



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Servicio al Cliente del Departamento Técnico de la Empresa Expomedios S.A.”

TRABAJO DE TITULACIÓN

Autora: Vásquez Agila, Karla Sofía

Director: Cuenca Jiménez, Roberto Carlos, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Roberto Carlos Cuenca Jiménez.

De mis consideraciones:

El presente trabajo de fin de Maestría, denominado: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Servicio al Cliente del Departamento Técnico de la Empresa Expomedios S.A.; realizado por Karla Sofía Vásquez Agila, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Abril de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Karla Sofía Vásquez Agila declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de Titulación: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Servicio al Cliente del Departamento Técnico de la Empresa Expomedios S.A, de la titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo, Roberto Carlos Cuenca Jiménez director (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.

Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estado 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 con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autor: Karla Sofía Vásquez Agila

Cédula: 0703410746

DEDICATORIA

Dedico este proyecto con todo mi amor a mis padres, quienes con su cariño y comprensión, supieron darme su apoyo incondicional para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mis abuelitos, Luis y Rosita por regalarme los mejores momentos de mi infancia y enseñarme el significado de la bondad, y la familia, siempre los amare.

A mi hermano, y sobrinos Camila y Rafael, por ser las personas que más amo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque con su luz y su amor ha iluminado mi vida, y me ha regalado una familia maravillosa.

A mi madre, por su amor infinito y apoyo incondicional, gracias por cuidar de mí todos los días, no me alcanzara la vida para agradecerte todo lo que haces por mí.

A mi padre quien a pesar de no estar a mi lado siempre me ha brindado su apoyo y cariño.

A mi hermano por siempre estar a mi lado, apoyarme y entregarme las mejores palabras siempre en el momento correcto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| CARÁTULA..... | i |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | vi |
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT..... | 2 |
| INTRUDUCCIÓN..... | 3 |
| CAPÍTULO I..... | 5 |
| 1. Introducción..... | 5 |
| 1.1. Planteamiento del Problema..... | 6 |
| 1.2. Justificación e importancia del problema..... | 7 |
| 1.3. Objetivos..... | 9 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 9 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos..... | 9 |
| 1.4. Hipótesis..... | 10 |
| 1.5. Alcance..... | 10 |
| 1.6. Limitaciones..... | 10 |
| CAPITULO II..... | 11 |
| 2. Metodología..... | 11 |
| 2.1. Identificación y Secuencia de los Procesos..... | 12 |
| 2.1.1. Estructura Organizacional de Expomedios S.A..... | 12 |
| 2.2. Levantamiento de la Información Actual..... | 13 |
| 2.3. Situación actual de la Organización..... | 13 |
| 2.3.1. Herramientas necesarias para los procesos de servicio..... | 15 |
| 2.3.1.1. Proceso de visitas de Asesores Técnicos solicitadas a través de Correo Electrónico..... | 15 |
| 2.3.1.2. Proceso de visitas de Asesores Técnicos, solicitado a través de llamadas telefónicas al Departamento de Servicio Técnico..... | 17 |
| 2.3.2. Estructura de la Cadena de Valor y Mapa de Procesos..... | 19 |
| 2.3.3. Priorización de Subprocesos Críticos..... | 21 |
| 2.3.3.1. Identificación de los Subprocesos Claves Críticos..... | 23 |
| 2.3.4. Despliegue y Análisis de los Subprocesos Críticos..... | 24 |
| 2.3.5. Propuesta de Mejora de los Subprocesos Expomedios S.A..... | 26 |

| | |
|---|----|
| 2.3.5.1. Análisis de Valor Agregado..... | 26 |
| 2.3.6. Identificación de Oportunidades de Mejoramiento en Base a la Metodología PDCA. (plan, do, check, act / planificar, hacer, verificar, actuar)..... | 26 |
| 2.3.6.1. Análisis Servicio al Cliente Departamento Técnico..... | 26 |
| 2.3.6.1.1. Diagrama de Flujo Situación Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico cuando se vende un equipo de impresión al crédito..... | 26 |
| 2.3.6.1.2. Diagrama de Flujo Situación Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico cuando se vende un equipo de impresión al contado..... | 27 |
| 2.3.6.1.3. Diagrama de Flujo Situación Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico venta de Repuestos..... | 28 |
| 2.3.6.1.4. Diagrama de Flujo Situación Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico Mantenimiento Preventivo de Equipos de Impresión..... | 29 |
| 2.3.7. Fichas de Procesos..... | 30 |
| 2.3.8. Propuesta de Mejora de los Subprocesos Críticos de la Gestión Técnica de Expomedios S.A. En Base a la Metodología PDCA..... | 32 |
| 2.3.9. Análisis de la Situación Actual de los Procesos..... | 35 |
| 2.3.9.1. Cuadro de Costos..... | 36 |
| 2.3.9.1.1. Hoja de Costos..... | 36 |
| 2.3.9.1.2. Diagrama de Flujo..... | 37 |
| 2.3.9.2. Proyección de la Mejora Continua..... | 38 |
| | |
| CAPITULO III..... | 42 |
| 3. La gestión por procesos en las organizaciones..... | 41 |
| 3.1. Direccionamiento Estratégico..... | 43 |
| 3.1.1. Definición de Direccionamiento Estratégico..... | 44 |
| 3.1.1.1. Misión Organizacional..... | 45 |
| 3.1.1.2. Visión Organizacional..... | 46 |
| 3.1.1.3. Objetivos..... | 46 |
| 3.1.1.4. Estrategias..... | 46 |
| 3.1.1.5. Políticas..... | 47 |
| 3.1.1.6. Principios y Valores..... | 47 |
| 3.2. Gestión por Procesos..... | 48 |
| 3.3. Cadena de Valor..... | 50 |
| 3.4. Definición de Proceso..... | 52 |
| 3.4.1. Elementos de un Proceso..... | 53 |
| 3.4.2. Factores de un Proceso..... | 54 |

| | |
|--|--------|
| 3.4.3. Clasificación de los Procesos..... | 55 |
| 3.4.4. Niveles de los Procesos..... | 56 |
| 3.4.5. Definición de Mapa de Procesos..... | 57 |
| 3.4.5. Aspectos Fundamentales de la Gestión por Procesos..... | 58 |
| 3.4.5.1 Definición e Identificación del Proceso..... | 58 |
| 3.4.5.2. Importancia del Análisis de Procesos..... | 58 |
| 3.4.5.3. Selección de Procesos Claves y Procesos Críticos..... | 59 |
| 3.4.5.4. Diseño de Procesos y Documentación..... | 60 |
| 3.4.5.5. Rol del Propietario del Proceso..... | 61 |
| 3.4.6. Herramientas de Priorización de Procesos..... | 61 |
| 3.4.6.1. Matriz de Priorización..... | 61 |
| 3.4.6.2. Matriz de Holmes..... | 62 |
| 3.5. Análisis de Valor en los Procesos..... | 62 |
| 3.5.1. Objetivos de Análisis de Valor..... | 62 |
| 3.5.2. Pasos para el Análisis de Valor..... | 63 |
| 3.6. Definición de Manual de Procesos..... | 64 |
| 3.6.1. Características del Manual de Procesos..... | 65 |
| 3.6.2. Contenido del Manual de Procesos..... | 65 |
| 3.7. Los Indicadores de Procesos..... | 65 |
| 3.7.1. Indicadores de Eficacia..... | 66 |
| 3.7.2. Indicadores de Eficiencia..... | 66 |
| 3.7.3. Indicadores de Gestión..... | 66 |
| 3.7.4. Indicadores de Cumplimiento..... | 66 |
| 3.7.5. Indicadores de Evaluación..... | 66 |
| 3.7.6. Elementos de los Indicadores de Gestión..... | 66 |
| 3.8. Mejora Continua de Calidad..... | 67 |
| 3.8.1. Concepto General de Mejora Continua..... | 67 |
| 3.8.2. El ciclo de Mejora Continua PDCA..... | 67 |
| 3.8.3. Aplicación del Ciclo de Mejora Continua en la Administración..... | 69 |
| 3.8.3. Aplicación del Ciclo de Mejora Continua en la Administración..... | 70 |
| 3.8.3. Aplicación del Ciclo de Mejora Continua en la Administración..... | 70 |
| 3.8.4.2. Herramientas Básicas para la Administración de la Calidad..... | 70 |
| CAPITULO IV..... | 74 |
| 4. Análisis Situacional de Expomedios S.A..... | 74 |
| 4.1. La Institución y el sector al que pertenece..... | 75 |

| | |
|--|-----|
| 4.1.1. Marco Legal..... | 75 |
| 4.1.2. Organización..... | 77 |
| 4.1.3. Planeación Estratégica..... | 77 |
| 4.1.3.1. Misión..... | 79 |
| 4.1.3.2. Visión..... | 79 |
| 4.1.3.3. Objetivos..... | 79 |
| 4.1.3.4. Políticas..... | 80 |
| 4.1.3.5. Valores..... | 80 |
| 4.1.4. Principios Éticos..... | 80 |
| 4.1.5. Estructura Orgánica y Administrativa..... | 82 |
| 4.1.5.1. Organigrama Actual de EXPOMEDIOS SA..... | 83 |
| 4.1.6. Divisiones y Subdivisiones de la Empresa..... | 83 |
| 4.1.7. Alineamiento al PNBV..... | 89 |
| 4.1.8. Descripción de los Servicios..... | 89 |
| 4.1.9. Análisis FODA..... | 94 |
| 4.1.10. Clientes Actuales..... | 95 |
| 4.1.11. Proveedores Actuales..... | 96 |
| | |
| CAPITULO V..... | 97 |
| 5. Mejoramiento Continuo Expomedios S.A..... | 97 |
| 5.1. Metodología Orientada al Mejoramiento Continuo..... | 98 |
| 5.1.1. Detección de Problemas..... | 98 |
| 5.1.2. Priorización de Procesos..... | 98 |
| 5.1.3. Interrelación de los Procesos..... | 99 |
| 5.1.4. Documentación de Procesos..... | 100 |
| 5.1.5. Normalización y Validación..... | 107 |
| 5.1.5.1. Gestión de Servicios..... | 108 |
| 5.1.5.2. Gestión Postventa..... | 108 |
| 5.2. Instrumentación de los Procesos Mejorados..... | 108 |
| 5.2.1. Hojas ISO..... | 108 |
| 5.2.2. Flujo Diagramación..... | 109 |
| 5.2.3. Hoja de Mejoramiento de Procesos..... | 111 |
| 5.3. Implementación de las Mejoras..... | 112 |
| 5.4. Análisis de las Mejoras Propuestas en los Procesos Seleccionados..... | 123 |
| 5.5. Indicadores de Gestión de Servicios..... | 124 |
| 5.6. Costo del Cambio y Cultura en la Organización para la Implementación..... | 125 |

| | |
|----------------------------------|---------|
| 5.6.1. Modelo del Liderazgo..... | 125 |
| CONCLUSIONES..... | 130 |
| RECOMENDACIONES..... | 132 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 134 |
| ANEXOS..... | 137-183 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Organigrama Estructural Propuesto de Expomedios S.A..... | 13 |
| Figura 2. Cadena de Valor del Departamento Técnico de Expomedios S.A..... | 20 |
| Figura 3. Mapa de Procesos..... | 21 |
| Figura 4. Diagrama de Flujo Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico cuando se vende un equipo de Impresión a crédito..... | 27 |
| Figura 5. Diagrama de Flujo Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico cuando se vende un equipo de Impresión al contado..... | 28 |
| Figura 6. Diagrama de Flujo Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico Venta de Repuestos y Accesorios..... | 29 |
| Figura 7. Diagrama de Flujo Actual Servicio al Cliente Mantenimiento Preventivo Equipos de Impresión..... | 30 |
| Figura 8: Resultado Entrevista Brianstorming..... | 33 |
| Figura 9. Priorización de Problemas..... | 35 |
| Figura 10: Mejoramiento de los Procesos en Expomedios..... | 40 |
| Figura 11. Sistema de Direccionamiento..... | 43 |
| Figura 12. Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica..... | 45 |
| Figura 13. Gestión por Procesos en las Organizaciones..... | 49 |
| Figura 14. Ventajas de un Sistema de Calidad..... | 50 |
| Figura 15. Cadena de Valor..... | 51 |
| Figura 16. Resumen de un Proceso..... | 53 |
| Figura 17. Clasificación de los Procesos..... | 56 |
| Figura 18. Procesos según su Jerarquía..... | 57 |
| Figura 19. Ponderación Matriz de Holmes..... | 62 |
| Figura 20. Análisis de Valor Agregado..... | 64 |
| Figura 21. Ciclo de Mejora Continua..... | 69 |
| Figura 22. Simbología Diagrama de Flujo..... | 72 |
| Figura 23. Organigrama EXPOMEDIOS S.A..... | 83 |
| Figura 24. Interrelación de Procesos..... | 94 |
| Figura 25. Servicio al Cliente Venta de Equipos de Impresión al Contado..... | 100 |
| Figura 26. Reporte del Proceso 1..... | 101 |
| Figura 27. Servicio al Cliente Venta de Equipos de Impresión al Crédito..... | 102 |
| Figura 28. Reporte del Proceso 2..... | 103 |
| Figura 29. Servicio al Cliente venta de Repuestos..... | 104 |
| Figura 30. Reporte del Proceso 3..... | 105 |

| | |
|--|-----|
| Figura 31. Servicio al Cliente Mantenimiento de Repuestos..... | 106 |
| Figura 32. Reporte del Proceso 4..... | 107 |
| Figura 33. Hoja ISO – Proceso 1..... | 112 |
| Figura 34. Flujograma Proceso 1..... | 113 |
| Figura 35. Hoja de Mejoramiento – Proceso 1..... | 114 |
| Figura 36. Hoja ISO - Proceso 2..... | 115 |
| Figura 37. Flujograma - Proceso 2..... | 116 |
| Figura 38. Hoja de Mejoramiento - Proceso 2..... | 117 |
| Figura 39. Hoja ISO - Proceso 3..... | 118 |
| Figura 40. Flujograma - Proceso 3..... | 119 |
| Figura 41. Hoja de Mejoramiento - Proceso 3..... | 120 |
| Figura 42. Hoja ISO - Proceso 4..... | 121 |
| Figura 43. Flujograma - Proceso 4..... | 122 |
| Figura 44. Hoja de Mejoramiento - Proceso 4..... | 123 |
| Figura 45. Modelo de las 7S..... | 125 |
| Figura 46. Modelo del Liderazgo..... | 126 |
| Figura 47. Modelo del Liderazgo..... | 126 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Clasificación Procesos de la Empresa..... | 22 |
| Tabla 2. Matriz de Priorización de Subprocesos..... | 23 |
| Tabla 3. Servicio de Venta de Equipos de Impresión..... | 31 |
| Tabla 4. Servicio de Venta de Repuestos..... | 31 |
| Tabla 5. Servicio Mantenimiento Preventivo Equipos de Impresión..... | 32 |
| Tabla 6. Matriz de Priorización de Problemas..... | 35 |
| Tabla 7. Equipos de Impresión Mimaki..... | 90 |
| Tabla 8. Tintas Mimaki..... | 91 |
| Tabla 9. Tinta Nutec..... | 91 |
| Tabla 10. Tinta Inktec..... | 92 |
| Tabla 11. Lona comercializada por Expomedios S.A..... | 93 |
| Tabla 12. Matriz de Selección de Procesos del Sistema Técnico de Exomedios S.A..... | 99 |
| Tabla 13. Matriz de Indicadores de Expomedios S.A..... | 126 |
| Tabla 14. Matriz de Análisis Comparativo del Sistema Técnico de Expomedios S.A..... | 127 |
| Tabla 15. Cronograma de Objetivos y Actividades..... | 130 |

RESUMEN

Mejorar el desempeño de los procesos en las organizaciones es hoy en día una prioridad, sin importar su tamaño o razón de ser, es indiscutible el hecho de que la optimización de recursos, materiales y mano de obra; son indispensables para obtener un margen de utilidad alto o aceptable.

El problema principal de la empresa radica en contar con una estructura orgánica tradicional, que se maneja en forma centralizada, sin control sobre sus procesos, confundiendo actividades, elevando costos y tiempos excesivos de espera, entre otros.

Para mejorar esa situación se propone diseñar un Modelo de Gestión por Procesos, que permita el mejoramiento continuo sobre todo en la Gestión de Servicios, mejorando todos los aspectos, haciéndola competitiva y sólida ante un mercado cada día más exigente; tomando como base La Metodología PDCA, los diagramas de flujo, brainstorming, hoja de costos, y además del análisis del valor agregado.

Finalmente se diseñara un manual de procesos y procedimientos que permitirán desempeñar correctamente las actividades claves de la empresa y así lograr la excelencia en la calidad del servicio.

PALABRAS CLAVES: Modelo, Diseño, Procesos, Implementación, Servicio.

ABSTRACT

Improving the performance of processes in organizations is now a priority, regardless of size or *raison d'être*, it is indisputable the fact that the optimization of resources, materials and workmanship are essential to obtain a higher or acceptable margin of profit.

The main problem of the company lies in having a traditional organizational structure, which is handled in a centralized way, with no control over their processes, confusing activities, raising costs and excessive waiting times, among others.

To improve this situation it is proposed to design a Process Management Model, which allows continuous improvement, especially in Service Management, improving all aspects, making it competitive and solid facing an increasingly demanding market; taking as a base Methodology of PDCA, flowcharts, cost sheets, and further value-added analysis.

Finally, a manual of processes and procedures will be designed that will allow to correctly perform the key activities of the company and thus achieve excellence in service quality.

KEYWORDS: Model, Design, Processes, Implementation, Service.

INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años se ha venido haciendo presente un proceso de globalización económica, el cual exige que organizaciones redefinan sus estrategias y sus procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad de modo que puedan competir con éxito en el mercado actual; la base fundamental para ello es un Sistema de Gestión por Procesos, ya que crea los fundamentos esenciales para la toma de decisiones basadas en el conocimiento; además de un óptimo entendimiento entre las partes interesadas y sobre todo lograr un aumento del éxito en la organización a través de la disminución de los costos por fallas y las pérdidas por errores.

Las transformaciones que se llevan a cabo en la economía mundial favorecen y exigen al mismo tiempo la preocupación por la calidad en las organizaciones de servicios. De esta manera es un factor que la impone la competencia, la exige el mercado, la demanda el cliente y de ella depende el éxito y crecimiento de cada organización.

Por otro lado, los cambios que se presentan en las relaciones económicas en particular imponen que cada vez más las empresas redefinan la cartera de sus productos; teniendo una mayor rapidez en la aproximación de los mercados a través de una expansión o modificación de sus canales de distribución, generando más ingresos. Actualmente las organizaciones están desarrollando acciones en torno al servicio al cliente como prioridad, sin embargo, no consiguen fomentar totalmente la fidelidad, ni favorecer eficazmente futuras ventas, de modo que no se asegura aun una clara definición y comprensión del problema del servicio y su calidad. La educación sobre lo que significa el servicio al cliente y lo que este representa en las ventas de una compañía no constituye aun un proceso en el que todos los clientes internos adquieren un lenguaje común.

Expomedios no cuenta con un diagnóstico a partir del cual se pueda diseñar un modelo de gestión por procesos en el servicio al cliente del Departamento Técnico, de ahí que he planteado el problema de esta investigación. El objetivo es proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente de este departamento.

Un modelo de gestión por procesos ayuda a que una empresa o compañía incorpore una metodología de medición y análisis en la productividad de la misma, permitiendo estudiar la estructura de los indicadores y las causas de sus comportamientos, obliga a incorporar técnicas y desarrollar una serie de metodologías que aporten a la empresa la información

necesaria sobre requerimientos de sus sistemas productivos, permitiéndole actualizar los planes de mejora, así como garantizar la buena calidad de sus productos y servicios.

En este proyecto se propone un estudio que lleva por título " Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Servicio al Cliente del Departamento Técnico de la empresa Expomedios S.A", el cual permitirá medir el desempeño de las actividades ejecutadas en los departamentos involucrados, a través de indicadores de gestión claramente definidos.

El mismo que estará compuesto de cinco capítulos, el primero, identifica el origen del problema y cuáles son los objetivos que se desea alcanzar con el desarrollo de este proyecto, el segundo hace un análisis de los procesos actuales con los que está operando la compañía, el siguiente es la propuesta de todo lo que involucra la Gestión por Procesos; así como las herramientas, indicadores y otras valoraciones necesarias para dar desarrollar mediciones y obtener resultados valederos, el cuarto capítulo de una forma general habla del surgimiento de la empresa en el mercado gráfico, brevemente se realiza un diagnostico situacional de la empresa, las ventas, servicio, proveedores y clientes; y finalmente se detalla la propuesta de mejora del proceso, herramientas y aplicación, todos los pasos que involucrara éste y las consecuencias para el mejoramiento que tendrá la empresa.

La importancia de desarrollar esta investigación radica en que la misma dio respuesta a las necesidades de la empresa, el estudio contribuye al mejoramiento en la administración de recursos y disminuirá los costos por fallas en la planificación de las actividades de mejora continua; así como también eliminando la ejecución de reprocesos innecesarios, garantizando de esta forma un servicio rentable de calidad.

El diseño de un modelo de gestión por procesos, que se desea realizar estará enfocado en esta área que mantiene una relación directa con el servicio al cliente, en la actualidad la empresa carece de un sistema que le permite medir de manera exhaustiva el avance de sus procesos, de tal manera que se puedan corregir fallas en caso de existir alguna, de persistir este problema traería a la empresa más retrasos y pérdidas económicas, por lo que se hace indispensable un sistema que evalúe el desempeño de la gestión.

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

Expomedios S.A ofrece al mercado local y nacional gráfico todo tipo de materia prima para publicidad, cuenta con 8 líneas de negocios que son: Equipos de Impresión de gran formato e industriales, Tintas, Materiales de Impresión Solvente, Displays, Sustratos Rígidos, Iluminación Led, Vinilos de Corte y Térmicos, Digital Signage. Adicional brinda el servicio técnico a dichos equipos como también a los que vende la competencia ya que somos proveedores de repuestos. Compréndase como mercado gráfico a todos los impresores, rotulistas, agencias de publicidad y BTL, y todo negocio que se enfoque en la impresión de publicidad, vallas, flyers, letreros luminosos, góndolas, dummies, stands y todo lo que envuelve a la publicidad visual y gráfica.

La empresa tiene una filial en la ciudad de, Quito y su matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Mi proyecto está enmarcado en un problema actual identificado en el Departamento Técnico, la falta de un proceso operativo para el servicio al cliente del mismo, esta situación sobresalta directamente el proceso de pre-venta, venta, post-venta, y mantenimiento de equipos de impresión, el servicio al cliente prestado en la actualidad no está siendo efectivo, afectando directamente la misión de la empresa.

Expomedios S.A. ofrece el servicio técnico tanto a clientes que tienen las marcas que representa en el país la compañía, así como también a otros equipos de impresión distribuidos por terceros proveedores, esto se ha constituido en un plus muy importante sumado a la colaboración de otros departamentos lo que ha permitido que la compañía vaya ganando el prestigio a lo largo de los 17 años que tiene en el mercado.

El servicio que presta el departamento técnico parte de recibir una llamada que es el 90% de los casos y 10% vía correo electrónico, en ambos casos es atendida por la asistencia del departamento, aquí se identifica de donde llama o escribe el cliente y su requerimiento, luego se procede a coordinar en conjunto con la Gerencia Técnica el cronograma de visitas y la disponibilidad de asesores técnicos ya que estas pueden ser

locales o nacionales, esto también dependerá de que está necesitando ya que en algunos casos el servicio técnico puede ser de una hora o de varios días.

Seguido del primer contacto y de realizar el cronograma se debería proceder a comunicar al cliente cuando será su visita pero este proceso no se está cumpliendo, en ocasiones es el asesor comercial o vendedor es quien llama a servicio técnico para consultar que pasó con el requerimiento de su cliente, pero sucede que en algunos casos aún no se ha establecido fecha y hora de visita aumentando más la espera del mismo. Adicional a esto actualmente la mayor preocupación está centrada en que el cliente es quien está llamando a consultar a Servicio Técnico cuando se le realizara la visita, no existe un lineamiento orientado al servicio, no se hace una llamada, no se envía el correo electrónico, no se utiliza de forma correcta los canales de comunicación, la falta de orden y estructura está generando un malestar al cliente externo influyendo directamente en el prestigio de la compañía e indirectamente en las ventas, el cliente genera la necesidad pero la empresa genera el servicio.

Anexo la empresa brinda el servicio técnico a todos los equipos que comercializa durante un año por garantía, y a terceros por ser proveedores de sus repuestos así como también por ejecutar el cambio de tinta en sus equipos, con el pasar del tiempo ha generado una fidelización la misma que se está deteriorando día a día debido a los constantes problemas presentados en el servicio al cliente de este departamento, los invariables reprocesos y la falta de los mismos es notorio en sus actividades como en la instalación de equipos, cambios de repuestos, tintas, más los mencionados en la solicitud de un servicio técnico, todo este conjunto está ocasionando la pérdida significativa de clientes, puesto que un cliente insatisfecho por el servicio es un portavoz del enemigo más grande que tienen las empresas, el marketing boca a boca, ocasionando así que no se cumpla a cabalidad la misión de la misma.

A todo esto hay que sumarle la falta de predisposición en las actividades realizadas, una empresa de servicios no puedo ofrecer nada menos que eso, si no existe un proceso operativo donde se identifique los pasos a seguir, las formas de comunicar, las políticas del departamento, no se puede medir el rendimiento, ni la efectividad que está obteniendo de sus funciones dentro de la empresa.

1.2. Justificación e importancia del problema.

La situación actual de la empresa vista de una forma macro es la pérdida de clientes debido al mal servicio del departamento técnico no solo en cuanto a servicio operativo sino también técnico como tal. La falta de orden en cuanto a los procesos existentes, el consecutivo reproceso de algunas actividades y la falta de procesos en cuestiones específicas son las razones principales por la cual el departamento técnico se está convirtiendo en un atasco indirecto del crecimiento paralelo en busca de los objetivos de la empresa.

En el mercado grafico existen aproximadamente 1000 máquinas de impresión a nivel nacional de las cuales el 50% son equipos exclusivos vendidos por Expomedios S.A, sin embargo de ese porcentaje solo el 30% se encuentra conforme mas no satisfecho con el servicio al cliente que brinda el departamento técnico, una cifra realmente alarmante debido a la cantidad de equipos de impresión colocados por la empresa, sin tomar en cuenta los equipos vendidos por terceros a los cuales también se les presta servicio por cambio de tintas y repuestos, de los cuales proyecta una satisfacción del 40%, esta es una realidad que irá aumentando sino se establecen procesos de mejora continua y orden, orientados netamente al servicio al cliente como tal.

El siguiente proyecto busca definir e implementar cuales son los proceso que debería realizar el departamento técnico en cuanto al servicio al cliente que brinda, entender cuál es su función en la empresa, cuáles son las actividades en las que debe involucrarse y cuáles no, va más allá de una cultura organizacional, puesto que el cliente interno es el primero que debe saber qué función desempeña cada área, eso le permitirá fortalecer la lucha diaria para alcanzar los objetivos y metas mejorando los procesos día a día, controlando, supervisando, evaluando y midiendo las actividades y sus resultados, esta será la única forma de alcanzar la excelencia en el servicio que es la misión de la empresa.

Los retos actuales de la globalización enumeran que el talento humano es la parte primordial que permitirá un crecimiento organizacional, unido a la innovación y competitividad permitirá establecer procesos útiles, que conllevaran a captar nuevos

clientes y sobre todo mantener fieles a los ya existentes, si un cliente recibe un excelente trabajo técnico unido de un excelente servicio sin duda se convertirá en un cliente constante, sus compras mejoraran y la visión que tiene de la empresa, esto es lo que sucederá si se realiza un proceso evolutivo de gestión en el servicio al cliente, ordenando de forma consecutiva definiendo funciones pero sobre todo prioridades.

La principal función de cada departamento no es solo ofrecer lo que este representa, el impacto de trabajar enmarcados sobre un proceso ordenado permite que la empresa no pierda clientes más bien se convierta en su aliada y la principal opción de compra que es lo que finalmente busca la compañía, adicional la empresa es generadora de servicio, esta es su base, su razón de ser, esto unido a un proceso efectivo permitirá identificar falencias, corregir errores e implementar mejoras para cumplir lo que la empresa busca y espera de sus cliente internos, externos y del mercado en general.

Si la empresa no toma medidas para el siguiente semestre del año, lamentablemente sufrirá de una pérdida significativa de ventas pero sobre todo de clientes ya que actualmente el mercado grafico ha evolucionado, sin embargo la empresa está trabajando en la efectiva aplicación de su estrategia de diferenciación que unida a procesos efectivos generara la credibilidad que ha mantenido siempre.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad del Servicio al cliente del Departamento Técnico de la empresa Expomedios S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivos específicos

1.3.2.1. Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.

- 1.3.2.2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Expomedios S.A. de la ciudad de Guayaquil, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios del departamento técnico.
- 1.3.2.3. Elaborar una propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente del departamento técnico que presta la empresa Expomedios S.A, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro.9 del PNBV.

1.4. Hipótesis.

- 1.4.1 Existe insatisfacción de los clientes por la atención del área de servicio al cliente del departamento técnico.
- 1.4.2 En los procesos actuales existe una cuantía de actividades sin definición ni orden que afectan la venta y el servicio que se ofrece.
- 1.4.3 La falta de comunicación entre departamentos está creando un malestar laboral entre los clientes internos.

1.5. Alcance.

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en el área de servicio al cliente del Departamento Técnico de la empresa Expomedios S.A. de la ciudad de Guayaquil y se enmarca en el Programa nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.6. Limitaciones.

La única limitación dentro del desarrollo del proyecto es la falta de información dentro de la compañía, puesto que existen archivos de datos que no se encuentran físicamente, entorpeciendo un poco la veracidad de los datos obtenidos, sin embargo el contar con

personal que labora desde los inicios de la organización, permitió que esta información no esté desfasada y se enmarque en los requisitos necesarios para la continuidad del mismo.

METODOLOGÍA

2.1. Identificación y Secuencia de los Procesos.

2.1.1. Estructura Organizacional de Expomedios S.A.

Para identificar los procesos en Expomedios, es necesario establecer la estructura orgánica con la que actualmente cuenta la empresa, en base a la información proporcionada se ha elaborado el siguiente organigrama que consta de cinco gerencias principales, esto es en base a la situación actual en la cual se encuentra la organización.

En base a la información obtenida por los miembros de la empresa se va a constituir el presente capítulo, ya que ese identifican los procesos reales que se efectúan en cada área, para así poder en lo posterior modificar o mejorar los procesos que producen retrasos, incomodidades, duplicidad de funciones, entre otros.

Según la estructura orgánica se puede observar que existe demasiado centralismo en la empresa, ya que todo depende de asesorías y Gerencia General no permitiendo realizar el trabajo que le corresponde a cada Jefatura, además no existe una persona responsable del área más importante de toda organización, que es la de Recursos Humanos.

A continuación se detalla los departamentos existentes:

Marketing y Publicidad.

Administración & Operaciones

Financiero

Ventas

- ✓ Ventas Locales
- ✓ Ventas Nacionales
- ✓ Ventas Internacionales

Servicio Técnico

Sistemas

Logística & Bodega

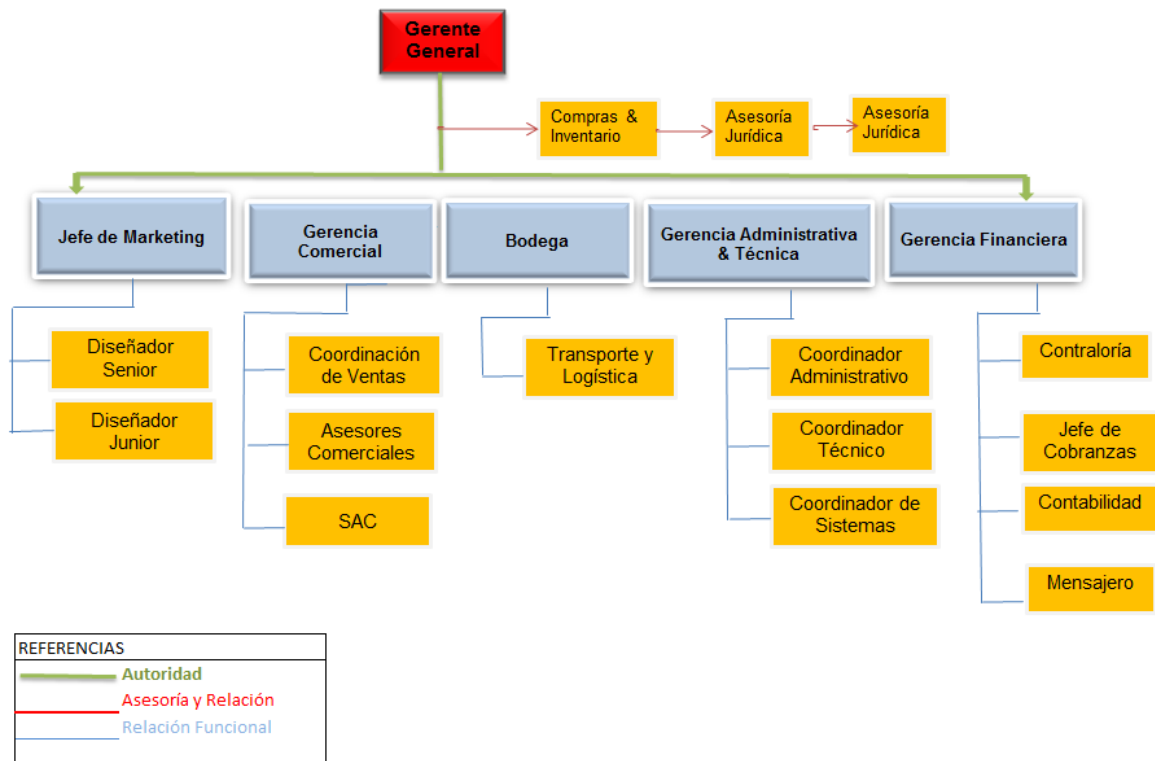


Figura 1. Organigrama Estructural.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaboración: Karla Vásquez.

2.2. Levantamiento de la Información Actual.

En esta etapa se procede a investigar cómo funciona el proceso de direccionamiento estratégico; en cuanto a la planeación de la alta gerencia por el tiempo invertido en beneficio de la empresa, los objetivos propuestos y la asignación de responsabilidades para poder realizar cambios satisfactorios.

2.3. Situación actual de la Organización.

En el presente análisis se consideran los aspectos puntuales de los procesos de la organización. A continuación se mencionará lo más general y lo que será objeto de estudio.

La empresa tiene una infraestructura necesaria para la comercialización de la materia prima para publicidad, servicio al cliente y asesoramiento técnico, dispone de herramientas, máquinas y personal altamente calificado.

