

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
“MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD
Y LA CALIDAD”**

TEMA

**REDISEÑO DE PROCESOS EN LAS ÁREAS DE VENTA Y PRODUCCIÓN
DE ENSAMBLAJES S.A.**

AUTORES

**ROSEMERY LAYLA LARA YANCE
KAREN JAZMÍN QUIÑÓNEZ MOSQUERA**

Guayaquil- Ecuador

AÑO

2007

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
"MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD
Y LA CALIDAD"**

TEMA

**REDISEÑO DE PROCESOS EN LAS ÁREAS DE VENTA Y PRODUCCIÓN
DE ENSAMBLAJES S.A.**

AUTORES

**ROSEMERY LAYLA LARA YANCE
KAREN JAZMÍN QUIÑÓNEZ MOSQUERA**

Guayaquil- Ecuador

AÑO

2007

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo y muy especialmente al Ing. Francisco Pérez Gilabert, Director de Proyecto, por su invaluable ayuda.

DEDICATORIA

A Dios

A nuestros padres

A nuestros hermanos

A nuestros amigos

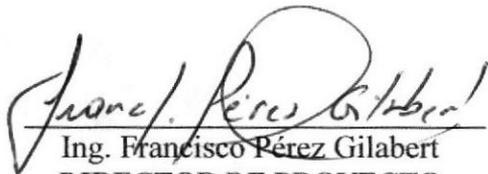
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Washington Armas Cabrera
DIRECTOR ICM



Mat. Eduardo Rivadeneira
COORDINADOR MPC



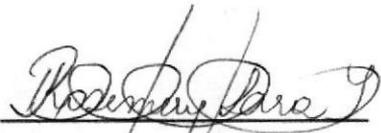
Ing. Francisco Pérez Gilabert
DIRECTOR DE PROYECTO



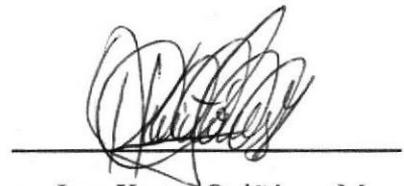
Ing. Tania Parada
EVALUADOR DE PROYECTO

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Ing. Rosemary Lara Y.



Ing. Karen Quiñónez M.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE GRÁFICOS

I.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
II.	JUSTIFICACIÓN.....	5
III.	HIPÓTESIS.....	7
IV.	OBJETIVOS.....	7
V.	MARCO REFERENCIAL.....	8
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	9
VII.	POBLACIÓN.....	9
	7.1 Muestra.....	9
	7.2 Descripción de variables.....	9
VIII.	PRESUPUESTO.....	9
IX.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	12
	9.1 Diagnóstico de la Situación Actual por áreas.....	13
	9.2 Diseño de Procesos de la Situación actual.....	23
	9.3 Rediseño de procesos.....	33
X.	CONCLUSIONES.....	123
XI.	RECOMENDACIONES.....	124

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico I	Mapa de procesos de Situación Actual.....	23
Gráfico II	Matriz de coherencia de Situación Actual.....	24
Gráfico III	Diagrama de descomposición Situación Actual.....	25
Gráfico IV	Descripción operativa actual (Proceso Ventas).....	28
Gráfico V	Descripción operativa actual (Proceso Producción).....	28
Gráfico VI	Descripción operativa actual (Proceso Compras).....	29
Gráfico VII	Descripción operativa actual (Proceso Facturación).....	29
Gráfico VIII	Descripción operativa actual (Proceso Despacho).....	30
Gráfico IX	Descripción operativa actual (Proceso Dirección).....	30
Gráfico X	Descripción operativa actual (Proceso Gestión Contable)...	31
Gráfico XI	Descripción operativa actual (Proceso Gest. Administ.).....	31
Gráfico XII	Flujo de actividades actual.....	32
Gráfico XIII	Nuevo mapa de procesos.....	33
Gráfico XIV	Nueva Matriz de coherencia.....	34
Gráfico XV	Nuevo diagrama de descomposición.....	35
Gráfico XVI	Nueva descripción operativa (Proceso Ventas).....	44
Gráfico XVII	Nueva descripción operativa (Proceso Diseño).....	44
Gráfico XVIII	Nueva descripción operativa (Proceso Compras).....	45
Gráfico XIX	Nueva descripción operativa (Proceso Producción).....	45
Gráfico XX	Nueva descripción operativa (Proceso C. Calidad).....	46
Gráfico XXI	Nueva descripción operativa (Proceso Facturación).....	46
Gráfico XXII	Nueva descripción operativa (Proceso Despacho).....	47
Gráfico XXIII	Nuevo flujo de actividades.....	48

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ensamblajes S.A. es una empresa que fabrica una amplia variedad de puertas de garaje, puertas enrollables, estructuras metálicas y otros productos de diferentes acabados en hierro, aluminio y acero inoxidable, fabricados a medida según las especificaciones del cliente.

Su concepto de diseño se basa en la elaboración de objetos de uso cotidiano que contienen un alto grado de diferenciación y que logra satisfacer las expectativas del mercado a un precio competitivo.

Esta empresa se dedica a dos líneas de negocio:

- **División de Puertas:** puertas enrollables (caladas, malla), y de garajes (abatibles, corredizas, seccionales, levadizas, americanas, acaneladas, y steel panel)
- **División de Ingeniería:** estructuras metálicas y el mobiliario urbano (postes de iluminación ornamentales, tachos de basura y bancas).

El número de obreros fluctúa entre 15 y 20 personas, además tienen un equipo de trabajo en ventas y administración de 9 empleados. Ensamblajes S.A. inició sus actividades en el 2005, para el año 2006 tuvo un incremento en las ventas del 65%.

Con el fin de establecer la situación actual de Ensamblajes S.A. se procedió a realizar entrevistas a diferentes funcionarios y empleados de la empresa, el análisis de la información obtenida permitió conocer:

- Que no están definidas las responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros de la empresa.
- No existe un proceso detallado de cada una de las actividades de la organización.

- Al no tener un proceso automatizado en su cadena de suministro se cometen una serie de errores que afectan a la rentabilidad de la empresa.

La organización se ve obligada ante las nuevas características del entorno (necesidades del cliente, cambios constantes y competencia globalizada), a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado competitivo. El entorno actual exige altos niveles de calidad, servicio y productividad.

Ensamblajes S.A. necesita entonces la puesta en práctica de un plan de mejora continua a través del rediseño de los procesos de las áreas de ventas y producción.

II. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es importante trabajar la calidad desde los procesos y la cultura que se debe generar en las organizaciones, buscando en todo momento la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos se puede aplicar a nivel individual o a toda la organización, ésta aplicación en Ensamblajes S.A. creará una filosofía de mejora continua, con el fin de reformular completamente sus principales procesos de trabajo, además de aumentar su productividad, calidad de los productos, eficacia en la atención a sus clientes, disminuciones de costos y reducción en los tiempos de espera.

Es preciso analizar los procesos que desarrolla la empresa desde la perspectiva del cliente, investigar con especial atención los procedimientos donde se generan los errores, eliminar aquellos que se desarrollan de forma rutinaria y no agregan valor al cliente.

El rediseño y mejora de procesos busca satisfacer mejor los requisitos de los clientes, por ello, se debe garantizar que la transformación de cada proceso se hace de la mejor forma, más rápida o más económica, teniendo en cuenta los elementos principales de un sistema bien diseñado como son la eficiencia, la eficacia y la flexibilidad. La eficiencia dada por la mínima utilización de recursos posibles, la eficacia por la capacidad del proceso de producir el resultado deseado y la flexibilidad por la capacidad de adaptación.

El análisis detallado de las actividades que conforman un proceso, y las “rupturas” de estas actividades (cuellos de botella) permite realizar mejoras incrementales sobre procesos establecidos. El rediseño total de los mismos aunque puede involucrar costos de implementación elevados, puede cambiar por completo la estructura de costos de una línea de producción, lo que implicaría: un mejoramiento de ingresos, ahorros al evitar tareas duplicadas y eliminación de cuellos de botellas, así como también evidentes mejoras de prácticas de trabajo y que la organización pueda proyectar la capacidad de ejecutar con calidad el producto ofrecido.

El rediseño de los procesos permitirá a Ensamblajes S.A. contar con:

- Una normativa formalmente establecida que permita mantener un nivel de servicio acorde a las exigencias del mercado, con los recursos estrictamente necesarios.
- Las herramientas necesarias para poder trasladar el conocimiento de los procesos y funciones al personal de la empresa de una forma ordenada y estructurada.
- Manuales de Políticas y Procedimientos que sirvan de guía y consulta, que permitan al personal identificar con oportunidad los procedimientos y las políticas de operación necesarias para el desarrollo de sus actividades. Así como también dejar documentados los manuales, como parte de los requisitos que tendrán que cumplir en caso de querer obtener la certificación de la empresa según lo exige la norma ISO 9001-2000

III. HIPÓTESIS

En este proyecto no aplica

IV. OBJETIVOS

GENERAL

Rediseñar los procesos en las áreas de venta y producción.

ESPECÍFICOS

- Diseñar la organización y los procesos en función de los criterios descritos a continuación:
 - Alineación con la estrategia de negocios.
 - Valor agregado en las tareas.
 - Control interno.

- Establecer estándares de medición de los procesos, que permitan:
 - Evaluar niveles de productividad, basado en procesos, así como la capacidad instalada ideal de la empresa.
 - Ofrecer y mantener niveles de servicio que diferencien a la empresa en el mercado. (postventa)

- Desarrollar los Manuales de Políticas y Procedimientos, a efecto de documentar los procesos de las áreas de venta y producción de la empresa.

V. MARCO REFERENCIAL

Por los años 80 surgió el planteamiento de reingeniería o rediseño de procesos, definida como un cambio radical en los procesos de negocios. Sus principales defensores, Michael Hammer y James Champy, argumentaron que las organizaciones que no se reestructuraban de una forma drástica y revolucionaria serían desplazadas en los nuevos mercados globales basados en la competitividad.

La definición de la reingeniería de procesos que logró una mayor aceptación fue la expresada por Michael Hammer y James Champy en su libro "*Reengineering the Corporation*" (1993).

Estos autores definieron la reingeniería como: "*La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez*" (Hammer y Champy 1993, p. 32).

El concepto de reingeniería de procesos fue expresado por otros autores al mismo tiempo (Davenport y Short 1990, Davenport 1993), sin embargo; la formulación de Hammer y Champy resultó más atractiva para las empresas. A partir de esta definición, el rediseño de procesos para las empresas se presenta como un cambio radical y rápido; permitiendo establecer los nuevos roles del personal, las nuevas prácticas de trabajo, la transformación de procedimientos en cada una de las actividades y la tecnología para apoyar la operación y gestión de los mismos.

En la actualidad la competencia no es el único impulsor del rediseño de procesos, cabe resaltar que la mayor fuerza para la mejora de los mismos lo proporcionan cada vez más los consumidores, considerando que no es suficiente sólo implementar nuevos procesos sino también contar con el compromiso del personal y la alta gerencia.

Los conceptos de los autores antes mencionados serán el marco de referencia que se utilizará en el desarrollo de este proyecto.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Son muchas las metodologías que permiten realizar un proceso de rediseño, pero en general, la aplicación de esta filosofía empresarial sigue las fases genéricas del ciclo de vida de cualquier proyecto: concepción, análisis, diagnóstico, diseño detallado e implementación.

Para el presente proyecto hemos utilizado la siguiente metodología:

- ✓ Entrevistas abiertas con funcionarios y empleados de la empresa, con la finalidad de conocer su punto de vista respecto a los problemas y la situación actual, los recursos con los que cuentan en cada una de las áreas, el funcionamiento de las mismas, así como sugerencias que desde sus puntos de vista permitan un mejoramiento de ellas. Dentro de la ejecución de la etapa de levantamiento, se solicita a cada una de las áreas información relacionada con los procesos, estadísticas e informes varios, a fin de entender la estructura y marco general bajo el cual se desarrollan las actividades dentro de cada área, de manera que sirvan de apoyo para el análisis de este trabajo.
- ✓ Una vez identificada la situación actual de la empresa se elabora un mapa de procesos, en el cual se ordenan los procesos según la cadena de valor con el soporte de los procesos estratégicos y los procesos de apoyo, luego se realizará una matriz de coherencia, un diagrama de descomposición, la descripción operativa y el flujo de actividades de los procesos, lo que permitirá identificar claramente y al detalle las entradas y salidas de cada uno de ellos.
- ✓ Inmediatamente se analiza y evalúa en detalle la información levantada y se realiza el desarrollo de la visión de los nuevos procesos alrededor de la estrategia de la organización, de la estructura definida y del grado de tecnología que la organización tenga o pueda utilizar, se desarrolla el nuevo mapa de procesos, nueva matriz de coherencia, nuevo diagrama de descomposición, nueva descripción operativa y el nuevo flujo de actividades.

- ✓ Junto con el dueño de la empresa se valida los procesos críticos los cuales tendrán prioridad para el rediseño. Luego que se desarrollen los Manuales de Políticas y Procedimientos de los procesos escogidos, se tendrán revisiones con el Gerente propietario para la aprobación de los mismos.

- ✓ Este plan de trabajo no considera el tiempo para el desarrollo tecnológico.

VII. POBLACIÓN

En este proyecto no aplica.

7.1 MUESTRA

En este proyecto no aplica.

7.2 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

En este proyecto no aplica.

VIII. PRESUPUESTO

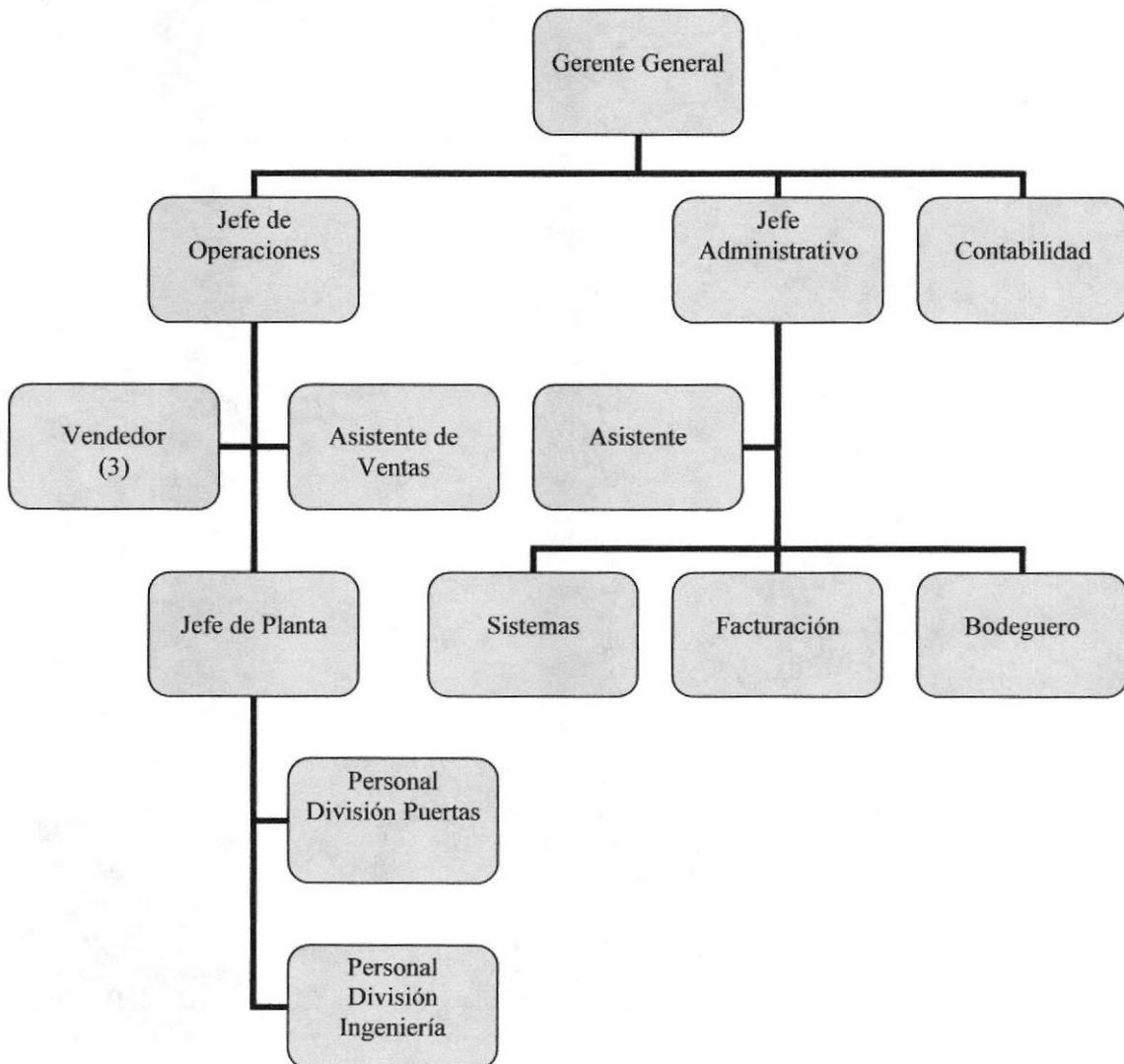
El presupuesto presentado es realizado en base a los diferentes rubros que se detallan a continuación:

<i>Rubro</i>	<i>Cant</i>	<i>#Meses</i>	<i>Costo (\$)</i>	<i>Costo Total</i>
Asesoría	(4 hrs/día)			
✓ Diseño del proyecto	2 asesores	3	1.600,00 c/mes	\$9.600,00
✓ Implementación	1 asesor	9	1.600,00 c/mes	\$14.400,00
Equipos				
✓ Computador	2	6	\$100,00 c/mes	\$1.200,00
✓ Impresora	2	6	\$20,00 c/mes	\$240,00
✓ Data Show	1	1 Semana	\$150,00 c/mes	\$150,00
Capacitación				
✓ Externa	N		\$1.000,00 c/cap.	\$1.000,00xn
Movilización	2	6	\$300,00 c/mes	\$3.600,00
Suministros de oficina				
✓ Papelería				\$500
Varios/Imprevistos				\$1.300,00
Total				\$31.990,00

IX. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Durante el trabajo de campo, se realizaron entrevistas abiertas con los diferentes funcionarios y empleados de Ensamblajes S.A. (*Ver Anexo A*), dentro de la ejecución de la etapa de levantamiento, se solicitó a cada una de las áreas información relacionada con los procesos, estadísticas e informes varios, con el fin de entender la estructura y marco general bajo el cual se desarrollan las actividades dentro de cada área, de manera que sirvan de apoyo para el análisis de este trabajo.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE ENSAMBLAJES S.A.



9.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL POR ÁREAS

▪ Gerencia General

En esta área se pudo determinar que el Gerente:

- ✓ La toma de decisiones generalmente ocurre mediante el método empírico (experiencia)
- ✓ Establece los planes de trabajo y el presupuesto del área de ventas de manera informal.
- ✓ No existe un plan comercial.
- ✓ No fortalece la imagen corporativa de la empresa con sus distribuidores.
- ✓ Concentra la mayor atención a los clientes representativos de la línea de Ingeniería.
- ✓ Lidera y coordina reuniones periódicas de trabajo con los mandos medios a su cargo para evaluar la gestión departamental e identificar problemas. Existe confianza en la honestidad de los empleados.
- ✓ Analiza el volumen de producción y sus costos en función de los informes financieros presentados por el Jefe Administrativo.
- ✓ No tiene mayor conocimiento de los reclamos de los clientes por retrasos en sus obras y defectos en sus productos.
- ✓ No existe una adecuada planificación del tiempo.

▪ Administración

En esta área se pudo determinar que:

- ✓ No se encuentran claras las responsabilidades principales para que el Jefe Administrativo.
- ✓ Existen dificultades con el sistema de selección del personal por carecer de la unidad de Recursos Humanos, responsable de atender las necesidades del personal de una manera específica y ordenada.
- ✓ No realizan evaluaciones ni capacitaciones a los empleados.
- ✓ Los informes económicos financieros son la herramienta de la Gerencia.
- ✓ Una de las mayores debilidades del área de administración es la falta de liquidez.
- ✓ No se cuenta con la herramienta tecnológica necesaria para el mejor desarrollo de las actividades administrativas.
- ✓ No existe un Sistema Integrado para la Administración Financiera, que permita conocer en tiempo real la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial, así como los resultados operativo, económico y financiero de la empresa.
- ✓ Se mantiene actualizado el archivo de documentación financiera de la empresa.
- ✓ Participa en las operaciones de cierre presupuestario y contable.

▪ **Contabilidad**

En esta área se pudo determinar que:

- ✓ La persona delegada lleva la caja chica, realiza cheques, facturas por compras, comprobantes de retenciones, roles de pago y anticipos.
- ✓ Algunos procesos contables como la cancelación de facturas a los proveedores, no se ejecutan oportunamente por la falta de información.
- ✓ Proporciona información sobre los saldos de caja.
- ✓ Custodia los documentos de propiedad de la empresa, que se ponga a su cargo.
- ✓ No existe una entrega de información en tiempo real del movimiento efectivo de fondos.
- ✓ Archiva la documentación de respaldo relacionada con la apertura, mantenimiento, actualización y cierre de cuentas bancarias.
- ✓ No hay políticas de entrega de informes o reportes.

▪ Ventas

En esta área se pudo detectar que la asistente de ventas:

- ✓ No lleva un control en la cobranza de las cuentas de los clientes vencidos y por vencer.
- ✓ No cuenta con una metodología de control de crédito a los clientes, que permita establecer niveles de endeudamiento.
- ✓ Esta persona está sobrecargada de actividades, una de sus múltiples funciones es la organización de eventos tanto internos como externos.
- ✓ Muchas veces tiene que atender el radio (medio que se comunican en el área de ventas) y el teléfono al mismo tiempo y solucionar problemas que no le competen.
- ✓ Realiza la gestión de compras de materiales y de suministros de oficina.
- ✓ Realiza la calificación de clientes y la recepción de todos los documentos que les exigen a los mismos. También lleva los documentos legales de la empresa, realiza toda clase de trámites legales, etc.
- ✓ No existe un seguimiento de las rutas que realizan los vendedores a los clientes cada día.
- ✓ Elabora un informe donde consta cuánto se ha facturado mensualmente, este se lo envía por email al Gerente.
- ✓ Realiza actividades designadas por el Jefe de Operaciones y el Jefe Administrativo, esto le ocasiona problemas cuando tiene que priorizar las tareas encomendadas ya que las dos áreas exigen rapidez y solución en el momento.

En lo que respecta al proceso de ventas como tal se detectó que:

- ✓ Los vendedores cuentan con una base de datos de empresas con teléfonos y direcciones, lo que permite comunicarse con las personas responsables del área de mantenimiento de las mismas, pero no existe una actualización de datos.
- ✓ Algunas veces los vendedores no entregan a tiempo las cotizaciones ya que dependiendo de la especificación del cliente tienen que hablar con el Jefe de Operaciones y con un compañero que cuenta con la experiencia suficiente en estructuras metálicas para darles asesoría, ellos no tienen la capacitación necesaria.
- ✓ Debido a la falta de liquidez de la empresa la división que se ve más afectada es Ingeniería ya que los materiales son comprados de acuerdo la obra vaya avanzando, no se cuenta con la entrega oportuna de los mismos por parte de los proveedores.
- ✓ Los vendedores muchas veces deben realizar la función de compradores de los materiales que se necesitan en las obras.
- ✓ Ensamblajes S.A. cuenta con una camioneta que sirve como medio de transporte de materiales pero no abastece con la demanda de las dos divisiones Puertas e Ingeniería.
- ✓ Algunas veces hay inconvenientes en las instalaciones (etapa final de la obra) porque hay una falta de control con el cliente.
- ✓ Hay problemas de acabados de la obra por parte del área de producción y muchas veces los vendedores tienen que gestionar para resolver estos problemas.
- ✓ Dentro de las responsabilidades del Jefe de Planta está el de supervisar en las etapas de proceso y de instalación, debido a la sobrecarga de trabajo, esta función la realizan los vendedores.

- ✓ Al cliente se le envía la oferta contrato con la cotización previa, el cliente firma y da el anticipo al vendedor y se procede a elaborar la orden de producción.
- ✓ La asistente de ventas tiene que verificar los contratos para constatar la firma del cliente, pues la mayoría de veces no se cumple el pago de la contra entrega.
- ✓ Los vendedores tienen reuniones con el Jefe de Operaciones para informar sobre las novedades de las obras, esto se lo realiza de una manera informal.

▪ **Facturación**

En esta área se detectó que:

- ✓ La persona de facturación tiene el rol como una vendedora de planta al igual que la asistente de ventas, quien a su vez le sirve como apoyo en sus actividades.
- ✓ La estrategia de mercadeo recae sobre la persona de esta área porque sus estudios se orientan al marketing y ventas.
- ✓ Se realiza la atención a los distribuidores dentro y fuera de la ciudad y se mantiene comunicación con los proveedores.
- ✓ No se encuentran establecidas visitas formales a los distribuidores, estos se quejan que no tienen el suficiente apoyo de Ensamblajes S.A.
- ✓ Los distribuidores representan el 50% de las ventas totales de la empresa, seguido por la división de ingeniería.
- ✓ La persona de facturación entrega semestralmente de manera informal un análisis de los distribuidores con sus respectivas debilidades a Gerencia.

▪ Producción

En esta área se pudo detectar que:

- ✓ No se tiene formalmente establecido los objetivos anuales.
- ✓ La comunicación entre el Gerente General y el Jefe de Planta es informal.
- ✓ El Gerente no evalúa las recomendaciones realizadas por el Jefe de Operaciones y el Jefe de Planta.
- ✓ El Jefe de Planta no tiene claramente definidas sus responsabilidades, descuidando muchas veces su puesto de trabajo cuando tiene que supervisar obras fuera de la empresa.
- ✓ El Jefe de Planta no identifica las necesidades a tiempo, provocando problemas en los procesos de elaboración por la falta de:
 - Materiales
 - Herramientas
 - Supervisión
 - Falta de equipo de trabajo (instalaciones)
- ✓ La mayor parte de los operarios de la planta tienen formación empírica en sus diferentes actividades, no cuentan con estudios necesarios para ser calificados, por lo que se generan problema en la calidad de los trabajos.
- ✓ No se cuenta con planes de capacitación para el personal operativo ni la supervisión en cada línea de producción.

- ✓ No hay un seguimiento del personal por parte del Jefe de Operaciones y el Jefe de Planta con el fin de identificar las necesidades de los operarios y sus problemas.
- ✓ No existe los programas de formación, motivación y promoción para el personal del área de producción.
- ✓ Se cuenta con un cronograma de producción, pero no se cumple en su totalidad por imprevistos.
- ✓ Los tiempos máximos de atención a los clientes en las diferentes líneas de producción no se encuentran establecidos.
- ✓ No se tiene definidos los parámetros (tiempo de preparación de máquina, variables de demora en producción, tiempo máquina, etc.)
- ✓ No existe un seguimiento de los productos no conformes.
- ✓ No existe un Programa Anual de Mantenimiento Preventivo de las maquinarias de la Planta.
- ✓ No existe normas de seguridad industrial y no tienen controles para la protección de medio ambiente.
- ✓ No hay suficientes herramientas para los operarios.
- ✓ No elaboran informes de la gestión del área de producción.

▪ Bodega

En esta área se pudo detectar que:

- ✓ El bodeguero tiene sobrecarga de actividades, realiza múltiples trabajos que no pertenecen al área como la función de un asistente de compras.
- ✓ Algunas veces el bodeguero tiene que estar supervisando hasta que el producto se termine de elaborar, ya que el cliente llega y no está listo el pedido.
- ✓ El sistema no cuenta con una familia de materiales y una correcta codificación de los mismos, por lo que hay problema en las consultas que se realizan.
- ✓ Existen fallas en el módulo de inventarios del sistema actual.
- ✓ No se registran a tiempo los egresos e ingresos al sistema lo que ocasiona una acumulación de información al final del día.
- ✓ Muchas veces el bodeguero se encuentra despachando y al mismo tiene que ingresar los materiales o el producto terminado.
- ✓ No existe una organización de las herramientas dentro de la bodega.
- ✓ No existe un registro de los productos terminados entregados.
- ✓ Las cantidades en los pedidos entregados a los distribuidores a veces no son las correctas por no realizar la revisión adecuada y no tener controles de entrega.

