



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

**Reestructuración de los departamentos de ventas y producción de
Ferromedica, para mejorar la
Productividad de la empresa año 2013**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Maigua Portilla, Evelin Cristina

DIRECTOR: Moncada Mora, Luis Fabián, Eco

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

CERTIFICACIÓN

Economista.

Luis Moncada.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "REESTRUCTURACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN DE FERROMEDICA, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AÑO 2013" realizado por el profesional en formación: Maigua Portilla Evelin Cristina; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, julio de 2013

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Maigua Portilla Evelin Cristina declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor MAIGUA PORTILLA EVELIN CRISTINA
Cédula 1718448556

DEDICATORIA

A Dios, a mis guías y maestros.

A mi padre Jorge Maigua y a mi madre Mercedes Portilla por su aceptación incondicional, por la ayuda, comprensión, y por enseñarme a seguir adelante para así alcanzar mis sueños y triunfos.

A mi familia que me apoyó anímica, moral, material y económicamente durante todos mis años de estudios.

A mis hermanos Edison, Javier, Geovanny y Verónica por su apoyo incondicional y compartir los momentos significativos.

A Juan Carlos por apoyarme, enseñarme y aprender conmigo, por tú amor y tú presencia.

Evelin

AGRADECIMIENTO

Quiero manifestar mi agradecimiento a Dios
por estar presente en todo momento y por ser la luz
que ha guiado mi vida

A mi familia, en especial a mis padres,
a mis hermanos por su amor,
confianza, paciencia, comprensión y apoyo.

A todos mis profesores y amigos,
en especial a los que no olvidan que también
fueron estudiantes.

A Ferromedica Cia Ltda., a sus funcionarios,
por toda su motivación, ayuda y colaboración.

Evelin

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	IV
AUTORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHOS	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I	5
1.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	5
1.2 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	7
1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
1.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	10
1.2.1.2 Rivalidad entre competidores establecidos	11
1.2.1.3 Poder de negociación de los compradores.....	13
1.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	14
1.2.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	14
1.3 CUADRO ANALÍTICO DE LOS ASPECTOS POSITIVOS Y ASPECTOS POR MEJORAR DE LA EMPRESA	15
1.4 VALORACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS	19
CAPITULO II	20
2.1 LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA	20
2.1.1 Misión	20
2.1.2 Visión	20
2.1.3 Objetivos.....	20
2.1.3.1 Objetivo General.....	20
2.1.3.2 Objetivos Específicos	21
2.1.4 Políticas	21
2.1.5 Valores.....	22
2.1.6 Análisis FODA.....	22
2.2 CARACTERIZACIÓN SISTÉMICA	24
2.2.1 Organigrama Estructural.....	24
2.3 LA EMPRESA POR PROCESOS.....	26
2.3.1 Proceso Administrativo.....	26

2.3.2	Gestión de Ventas	26
2.3.3	Proceso de Producción	27
2.3.4	Proceso de producción para equipamientos de ambulancia	28
CAPITULO III		30
3.1	DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	30
3.1.1	Características de la gestión por procesos.....	31
3.2	PROCEDIMIENTOS PARA IMPLEMENTAR UN ÓPTIMO DEPARTAMENTO DE VENTAS	32
3.2.1	La Dirección Comercial.....	32
3.2.1.1	<i>Funciones del Departamento y del Director Comercial.....</i>	33
3.2.2	Fuerza de ventas.....	33
3.2.2.1	<i>Selección del personal comercial.....</i>	34
3.2.2.2	<i>Organización del departamento de ventas</i>	34
3.2.2.3	<i>Factores que se debe tomar en cuenta para la organización del personal comercial.....</i>	35
3.3	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE ACUERDO A LOS RECURSOS QUE DISPONE LA EMPRESA	36
3.3.1	Objetivos de la estructura	36
3.3.2	Integración y capacitación del personal necesario como inversión y beneficio de la empresa	37
3.3.3	Zonas y rutas para el personal de ventas	37
3.3.4	Actividades básicas a seguir para el vendedor	39
3.3.5	Control y Evaluación del Equipo de Ventas	41
3.3.6	Procedimiento a seguir con Compras Públicas.....	41
3.4	IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	44
3.4.1	Planificación de Producción	44
3.4.2	Modelo de Planificación de Producción a Seguir para Ferromedica	44
3.4.2.1	<i>Macroprocesos</i>	45
3.4.2.2	<i>Mapa de Procesos</i>	45
3.4.3	Mapa de Procesos Ferromedica.....	45
3.4.4	Características de los Procesos	48
3.4.5	Procedimientos para la Fabricación de Productos.....	56
3.4.6	Procedimiento para la Fabricación de Muebles Metálicos	57
3.4.7	Procedimiento para el Equipamiento de Ambulancias	66
3.5	CONTROL DE PRODUCCIÓN.....	68

CAPITULO IV	69
4.1. Análisis Financiero para el Departamento de Ventas.....	69
4.1.1 Costos con Respecto al Personal	69
4.1.2 Costos por Muebles y Equipos de Computación	70
4.1.3 Costos de Insumos Generales.....	71
4.1.4 Costo por Gastos Varios.....	71
4.1.5 Ingreso	72
4.1.6 Costo.....	73
4.1.7 Punto de Equilibrio.....	74
4.2 Análisis Financiero para el Departamento de Producción	76
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS.....	80
ANEXO 1	81
ANEXO 2	82
ANEXO 3	83
ANEXO 4	84
ANEXO 5	85
ANEXO 6	86
ANEXO 7	87
ANEXO 8	88

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo identifica, expone, evalúa y valora los procesos que lleva la empresa FERROMEDICA para la reestructuración del departamento de ventas y producción, con el objetivo de mejorar la productividad.

Con el diagnóstico general de la empresa se establecen los factores críticos con la ayuda de las cinco fuerzas competitivas, así como también los factores positivos, negativos para determinar cuáles son los riesgos con los que trabaja la empresa.

La sistematización de la empresa se logra realizar en base a los procesos existentes, lo que nos permite llegar al lineamiento general como eje principal para entender de mejor manera los procesos que me llevarán a la reestructuración del sistema operativo.

Considerando los puntos críticos encontrados para la reestructuración del sistema operativo. Entonces se presenta la utilización de la información para determinar la propuesta de la reestructuración del sistema operativo para los departamentos de ventas y producción de acuerdo al mapa de procesos.

ABSTRACT

This paper identifies, exposes, assess and value processes that leads the company FERROMEDICA for the restructuring of the Department of sales and production, with the aim of improving productivity.

With the diagnosis general company establishes the critical factors with the help of the five competitive forces, as well as also the positive, negative factors to determine what are the risks that work with the company.

The systematization of the company is achieved be based on existing processes, allowing us to reach the general lining as the main focus to better understand the processes that I lead to the restructuring of the operating system.

Considering the critical points found to the restructuring of the operating system. Then comes the use of the information to determine the proposal for the restructuring of the operating system for the departments of sales and production according to the process map.

INTRODUCCION

De acuerdo al enfoque de Procesos, es necesario que se trate a la reestructuración de los departamentos en estudio como tal, es decir; que se constituya en un conjunto de actividades sincronizadas en miras de alcanzar los mejores resultados.

El presente estudio pretende analizar el Proceso de producción y crear un departamento comercial en la empresa FERROMEDICA, con el fin de detectar si este se ha cumplido o no a cabalidad, las causas que impiden lograrlo y definir las acciones que le permitan lograr la alineación de la organización con la estrategia empresarial y alcanzar las metas y objetivos institucionales.

.Considerando esto, se tiene que es necesario para las empresas del sector ser mucho más competitivas y alcanzar nuevos y mejores índices de productividad, ya que es esto sin duda el primer obstáculo que tiene que superar el sector.

Es necesario que el país y sus empresas por sobre todo, inicien un re direccionamiento de sus operaciones hacia una mayor calidad en sus procesos y procedimientos productivos de tal forma que puedan presentar productos más competitivos y competir con países como Colombia, China, Brasil, y esta es una de las principales cuestiones que deben de ser fomentadas en el sector metalmecánico para que pueda sobrevivir a este panorama.

Así tenemos que a partir de un pre-diagnóstico realizado, se pudo ver que la empresa FERROMEDICA, la cual se dedica a la fabricación de muebles médicos, de oficina, escolares y además equipamiento de ambulancias, se ha empeñado desde su propia gerencia en reestructurar los departamentos y ventas y producción a partir de esto implementar una serie de estrategias que permitan crecer sostenidamente en el mercado y solventar las diferentes debilidades que estos tienen actualmente.

Desde un punto de vista general y tal como se había venido diciendo en párrafos anteriores, la principal problemática de las empresas del sector es la falta de productividad, competitividad y de mejores procedimientos que permitan ofrecer productos a mejores precios, y esto es en primer lugar uno de los principales inconvenientes que aquejan a la empresa, así mismo es indispensable especificar además que la compañía mantiene una serie de debilidades que no le permiten estar al máximo de su producción.

En base a esto se podría decir que no existen, por parte de la empresa, políticas organizacionales, metas claras y bien definidas, así como estrategias de corto y largo plazo, que permitan a la administración establecer la dirección que debe de seguir la empresa para obtener cada vez más clientes y mayores ganancias.

Mas, por otro lado cabe destacar que los principales problemas que aquejan a la empresa son su falta de organización en el departamento de producción, problemas de liquidez y la poca publicidad que estos hacen, lo cual ha llevado a que muchas veces se hayan perdido importantes negocios y oportunidades de crecimiento.

Así mismo se ha podido ver que la empresa necesita modernizar su planta de producción, mediante la adquisición de nueva maquinaria que permita ofrecer a los clientes más productos de los que ya se ofrecen y así poder mejorar las rentabilidad del negocio, ya que actualmente hay trabajos que se están mandando a tercerizar y por ende esto significa que el margen de ganancia por confección es menor al que bien se podría estar obteniendo por contratos similares y a un tiempo de entrega incluso mucho menor, ya que los costos y los tiempos de búsqueda de un proveedor para que cumpla un contrato se eliminarían al ser todos elaborados en la planta de la empresa.

Más al mismo tiempo se ha podido ver que el crecimiento de ésta se ha visto estancado pues la participación de mercado y la posibilidad de acceder a nuevos clientes son reducidas, esto debido a que no existe la capacidad comercial de la empresa perdiendo de esta manera muchas oportunidades que bien podrían incrementar la cartera de clientes y generar mayores negocios lo cual se traduce en más ganancias.

Ya con esto se puede ver que la empresa tiene la necesidad imperante de ingresar a un proceso de reestructuración de los departamentos de ventas y producción , de tal forma que permita un re direccionamiento de la empresa hacia nuevas y mejores oportunidades de mercado, para que esta sea más rentable para sus socios, obtener mayor liquidez para realizar nuevas inversiones y también que se permita a los trabajadores desarrollarse mediante una mayor capacitación y la toma de mayores responsabilidades, así como también establecer estrategias claras de acción para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan a esta empresa.

“REESTRUCTURACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN DE FERROMEDICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AÑO 2013”

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA COMO EJE PRINCIPAL DE ESTUDIO

1.1 Situación actual

FERROMEDICA es una empresa orgullosamente ecuatoriana, la cual permanece en el país desde el año 1965, se ha dedicado a la producción y comercialización de muebles y equipos médicos, muebles de oficina, educación y equipamiento de ambulancias. Desde este año hasta el 2004 su dueño dirigió a la compañía como presidente, también contaba con la colaboración del Gerente General quién a partir de este año tomó riendas de la empresa y su administración total, debido a que el propietario decidió descansar y dejar la administración en sus manos. Existía un veinte por ciento más de empleados de los que existen actualmente, las ventas siempre fueron crecientes o constantes pero no bajaban hasta el año 2007, desde entonces la empresa comenzó a tener una serie de problemas por la mala administración, existía mucho endeudamiento con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la razón es porque no se realizaban los pagos correspondientes del personal, tales son; pago de aportes, fondos de reserva y préstamos quirografarios, otro endeudamiento importante fue con el Servicio de Rentas Internas (SRI), y el Municipio.

Los pagos de sueldos con el personal y con proveedores de la empresa, estaban en retraso por más de tres meses, por lo que el ambiente laboral se volvía cada vez más tenso. Todo esto hizo que la empresa decaiga y fue entonces que el dueño decidió realizar una auditoría en donde se obtuvo como resultado una estafa por parte del Gerente, el Contador y la persona encargada de Recursos Humanos.

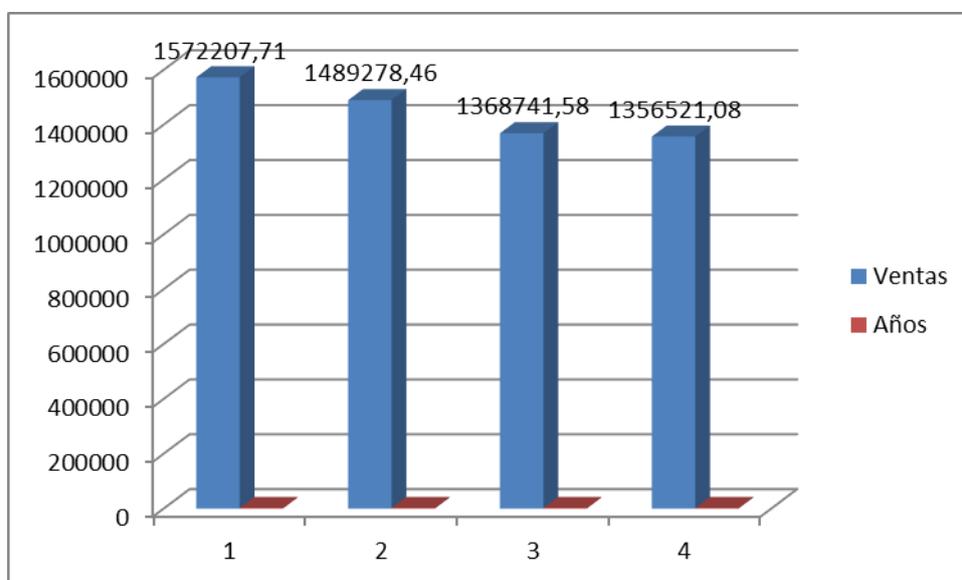
El señor Guillermo Alvarado dueño de FERROMEDICA toma la decisión de cambiar la administración de su compañía, y se incorpora a la empresa la señora Gabriela Alvarado, hija del señor Alvarado como Gerente y su esposo Vinicio Guevara como Supervisor de producción, a más de algunas personas nuevas que se incorporaron al departamento administrativo, sin embargo el señor Alvarado decide estar al frente de la empresa nuevamente. Con todo esto para el año 2009 la empresa pudo salir en un 70 por ciento del endeudamiento en el que se encontraba, pero comenzaron los problemas en cambio en la parte de producción y ventas de la empresa, debido a que hubo algunos inconvenientes con este personal y la compañía se quedó sin este departamento contando solamente con

los ingresos que genere el almacén, es así que las ventas decrecieron en un 30 por ciento, ya que hasta la actualidad los ingresos se obtiene con los que realice el almacén y con las subastan que se ganen con los contratos de compras pública.

Por otro lado aparecieron problemas con la producción, en los tiempos de entregas de los muebles, ya que no se cumplen con los tiempos de entregas también se comenzó a tener quejas de clientes acerca de los muebles, porque algunos de estos salen de la producción con fallas, es así que la productividad de la empresa al igual que las ventas también decreció.