El área de Servicio Técnico es clave en el crecimiento de la empresa y en el aumento de la rentabilidad, no obstante y aunque este departamento es llevado de acuerdo con los estándares mínimos de control por la cantidad de repuestos y el valor que representa cada equipo en las importaciones, encontramos que no cuenta con un sistema de inventario que permita controlar los materiales que ingresan y egresan de la bodega de repuestos, no maneja un proceso de recepción de reclamos por ende no hace un seguimiento minucioso de cada uno de ellos, pero sobre todo no cuenta con un proceso de servicio al cliente.

A continuación se detalla el proceso operativo de la Coordinación del Departamento Técnico.

| | MACRO PROCESOS | CODIGO | PROCESOS |
|-----------------------------------|--|--------|--|
| PROCESOS GOBERNANTES | A. Gestión Ejecutiva | A.1 | Establecimiento de Misión |
| | | A.2 | Establecimiento de la Visión |
| PROCESO OPERATIVOS | B.1 Proceso de Servicio | B.1.1 | Recibir la llamada o correo |
| | | B.1.2 | Revisar el cronograma establecido de visitas |
| | | B.1.3 | Establecimiento de citas |
| | B.2. Visitas a clientes | B.2.1 | Entrega de reporte de la actividad realizada |
| PROCESO DE SOPORTE Y APOYO | C.1 Administración | C.1.1 | Compra de herramientas de trabajo |
| | | C.1.2 | Capacitación de Asesores Técnicos |
| | C.2 Desarrollo de Tecnología | C.2 | Implementación de un sistema de seguimiento |
| | C.3 Administración de Recursos Humanos | C.3.1 | Pago de salarios |

Para poder describir los procesos del servicio al cliente se detallara primero las herramientas necesarias.

2.3.1. Herramientas necesarias para los procesos de servicio.

Todas las visitas realizadas por los asesores técnicos están gestionadas y coordinadas de acuerdo a la solicitud recibida, esta puede llegar por dos vías: e-mail, o llamada telefónica. A continuación se detalla los requerimientos más solicitados por los clientes:

- Cambio de bombas
- Cambio de dampers
- Cambio de cabezal
- Cambio de tintas
- Chequeo de equipo
- Mantenimiento de equipo
- Visitas preventivas
- Pre inspecciones
- Instalaciones de Equipos (suministrados por Expomedios S.A)

2.3.1.1 Proceso de visitas de Asesores Técnicos solicitadas a través de Correo Electrónico.

El proceso de visitas técnicas es llevado a cabo en el departamento Técnico de Expomedios S.A., desde el inicio, es decir desde el momento que se recibe un correo electrónico a través de la cuenta directa de la asistencia de Servicio Técnico (fmiranda@expomedios.net), del INFO de la organización (info@expomedios.net) o a través de los asesores comerciales quienes solicitan las visitas requeridas por sus clientes.

Proceso de servicio:

1. Recepción de solicitud o requerimiento

Los correos que llegan a través de varios medios son canalizados a la Coordinación Técnica, quien es la persona encargada de receptor cada uno de los requerimientos.

2. Confirmar la recepción a los clientes.

Una vez que se recibe el correo electrónico se comunica con el cliente para detallar su requerimiento, esta confirmación se puede dar de la siguiente forma:

- a) Por medio del correo, un forward donde se confirma la recepción.
- b) Por medio de una llamada directa al cliente donde se confirma la recepción.
- c) Por medio del asesor comercial quien está pendiente si el requerimiento de su cliente ha llegado al destino final.

3. Elaboración de Cotización.

Una vez que el cliente ha explicado su necesidad se procede a la elaboración de la cotización tanto de los repuestos a utilizar así como las horas de servicio que se necesitaran para dicho trabajo. Esta cotización puede llegar al cliente a través de dos medios:

- a) La asistencia técnica envía el correo directo al cliente.
- b) La asistencia técnica solicita al asesor comercial que haga llegar la cotización de servicio técnico.

4. Aprobación de la cotización.

El cliente confirma que está de acuerdo con la cotización enviada y por lo tanto acepta los valores a facturar, la factura llega al cliente por dos medios:

- a) En el momento de la visita la lleva el asesor técnico
- b) En el momento de la visita la lleva el asesor comercial.

5. Pago de la Factura.

El pago de la factura estará determinado por el tipo de cliente que la empresa considera, los clientes Vip reciben la visita del asesor técnico y luego cancelan las facturas del servicio, sin embargo con otros clientes primero se realiza el pago de la factura para realizar la visita técnica.

6. Elaboración del Cronograma de Visitas.

El cronograma de visitas está elaborado por la asistencia técnica, junto con los asesores técnicos, de acuerdo a las aprobaciones de los clientes se va determinando disponibilidad y hora de visita. Este cronograma está sujeto a prioridades y urgencias, además se debe tomar en cuenta que los asesores técnicos visitan cliente fuera de la ciudad, por lo tanto el cronograma es elaborado con un día de anterioridad para evitar contratiempos.

7. Comunicación al cliente de la fecha de su visita.

Finalmente el asistente técnico comunica directamente al cliente o solicita que el asesor comercial comunique al cliente que día y hora se realizara la visita.

8. Visita al Cliente

La logística de la visita al cliente se la realiza a través de una persona de planta que traslada a los asesores técnicos, sin embargo en algunos casos el asesor comercial es quien lleva al departamento técnico donde su cliente con la finalidad de personalizar su requerimiento.

2.3.1.2 Proceso de visitas de Asesores Técnicos, solicitado a través de llamadas telefónicas al Departamento de Servicio Técnico.

Este proceso a diferencia del anterior es manejado directamente por la asistencia técnica, a pesar que las llamadas sean recibidas por el departamento de servicio al cliente, todas son direccionadas a la asistencia técnica.

Proceso de servicio:

1. Recepción de solicitud o requerimiento

Las llamadas son receptadas al PBX de la empresa, si el cliente no marca la extensión directa de servicio técnico, están son receptadas por el departamento de servicio al cliente quienes canalizan al cliente directamente con la asistencia técnica.

2. Envío de Correo Electrónico para soporte de requerimiento.

La asistencia técnica solicita al cliente envíe un correo como soporte de su requerimiento y además para de esta forma poder enviar la cotización de la misma.

3. Elaboración de Cotización.

Una vez que el cliente ha explicado su necesidad se procede a la elaboración de la cotización tanto de los repuestos a utilizar así como las horas de servicio que se necesitaran para dicho trabajo. Esta cotización puede llegar al cliente a través de dos medios:

- a) La asistencia técnica envía el correo directo al cliente.
- b) La asistencia técnica solicita al agente comercial que envíe la cotización.

4. Aprobación de la cotización.

El cliente confirma que está de acuerdo con la cotización enviada y por lo tanto acepta los valores a facturar, la factura llega al cliente por dos medios:

- c) En el momento de la visita la lleva el asesor técnico
- d) En el momento de la visita la lleva el asesor comercial.

5. Pago de la Factura.

El pago de la factura estará determinado por el tipo de cliente que la empresa considera, los clientes Vip reciben la visita del asesor técnico y luego cancelan las facturas del servicio, sin embargo con otros clientes primero se realiza el pago de la factura para realizar la visita técnica.

6. Elaboración del Cronograma de Visitas.

El cronograma de visitas está elaborado por la asistencia técnica, junto con los asesores técnicos, de acuerdo a las aprobaciones de los clientes se va determinando disponibilidad y hora de visita. Este cronograma está sujeto a prioridades y urgencias, además se debe tomar en cuenta que los asesores técnicos visitan cliente fuera de la ciudad, por lo tanto el cronograma es elaborado con un día de anterioridad para evitar contratiempos.

7. Comunicación al cliente de la fecha de su visita.

Finalmente el asistente técnico comunica directamente al cliente o solicita que el asesor comercial comunique al cliente que día y hora se realizara la visita.

8. Visita al Cliente

La logística de la visita al cliente se la realiza a través de una persona de planta que traslada a los asesores comerciales, sin embargo en algunos casos el asesor comercial es quien lleva al departamento técnico donde su cliente con la finalidad de personalizar su requerimiento.

La empresa ejerce constante control por medio del departamento de Bodega y Administración sobre cobros e inventario; sin embargo, no es suficiente ya que siempre están propensas a fraude y abandono de cuentas es decir el cliente no quiere pagar las deudas asumiendo este costo el asesor comercial y la empresa.

Expomedios S.A posee un eficiente control de calidad en cada importación para brindar al consumidor final un producto que cumpla con sus expectativas. Después sigue el proceso de ventas y posteriormente las visitas técnicas de garantías, reparación y cambios de tinta por medio de un cronograma para optimizar tiempo y recursos, ya que estos se efectúan localmente y nacionalmente.

El área de tesorería es responsable del pago a proveedores, empleados y varios entes reguladores del estado, cabe recalcar que no es encargada al 100% de la gestión de cobranzas y ésta es realizada en algunos casos por personas ajenas al departamento, ocasionando muchas veces la duplicidad de actividades.

Por otra parte está el área de contabilidad, la cual es encargada de registrar la información de la empresa y velar por la integridad, uniformidad y consolidación de los estados financieros, brindando información importante para la toma de decisiones.

La empresa no cuenta con sistemas para conocer el grado de satisfacción del cliente o realizar un seguimiento del mismo, tampoco de un adecuado manejo de reclamos. Expomedios S.A no está enfocado hacia el cliente sino a las funciones desempeñadas por los clientes internos.

2.3.2. Estructura de la Cadena de Valor y Mapa de Procesos.

Después de realizar las entrevistas y las visitas técnicas, este estudio ha identificado actividades de dirección, claves y operativas, las cuales serán base para la elaboración de la Cadena de Valor y posteriormente el Mapa de Procesos. A continuación se muestra tablas de las actividades agrupadas por afinidad respectivamente para la conformación de procesos estos se agrupan en los siguientes tipos: estratégicos, operativos y de apoyo.

Para identificar los procesos que se efectúan dentro del Departamento Técnico tenemos cuatro principales gerencias, en las que se efectúan los procesos operativos, como son:

- Preventa
- Venta
- Servicios
- Postventa



Una vez identificados los procesos de Expomedios S.A., se presenta la cadena de valor.

**CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO
TECNICO DE EXPOMEDIOS S.A.**

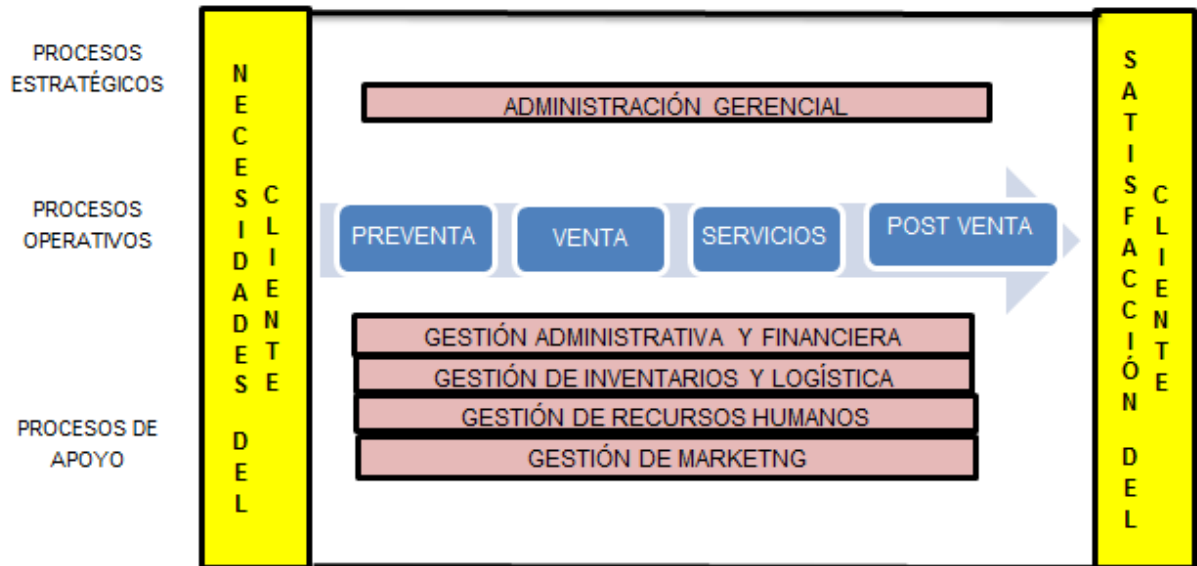


Figura 2. Cadena de Valor del Departamento Técnico de Expomedios S.A.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaboración: Karla Vásquez.

Establecida la Cadena de Valor podemos proceder con la elaboración del Mapa de Procesos de la organización y observar de forma general la interacción de los macroprocesos.

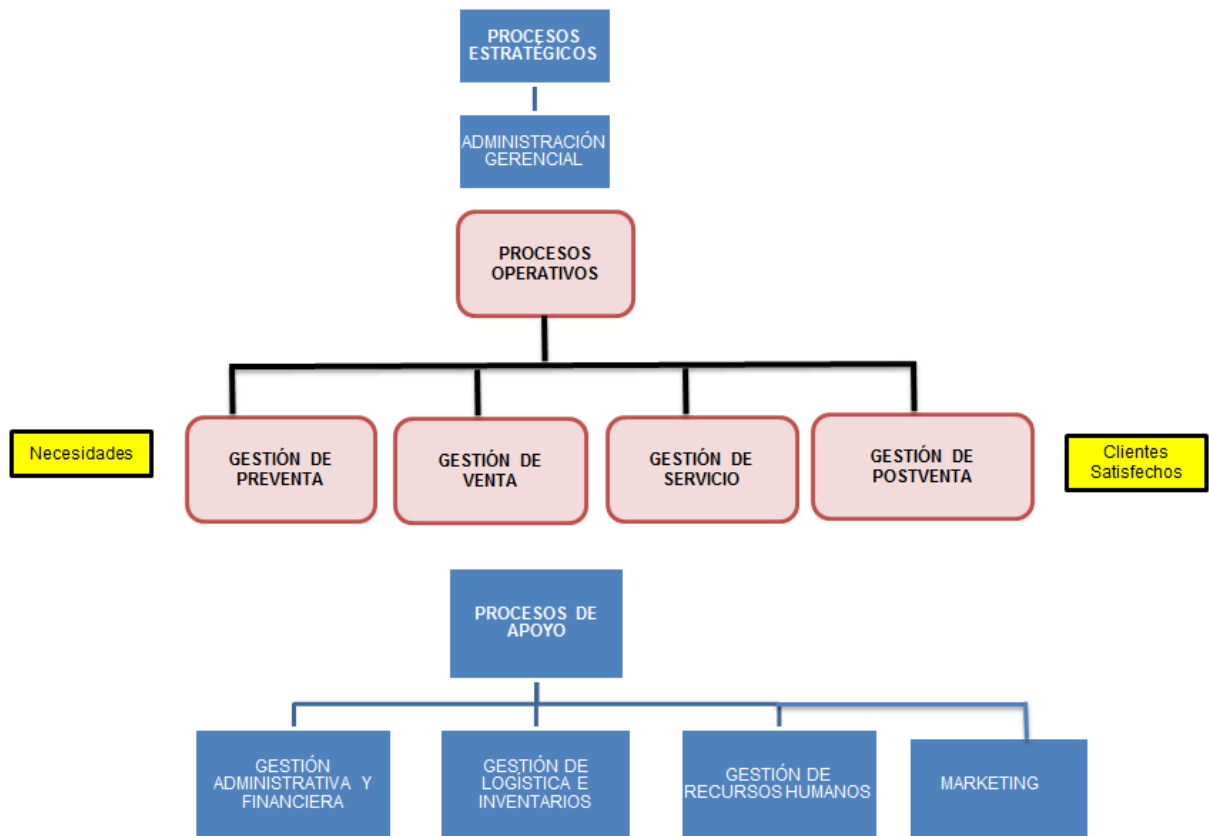


Figura 3. Mapa de Procesos

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

2.3.3. Priorización de Subprocesos Críticos.

Una vez elaborado el Mapa de Procesos se ha realizado la Matriz de Priorización y se ha elegido los subprocesos a mejorar en base a los objetivos de la organización.