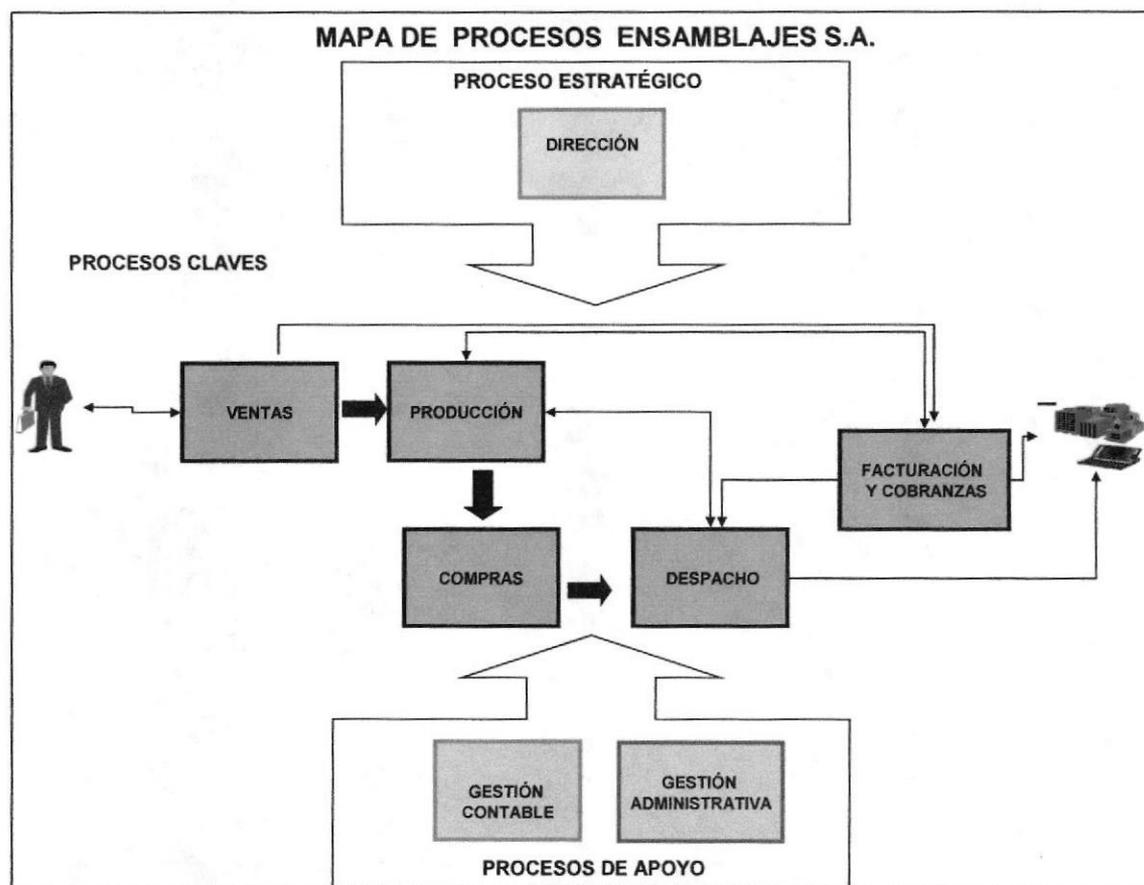
9.2 DISEÑO DE PROCESOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Dado el diagnóstico anterior se pudo evidenciar que no existe un diseño de procesos, por lo que se crea el mismo basado en lo siguiente:

- ✓ Arquitectura del mapa de procesos
- ✓ Matriz de coherencia (MCP)
- ✓ Diagrama de Descomposición
- ✓ Descripción operativa
- ✓ Flujo de actividades

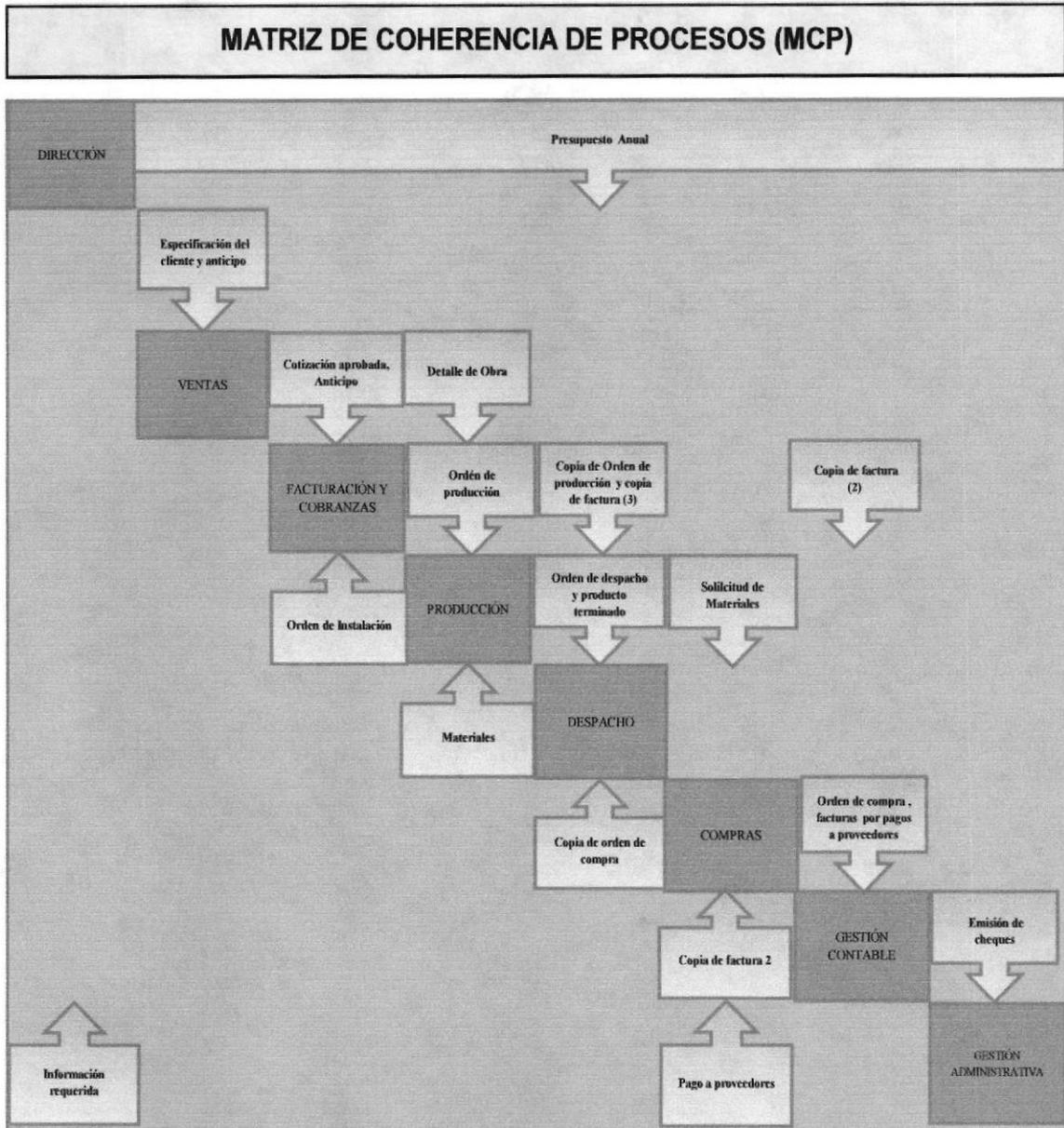
A. Arquitectura del mapa de procesos de la situación actual de Ensamblajes S.A.

GRÁFICO I



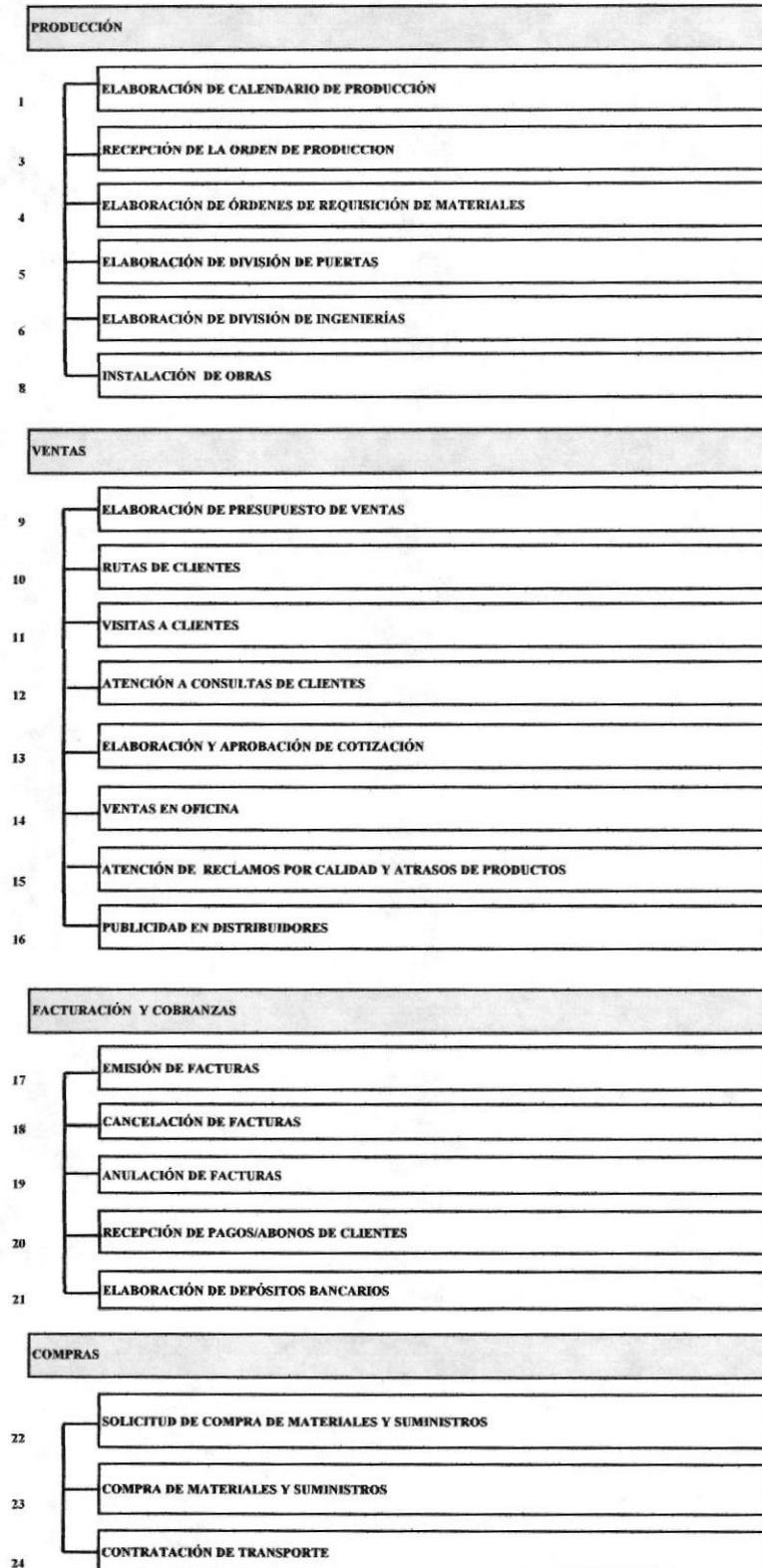
B. Matriz de coherencia de procesos de la situación actual de Ensamblajes S.A.

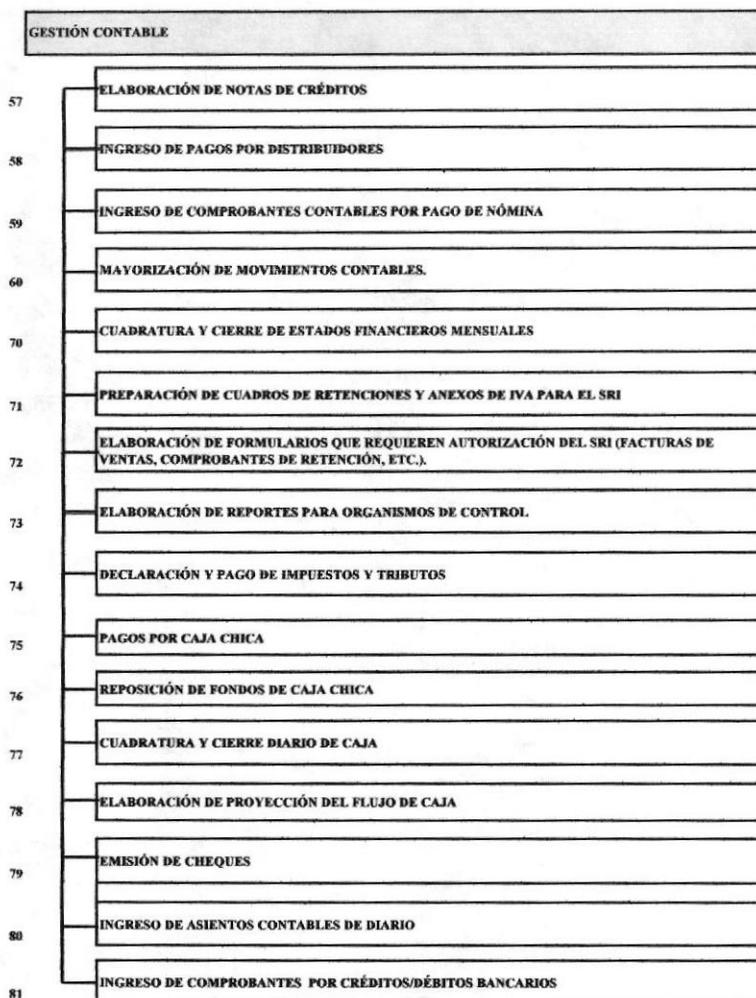
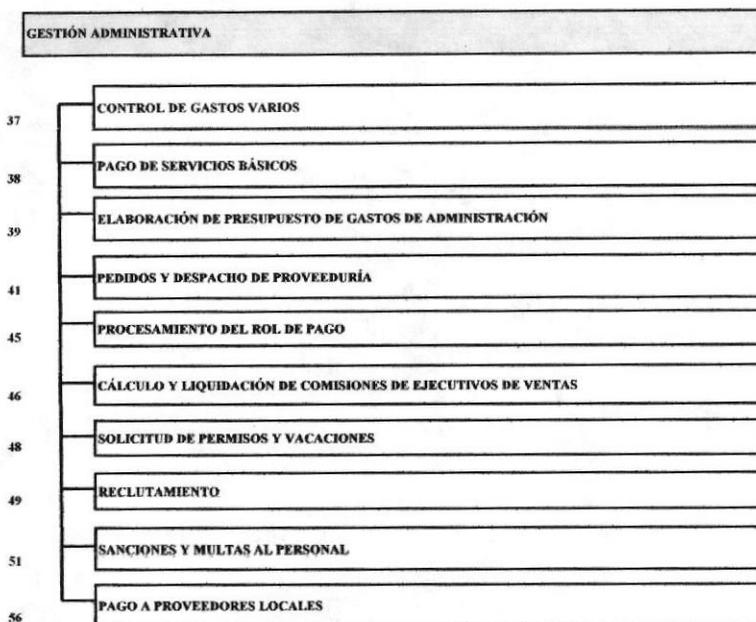
GRÁFICO II

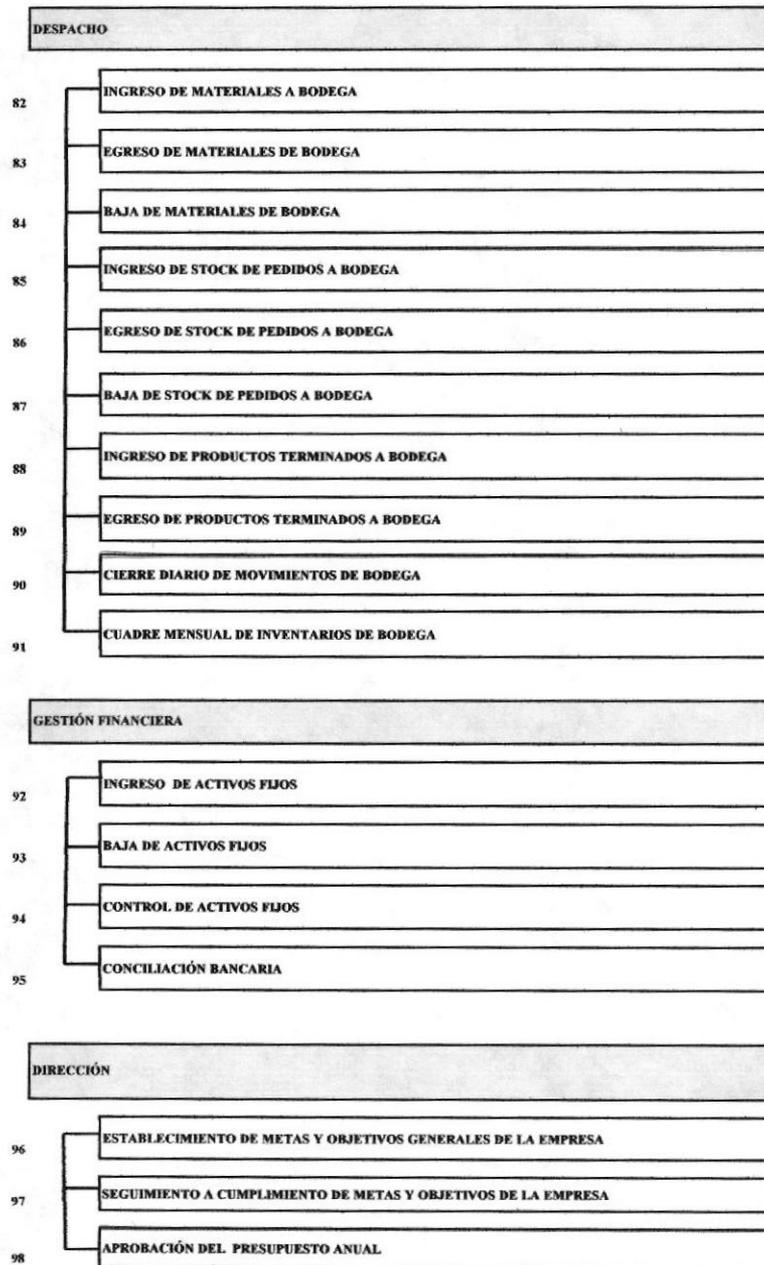


C. Diagrama de Descomposición por procesos de Ensamblajes S.A.

GRÁFICO III







D. Descripción operativa actual de los procesos de Ensamblajes S.A.

GRÁFICO IV

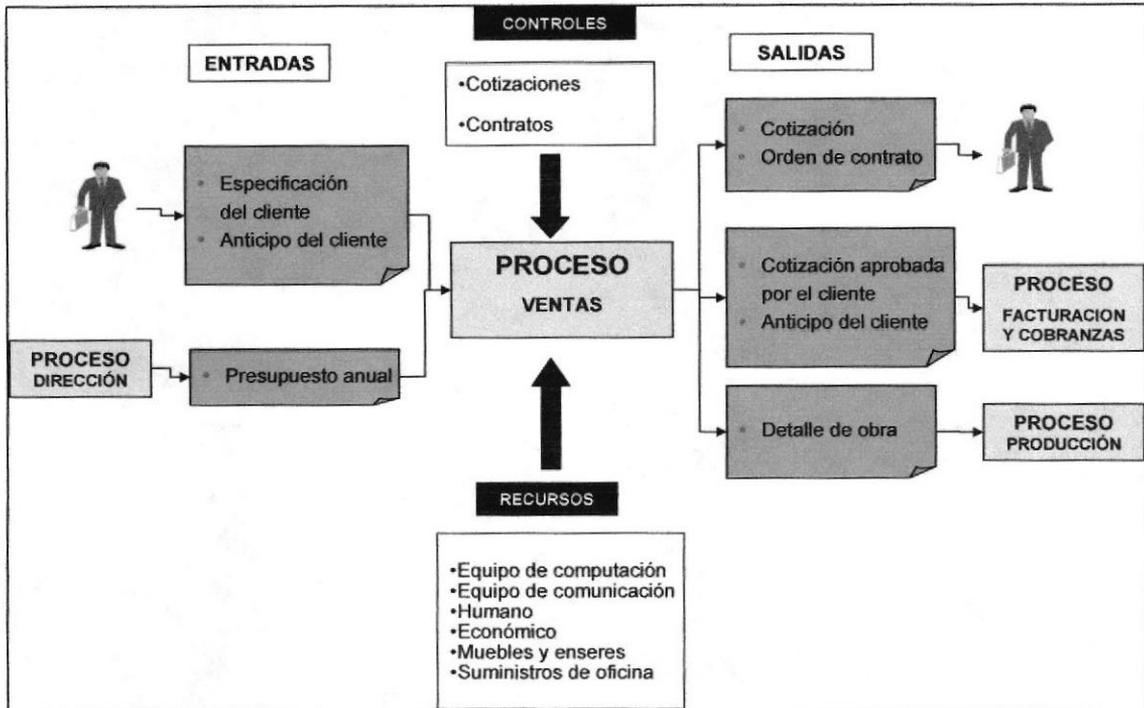


GRÁFICO V

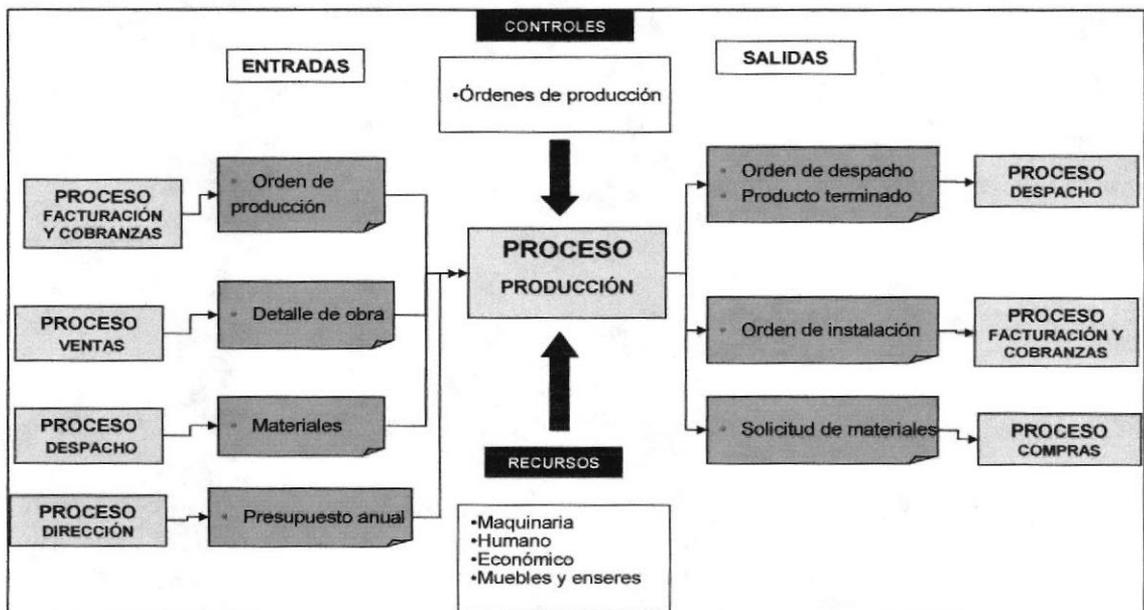


GRÁFICO VI

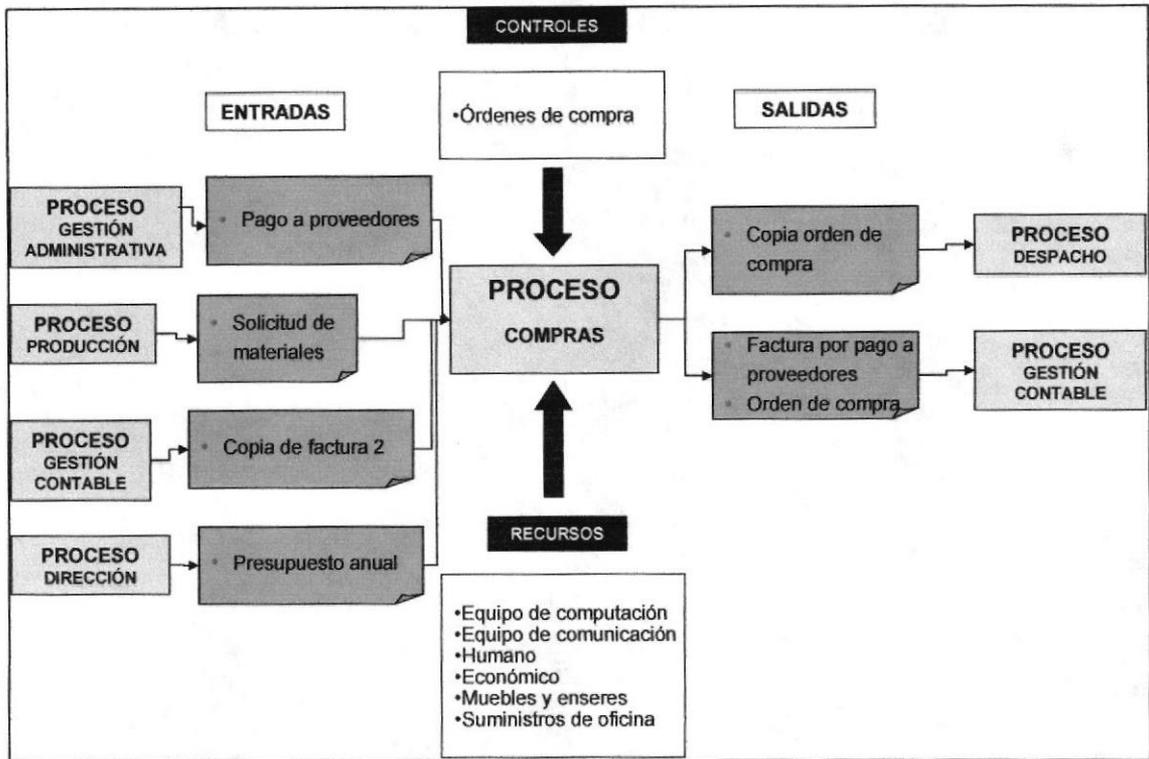


GRÁFICO VII



GRÁFICO VIII

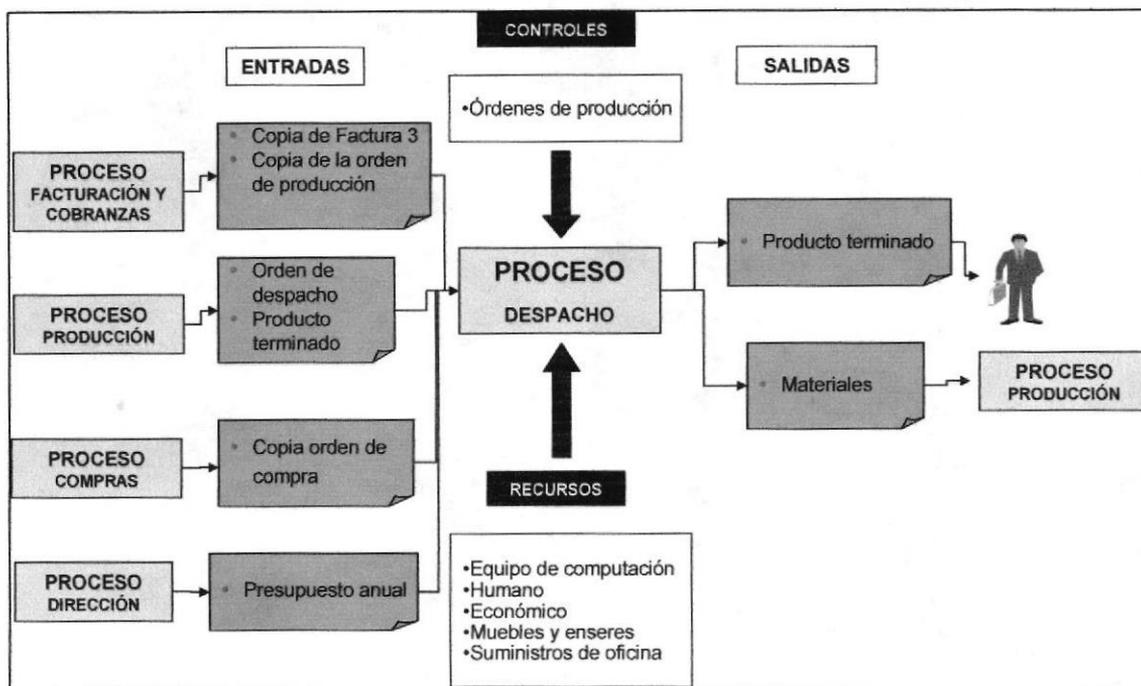


GRÁFICO IX

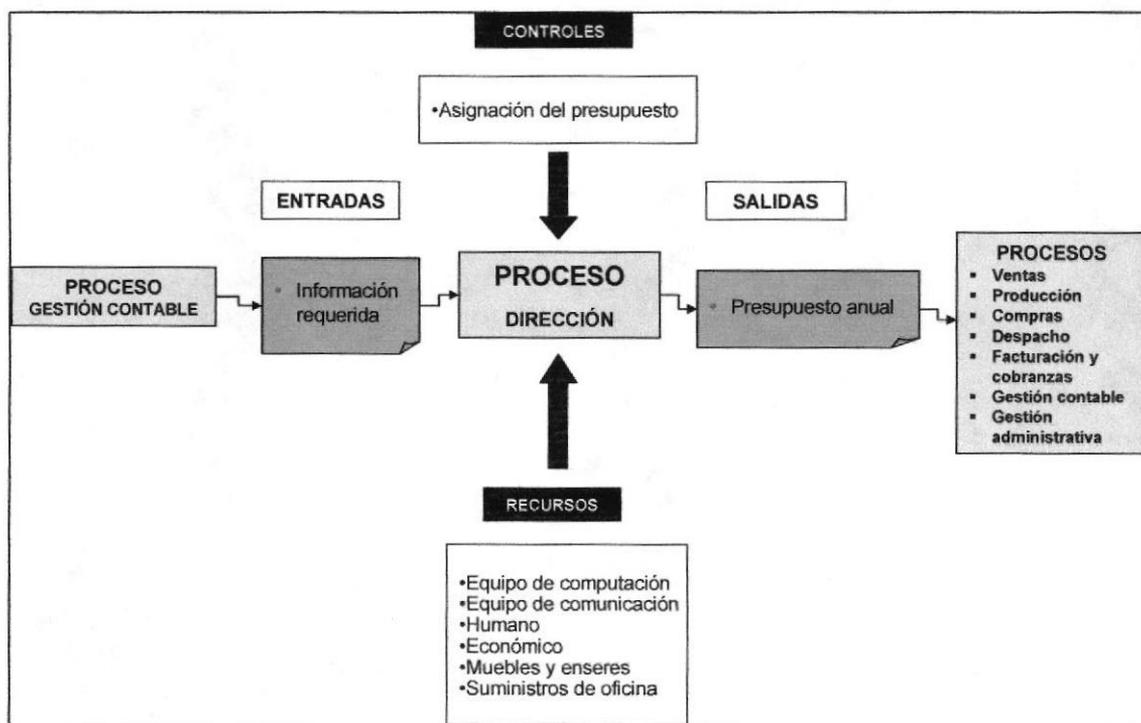


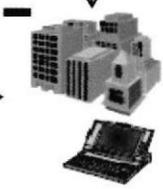
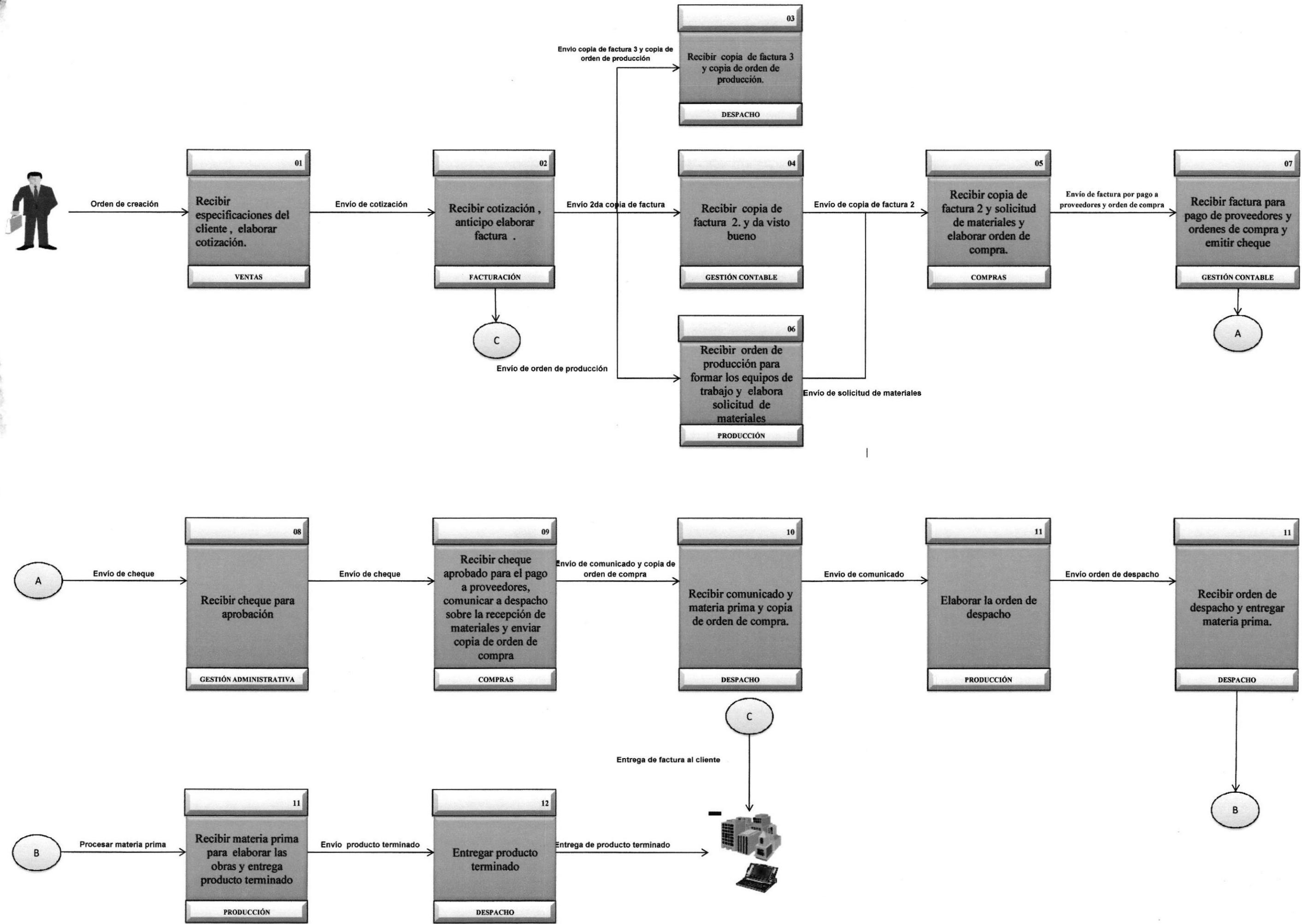
GRÁFICO X