El comportamiento de las ventas desde el 2007 al 2010 cuando fue dirigida con la administración anterior y con la nueva administración se detalla a continuación:

GRÁFICO 1
Ventas 2007 – 2010



Fuente: Archivos Ferromedica
Elaboración: La Autora

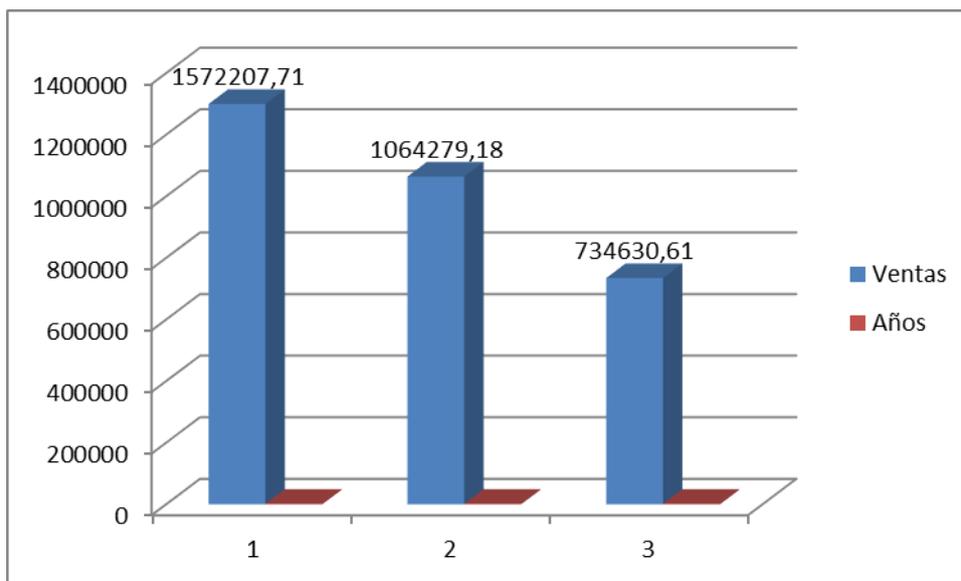
Esta información permite notar claramente que las ventas se encuentra con tendencia a la baja, no se ha realizado un estudio profundo para analizar las causas de este comportamiento, sin embargo, según la gerencia los motivos son varios, el principal es porque el departamento de ventas de la empresa no se encuentra bien estructurado, no existe personal en esta área para que realicen una debida gestión comercial, aluden también que otro de los principales motivos es la competencia, ya que existen pequeños talleres donde fabrican los mismos muebles que FERROMEDICA pero de menor calidad, con materia prima más barata y por lo tanto los precios de la competencia son más bajos ,

por otra parte, la falta de stock en mobiliario ha sido también motivo de ventas bajas y en este caso la empresa produce en base a órdenes de pedido por parte de los clientes y no produce para stock. Por lo tanto a los clientes no se les ha proporcionado la información suficiente acerca de nuestros productos y de la misma forma no se ha realizado un seguimiento acerca de la importancia de la calidad en el mobiliario al igual que el mantenimiento que realiza FERROMEDICA.

Desde el año 2008 al 2010 el comportamiento la productividad se presenta a continuación:

GRÁFICO 2

Productividad 2010 – 2012



Fuente: Departamento producción Ferromedica
Elaboración: La Autora

Como se puede notar en el gráfico anterior el comportamiento de la producción al igual que de las ventas ha ido bajando cada año, esto debido a algunos factores como la falta de ventas ya que no existe en la empresa una fuerza de ventas, y por otra parte la falta de una planificación de la producción porque con una buena planificación se podría obtener más productividad en FERROMEDICA.

1.2 Diagnóstico del entorno de la empresa

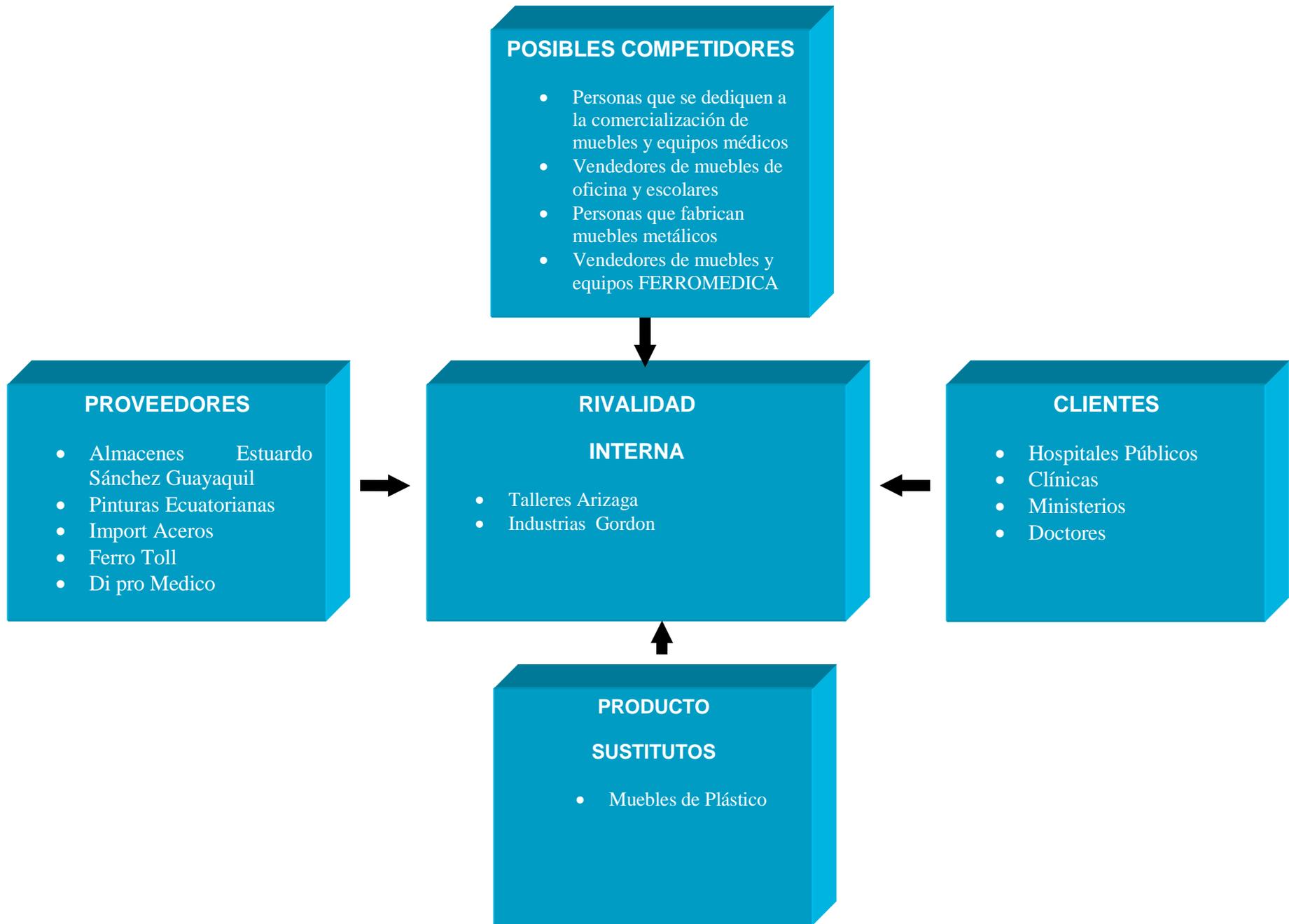
Es necesario aplicar una herramienta como las Fuerzas de Porter para determinar mejor en qué situación se encuentra la empresa y de esta manera poder aprovechar las oportunidades y hacer frente a los riesgos que tenga la misma.

1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Este modelo propuesto por Michael Porter, busca obtener información para que la empresa pueda realizar un análisis práctico acerca de la posición actual de la empresa y determinar estrategias a seguir.

Muchas veces los empresarios toman decisiones equivocadas debido a que no se realiza un análisis profundo de los factores que afectan a la empresa, es por esto que las fuerzas de Porter determinan las oportunidades que tiene la empresa así como también los riesgos a los que se enfrenta, de esta manera el modelo que propone Porter ayuda a manejar de mejor manera el entorno de la empresa y a tomar mejores decisiones que fortalezcan a las organizaciones.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.



1.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores permite determinar barreras que impidan el ingreso de estos competidores, así como también nos permite diseñar estrategias para hacer frente a los competidores.

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado.

Si analizamos desde este punto de vista la empresa corre un riesgo, ya que se necesita de una fuerte inversión para producir y comercializar este tipo de mobiliario médico, también se necesita de conocimientos de producción y además es necesario conocer del manejo de maquinaria industrial y todo lo concerniente a procesos de producción.

Se ha creado barreras de entrada para evitar el riesgo, estas dependen de algunos factores los cuales se analizan a continuación de acuerdo a los que posee la empresa.

- **Economías de escala.-** En las empresas lo que se persigue es producir en alto volumen para reducir los costos, pero en FERROMEDICA esto no se puede cumplir porque se produce de acuerdo a órdenes de pedido que realizan los clientes y no por volúmenes de productos.
- **Inversión necesaria.-** La empresa ha realizado la inversión necesaria en maquinaria y herramientas para la producción, sin embargo la inversión falla al momento de mantener el stock siempre cubierto para las posibles ventas, ya que ha sido este comportamiento uno de los problemas para que los clientes no mantengan su fidelidad a la empresa.
- **Ventaja Absoluta en costes.-** Esta barrera no es utilizada por esta empresa, ya que tiene varios años en el mercado, sin embargo sus costos no son bajos con relación a otros fabricantes de estos productos ya que este utiliza materia prima y suministros mucho más costosos y de mayor calidad.
- **Diferenciación del producto.-** Debido a que la empresa tiene muchos años en el mercado y además la empresa ha sido muy reconocida por la marca, esta es una barrera de entrada que no permite ingresar al mercado fácilmente a

posibles competidores, estos tendrían que invertir en publicidad para obtener un buen posicionamiento.

1.2.1.2 Rivalidad entre competidores establecidos.

Esta parte hace referencia a las empresas que ofrecen el mismo producto, a medida que los competidores aumenten la rivalidad entre estos también aumentará, esto nos permite comparar las ventajas y desventajas de nuestra empresa con las otras empresas rivales.

En todos los sectores del mercado existe competencia y si las empresas rivales compiten en precios todos se verán perjudicados, para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar como influyen los siguientes factores:

Concentración.- Aquí se define el número de empresas que compiten en el sector, el tamaño de las mismas y la relación entre estas empresas, así como también el precio de los productos. En este caso la empresa compite con dos grupos, los competidores directos e indirectos.

Competidores directos: en este grupo existe una empresa que se considera como competencia directa por el tamaño de su infraestructura, los precios bajos, por la generación de publicidad y la amplia cartera de clientes que posee. Entre estas esta principalmente Industrias Gordon.

- **Industrias Gordón.-** La fábrica de esta empresa está ubicada al sur de la ciudad de Quito, cuenta con una sucursal ubicada en el centro de la ciudad, esta empresa se dedica a la fabricación de la misma clase de mobiliario que Ferromedica, realiza mantenimiento de muebles, cuenta con una gran fuerza de ventas, en muchas ocasiones participa en las mismas licitaciones que Ferromedica en donde varias de ellas gana por los precios.

Aquí se puede apreciar que hay un alto riesgo para FERROMEDICA ya que GORDON es integrada por unos cuantos ex trabajadores de la empresa y que tienen un amplio conocimiento y experiencia acerca de la fabricación de muebles médicos.

Ventajas de Ferromedica frente a “Gordon”. - Como ventaja tenemos que en el caso de que un cliente recurra a la competencia, el mueble no tendrá un buen acabado y tampoco será de buena calidad porque esta empresa utiliza materia prima de menor calidad y menor costo, esto provocaría que el producto que adquirió se

deteriore rápidamente, por lo que el cliente va a notar la diferencia lo que provocaría una ventaja para Ferromedica.

La marca es también una de las ventajas representativas en este mercado ya que algunos de los clientes prefieren recurrir a lo conocido.

Desventajas de Ferromedica frente a “Gordon”.- Una de las desventajas más considerables son los precios, y en el caso de que Gordon gane más mercado, la gente va a comparar y preferir precios más bajos.

Competidores indirectos.- Dentro de este grupo se encuentran todos los pequeños talleres y fábricas de producción de muebles así como también a los almacenes donde venden mobiliario médico, de oficina y escolares. También están en este grupo las fábricas que realizan mantenimiento, todos estos competidores indirectos realizan sus ventas a precios más bajos que Ferromedica ya que los muebles son hechos de menor calidad.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los precios de mobiliario médico entre las empresas GORDON y FERROMEDICA ya que estos son los productos que más venden estas empresas.

TABLA 1

COMPARACIÓN DE PRECIOS DE MOBILIARIO MEDICO ENTRE LA EMPRESA FERROMEDICA Y GORDON

DETALLE	PRECIO FERROMEDICA	PRECIO GORDON
VELADOR HOSPITALARIO	132.00	89.70
CAMA HOSPITALARIA DE DOS MANIVELAS	529.00	440.00
NEGATOSCOPIO DE DOS PANELES	187.12	99.00
CHASE LONG ESTANDAR	179.99	166.00
MESA DE MAYO CROMADA	148.27	138.00
BASURERO DE PATADA	122.89	89.21

MESA PUENTE DE COMIDA	205.87	160.00
BIOMBO DE DOS CUERPOS PINTADO	99.00	70.00
PORTA SUERO PINATADO	59.99	38.50
GRADILLA DE UN PELDAÑO PINTADA	22.41	15.00
TOTAL	1686.54	1305.41

FUENTE: Archivos Ferromedica
 ELABORACION: La Autora

En el cuadro anterior se puede observar que la diferencia de precios en mobiliario medico entre las empresas son considerables, en base a esto se puede decir que la empresa FERROMEDICA tiene gastos operativos mayores por su infraestructura, y mayor número de empleados, por otro lado hay que considerar que FERROMEDICA utiliza materia prima, herramientas y repuestos de mayor calidad y por lo tanto sus costos son altos, es por esto el comportamiento de los precios.

Por otra parte si analizamos la capacidad de producción con la que cuenta la empresa, tendríamos que un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde podemos llegar en la bajada de precios dependerá de la estructura de costes de la empresa. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costes variables. Así, en la relación entre costes fijos y variables predominan los primeros, la empresa tratará de emprender cualquier negocio, para cubrir así los costes variables.

1.2.1.3 Poder de negociación de los compradores.

Si un mercado cuenta con varios productos sustitutos y además si su costo es bajo, éste no será atractivo para los clientes, por lo que obligará a las empresas a verificar la calidad de los productos, materia prima y servicios, y a su vez a realizar una reducción de costos, por lo tanto el cliente de una manera indirecta puede disminuir los márgenes de utilidad de la empresa.

En el caso de FERROMEDICA los clientes estarían tendiendo a imponer condiciones de venta, ya que los diferentes talleres de producción brindan sus muebles a un precio menor, por otro lado los competidores son muchos pero no lo suficientemente fuertes como FERROMEDICA.

Frente a esto la empresa tiene ventajas debido a que la mayoría de clientes provienen de instituciones grandes como hospitales, instituciones públicas, oficinas, clínicas, escuelas, colegios y personas como doctores que pertenecen a una situación socio económica media alta, este grupo de personas evitan buscar precios bajos por razones de tiempo, por lo que compran su mobiliario Ferromedica y además es reconocida en el mercado, claro que este caso se da en las personas que conocen de esta empresa, pero también existe el grupo de personas o instituciones que no conocen de la empresa y compran su equipo y mobiliario en otra empresa y a precios más bajos.

1.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.

En este caso los proveedores pueden estar bien organizados y a su vez pueden imponer sus precios, más aun si no existen productos sustitutos.

Para reducir las ganancias, depende del poder de negociación de cada proveedor, así un proveedor monopolista pondrá sus condiciones, en cambio si se tiene varios proveedores de un mismo producto se puede elegir las mejores condiciones, precio o el mejor producto.

En base a esto Ferromedica cuenta con una gran variedad de proveedores, tanto para la compra de materia prima para la producción como también para la compra de productos para la comercialización directa.

1.2.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Si en un mercado existen productos sustitutos, la situación se complica porque éstos productos están más avanzados y pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Se podría decir que la empresa tiene productos sustitutos como son los muebles de plástico, ya que no solo se fabrica mobiliario médico sino también muebles para oficinas y escolares, estos pueden ser reemplazados por muebles de plástico y a precios mucho más bajos.