Tabla 1. Clasificación Procesos e la Empresa.

| EXPOMEDIOS S.A. | | | |
|---|-----------------------------|---|--|
| MACROPROCESO | PROCESO | SUBPROCESO | ACTIVIDADES |
| ESTRATÉGICOS | I. Administración Gerencial | I.1. Planificación Financiera | Control departamental de cada actividad canalizado por el jefe de cada Área, verificación de recursos para el mantenimiento y cobertura de gastos operativos |
| | | I.2. Formulación Estratégica | |
| OPERATIVOS | A. Preventa | A.1. Marketing y Publicidad | Plan de acción de las líneas de negocios |
| | B. Venta | B.1. Facturación | Secuencia y optimización de cada factura de acuerdo a lo solicitado por el SRI |
| | | B.2. Gestión de Cobros | Plan de acción de cartera incobrable y descuentos por pronto pago |
| | C. Servicios | C.1. Asesoría Técnica Equipos | Información escrita y personalizada |
| | | C.2. Asesoría Técnica Repuestos | Información de acuerdo al equipo |
| | D. PostVenta | D.1. Monitoreo de Garantías | Plan de seguimiento para cliente, negociación de extensión de garantía |
| | | D.2. Visitas | Coordinación de visitas para medir satisfacción del cliente |
| | APOYO | E. Gestión de Marketing | E.1. Estudio de Mercado |
| E.2. Análisis de la Competencia de comunicación | | | |
| F. Gestión de Recursos Humanos | | F.1. Reclutamiento | Selección del personal altamente calificado para desempeñar funciones específicas, elaboración de un plan de capacitación para fidelizar al cliente interno |
| | | F.2. Selección | |
| | | F.3. Nómina | |
| | | F.4. Capacitación y Desarrollo | |
| G. Gestión de Inventarios y Logística | | G.1. Importaciones, Compras e Insumos | Ingreso, recepción y despacho de la materia prima, implementación de un sistema de seguimiento sistematizado para el control |
| | | G.2. Recepción y Almacenaje de MP | |
| | | G.3. Despachos | |
| H. Gestión Administrativa y Financiera | | H.1. Tesorería | Control de activos y poder adquisitivo de la organización |
| | | H.2. Elaboración de Estados Financieros | |
| | | H.3. Seguridad Industrial | |

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez

Tabla 2. Matriz de Priorización de Subprocesos

| Matriz de Priorización de Subprocesos | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--|------------------------------|-------------------------------|--|------|
| Proceso Expomedios S.A | Mejorar la Posición Competitiva | Incrementar Ventas en un 30% Anual | Mejorar Calidad de los Procesos | Promover Desarrollo Personal y Profesional | Fidelización de los Clientes | Introducción Nuevos Productos | Máximizara el Valor de las Ventas Perdidas | Suma |
| A.1. Marketing y Publicidad | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 17 |
| B.1. Facturación | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| B.2. Gestión de Cobros | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 0 | 4 | 20 |
| C.1. Asesoría Técnica Equipos | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 3 | 25 |
| C.2. Asesoría Técnica Repuestos | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| D.2. Monitoreo de Garantías | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 20 |
| E.1. Estudio de Mercado | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 19 |
| E.3. Elaboración de Brochure y material de comunicacion | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 21 |
| F.1. Reclutamiento | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 |
| F.2. Selección | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 |
| F.3. Nómina | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 19 |
| F.4. Capacitación y Desarrollo | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 16 |
| G.1. Importaciones, Compras e Insumos | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 16 |
| H.1. Tesorería | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 20 |
| H.3. Seguridad Industrial | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 0 | 3 | 14 |

| Ponderación | | | | | |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| 5 Contribuye muy alto grado | 4 Contribuye alto grado | 3 Contribuye medianamente | 2 Contribuye poco | 1 Contribuye muy poco | 0 No contribuye |

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

2.3.3.1. Identificación de los Subprocesos Claves Críticos.

Los subprocesos críticos, son aquellos considerados de gran importancia y mejora para la organización, por lo cual serán principal objeto de estudio. Estos fueron determinados por la matriz de priorización desarrollada en base a objetivos reales de la organización. El análisis de la tabla proporciona puntuaciones elevadas para los procesos críticos de:

Servicio – Asesoría Técnica de Equipos.

Servicio - Asesoría Técnica Repuesto.

Servicio - Asesoría Técnica Mantenimiento Preventivo.

Además permitió valorar los otros subprocesos a estudiar como:

Elaboración de Brochures y material de comunicación.

Visitas

Gestión de Cobros.

Capacitación y desarrollo.

Tesorería

Estos resultados nos indican que los procesos críticos son de servicio, a continuación una explicación de los motivos basándome en objetivos valorados:

- La estabilidad económica de la organización depende de aumentar o por lo menos mejorar el volumen de ventas mensuales, su calidad y precios del segmento económico deben estar al nivel de los que ya existen en el mercado para tener una acogida aceptable por los consumidores.
- La necesidad de mejorar la posición competitiva de la empresa la lleva a optimizar su proceso de servicio al cliente en el área técnica, dándole especial atención, pues en la actualidad es privado de cualquier tipo de control.
- La empresa necesita en gran parte de un personal competente, quienes aseguren una gestión de cobros óptimos que reduzcan el porcentaje de cuentas incobrables, demostrando habilidades administrativas, adquiriendo liquidez a través del recaudo de recursos financieros.
- Los clientes internos necesitan motivación de crecimiento ya sea monetario o profesional.

2.3.4. Despliegue y Análisis de los Subprocesos Críticos.

Después del despliegue de los macroprocesos en procesos y estos a su vez en subproceso observados en la Tabla 1(Pag.22), se procederá a emitir sugerencias y comentarios en relación a la situación de la empresa, analizando las falencias o atributos de los mismos, basándonos en la información adquirida mediante entrevistas al personal y la observación respectiva.

Asesoría Departamento Técnico.

En este proceso laboran 8 personas que trabajan 8 horas laborables, los cargos que interviene son: Gerencia Administrativa quien también cumple la función de Gerencia Técnica, Gerente General:

- En caso de aumento de solicitudes de visitas este proceso puede experimentar retrasos debido a la falta de personal.
- El abastecimiento de materia prima (repuestos) es indispensable para el Departamento Técnico, sin embargo observamos que muchas de las veces el cliente final tiene que esperar demasiado tiempo puesto que no hay en stock y la importación toma más de 45 días, debido a la falta de un sistema de control de inventario en la bodega de repuestos.
- El Departamento técnico no procede con órdenes de compra para todos sus clientes, lo cual no permite controlar de forma individual cada requerimiento de visita.
- La falencia de integrantes de este departamento ocasiona que se sobrecargue de trabajo a los asesores técnicos, si bien es cierto se puede cubrir las asistencias, mas no se está brindando un servicio óptimo.

Asesoría Comercial.

Este proceso está dirigido por la Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas y Gerencia General, en el departamento trabajan 15 personas.

- No existe un cronograma de soporte técnico preventivo de equipos, así mismo no existe el registro de mantenimiento correctivo que se realiza en todos los clientes.
- Se pierden horas de trabajo mientras la empresa se provee de repuestos necesarios para la reparación de un equipo determinado.
- No existe comunicación óptima entre el área de servicio técnico, ventas, compras y tesorería puesto que se paga a proveedores a destiempo y estos se niegan a realizar las importaciones necesarias para la comercialización.
- El control de calidad no es documentado lo cual no permite tener un sistema de medición adecuado, “recordemos que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede mejorar”.(Tene, 2012,pag.5).

Asesoría Administrativa.

Este proceso cubre todo lo relacionado a la administración así como la sección de selección de personal e importaciones.

- No existe un departamento encargado del Recurso Humano, es decir la selección de personal se hace de una forma administrativa nada más.
- Debido a que la misma gerencia cubre dos cargos se puede obtener objetivos pero no de la forma que la empresa los requiere.

2.3.5. Propuesta de Mejora de los Subprocesos Expomedios S.A.

2.3.5.1. Análisis de Valor Agregado

En esta parte del estudio se realizara el análisis de valor agregado de los subprocesos críticos, obtenidos mediante la matriz de priorización. Para el desarrollo fue necesario estructurar los diagramas de flujo y realizar entrevistas a los responsables de las actividades de los subprocesos para conocer los tiempos efectivos de las mismas.

2.3.6. Identificación de Oportunidades de Mejoramiento en Base a la Metodología PDCA. (plan, do, check, act / planificar, hacer, verificar, actuar).

Después de identificar los procesos críticos, se procede a comentar y justificar la situación actual de Expomedios S.A. Como resultado desarrollamos comparaciones en cuanto a:

- Diagrama de Flujo de la Situación actual.
- Análisis de Valor agregado de la situación actual.
- Propuesta de mejora en base a la Metodología PDCA

2.3.6.1. Análisis Servicio al Cliente Departamento Técnico.

2.3.6.1.1. Diagrama de Flujo Situación Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico cuando se vende un equipo de impresión al crédito.

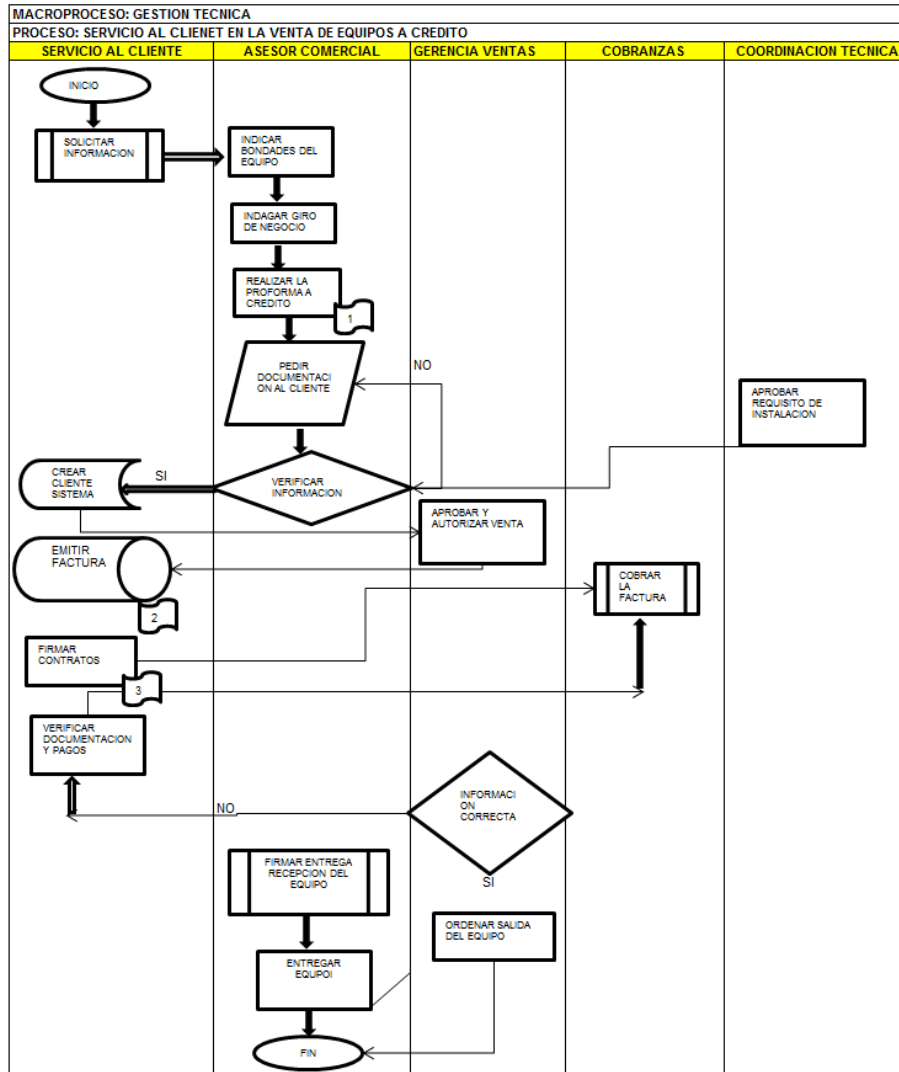


Figura 4. Diagrama de Flujo Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico cuando se vende un equipo de Impresión a crédito.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez

2.3.6.1.2. Diagrama de Flujo Situación Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico cuando se vende un equipo de impresión al contado.

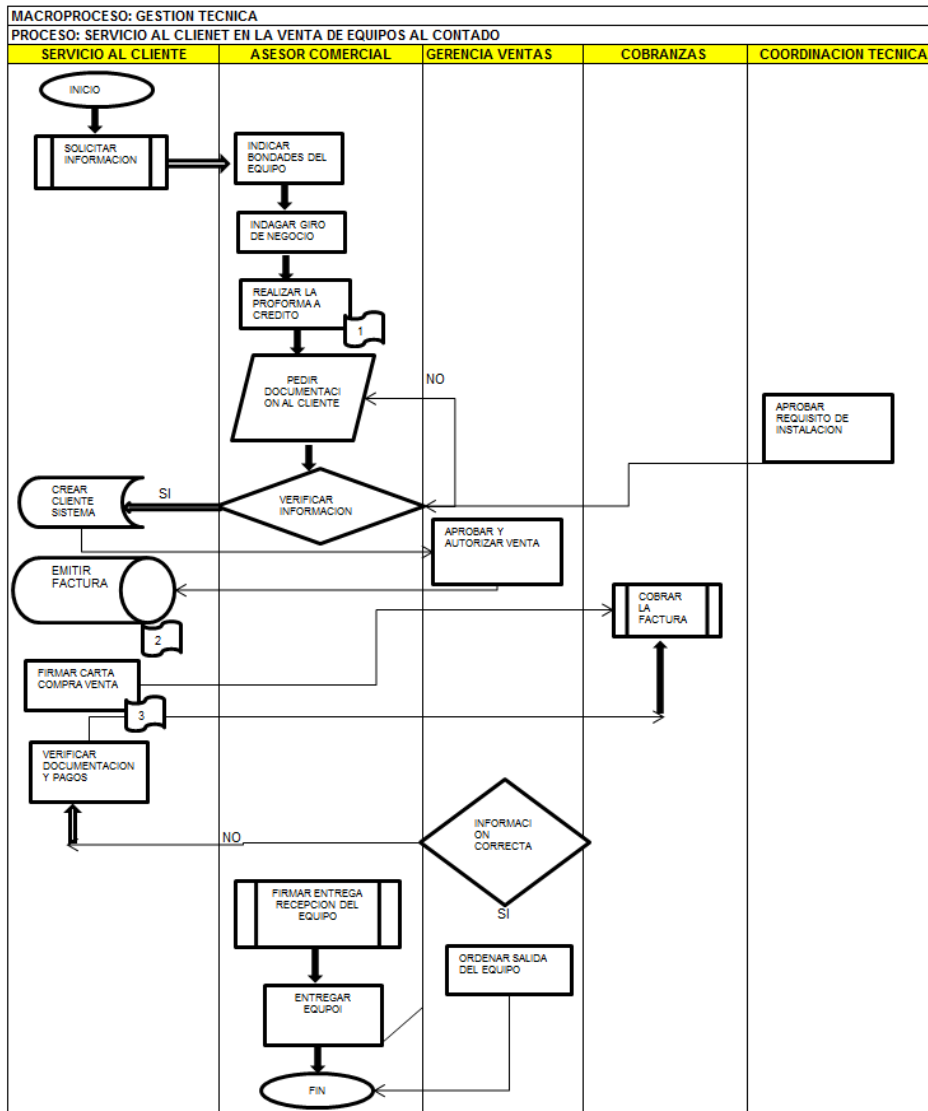


Figura 5. Diagrama de Flujo Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico cuando se vende un equipo de Impresión al contado.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

2.3.6.1.3. Diagrama de Flujo Situación Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico venta de Repuestos.

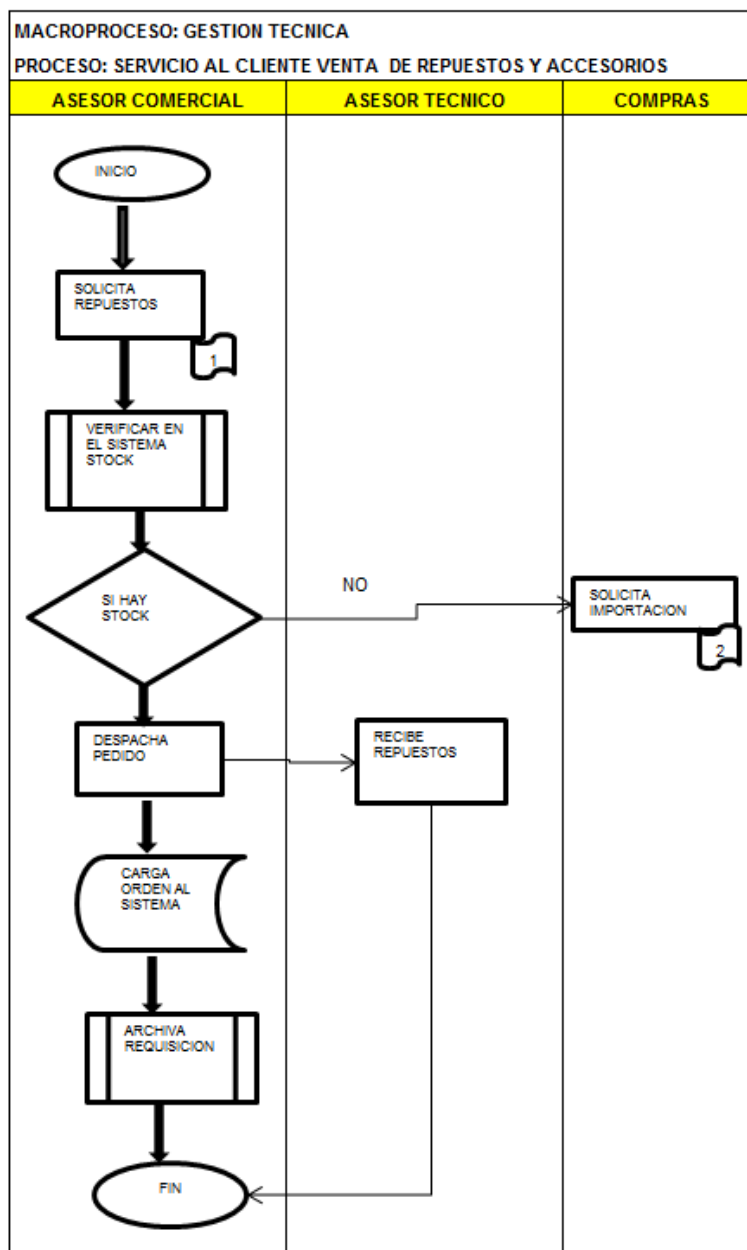


Figura 6. Diagrama de Flujo Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico Venta de Repuestos y Accesorios.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

2.3.6.1.4. Diagrama de Flujo Situación Actual Servicio al Cliente del Departamento Técnico Mantenimiento Preventivo de Equipos de Impresión.