GRÁFICO XI



GRÁFICO XII



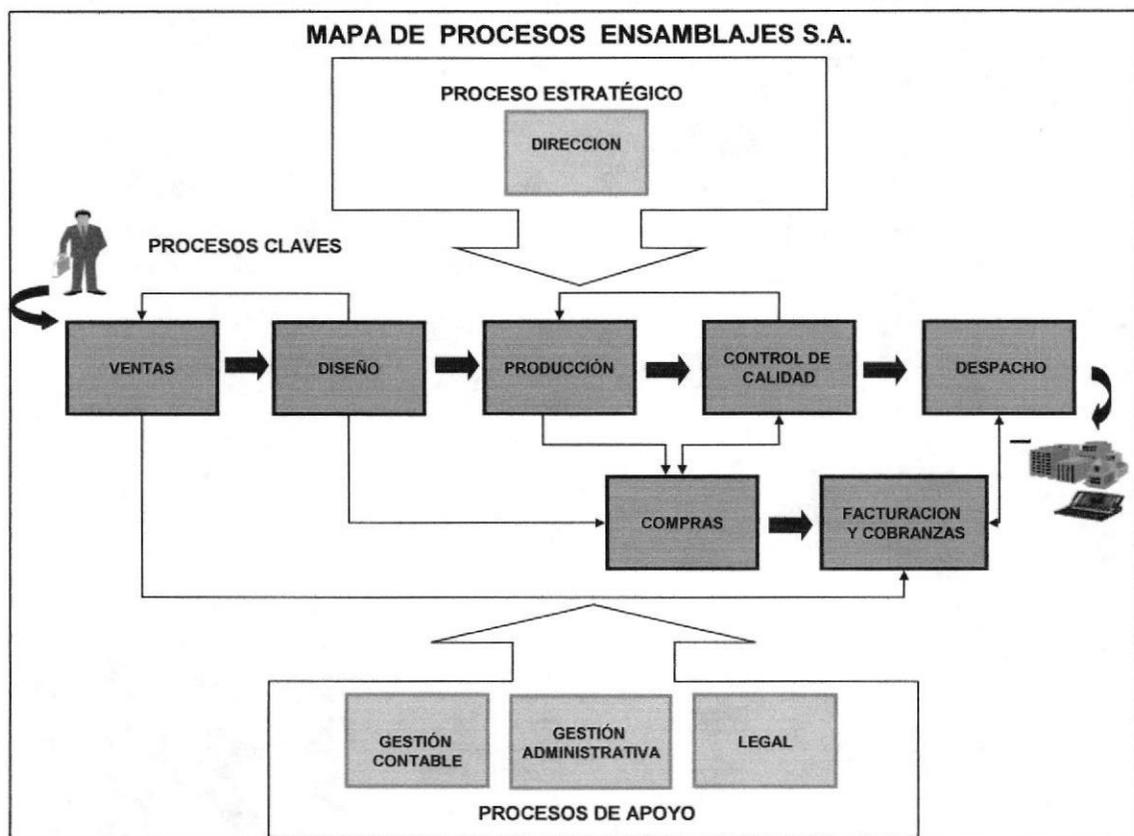
9.3 REDISEÑO DE PROCESOS

El rediseño de procesos cambia la manera en que se trabajan las actividades del proceso actual. A continuación se presenta:

- ✓ Arquitectura del mapa de procesos
- ✓ Matriz de coherencia (MCP)
- ✓ Diagrama de Descomposición
- ✓ Descripción operativa
- ✓ Flujo de actividades

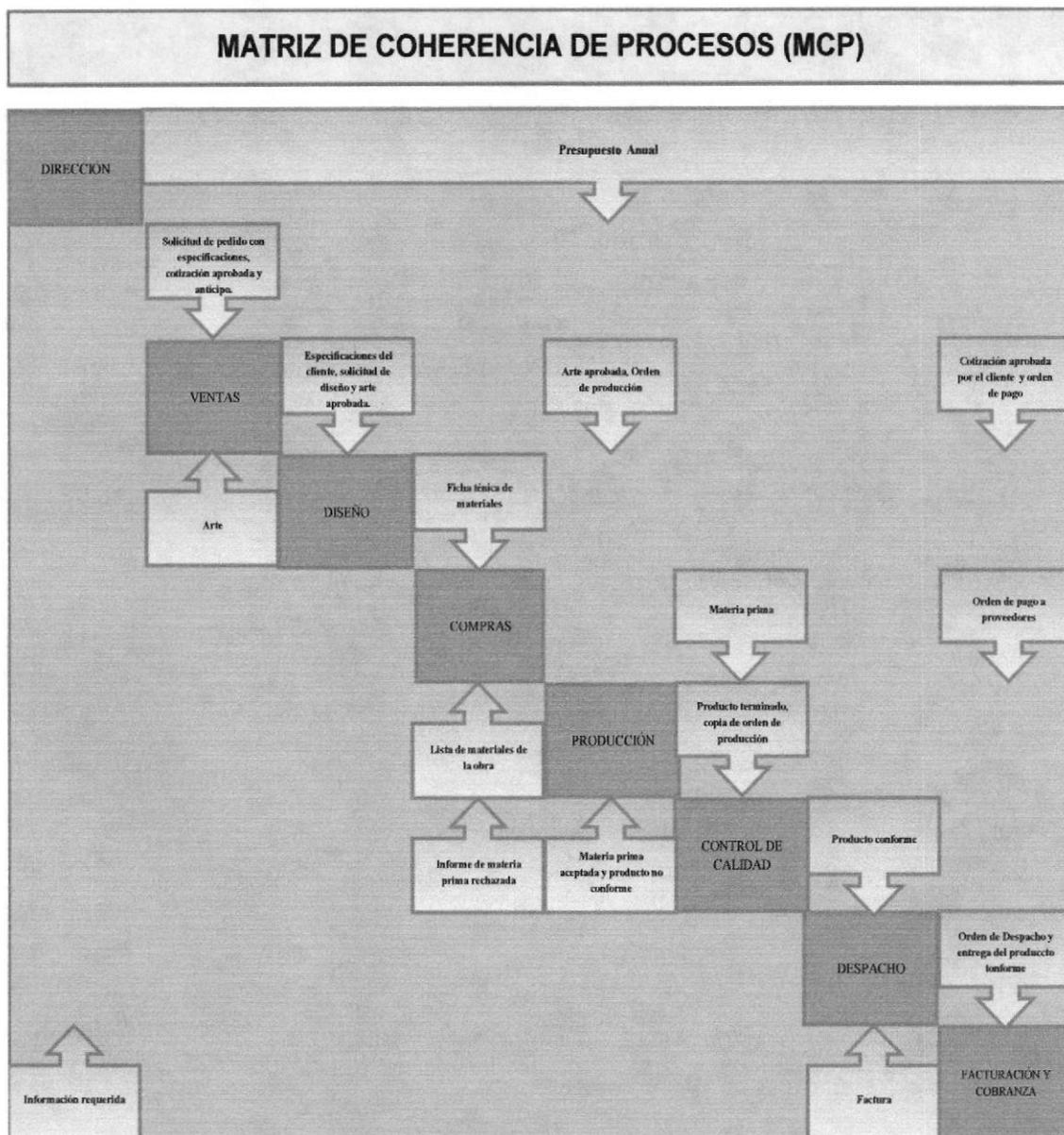
A. Nueva arquitectura del mapa de procesos de Ensamblajes S.A.

GRÁFICO XIII



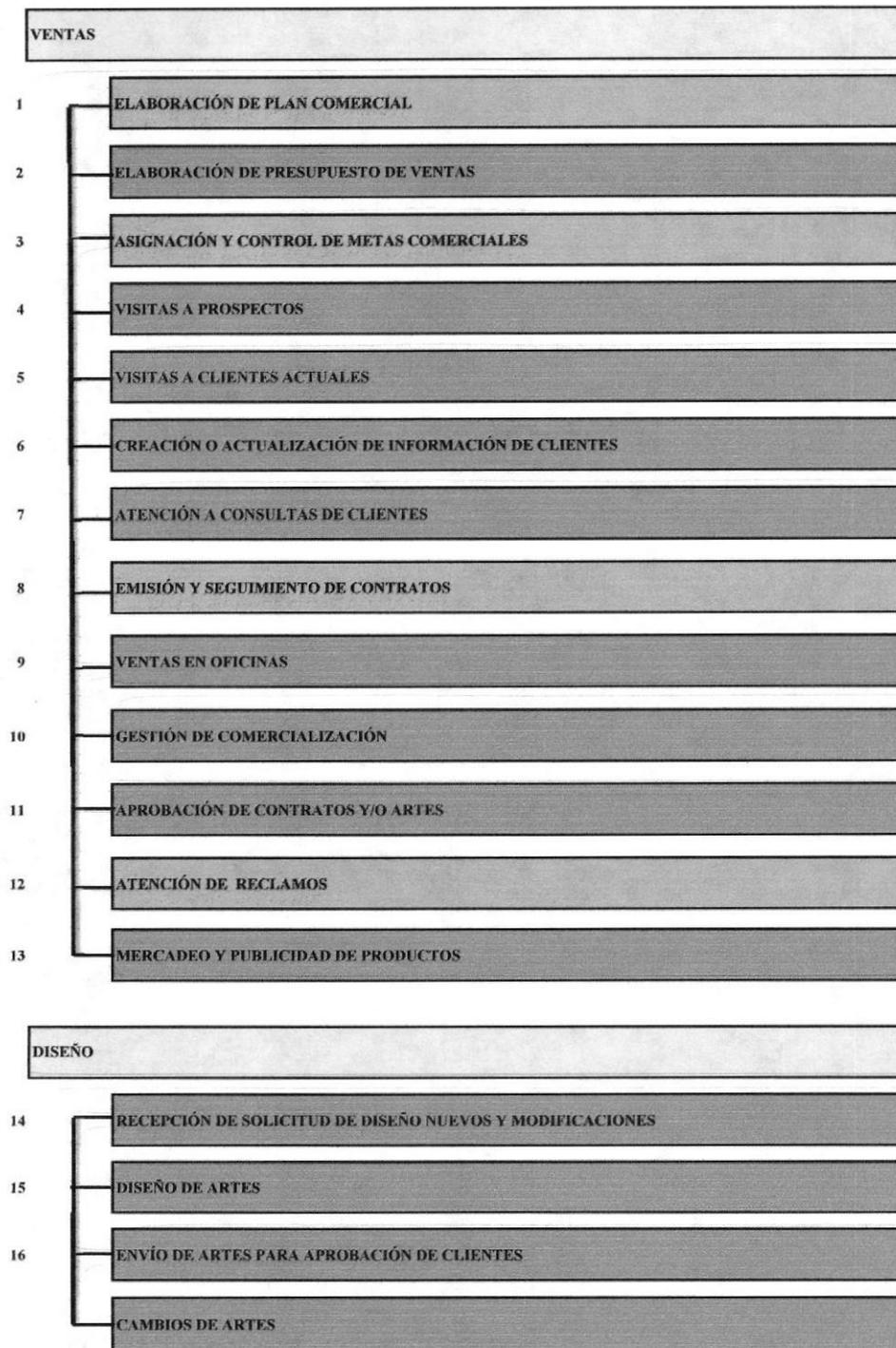
B. Nueva matriz de coherencia de procesos (MCP)

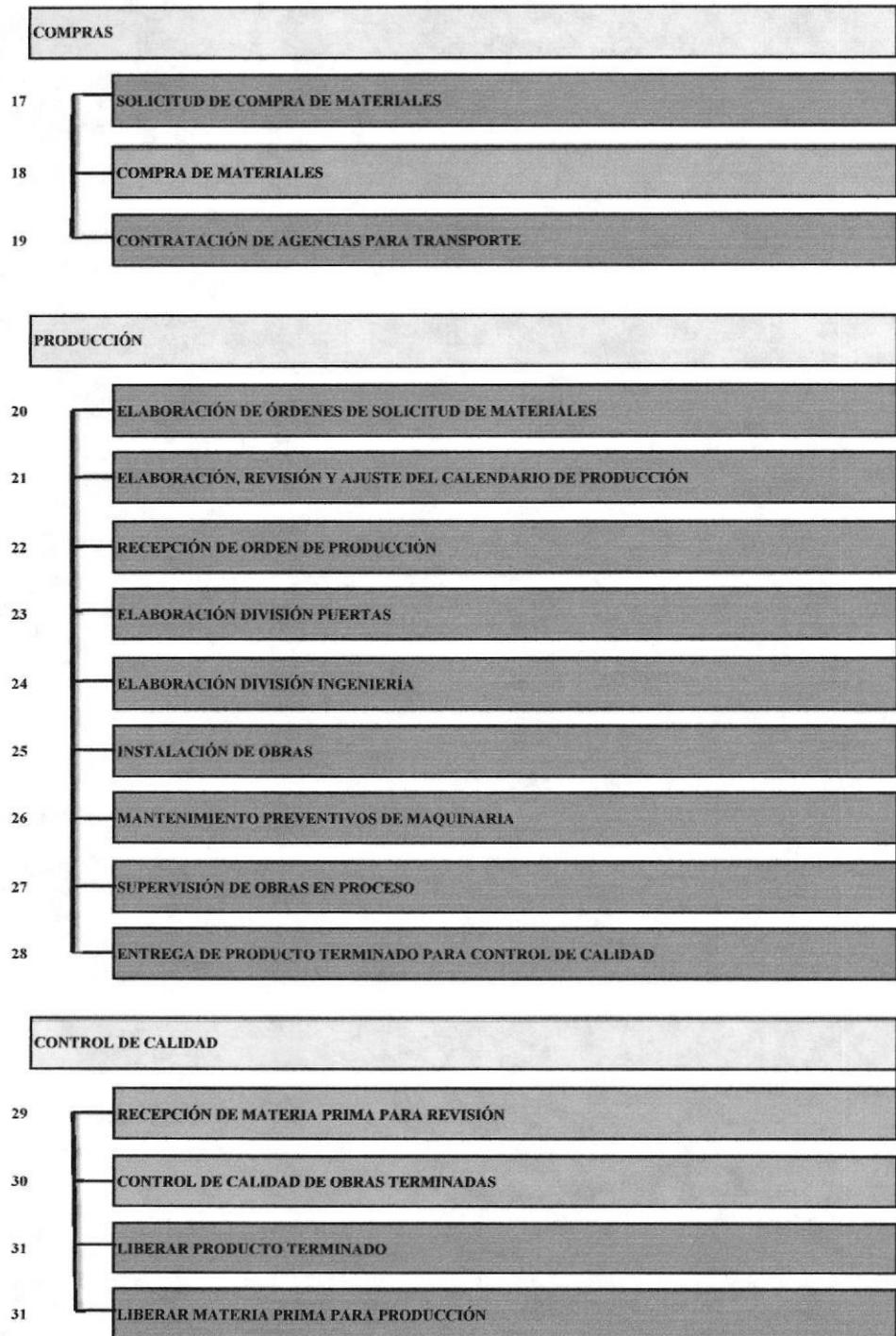
GRÁFICO XIV

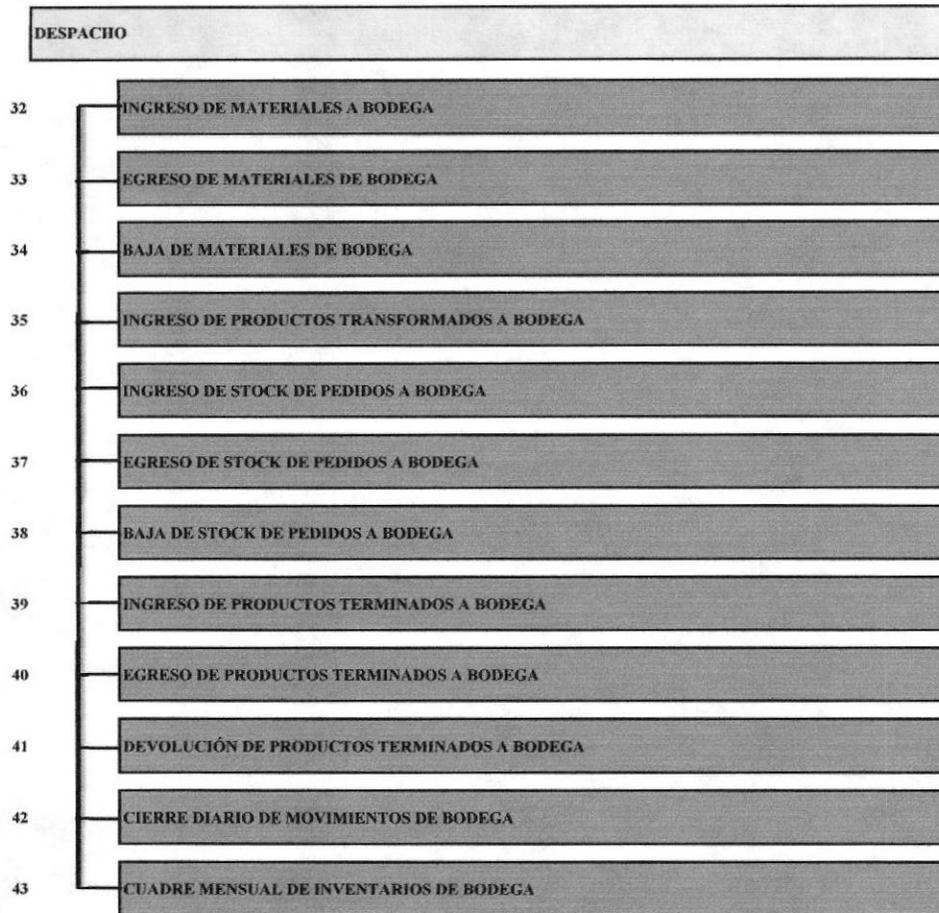


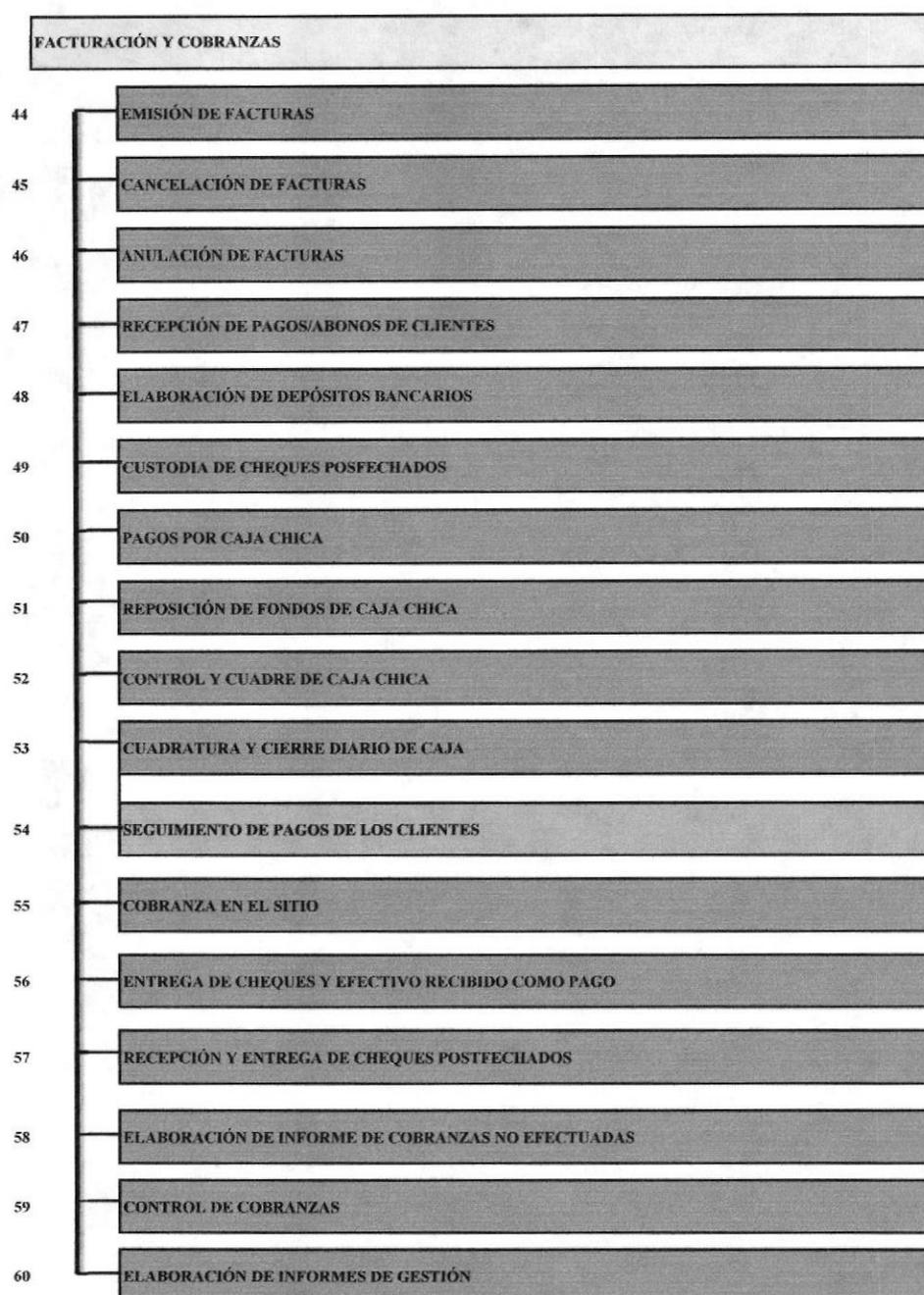
C. Nuevo Diagrama de Descomposición por procesos de Ensamblajes S.A.