1.3 Cuadro analítico de los aspectos positivos y aspectos por mejorar de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro con algunos aspectos positivos y otros aspectos por mejorar que posee la empresa, de esta manera se tendrán un mejor panorama de la situación de la misma.

Tabla 2

FERROMÉDICA:ASPECTOS POSITIVOS Y ASPECTOS POR MEJORAR

POSITIVOS: Recursos humanos	POR MEJORAR: Recursos humanos
Actitud positiva en el trabajo	Procedimientos del departamento
Apoyo al resto de áreas	Comunicación interna
Apertura de la Gerencia a las ideas	Claridad en responsabilidades
Personal administrativo competente	Cronograma de capacitación del personal
Estabilidad laboral	Métodos de captación de personal
	Aumentar el contacto con el personal de planta
POSITIVOS: Producción	POR MEJORAR: Producción
Espacio físico adecuado.	Procedimientos del area
Conocimiento y experiencia de algunos trabajadores	Comunicación interna
	Claridad en responsabilidades
	Asignación de Tareas
	Falta de Capacitación
	Trabajo en Equipo con demás áreas
	Tecnología y Maquinaria
	Orden y limpieza de planta
	Falta priorización de órdenes de trabajo /

	Planificación
	Tiempos de entrega
	Control de calidad
	Control de Bodegas (MP y P. Terminado)
	Control de Desperdicios
	Coordinación de logística de entrega
	Mantenimiento de Equipos
	Actitud de trabajo
	Control y Seguimiento de la Producción
	Falta de planos de fabricación
	Compartir el conocimiento entre compañeros de trabajo
	Seguridad industrial
	Mantenimiento y readecuación de infraestructura física (instalaciones eléctricas)
	Falta de personal competente en actividades críticas
POSITIVOS: Gerencia General	POR MEJORAR: Gerencia General
Actitud positiva de trabajo	Preparación y formación gerencial
Equipos de oficina adecuados	Liderazgo
Apertura con todas la áreas	Procedimientos del area
Apertura a implementar herramientas de Gestión	Comunicación interna
	Responsabilidades claras
	Asignación de tareas
	Falta de planificación
	Falta de toma de decisiones

	Políticas no establecidas
	Manejo de Personal
	Conocimiento del mercado y competencia
	Control y seguimiento de la tareas asignadas
POSITIVOS: Financiero	POR MEJORAR: Financiero
Actitud positive de trabajo	Procedimientos del area
Colaboración con otras area	Comunicación interna
Personal competente	Constantes cambios en la Planificación Financiera
Cumple con los requerimientos	Falta de Liquidez en la Organización
POSITIVOS: Ventas	POR MEJORAR: Ventas
Suministros de oficina adecuados	Falta de Personal
Recursos económicos para el departamento	Falta de personal competente para actividades críticas
Equipos de computación disponibles	Procedimientos del area
	Trabajo en equipo con demás áreas
	Comunicación interna
	Gestión Comercial
	Planificación Comercial
	Cobertura de Mercado
	Captación de Nuevos Clientes
	Políticas de Ventas
	Control y supervisión equipo de ventas
	Análisis de mercados y Competencias
	Compromiso

	Actitud de trabajo
	Responsabilidades Claras
POSITIVOS: Presidencia	POR MEJORAR: Presidencia
Experiencia	Desconfianza
Contactos empresariales	Resistencia al cambio
Honestidad	Actitud y trato al personal
Alta Perseverancia	Apertura a nuevas ideas
Alta Motivación	Respetar procedimientos establecidos
	Falta de capacitación
	Falta de planificación
POSITIVOS: De la Empresa en General	POR MEJORAR: De la Empresa en General
Productos de alta calidad	Precios Altos
Tiempo de garantía	Gestión de Ventas
Posicionamiento de Marca	Bajo conocimiento de competidores
Infraestructura física	Bajo nivel de cobertura
Experiencia en la industria y mano de obra	Falta de Tecnología
Estabilidad del personal en Producción	Colaboradores se convierten en pequeños competidores
Beneficios de alimentación y uniformes al personal	Tiempo de entrega
	Servicio técnico en equipo médico
	Análisis y Costeo de especificaciones para propuestas
	Nivel de satisfacción del cliente

ELABORACION: La Autora

1.4 Valoración de los factores críticos

Durante la investigación se han identificado puntos de riesgo que posee la empresa, por lo que es indispensable valorar los mismos de la siguiente manera; se va dar una calificación sobre diez, mientras más alto sea el puntaje mayor será el riesgo.

Tabla 3

FACTOR CRITICO	DETERMINANTE	VALORACIÓN
Desventaja frente a la Competencia	✓ La competencia cuenta con mayor cobertura a nivel nacional	7
	✓ La competencia tiene a ex trabajadores de Ferromedica en la producción	6
	✓ La competencia cuenta con mejor tecnología	6
	✓ La competencia cuenta con puntos de venta estratégicos	7
	✓ La competencia cuenta con mayor fuerza de ventas	8
	✓ La competencia realiza bastante publicidad	5
Precios Altos	✓ Costos operativos altos.	7
	✓ Precios altos frente a la competencia.	8
PROMEDIO		7

ELABORACION: La Autora

Este cuadro se realizó considerando los factores encontrados en el diagnóstico de la empresa, la ponderación está de acuerdo a la incidencia directa que tiene con respecto a los riesgos con los que trabaja. Es así que diez significa un máximo de ocurrencia y uno es el mínimo.

En base a lo anterior tenemos como resultado del cuadro un promedio de 7 el mismo que está por encima del promedio de ponderación (5) lo que significa que la empresa trabaja frente a muchos riesgos que pueden ser enfrentados con estrategias bien establecidas.

CAPITULO II

CARACTERIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FERROMEDICA Y SISTEMATIZACIÓN POR PROCESOS EXISTENTES

2.1 Lineamientos de la empresa

2.1.1 Misión.

Especialistas en el diseño, fabricación y venta de muebles metálicos, hospitalarios, escolares y de oficina, conversión y equipamiento ambulatorio y la comercialización de equipos e insumos médicos complementarios de alta calidad.

2.1.2 Visión.

Ser el referente de la industria local con presencia en el mercado internacional, reconocidos por la excelencia en la gestión, la innovación permanente y la solidez organizacional

2.1.3 Objetivos.

2.1.3.1 Objetivo General.

Diseñar y fabricar muebles médicos, de oficina, escolares y equipar ambulancias con la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes adaptándonos sus necesidades y requerimientos.

2.1.3.2 Objetivos Específicos.

- Apoyar el conocimiento al personal de ventas sobre la importancia de una efectiva atención al cliente y sus beneficios, a fin de poder medir los resultados después de la capacitación.
- Definir políticas claras y procedimientos ejecutables para lograr que el departamento comercial alcance los objetos propuestos por la empresa.
- Definir cuáles son las ventajas que queremos que el público que nos interesa reconozca en nuestra marca, en comparación con otros competidores directos o indirectos, para consolidar imagen y posicionamiento.
- Elaborar una estrategia de marketing sólida y coherente para convencerlos de que nuestra propuesta es verdadera, única y mejor, a través de la alta calidad del producto.
- Establecer políticas y estándares de calidad para lograr productos de alta calidad.

2.1.4 Políticas.

- La empresa Ferromedica se ha venido manejando con una política de calidad, que sea o no factible para empresa pero dice lo siguiente:

“Ferromedica Industria Ecuatoriana dedicada al diseño, fabricación y venta de muebles metálicos, hospitalarios, escolares y de oficina; equipamiento de ambulancias y comercialización de equipos médicos para cubrir el mercado de salud, educación y de oficinas del sector público y privado, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente”.

- Todo el personal está facultado para resolver problemas urgentes con o sin autorización dependiendo de la gravedad.
- Brindar asesoramiento al cliente que lo requiera
- Ofrecer un buen trato a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos.
- Cada empleado es responsable de sus herramientas de trabajo
- Plantear ideas o sugerencias.

2.1.5 Valores.

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Actitud positiva
- Calidad en los productos
- Respeto al medio ambiente

2.1.6 Análisis FODA¹.

El análisis FODA es una herramienta de estudio para conocer la situación de la empresa, analizando sus factores internos, (Fortalezas y Debilidades) así como también sus factores externos (Oportunidades y Amenazas).

Las fortalezas y debilidades se refieren a la empresa en sí, a sus diferencias con los competidores, a su posición frente a los clientes, a sus recursos, en definitiva a que herramientas tiene y que uso hace de esas herramientas.

Mientras que la oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, en definitiva que es lo que se tiene que cambiar de la parte operativa para adaptarse al medio ambiente. Los elementos a analizar con respecto a la empresa son:

Comercialización: Esto es imagen, posicionamiento en el mercado, calidad de producto y servicio, precio, publicidad, gestión de venta, innovación en productos y también, productos sustitutos.

Finanzas: Se refiere al costo, capital de trabajo, flujo de efectivo, estabilidad financiera, política de stocks.

Producción: Es infraestructura, capacidad de la producción, fuerza de trabajo eficiente y eficaz, puntualidad, calidad, costo de producción.

¹Este método, denominado así por las primeras letras de los elementos a analizar: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

Organización: Se refiere al liderazgo de la empresa, a trabajadores eficientes y con orientación emprendedora.

FORTALEZAS

- Sólida experiencia en la industria
- Posicionamiento de Marca en el Mercado
- Generar productos de alta y reconocida calidad
- Garantía por 24 meses
- Amplia infraestructura física
- Estabilidad de personal en área de producción
- Personal altamente capacitado

OPORTUNIDADES

- Principales competidores con tiempo menor o mínimo de garantía
- Competidores potenciales con poco conocimiento de la industria
- Existe necesidad soporte técnico especializado y asesoría personalizada en el mercado
- Productos de plástico no reparables y con menor variedad
- Posibilidad de acceder a nuevos mercados en el exterior
- Apertura de proveedores de productos complementarios a realizar alianzas

DEBILIDADES

- Falta de claridad en la asignación de funciones, responsabilidades y tareas.
- Falta de una cultura de planificación de los Líderes de Áreas.
- No existe un Sistema de Planificación, Evaluación y Seguimiento de la Gestión Organizacional alineado a un norte claramente definido (Estrategia)
- Falta de Trabajo en Equipo entre áreas, agravado por deficientes canales de comunicación interna
- Ineficiente coordinación entre el Área de Compras locales, Producción y Ventas
- No existe un Plan de Mantenimiento de Equipos e Infraestructura adecuado para la empresa.
- Inadecuada planificación de logística y tiempos de entrega
- Falta de Planificación, Control y Seguimiento a la Producción
- Insuficiente estructura, planificación, gestión y control del área comercial

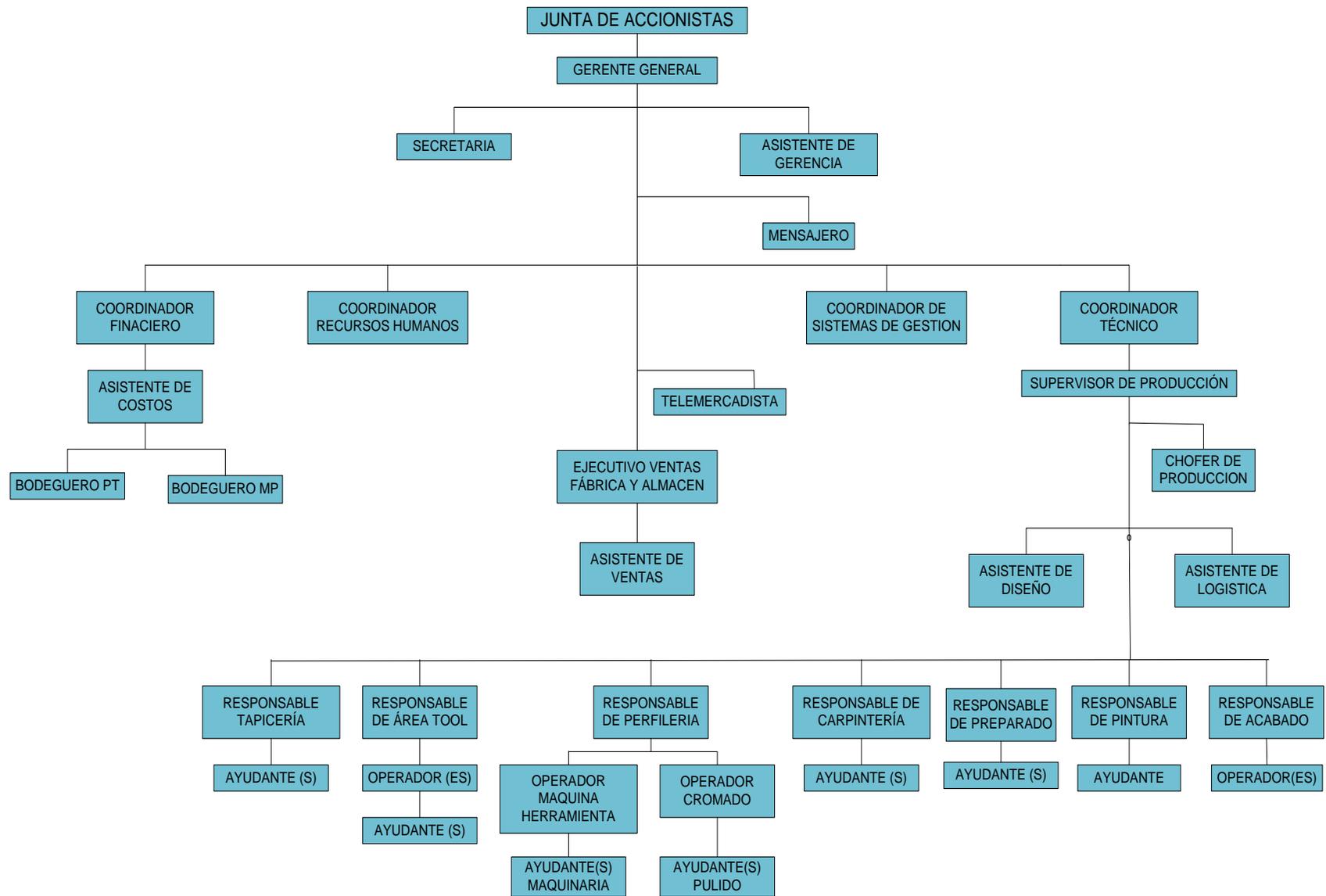
- Bajo nivel de Satisfacción del Cliente
- Falta de liquidez en la empresa

AMENAZAS

- Sistema Nacional de Compras Públicas no consolidado
- Limitaciones en acceso a créditos del sector financiero (Monto y Costo)
- Inestabilidad política y económica de nuestro país agravada por niveles de corrupción
- Principales competidores manejan precios bajos.
- Principales competidores con mejor cobertura de mercado y canales de distribución
- Gestión Comercial de principales competidores mejor estructurada y con medios de publicidad masivos que permiten un mejor posicionamiento de marca
- Competidor en línea de ambulancias maneja mejor tecnología en fabricación y servicio técnico

2.2 Caracterización sistémica

2.2.1 Organigrama Estructural.



El organigrama presentado anteriormente, muestra de mejor manera como está compuesta la empresa y se puede notar claramente los niveles de jerarquía que hay en ella, por otro lado se puede apreciar que existe gran cantidad de trabajadores en la parte de producción, lo cual no permitirá realizar fácilmente un sistema de procesos de producción.

2.3 La empresa por procesos

2.3.1 Proceso Administrativo.

Este proceso es el muy importante, porque en él se concentra la toma de decisiones en base a la información obtenida de los departamentos de la empresa (financiero, recursos humanos, ventas). La información que proporcionan estos departamentos es fundamental ya que están almacenadas en un programa informático que abastece óptimamente los requerimientos tanto de la Gerencia como al departamento de administración.

El dueño de la empresa el Sr. Pedro Alvarado es quien realiza algunas de las negociaciones y también realiza la supervisión total de la empresa.