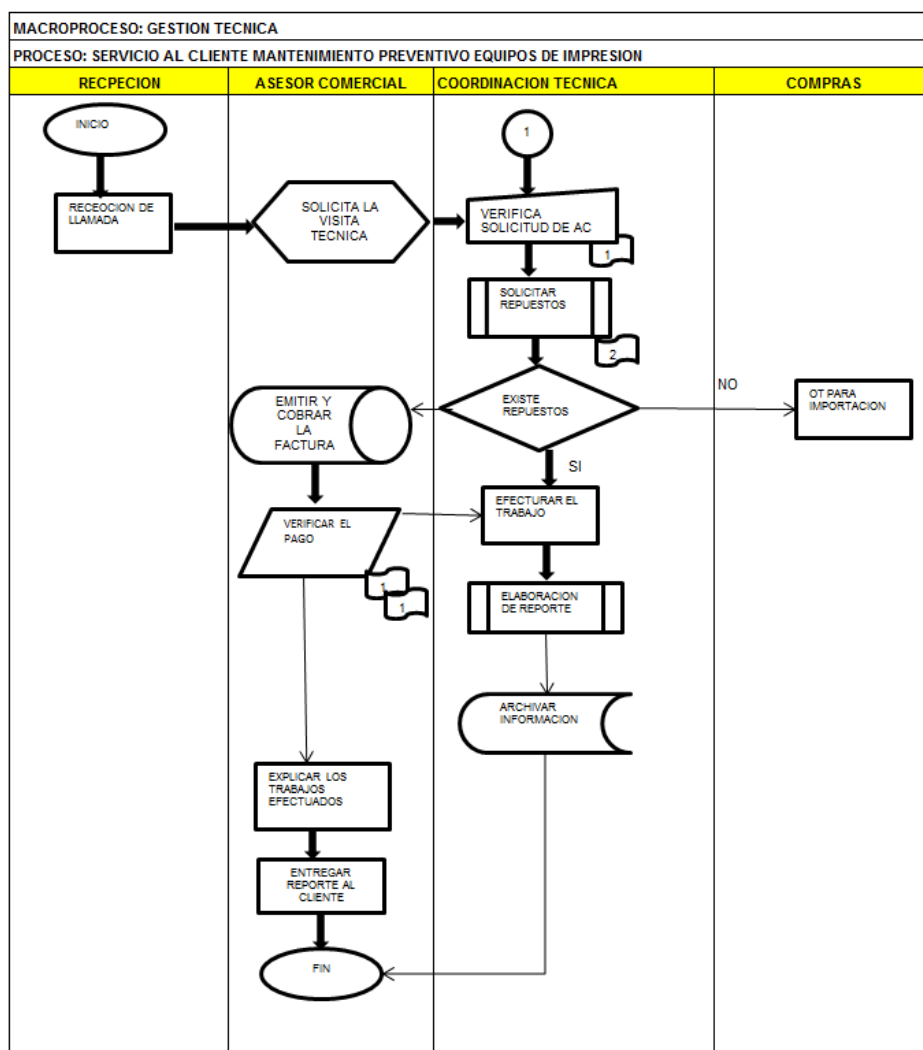


Figura 7. Diagrama de Flujo Actual Servicio al Cliente Mantenimiento Preventivo Equipos de Impresión.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

2.3.7. Fichas de Procesos.

Las fichas de procesos nos permiten conocer un poco más acerca de los alcances así como las entradas y salidas es decir que estamos esperando obtener de acuerdo al procedimiento que se realice.

FICHA DE PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIO

SITUACION ACTUAL

Tabla 3. Servicio de Venta de Equipos de Impresión.

| FICHA DE PROCESO | |
|---|---|
| PROCESO: GESTION DE SERVICIOS | DEPARTAMENTO: TECNICO |
| QUE REALIZO? Servicio Venta de Equipos de Impresion | |
| ALCANCE | |
| EMPIEZA: RECEPCION | |
| TERMINA: SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES | |
| PROVEEDORES | ENTRADA |
| *Departamento de Ventas | *Personal que efectue el Proceso de Venta |
| *Compras e Inventarios | *Equipos de impresion para la venta |
| CLIENTE | SALIDA |
| *Cliente Interno | *Venta de equipo |
| *Cliente Externo | *Seguimiento del trabajo realizado |

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Tabla 4. Servicio de Venta de Repuestos

| FICHA DE PROCESO | |
|--|------------------------------------|
| PROCESO: GESTION DE SERVICIOS | DEPARTAMENTO: TECNICO |
| QUE REALIZO? Servicio Venta de Repuestos | |
| ALCANCE | |
| EMPIEZA: RECEPCION | |
| TERMINA: SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES | |
| PROVEEDORES | ENTRADA |
| *Compras e Inventario | *Revision de Stock |
| *Bodega y Logistica | *Custodia y Entrega |
| CLIENTE | SALIDA |
| *Cliente Interno | *Venta de Repuestos |
| *Cliente Externo | *Seguimiento del trabajo realizado |

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Tabla 5. Servicio Mantenimiento Preventivo Equipos de Impresión.

| FICHA DE PROCESO | |
|--|--|
| PROCESO: GESTION DE SERVICIOS | DEPARTAMENTO: TECNICO |
| QUE REALIZO? Servicio Mantenimiento Equipos de Impresion | |
| ALCANCE | |
| EMPIEZA: RECEPCION | |
| TERMINA: SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES | |
| PROVEEDORES | ENTRADA |
| *Departamento de Ventas | *Personal que efectue el Proceso de Venta |
| *Departamento Financiero | *Cobertura monetaria para las visitas preventivas y de mantenimiento |
| CLIENTE | SALIDA |
| *Cliente Interno | *Venta de equipo |
| *Cliente Externo | *Seguimiento del trabajo realizado |

Fuente: Expomedios S.A

Elaborado por: Karla Vásquez.

2.3.8. Propuesta de Mejora de los Subprocesos Críticos de la Gestión Técnica de Expomedios S.A. En Base a la Metodología PDCA.

Después del análisis realizado a los subprocesos críticos del Departamento Técnico y consecutivamente el levantamiento de la información, es clara la necesidad de optimizar en cuanto a tiempos efectivos y utilización de recursos en cada actividad; esto es, reducir el porcentaje de actividades no generadoras de valor para la empresa.

A continuación se muestra la propuesta de mejoramiento para los tres principales subprocesos críticos encontrados, en base a la metodología PDCA. Lo siguiente es identificar especialmente los problemas de la organización, para lo cual realizamos una sesión de “Brainstorming” en presencia del Coordinador de Servicio Técnico, el Jefe Financiero, Jefe de Crédito, Jefe de Ventas, Gerencia Administrativa & Técnico, Jefe de Compras & Inventario.

La lluvia de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas, a continuación se detalla los pasos a seguir para que esta sea más efectiva:

- Se debe exponer las normas y explicarlas claramente.
- Delimitar la duración: es una herramienta para captar ideas con mucha rapidez su duración puede ser entre 5 a 15 minutos.
- Es aconsejable que el tema este planteado a modo de pregunta.

- Las ideas pueden ser escritas en una pizarra, o en papeles adhesivos, lo más importante de esto es escribir tal y como la persona lo expuso.
- Clarificar las ideas preguntando cuantas veces sea necesario si existe alguna duda o algún comentario.
- Eliminar las ideas duplicadas, siempre con el consentimiento de la persona que la expuso.
- Reducir la lista, priorizando algunos elementos a través de la votación.

El resultado de preguntas como: ¿Cuál es el problema?, ¿Cuál no es el problema?, ¿Dónde ocurre el problema?, ¿Dónde se estanca la información?, ¿Cuál es la magnitud del problema? ¿Quién es el responsable del problema? ¿Quién no comunico el problema?, y otras preguntas (Anexo 1), que se consideró importante formular. Dicha entrevista nos arrojó lo siguiente:

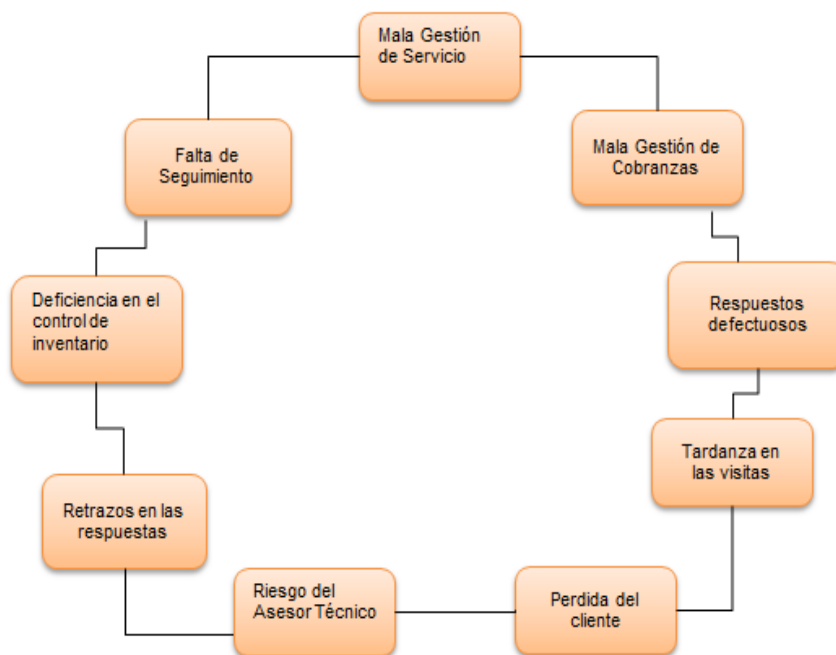


Figura 8: Resultado Entrevista Brainstorming.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Resultados:

1. Mala Gestión de Servicio: Falta de seguimiento de los requerimientos de los clientes, no se emiten respuestas a tiempo, no se hace seguimiento a las solicitudes.

2. Mala Gestión de Cobranzas: No se está aplicando técnicas correctas de cobro, inclusive la gestión la hacen otras personas como los asesores comerciales que si bien es cierto pueden realizar la actividad pero el departamento de cobranzas es quien debe gestionar al 100%.
3. Repuestos Defectuosos: No se tiene un inventario de repuestos defectuosos para hacer un control, además no se tiene una bodega para dicho control.
4. Tardanza en Visitas: No existe un calendario de visitas.
5. Perdida del Cliente: El cliente al sentir el mal servicio y falta de interés de la empresa, decide cambiar de proveedor.
6. Riesgo de los Asesores Técnicos: El trabajo que efectúan los asesores técnicos con ciertos repuestos y materiales de alto riesgo, por ejemplo el cambio de tintas debido a su composición los asesores necesitan mascarillas especiales así como guantes. Los mismo ocurre con las instalaciones de equipos puesto que debido al peso de estos necesitan chalecos de protección los cuales actualmente están deficientes.
7. Retrasos en las respuestas: Al no existir un cronograma de control las respuestas a clientes son deficientes no existe una atención inmediata de soluciones.
8. Deficiencia en el Control de Inventario: Al no contar con una estructura de control no se puede medir la rotación de productos, por ende el inventario.
9. Falta de Seguimiento: Una vez que se solucionan los problemas no existe una seguimiento postservicio para medir la satisfacción del cliente.

En base a estos resultados, procedimos a realizar una matriz de priorización para determinar los problemas más importantes derivados de los subprocesos críticos.

Tabla 6. Matriz de Priorización de Problemas

| MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS | Mala Gestión de Servicio | Falta de Seguimiento | Perdida del Cliente | Retrazos en las Respuestas | Tardanza en las Visitas | Deficiencia en el control de Inventario | Riesgos de Asesor Técnico | Repuestos sin garantía | Mala Gestión de Cobranzas | Total | % |
|---|--------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|---|---------------------------|------------------------|---------------------------|-------|------|
| Mala Gestión de Servicio | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11.50 | 13% |
| Falta de Seguimiento | 0.5 | 0 | 3.0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 7.50 | 8% |
| Perdida del Cliente | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 15.00 | 17% |
| Retrazos en las Respuestas | 0.5 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11.50 | 13% |
| Tardanza en las Visitas | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 12.00 | 13% |
| Deficiencia en el Control de Inventario | 0.5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 11.50 | 13% |
| Riesgos del Asesor Técnico | 2 | 2 | 1.0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 2 | 2 | 11.00 | 12% |
| Repuestos sin garantía | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0 | 1 | 5.00 | 6% |
| Mala Gestión de Cobranzas | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 0 | 5.00 | 6% |
| Total | 8 | 13.00 | 10.50 | 6.00 | 6.00 | 6.00 | 13.00 | 14.00 | 14.00 | 90.00 | 100% |

Fuente: Brainstorming.

Elaborado por: Karla Vásquez.

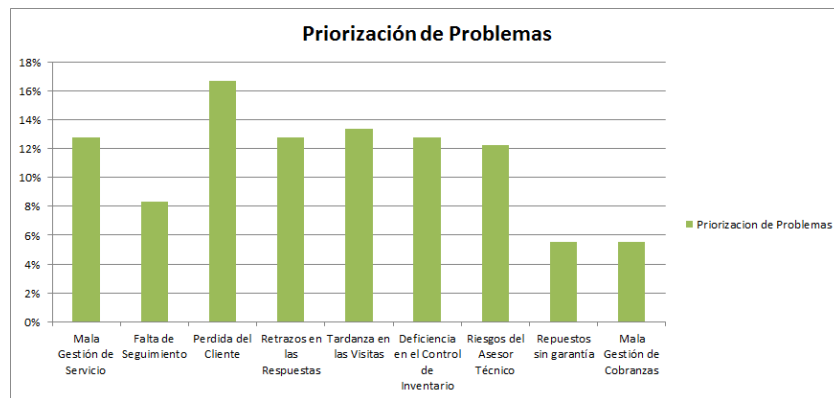


Figura 9: Priorización de Problemas

Fuente: Brianstorming.

Elaborado por: Karla Vásquez.

2.3.9. Análisis de la Situación Actual de los Procesos.

Después de haber establecido en forma generalizada los procesos que se efectúan en el Departamento Técnico, y del análisis realizado a los procesos críticos he determinado que actualmente existen ciertas divergencias entre cada uno de ellos.

Para hacer el análisis de la situación actual y determinar si están en buen camino se deberá determinar costos y tiempos, ya que es clara la necesidad de optimizar estos factores para poder reducir el porcentaje de actividades no generadoras de valor para la empresa.

Para realizar la mejora de los procesos seleccionados se tuvo que revisar todas las actividades que se realizan dentro de los procesos y efectuar el correspondiente análisis: con la pregunta:

¿Agrega esta actividad valor al cliente final (VAC) o a la empresa (VEC)??. Caso contrario es una actividad sin valor agregado (NVA). Por ello se determina dos tipos de actividades sin valor agregado.

1.- Aquellas actividades que existen porque el proceso se ha diseñado indebidamente o porque no funciona como se ha planeado. Estas abarcan transporte, espera, preparación de la actividad, almacenamiento o archivo, inspección y repetición del trabajo

Estas actividades serían innecesarias para generar las salidas que requiere el proceso, pero ocurren debido a un deficiente diseño del mismo. Con frecuencia se hace referencia a ellas como parte del costo de la mala calidad.

2.- Actividades no requeridas por el cliente o el proceso y que podrían eliminarse sin afectar la salida para el cliente (Por ejemplo: Registrar la entrada de un documento).

Para el análisis del valor agregado de los procesos seleccionados del Sistema Técnico de EXPOMEDIOS S.A., estos son: Gestión de Venta, Gestión de Servicios y Gestión de Postventa, se aplicó una metodología que se basa en la información obtenida del levantamiento de procesos aplicada a los responsables de cada uno de ellos, por ser la forma más directa para establecer las relaciones existentes entre los diferentes procesos.

En una segunda fase y con la finalidad de que la información obtenida sea veraz y real se aplicó la metodología de Medidas Finales con la que se puede reunir información de tiempos revisando archivos, registros y realizando verificaciones de tiempo de las actividades con los responsables de la ejecución de las actividades.

Par la determinación de tiempos de ciclos se empleó el análisis científico, desagregando los procesos, elaborando diagramas de flujo y estimando la duración en minutos de las actividades a partir de la información verificada y cronometrada.

Para llevar adelante el análisis del valor y seguimiento se conformaron reuniones de trabajo con los involucrados en la ejecución directa de las actividades del Sistema Técnico de EXPOMEDIOS S.A.

Para conocer el tiempo de las actividades que se realizan en un proceso, fue necesario que se las ejecute conforme la práctica habitual o establecida por el método de trabajo ejecutado por el personal responsable de cada uno de los procesos.

A través del análisis de procesos se determinará el nivel de eficiencia en cada uno de los seleccionados y así implantar las mejoras necesarias a ser efectuadas y a la vez optimizar los recursos disponibles.

2.3.9.1. Cuadro de Costos.

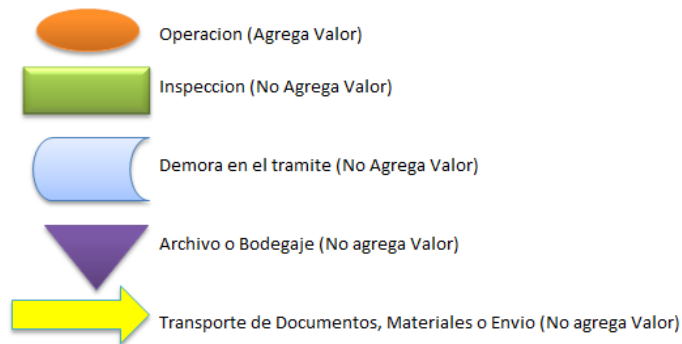
Los Costos del personal en los que incurre EXPOMEDIOS S.A. es el siguiente:

2.3.9.1.1. Hoja de Costos

Se realiza en base a los datos del sueldo básico, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva y el 11.15% de aporte patronal. Partiendo de estos datos se realiza el cálculo

Se tiene para el cálculo de costos de personal la siguiente formula:

| | | |
|----------------|------------|--|
| Sueldo | por | Sueldo Annual |
| minuto: | | 12 meses x 30 días x 8 horas x 60 minutos |



Para realizar el análisis de los procesos seleccionados de Gestión de Ventas, Gestión de Servicios, Gestión de Postventa de EXPOMEDIOS S.A., en la diagramación de procesos se determinará tiempos, costos y eficiencia de cada actividad que implica realizar un proceso.