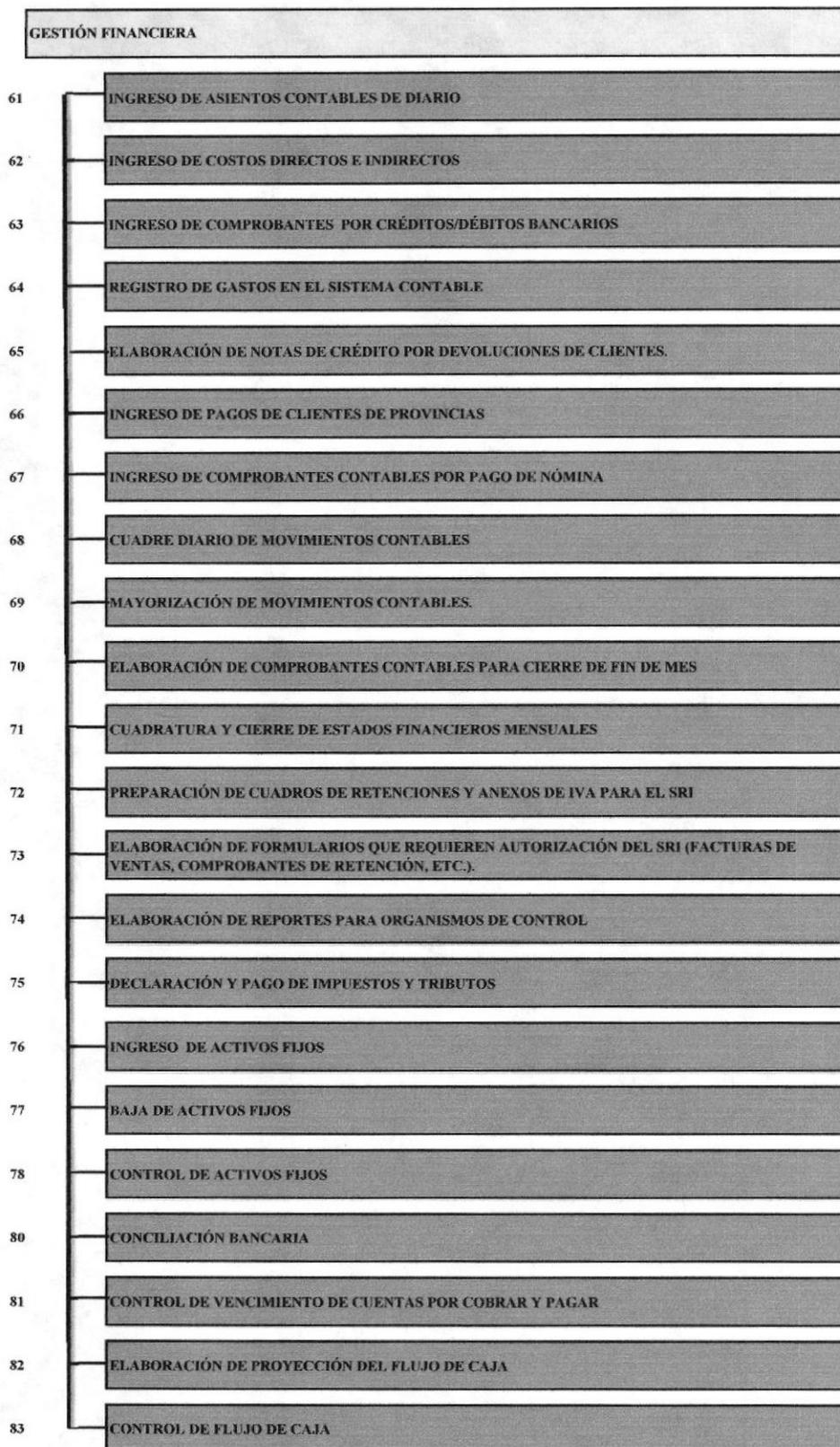
GRÁFICO XV

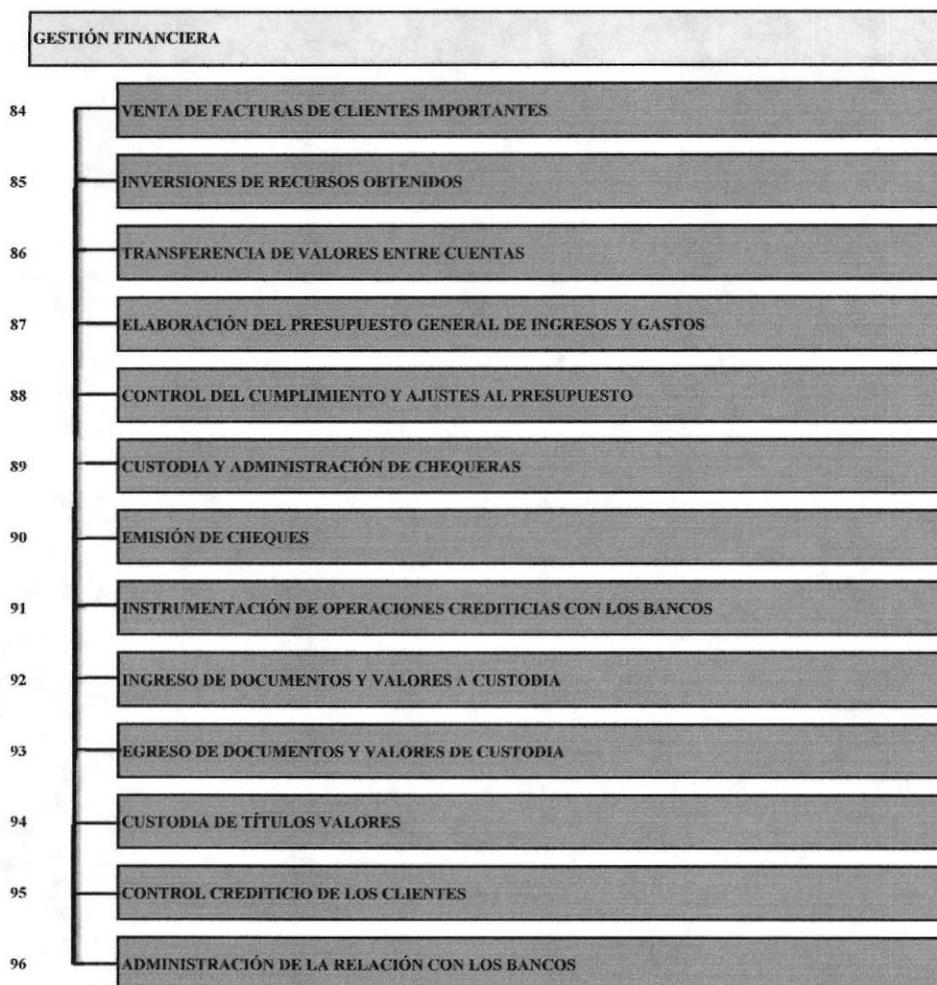


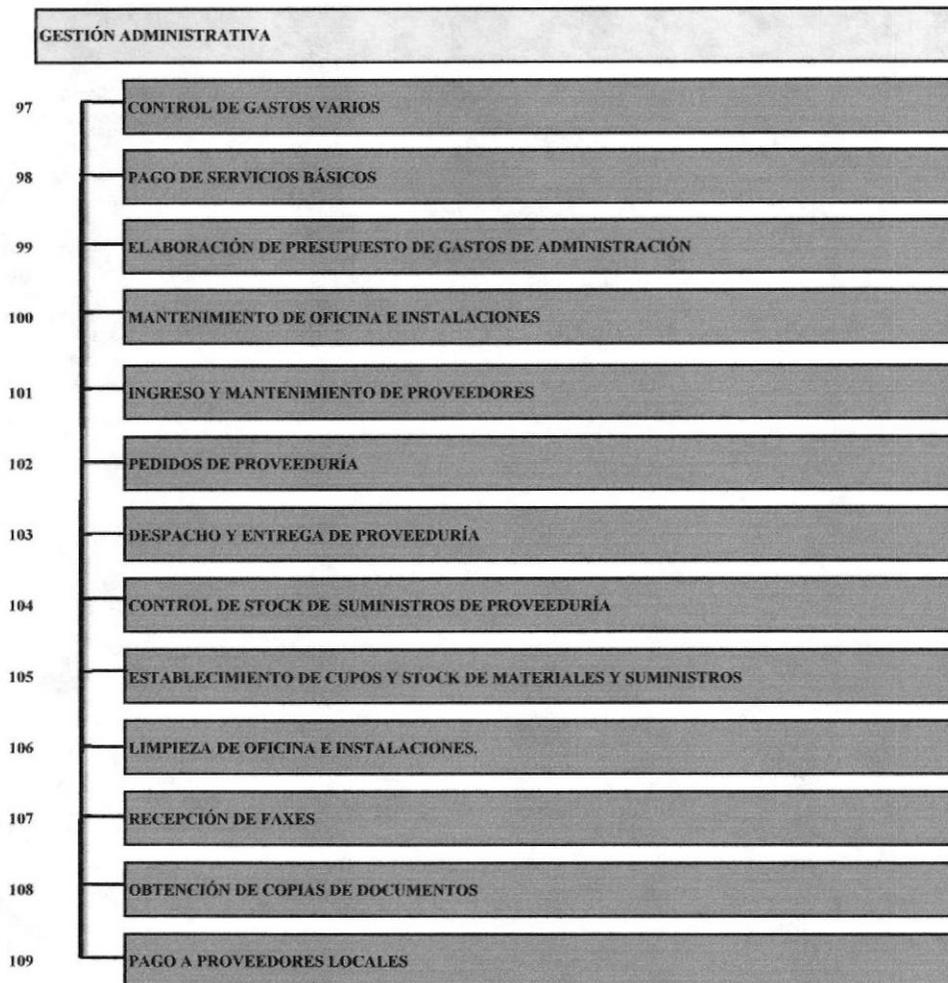


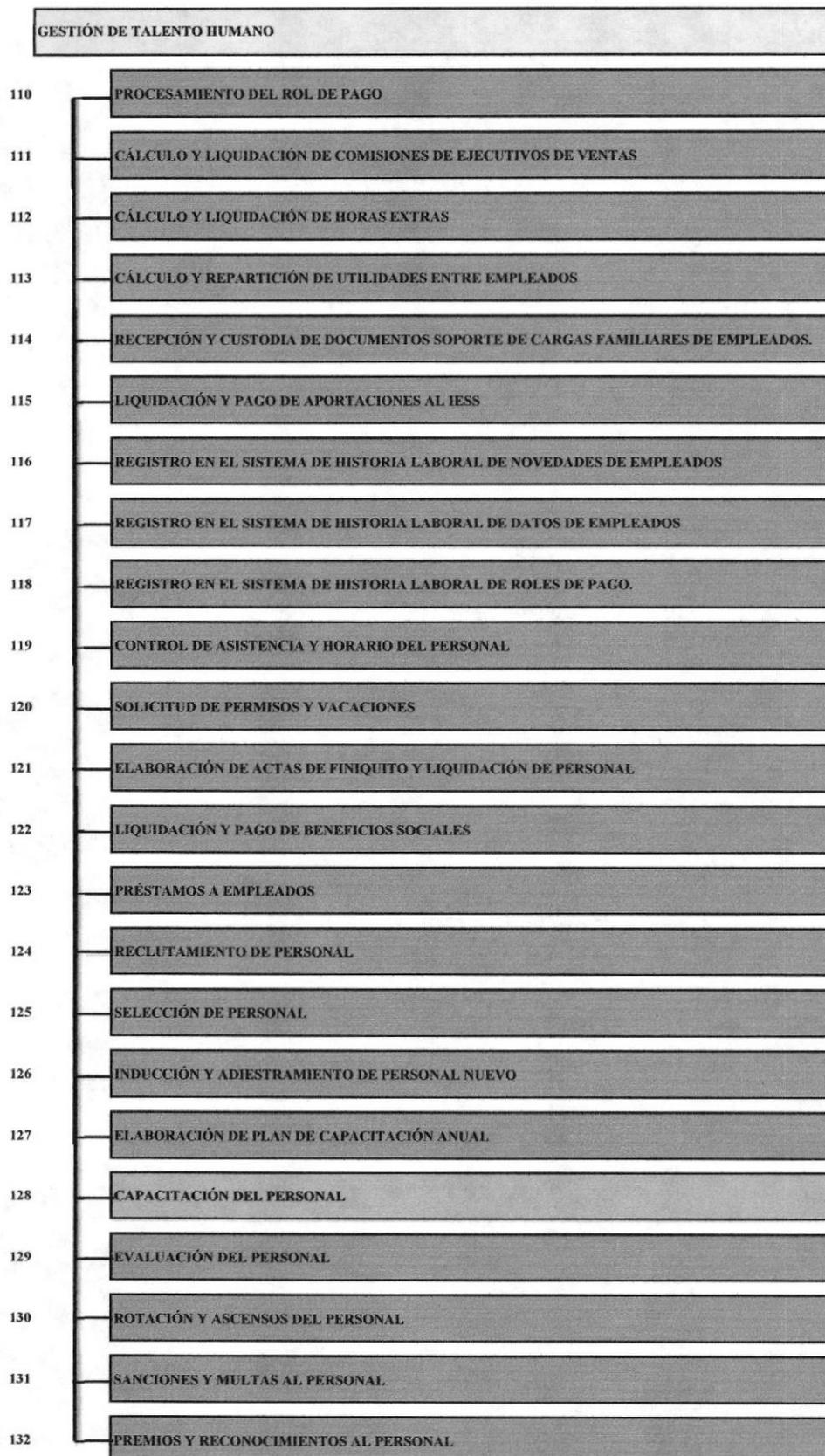


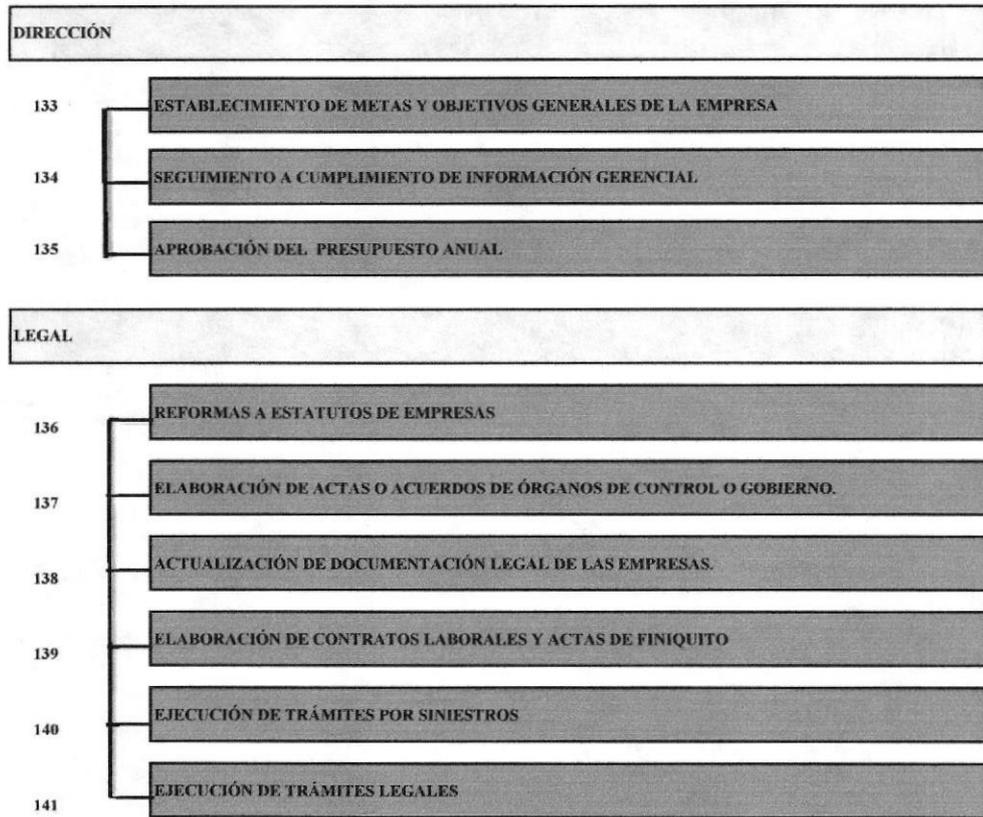












D. Nueva descripción operativa de los procesos de Ensamblajes S.A.

GRÁFICO XVI

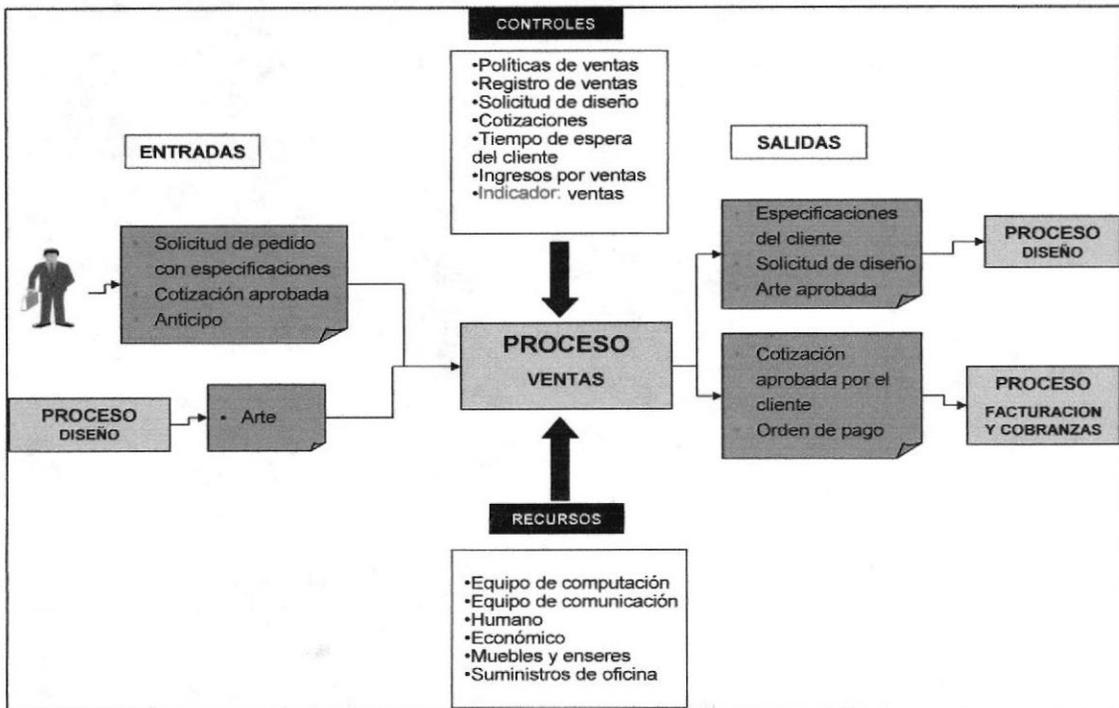


GRÁFICO XVII

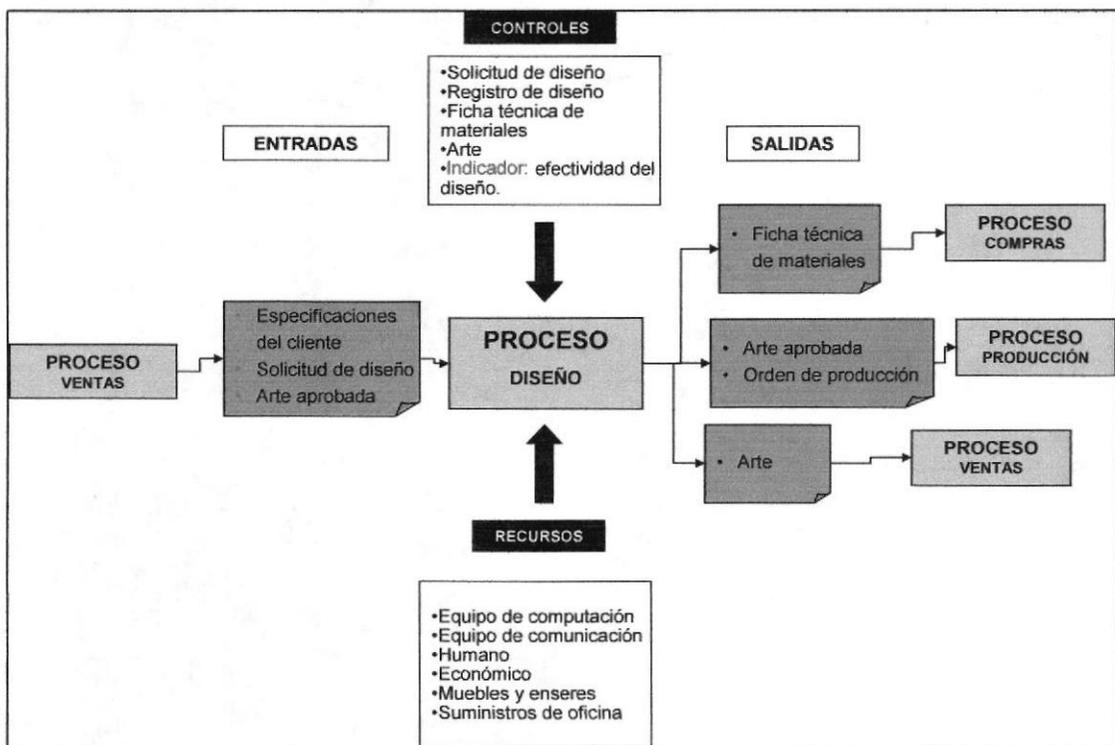


GRÁFICO XVIII

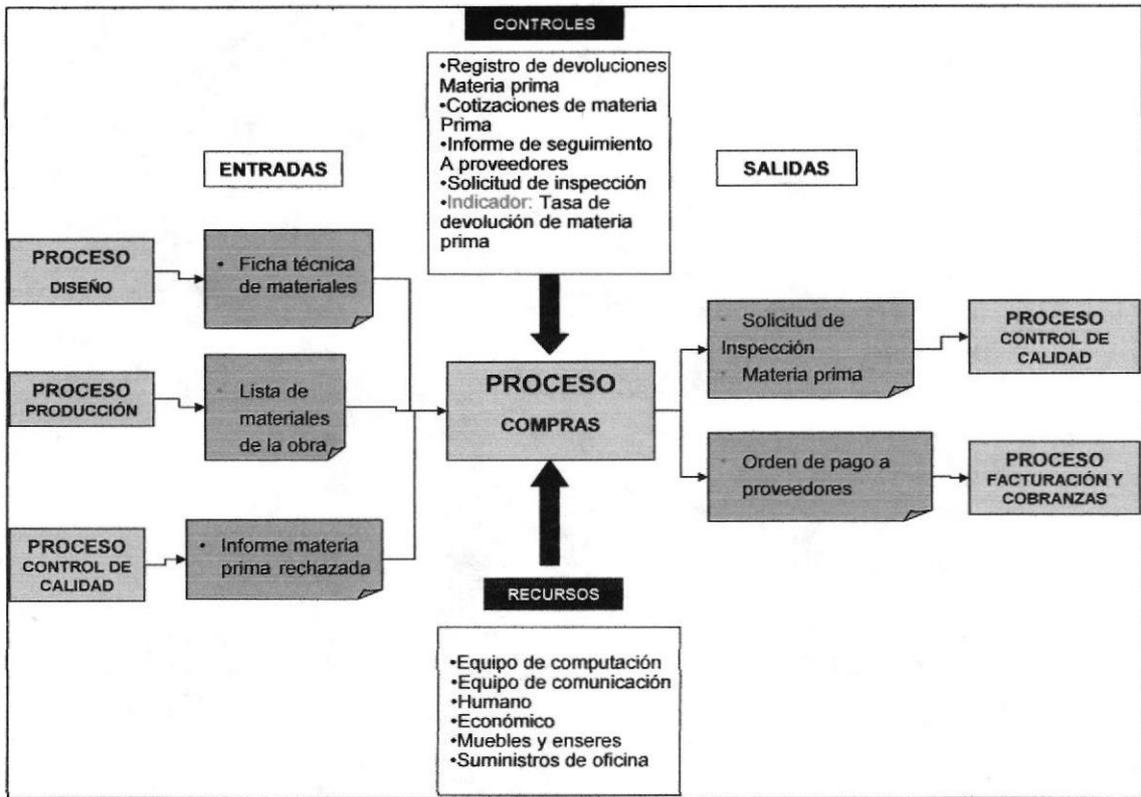


GRÁFICO XIX

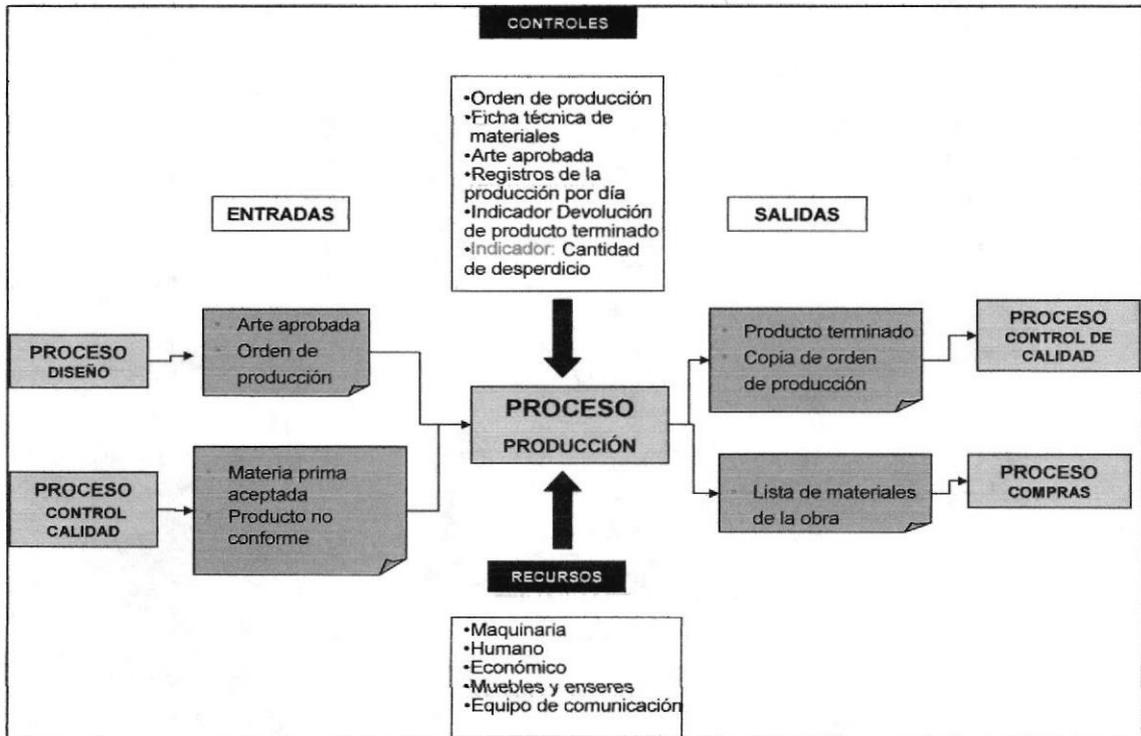


GRÁFICO XX

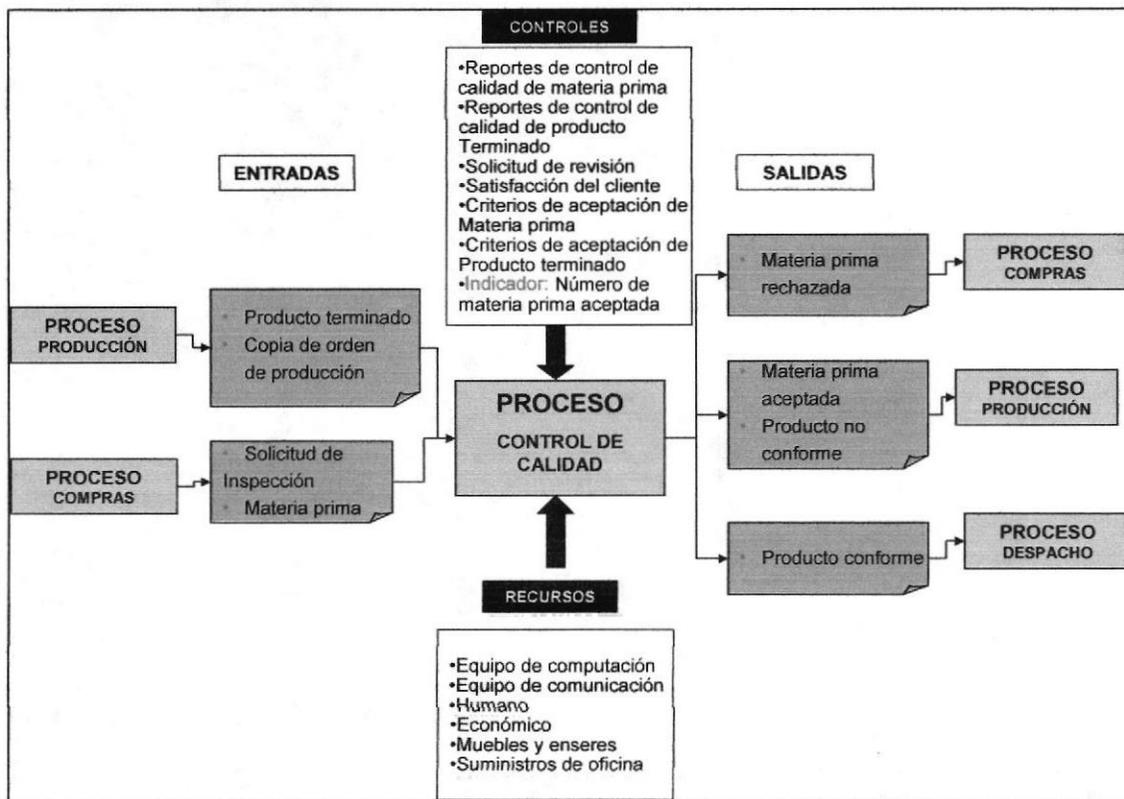


GRÁFICO XXI

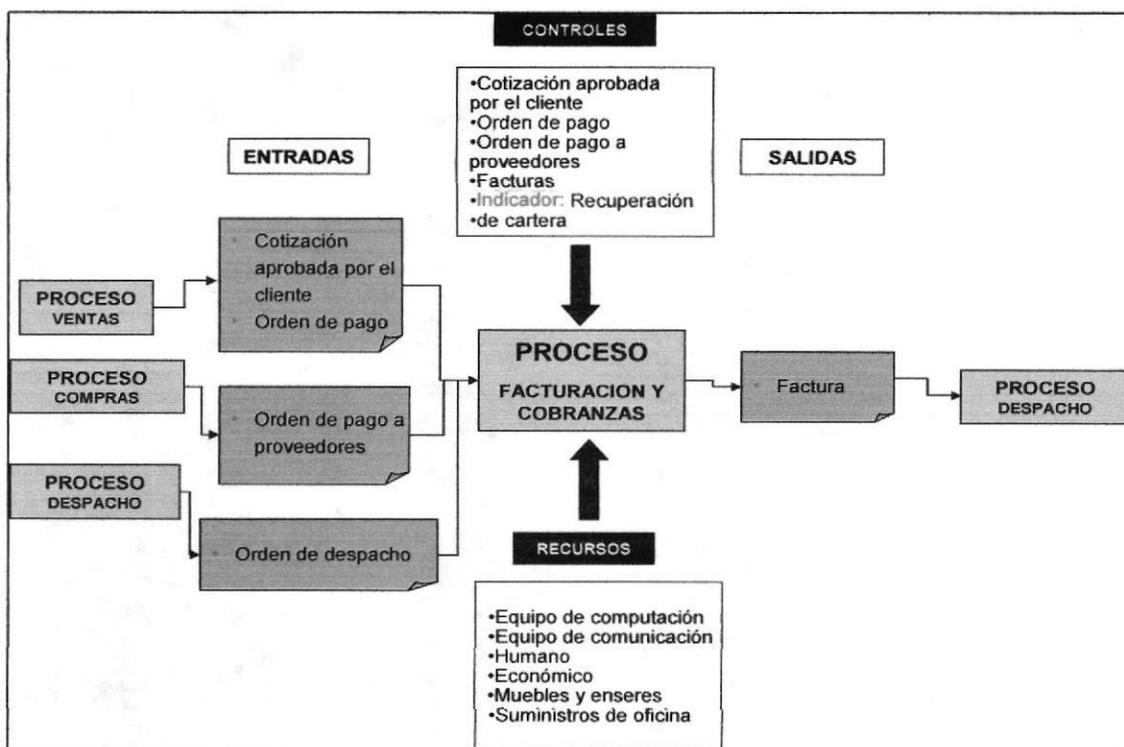


GRÁFICO XXII

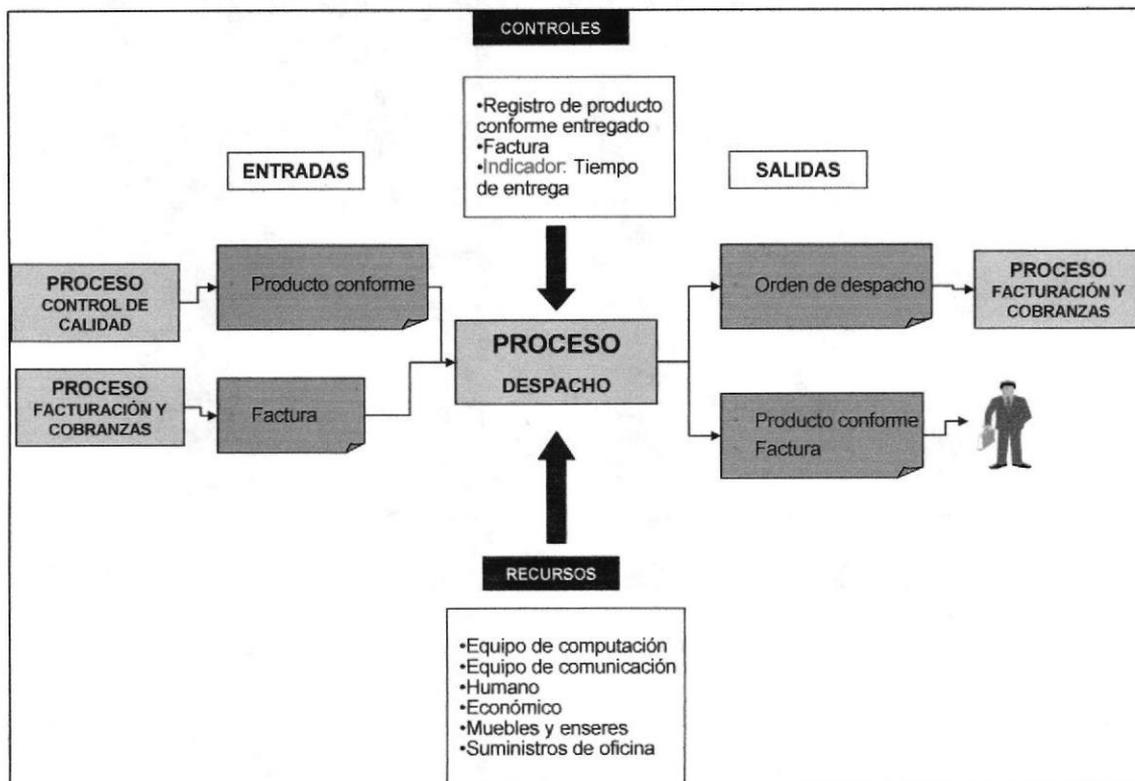
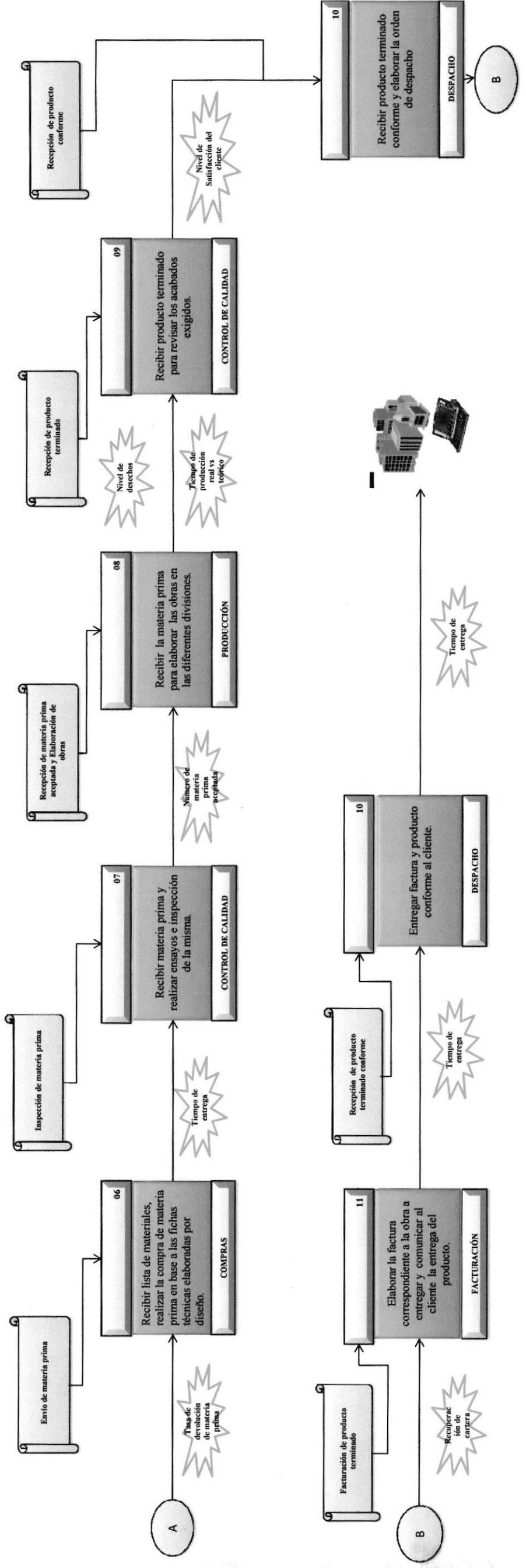
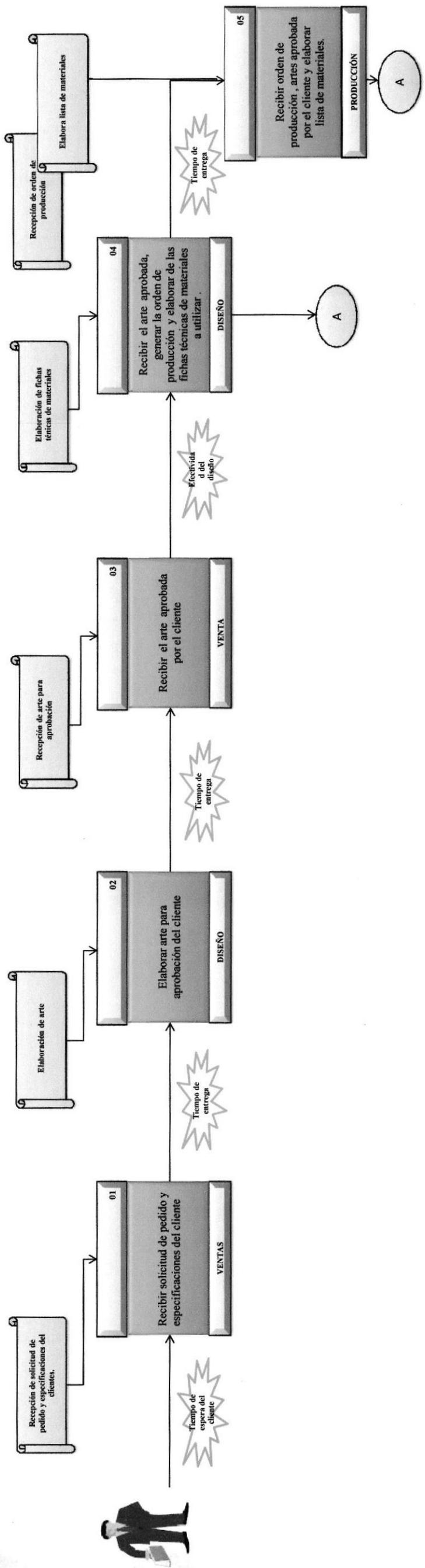


GRÁFICO XXIII



Ante la existencia de problemas como: falta de enfoque de los procesos hacia el cliente, subprocesos inútiles, bajo rendimiento en los procesos y reprocesamiento, se identificaron los más críticos que son los que se abordarán primero o con mayor interés.

1. Elaboración de Plan Comercial
2. Asignación y control de metas comerciales
3. Emisión y seguimientos de contratos
4. Atención de reclamos
5. Compras de materiales
6. Recepción de materia prima para revisión
7. Control de calidad de obras
8. Capacitación del personal
9. Seguimiento de pago de los clientes

Los criterios aplicados para el rediseño son:

- ✓ Reordenamiento y segregación de funciones.
- ✓ Delimitación de responsabilidades.
- ✓ Fortalecimiento de la gestión comercial.

A continuación se presenta los Manuales de Políticas y Procedimientos de cada proceso crítico, así como también se propone una nueva estructura organizacional (*Ver Anexo B y C*).

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL	Capítulo: GENERALIDADES	

ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos. Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.

b. Alcance

Operaciones

Administración y Finanzas

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

Es responsabilidad del Jefe de Ventas elaborar el Plan Comercial y Presupuesto de Ventas, de acuerdo a los delineamientos estratégicos de Ensamblajes S.A. en función de las proyecciones de crecimiento y rentabilidad previamente establecidas.

Es responsabilidad del Jefe de Ventas que el Plan Comercial que se presente para aprobación a la Gerencia incluya:

- ✓ Resumen ejecutivo
- ✓ Introducción
- ✓ Estrategia
- ✓ Factores críticos de éxito
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Factibilidad técnica, económica y financiera
- ✓ Conclusiones
- ✓ Anexos

Es responsabilidad del Jefe de Ventas revisar la plantilla de Presupuestos recibida de Contabilidad, a fin de asegurarse que existan todos los rubros y cuentas de ingresos y gastos que sean necesarias para la consolidación de la información del Presupuesto General

Es responsabilidad del Jefe de Ventas velar por la optimización de los recursos durante la elaboración del presupuesto a fin de asegurar una mejor rentabilidad para la empresa.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Jefe de Ventas

1. Elabora un Plan Comercial de acuerdo a una estructura predeterminada, incluye la información cuantitativa y cualitativa necesaria para la presentación al Gerente General.

Gerente General / Jefe de Ventas

2. Evalúan y realizan un análisis crítico del Plan Comercial, en función de los delineamientos estratégicos.
3. Obtienen el Plan Comercial definitivo en base al cual se deberá realizar el Presupuesto de Ventas.