La Gerente General Sra. Gabriela Alvarado está a cargo del buen funcionamiento de la empresa, de la toma de decisiones y del control de la empresa.

La administración de Ferromedica sigue a cargo de los coordinadores, así tenemos la Coordinadora Financiera, quien está a cargo de la contabilidad y los financiamientos que requiere la empresa, el coordinador de Recursos Humanos, quien está a cargo de todo lo relacionado con el personal de la empresa, coordinador técnico seguido del supervisor de la producción, quienes están a cargo de la parte de la producción de la empresa.

Todos los coordinadores elaboran informes dirigidos a la gerencia general para la toma de decisiones.

2.3.2 Gestión de Ventas.

En la actualidad Ferromedica cuenta con dos medios por los que gestiona las ventas, el uno es por medio de las ventas que realiza el almacén ubicado en el centro de Quito, el mismo cuenta con dos vendedores, y un stock mínimo de muebles para las ventas, este almacén se encuentra constantemente en contacto con la fábrica ya que muchas veces tienen muebles especiales que los clientes requieren y por lo tanto se tiene que fabricar, además tanto la fábrica como el almacén están conectados en línea con un sistema

contable llamado NIKITA, por lo que la gerencia siempre cuenta con la información de las ventas que realiza el almacén.

El otro medio por el que Ferromedica gestiona las ventas en la actualidad es a través del portal de compras públicas, para lo cual en la fábrica hay una persona que junto con el coordinador técnico son las encargadas de preparar las licitaciones y de enviar las ofertas constantemente, luego de esto si salimos calificados participamos en las pujas que se realiza en el sistema de compras públicas, si ganamos la pujas se procede a firmar el contrato con el respectivo cliente que en este caso son las instituciones del estado, cabe indicar que hay pocas veces que se gana la puja ya que en la mayoría de estas se pierde el contrato debido a los bajos costos de la competencia.

2.3.3 Proceso de Producción.



FERROMEDICA: MUEBLES DE MADERA
Elaboración: La Autora



FERROMEDICA: MUEBLES METALICOS
Elaboración: La Autora

En este proceso está la fabricación de muebles metálicos, muebles de madera, mantenimiento de los muebles sea en garantía o fuera de ella.

Dentro de este proceso está el supervisor de la producción, quien es el encargado de verificar, controlar los procesos de producción, controlar la asistencia del personal y controlar el acabado de los muebles fabricados, también está la bodega quien es la responsable de suministrar la materia prima y herramientas que requiere el personal para la fabricación de los muebles, también es responsable del manejo de caja chica.

Para el proceso de la producción en si existen varias áreas como son área de toll, de cromado, pintura, carpintería, tapicería y área de acabado

Para comenzar el proceso de la fabricación de un mueble, primero se entrega a los responsables de cada área la orden de producción, esta orden es de acuerdo a la ventas que realiza en la empresa, ya sea por subastas o ventas por parte de del almacén, seguido de esto cada área procede a solicitar material a la bodega y empiezan a fabricar el mueble de acuerdo a cada área para luego pasar a la sigue.

Seguido de esto el mueble pasa por el área de acabado que es la última área para que el mueble sea armado de acuerdo a lo exigido por producción.

Por último cuando el mueble está listo se comunica al supervisor de la producción y pasa a la bodega de producto terminado para que se proceda a la entrega al respectivo cliente.

En Ferromedica la persona encargada de la producción y supervisión es el Sr Vinicio Guevara.

2.3.4 Proceso de producción para equipamientos de ambulancia.





FERROMEDICA: EQUIPAMIENTO DE AMBULANCIAS
Elaboración: La Autora

Para el equipamiento de ambulancias no existe un proceso a seguir, no hay una organización adecuada que permita seguir un procedimiento, por tanto primero ingresa la orden de algunos muebles que hay que producir para la ambulancia por lo que es entregado a cada responsable de área para que empiece el proceso de producción, luego de esto llega el vehículo y se procede a realizar el furgón para después realizar la instalación de los muebles y de los equipos médicos de acuerdo al requerimiento del cliente, todo este trabajo lo realiza el supervisor de producción junto con del coordinador técnico.

CAPITULO III

OPERATIVIZACIÓN DEL MODELO A SEGUIR PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA FERROMEDICA

La organización en la mayoría de las empresas ha estado orientada en los niveles jerárquicos, en las tareas y en el beneficio, olvidando así algo muy importante y primordial que son los clientes, la organización debe tener mayor concentración en el cliente, en conocer sus expectativas y satisfacer sus necesidades, y de esta manera contar con clientes fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Lo que se trata es de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron divididos como consecuencia de una serie de decisiones, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Entonces la intención del modelo es ver al proceso como la forma natural de organización del trabajo.

3.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

“La palabra proceso viene del latín *processus* que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por recibir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.”²

En el caso de la empresa sería el conjunto de actividades relacionadas y que interactúan para que transforme los elementos de entrada en productos.

Hay que aclarar que no es lo mismo proceso que procedimiento ya que el procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones a seguir para lograr un resultado.

Entonces un proceso define qué es lo que hace, y un procedimiento como hacerlo.

Es muy importante saber que no todas las actividades son procesos, para determinarlas debe cumplir algunos criterios:

- La actividad tiene una misión o un propósito claro

² SALAZAR, Arcelay. *Gestión de Procesos*. Rev. Calidad asistencial 1999, pág. 245 - 246

- La actividad puede descomponerse en tareas
- La actividad contiene entradas, salidas y puede identificar los clientes, proveedores y producto final.
- 0Se puede asignar la responsabilidad de un proceso a una persona

La gestión por procesos aporta unas herramientas con las que se puede mejorar los flujos de trabajo y que además se centraliza en el cliente, es una organización diferente de la clásica funcional.

La gestión por procesos estructurada además permite optimizar tiempo y recursos de una manera significativa en los procesos de producción.

Existen algunas diferencias en la organización de gestión funcional y en la de gestión por procesos:

Gestión funcional	Gestión por procesos
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos.
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades.	Los procesos de valor añadido condicional de la ejecución de las actividades.
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en responsable del proceso.
Principio de jerarquía y control	Principio de autonomía y control
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente interno o externo.
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones.	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficiencia: ser más competitivo.
Ejercer el mando por la vigilancia	Ejercer el mando en caso de excepción con el apoyo de la supervisión.

3.1.1 Características de la gestión por procesos.

- La organización con procesos orientados hacia el cliente
- Reconocer la existencia de los procesos internos

- La estructura organizativa cambia de jerárquica a plana
- Identificar los procesos con factores críticos para el éxito de la Empresa
- Utilizar tecnología para procesos que añadan valor
- Los empleados se concentran en satisfacer al cliente y no a cumplir disposiciones de sus jefes
- En la organización los directivos dejan de ser supervisores para apoyar a los empleados en satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se mide el grado de satisfacción del cliente interno como externo.

El principal problema en la empresa es el bajo nivel de ventas seguido también por la baja en su producción, todo esto como resultado de la falta de conocimiento y de utilización de estrategias que permitan realizar un trabajo productivo.

Para empezar la operativización y estructuración del departamento de ventas es necesario conocer algunas estrategias y definiciones que permitan organizar este departamento.

3.2 Procedimientos para implementar un óptimo departamento de ventas

El departamento de ventas es el encargado de la venta y distribución de los productos, también es el responsable de dar seguimiento a las rutas que siguen diariamente los vendedores para garantizar la cobertura total del mercado.

Las ventas siempre serán la principal fuente de ingresos de las empresas, en este departamento se realiza los pedidos de ventas para la producción según el requerimiento del cliente.

Para la estructura del departamento comercial se debe tomar en cuenta algunos factores como el tamaño de la empresa, el producto, los recursos económicos y la visión que tenga la empresa hacia el futuro.

3.2.1 La Dirección Comercial.

Dentro de una empresa existen varios departamentos que se relacionan entre sí, como son: el departamento de producción, financiero, recursos humanos y el departamento comercial que es el más destacado y cumple con algunas funciones fundamentales para alcanzar el éxito en una empresa,

Este departamento realiza los estudios necesarios para poder generar la venta obteniendo una utilidad para beneficio de la empresa, para lo cual debe contar con

personal capacitado y que tenga experiencia en este ámbito, además tiene que tener en cuenta que deben cumplir con los niveles de ventas que la empresa requiere. Para ello planifica, organiza y coordina las actividades necesarias de la fuerza comercial y por lo tanto debe estar bien definido y estructurado en cuanto a sus funciones.

3.2.1.1 Funciones del Departamento y del Director Comercial.

A continuación se detalla las funciones básicas del departamento comercial y del director comercial:

Funciones del Departamento Comercial

- Planificar presupuestos de ventas y las actividades que realizará el departamento, tomando en cuenta los recursos que necesitará para esta planificación.
- Este departamento debe establecer metas y objetivos a largo plazo
- Realizar un estudio de mercado
- Realizar publicidad y propaganda del producto
- Controlar las gestiones de ventas

Funciones básicas del Director Comercial

- Realizar el reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores
- Evaluar el desempeño del personal de ventas.
- Definir políticas de ventas y de precios.
- Gestionar la distribución de productos
- Mantener una relación continua con los clientes para saber sus problemas y satisfacer sus necesidades.
- Realizar visitas a clientes junto con los vendedores.
- Determinar clientes potenciales de la empresa
- Motivar a su equipo de trabajo para la realización de las actividades
- Controlar para asegurarse que los objetivos se cumplan

3.2.2 Fuerza de ventas.

La fuerza de ventas es el grupo de vendedores con el que cuenta la empresa y a su vez son los representantes de la misma ante los clientes.

Este departamento necesita ser gestionado de manera adecuada para que sea competente y funcione eficazmente, de esta manera se logrará cumplir con los objetivos planteados por parte de la empresa.

3.2.2.1 Selección del personal comercial.

Hay que tener presente que si la empresa realiza una buena selección del personal de ventas tendrá excelentes resultados en cuanto a los ingresos y a la rentabilidad que este departamento genere, aunque al momento de realizar el proceso de selección es un tanto difícil conseguir buenos vendedores, de esto dependerá el éxito de la empresa.

Para comenzar con el proceso de selección, se debe tener presente los requisitos que la persona debe cumplir para aplicar al puesto, por ejemplo es primordial que la persona que se postula para vendedor tenga experiencia en ventas y aptitudes para vender. Una vez que se tenga claro los requisitos se procederá a realizar el reclutamiento de los candidatos al puesto, para lo cual se puede obtener postulantes por medio de anuncios en el periódico o en Internet o también a través de personas recomendadas.

La siguiente fase luego de haber obtenido algunos candidatos, es realizar la evaluación de los mismos por medio de pruebas y entrevistas, y por último se realiza la selección y contratación de vendedores.

Capacitación de vendedores

Si la empresa cuenta con personal nuevo de ventas, primero se debe hacer un recorrido por la empresa con estas personas que se integrarán para darles a conocer las instalaciones de la misma, así también hay que presentarles al personal que labora en ella, después de esto se procederá a indicarles el mercado, la competencia y los clientes que tiene la empresa, luego de esto se comenzará con las capacitaciones acerca del producto que venderán, las cuales dependiendo del producto pueden tener una duración de algunas semanas.

3.2.2.2 Organización del departamento de ventas.

Para organizar el departamento de ventas es preciso distinguir los vendedores internos y externos de la empresa y determinar la estructura que se va a utilizar, ésta estructura puede ser por territorio, por producto o por cliente:

Por territorio.- El asignar un territorio geográfico a cada vendedor tiene como objetivo, elaborar sectores iguales en los cuales los vendedores darán a conocer los productos que tiene la empresa y así mismo tendrán la oportunidad de conseguir clientes fieles.

Por producto.- En las empresas donde existe gran variedad de productos, se puede organizar el departamento de ventas estableciendo a cada vendedor un producto en especial.

Por cliente.- En esta estructura es necesario clasificar a los clientes en potenciales y los que compran en menor cantidad, de acuerdo a esto los vendedores atenderán a los clientes en base a su monto de compra.

3.2.2.3 Factores que se debe tomar en cuenta para la organización del personal comercial.

Motivación del personal comercial

La motivación, significa estar estimulado y tener bastante interés para realizar las actividades con entusiasmo y esmero, es por esto que dentro de la organización es muy importante que todo el personal que labora en ella este motivado, es decir que tengan un buen motivo para trabajar y aportar con sus conocimientos a la empresa, esto atraerá algunos beneficios tanto para el vendedor como para la empresa.

Por otro lado, la motivación será de gran ayuda para que los vendedores puedan superar rápidamente cualquier frustración que podrían tener por rechazos en ventas.

Una manera para mantener a los vendedores motivados, consiste en una remuneración atractiva, esto puede ser, un salario fijo que sea independiente de los resultados que se obtenga, pagar comisiones o bonificaciones de acuerdo al volumen de ventas que realicen, para esto la empresa deberá analizar el porcentaje a pagar sin que afecte a su rentabilidad.

Otras formas de estimular al personal es ofreciendo incentivos como por ejemplo, darles bonos económicos, viajes, casa, auto por haber cumplido un alto nivel de ventas en un tiempo determinado

Todo lo referido anteriormente aportará a la empresa a cumplir los objetivos y a su vez mantener al personal satisfecho y con un buen ambiente laboral.

Supervisión de vendedores

Es preciso que el Gerente Comercial realice un control a los vendedores con el fin de evaluar el cumplimiento de metas y objetivos, para realizar este seguimiento se debe utilizar reportes diarios, estos ayudarán a observar la gestión diaria que ha realizado el vendedor, también se podrá notar claramente si se realizó una venta, si se hizo la gestión de cobro o si el vendedor consiguió clientes nuevos.

En caso de que los vendedores tengan que viajar a otras ciudades o incluso a otros países a ofrecer los productos de la empresa, deben realizar un reporte de gastos, en el cual detallarán las rutas que siguieron, el detalle de los clientes visitados y los gastos que les generó el viaje.

Evaluación de vendedores

En la administración del equipo de ventas, es necesario realizar una evaluación al personal, para lo cual se tomará en cuenta el desempeño de cada uno así como también el reporte de ventas realizadas por cada vendedor, esto permitirá realizar un estudio comparativo con las ventas esperadas y a su vez se apreciará si se están cumpliendo los objetivos y que resultados se han alcanzado.

3.3. Estructura del departamento de ventas de acuerdo a los recursos que dispone la empresa

Para Ferromedica y todas las empresas el departamento de ventas es de fundamental importancia, ya que a través del trabajo que realice la empresa puede vender sus productos o servicios generando un beneficio económico.

3.3.1 Objetivos de la estructura.

- ✓ Lograr establecer los parámetros necesarios para la organización adecuada del departamento.
- ✓ Establecer los mecanismos necesarios para lograr que el departamento represente ingresos económicos para la empresa.

Para dar cumplimiento a estos objetivos es necesario establecer algunos parámetros para la reestructuración de este departamento.

- Integrar personal necesario a la empresa

- Establecer zonas y rutas para el personal de ventas
- Manual de actividades a realizar por cada vendedor
- Supervisión, control y evaluación del equipo de ventas.

3.3.2 Integración y capacitación del personal necesario como inversión y beneficio de la empresa.

Para lograr obtener beneficios es necesario contar con el personal adecuado, con el fin de encontrar la forma más eficaz de conseguir clientes satisfechos y por ende generar una mayor rentabilidad a la empresa, para lo cual es necesario que la empresa realice todo el proceso de selección de personal para contratar un equipo de ventas y además definir la remuneración mensual para cada uno de ellos.

Tomando en cuenta la situación de la empresa en este paso se recomienda contratar un gerente de ventas quien se encargará de organizar de mejor manera este departamento, ofreciendo una remuneración de \$800 (ochocientos dólares), también se recomienda la contratación de dos vendedores con una remuneración mensual fija de \$ 300 (trescientos dólares) mensuales.

Adicional a lo anterior se deberá realizar una tabla de comisiones tomando en cuenta los costos de los productos, las mismas que servirán como incentivo para el personal y a su vez mejorar las ventas.