Para calcular la eficiencia de tiempo y costo se aplicará las siguientes formulas:

| | |
|-----------------------|--|
| Eficiencia de Tiempo: | $\frac{\sum \text{Actividades que Agregan Valor}}{\sum \text{Actividades que Agregan Valor} + \text{Actividades que n o Agregan Valor}}$ |
|-----------------------|--|

| | |
|-----------------------|--|
| Eficiencia de Costos: | $\frac{\sum \text{Actividades que Agregan Valor}}{\sum \text{Actividades que Agregan Valor} + \text{Actividades que n o Agregan Valor}}$ |
|-----------------------|--|

2.3.9.2. Proyección de la Mejora Continua.

La proyección de la Mejora Continua permite a la alta dirección hacer a un proceso más efectivo, eficiente y adaptable a los cambios dentro de la organización.

Según Harrington (2001), para mejorar los procesos de la empresa se debe:

- Obtener apoyo de la alta gerencia.- Es necesario que exista una comunicación efectiva entre la gerencia y el cliente interno, con la finalidad de tomar las mejores decisiones que vayan en beneficio de la empresa.
- Tener un compromiso a largo plazo.- Una vez implementados los nuevos procesos se deberá establecer objetivos con tiempos determinados, es la única forma de hacer una medición.
- Emplear una metodología disciplinaria.- Debería existir un registro de control manejado por un responsable que haga el respectivo seguimiento.

- Asignar responsables a cada proceso.- La Gerencia General es quien debe designar al personal idóneo para el control de cada proceso introducido en la empresa.
- Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.- Establecer una evaluación semestral para el respectivo control, y de ser necesario coordinar mensualmente una retroalimentación de la aplicación del proceso y así determinar las fortalezas y debilidades.
- Centrarse en el proceso.- Para que el proceso tenga los resultados esperados, todo el personal debe trabajar en equipo y sobre todo mantener un excelente diálogo.

Por eso se plantea la metodología para la Mejora Continua de los Procesos de la Empresa en seis pasos:



Figura 10. Mejoramiento de los Procesos en Expomedios S.A.

Fuente: Reuniones de Trabajo.

Elaborado por: Karla Vásquez.

1.- Organizarse para el Mejoramiento.- La clave del éxito es la organización y el cumplimiento.

2.- Comprender el Proceso.- Es importante que el Departamento de Recursos Humanos establezca un formato de capacitación en la empresa, con la finalidad de que todos estén claros con los objetivos de esta implementación.

3.- Modernización.- Actualmente la forma más eficaz de los canales de comunicación son las redes sociales y el e-commerce, estas plataformas están logrando que las ventas de las empresas se incrementen en un número elevado, debido a la rapidez de su metodología.

4.- Medidas y Controles.- Se debe establecer normas, matrices y reuniones, que permitirán el desarrollo eficaz del proceso.

5.- Mejoramiento Continuo.- Este solo podrá efectuarse si se cumple a cabalidad lo establecido en el proceso.

6.- Estrategias de Diferenciación.- La que aplicará la empresa es brindar un Servicio óptimo.

LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

3.1. Direccionamiento Estratégico.

El nacimiento del pensamiento estratégico para Katz&Kahn (1966):

La economía empresarial data desde principios de los sesenta cuando surge un nuevo enfoque de gestión en la dirección de las empresas, el cambio estructural y la dinamicidad del entorno de dicha época propios de los países industrializados precisa la necesidad de un sistema de dirección para enfrentarse al cambiante entorno.

Un sistema es una reunión o conjunto de elementos relacionados que interactúan entre sí para lograr un fin determinado; en relación a la organización integrar la gestión del talento humano y material es una base fundamental del logro de metas y objetivos. Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a) Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y provisiones renovadas de energía de otras instituciones, de personas, o del medio ambiente material.
- b) Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- c) Salidas: Son el resultado de la operación del sistema. Mediante estas (outputs) el sistema envía el producto o servicio resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye una acción de retorno. Esta sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinadas condiciones o límites.

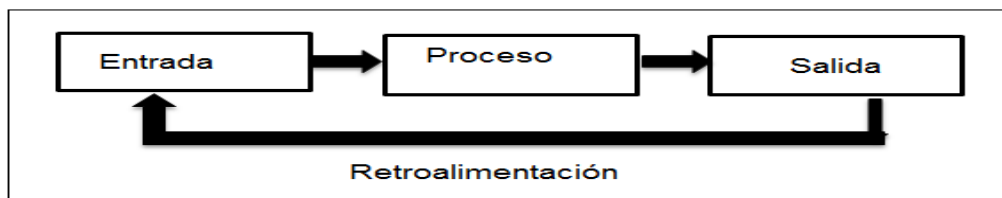


Figura 11. Sistema de Direccionamiento

Fuente: Guía Didáctica Gestión por Procesos.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Los sistemas se clasifican en cerrado o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente externo.

- El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas y estas guardan entre si una razón de causa y efecto.
- El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas, las cuales no están bien definidas, sus relaciones de causa y efecto son determinadas.

Para el estudio se ha definido a la organización como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que interactúan en beneficio y en busca de un mismo fin, dicho sistema está integrado por subsistemas, tales como: Psicosocial, Técnico y Administrativo.

El enfoque abierto reconoce los sistemas en relación a la dinámica con su medio ambiente y se retroalimentan transformando las entradas en productos o servicios; un sistema busca lograr el equilibrio perfecto de satisfacer las necesidades del mercado adquiriendo los recursos e insumos necesarios en el ciclo de producción o comercialización, y promover a su vez el cambio de componentes, estructuras, procesos y demás partes internas para la mejora continua del desarrollo productivo de la organización. La gestión de los subsistemas de las organizaciones llevan a cabo las actividades coordinando en forma eficiente los procesos y actividades.

3.1.1. Definición de Direccionamiento Estratégico

Trujillo (2006) es de opinión que el Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, basada en el conocimiento y la experiencia, facilita la comprensión de la realidad para evaluar una situación específica de la organización, clasificar los recursos financieros, operativos y logísticos, a fin de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes internos y externos, así como la de los accionistas; a este proceso se lo denomina Planificación Corporativa la cual compila tres estrategias elementales:

- a) Estrategia Administrativa.
- b) Estrategia de Marketing.
- c) Estrategia Competitiva.

Dichas tácticas apoyan la orientación de los productos hacia el mercado además del análisis de las oportunidades y las amenazas del entorno relacionado con la compañía, la optimización de recursos y la elaboración de los principios corporativos.

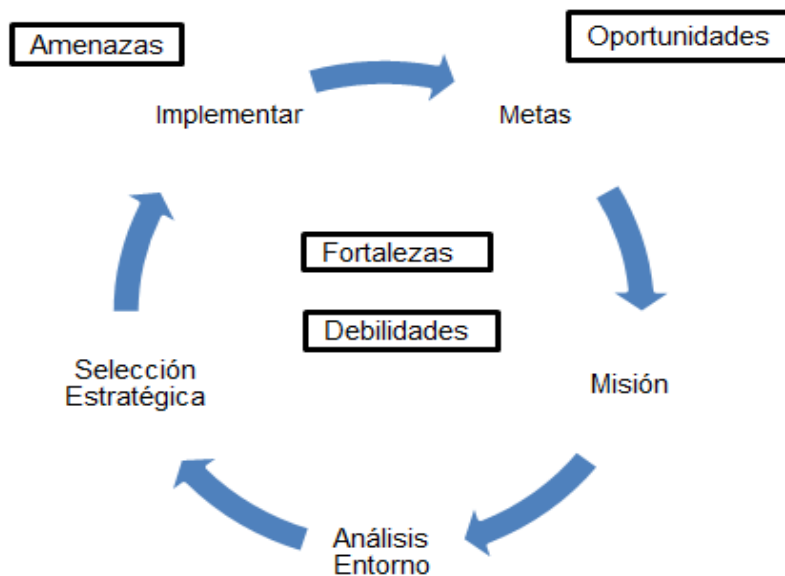


Figura 12. Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica.

Fuente: Guía Didáctica Gestión por Procesos / Materia Gerencia de Proyectos UTPL.

Elaborado por: Karla Vásquez.

“Es vital pensar en el futuro porque es allí donde pasaremos la mayor parte de nuestro tiempo”. (Criswell, 1970, p.20).

Asumiendo este reto, las organizaciones han optado por considerar la dirección estratégica como plataforma de sus Planes de Gestión Estratégica junto con la elaboración, evaluación y cuantificación de objetivos. Por lo antes mencionado se entiende a la planeación estratégica como un medio fundamental para mostrar una actitud de cambio frente a sucesos futuros en el ambiente externo, permitiendo un control continuo sobre el direccionamiento de la organización.

Las empresas para generar utilidades deben tener claro hacia dónde van.

3.1.1.1. Misión Organizacional.

Es la razón de ser de la organización, que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de

sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores, además debe inducir comportamientos y crear compromisos.

3.1.1.2. Visión Organizacional.

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La Visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias. Esta debe reflejarse en la misión de los objetivos, las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles basando en un sistema de índices de gestión.

3.1.1.3. Objetivos.

Son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde esta pretende llegar. Los objetivos pueden ser:

- Medibles.
- Claros
- Alcanzables.
- Realistas.
- Coherentes.

3.1.1.4. Estrategias.

Son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar objetivos puntuales, pero estos que representan cierto grado de dificultad en su planteamiento y ejecución, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis, y que al momento de ejecutarlas requieren de cierto esfuerzo.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos, estos deben ser los fines y las estrategias *los medios* que permitan alcanzarlos.
- Llegar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y el menor tiempo posible.
- Ser claras y comprensibles para todo el personal.
- Estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Considerar la capacidad y los recursos de la empresa.
- Representar un reto para la empresa.
- Establecer tiempos acorde con las posibilidades de la organización.

3.1.1.5. Políticas.

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas.

De acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen las políticas pueden ser:

1. Estratégicas o Generales.
2. Tácticas o Departamentales.
3. Operativas o Específicas.

3.1.1.6. Principios y Valores.

Los Principios; son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organización.

Los Valores; son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión. (Garfield, 1992, p.58)

3.2. Gestión por Procesos.

Gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos.

Gestión por procesos son las diversas estrategias que integran la manera de operar las organizaciones, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo industrial, a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones, responsabilidades y la asignación de recursos, y se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones entre los diversos actores.

Por lo antes mencionado, la gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.



Figura 13. Gestión por Procesos en las Organizaciones.

Fuente: Guía de Gestión Basada en Procesos / Materia Gestión por Proyectos UTPL.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Para que una actividad se desarrolle correctamente, no es suficiente con prevenir los errores, ni con determinar las causas de los mismos, sino es necesario incorporar la calidad a todas las fases del proceso, e implicar a todos los agentes participes en él, buscando la mejora continua, este nos lleva al concepto de Calidad Total y a la Excelencia en las actividades y organizaciones.

La Calidad Total y a la Excelencia reúne las mejores estrategias de gestión global desarrolladas por las organizaciones; tiene como principio que todo proceso, producto o servicio es susceptible de ser mejorado en relación con los mecanismos de obtención de resultados o con los resultados mismos.

La norma Internacional ISO 9001-2000 define un proceso como una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

En concordancia con lo antes mencionado, una organización que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de considerar y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos como son:

- Satisfacción del cliente.
- Seguimiento y Control.
- Hacer coherentes la misión y visión.
- Dirección basada en resultados.
- Satisfacción del personal.

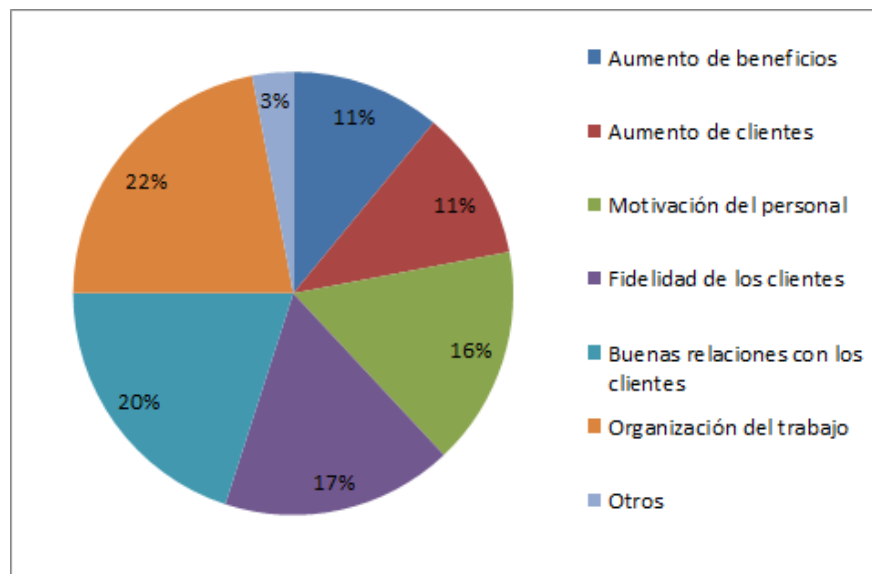


Figura 14. Ventajas de un Sistema de Calidad.

Fuente: Guía de una Gestión Basada en Procesos / Materia Gerencia de Proyectos UTPL.
Elaborado por: Karla Vásquez.

3.3. Cadena de Valor

“La Cadena de Valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de sus desagregaciones en sus principales actividades generadoras de valor”. (Porter, 1985).

Cada empresa es un conjunto de actividades desempeñadas para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Dichas serie de actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en el siguiente gráfico.



Figura 15. Cadena de Valor.

Fuente: Mejora Continua Basada en un Sistema de Calidad.

Elaborado por: Karla Vásquez.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, su estrategia, y su enfoque para implementar las tácticas administrativas y las economías fundamentales para las actividades mismas. Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

- Actividades primarias o de línea: Son aquellas que están relacionadas con la producción y comercialización del producto:
 - Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar un producto.
 - Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
 - Logística Exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de este hacia el consumidor.
 - Marketing y Ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender productos.
 - Servicios: son provisiones de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento.

- Actividades de apoyo o de soporte: Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero no están directamente relacionadas con la producción y comercialización solo sirven de apoyo a las actividades primarias:
 - Infraestructura de la empresa: tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
 - Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
 - Desarrollo de la tecnología: investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
 - Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno accediendo a potenciar o aprovechar las ventajas competitivas y hallar formas de minimizar dichos costos.

3.4. Definición de Proceso.

Un proceso es considerado como una gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, “transformarse en una organización por procesos no es una opción para resolver problemas de baja calidad y altos costos, es una plataforma para capitalizar nuevas oportunidades”. (Tene, 2012, pag.2).

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, un procedimiento, como hacerlo. Es importante mencionar que no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir con los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones y tareas.

- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos, etc.).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

El rol central de un proceso es encadenar los componentes de una organización que incluyen estructura, estrategia, cultura y liderazgo, los cuales individualmente determinan una particular característica de la organización, pero integrados en los procesos, reflejan la forma o el sistema como efectivamente opera la organización. En consecuencia son ellos quienes le dan a las estructuras y a los sistemas significado y forma, le dan sentido al diseño de los roles y a las competencias, a la vez que enlazan y alinean los subsistemas organizacionales en un todo coherente.

En conclusión, podemos resumir que un proceso incluye actividades, tareas o pasos, lógicos e ilógicos, explícitos e implícitos, usualmente ejecutados por diferentes elementos (personas / maquinas); y en no pocas ocasiones a través de diversas áreas funcionales. Las actividades que los conforman están organizadas de manera que trabajen juntas en busca de un resultado que constituye el valor entregado a los clientes. Estas actividades se pueden ver como una cadena de valor, en donde cada una de ellas contribuye al logro de los resultados, sin embargo, la contribución no es siempre positiva, en la misma medida o de manera directa, puede decirse que unas proveen valor y otras no, pero que todas consumen recursos.



Figura 16. Resumen de un Proceso

Fuente: Guía Gestión de Proyectos / Materia Gerencia de Proyectos UTPL.

Elaborado por: Karla Vásquez.

3.4.1. Elementos de un Proceso.

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No existe proceso sin ellos aunque no estén identificados correctamente. Tene (2012) (citado en Pérez Canto & Ureña López, 2010).

- a) Entradas: Se clasifican en recursos e insumos:
 - Recursos: Proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del proceso.
 - Insumos: Es todo bien material próximo a ser procesado.
- b) Subprocesos: Son tareas identificadas en un proceso. Su determinación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- c) Salidas, resultados o productos: Son resultados o productos, generados por un proceso, pueden constituir entradas de un siguiente proceso cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo.
- d) Clientes (interno y externo): Son internos si forman parte del sistema de gestión del proceso y externos si no forman parte de ese sistema.
- e) Sistema de monitoreo, control y evaluación.
- f) Responsable del proceso: Son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

De forma general, los Procesos deben ser definidos e implementados de la forma más simple y sencilla posible, siempre desde la expectativa del usuario, considerando la satisfacción del cliente.

3.4.2. Factores de un Proceso.

A continuación en su estudio Pérez (2004), nombra y desglosa siete factores importantes:

- 1) Personas: Son los responsables y todos los miembros del equipo de proceso, todas ellas con el conocimiento, habilidades y actitudes adecuadas. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal.
- 2) Materiales: Materias primas o semielaboradas con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compra.