Jefe de Ventas

4. Recibe del Contador, la plantilla de Presupuesto para ingreso de datos.
5. Revisa que la plantilla incluya los rubros y cuentas de ingresos y gastos que se requieren para el Presupuesto de Ventas.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

6. Ingresar, verificar o actualizar en el sistema de presupuestos los datos de gastos por grupos o familias de productos, de acuerdo a la estrategia de comercialización desarrollada oportunamente.
7. Ingresar al sistema de presupuestos y exportar la plantilla en Excel para iniciar la recopilación de los datos.

Jefe de Ventas

8. Revisa el archivo de Excel en lo relativo a la información actualizada y/o ingresada, si encuentra alguna inconsistencia/modificación necesaria, la corrige e ingresa la información al Sistema de Presupuestos.
9. Verifica que todos los rubros del presupuesto contengan información de acuerdo a los valores ingresados o actualizados de los Presupuestos de pre-venta y gastos.
10. Obtiene el Presupuesto general e índices de medición y presenta al Gerente General para su aprobación.

Gerente General

11. Revisa en forma global el Presupuesto.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

12. Si las cantidades están acordes a las expectativas y proyecciones de crecimiento y rentabilidad de la Administración, aprueba y continúa el procedimiento.

13. Si las cantidades no están acordes a las expectativas y proyecciones de crecimiento y rentabilidad de la Administración, instruye modificaciones.

Jefe de Ventas

14. Comunica al Gerente de Operaciones y el Gerente Administrativo Financiero el Plan Comercial y Presupuesto de Ventas, aprobados por la Gerencia.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

Efectividad del Plan Comercial

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Elaboración de Plan Comercial (*Ver Anexo D*)

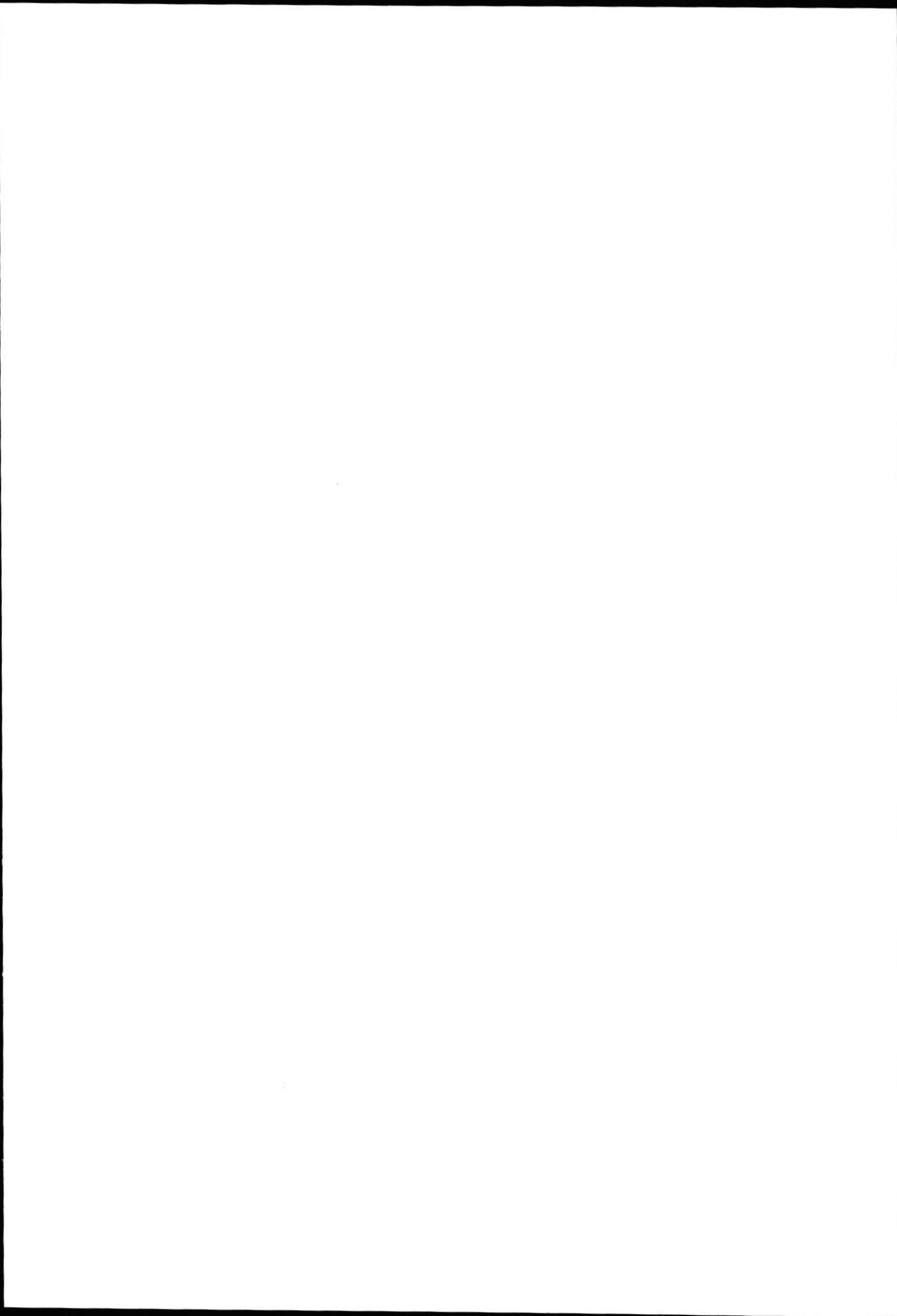
Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 8 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ELABORACIÓN DE PLAN COMERCIAL	Capítulo: APROBACIONES	

6. APROBACION

Gerente General

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	



	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES	Capítulo: GENERALIDADES	

ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Asignar estratégicamente metas comerciales a cada uno de los ejecutivos involucrados, considerando la experiencia adquirida y habilidades desarrolladas.

b. Alcance

- Ventas

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

Será responsabilidad del Jefe de Ventas, definir con claridad el Objetivo y las Metas asignadas.

El Jefe de Ventas será responsable de asignar la comercialización de los ejecutivos de ventas, según el criterio que defina conveniente para obtener los mejores resultados comerciales posibles.

El Jefe de Ventas será el responsable de realizar el seguimiento y analizar los resultados progresivos de la comercialización asignados a cada ejecutivo de venta.

Será responsabilidad del Jefe de Ventas actualizar en el sistema las gestiones realizadas con cada cuenta/contacto y/o Oportunidad de Venta, a fin de generar información y reportes que permitan evaluar los resultados.

Será responsabilidad del Jefe de Ventas revisar y aprobar las negociaciones con condiciones diferentes a las establecidas por la empresa.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Jefe de Ventas

1. Revisa el Plan Comercial previamente aprobado con el Gerente Propietario y asigna la misma al Ejecutivo de Ventas.
2. Ingresar al sistema y selecciona la opción asignar grupos de cuentas /contactos y ejecuta.
3. Verifica si la asignación realizada a cada Ejecutivo de Ventas fue correcta.
 - 3.1 Si la asignación de las cuentas se realizó correctamente. Ir al paso 4
 - 3.2 Si la asignación de las cuentas no fue correcta. Ir al paso 2
4. Elabora correo electrónico indicando la asignación de grupo de contactos/cuentas y las metas respectivas y lo envía a los Ejecutivos de Ventas.

Ejecutivo de Ventas

5. Recibe correo electrónico y procede a ingresar al sistema y revisar los grupos de contactos/cuentas asignadas por el Jefe de Ventas.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

6. Verifica si dentro de los grupos de cuentas /contactos se incluyen los clientes actuales.

6.1 Si los grupos de cuentas/contactos no incluyen a los clientes actuales. Ir al paso 7.

6.2 Si los grupos de cuentas/contactos incluyen a los clientes actuales. *Va al procedimiento Gestión Comercial.* Ir al paso 8.

7. Elabora correo electrónico comunicando de la novedad al Jefe de Ventas. Ir al paso 1.

8. Elabora un Informe sobre la Gestión Comercial y lo envía al Jefe de Ventas.

Jefe de Ventas.

9. Recibe Informe de Gestión Comercial y procede a la revisión respectiva del mismo.

9.1 Si existen novedades en el Informe de Gestión Comercial. Ir al paso 10.

9.2 Si no existen novedades en el informe de Gestión Comercial. Ir al paso 15.

10. Comunica al Gerente de Operaciones de la novedad encontrada y envía Informe de Gestión Comercial.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

Gerente Operaciones

11. Recibe informe de Gestión Comercial.
12. Ingresa al sistema, registra el rango de fecha a consultar y selecciona la opción “Seguimiento de Ventas”.
13. Revisa y analiza la información enviada “Informe de Gestión Comercial” junto con la presentada en el sistema.
14. Toma acciones según los casos encontrados.
15. Archiva el Informe de Gestión Comercial a la fecha y continúa con el seguimiento de ventas en base a las metas y grupos de contactos/cuentas asignados.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

Cumplimiento de las metas comerciales

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Asignación y Control de Metas Comerciales (*Ver Anexo E*)

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 8 de 8
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES	Capítulo: APROBACIONES	

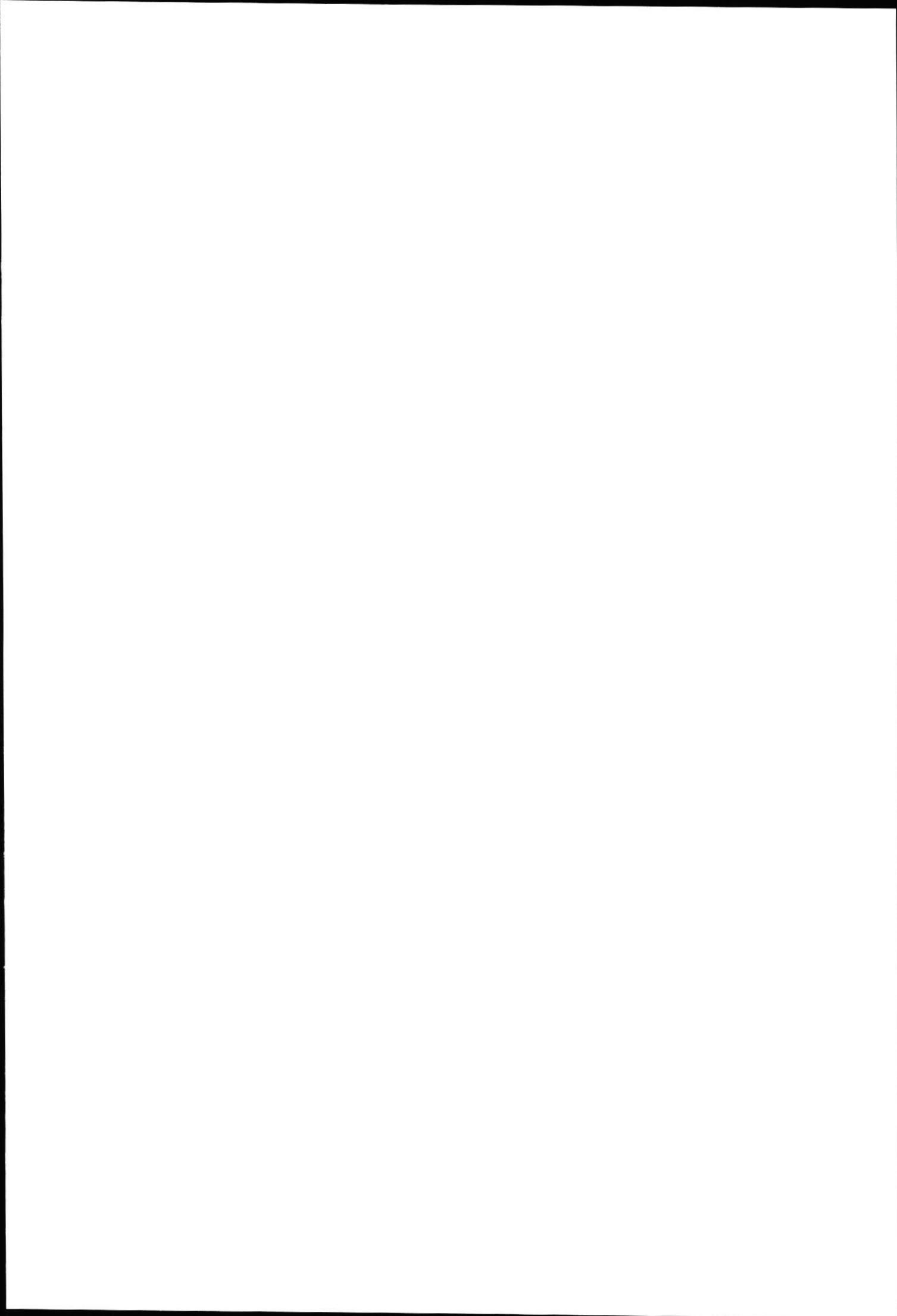
6. APROBACIONES

Jefe de Ventas

Gerente General

Gerente Operaciones

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	



	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: GENERALIDADES	

EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Respaldar con un documento legal los acuerdos comerciales a los que se llegan con los Clientes, así como mantener un adecuado control de la firma y archivo de los mismos.

b. Alcance

Operaciones

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

Es responsabilidad de los Ejecutivos de Ventas la emisión y seguimiento de los Contratos enviados para la firma de los clientes.

Es responsabilidad de los Ejecutivos de Ventas asegurar que el contrato refleje la negociación acordada con los clientes, misma que debe ser previamente aprobada por el Jefe de Ventas.

Es responsabilidad de los Ejecutivos de Ventas adjuntar al contrato la respectiva cotización del pedido.

Es responsabilidad de los Ejecutivos de Ventas del envío del contrato así como también de realizar el seguimiento a la firma por parte de los clientes.

Los Ejecutivos de Ventas son las responsables de ingresar íntegra, completa y oportunamente en el sistema, los datos del contrato firmado y aceptado por el cliente.

Los Ejecutivos de Ventas son responsables de entregar al cliente la copia del contrato firmado por el Gerente de Operaciones.

Los ejecutivos de ventas son responsables de archivar el original del contrato.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Emisión de Contrato

Ejecutivos de Ventas

1. Verifica los datos del cliente en el sistema con los datos de la Solicitud de Producto firmada y valida el RUC.
2. Genera el contrato con la información del contacto que se ofrecen en el sistema.
3. Entrega la impresión del contrato y la cotización al Jefe de Ventas para su revisión y firma.

Jefe de Ventas

4. Revisa el contrato recibido de los Ejecutivos de Ventas.
5. Si tuviera observaciones, se los entrega a los Ejecutivos de Ventas para que realice los cambios.
6. Si está de acuerdo, firma el contrato y entrega al Ejecutivo de Ventas

Ejecutivo de ventas

7. Imprime el documento corregido y entrega al Jefe de Ventas para repetir el proceso de aprobación.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

8. Envía la documentación al Potencial Cliente y en caso de utilizar Courier se adjunta la Guía de envío.
9. Regresa el contrato con la firma del cliente.

Seguimiento de Contrato

Jefe de Ventas

1. Revisa sus actividades pendientes y verifica si existe alguna Actividad de Seguimiento de Contrato, se pone en contacto con el cliente.
2. Si el contrato no lo recibió el Cliente: Revisa novedades con los Ejecutivos de Ventas, y procede a emitir nuevamente el Contrato cuando no es posible su recuperación.
3. Si el Cliente solicita retirar el contrato firmado: Coordina el retiro con el Ejecutivo de Ventas
4. Si el Cliente confirma que el Contrato fue enviado a la empresa: Confirma con el Ejecutivo de Ventas la recepción del contrato.
5. Si el contrato se extravió en la empresa: Revisa novedades con los Ejecutivos de Ventas, y procede a emitir nuevamente el Contrato cuando no es posible su recuperación.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

Ejecutivos de Ventas

6. Coordina el retiro del Contrato firmado por el Cliente.
7. Retira el Contrato y documentación al Potencial Cliente.
8. Recibe el contrato y notifica mediante un correo electrónico al Jefe de Ventas

Jefe de Ventas

9. Recibe notificación de recepción de Contrato.
10. Revisa contrato devuelto por el Cliente.
11. Si el cliente firmó el Contrato: Oportunidad de Venta
12. Si el cliente no desea la negociación: Intenta negociar con cliente, enmarcándose en las políticas de comercialización establecidas para el producto.
13. Si definitivamente el Cliente no desea participar, cierra la Oportunidad de Venta.
14. Entrega a la Asistente de Facturación y Cobranzas para el archivo respectivo.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

Asistente de Facturación y Cobranzas

15. Revisa el contrato firmado

16. Archiva la copia del contrato.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

Tiempo de realización de contrato

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 8 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Emisión y seguimiento de contratos (*Ver Anexo F*)

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 9 de 9
	Proceso:	VENTAS	
Código:	EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS	Capítulo: APROBACIONES	

6. APROBACIONES

Gerente General

Jefe de Ventas

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	



	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 7
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ATENCIÓN DE RECLAMOS	Capítulo: GENERALIDADES	

ATENCIÓN DE RECLAMOS

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Asegurar el manejo efectivo de las quejas de los clientes, receptando, analizando y proporcionando las soluciones adecuadas.

b. Alcance

Desde la recepción de la queja por parte del cliente hasta el análisis de las causas.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 7
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ATENCIÓN DE RECLAMOS	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

Las quejas de los clientes, serán receptadas por teléfono, fax, correo electrónico o en persona y serán manejadas directamente por la Asistente de Ventas.

Los motivos frecuentes de quejas son los siguientes:

- ✓ Fecha de entrega incumplida
- ✓ Entrega incompleta
- ✓ Producto no conforme
- ✓ Demora en las cotizaciones

Todos los clientes deberán conocer que se han implementado distintos medios de comunicación para atender sus quejas. La difusión se realizará mediante:

- ✓ Publicación en la página Web
- ✓ Folletos

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 7
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ATENCIÓN DE RECLAMOS	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Asistente de Ventas

1. Escucha o lee atentamente la queja del cliente, luego procede a verificar en el sistema los datos de la orden de producción. De acuerdo a la queja comunicada por cliente coordina con las áreas responsables, si es por: fecha de entrega incumplida 1.1, por entrega incompleta 1.2, producto no conforme o devolución 1.3 y demora en cotizaciones 1.4

1.1 Indica a producción la queja del cliente y solicita las razones del retraso y la fecha de entrega definitiva, a fin de comunicárselas al cliente. Realiza el seguimiento correspondiente hasta que se cumpla la entrega.

1.2 Verifica en el sistema los despachos realizados hasta la fecha. Si la orden está incompleta consulta a Jefe de Producción, si se va a completar la orden o no y coordina la fecha de entrega de ser el caso. Realiza el seguimiento correspondiente hasta que se cumpla la entrega.

1.3 Comunica al Jefe de Producción la no conformidad, a fin de que se realice el seguimiento correspondiente y dar una solución al cliente.

1.4 Consulta con los ejecutivos de ventas responsables de emitir los cálculos y coordina la fecha de entrega al cliente. Realiza el seguimiento correspondiente hasta que se envíe la cotización.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 7
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ATENCIÓN DE RECLAMOS	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

2. Al final de cada mes analizará las frecuencias de las diferentes quejas que se encuentren para de esta manera encontrar las causas que conllevan a dicha queja y minimizarlas

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 7
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ATENCIÓN DE RECLAMOS	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

Tiempo de respuesta de solución al reclamo

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 7
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ATENCIÓN DE RECLAMOS	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Atención de Reclamos *(Ver Anexo G)*

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 7
	Proceso:	VENTAS	
Código:	ATENCIÓN DE RECLAMOS	Capítulo: APROBACIONES	

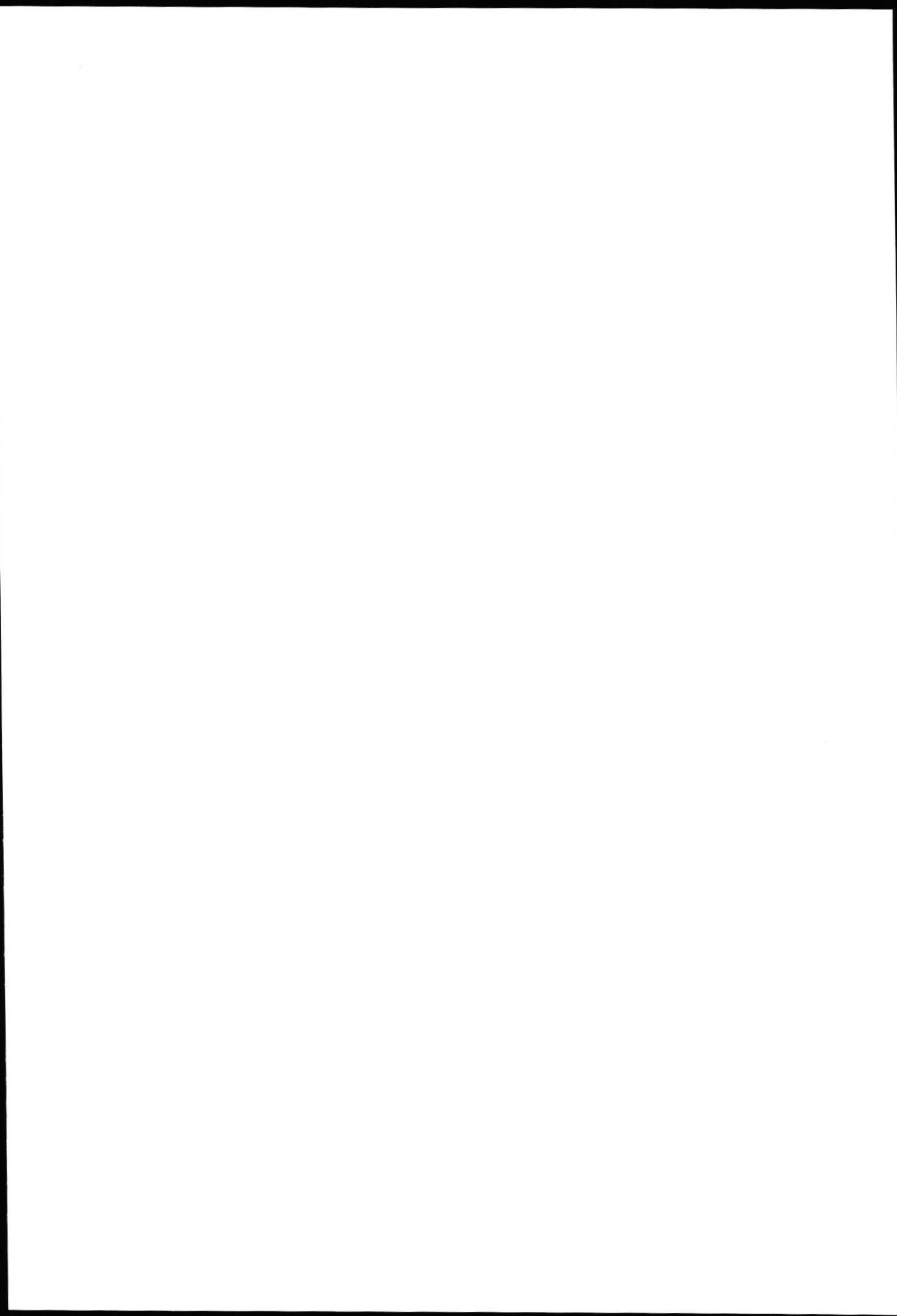
6. APROBACIONES

Jefe de Ventas

Gerente General

Gerente Operaciones

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	VENTAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	



	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: GENERALIDADES	

COMPRAS DE MATERIALES

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Adquirir las materias primas y/o productos terminados, conforme a los requerimientos de compras, sujetándose a las fichas técnicas de cada material a utilizar en el área de producción.

b. Alcance

- Compras.
- Despacho.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

Es responsabilidad del Asistente de Compras, generar la Orden de Compra mediante el sistema el mismo día en que es requerida por el Jefe de Compras, una vez que haya sido aprobada.

Es responsabilidad del Jefe de Compras aprobar, de acuerdo a su nivel de autorización las ordenes de Compra en el sistema, para que puedan ser procesadas.

Es responsabilidad del Gerente General aprobar aquellas órdenes de compra que por su nivel de aprobación, así lo requieran.

Las Órdenes de Compra de materia prima y productos terminados se deben requerir con al menos 30 días de anticipación.

Es responsabilidad del Jefe de Compras, revisar que las Órdenes de Compras generadas contemplen todas las condiciones de negociación pactadas con los Proveedores, previo a su aprobación mediante el sistema.

Es responsabilidad del Asistente de Compras, obtener del Proveedor la Factura Proforma que reconfirme el requerimiento de la compra.

Es responsabilidad del Jefe de Compras, buscar proveedores de los servicios de transporte.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: POLÍTICAS	

Es responsabilidad del Asistente de Compras, realizar el seguimiento a los Proveedores y asegurarse que las fechas de entrega se cumplan.

Es responsabilidad del Asistente de Compras, verificar que las facturas enviadas por los Proveedores contemplen las condiciones de negociación (precios, cantidades, términos de pago, fecha de entrega) previamente pactadas, y que el resto de documentación haya sido generada correctamente.

El Jefe de Compras deberá notificar vía correo electrónico al Contador de la Empresa, cuando exista una solicitud de pago urgente, con la finalidad de agilizar el proceso de emisión de cheque para trámite de compras urgentes.

El Asistente de Compras es responsable de reportar al Jefe de Compras, mediante correo electrónico, los tiempos de demora en el despacho de cada uno de los Proveedores de la Empresa, para la respectiva evaluación mensual de la gestión de los Proveedores.

Cuando se detecte variación de precios en las facturas emitidas por el Proveedor, el Asistente de Compras debe comunicarle por correo electrónico al Jefe de Compras para la respectiva obtención de la aprobación del Jefe Financiero para que efectúe el ajuste de ser necesario, previo a la realización del pago de la factura.

Es responsabilidad del Asistente de Compras llevar un archivo de toda la documentación que soporte este proceso, según el siguiente detalle:

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: POLÍTICAS	

- Orden de Compra.
- Factura Proforma del Proveedor.
- Copia de Factura Comercial.
- Notas de Ingreso a Bodegas.
- Y demás documentación interna que se genere en este proceso.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Jefe de Compras

1. Obtiene lista de materiales “Materias Primas a Comprar” , y confirma vía correo electrónico con el Contador si existe flujo de caja para realizar dichas adquisiciones:
 - 1.1. Si no existe suficiente liquidez, prioriza las compras más importantes/urgentes, y pasa al numeral 2.
 - 1.2. Si existe suficiente liquidez, pasa al numeral 2.

Asistente de Compras

2. Recibe del Jefe de Compra la copia de la lista de materiales de la obra.
3. Identifica el Proveedor, ítems, presentación y cantidades solicitadas.
4. Accede al módulo de Compras, transacción Órdenes de Compra, digita o selecciona el nombre del proveedor.
5. Presiona pestaña “Términos de Pago”, modifica de ser necesario el plazo automático que presenta el sistema para pagar al Proveedor.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

6. Graba e imprime 2 ejemplares de la Orden de Compra y consigna su visto bueno de elaborado.
7. Presenta al Jefe de Compras las Órdenes de Compra generadas mediante el sistema y adjunta la Orden de Compra de Excel previamente recibida.

Jefe de Compra

8. Revisa las Órdenes de Compras impresas, confirma que los términos de negociación estén acorde a lo pactado con él.

Asistente de Compras

9. Archiva en la carpeta correspondiente un ejemplar de la Orden de Compra generada mediante el sistema.
10. Remite correo electrónico al Proveedor con copia al Jefe de Compras solicitando que se tramite la documentación previa.

Asistente de Compras

11. Recibe correo electrónico del Asistente de Compras y del Jefe de Compras.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

12. Solicita al Proveedor la Factura Proforma de los materiales o productos requeridos.

13. Ingresar la Orden de Pago para el pago anticipado de la compra.

14. Indica al Jefe de Compras que la orden de pago esta lista para su aprobación.

Jefe de Compras

15. Confirma al Asistente de Compras la aprobación de la Solicitud de Pago.

Asistente de Compras

16. Imprime 1 ejemplar de la Solicitud de Pago, consigna su visto bueno de elaborado y guarda en carpeta de compras como soporte.

17. Recibe del Proveedor por correo electrónico la confirmación de la entrega a despacho de la materia prima.

18. Indica al Jefe de Compras el número de la Orden de Pago para su aprobación.

Jefe de Compras

19. Confirma al Asistente de Importa la aprobación de la Orden de Pago.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 8 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

Asistente de Compra

20. Imprime 1 ejemplar del Orden de Pago, consigna su visto bueno de elaborado y guarda en carpeta de compras como soporte.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 9 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

Tiempo de entrega de la materia prima por proveedor.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 10 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Compras de Materiales (*Ver Anexo H*)

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 11 de 11
	Proceso:	COMPRAS	
Código:	COMPRAS DE MATERIALES	Capítulo: APROBACIONES	

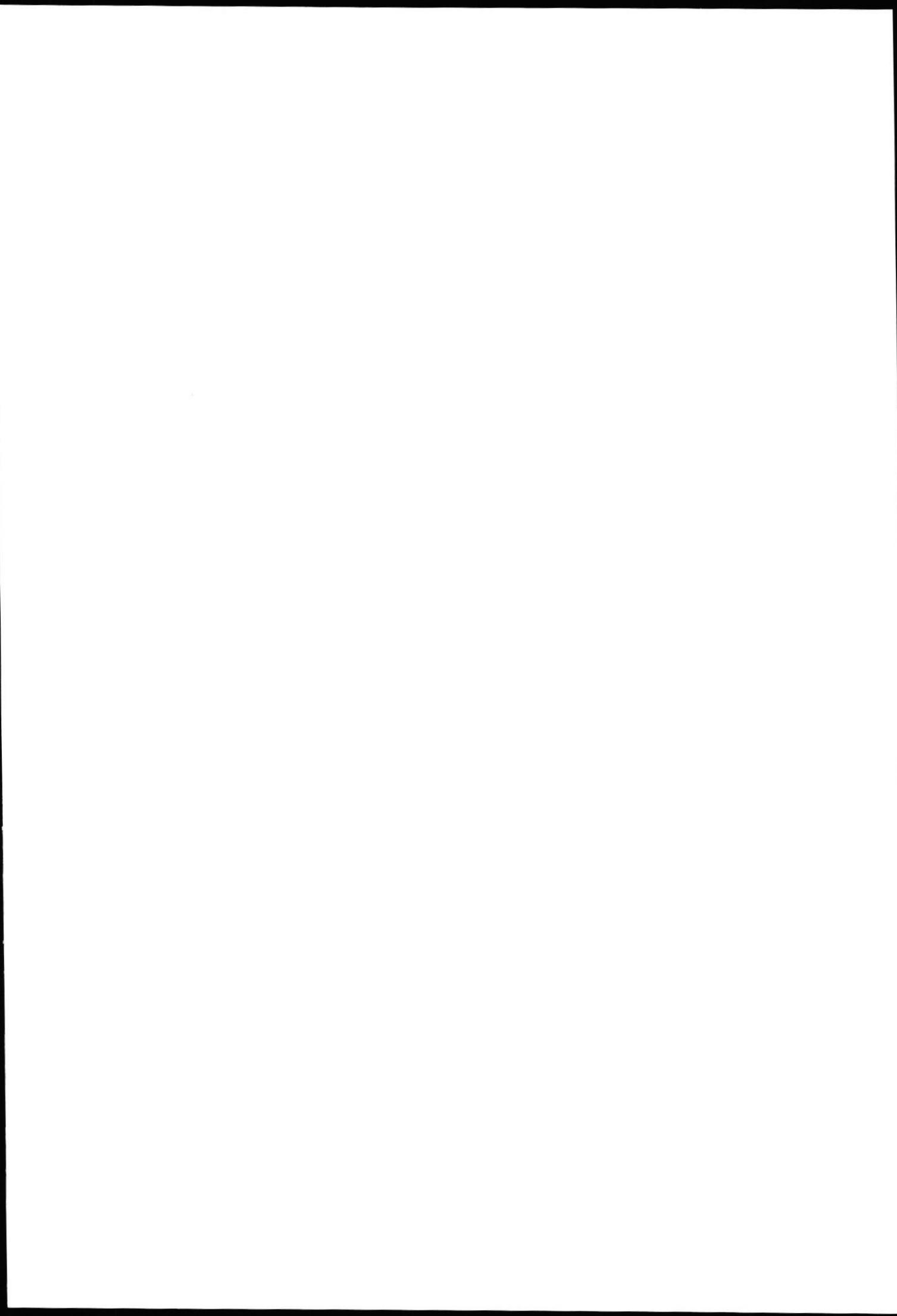
6. APROBACIONES

Jefe de Compras

Gerente General

Gerente Administrativo Financiero

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	COMPRAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	



	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN	Capítulo: GENERALIDADES	

RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Realizar las inspecciones de acuerdo a la metodología establecida en el área de control de calidad, en la recepción de la materia prima, utilizados en la elaboración de las obras, para determinar su aceptación o rechazo.

b. Alcance

- Control de Calidad.
- Despacho

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

Es responsabilidad del Jefe Compras, comunicar la fecha de entrega de la materia prima al Bodeguero y al Jefe de Control de Calidad, para la correcta programación en las inspecciones de la materia prima.