Capacitación al personal de ventas

Una vez que la empresa cuente con el personal adecuado, hay que tener presente que según los productos que Ferromedica ofrece al mercado, en algunos casos como las camillas y equipos médicos son un tanto difíciles de manejar, por lo tanto es fundamental que el departamento coordine cursos de capacitación, con el fin de que los vendedores puedan dar mayor información acerca de los productos al momento de ofrecer a los clientes y por ende evitar inconvenientes que se puedan generar por la falta de conocimiento.

3.3.3 Zonas y rutas para el personal de ventas.

Para establecer las zonas y rutas para el personal de ventas se consideró primero que tenemos tres vendedores, uno del almacén y dos que se tienen que contratar en la fábrica, además la empresa cuenta con dos asistentes 1 en el almacén y 1 en la fábrica, también se tomó en cuenta que las ventas se realizan a nivel de todo el

Ecuador y el número de posibles clientes a ser visitados de acuerdo a la base de datos con la que cuenta la empresa.

El horario de trabajo es de 8:00 a 4:30, y timbran tarjeta en la fábrica para los vendedores de fábrica, y en el almacén el horario de trabajo será de 9:00 a 5:30. En la oficina que tienen en la fábrica están dos líneas telefónicas de manera que los vendedores tienen acceso para realizar llamadas con respecto a clientes. En el almacén también cuentan con líneas telefónicas.

El gerente de ventas que se tiene que contratar, debe haber organizado la distribución de datos para la visita a clientes, de manera que estos datos se entregarán al vendedor quien será el encargado de organizar en el cronograma según sus necesidades. El tiempo de holgura que se estima entre la salida de la empresa al lugar de destino es de treinta minutos.

El tiempo que el vendedor se demora en atender a un cliente es de veinte y cinco minutos, aquí se considera el tiempo de espera en caso de ser así, porque no siempre sucede, y 20 minutos de traslado de un cliente a otro, considerando que se encuentran en una misma zona. El total de tiempo es de 45 minutos que en la mañana representaría un promedio de tres clientes a ser visitados y en la tarde un promedio de 4 visitas. En el día podrán visitar a siete clientes.

Tabla 4

Visita clientes

<i>Nombre Del Cliente</i>	<i>Visitas En La Mañana</i>	<i>Vistas En La Tarde</i>	<i>Exitosa</i>	<i>Pendiente</i>
Cliente A		1	Si	
Cliente B		3	Si	
Cliente C	1		Si	
Cliente D	3			*
Cliente E	2		No	
Cliente F		2		*
Cliente G		4	Si	

ELABORACION: La Autora

El formato que se presenta reúne datos con respecto al cliente, y el tiempo en que va a ser visitado. Se va a ponderar de acuerdo a la necesidad es decir 1 significa que ese cliente va a ser visitado primero y así respectivamente con la secuencia de los números tanto en la mañana como en la tarde. La siguiente columna presenta si ha

sido exitosa la venta de mobiliario o equipos médicos, y si existe algún pendiente con el cliente que puede ser la entrega de alguna factura o un producto.

El informe consolidado semanal debe contener solo los datos de exitosas y pendientes de manera que se pueda actualizar la base de datos para tomarlos en cuenta para una nueva visita. Este informe debe ser presentado al gerente de ventas.

Esto en cuanto a las visitas en la ciudad de Quito, pero también se debe organizar las visitas en las diferentes provincias del Ecuador, para lo cual es necesario que los vendedores viajen a las provincias 2 veces al mes, es decir 15 días visitaran en la ciudad de Quito y 15 días en las diferentes provincias, para esto el gerente igualmente debe organizar los datos para entregar a los vendedores. Las rutas a seguir serán las mismas que en Quito pero se tomara en cuenta el tiempo del viaje. Los informes deben ser presentados igualmente a la gerencia de ventas.

3.3.4 Actividades básicas a seguir para el vendedor.

Las actividades de ventas consisten en que el vendedor primero realice la gestión de vender para lo cual cada vendedor deberá seguir los siguientes pasos:

- Visitar al cliente
- Realizar la proforma (ANEXO 1), especificando todos los detalles de los muebles que requiere el cliente, el color y tiempo de entrega. (para esto primero deberá coordinar con el departamento de producción)
- Realizar la orden de pedido (ANEXO 2) con la proforma aprobada
- Una vez concretada la venta pasar la orden al departamento de producción

Luego de concretar la venta el vendedor deberá continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre, como por ejemplo preocuparse de que la entrega sea rápida, y que si el cliente requiere de algún tipo de mantenimiento o instalación esto sea satisfactorio, es decir el vendedor deberá asegurarse que el cliente quedó muy satisfecho con la compra del producto.

El vendedor deberá estar al pendiente del cliente siempre, con el fin de que se convierta en un cliente fiel y no se lo pierda.

Algunas de las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos para asegurar y mantener la relación con el cliente son las siguientes:

- Está comprobado que es más fácil vender más, o algo nuevo, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles.
- Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.
- Las visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad de conseguir nuevas ideas de aplicación, para sugerirlas a clientes potenciales.

Por tanto a continuación se detalla las actividades de postventa que pueden ser muchas, sin embargo las que se necesitan en la empresa son las siguientes:

- ❖ **Agradecimiento cordial y sincero.-** La empresa debe dar las gracias inmediatas luego de concretar la venta, mediante cartas, tarjetas de agradecimiento, visitas personales o llamadas telefónicas, esto demostrará al cliente que existe un interés por parte de la empresa y a su vez se logrará obtener relaciones a largo plazo y realizar negocios en un futuro.
- ❖ **Comprobar la entrega.-** Una de las mejores formas de hacerlo es por medio de una llamada telefónica, la mejor ocasión de hacerlo es el mismo día de la entrega. Esta acción complementaria asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo alguna situación irregular o inesperada en la entrega, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.
- ❖ **Compruebe la reparación.-** Cuando sea pertinente es necesario hacer una visita personal inmediata luego de la entrega, para supervisar o examinar la reparación o mantenimiento. Esto permite tomar medidas para solucionar cualquier situación no esperada. La presencia de alguien de la empresa vendedora demuestra al cliente que se le está dando un trato especial, que él apreciará y tendrá en cuenta siempre.
- ❖ **Conseguir pedidos adicionales.-** El mantener la relación con el cliente, lleva a menudo a órdenes adicionales inmediatas, si el cliente decide que requiere de más mobiliario.
- ❖ **Conseguir referidos.-** Tanto el cliente como sus empleados, cuando reciben buen servicio, se sienten comprometidos por un servicio eficiente y oportuno. Si personas de la empresa vendedora se encuentran presentes para resolver situaciones difíciles, ellos pueden lograr que el cliente y sus empleados expresen su agradecimiento dando referidos.

3.3.5 Control y Evaluación del Equipo de Ventas.

El gerente de ventas deberá controlar y evaluar al equipo de ventas verificando si cumplieron los objetivos propuestos.

Para realizar esta evaluación se apoyará en los reportes que entregarán los vendedores, ya que de estos obtendrá algunos resultados como son: cuantas visitas efectuó el vendedor a clientes, que gestión de cobro realizó, cuantas ventas se realizaron y que productos fueron vendidos, de esta manera el gerente podrá evaluar a cada vendedor y dar seguimiento a la gestión de ventas.

3.3.6 Procedimiento a seguir con Compras Públicas.

Como ya se mencionó en un capítulo anterior, la empresa también realiza la gestión de ventas por medio del Portal de Compras Públicas, por lo tanto el objetivo es establecer las actividades necesarias para la promoción y venta de los productos y equipos que FERROMEDICA elabora a través de este Portal.

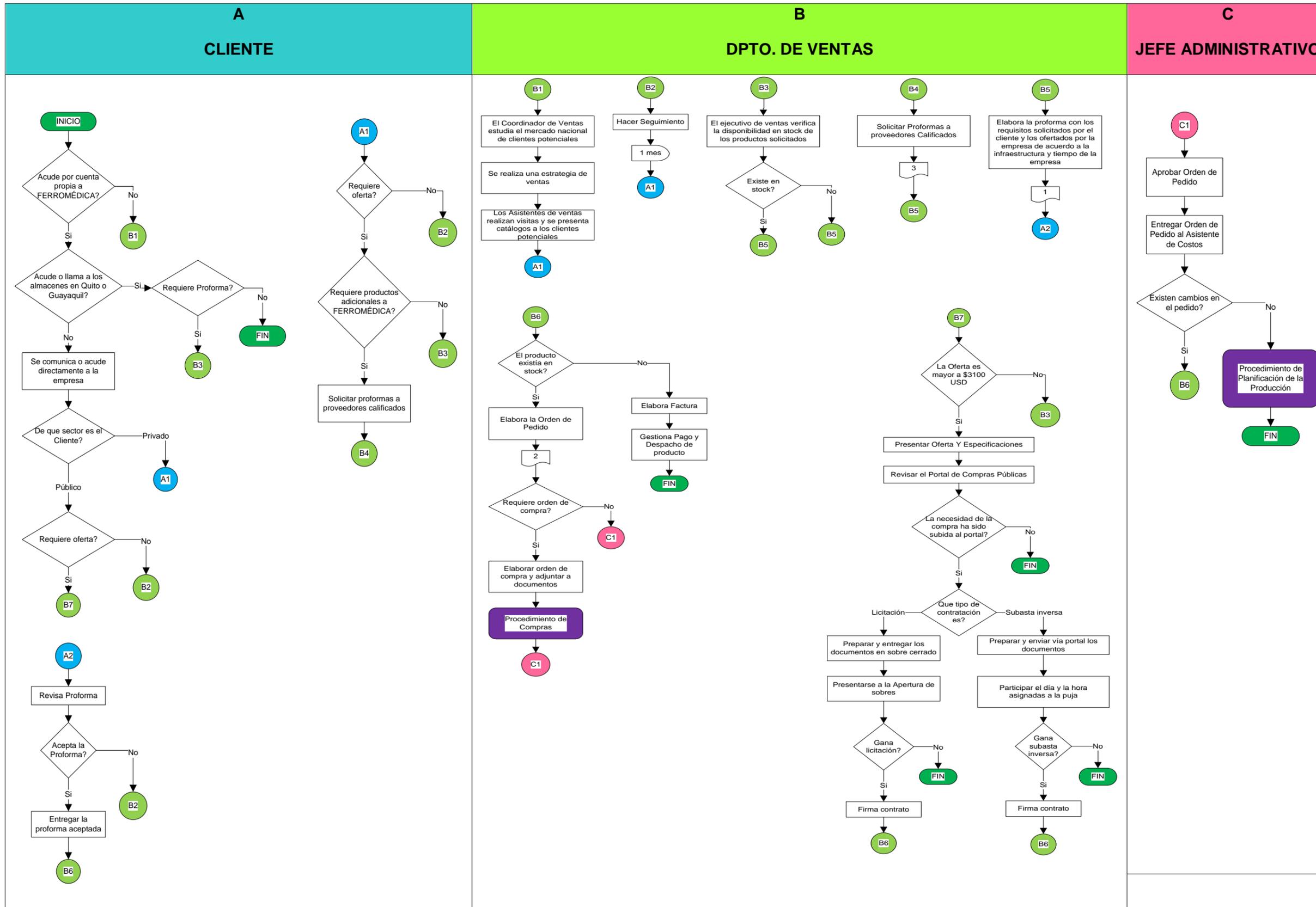
Este procedimiento abarca todas las actividades que involucra la venta de los productos que fabrica FERROMEDICA, desde la búsqueda de procesos de compras que interesen a FERROMEDICA, hasta concretar el negocio.

Actividades a Seguir

- La Secretaria será la encargada de revisar el portal de compras públicas, en caso de que existan procesos de compra que interesen a FERROMEDICA, comunicará a la Gerencia General para la aprobación.
- Una vez que el proceso esté aprobado por la gerencia, comunicará al Coordinador Técnico quien será el que realice el análisis del proceso de compra, preparando la licitación la cual será enviada vía portal o entregada en la institución compradora.
- Si la licitación enviada es calificada en el portal, la Gerencia General junto con el Coordinador Técnico deberán participar el día y la hora asignados a la puja.
- En caso de ganar la puja se firmará el contrato con la institución compradora.
- El Asistente de Costos deberá elaborar la Orden de pedido (ANEXO) una vez esta ha sido autorizada por el cliente
- Si la Orden de Pedido requiere una orden de compra, el responsable del negocio, es decir el Coordinador Técnico deberá pasar al departamento de compras para que gestione esta compra.

- En algunas ocasiones el cliente solicita que se realice algún cambio en el pedido, si este fuera el caso se debe elaborar una nueva Orden de Pedido, caso contrario la esta orden pasará a producción donde se deberá cumplir con el proceso de producción.

FLUJOGRAMA PARA PROCESO DE VENTAS



3.4 IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

La producción consiste en precisar el volumen y el momento de fabricación de los productos, siguiendo unos procesos y teniendo en cuenta que capacidad tiene la empresa para producir.

En la actualidad las empresas necesitan innovar sus productos para ser más competitivos en el mercado, para ello, se requiere realizar una planificación de producción siguiendo algunos pasos que permitan obtener buenos resultados y cumplir con los objetivos.

3.4.1 Planificación de Producción.

La planificación de la producción significa realizar un plan estableciendo las diferentes actividades que se van a realizar en el proceso de producción, se determina el periodo que se va a producir, este puede ser semana, mes o año, también se establece la cantidad a producir, en qué orden y los recursos que se necesitaran para elaborar los productos, como son mano de obra, materia prima y maquinaria.

Ventajas de Planear la Producción

Planear la producción trae muchas ventajas para la empresa. Algunas de ellas son:

- Se define el número de unidades a producir en un período.
- Se pueden calcular, en forma global, las necesidades de mano de obra, materia prima, maquinaria y equipo, con base en lo producido en períodos anteriores.
- Se planea el cumplimiento de los pedidos para las fechas estipuladas.
- Se pueden calcular las compras de materia prima teniendo como base las existencias de la materia prima necesaria para la producción estimada.
- Se pueden estimar los recursos económicos para financiar la producción.

3.4.2 Modelo de Planificación de Producción a Seguir para Ferromédica.

El departamento de producción es de suma importancia en las empresas, debido a que depende de la producción que se genere en este, para que las ventas sean atendidas con mayor satisfacción al cliente y por ende genere utilidades para la empresa. Por lo tanto, en las empresas es necesario que en este departamento exista una buena estructura y una buena planificación para su producción.

Las empresas pueden fabricar sus productos de acuerdo a una producción continua o a una orden de pedido, dependiendo del tipo de producción que realicen.

En el caso de la empresa Ferromedica, la producción que se realiza es en base a una orden de pedido, esto consiste en que la empresa dependiendo de su capacidad se compromete con el cliente a entregar los productos en una fecha determinada, una vez aceptado por el cliente se comienza a producir.

3.4.2.1 Macro procesos

Los macro procesos son un conjunto de procesos, los cuales ayudan al desarrollo de las empresas. Existen diferentes tipos de procesos los cuales se detallan a continuación:

Procesos Estratégicos.- Estos procesos se refieren a la planificación y control, dentro de estos procesos se encuentran los directivos de las empresas ya que son los que contribuyen para que se cumpla con la visión de la misma.

Procesos Operativos.- Estos procesos hacen referencia a la misión de la empresa, se puede mencionar dentro de estos al departamento de venta, post venta y producción, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción al cliente.

Procesos de Soporte.- Estos procesos son los que proporcionar recursos, por lo que sirven de soporte para los procesos estratégicos y operativos.

3.4.2.2 Mapa de Procesos.

El mapa de procesos, es una representación gráfica de todos los procesos existentes en la empresa, nos ayuda a identificar las deficiencias que pueden existir tanto en el ámbito interno es decir la comunicación interna en la empresa, así como también en el ámbito externo en cuanto a la satisfacción del cliente.

Características de los Procesos

Para realizar adecuadamente la planificación de los procesos, es muy importante que se describa a cada uno de ellos, con el fin de tener una visión más amplia y saber para qué sirve cada uno de ellos.