- 3) Recursos Físicos: Instalaciones, maquinaria, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Este es el proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y el proceso de mantenimiento.
- 4) Métodos / Planificación del Proceso: Método de trabajo procedimiento, hoja de proceso, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y ocasionalmente el cómo. Se incluye el método para la medición y seguimiento del:
 - Funcionamiento del Proceso (mediación o evaluación).
 - Producto del proceso (medida de cumplimiento).
 - La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).
- 5) Medio Ambiente: Hacer referencia al impacto ambiental y al clima organizacional.
- 6) Dinero: Involucra todo el activo monetario.
- 7) Sistema de Medición de Resultados: Se establece objetivos y tiempos concretos con la finalidad de que la medición sea más efectiva.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es aceptable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de esencial importancia para orientar la acción de mejora.

3.4.3. Clasificación de los Procesos.

Desde luego, existen muchas maneras de catalogar los procesos. Una clasificación de los procesos por la importancia de los mismos para una organización, permite distinguir entre: Tene (2012) (citado en Pérez Canto & Ureña López, 2010).

- Procesos Estratégicos: Son procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la organización, como pueden ser Política de la Calidad, el Establecimiento de Objetivos, los Recursos, la Mejora Continua, las Auditorias, los Indicadores, etc.

- **Procesos Operativos:** Llamados **Proceso Claves**, componen la habilidad de la organización. Afectan directamente la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo. Trasladan la misión de la organización, es decir, la materializa para el cliente, y añaden valor. En general son los procesos que consumen la mayor parte de los recursos. Pueden ser: de desarrollo, producción y entrega de servicios o productos, atención al cliente, quejas y reclamaciones, postventa, gestión de pedidos, etc.
- **Procesos de Soporte:** Llamados también **Procesos de Apoyo**. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para su desarrollo.

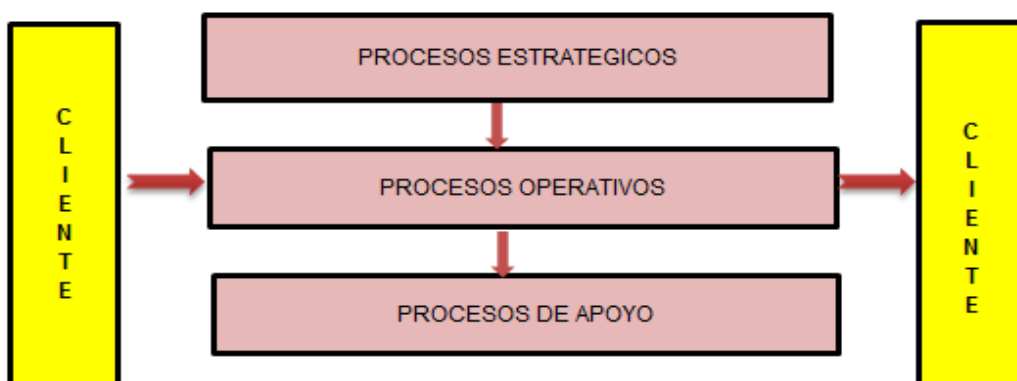


Figura 17. Clasificación de los Procesos

Fuente: Guía Basada en una Gestión por Procesos / Materia Gestión de Proyectos UTPL.

Elaborado por: Karla Vásquez.

3.4.4. Niveles de los Procesos.

Maslow (1943) (citado en Tene, 2012) Desde el punto de vista genérico, los procesos son las actividades claves requeridas para dirigir una organización, esta jerarquía muestra tres niveles.

Macroproceso: Son aquellos procesos que, por su mayor nivel de jerarquía, están relacionados directamente con las principales áreas de gestión de la unidad de información.

Procesos: Son los ciclos identificados dentro de cada uno de los macroprocesos. Hacen parte de los macroprocesos primarios o de apoyo.

Subprocesos: Es la actividad o conjunto de actividades que emplean un insumo.

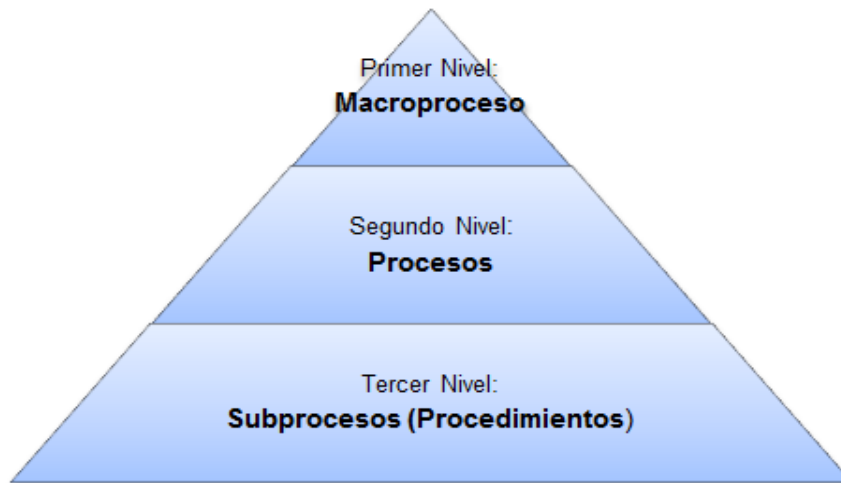


Figura 18. Procesos según su Jerarquía.

Fuente: Guía Basada en una Gestión por Procesos.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Existen procesos altamente complejos que involucran inversión de tiempo y recursos aunque también existen procesos muy sencillos. Con frecuencia los Macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de Subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el Macroproceso.

Todo Macroproceso o Subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, a su vez las actividades son las acciones requeridas para obtener un determinado resultado.

3.4.5. Definición de Mapa de Procesos.

Es una de las herramientas más extendidas de análisis para la mejora de la gestión, el mapa de procesos proporciona una perspectiva global – local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la comunidad Valenciana, 2008, pág. 18).

Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que gestionan, utilizándose como instrumento de consenso y aprendizaje; la visión grafica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora.

Mediante el mapa de procesos se identifican y clasifican las diferentes actividades integrantes del proceso a identificar y a realizar, así como la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión, de desarrollo, etc.

3.4.5. Aspectos Fundamentales de la Gestión por Procesos.

3.4.5.1 Definición e Identificación del Proceso.

Es fundamental para la organización conocer todos los procesos, subprocesos y actividades desarrollados para poder ejecutar cualquier tipo de acción y más aún implementar un proceso de mejora. Principalmente, es preciso realizar un estudio de las áreas de actividad más relevante de la organización, y detectar los procesos valiosos de la misma con el fin de construir el mapa de procesos.

Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos, deber ser:

- Repetitivos.
- Sistemáticos.
- Observables.
- Añadir Valor.

Por consiguiente, se detectara los procesos operativos, esto es, los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización.

Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, para su identificación debemos considerar los siguientes aspectos: clientes, proveedores, servicio o productos ofrecidos, y forma de generarlos. Se ha considerado que, dependiendo del tipo de organización, algunos procesos pueden ser considerados como claves o de apoyo. Por último, los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Estos procesos son de carácter global y transversal u horizontal, en efecto afectan a todas las áreas de la organización.

3.4.5.2. Importancia del Análisis de Procesos.

Es recomendable que los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad se representen mediante un diagrama o mapa, el cual indique la conexión de los procesos

entre sí, a través de sus salidas y entradas, y adicionalmente identifique a los dueños de los procesos, se da inicio al análisis de los procesos identificados, sin embargo, previo el análisis de un proceso, hay que señalar algunos aspectos importantes:

- a) Identificar aquellas actividades que requieran cambios o ajustes.
- b) Identificar y definir la documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control del proceso.
- c) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de normas.
- d) Establecer las bases para la mejora continua de los procesos.

Como resultado del análisis se podrá identificar aquellas actividades precisadas de cambios o ajustes; identificar y definir la documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control del proceso; Indicadores que determinen la eficacia de cada uno de los procesos identificados, así como de los registros generados por la ejecución de las actividades dentro de cada proceso y establecer las bases para la mejora continua.

3.4.5.3. Selección de Procesos Claves y Procesos Críticos.

La organización deberá identificar y atender los procesos críticos, los cuales por su estado actual o predecible, es conveniente vigilarlos hasta lograr su normalización o estabilización. También son procesos críticos, los de naturaleza crucial y los dependientes de recursos, medios técnicos u operativos.

Este tipo de procesos inciden de forma directa en los resultados que alcanza la organización, como son: la atención al cliente, formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad, etc. Los procesos críticos se caracterizan por alguno de los siguientes aspectos: tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado. Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, mostrando la ineficiencia en un control sobre el proceso. Por otra parte existen grandes posibilidades de mejora y por ende, de optimizar su coste de realización.

Asimismo de acuerdo a los conceptos antes mencionado, la diferencia de los procesos clave y los críticos, radica principalmente en que los procesos clave están ligados a la estrategia y los factores clave de éxito de la organización, haciéndolos perdurables en el tiempo. Sin

embargo los procesos críticos, lo son por un periodo de tiempo determinado, mientras se realizan las acciones correctoras y logramos optimizar los procesos.

Algunos procesos críticos pueden extenderse en el tiempo por estar ligadas las tecnologías críticas. En estos casos, el tiempo que permanezca el proceso como crítico variara en función de la naturaleza de dichas tecnologías.

Es de vital importancia la identificación de los procesos críticos de la organización y la matriz de procesos con el propósito de diferenciar los procesos más significativos.

3.4.5.4. Diseño de Procesos y Documentación.

Las empresas necesitan diseñar o rediseñar sus procesos según sea el caso, para poder alcanzar los resultados deseados y la mejora continua; la elaboración de la cadena de valor y de la identificación de los procesos críticos son la etapa inicial de conocimiento del negocio; durante esta etapa las ideas de cambio del proceso pueden resultar verdaderamente creativas debido a que no tienen ninguna base en el diseño del proceso existente.

Analizar un proceso antes de diseñarlo, requiere definir una perspectiva desde el punto de vista del cliente, con el objetivo de asegurar su satisfacción, y de justificar su existencia como parte de un sistema. Determinar las características del proceso (necesidades, requerimientos del cliente, requisitos legales) de cada una de las salidas identificadas, es el paso siguiente previa la documentación del proceso por medio de un diagrama de flujo.

Es recomendable que durante el análisis del proceso no se entre en un estado de ánimo demasiado creativo, es decir, no se sueñe en formas nuevas y mejoras imposibles de realizar en el proceso; solamente se consideren los ajustes del proceso que contribuyan al cumplimiento de los requisitos de las salidas (productos) y, por ende, en la satisfacción del cliente.

Durante la ejecución de esta etapa, se podrá definir aquella documentación que se debe elaborar o revisar para asegurar la eficacia de la operación y control del proceso; asimismo, desechar aquellos documentos que no son necesarios.

3.4.5.5. Rol del Propietario del Proceso.

Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, por lo general nadie se responsabiliza del mismo, ni de sus resultados finales.

La gestión de procesos introduce la figura esencial del propietario del mismo; el dueño del proceso, es una persona que participa en sus actividades indirectas o directamente, será éste responsable incuestionable, teniendo control desde el principio hasta el final; generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona capacitada en el desarrollo del mismo. En este caso es vital que el dueño del proceso este informado de las acciones y decisiones concernientes, pues la responsabilidad no se delega; entre las diferentes funciones a cumplir también es encargado de:

- Documentar procesos.
- Definir los indicadores claves para evaluar la eficiencia del proceso.
- Revisar los Indicadores e intervenir según lo requerido por el análisis.
- Mejorar la efectividad del proceso.
- Revisar cualquier mejoría relacionada con el proceso.
- Proveer entradas al Programa de Mejora Continua.
- Direccionar asuntos relacionado al funcionamiento del proceso.
- Asegurar la distribución oportuna de los recursos necesarios para cada proceso.

3.4.6. Herramientas de Priorización de Procesos.

3.4.6.1. Matriz de Priorización.

La matriz de priorización es una técnica que permite reducir la subjetividad de juicio sobre componentes que se desea priorizar, estos elementos pueden ser: productos, procesos, actividades, etc. El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

La matriz consta de columnas y filas que contiene el nombre de todos los procesos a analizar. Cada proceso de las filas se evalúan respecto a todos los procesos de las columnas, en la intersección de las filas y columnas con el mismo nombre del proceso quedan vacías y en el resto de las intersecciones se coloca la ponderación especificada.

Consideremos la importancia del proceso en relación a los objetivos corporativos y específicos de la empresa y son priorización según el orden descendente de los porcentajes.

3.4.6.2. Matriz de Holmes.

Esta matriz es utilizada cuando se desea tomar una decisión sobre que procesos mejorar considerando categorías importantes para la empresa y su entorno. Usaremos la siguiente ponderación:

| |
|-----------------------------|
| 5 Contribuye Muy Alto Grado |
| 4 Contribuye Alto Grado |
| 3 Contribuye Medianamente |
| 2 Contribuye Poco |
| 1 Contribuye Muy Poco |
| 0 No Contribuye |

Figura 19. Ponderación Matriz de Holmes

Fuente: Mauro Rivadeneira.

Elaborado por: Karla Vásquez

3.5. Análisis de Valor en los Procesos.

Un elemento esencial al momento de analizar un proceso empresarial es una técnica llamada Análisis de Valor Añadido; consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa, por otra parte, es la percepción del cliente sobre la capacidad de un proceso o servicio para satisfacer su necesidad.

3.5.1. Objetivos de Análisis de Valor.

El análisis de Valor Agregado debe estar orientado a un aumento de actividades con valor agregado para el cliente (VAC), una disminución el proporción de las actividades de valor agregado para la empresa (VAE), una reducción de las actividades sin valor agregado (SVA) y una disminución por de tiempo de ciclo, así también:

- Eliminar dentro de los procesos, actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

El análisis de valor añadido de los pasos que se componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de estos.

- ✓ (VAC), actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar. (En el producto, en el servicio, en el transporte, etc.).
- ✓ (VAE), actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente. (Ejecución, interacción directa con el cliente, etc.).
- ✓ (SVA), actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, si es posible se deben eliminar o disminuir su tiempo. (Preparación, inspección, espera, movimiento, archivo, etc.) (Harrington. J, 1992, p.154).

3.5.2. Pasos para el Análisis de Valor.

Paso 1: Partimos del diagrama de flujo funcional, tomando en cuenta la secuencia de las actividades, luego mediante el uso de la hoja de mediación de tiempos de proceso obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

Paso 2: Ingresamos las actividades en el cuadro de Análisis de Actividades siguiendo la secuencia de las mismas, luego clasificar por tipo de actividad para luego colocar los tiempos de cada actividad.

Paso 3: una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

Paso 4: Con los datos anteriores, calcular el Índice de Valor Agregado.

Sí; A.V.A. > 75% desempeño aceptable.
 A.V.A < 75% desempeño no aceptable.

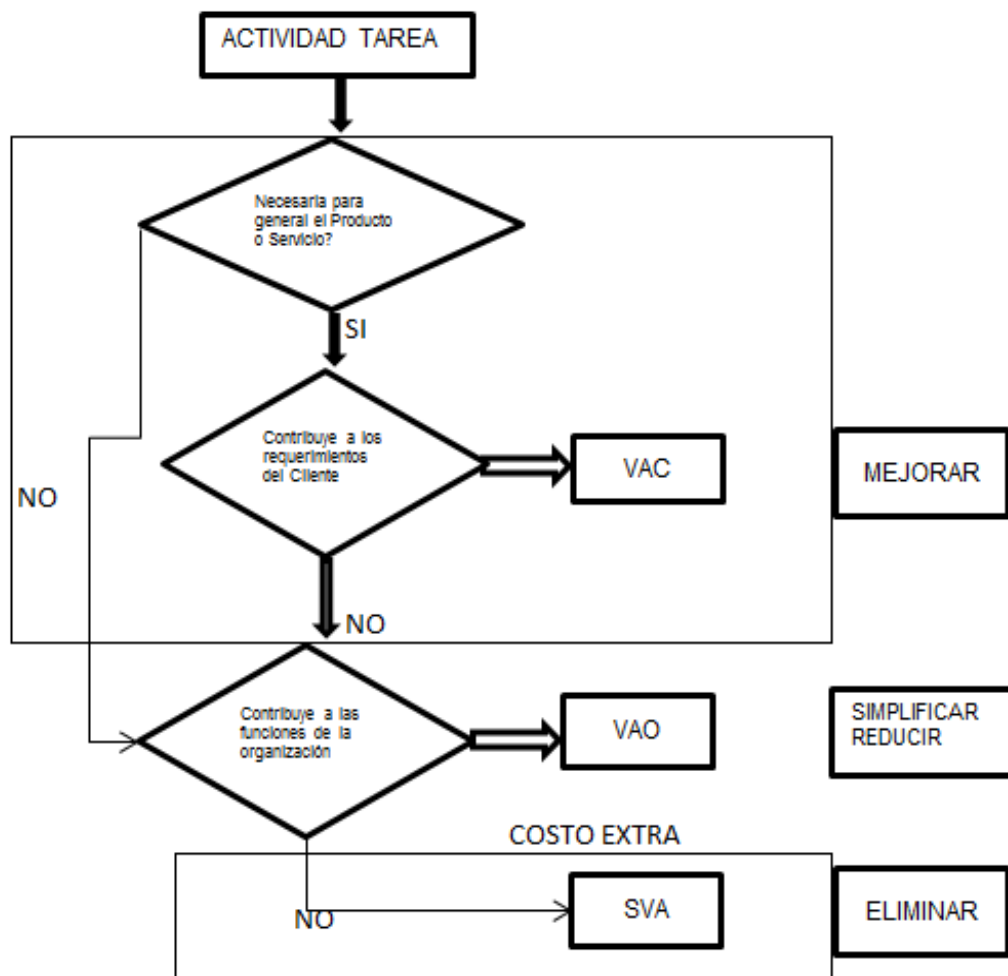


Figura 20. Análisis de Valor Agregado.