El Jefe de Control de Calidad es responsable de la verificación de la materia prima que se utilizará en el área de producción.

Es responsabilidad del Bodeguero, tener la materia prima que no ha sido revisada, correctamente identificada, y no mezclada con la materia prima aceptada, para evitar posibles equivocaciones.

El bodeguero deberá exigir las guías de remisión al transportista antes de su despacho y verificar que la información es correcta.

De existir un atraso en el ingreso de la materia prima y no tener las revisiones pertinentes, la responsabilidad es del Jefe de Control de Calidad realizar las inspecciones para el ingreso de la materia prima a producción.

El Bodeguero es responsable de comunicar al Jefe de Control de Calidad el ingreso de materia prima a la bodega.

El Jefe de Compras es responsable de la gestión de la materia prima rechazada. El Jefe de Compras es responsable de comunicar al Proveedor del retiro de la materia prima rechaza en el caso que suceda.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Bodeguero

1. Recibe el Bodeguero la Materia Prima, el original de la Guía de Remisión y Factura generada por el Proveedor (en el caso de que no haya sido enviada previo a la recepción del material/producto).
2. Verifica las cantidades entregadas con las solicitadas, de existir diferencias comunica la novedad al departamento de compras y se repite el proceso, en caso contrario continúa el proceso.
3. Elabora y envía la solicitud de revisión al Jefe de Control de Calidad.

Jefe de Control de Calidad

4. Recibe solicitud de revisión y procede asignar al Inspector de Calidad para que realice la inspección solicitada.
5. Entrega al Inspector de Calidad fichas técnicas del material que se encuentra en la bodega.

Inspector de Calidad

6. Recibe solicitud de revisión y fichas técnicas de materiales y procede a realizar la revisión.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

7. Revisa cada una de las muestras escogidas y verifica los atributos vs. ficha técnica de los materiales.

7.1. Si la muestra escogida cumple con los estándares de calidad, procede a colocar la etiqueta de “producto conforme”, firma y dispone el ingreso a la bodega. Ir al numeral 9

7.2. Si la muestra escogida no cumple con los estándares de calidad, procede a colocar la etiqueta de “producto no conforme”, firma y comunica al Jefe de Compras de la novedad encontrada en la materia prima. Ir al numeral 8

Jefe de Compras

8. Receipta la novedad y gestiona las actividades necesarias con los Proveedores, y se repite el proceso, ir al numeral 1

Bodeguero

9. Ingresar la materia prima al sistema.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

Número de materia prima aceptada

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Recepción de Materia Prima para Revisión. *(Ver Anexo I)*

Etiqueta para Control de Calidad de materia prima *(Ver Anexo N)*

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN	Capítulo: APROBACIONES	

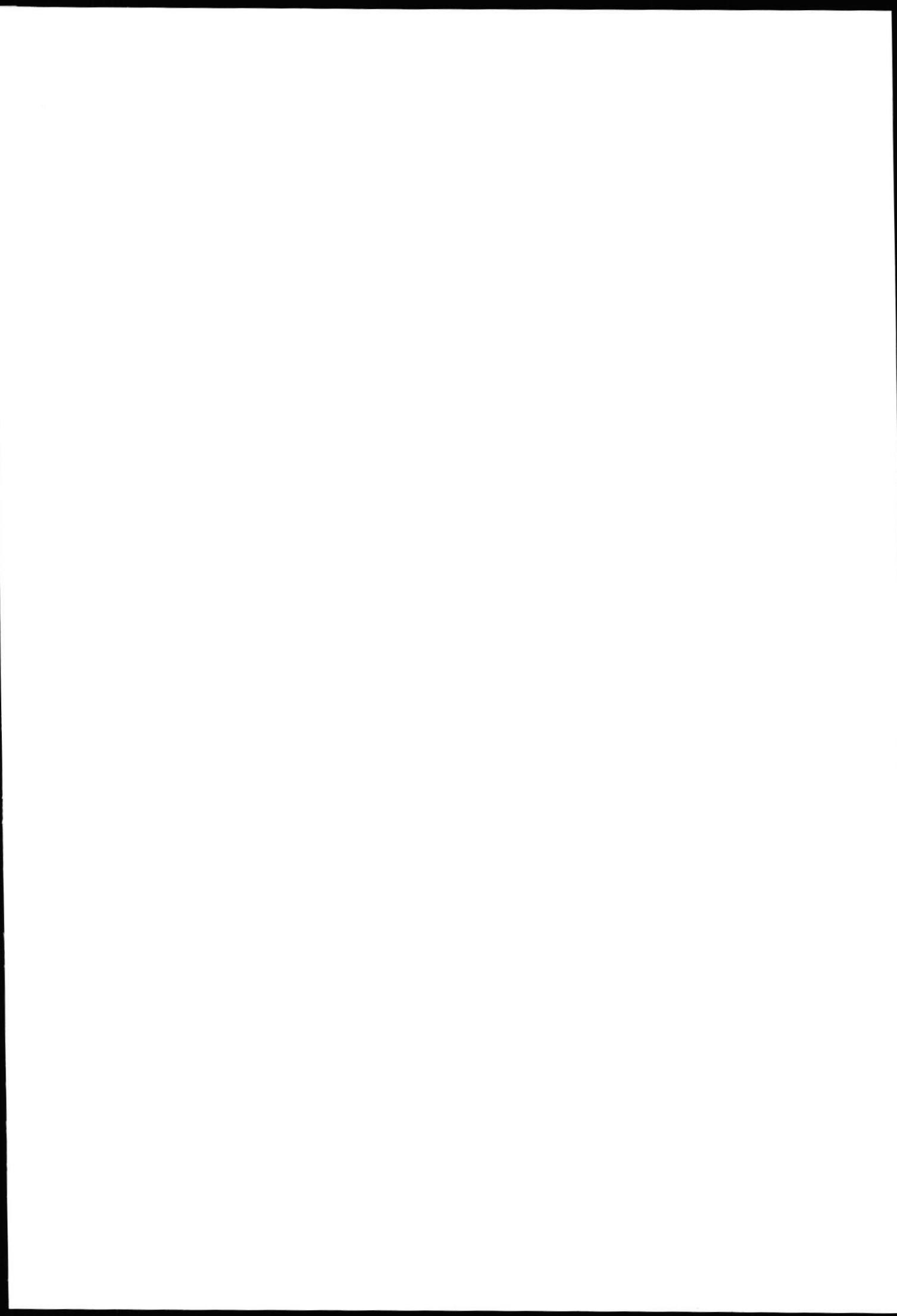
6. APROBACIONES

Jefe de Control de Calidad

Gerente General

Gerente Operativo

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	



	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS	Capítulo: GENERALIDADES	

CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Inspeccionar los atributos de las obras terminadas en base al arte desarrollada con las especificaciones del cliente, con la finalidad de establecer si la obra cumple con los requisitos exigidos.

b. Alcance

- Producción
- Control de Calidad.
- Despacho

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

Es responsabilidad del Jefe Producción entregar al Jefe de Control de Calidad la solicitud de revisión.

El Jefe de Control de Calidad es el responsable de asignar el Inspector de Calidad para cada obra terminada, para su respectiva revisión y despacho.

El Inspector de Calidad es responsable de la “aceptar” o “no aceptar” la obra terminada.

El Inspector de Calidad deberá registrar todos los detalles en la solicitud de revisión en el caso que la obra no fuera aceptada.

El Jefe de Control de Calidad es responsable de la aprobación de la calificación que del Inspector de Calidad, antes del despacho de la misma.

El Inspector de Calidad deberá realizar la revisión estrictamente del arte aprobada previamente por el cliente.

En el caso que existieran reclamos por calidad de la obra, la revisión la deberá realizar el Jefe de Calidad junto con el Inspector asignado.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Jefe de Producción

- Envía solicitud de revisión y arte, al departamento de control de calidad, para que se proceda a la revisión de la obra terminada.

Jefe de Calidad

- Recibe solicitud de revisión y arte de la obra terminada.
- Selecciona al Inspector de Calidad y entrega el arte de la obra según corresponda. y procede asignar a entregar al Inspector de Calidad para la revisión de la misma.

Inspector de Calidad

- Recibe el arte correspondiente a la obra a revisar y procede a la revisión de la misma.
 - Si la obra cumple con el arte entregada por producción, va al numeral 4.1.1, caso contrario va al paso 4.1.2.
 - Coloca una etiqueta a la obra “no aceptada” y firma, además escribe novedad en la solicitud de revisión, en la cual se indica que no cumple con las especificaciones con el cliente y se envía a reproceso. Va al paso 5.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

4.1.2. Coloca una etiqueta a la obra de “aceptada” y firma y envía la misma al departamento de despacho. Va al paso 6.

Jefe de Producción

- Recibe la obra y la solicitud de revisión con el comentario de la misma, para que se proceda al reproceso de la obra, parcial o total como fuera el caso. Va al paso 2.

Bodeguero

- Recibe obra “aceptada” y elabora la orden de despacho para la posterior entrega al cliente.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

- Nivel de Satisfacción del Cliente

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Control de Calidad de Obras Terminadas (*Ver Anexo J*)

Etiqueta para Control de Producto Conforme (*Ver Anexo O*)

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 7
	Proceso:	CONTROL DE CALIDAD	
Código:	CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS	Capítulo: APROBACIONES	

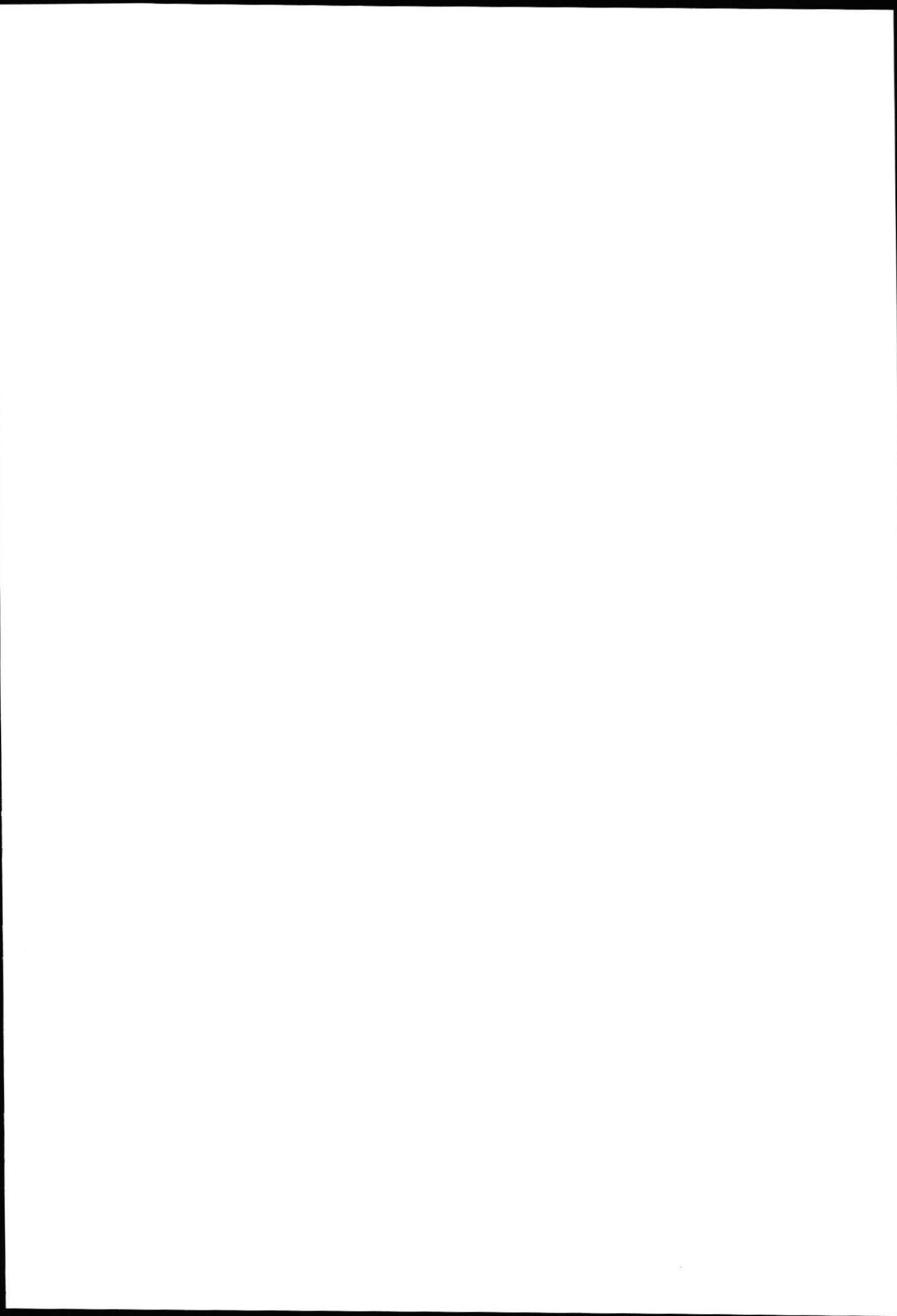
6. APROBACIONES

Jefe de Control de Calidad

Gerente General

Gerente Operaciones

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	CONTROL DE CALIDAD
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	



	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 7
	Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Código:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Capítulo: GENERALIDADES	

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Capacitar, desarrollar o entrenar al personal en conocimientos que le permitan mejorar sus habilidades, aptitudes o destrezas para el crecimiento organizacional y personal del colaborador

b. Alcance

A todos los empleados de la empresa.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 7
	Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Código:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

Todos los empleados deberán asistir obligatoriamente a las capacitaciones que sean invitadas.

Todas las capacitaciones serán debidamente programadas sean estas internas o externas.

De no haber justificación se cobrará el 50% de la inversión, en caso de ser una capacitación externa, y si es interna se les llamará la atención por escrito con copia a su carpeta personal.

En caso de capacitaciones no planificadas deberán tener la aprobación de Gerencia General.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 7
	Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Código:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Gerente Administrativo Financiero

1. Una vez aprobado el Plan de Capacitación lo ejecuta.
2. Coordina la capacitación respectiva en conjunto con los responsables de cada área.

Asistente Administrativa y R.R.H.H.

3. Enviar invitación a los empleados de la capacitación a efectuar.

Participante de la capacitación

4. Asistir puntualmente al evento y dar un óptimo rendimiento, para un mejoramiento profesional y personal dentro de la empresa.

Asistente Administrativa y R.R.H.H.

5. Gestionar pagos de capacitación u otros gastos generados para el efecto.
6. Entregar formulario de Evaluación de capacitación al final del evento.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 7
	Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Código:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

Participante de la capacitación

- En caso de capacitación externa, entregar copia del certificado y evaluación del evento a Asistente Administrativa y R.R.H.H.

Asistente Administrativa y R.R.H.H.

- Realiza informe de la Evaluación de Capacitación y entrega a Gerente Administrativo Financiero

Gerente Administrativo Financiero

- En caso desfavorable en el Informe de la Evaluación de Capacitación, toma acciones correctivas al respecto.

Asistente Administrativa y R.R.H.H.

- Actualizar la Base de datos capacitación del personal.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 7
	Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Código:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

Evaluación del personal

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 7
	Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Código:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Capacitación del personal (*Ver Anexo K*)

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

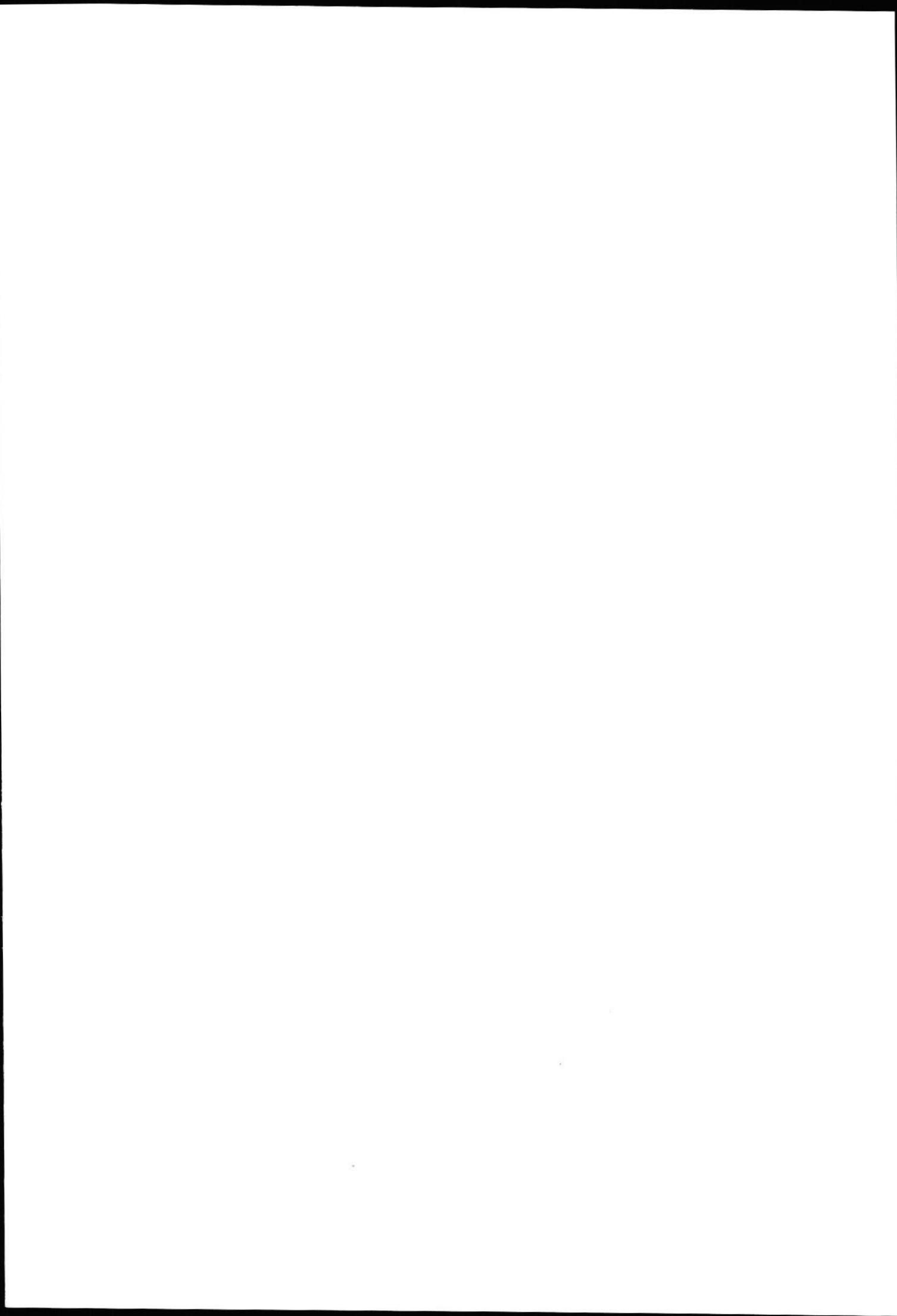
	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 7
	Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Código:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Capítulo: APROBACIONES	

6. APROBACIONES

Gerente General

Gerente Administrativo Financiero

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	



	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 1 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: GENERALIDADES	

SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES

1. GENERALIDADES

a. Objetivo

Realizar el seguimiento del pago de los clientes que no cumplen con las fechas establecidas de pago, por concepto de obras terminadas, a efecto de incrementar la liquidez de la organización.

b. Alcance

- Facturación y Cobranzas.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 2 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: POLÍTICAS	

2. POLÍTICAS

El Jefe Administrativo es responsable de controlar el seguimiento general de los pagos de las facturas de los clientes, velando por el cumplimiento del presupuesto mensual de cobranzas establecido por el Gerente Administrativo Financiero.

Es responsabilidad del Asistente de Cobranzas, realizar el seguimiento diario de cobranza de los clientes que están por vencer y vencidos.

El Asistente de Cobranzas debe planificar diariamente la gestión de cobro, según el número de clientes y de acuerdo a las peticiones realizadas por el Ejecutivo de Ventas, priorizando aquellas que requieran confirmación inmediata.

El Asistente de Cobranzas es responsable de informar al Jefe Administrativo la planificación de la gestión de cobranza.

El Asistente de Cobranzas es responsable de registrar en el sistema, el resultado obtenido por las llamadas realizadas a los clientes, el mismo día en que hayan sido recibidas por parte del mismo, con el fin de asegurar que la información reportada se encuentre actualizada.

Es responsabilidad del Asistente de Cobranzas realizar 3 intentos cuando la llamada del cliente se encuentra pendiente.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 3 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: POLÍTICAS	

El Jefe Administrativo es responsable de controlar que los cobros de la cartera sean reportados en los días establecidos

El resultado obtenido de cada llamada realizada, debe ser seleccionado en el sistema de acuerdo a la siguiente tabla de categorías:

<i>Resultado de llamada</i>	<i>Categoría de llamada (sistema)</i>
- Llamada exitosa en la cual se obtuvo información sobre Fecha de pago o Próxima llamada	LLC: Llamada Completa
- Número Ocupado - Teléfono marcado no contesta	LLP: Llamada Pendiente
- No existe el número de teléfono - Número equivocado que no pertenece al contacto requerido	NI: Número incorrecto

El seguimiento al pago de los clientes debe efectuarse diariamente, otorgando prioridad al monto adeudado, y al tiempo de vencimiento de las mismas.

Es responsabilidad del Cajero el ingreso de los pagos recibidos al sistema, por concepto de pago de los clientes.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 4 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: POLÍTICAS	

El Asistente de Cobranzas debe comunicar de manera semanal o diaria al Jefe Administrativo, un informe de la Gestión de Cobranza realizada.

El Jefe Administrativo debe entregar de manera semanal o diaria al Gerente Administrativo Financiero, un informe de la Gestión de Cobranza realizada.

La excepción a cualquier política declarada en este proceso, debe ser autorizada por el Gerente Administrativo Financiero.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 5 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Asistente de Cobranzas

1. Ingresar al sistema y escoger la actividad de llamadas pendientes por cartera activa.
2. Recibir requerimiento del Ejecutivo de Ventas, para que confirme con el cliente, si los pagos se encuentran listos.
3. Realizar la llamada al cliente, y obtener resultados según sea el caso.
 - 3.1. Si la llamada es atendida, confirmar si se encuentra listo el pago, y obtener respuesta del mismo.
 - 3.1.1. Si el pago se encuentra listo, confirmar fecha de pago, y proceder de acuerdo al caso.
 - 3.1.1.1. Si la fecha de pago es igual al día en que fue ejecutada la llamada, comunicar o **contactar telefónicamente al Ejecutivo de Ventas, y le comunicar la novedad.** Finalizar procedimiento.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 6 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	

- 3.1.1.2. Si la fecha de pago es posterior al día en que fue ejecutada la llamada, ingresa al sistema la fecha indicada, y concluye el proceso.
- 3.1.2. Si el pago no se encuentra listo, confirma fecha en la cual estará listo, y continúa con el paso 5.
- 3.2. Si la llamada no es atendida, ingresa en Calendario de Actividades, el resultado de la llamada como pendiente, y una vez concluido el listado de llamadas del día, vuelve a realizar lo detallado en el paso 3.
- 3.3. Si la llamada no pudo ejecutarse, debido a un error en el número telefónico, marca en el sistema la categoría de número incorrecto, y finaliza el procedimiento. Ver *Procedimiento de Actualización de Información*.
4. Recpta la fecha en que estará listo el pago, de ser el caso, y registra en Calendario de Actividades la fecha ó el resultado de la llamada. Regresa al paso 3, para continuar con el siguiente socio.
5. Continúa efectuando las llamadas a los socios que aparecen en el Calendario, hasta concluir la lista mostrada.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 7 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: MÉTRICAS	

4. MÉTRICAS

- Monto recaudado al mes de clientes vencidos.
- Monto recaudado al mes de clientes por vencer.

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 8 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: ANEXOS	

5. ANEXOS

Flujograma Atención de Reclamos (*Ver Anexo L*)

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		Página 9 de 9
	Proceso:	FACTURACIÓN Y COBRANZAS	
Código:	SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES	Capítulo: APROBACIONES	

6. APROBACIONES

Jefe Administrativo

Gerente General

Gerente Administrativo Financiero

Documento de Uso Interno	No. de Revisión: 00	FACTURACIÓN Y COBRANZAS
	Fecha Última Revisión:	
	Vigente desde:	

X. CONCLUSIONES

1. Bajo nuestro punto de vista el rediseño de procesos consigue mejoras radicales, permite una reducción de los tiempos y costes de los procesos, mayor control de los mismos, eliminación de operaciones innecesarias y mayor flujo de información.
2. El rediseño de procesos es una herramienta administrativa y de operaciones para poder mejorar los productos que una empresa ofrece. A través del replanteamiento de sus actividades logran optimizar todos los recursos en beneficio directo tanto de la organización como del cliente mismo.
3. Los indicadores son importantes para evaluar y dar seguimiento a los procesos. Permiten medir cambios a través del tiempo.
4. Para alcanzar el resultado esperado con el rediseño de procesos la clave está en la forma de resolver el problema, se requiere de un cambio drástico para garantizar el 100% de efectividad en cuanto a la obtención de resultados, de otra forma, lo que se obtendrá serán sistemas híbridos que no garantizan el éxito.
5. No se puede dejar a un lado la importancia que tiene el recurso humano ya que son las personas que conforman la organización, las que van a innovar y las que van a conseguir la satisfacción al cliente.
6. Cualquier proceso de mejora a instalar en una empresa no es inmediato, porque supone hacer las cosas con una buena planeación y recursos disponibles. Los costos que implican invertir en herramientas de mejora siempre serán un factor justificante para llevarlos o no a cabo.
7. Contar primordialmente con un Manual de Políticas y Procedimientos ayudará a canalizar el papel que tiene cada persona en su puesto de trabajo.

XI. RECOMENDACIONES

Es recomendable el uso de consultores externos para la metodología del rediseño de procesos, pero se deberá contar con líderes de proyecto internos que conozcan de la operación para la fase de implementación y desarrollo de cambios en la empresa.

A continuación presentamos unas recomendaciones puntuales:

- a. El proceso de producción, pedidos de materiales y contabilidad de costos deben estar sistematizados e integrados.
- b. Las órdenes de producción deberán estar de manera secuencial en función de la fecha de ingreso debidamente sistematizado e integrado.
- c. Los productos que se fabrican deben estar en base de datos con su respectivo desglose de materiales.
- d. Los productos más representativos deben estar en planos ya establecidos, sistematizados e integrados con la familia de materiales.
- e. La empresa debe comprometerse en trabajar con la lista de familias de materiales ya establecida y actualizarla siempre y cuando sea necesario por la persona responsable para evitar duplicidad de información.
- f. De ser un producto desconocido para el departamento de Ingeniería, la empresa debe identificar si requiere una asesoría técnica para que se pueda contemplar éste costo extra en la cotización final al cliente y de esta manera evitar pérdidas.

Que todas las recomendaciones propuestas sean canalizadas con honestidad y responsabilidad, el reto es duro pero no imposible.

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTAS

Nombre del Entrevistado: Javier Murillo

Cargo: Jefe de Operaciones

Elaborar el cronograma de trabajo todos los días sábados junto con el Jefe de planta a partir de las órdenes de producción. El cronograma de trabajo (único documento) no se cumple el 100% pues siempre existen actividades que no se han contemplado. Cuando el Jefe de Planta realiza el cronograma necesita la revisión o visto bueno del Jefe de Operaciones.

Supervisa las rutas de la visita a los clientes por parte de los vendedores, es decir monitorea las visitas realizadas diariamente por los vendedores, los mismos que le envían por correo todas las novedades encontradas. Por lo general da apoyo a los vendedores en el cierre de las negociaciones; además supervisa las obras externas e internas que se encuentran en proceso.

Contrata personal en el área de producción cuando es necesario. No hay criterio de calificación para seleccionar a los obreros, muchas veces contratan al empleado en base sólo a la experiencia que tienen.

Recalca que los soldadores deben ser altamente calificados, y con una experiencia de 10 años, porque después ellos son utilizados como armadores en el área de ingeniería.

La empresa no invierte en capacitación, pese a que existen clientes que exigen obreros calificados para el trabajo. Mantiene que los operarios no necesitan ningún tipo de entrenamiento, ya que es un trabajo mecánico.

Siempre hay retroalimentación de cómo están trabajando los obreros con el Jefe de Planta y hay reuniones semanales con el Gerente Propietario de una manera informal. No existe una entrega de reportes, ni informe de las actividades realizadas.

Por otro lado el área de producción no cuenta con las suficientes herramientas para los obreros. El tiempo de elaboración de puertas enrollables es de un día, o máximo tres y en las obras de ingeniería depende de su diseño. Esto puede tomar de quince días en adelante para la entrega de las mismas.

Las cotizaciones muchas veces no se entregan en el mismo día, puesto que los vendedores en la línea de ingeniería no tienen la experiencia, ni el conocimiento necesario para elaborar ellos solos una cotización. Entonces necesitan apoyo del Jefe de Operaciones o de un vendedor experimentado en el área de estructuras metálicas. Los planos se los realizan a mano, sólo cuando son clientes grandes se paga para la realización en algún programa para que tenga una buena presentación.

Hay problemas con las puertas de garajes por no cumplir las especificaciones del cliente, recibiendo quejas y muchas veces no quieren pagar el valor establecido en la negociación. Los clientes de puertas de garaje pertenecen a un estatus alto.



Nombre del Entrevistado: Stephanie Ramírez

Cargo: Asistente de Ventas

La función principal es de realizar las cobranzas de los clientes vencidos y por vencer. Considera que los vendedores no están informando las políticas de pago a los clientes, puesto que no se cumple la contra entrega.

Elabora órdenes de compra, notas de crédito, ingresa los anticipos de obras, cotizaciones de enrollables se ingresan en el sistema, facturación por órdenes de trabajo, sin la orden de instalación no puede realizar la facturación.

También se encarga de realizar compras de suministros de oficina, muchas veces la gestión de compra de materiales, la gestión de limpieza, y de la organización de eventos (cumpleaños, fiestas de la empresa, aniversarios, etc.)

Realiza la calificación de clientes, y la recepción de todos los documentos que les exigen a los mismos. Hace la labor de llevar los documentos y trámites legales.

Cada lunes elabora el monitoreo de ventas, el cual contiene todo cuanto se ha facturado mensualmente. Este reporte se lo envía por email al Gerente Propietario.

El Asistente de Ventas llama a algunos clientes para hacer seguimiento post venta, por alguna inconformidad, recepta llamadas de los clientes y sirve de apoyo a todos los vendedores.

Al cliente se le envía su oferta contrato con la cotización previa realizada con el cliente, el cliente firma y da el anticipo al vendedor y se procede a elaborar la orden de producción entonces se comienza con la obra, sin anticipo no se comienza la obra. Hay clientes que llevan el anticipo a la oficina, porque se trata de obras pequeñas, y por lo general ellos se acercan a realizar cotizaciones a la empresa sin que un vendedor los haya visitado.