3.4.3 Mapa de Procesos Ferromedica.

Para realizar el mapa de procesos de Ferromedica, se realizó un análisis de los procesos existentes en la empresa, y se toma como referencia la satisfacción del

cliente así como también los productos que se realizan.

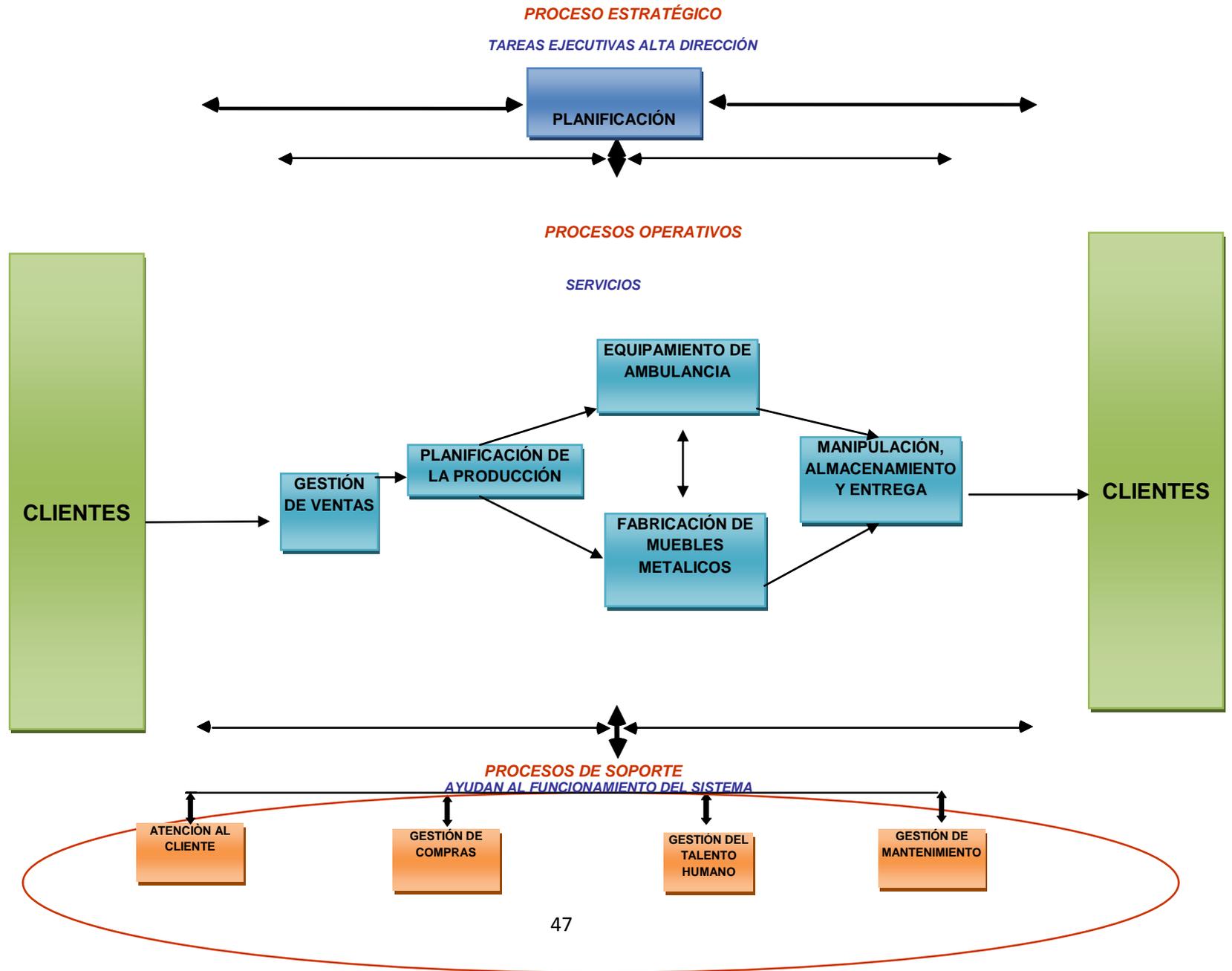
En Ferromedica se identifican tres procesos:

Procesos estratégicos.- En este proceso se encuentran las tareas que realiza la alta dirección para la planificación.

Procesos operativos.- En este proceso se identificó al departamento de ventas, y producción ya que son la razón de ser de la empresa y con las actividades que realizan contribuyen a cumplir con los objetivos de la misión de la organización.

Procesos de soporte.- Dentro de este proceso podemos identificar a la gestión que realiza recursos humanos, compras, mantenimiento y atención al cliente, que son de fundamental importancia para que se cumpla con los procesos estratégicos y operativos que tiene la empresa.

El mapa de procesos de Ferromedica se presenta a continuación:



3.4.4 Características de los Procesos

En las características de los procesos se describe cada uno de ellos, con el fin de asegurar que las actividades de cada proceso se cumplan de manera eficiente y eficaz.

La descripción de los procesos comprende, el objetivo del proceso, el responsable, el control que se llevará a cabo, las actividades, los recursos y los indicadores de cada uno de ellos.

En base al mapa de procesos de Ferromedica mencionado anteriormente, se realiza las fichas de procesos de cada uno de ellos, para lo cual se describe todas las características necesarias para cada proceso y se detalla a continuación.

FICHA DE PROCESOS PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA					
Objetivo:		En este proceso se revisan y analizan de manera periódica: La infraestructura y recursos, índice de satisfacción del cliente, reportes de todos los departamentos, desempeño de los procesos, estado de acciones correctivas y preventivas, y recomendaciones para la mejora.			
Responsable:		Gerente General			
Entradas		Actividades	Salidas		
Proceso Anterior	Entradas		Salidas	Proceso Posterior	
Todos los procesos	Recomendaciones para la mejora Desempeño de procesos				
Atención al Cliente	Índice de Satisfacción del Cliente		Políticas y Objetivos Planificación	Todos los procesos	
Fabricación de Muebles Equipamiento de Ambulancias	Índice de Productos en mal estado				
Gestión de Calidad	Informe de Auditoria				
	Estado de Acciones Correctivas y Preventivas				
Recursos					
RRHH que intervienen		Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación	
Presidente Gerente General Jefe de Producción Jefe Financiero		Oficina de Gerencia General	Computadoras, impresoras, aplicaciones	Fax, internet, teléfono	
Indicadores					
Indicadores	Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control	
Porcentaje de cumplimiento de los Objetivos	Medir el porcentaje de cumplimiento de los objetivos	(Objetivos cumplidos/Objetivos planteados)*100	90%	Gerente General	

**FICHA DE PROCESOS
GESTIÓN DE VENTAS**

Objetivo:	Proceso operativo que busca interactuar con el mercado para conseguir y/o mantener clientes. Este proceso se inicia al realizar el contacto con los clientes. De allí se derivan todas las actividades de cotizaciones, toma de pedidos llenado de órdenes de pedido, etc
Responsable:	Jefe de Ventas

Entradas		Actividades	Salidas	
Proceso Anterior	Entradas		Salidas	Proceso Posterior
		Elaboración de la Proforma		
		Entrega de la Proforma		
	Proforma aceptada,	Recepción de la Proforma aprobado	Orden de Pedido	Planificación
		Elaboración de la Orden de Pedido		
Recursos				
RRHH que intervienen	Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación	
Jefe de Ventas, Vendedores	Escritorios y material de oficina	Computadoras, impresoras, aplicaciones	Fax, internet, teléfono	
Indicadores				
Indicadores	Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas	Medición del cumplimiento de ventas	$(\text{Presupuesto cumplido} / \text{Presupuesto de Ventas}) * 100$	80%	Jefe de Ventas

**FICHA DE PROCESOS
PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

Objetivo:	Con el propósito de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, se ha definido el proceso de Planificación, en el cual se desarrollan los cronogramas de producción, basados en un análisis de las existencias en bodega y de los compromisos adquiridos con los clientes.
Responsable:	Jefe de Producción

Entradas		Actividades	Salidas	
Proceso Anterior	Entradas		Salidas	Proceso Posterior
Gestión Comercial	Orden de Pedido	Elaboracion de la Orden de Producción	Orden de Produccion	Equipamiento de Ambulacias / Fabricación de Mobiliario
		Elaboracion de la Orden de Compra	Orden de Compra	Gestion de Compras

Recursos			
RRHH que intervienen	Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación
Asistente de Costos	Escritorios y material de oficina	Computadoras, impresoras, aplicaciones,	Fax, internet, teléfono

Indicadores				
Indicadores	Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Cumplimiento del tiempo de entrega del pedido	Medicion del cumplimiento de entrega del pedido	Fecha real de entrega - Fecha convenida de entrega		Jefe de Produccion
Cumplimiento del tiempo de abastecimiento de materias primas, materiales e insumos	Medicion del cumplimiento de entrega de materias primas, materiales e insumos	Fecha real de entrega - Fecha convenida de entrega		Jefe de compras

**FICHA DE PROCESOS
FABRICACIÓN DE MUEBLES METALICOS**

Objetivo:					Realizar la fabricación de muebles metálicos de manera ordenada y controlada para satisfacer las necesidades del cliente
Responsable:					Jefe de Producción
Entradas		Actividades	Salidas		
Proceso Anterior	Entradas		Salidas	Proceso Posterior	
Planificación	Orden de Producción	Recepción de la Orden de Producción	Muebles metálicos y hospitalarios	Almacenamiento	
Compras	Materia Prima e Insumos	Recepción de Materia Prima e Insumos			
		Inspección de la Materia Prima			
		Fabricación de muebles metelicos			
Recursos					
RRHH que intervienen		Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación	
Jefe de Producción, Operarios		Planta, maquinaria y equipos	Computadoras, impresoras, aplicaciones,	Fax, internet, teléfono	
Indicadores					
Indicadores		Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Cumplimiento del tiempo de entrega del pedido		Medición del cumplimiento de entrega del pedido	Fecha real de entrega - Fecha convenida de entrega	5 días	Jefe de Produccion
Porcentaje de productos que no cumplen con las especificaciones		Medir el porcentaje de productos que no cumplen con las especificaciones	(Número de unidades con fallas/Total de unidades producidas)*100		Jefe de Producción Jefe de Area

**FICHA DE PROCESOS
EQUIPAMIENTO DE AMBULANCIA**

Objetivo:	Realizar el equipamiento de ambulancias de manera ordenada y controlada para satisfacer las necesidades del cliente
Responsable:	Jefe de Produccion

Entradas		Actividades	Salidas	
Proceso Anterior	Entradas		Salidas	Proceso Posterior
Planificación	Orden de Producción	Recepción de la Orden de Producción	Ambulancias equipadas para entrega	Almacenamiento
Ciente	Vehículo	Recepción e inspección del Vehículo		
Compras	Materia Prima, Insumos y Servicios	Recepción de Materia Prima e Insumos		
		Inspección de la Materia Prima		
		Equipamiento exterior del vehículo		
		Equipamiento interior del vehículo		
		Control de Calidad		
		Reajuste general		

Recursos			
RRHH que intervienen	Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación
Jefe de Producción, Operarios	Planta, maquinaria, equipos y vehículos	Computadoras, impresoras, aplicaciones,	Fax, internet, teléfono

Indicadores				
Indicadores	Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Cumplimiento del tiempo de entrega del pedido	Medición del cumplimiento de entrega del pedido	Fecha real de entrega - Fecha convenida de entrega	< 5 días	Jefe de Produccion
Porcentaje de productos que no cumplen con las especificaciones	Medir el porcentaje de productos que no cumplen con las especificaciones	(Número de unidades con fallas/Total de unidades producidas)*100		Jefe de Producción Jefe de Area
Resultado esperados de las pruebas	Datos obtenidos después de la pruebas de campo	Número de fallas/Número de componetes del equipamiento	0%	Jefe de area / Jefe de producción

**FICHA DE PROCESOS
ATENCIÓN AL CLIENTE**

Objetivo:					Se ha definido este procesos con el fin de dar el mayor enfoque posible al cliente, estableciendo las disposiciones eficaces para la comunicación, incluyendo: reclamos, consultas y percepción del producto o servicio recibido.				
Responsable:					Jefe de Ventas				
Entradas		Actividades			Salidas				
Proceso Anterior	Entradas				Salidas	Proceso Posterior			
Cliente	Quejas, reclamos	Recepción de Quejas y reclamos			Queja, Reclamo atendido	Cliente			
		Tratamiento y solución de las Quejas							
	Encuesta de Clima Organizacional	Recepción de la encuesta				Planificación Estratégica			
		Tabulación de la encuesta							
Entregar resultados de la encuesta a la Gerencia General									
RRHH que intervienen		Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación					
Jefe de Ventas Vendedores		Escritorios y material de oficina	Computadoras, impresoras, aplicaciones	Fax, internet, teléfono					
Indicadores									
Indicadores		Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control				
Encuesta de satisfacción del cliente		Medición del nivel de satisfacción del cliente	Promedio de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente		Jefe de Ventas				

FICHA DE PROCESOS
GESTIÓN DE COMPRAS, RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

Objetivo:	Se ha definido este proceso con el propósito de cumplir con las necesidades de la Empresa, el cual involucra desde el momento en que se genera una necesidad de compra hasta que el producto es recibido a satisfacción por el cliente interno. Es decir que, involucra la compra y recepción de materias primas, insumos, servicios y en general cualquier requerimiento de la Organización.
Responsable:	Responsable de Compras

Entradas		Actividades	Salidas	
Proceso Anterior	Entradas		Salidas	Proceso Posterior
Todos los procesos	Necesidad de Compra (bienes y servicios)	Recepción de la Orden de Compra Solicitar cotizaciones Aprobar cotización Realizar la compra Recibir e Inspeccionar la compra	Materia Prima, Insumos y Otros	Todos los procesos
RRHH que intervienen				
Asistente de Logística, Asistente de Importaciones	Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación	
Asistente de Logística, Asistente de Importaciones	Escritorios, material de oficina y bodegas	Computadoras, impresoras, aplicaciones	Fax, internet, teléfono	
Indicadores				
Indicadores	Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Cumplimiento del tiempo de abastecimiento de materias primas, materiales e insumos	Medición del cumplimiento de entrega de materias primas, materiales e insumos	Fecha real de entrega - Fecha convenida de entrega		Jefe de compras

**FICHA DE PROCESOS
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Objetivo:	Este proceso se ha definido con el propósito de dar apoyo a toda la organización en la administración del Recurso Humano.
Responsable:	Coordinador de Talento Humano

Entradas		Actividades	Salidas	
Proceso Anterior	Entradas		Salidas	Proceso Posterior
Todos los procesos	Necesidad de personal competente	Evaluación de la Competencia	Personal competente para su trabajo	Todos los procesos
	Requerimiento de capacitación	Realizar Plan de Capacitación	Plan de Capacitación	
		Ejecutar Plan de Capacitación	Personal capacitado	
		Evaluación de la capacitación recibida		

RRHH que intervienen	Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación
Asistente de Nómina	Escritorios y material de oficina	Computadoras, impresoras, aplicaciones	Fax, internet, teléfono

Indicadores	Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Cumplimiento del Plan de capacitación	Medir el porcentaje de cumplimiento del Pla de capacitación	$(\text{Capacitaciones cumplidas} / \text{capacitaciones planificadas}) * 100$	> 80%	Asistente de Nómina

3.4.5 Procedimientos para la Fabricación de Productos.

Este procedimiento es aplicable a todo Departamento de Producción y a cada una de las secciones que involucran el proceso productivo de FERROMÉDICA.

Los responsables de la correcta aplicación de este procedimiento son: el Coordinador Técnico, Supervisor de Producción y los Responsables de cada una de las Áreas de Producción.

Para comenzar con el proceso de producción, el Asistente de Costos ingresa la Orden de Pedido al sistema contable y emite una Orden de Producción (ANEXO 3), la cual pasará al supervisor de producción, para la organización del trabajo en cada una de las áreas.

