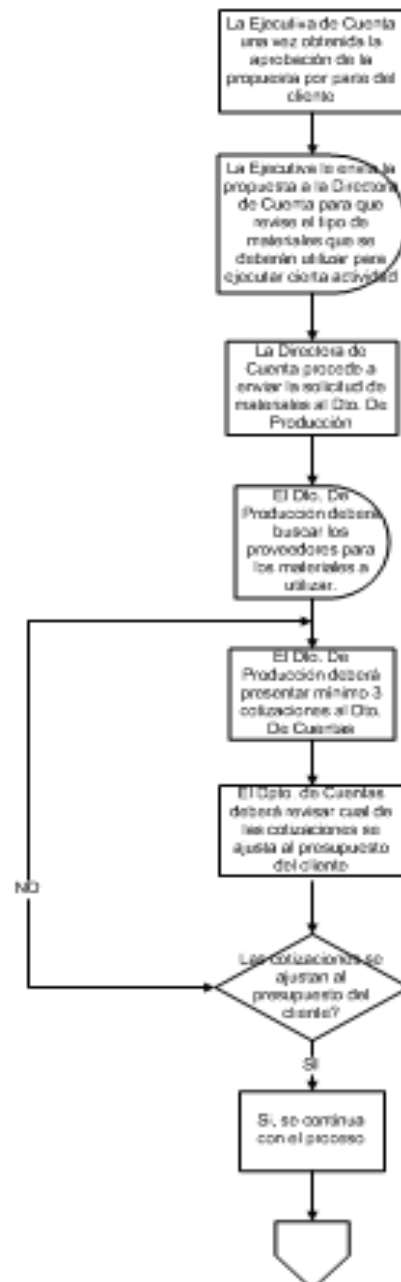
Proceso 2: Selección de Personal para cierta actividad.



Proceso 2: Selección de Personal para cierta actividad.



Proceso 3: Elaboración de una Orden de Compra



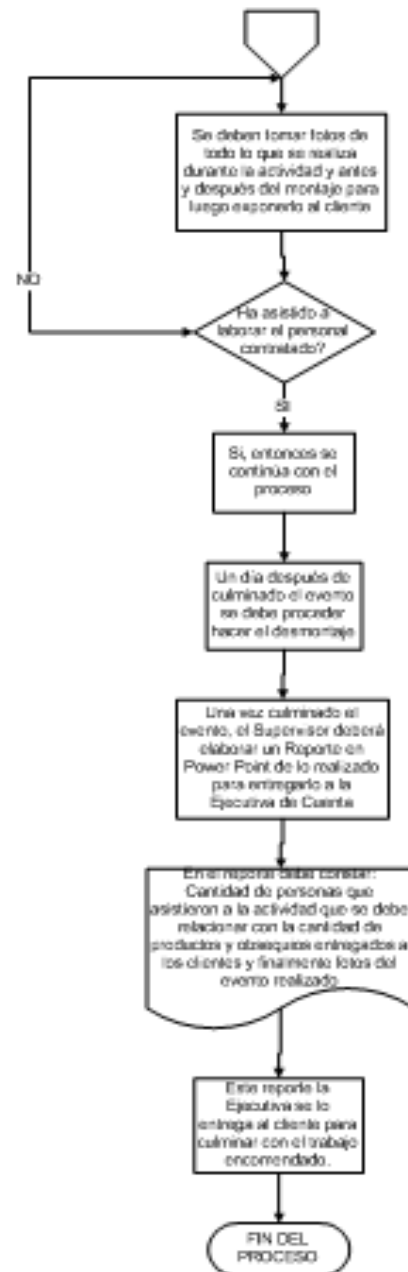
Proceso 3: Elaboración de una Orden de Compra



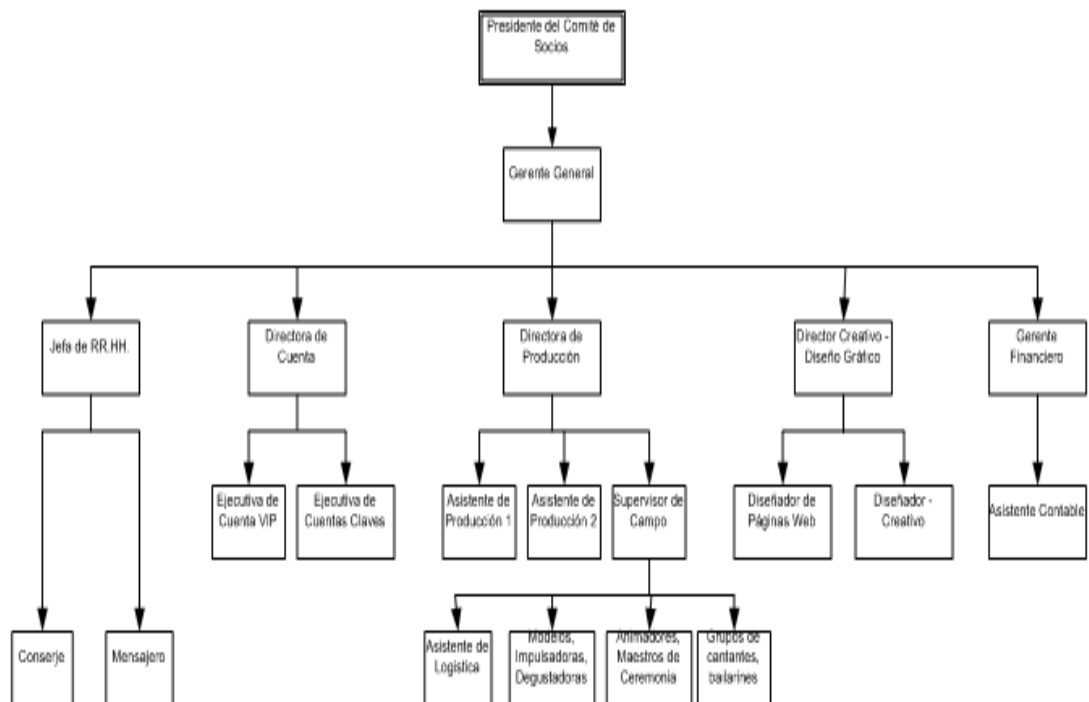
Proceso 4: Ejecución de una actividad



Proceso 4: Ejecución de una actividad



ORGANIGRAMA EMPRESA MARKETING DIRECTO "ABC"



BIBLIOGRAFÍA

- 1) **LIBRO:** Temática aplicada: ALLET, J.: Marketing Directo Integrado, Ed. Gestión 2000, Barcelona 1991.
- 2) Temática aplicada: Monografía de Gestión por Procesos:
<http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>.
- 3) Temática aplicada: Monografía de Indicadores de Gestión y aplicaciones de herramientas de calidad;
<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion.shtml>.
- 4) Temática aplicada: Monografía de Indicadores de Gestión;
<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>.
- 5) Temática aplicada: Monografía de Diagrama de Causa-Efecto;
<http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>.
- 6) Temática aplicada: Análisis F.O.D.A;
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>.
- 7) Temática aplicada: Definición de Marketing Directo y sus componentes;
<http://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo>.