Inicialmente el asistente de ventas ingresaba todas las órdenes de la división de puertas y de la división de ingeniería; pero había muchos inconvenientes ya que no se detallaban las especificaciones del cliente. Ahora los vendedores son los que ingresan las órdenes de producción de las obras; el asistente de ventas debe aprobarlas y luego pasan al Jefe de Planta para su proceso normal.

Todos los vendedores acuden al asistente de venta, para que verifique el stock de materiales en bodega u otro tipo de información que se necesite en ese momento. Cuando tiene que verificar el stock en bodega debe dirigirse a la misma para hacerlo. Muchas veces el bodeguero no se encuentra en su puesto porque tiene otras funciones u otras actividades que no le competen, y hay que buscarlo por toda la planta, incluso hay obreros que necesitan otros materiales para las obras, pero como el bodeguero está en otras actividades se crea un problema.



Nombre del Entrevistado: Alexandra Carrera

Cargo: Facturación

Se encarga de la atención a los distribuidores dentro y fuera de la ciudad. Recibe llamadas y visitas de los clientes, mantiene comunicación con los proveedores y está verificando con bodega la existencia de los materiales para poderles realizar las ventas.

No hay proceso de publicidad, no está estructurado como tal, pero está delegada porque sus estudios se orientan al marketing y ventas.

Tiene contactos con los proveedores de diseño, cualquier cosa que sea de imprenta, trípticos, eventos para Expoplaza. Elabora campañas comerciales pero no son tomadas en cuenta porque la gerencia está concentrada en la división de ingeniería.

Los distribuidores no tienen la atención que la empresa tenía anteriormente, porque todos están concentrados en la división de ingeniería. Hay reuniones con ellos una vez al año. En este año 2007 se les entregó carné, camisetas, etc.

Los distribuidores que maneja son los interesados en las puertas enrollables. Se encarga de venderles paquetes de láminas y todos los accesorios para formar una puerta enrollable ya sea por teléfono, celular o por correo

Facturación tiene el apoyo del asistente de ventas, cuando está ocupada y no puede hablar con ellos, además tiene el rol de una vendedora de planta igual que el asistente de ventas.

Realizó un plan de marketing pero no se implementó. Es decir no fue tomado en cuenta. No hay reportes establecidos que tenga que entregar; pero semestralmente le envía un análisis de distribuidores y las debilidades que hay en las mismas al Gerente.

Los distribuidores no tienen apoyo ni incentivos por parte de Ensamblajes S.A. que sólo se preocupa de vender. A ellos no se los visitan y por iniciativa propia muchas veces le toca hacerlo. Lleva trabajando para la empresa 8 meses y aún no los conoce a todos.

Los distribuidores ocupan el 50% de las ventas totales de la empresa, seguido por ingeniería. Estos son clientes fijos y consecutivos, porque son fieles a la marca "Intaco", ahora en el mercado hay mucha competencia aunque no tienen la misma calidad de Ensamblajes. Este es el único potencial porque se vende el espesor que debe ser, pues las láminas de los otros competidores son más delgadas, por esta razón tienen precios más bajos: pero hay que corregir ciertos procesos como pegada de picaportes, binchas, que la soldadura va pasado de la lámina, que el acabado de la obra se pierde.

Envía a provincia todos los accesorios para que los distribuidores armen sus puertas enrollables, como son resortes, láminas, poleas y todos estos accesorios llevan la marca de Intaco.

Nombre del Entrevistado: Erika López

Cargo: Vendedor

Los vendedores cuentan con una base de datos con teléfonos y direcciones, que les permite hacer llamadas y preguntar por las personas responsables del área de mantenimiento y concretar una cita para ofrecer los servicios de la empresa.

Se realizan recorridos dentro de la planta donde van a realizar la obra, identifican el requerimiento del cliente; luego con todas las indicaciones regresan a oficina para desarrollar las cotizaciones que se realizan en Excel, calcular el tiempo de la entrega del producto y cómo se va a planificar la elaboración de la misma. En esta parte el vendedor habla con el Jefe de operaciones y con el Jefe de planta.

Para poder cotizar se debe visitar el sitio de la obra, porque en el sitio se ve la necesidad de la misma, para no obviar ningún detalle. Una vez que se tiene la cotización se regresa donde el cliente para que proceda a revisarla y aprobarla, luego se dirige a oficina y procede a elaborar el contrato. Este a su vez es revisado por el Jefe de operaciones, luego el vendedor lleva el documento para que sea firmado por el cliente. Cuando el contrato está firmado, el asistente de ventas se comunica con el cliente para que se proceda a cancelar el anticipo.

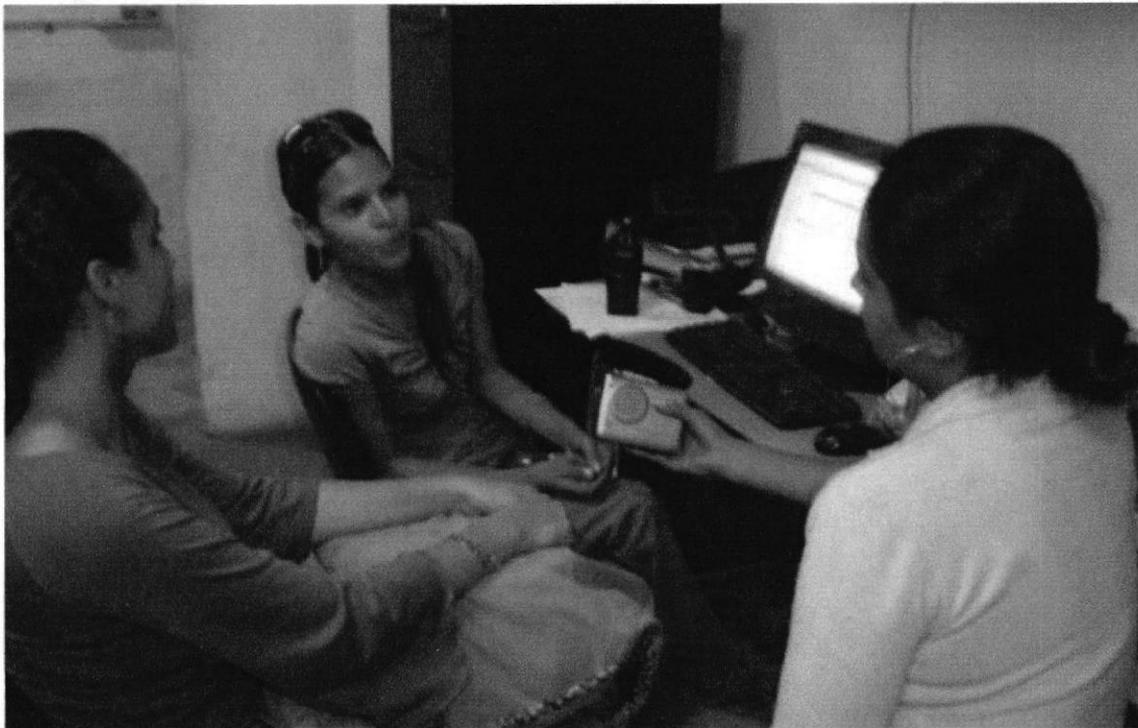
Vendedores ofrecen puertas de garaje, enrollables, motores y todas las piezas para armar una puerta, así como también los trabajos de estructura metálica. Cuando se refieren a este tipo de trabajos de ingeniería lo tienen que consultar con el jefe de operaciones y con otro vendedor (Gerardo) porque él tiene mayor experiencia y conocimiento.

Usualmente entregan el mismo día la cotización al cliente, por fax o personalmente; pero cuando salen obras que necesitan muchos detalles u otro tipo de asesoramiento se necesita más tiempo. Dentro de la cotización se contemplan los asesoramientos o las nuevas cosas si las hubiera.

El jefe de planta debe estar en la etapa del proceso y de instalación; pero muchas veces no puede por sobrecarga de trabajo y los vendedores deben realizar la función de supervisión. La mayoría de veces se debe estar todo el día en el sitio de la obra.

Hay problemas de instalación, planificación y acabados por parte del área de producción, y muchas veces los vendedores tienen que resolver estos problemas. Los obreros no tienen conciencia de lo que están haciendo, falta supervisión en las obras pues muchas veces se quedan solos.

Los vendedores muchas veces deben ir a comprar los materiales y dejarlos en donde se esté realizando la obra. El único chofer que hay sólo lo ocupan para la línea de ingeniería. A la semana se venden de cinco a seis puertas entre todos los vendedores, los trabajos de ingeniería son más largos, dependen del diseño.



Existen empresas multinacionales que son muy exigentes pero Ensamblajes S.A. en la división de puertas no está al nivel de cumplir estas especificaciones por no contar con el personal calificado ni con la supervisión de las obras cuando están en proceso. Anteriormente no se trabajaba con clientes que exigían altos niveles de calidad, sino con clientes pequeños que se conformaban con lo que se les entregaba. En la división de Ingenierías no tienen este tipo de problemas porque los obreros que trabajan en ésta línea son gente especializada y también existe una supervisión de las obras.

Ejemplo de un reclamo de un cliente en la división de puertas:

El trabajo fue en Cocoa S.A. las puertas enrollables que se instalaron se doblaban formándose una especie de panza, obviamente el cliente no quería pagar o cumplir con la contra entrega. Después que los obreros la desmontaron se dieron cuenta que la puerta no contaba con los ángulos correctos es decir ángulos más reforzados.

Cada viernes hay reuniones con el Jefe de Operaciones para informar de las novedades de las obras. Estos informes son de manera informal.

Nombre del Entrevistado: Fernando Guevara

Cargo: Jefe Administrativo

Todo lo que tiene que ver con el egreso e ingreso de dinero depende de él y los problemas financieros recaen sobre su deber. Se encarga también de la administración de personal, tiene la responsabilidad de elaborar los contratos de trabajo en general. Los valores ya están parametrizados. La selección del personal es realizada por el Jefe de Planta o Jefe Operaciones.

Tiene la responsabilidad de realizar el pago de proveedores. Primero recibe la orden de compra elaborada a mano que la firma el Jefe de Planta y luego el asistente de ventas la envía al proveedor, éste pasa la factura al Jefe Administrativo y se procede a pagar con cheque a la vista o cheque post fechado o si es a crédito, se paga cuando se vence la factura.

Todo se maneja manualmente, no hay automatización, lo único que se realiza son comunicaciones vía email para la realización de compras. Existen dos tipos de compras: materiales de consumo de materia prima y para las obras en general.

No existe análisis de créditos para los clientes, esto queda a consideración dependiendo del comportamiento que haya tenido el cliente durante sus compras o de la obra que haya solicitado.

No se encuentran establecidos rangos para los anticipos que el cliente debe de realizar antes de iniciar la obra. Estos pueden ser del 40%, 50% ó 60% dependiendo. Normalmente se conversa con el Gerente para establecer el anticipo: pero la política es de 60% de anticipo y 40% contra entrega, pero no se cumple cuando son montos grandes. Cuando éstos son grandes el Gerente y el Jefe de Operaciones son los responsables y cuando son montos pequeños el vendedor y el Jefe Administrativo.

Los créditos son analizados desde los \$500 y a partir de los \$35000 los debe autorizar el Gerente Propietario. La facturación es automatizada, solo la orden de compra se realiza manualmente.

Existen dos cajas, una a cargo de la Facturación que lleva lo que son los distribuidores y otra a cargo de la asistente de ventas que es referente a la división de puertas y división de ingeniería.

El inventario de bodega lo realizan cada cuatro meses y el de activo cada seis meses. Siempre se está buscando la posibilidad de adquirir maquinarias a créditos, porque no hay liquidez. Estas compras se realizan de acuerdo a la necesidad que haya en el momento.

Contabilidad envía al Jefe administrativo un informe completo de todos los activos fijos, y luego él elabora un informe resumido al Gerente propietario.



El mayor problema se da por falta de liquidez, siempre hay pedidos de dinero tales como: anticipos para los obreros, eventualidades y compra de materiales, es aquí que se presentan más inconvenientes ya que las obras salen a cada momento. El vendedor se demora en realizar los pedidos, por lo que no hay tiempo de pagar a los proveedores, y no se puede verificar a tiempo si hay deudas pendientes con ellos.

Muchas veces se tiene que finalizar obras para su entrega, pero resulta que no hay materiales en stock, aunque existen mínimos establecidos, el bodeguero no informa a tiempo cuando el material ya no hay en bodega y existen algunos materiales que se debe pedir de 4 a 5 días de anticipación como por ejemplo el fleje, perfiles y rieles.

Por otro lado los clientes como El Café no cancelan a tiempo y por lo tanto se genera un problema de liquidez, tanto para el pago a los proveedores y los sueldos del personal.

Nombre del Entrevistado: Marisol Arieta

Cargo:Asistente Administrativa

Es la persona encargada de llevar la caja chica, realiza cheques, roles de pago y anticipos, elabora las facturas por compras, comprobantes de retenciones, todo lo que debe llevar una factura, gastos, orden de compra.

En el momento que ingresa algo al inventario debe pasar la factura al bodeguero para que el haga el ingreso. Todas las facturas de inventario se las guardan en un archivo y esas son las cuentas por pagar.

Realiza anticipos para los empleados y para los proveedores. Cuando las facturas no se cancelan en su totalidad se emiten las notas de créditos para los anticipos.

La asistente de ventas y facturación son las que llevan las cuentas por cobrar.

Hay muchas funciones que el Jefe Administrativo va a transferir al Asistente Administrativo, no hay políticas de entrega de informes o reportes.



Nombre del Entrevistado: Fredys Zambrano

Cargo: Bodeguero

Está encargado de todo lo que ingresa y egresa de la bodega. Cuando son obras internas, él tiene la copia de la orden de producción y procede a descargar del sistema los materiales que se necesitan.

Despacha diariamente a los obreros los materiales que van utilizar en las diferentes obras y se rige por la orden de despacho que le entrega el Jefe de Planta, donde se especifica las cantidades que debe entregar. Este documento se lo entregan en la mañana o al final del día anterior.



La asistente de ventas es la única que elabora la orden de compra de los materiales y realiza el pedido a los proveedores, luego la envía a bodega para que realice el ingreso de los materiales cuando llegan a la planta. El Jefe de Planta es la persona responsable de verificar las existencias de materiales y avisar cuando falten en stock.

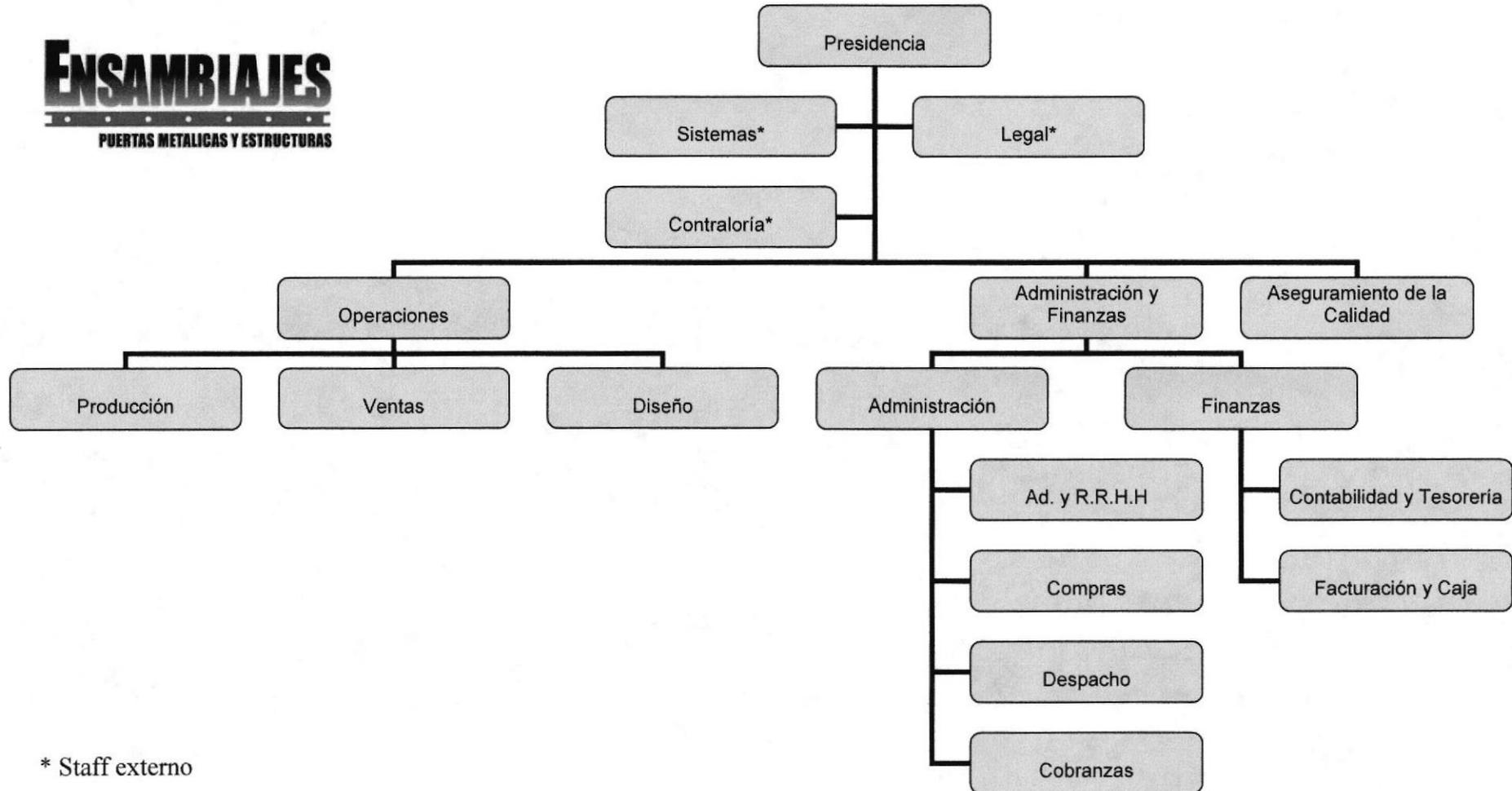
Está encargado de los clientes que llegan a la empresa para despacharles lo solicitado, él tiene la copia de la factura para entregar los mismos. Muchas veces el cliente llega y no está listo el producto, lo que lleva a que descuide su puesto de trabajo para ir a supervisar el producto por eso se atrasa cuando hay muchos pedidos y están los clientes en espera. No se alcanza para realizar los egresos e ingresos al sistema, y se acumula la información, en mucho de los casos debe quedarse hasta las siete de la noche, siendo su hora de salida a las cinco.

Despacha los materiales y productos a los distribuidores que se encuentran fuera de la ciudad, así como también se encarga de elaborar la guía de remisión.



ANEXO B

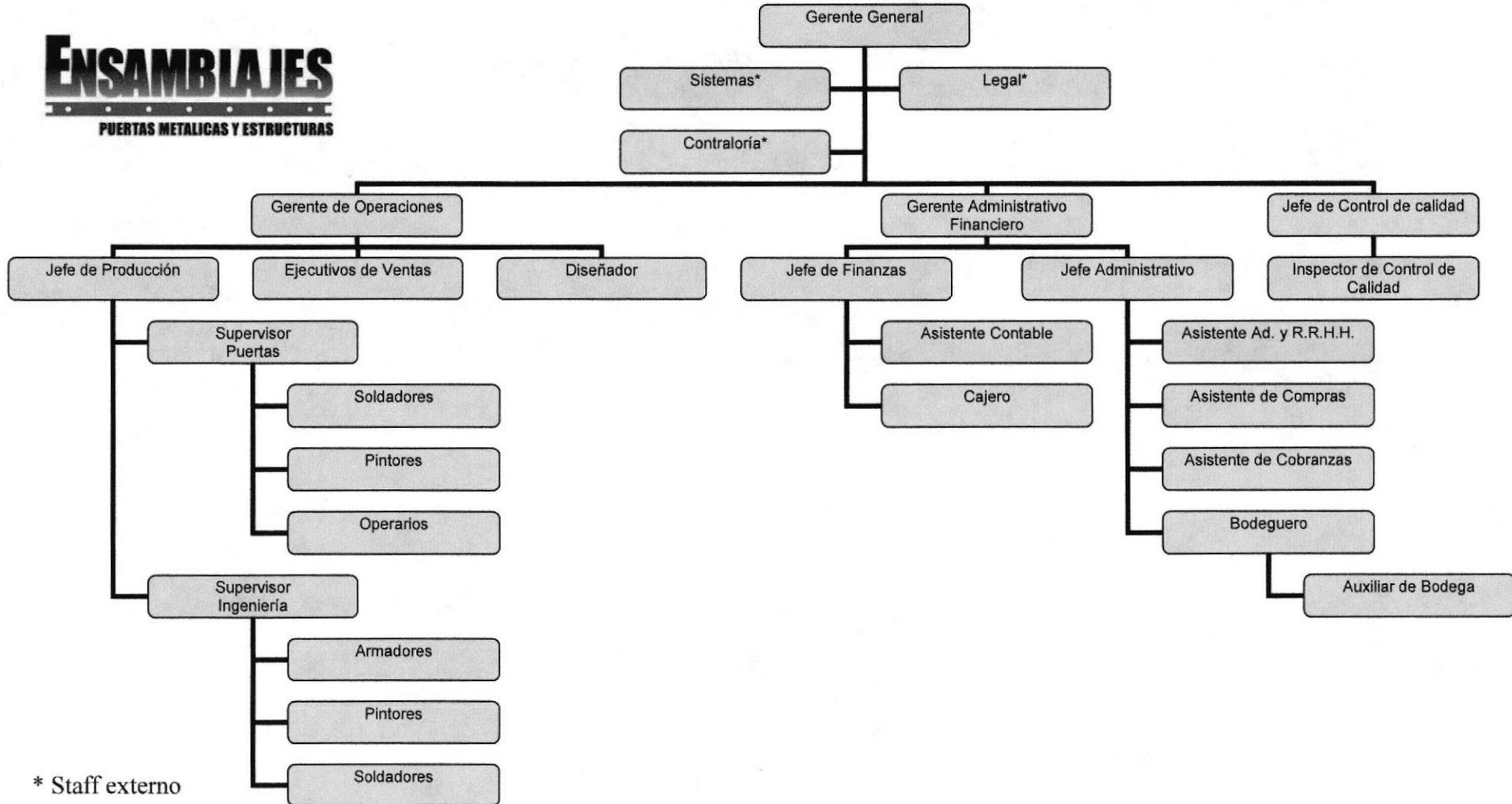
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA ENSAMBLAJES S.A.



* Staff externo

ANEXO C

ORGANIGRAMA JERÁRQUICO PROPUESTO PARA ENSAMBLAJES S.A.



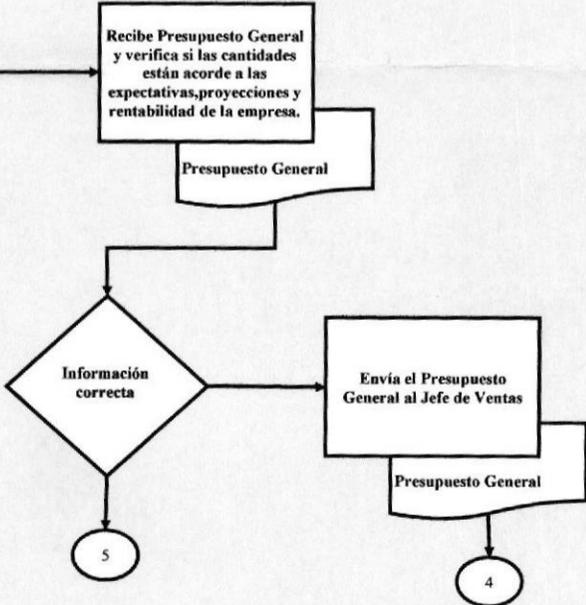
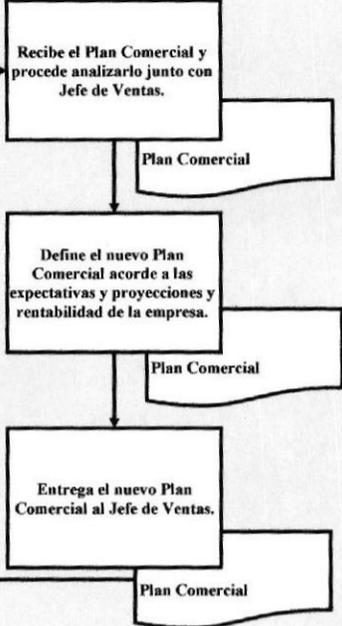
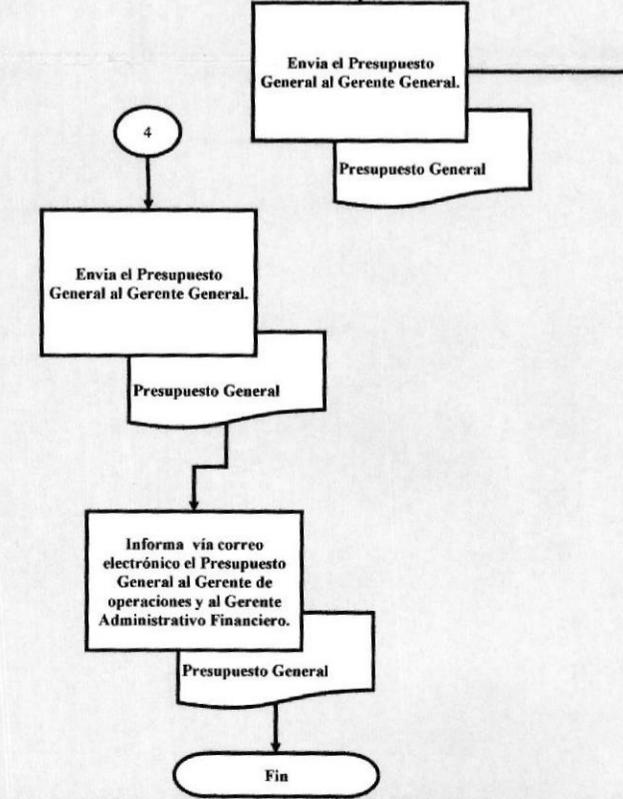
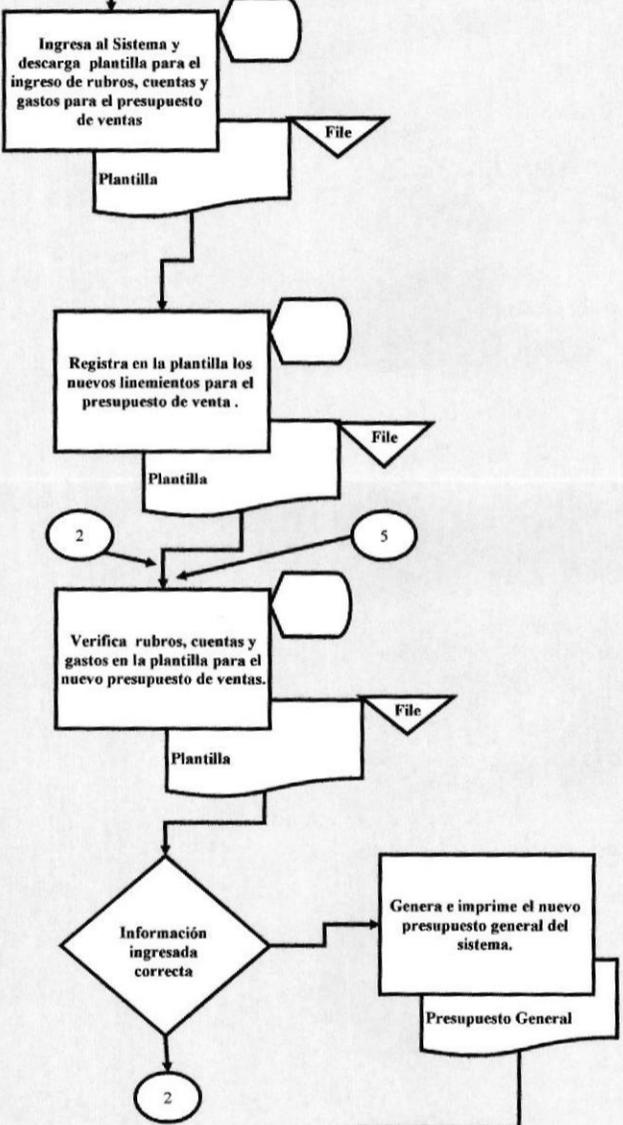
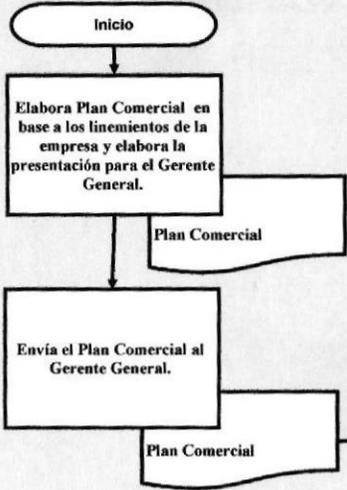
* Staff externo

ANEXO D : FLUJOGRAMA DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN COMERCIAL