La planta de la empresa, cuenta con 10 Áreas de producción, en cada una de ellas existe un respectivo Responsable:

Tabla 5

Responsables Área de Producción

TIPO	ÁREA	
PRINCIPAL	1	Tool
	2	Cromédica
APOYO	3	Máquinas y Herramientas
	4	Carpintería
	5	Tapicería
TERMINADO	6	Preparado
	7	Pintura
	8	Cromado
	9	Pulido
	10	Acabado

ELABORACION: La Autora

La mayoría de productos de FERROMÉDICA inician su fabricación por las áreas principales, las cuales en algunos casos, son abastecidas por las áreas de apoyo, luego de esto, los productos pasan a las áreas de terminado para que sean pintados y/o cromados, y finalmente ensamblados en el Área de acabado.

Para comenzar con la fabricación en la planta de la empresa a continuación se detallan los pasos a seguir:

- Supervisor de Producción emite los Registros de Producción de cada Área (ANEXO 4).
- Una vez elaborados los registros, se distribuyen a los Responsables de Área comunicando las disposiciones necesarias.
- Los Responsables de Área deben coordinan las nuevas tareas con los operarios.
- Los Responsables de cada área solicitan la materia prima directamente en bodega.
- El Bodeguero tendrá la responsabilidad de llenar el formato de registro de Egreso General de Bodega, (ANEXO 5), entregando el material de acuerdo a las órdenes de producción (con las plantillas de producción como apoyo), luego de esto entregará los registros al asistente de costos para que se registre en el sistema contable todo lo entregado para actualizar el inventario.
- El Asistente de Costos actualiza el inventario en el sistema
- La realización del producto sigue el orden de tareas indicadas en el procedimiento de fabricación de muebles metálicos y el de equipamiento de ambulancias.

3.4.6 Procedimiento para la Fabricación de Muebles Metálicos.

Este procedimiento comprende de la descripción de las actividades, los materiales, las tareas y el proceso de la fabricación de muebles metálicos.

Para la correcta aplicación de este procedimiento los Responsables son las Áreas de: Tool, Cromédica, Máquinas y Herramientas, Carpintería, Tapicería, Preparado, Pintura, Pulido, Cromado y Acabado, el Bodeguero MP, el supervisor de Producción y el Asistente de Costos.

Una vez entregada la orden de producción a los Responsables de cada área, estos deben informar las mismas a los operarios y ayudantes del área.

El inicio de la fabricación del producto se puede dar en varias áreas al mismo tiempo.

A continuación se detalla el orden que se debe seguir en cada una de las áreas para el proceso de producción.

Área de Tool

- El responsable del área solicita la materia prima (Planchas de tool o Acero Inoxidable) a bodega.
- El Bodeguero MP llena el registro de Egreso General de Bodega y entrega los registros al asistente de costos
- El asistente de costos actualiza el inventario de Bodega en el sistema
- Cortan la plancha de tool
- Rayan y Despuntan el material de acuerdo a las plantillas del producto.
- Troquelar y Perforar el tool de acuerdo a la plantillas del producto.
- Doblan el material de acuerdo a la plantilla del producto.
- Mediante Soldadura MIG o TIG el operario suelda los elementos del producto.
- Pulen las soldaduras y aristas vivas cuando el procedimiento lo requiera.
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.
- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.
- Si el producto es de Acero inoxidable pasa al Área de Pulido.
- Si el producto no es de acero inoxidable entonces debe pasar al Área de Preparado o de Pulido según corresponda es decir si el producto al final va a ser pintado o cromado.

Área de Cromedica

- El responsable del área solicita la materia prima (perfilaría) a bodega.
- El Bodeguero MP llena el registro de Egreso General de Bodega y entrega los registros al asistente de costos
- El asistente de costos actualiza el inventario de Bodega en el sistema
- Cortan perfilaría
- Verificación de medidas del material de acuerdo a las plantillas del producto.
- Troquelar y Perforar el material de acuerdo a la plantillas del producto.
- Doblan el material de acuerdo a plantillas del producto.
- Mediante Soldadura MIG, TIG, eléctrica o autógena, el operario suelda los elementos del producto.

- Pulen las soldaduras y aristas vivas cuando el procedimiento lo requiera.
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.
- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.
- Si el producto es de Acero inoxidable pasa directamente al Área de Acabado.
- Si el producto no es de acero inoxidable entonces debe pasar al Área de Preparado o de Pulido según corresponda.

Área de Máquinas y Herramientas

- El supervisor de producción elabora una orden de trabajo de torno (ANEXO 6) la cual es entregada al Responsable de área.
- El responsable del área solicita la materia prima (Acero, Bronce, o Acero Inoxidable) a bodega.
- El Bodeguero MP llena el registro de Egreso General de Bodega y entrega los registros al asistente de costos
- El asistente de costos actualiza el inventario de Bodega en el sistema
- Los operarios de esta sección deben cumplir con las instrucciones de producción para cumplir con las especificaciones de cada producto.
- Se entrega a bodega el producto y se registra el ingreso en el control diario de materiales cromados o piezas del torno

Área de Carpintería

- El responsable del área solicita la materia prima a bodega.
- El Bodeguero MP llena el registro de Egreso General de Bodega y entrega los registros al asistente de costos
- El asistente de costos actualiza el inventario de Bodega en el sistema
- Cortan la materia prima de acuerdo al producto.
- Si el producto son sillones se debe prensar y cortar de acuerdo a la plantilla del producto; si el producto son cerchas se debe armar el producto de acuerdo a la plantilla y si el producto son gradillas se debe pegar moqueta o fornicar, acanalar y pegar el perfil según plantilla de producto.
- Lijar aristas vivas y superficies
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.

- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.
- Si el producto necesita de tapicería se lo envía al Área de Tapicería.
- Si el producto no necesita tapicería se lo envía al Área de Acabado.

Área de Tapicería

- El responsable del área solicita la materia prima a bodega.
- El Bodeguero MP llena el registro de Egreso General de Bodega y entrega los registros al asistente de costos
- El asistente de costos actualiza el inventario de Bodega en el sistema
- Cortan la esponja de acuerdo al producto.
- Pegan la esponja de acuerdo al producto.
- Cortan el tapiz según indique la plantilla del producto.
- Cosen el tapiz según corresponda.
- Se realiza el tapizado.
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.
- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.
- Se envía el producto al Área de Acabado.

Área de Preparado

- Los operarios lavan las partes recibidas mediante inmersión en la piscina de desengrase a temperatura ambiente.
- Luego realizan la inmersión en la piscina de enjuague a temperatura ambiente
- Finalmente hacen una inmersión en la piscina de fosfato a temperatura ambiente.
- Dejan secar el producto a temperatura ambiente.
- Una vez seco el producto realizan un pulido de las aristas que puedan afectar al proceso de pintura.
- Se masillan las uniones soldadas.
- Lijado del masillado
- Limpieza de soldaduras
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.

- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.
- Se envían las partes lista para ser pintadas al Área de Pintura.

Área de Pintura

- Los operarios realizan una limpieza previa de superficies con esponja y aire comprimido.
- Aplican pintura en polvo.
- Se ingresa las piezas en el Horno a temperatura ambiente y se dejan ahí hasta que el horno alcance una temperatura de 180 °C, este proceso debe tomar aproximadamente 40 min.
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.
- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.
- Se envían las piezas pintadas al Área de acabado.

Área de Pulido

- Los operarios reciben el producto a ser pulido.
- Preparan el producto.
- Pulen el material utilizando disco de pulido, polvo de esmeril y cemento.
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.
- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.
- Se envían las piezas de acero inoxidable al Área de Acabado y las que demás al área de cromado.

Área de Cromado

- Los operarios reciben las piezas del área de pulido que ya están listas para ser cromadas.
- Se le da una limpieza con gasolina.
- Se realiza inmersión en la piscina de desengrase.

- Una vez desengrasado el producto pasa a la piscina de enjuague donde se realiza inmersión una vez más.
- Sumergen las piezas en la piscina Níquel de 30 a 45 minutos, a una temperatura de 55°C,
- Luego de esto se realiza un enjuague por medio de inmersiones en la piscina de enjuague.
- Se sumergen las piezas en la piscina de cromo de 60 a 90 segundos a una temperatura de 50°C.
- Una vez más se hace inmersión en la piscina de enjuague.
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.
- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.
- Se envían las piezas cromadas al Área de acabado.

Área de Acabado

- Reciben todo el material que ha sido trabajado en las demás áreas.
- Preparan el material de acuerdo al producto.
- Arman el material en base a las plantillas del producto.
- El responsable del área debe notificar inmediatamente al supervisor de producción.
- El producto terminado pasa al corredor previo a la Bodega de Exhibición y Ventas.
- El supervisor de Producción debe verificar que el procedimiento se esté cumpliendo adecuadamente según lo planificado.

Si durante el proceso de producción existe algún tipo de problema se comunica inmediatamente al Supervisor de Producción.

Cuando el problema suscitado es por infraestructura o cualquier otro tipo, el Supervisor de Producción deberá comunicar al Coordinador Técnico quienes junto con el Responsable de área analizan el problema para tomar las medidas del caso y poder continuar con el proceso de producción.

Al final de cada sección, cuando se termina el lote de producción de una orden de trabajo, se verificará y se realizará el registro del estado del producto, es decir cantidad y medidas (en caso de ser factible en dicha sección) en los Registros de Producción de cada Área. Se usa un “visto” (√) cuando el producto es conforme, una

“x” (X) cuando el producto es no conforme y un “guión” (-) cuando la revisión no es aplicable.

Inmediatamente registrados el estado de la orden de trabajo se comunica al Supervisor de Producción.

El Supervisor de Producción será el encargado de verificar el cumplimiento de los procedimientos y de llenado de registros, cuando los Responsables de Área le comunican al final de una orden de trabajo y en cualquier momento del día que considere necesario.

En caso de que los productos no cumplan con los parámetros establecidos, el Supervisor de Producción coordina las actividades a tomar según el Procedimiento de Productos No Conformes.

Si el producto al final de un Área, aun no se encuentra terminado, se pasa a la siguiente Área para continuar con el proceso de producción.

Si el producto al final de un Área se encuentra terminado, se pasa al corredor previo a la bodega de exhibición y ventas, y se comunica al Supervisor de Producción.

Una vez terminado una Orden de Trabajo, el Supervisor de Producción coordina las actividades del Procedimiento de Manipulación, almacenamiento y entrega de los productos.

Al final de la semana, el Supervisor de Producción, recoge los Registros de Producción de cada Área, y registra el estado en que se encuentran cada orden de trabajo, en el Informe Semanal de Producción (ANEXO 7), que deberá presentar los días lunes al Gerente General.

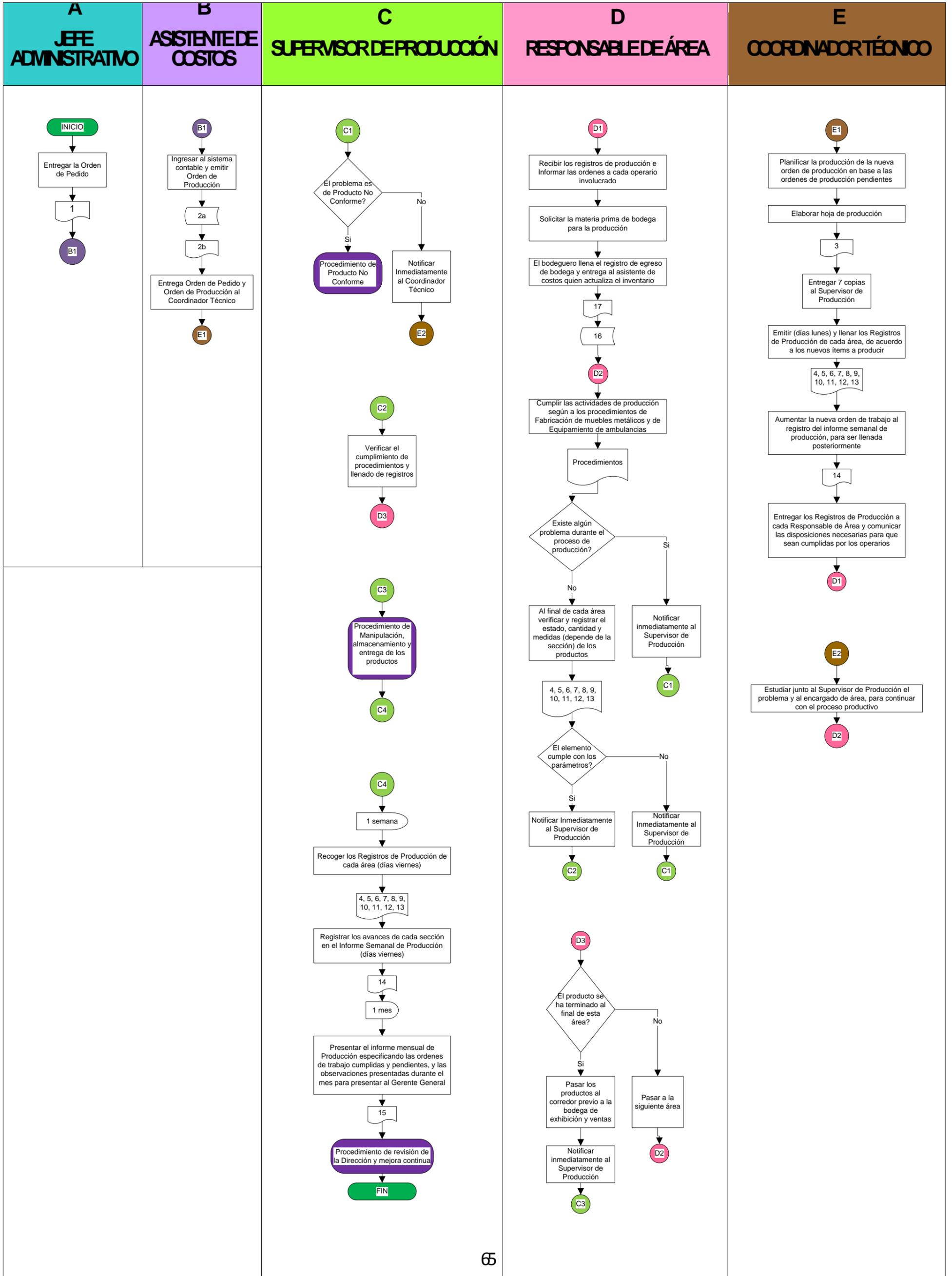
A demás, mensualmente el Departamento de Producción tendrá que presentar un informe en el cual se describe la producción realizada durante éste mes, la producción pendiente para el siguiente y el estado de bodegas.

El Supervisor de Producción planifica el proceso de producción de la nueva orden de producción, en base a la disponibilidad de tiempo, disponibilidad de producto semiterminados, lo acordado con el vendedor y las órdenes de producción pendientes.

Como se describe anteriormente todas las áreas tienen su propio proceso y para su control está el supervisor de producción, cumpliendo con lo antes expuesto, se tendrá una mejor organización y control de la producción de muebles y de esta manera la

empresa conseguirá satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos de la empresa teniendo una mejor rentabilidad.

FLUOGRAMA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN



3.4.7 Procedimiento para el Equipamiento de Ambulancias.

Este procedimiento comprende de la descripción de las actividades, los materiales, las tareas del proceso para el equipamiento de ambulancias.

Una vez entregada la orden de producción a los Responsables de cada área, estos deben informar a los operarios del área de las mismas.

Mientras se espera que llegue el vehículo, se analiza si se trata de un vehículo del cual ya se tiene las especificaciones técnicas, si es así se empieza a trabajar en los gabinetes metálicos, siguiendo el procedimiento de Fabricación de Muebles Metálicos, al mismo tiempo que se inician los trabajos en el área de carpintería. Caso contrario se espera a que llegue el vehículo para tomar medidas internas y modificar los gabinetes de acuerdo a requerimientos del cliente o especificaciones.