VENTAS

JEFE DE VENTAS

GERENTE GENERAL



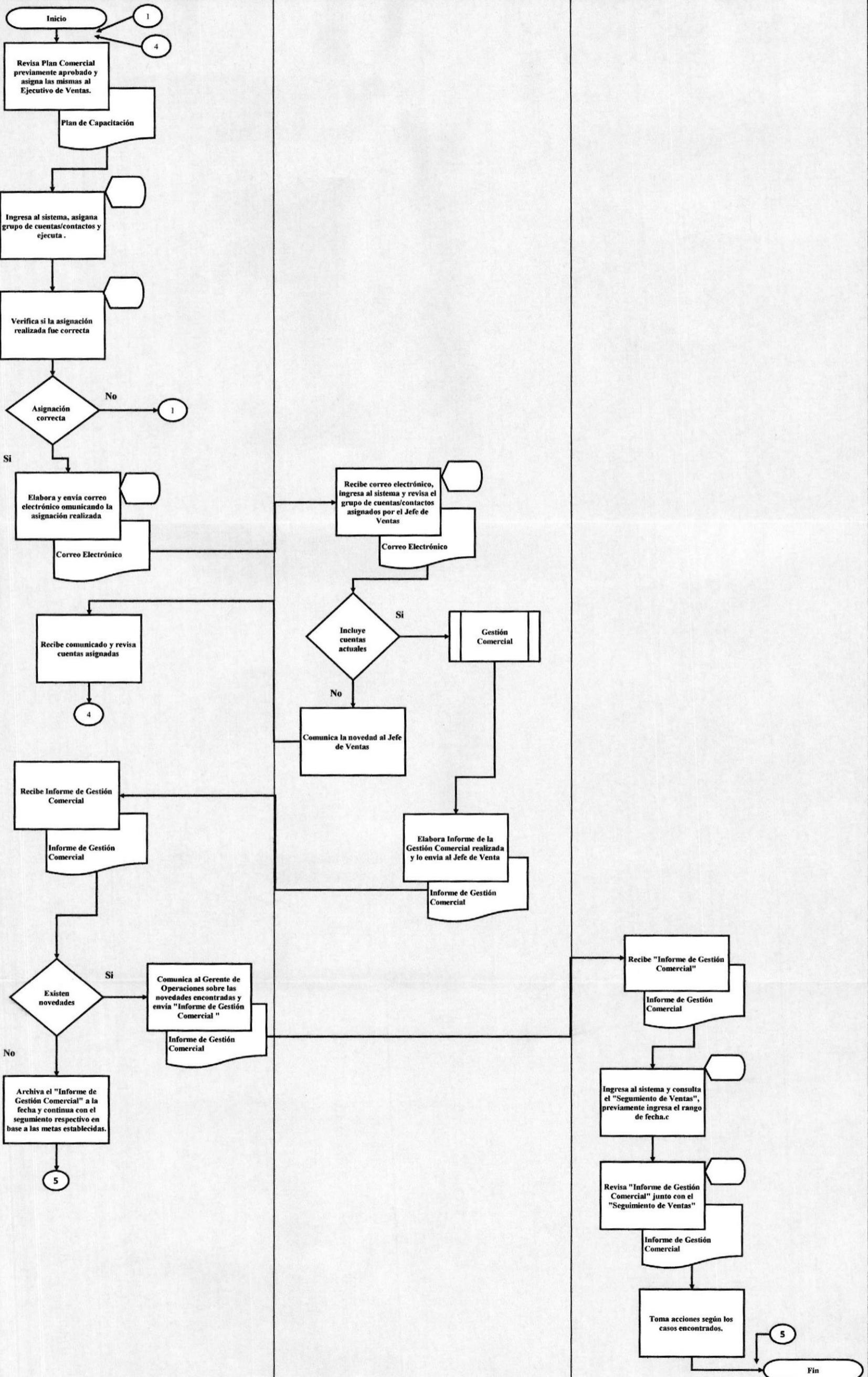
ANEXO E : FLUJOGRAMA ASIGNACIÓN Y CONTROL DE METAS COMERCIALES

VENTAS

JEFE DE VENTAS

EJECUTIVO DE VENTAS

GERENTE DE OPERACIONES

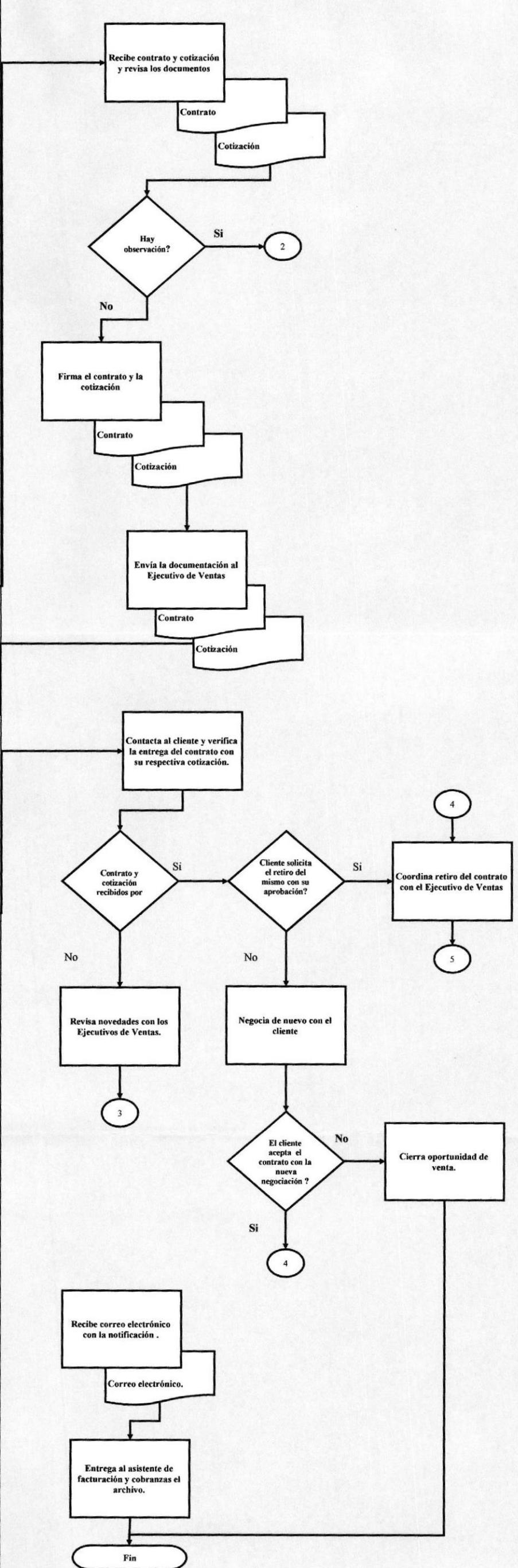
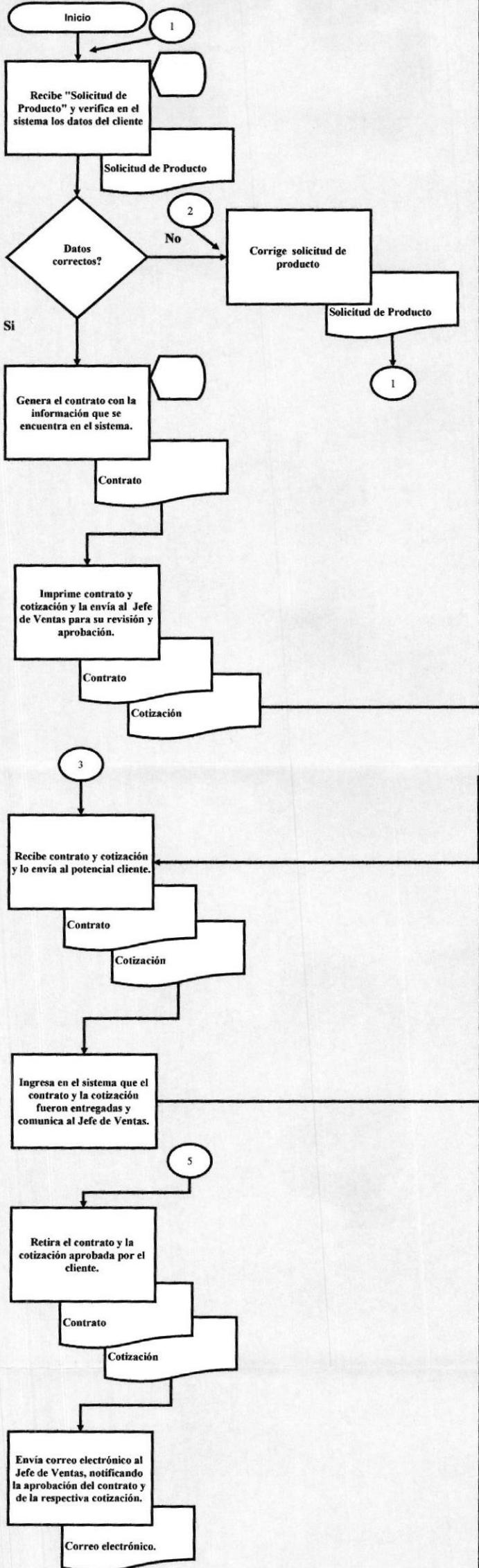


ANEXO F : FLUJOGRAMA EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS

VENTAS

EJECUTIVO DE VENTAS

JEFE DE VENTAS



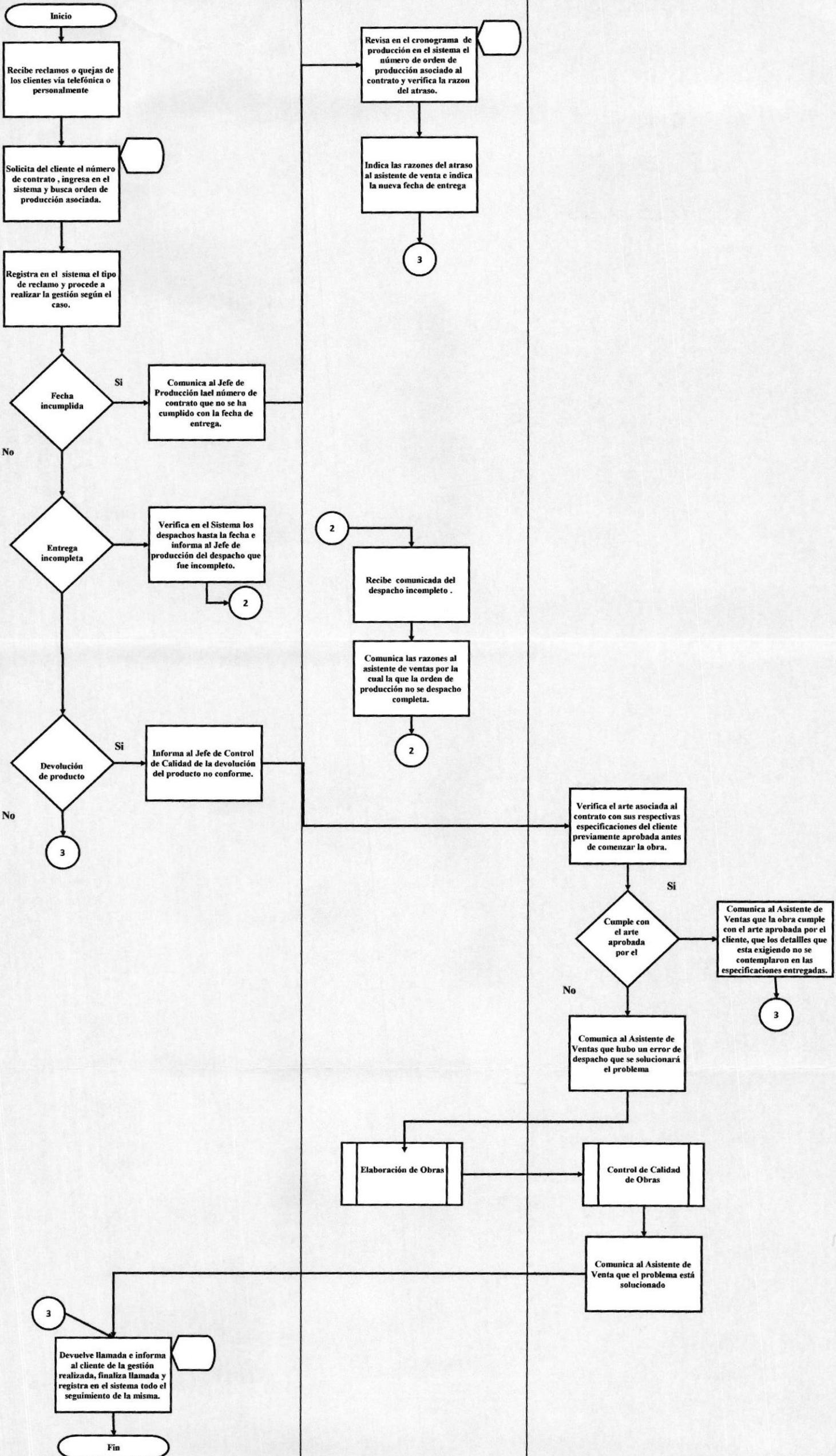
ANEXO G : FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS

VENTAS

ASISTENTE DE VENTAS

JEFE DE PRODUCCIÓN

JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

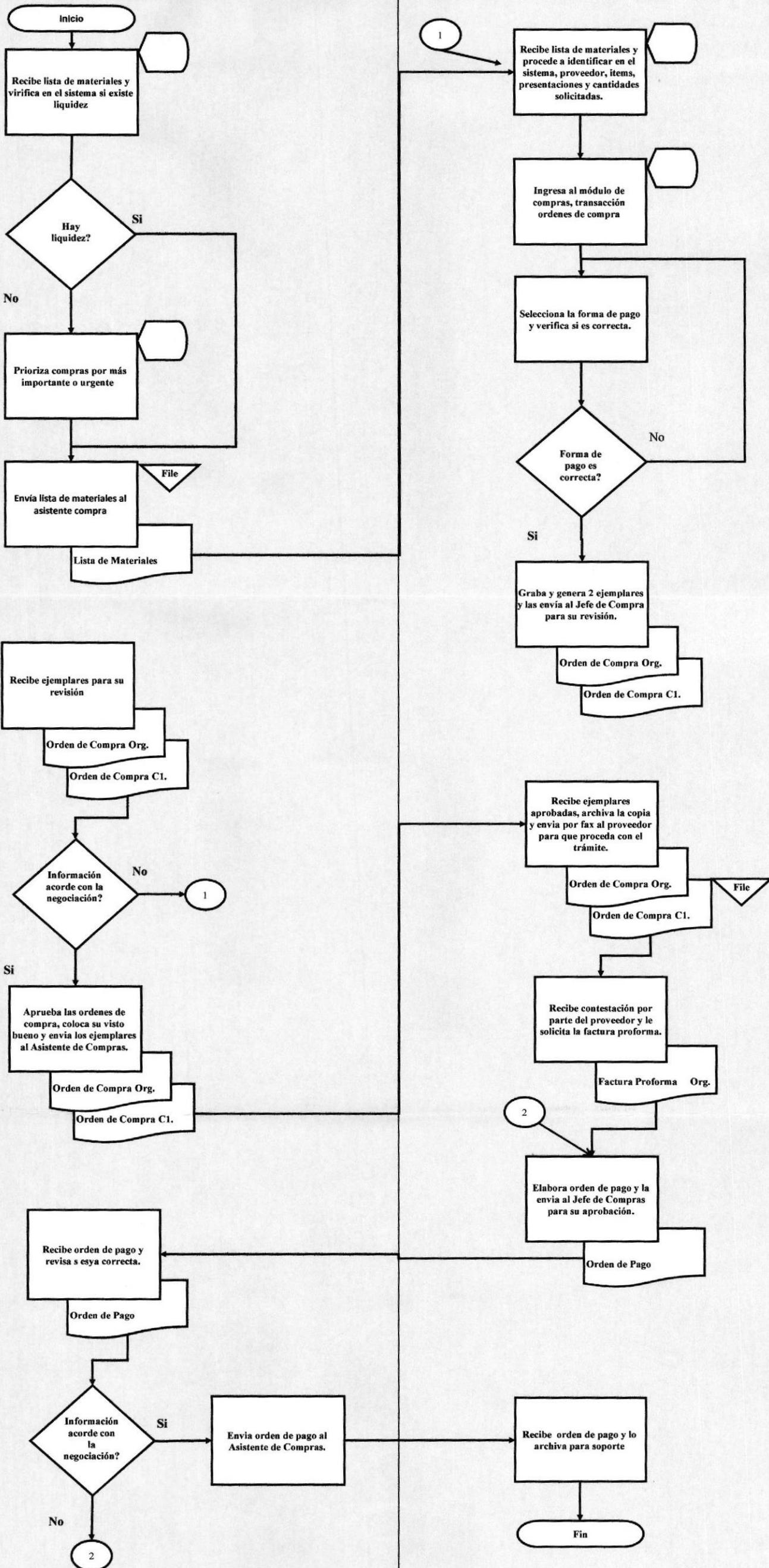


ANEXO H : FLUJOGRAMA COMPRA DE MATERIALES

COMPRAS

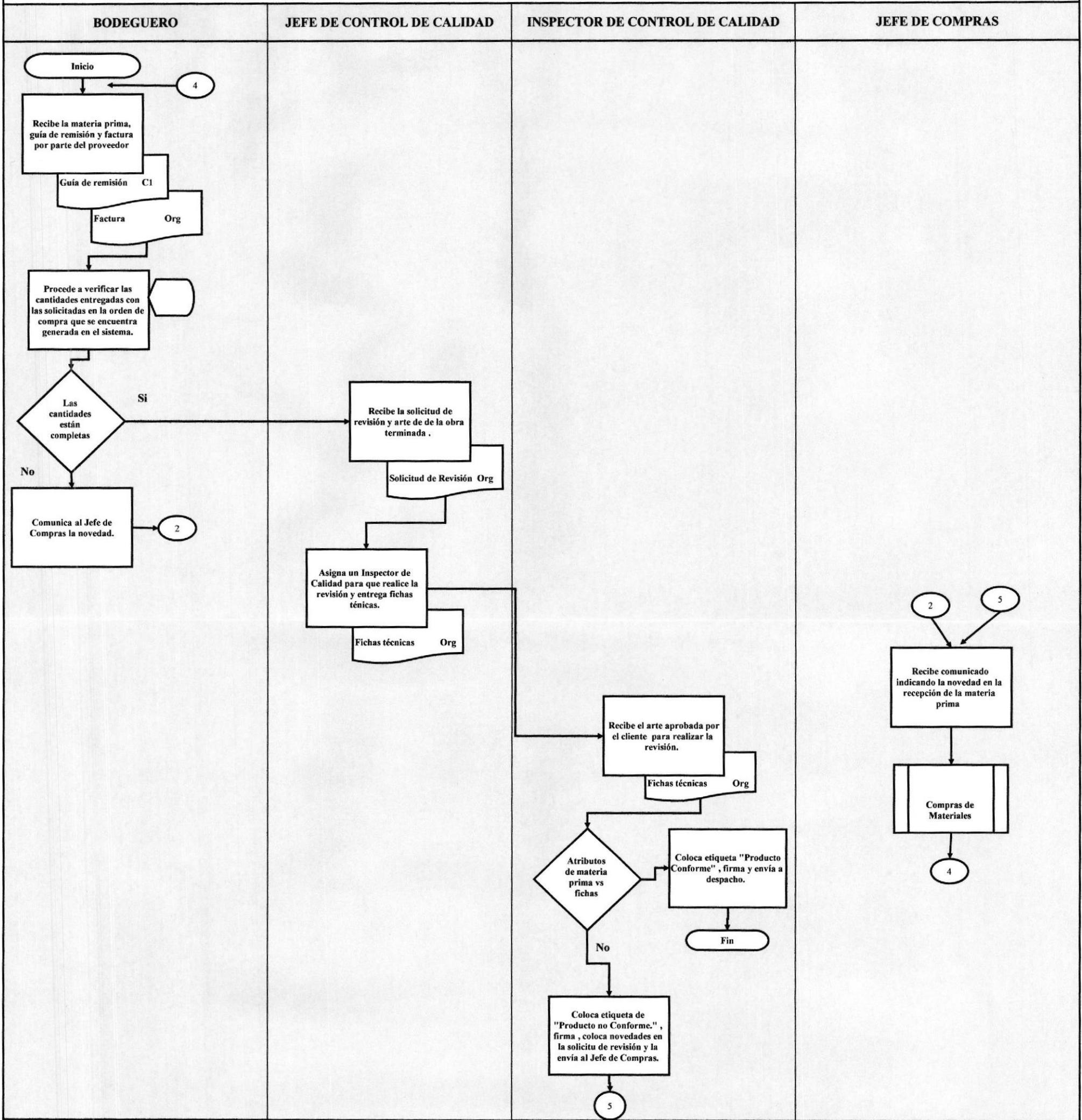
JEFE DE COMPRAS

ASISTENTE DE COMPRAS



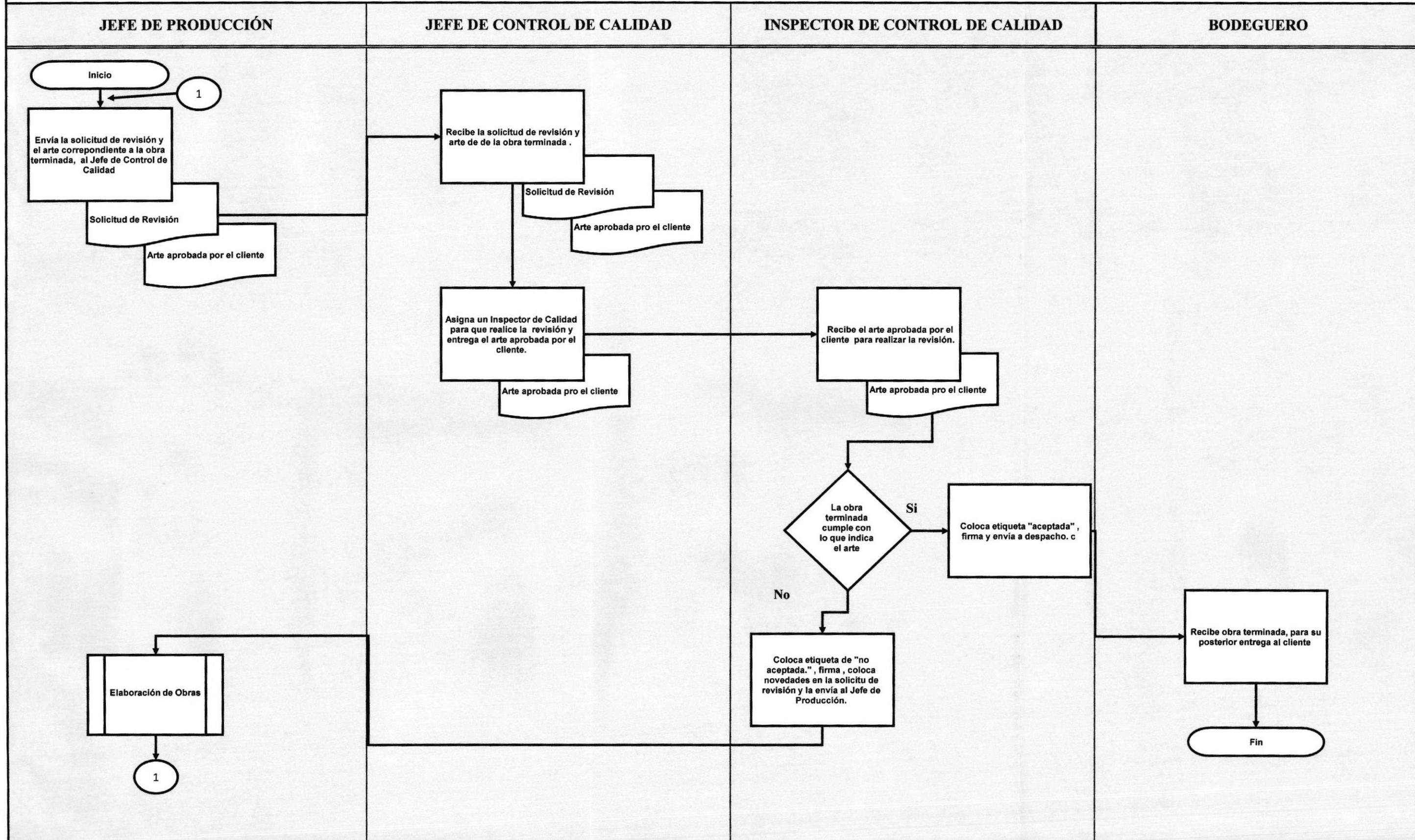
ANEXO I : FLUJOGRAMA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA PARA REVISIÓN

CONTROL DE CALIDAD



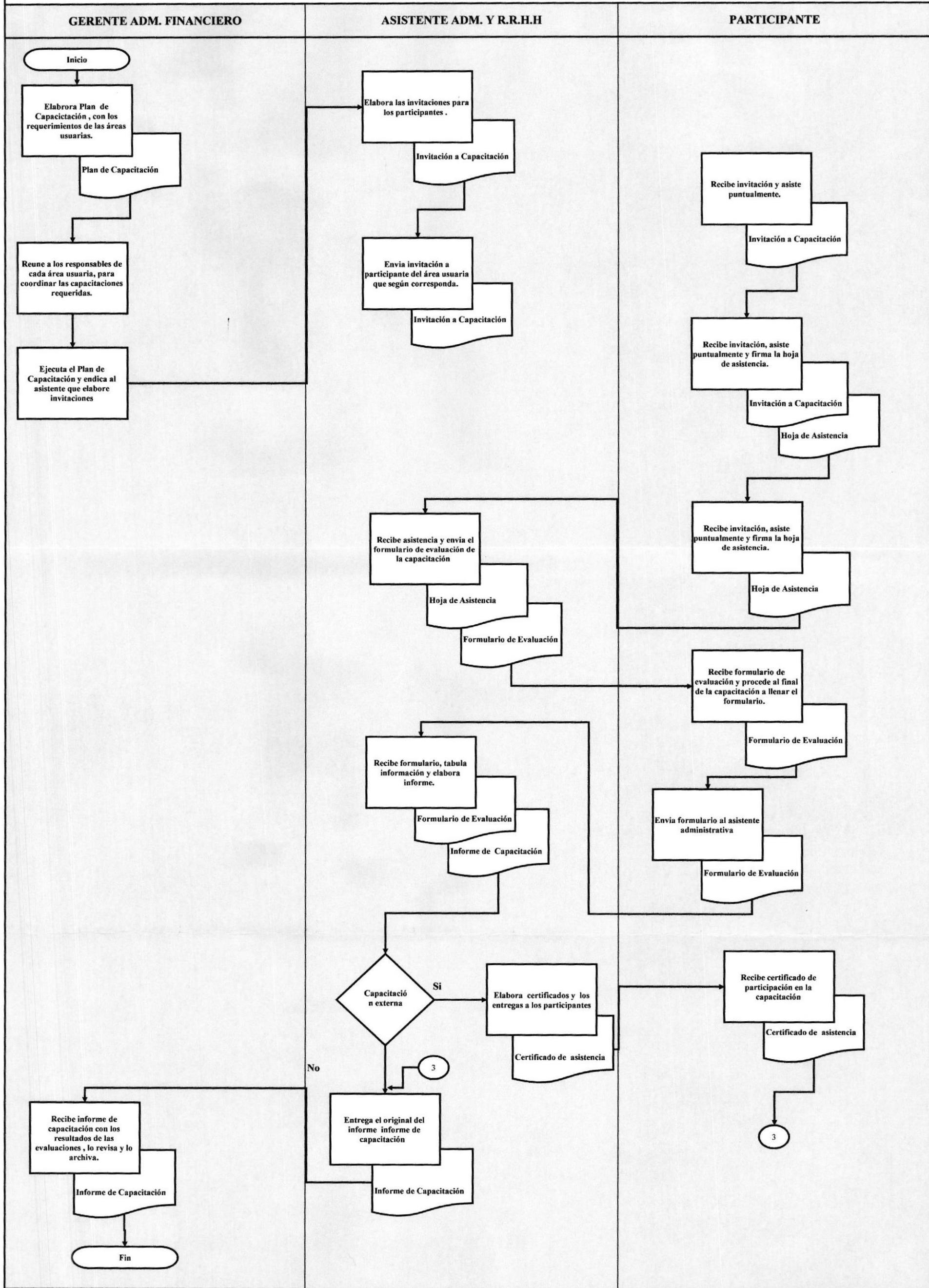
ANEXO J : FLUJOGRAMA CONTROL DE CALIDAD DE OBRAS TERMINADAS

CONTROL DE CALIDAD



ANEXO K : FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

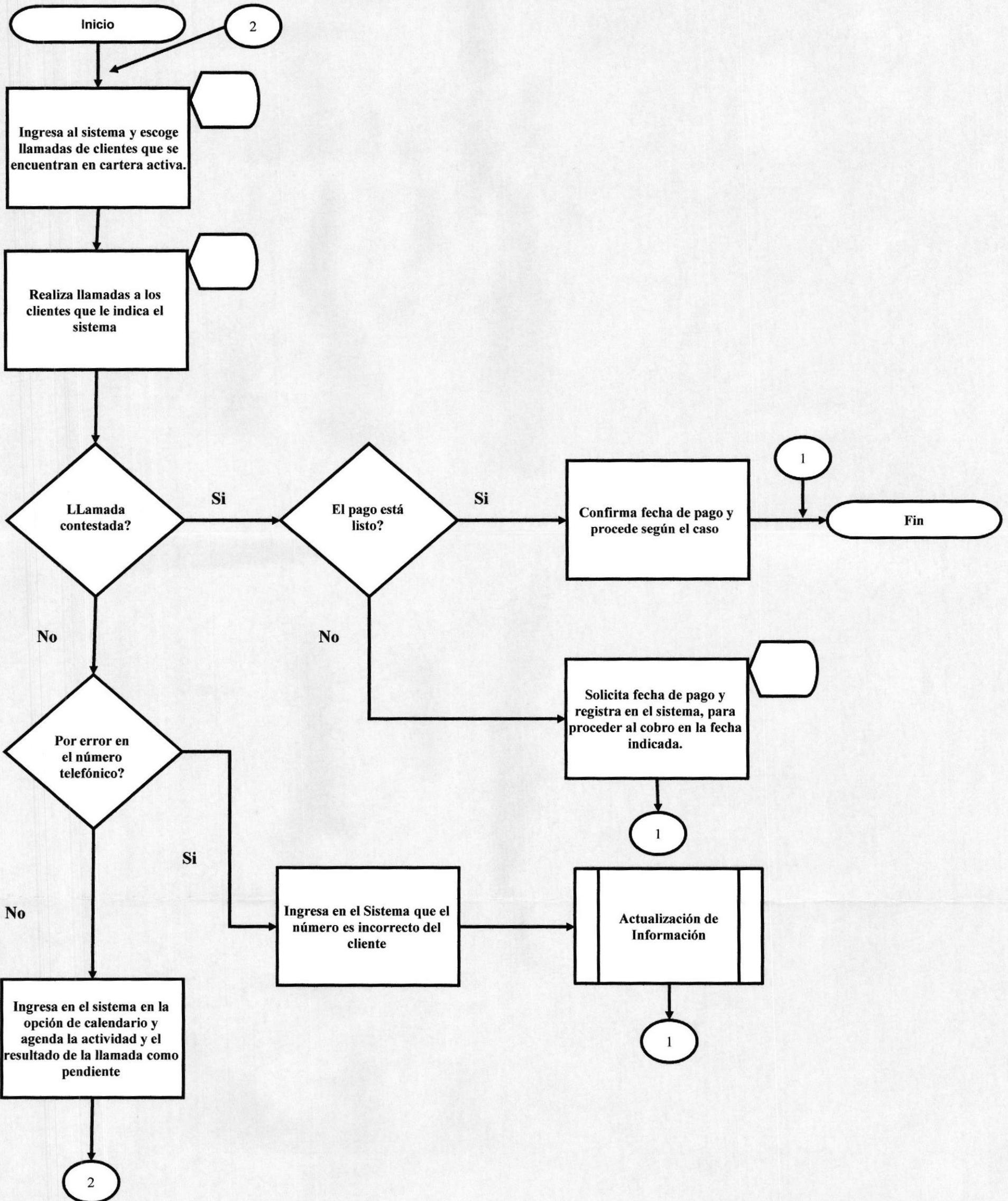
ADMINISTRACIÓN Y R.R.H.H



ANEXO L : FLUJOGRAMA SEGUIMIENTO DEL PAGO DE LOS CLIENTES

FACTURACIÓN Y COBRANZAS

ASISTENTE DE COBRANZAS



Anexo M



Reporte de Seguimiento del Pago de los Clientes

Fecha de emisión:

						DETALLE DE LLAMADA COMPLETA			
Número	Código	Razón social	Contacto	Categoría de llamada	Teléfono	Volver a llamar	Pago posible	Pago confirmado	Observaciones
1	16032	Solcourier S.A	Martha Buenaño	Completa		15/09/2007			
2	5692	Armando Díaz	Armando Díaz	Completa				19/09/2007	De 9:00 a 11:00 am
3	25956	Stonagi S.A	Lelis Carchi	Ausente					
4	30618	Meliston S.A	Gina de Pincay	Número fuera de servicio					
5	40671	Icaro Cia Ltda	Glenda López	No contesta					
7	35049	Javier Guarderas	Javier Guarderas	Pendiente					
8	25698	El Español S.A	Luis Pimentel	Pendiente					
9	69972	Iván Bohman	Glenda Varas	Pendiente					
10	25697	Maersk S.A	Javier Casal	Pendiente					

ANEXO N

Etiqueta Control de Calidad de Materia Prima



ANEXO O

Etiqueta Control de Producto Conforme



BIBLIOGRAFÍA

1. LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. 3era. ED. Santa fe de Bogotá: Ecoe, 2003, 166 Págs. ISBN: 958-64-8372-X
2. JOHANSSON, MCHUGH, PENDLEBURY Y WHEELER. Reingeniería de procesos y de negocios. México 2005, 268 Págs. ISBN: 968-18-5162-5
3. WELSCH Glenn A. Presupuestos, Planificación y control de las utilidades. Prentice Hall, Cali 1979.
4. PANIAGUA, Víctor M. Sistemas de Control Presupuestal. ED. Contables y Administrativas, México.

Referencia de Internet

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/gyrip.htm> (Gestión y Reingeniería de procesos)

http://www.proasetel.com/paginas/reingenieria_procesos.htm (Desarrollo organizacional)

<http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/reingen.htm> (Reingeniería de Procesos)

http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos (Reingeniería de Procesos)

<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Social.53.htm> (Diseño de Procesos)

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/041229173633-Reingeni.html> (Reingeniería de Procesos)

<http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-calidad.htm> (Gestión de la Calidad)

Artículos:

1. "Reingeniería, cultura, valores y paradigmas", basado en el libro de Reingeniería de la corporación de Michael Hammer, Publica Sanloz Holonic.
2. "Sistemas para la reingeniería de procesos". Francisco Figueroa Cajigas, ITESM Campus Monterrey, 1999.