Área de Carpintería

- El responsable de Carpintería pide la materia prima a bodega.
- El Bodeguero MP llena el registro de Egreso General de Bodega y entrega al asistente costos
- El Asistente de Costos Actualiza el inventario de bodega en el sistema
- Los operarios de carpintería cortan la materia prima de acuerdo al producto y a las dimensiones del vehículo.
- Se lijan aristas vivas y superficies.
- El Responsable del Área llena el Registro del Producto
- Notifica inmediatamente al Supervisor de Producción.
- El Supervisor de Producción verifica que todo el procedimiento se esté cumpliendo de acuerdo a lo planificado.
- Se envían las partes a planta donde se realizará el Montaje final

Coordinador Técnico

- El Coordinador Técnico espera la llegada del vehículo a planta.
- Realiza la Recepción del Vehículo
- Si el vehículo recibido es una camioneta da la orden de enviar al procedimiento externo de fabricación de Furgón, y luego de la fabricación del furgón el vehículo entra a planta.
- Si el Vehículo recibido es una furgoneta entonces el vehículo pasa a planta.

Planta

Una vez que el vehículo ingresa a planta queda a cargo del supervisor de producción quien se encargara de verificar que todo el procedimiento se cumpla

- Se procede a la instalación y al forraje del piso a cargo de los operarios de carpintería.
- Se analiza si las instalaciones eléctricas externas se pueden hacer en la planta o se debe mandar a un proceso externo.
- Luego de que las instalaciones eléctricas externas están hechas se procede a realizar la primera parte de las instalaciones eléctricas internas que consiste en pasar los cables de acuerdo a la distribución interna del vehículo.
- Si el cliente pidió una defensa delantera se envía a un proceso externo de Instalación de Defensa Delantera.
- Se envía el vehículo a un proceso externo de Instalación de Aire Acondicionado.
- Una vez que el vehículo ha regresado a planta, se procede a la instalación de gabinetes metálicos.
- Se procede con la segunda parte de la instalación eléctrica interna que corresponde al montaje final.
- Se realiza instalación de plancha de Acero Inoxidable y burbuja para deslizamiento de camilla.
- Se realiza la instalación de camillas.
- Se procede con la instalación de Equipos médicos y de rescate.
- Se envía el vehículo a un proceso externo de instalación de publicidad.
- Al regreso del vehículo a planta se realiza una inspección, de tipo visual, en la cual se verifica que se esté cumpliendo con todo lo especificado en la orden de trabajo.
- Se realiza una prueba de campo de ruidos y filtraciones.
- Si en la prueba de campo existen fallas se informa al Coordinador Técnico quien dará las órdenes de reproceso para la eliminación de las fallas.
- Una vez terminado el reproceso, se vuelve a realizar una prueba.
- Si no se encuentran fallas el vehículo pasa al procedimiento de Manipulación, almacenamiento y entrega del vehículo.

Cada vez que el Vehículo salga de las instalaciones de FERROMÉDICA para cualquiera de los procesos externos de instalación, el Coordinador Técnico o el

Supervisor de Producción deben controlar con el Registro de Entrega y Recepción de Vehículo (ANEXO 8)

3.5 Control de producción

El control de producción, significa vigilar que la producción se realice como se planeó, es decir, el control se refiere a verificar que se esté cumpliendo las instrucciones dadas de fabricación.

El control se efectúa en las diferentes actividades que se realiza durante el proceso de producción como se detalla a continuación:

Operaciones.- Controlar que se realicen las órdenes de producción, en base al pedido por el cliente.

Materia prima, materiales y herramientas.- Controlar que se mantenga un stock en bodega, las entregas a cada área de producción y que se realicen las compras según los requerimientos.

Fechas de ejecución.- Controlar que la producción se realice en las fechas establecidas para evitar problemas de entregas a los clientes.

Cantidad y calidad.- En cada proceso, controlar si se está produciendo las cantidades establecidas y que no tengan ninguna falla de fabricación.

Progreso del trabajo.- Controlar el avance de las órdenes de producción.

CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO PARA LOS DEPARTAMENTOS EN ESTUDIO

A través del análisis financiero, se determinan los beneficios que se obtendrá en la empresa si se realiza una inversión, el objetivo de este análisis es obtener resultados que ayuden a los directivos a la toma de decisiones.

En el análisis financiero se establece los costos que la empresa tendrá si se realiza una inversión y además cuáles serán los beneficios que se conseguirá.

En el caso de la empresa Ferromedica, se realizará un análisis financiero, para los departamentos de ventas y producción, esto ayudará para la toma de decisiones acerca de la reestructuración de los mencionados departamentos.

4.1 Análisis Financiero para el Departamento de Ventas

Para realizar el análisis se establece:

- Contratación de tres personas que cumplan con el perfil para el departamento.
- Inversión de activos para un mejor funcionamiento del departamento.

4.1.1 Costos con Respecto al Personal.

Los datos que se presentan a continuación son los gastos de la remuneración con las respectivas bonificaciones actuales de la empresa, añadiendo los gastos de la remuneración del nuevo personal de ventas.

ROL DE PAGOS Y PROVISIONES ANUAL	
NOMBRE	TOTAL SUELDO Y PROVISION
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 202,602.48
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 25,980.84
ADMINISTRACION	\$ 41,708.28
VENTAS ALMACEN	\$ 10,143.60
VENTAS FABRICA	\$ 20,766.00
TOTAL GENERAL	\$ 301,201.20

4.1.2 Costos por Muebles y Equipos de Computación.

Para que el departamento pueda funcionar de una manera eficiente es necesario que cuente con las herramientas necesarias, por lo que se consideró la inversión de los siguientes equipos.

INVERSIÓN MUEBLES Y EQUIPOS

ÍTEM	Costo Total
Equipos de computación	1200
Muebles y enseres	450
Total inversión:	1650

4.1.3 Costos de Insumos Generales.

ÍTEM	Costos	
	Mensual (\$)	Anual (\$)
Agua	220	2640
Luz	750	9000
Comunicaciones	700	8400
Arriendo	850	10200
Suministros	50	600
TOTAL INSUMOS GENERALES:		30.840

Los insumos generales son los gastos que cubre la empresa actualmente, lo que se incrementa es en comunicaciones que se considera anualmente ya que no representa un valor considerable mensualmente.

4.1.4 Costo por Gastos Varios.

Los gastos varios son los que la empresa tendrá que cubrir de la puesta en marcha del proyecto, se considera que la empresa tiene que cubrir los costos para contratar a los vendedores.

Tabla 6

INVERSIÓN EN GASTOS VARIOS

Ítem	Costo Total \$
Gastos de puesta en marcha	500
Total Inversión:	500

Tabla 7

ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

ÍTEM	COSTO
<u>MUEBLES Y EQUIPOS</u>	
Computadoras	1200
Escritorios	300
Sillas giratorias	150
<u>GASTOS VARIOS</u>	
Costo puesta en marcha e	
Imprevistos	500
TOTAL INVERSIÓN INICIAL:	2.150,00

En el cuadro de inversiones se consideran todos los costos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

4.1.5 Ingreso.

Para determinar la proyección de los ingresos se consideró las ventas de la fábrica desde el año 2009 así como también las ventas del almacén y para la proyección se consideró el porcentaje de ventas que incurrió en el año 2005 que es de 10 por ciento.

Tabla 8

PROYECCION DE VENTAS

VENTAS			
AÑO	FABRICA	ALMACEN	TOTAL
2009	1,205,270.52	301,317.63	1,506,588.15
2010	1,325,797.57	331,449.39	1,657,246.97
2011	1,458,377.33	364,594.33	1,822,971.66
2012	1,604,215.06	401,053.77	2,005,268.83
2013	1,764,636.57	441,159.14	2,205,795.71
2014	1,941,100.23	485,275.06	2,426,375.28

4.1.6 Costo.

El costo se determinó en base al porcentaje del costo de ventas que incurrió en el año 2005 con respecto a las ventas, que en el caso es el 71% el mismo que se resta del ingreso anual en las proyecciones.

Tabla 9

PROYECCION DE COSTOS

COSTO	
AÑO	TOTAL
2008	1,069,677.59
2009	1,176,645.35
2010	1,294,309.88
2011	1,423,740.87
2012	1,566,114.95
2013	1,722,726.45

4.1.7 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es aquella situación, en la cual la empresa produce y vende un volumen exactamente necesario, que sólo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos, de tal manera que no tenga utilidades ni pérdidas. Es natural que, si la empresa logra producir y vender un volumen superior al de su punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio si no logra alcanzar el nivel de producción correspondiente a su punto de equilibrio, sufrirá pérdidas.

Tabla 10

Punto de equilibrio

<i>PUNTO DE EQUILIBRIO</i>						
RUBRO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS	1,506,588.15	1,657,246.97	1,822,971.66	2,005,268.83	2,205,795.71	2,426,375.28
COSTO	1,069,677.59	1,176,645.35	1,294,309.88	1,423,740.87	1,566,114.95	1,722,726.45
GASTOS	213,935.52	235,329.07	258,861.98	284,748.17	313,222.99	344,545.29
PUNTO DE EQUILIBRIO	1,283,613.10	1,411,974.41	1,553,171.86	1,708,489.04	1,879,337.95	2,067,271.74
% INGRESOS	85.2					

En el caso de Ferramedica en el primer año es necesario que ingrese 1`506.588,15 dólares para alcanzar el punto de equilibrio, es decir el 85% de los ingresos proyectados, considerando que en año 2006 se alcanzó ventas anuales por 1`572.207,71 dólares, bajo esta premisa se puede decir que es muy factible sobrepasar el punto de equilibrio, considerando la reestructuración de los departamentos de ventas y producción.

4.2 Análisis Financiero para el Departamento de Producción

La reestructuración de este departamento no requiere de ningún costo adicional, ya que lo que se propuso es realizar una mejor organización y control del trabajo operativo y del jefe de producción, por lo tanto no se requiere de una inversión económica para poner en práctica este proyecto.

CONCLUSIONES

- La hipótesis planteada en el trabajo es afirmativa, ya que aprovechando la ventaja competitiva, que en términos de la empresa son los años de trayectoria en el mercado, se puede fijar una reestructura operativa en los departamentos de ventas y producción.
- Dentro de las fortalezas de la empresa se destaca los 45 años de prestigio de la marca y entre las debilidades predomina la deficiente organización del departamento de ventas y producción.
- Es necesario y muy importante seguir un adecuado procedimiento para la selección de personal comercial, de esta manera se podrá reestructurar un nuevo departamento de ventas que aporte al éxito de la empresa generando una buena utilidad y aumentando la productividad.
- Es factible que para el departamento de producción se aplique el mapeo de procesos y así obtener un buen resultado de la producción sin inconvenientes en los tiempos de entregas y en la calidad de los productos.
- El departamento de ventas genera valor en la empresa, ya que con el seguimiento continuo atrae clientes importantes.

RECOMENDACIONES

- Realizar y estudiar los lineamientos de la administración de la producción a fondo para establecer los índices necesarios para conseguir niveles de eficiencia y eficacia óptimos y reforzar su ventaja competitiva.
- Encontrar estrategias que se ajusten a los comportamientos del cliente para fortalecer el departamento de ventas y obtener mayor rentabilidad.
- Establecer parámetros de medición de acuerdo a la necesidad de la empresa y de situación actual.
- Manejar información bajo un esquema de organización.
- Establecer un ambiente positivo de trabajo para que fluya de manera eficiente los procesos y procedimientos.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ STANTON J. William; Buskirk H. Richard; etal, Ventas Conceptos, Planificación y Estrategias; MC-Graw-Hill, 9ª edición, Bogotá-Colombia; 1997.
- ❖ STANTON J. William; Fundamentos de Marketing; Mc-Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V; 5ª edición; México; 1992.
- ❖ GOMEZ Serna; Humberto; Gerencia Estratégica; 3R Editores; Santa fe de Bogotá; 5ª edición; 1997.
- ❖ KAPLAN S. Robert; Norton P. David; El Cuadro de Mando Integral; Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona; 1997.
- ❖ ADAM E.E. y Ebert, R.J.: "Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento". Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 4ª edición.1991
- ❖ CASTRO, A. : "Just in Time. El camino hacia la competitividad." CIM World, nº 18, abril-mayo.1990

ANEXOS

ANEXO 2



ORDEN DE PEDIDO

No:

DATOS DEL CLIENTE

Fecha:			
Cliente:			
R.U.C./CI:			
DIRECCION:			
PAIS:		CIUDAD	
TELEFONO:		FAX	
		Email:	
CONTACTO:		CARGO:	

PEDIDO

Referencia Código	Descripción	Medidas/ Especifica.	Stock	O/Comp	O/Prod	Cant.	Pr Unitario	V. total
				SUBTOTAL				
				DESCUENTOS				
				IVA				
Fecha recepción				GASTOS DE ENVIO				
<input style="width: 100%;" type="text"/>				TOTAL PEDIDO				

DATOS ADICIONALES

TIEMPO DE ENTREGA :
FORMA DE
PAGO:

Observaciones:

**VENTAS
FERROMEDICA
ELABORADO**

**APODERADO GENERAL
AUTORIZADO**

ANEXO 3



ORDEN DE PRODUCCION

CLIENTE

ORIGEN

OBSERVACION

CODIGO

CANTIDAD

DESCRIPCION

CONCEPTO

ANEXO 4



ORDEN DE PRODUCCION

Responsable de Área: _____

Semana No: _____

Fecha	O.P	Cód.	Cant.	Producto	Soldaduras	Ángulos	Medidas	OK		Observaciones	Responsable
								Si	No		

ANEXO 6

ORDEN DE TRABAJO					No.....
DATOS DEL SOLITANTE					
	Cliente:		Trabajo Interno:		
	Mantenimiento		Otros:		
Nombre: _____					
Dirección Cliente: _____					
Sección o Departamento de la empresa: _____					
Fecha Orden: _____					
DETALLE DE LA ORDEN					
					CANTIDAD
Tiempos de Producción					
Fecha	Actividad	Operario	Desde	Hasta	Notas
Liquidación de Orden de Trabajo					
Fecha de Inicio _____			Hora: _____		
Fecha de término _____			Hora: _____		
Uso de Materiales y recursos					
		Descripción	Cantidad	Sobrante	
Mano de Obra:					
Otros:					
Total					

ELABORADO

RESIVO EN BODEGA

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

ANEXO 7



REGISTRO INFORME SEMANAL DE PRODUCCION

ORDENES DE PRODUCCIÓN

DESDE			HASTA				SECCIONES							FECHA DE ENTREGA		OBSERVACIONES
COD	O.P	VTA	DESCRIPCION	CANT	F.I.	F.E.	CRO	TOL	PREP	PINT	TAP	CARP	ACAB	BODEG A	DESPACHO	

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

ANEXO 8



REGISTRO ENTREGA Y RECEPCION DEL VEHICULO

O.P.:

CLIENTE:

RESPONSABLE:

FECHA:

VEHICULO MARCA:

COLOR:

KILOMETRAJE:

ENTREGA Y RECEPCION DEL VEHICULO

ALFOMBRAS DELANTERAS Y TRASERAS		ANTENA DE RADIO, Y CONTROL REMOTO	
CINTURON DE SEGURIDAD DELANTEROS		EMBLEMAS	
CINTURON DE SEGURIDAD TRASEROS		ESPEJO LATERAL DERECHO	
LLAVES DE ENCENDIDO		ESPEJO LAATERAL IZQUIERDO	
CD CHANGER		ESPEJO RETROVISOR INTERIOR	
RADIO TOCACASSETTE		PLUMAS DELANTERAS	
CENICERO		PLUMAS POSTERIORES	
ENCENDEDOR		TAPACUBOS	
MANUALES		GATA	
PANEL		PALANCA/LLAVE DE RUEDAS	
PORTAVASOS		SUNROOF	
TAPASOL DERECHO		MOQUETAS	
TAPASOL IZQUIERDO		LLANTA DE EMERGENCIA	

OBSERVACIONES/ACCESORIOS ADICIONALES:

ENTREGA

RECIBE CONFORME

P A R A C O N T R O L I N T E R N O