Fuente: Mejora Continua Basada en un Sistema de Calidad.

Elaborado por: Karla Vásquez

3.6. Definición de Manual de Procesos.

Cualquiera que sea el tamaño de una organización, es de importancia contar con un instrumento que agrupe a los procesos, las normas, descripción de las actividades, los formularios necesarios para el manejo adecuado de una organización. El manual de procesos, es un documento donde se registran todos los procesos con la descripción de las actividades que se realizan en una organización.

3.6.1. Características del Manual de Procesos.

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Facilita revisión y actualización continuas.

3.6.2. Contenido del Manual de Procesos.

El manual de procesos contiene lo siguiente:

- a) Introducción.- Es la parte inicial del manual de procesos.
- b) Descripción de las revisiones.- Formato en el cual se registran todas las revisiones que se realizan al manual.
- c) Objetivo del manual.- Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión por medio del manual.
- d) Alcance del manual.- Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión por medio del manual.
- e) Glosario de términos.- Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición.
- f) Descripción de los procesos.- Detalle de cada uno de los procesos utilizados.
- g) Descripción de actividades.- Su descripción permite emitir las duraciones temporales de las diversas actividades que tienen lugar en un proceso de estudio.
- h) Representación gráfica de los procesos.- Muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos, representando gráficamente las actividades que conforman un proceso.
- i) Anexos.- Documentos e información adjunta al manual de procesos (Herrera Juan, 2012, pag.25).

3.7. Los Indicadores de Procesos.

Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de uno o más datos. Un Sistema de Indicadores es una herramienta que agrupa, de forma sintética y

sistemática información clave para el conocimiento rápido y conciso de la consecución de los objetivos de una organización. Su finalidad es la medición y mejora de la actuación de la organización.

3.7.1. Indicadores de Eficacia.

Considerando que eficaz está relacionado con hacer efectivo un propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos.

3.7.2. Indicadores de Eficiencia.

Asumiendo que eficiencia está relacionado con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia se miden con las razones que no indican el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos.

3.7.3. Indicadores de Gestión.

Considerando que gestión, es administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con las razones que nos permiten administrar realmente un proceso.

3.7.4. Indicadores de Cumplimiento.

Está relacionado con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento son las razones que nos indican el grado de consecución de tareas o trabajos.

3.7.5. Indicadores de Evaluación.

Considerando que evaluación, tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. (Herrera Juan, 2012, pag.65).

3.7.6. Elementos de los Indicadores de Gestión.

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- La Definición: Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- El Objetivo: El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar).
- Los Valores de Referencia: Es el acto de medir, se realiza a través de la comparación.
- La Responsabilidad: Depura el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- Los Puntos de Medición: Define la forma como se obtienen y conforman los datos, los sitios y momentos donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas.
- La Periodicidad: Define el periodo de realización de la medida, como presentan los datos cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

3.8. Mejora Continua de Calidad.

3.8.1. Concepto General de Mejora Continua.

El proceso de gestión de cualquier actividad de la organización debe estar estructurado en cuatro tipos de actuaciones que se representan habitualmente mediante el ciclo P.D.C.A. (siglas en ingles de: plan, do, check, act); o P.H.V.A, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionar una mayor eficacia y/o una eficiencia.

3.8.2. El ciclo de Mejora Continua PDCA.

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleo el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindo a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua.

Según la ISO 9000:2001, Mejora continua es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” siendo estos la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

El Ciclo PHVA es el análisis y evaluación de la situación existente para luego detectar las oportunidades de mejora y la posible implementación de una solución.

La mejora es un ciclo continuo, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes. Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

Planificar: Este primer paso consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de acción para la mejora.

Hacer: Este segundo paso consiste en implantar o desarrollar lo planificado anteriormente. Es deseable poder controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Para ello, en muchas ocasiones será preciso comenzar con un proyecto piloto, modernizando el cambio y extrayendo conclusiones y conocimientos de los resultados aplicables al resto de la organización o de los procesos implicados.

Verificar: Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar: En esta etapa se implantara las correcciones oportunas de forma que se actualizara la planificación. De esta forma, se habría cubierto un ciclo completo de mejora y los pasos sucesivos consistirán en repetir el proceso en todas sus etapas anteriores y de forma continua, puesto que siempre habría posibilidades de mejora. Como puede observarse, la filosofía de la mejora continua desafía los estándares establecidos, revisándolos y haciéndolos cada vez más exigentes, y realizando ajustes continuos en la orientación de los procesos a sus clientes o destinatarios (García Manuel, 2008, pág. 6).

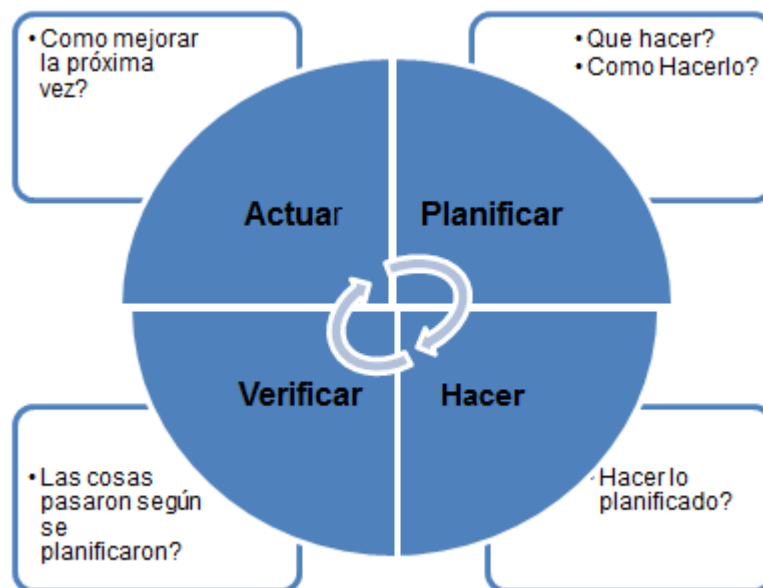


Figura 21. Ciclo de Mejora Continua

Fuente: Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión.

Elaborado por: Karla Vásquez.

3.8.3. Aplicación del Ciclo de Mejora Continua en la Administración.

A continuación se refleja de manera esquemática la aplicación del ciclo de mejora continua PDCA en una administración; como se refleja en el primer paso, hay que definir las características del servicio o proceso de acuerdo a los atributos de calidad que se han establecido, previamente atendiendo a los requerimientos y expectativas de los clientes. A su vez, también se especificarán los indicadores que medirán el rendimiento del proceso o las características del servicio; ligado a los indicadores se determinarán los estándares u objetivos operativos del proceso o servicio.

El siguiente paso es el desarrollo del proceso o la prestación del servicio en función de las características establecidas y definidas en la fase anterior; posteriormente, se llevará a cabo la medición y seguimiento periódico de los indicadores, para analizar el rendimiento del proceso y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos estándares.

De este modo, se establece un control de la evolución del proceso, por último, en base a los resultados obtenidos del análisis de los procesos o de la prestación al servicio se identifican y desarrollan las acciones de mejora que se aplicaran en la fase de planificación y el ciclo se desarrollaría nuevamente.

De este modo, siguiendo una estrategia de mejora continua, se consigue mejorar los procesos y la prestación de servicios, poco a poco y de forma constante.

3.8.4. Identificación de las Fuentes de Información de la Organización.

Para dotar a un sistema de mejora continua de capacidad de supervivencia, es necesario disponer de un sistema de información que permita la identificación sistemática de oportunidades de mejora relevantes para los responsables de la organización.

3.8.4.1. Identificación y Selección de Oportunidades de Mejora.

A partir de cada fuente de información disponible en la organización extractaremos aquellos aspectos del funcionamiento que son deficientes, y valoraremos su importancia para la organización mediante los siguientes pasos:

- a) Para cada fuente de información de la organización se observan las deficiencias más relevantes.
- b) Para cada deficiencia se debe estimar su magnitud, lo cual será simple para deficiencias obtenidas de sistemas de información cuantificados, donde ya están medidas.

Utilizando una matriz multicriterio, priorizar las deficiencias identificadas valorando el impacto en satisfacción del clientes, de empleados y en resultados económicos a partir de; el tipo de problema de que se trata y su magnitud estimada o media.

3.8.4.2. Herramientas Básicas para la Administración de la Calidad.

Siguiendo el pensamiento del Dr. Kaoru Ishikawa, algunas de estas técnicas son:

- Graficas de control
- Histogramas
- Análisis de Pareto
- Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa.
- Diagrama de dispersión.
- Graficas de control.

- Análisis de Estratificación.

Para el propósito de este estudio describiremos las herramientas usadas para los fines pertinentes.

Diagrama Causa y efecto

García (2003) señala que, un diagrama Causa y Efecto es la representación de varios elementos de un sistema, que este caso serían las causas, que pueden contribuir a un problema, siendo este el efecto.

Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. También es conocido como Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado por su parecido con el espinazo de un pez; es un herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Permite que un equipo identifique, explore y exhiba gráficamente con detalles crecientes, todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir sus raíces.

Diagrama de Flujo.

La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias.

El análisis de procesos es el cambio más importante ocurrido en la evolución de la ciencia administrativa. En la actualidad la mayoría de las empresas se caracterizan por la creciente preocupación por obtener soluciones completas, considerando todos los ángulos de una situación real: completa, continua y orgánica.

El primer paso en la diagramación, es determinar los límites del proceso a analizar. Luego se deben establecer los productos resultantes del proceso y los insumos utilizados; una vez logrado un nivel de detalle uniforme y suficiente, cada uno de los cuadros de actividad puede ser considerado un proceso; los diagramas de dichos cuadros constituyen el siguiente nivel de detalle; es obligatorio verificar los diagramas respecto de la realidad, con el propósito de corregir cualquier mala interpretación y omisión contenida.

Es indispensable especificar claramente: la fecha de elaboración o actualización, un número de versión y el nombre o nombres de quienes lo elaboraron. Cabe recalcar la

dificultad de hacer un diagrama perfecto desde la primera vez, frecuentemente es necesario realizar algunas modificaciones conforme se logra un mayor conocimiento de las situaciones. Debemos estar preparados para modificar el diagrama con el fin de lograr la mejor representación del proceso estudiado.

SIMBOLOGÍA DIAGRAMA DE FLUJO

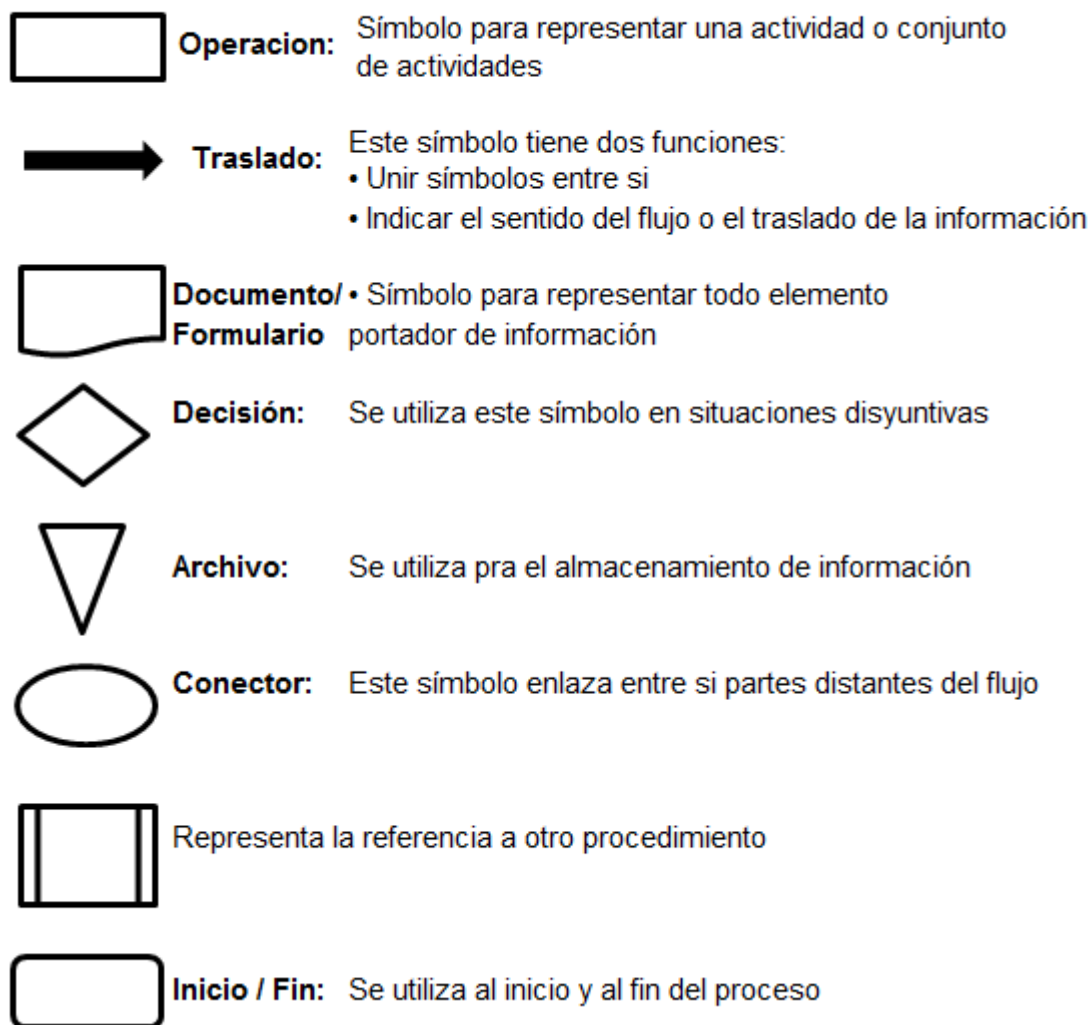


Figura 22. Simbología Diagrama de Flujo

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Metodología 5W 2H.

Esta metodología debe utilizarse para planear, guiar y coordinar los esfuerzos del equipo que busca desarrollar una mejora, que puede ser, crear algo nuevo o mejorar algo existente. Esta metodología de planeación es muy eficaz porque el plan se elabora rápidamente.

La pregunta *que* es la identificación el problema, esta debe ser formulada cuantas veces sea necesaria, la pregunta *porque* evita que se realicen actividades innecesarias y se desperdicien recursos, la pregunta *como* evita confusiones y da a los miembros del equipo una guía clara de acción.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE EXPOMEDIOS S.A.

4.1 La Institución y el sector al que pertenece.

Expomedios S.A, se dedica a la comercialización de materia prima para el mercado gráfico y publicitario, con la siguiente información:

Nombre y Domicilio: La compañía se denominara EXPOMEDIOS S.A. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Guayaquil, pero podrá establecer sucursales, oficinas, o agencias en otros lugares del país.

Duración: El plazo de duración de la sociedad será de cincuenta años, contados desde la fecha de inscripción en el Registro Mercantil. El plazo podrá ser ampliado, disolverse o liquidarse antes de su vencimiento.

Objeto: Importación, venta y distribución de todo tipo de materia prima para publicidad, repuestos y equipos de impresión e industriales para el mercado gráfico, además la compañía podrá establecer un taller para prestar servicio técnico de reparaciones y mantenimiento a los equipos que distribuya.

4.1.1 Marco Legal.

Expomedios es una empresa constituida bajo la denominación de Sociedad Anónima, rigiéndose mediante la ley de compañías con las siguientes premisas:

Art.143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades y compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de la sociedad o compañías mercantiles anónimas.

Art.146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art.150.- La escritura de fundación contendrá:

- a) El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- b) El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- c) El objeto social, debidamente concretado;
- d) Su denominación y duración;
- e) El importe de capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- f) La indicación de lo que cada socia suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a estos y la parte de capital no pagado;
- g) El domicilio de la compañía;
- h) La forma de administración y las facultades de los administradores;
- i) La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- j) La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- k) Las normas de reparto de utilidades;
- l) La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
- m) La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art.160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no acusarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiriera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías

Según la información obtenida la empresa se constituyó mediante escritura pública el 09 de Julio de 1996. La resolución por parte de la Superintendencia de Compañías fue el 06 de Agosto de 1996. Posteriormente se inscribió en el Registro mercantil el 16 de Agosto de 1996.

El Capital suscrito se estableció en 5'000.000,00 de sucres, dividido en CINCO MIL acciones Ordinarias y Nominativas de MIL sucres cada una.

El Capital suscrito actual es de \$30,000.00, dólares americanos, está dividido en TREINTA MIL las acciones, de UN DÓLAR cada una de ellas, y el capital autorizado es de \$60,000.00.

4.1.2. Organización.

4.1.2.1 Antecedentes históricos.

El 9 de Julio de 1996 en la ciudad de Guayaquil se crea la empresa denominada EXPOMEDIOS S.A, con la venta de suministros y equipos gráficos; sus accionistas Ing. Douglas Alberto Hernández Valdivieso y el Ing. Juan Carlos Ampuero Balda, los mismos que estaban frente de su administración y comercialización.

En ese año inicia sus operaciones con 14 colaboradores:

- Presidente de la compañía.
- Asistente de Presidencia
- Contador
- Jefe de Exportaciones
- Asistente de Bodega
- Operadores de Logística y Distribución (4).
- Chofer Profesional
- Jefe de Servicio Técnico
- Asesores Técnicos (3).

Sus instalaciones funcionaban en la Ciudadela Adace, ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, en una casa alquilada ubicada en la Calle B Mz-204 y Calle Sexta.

La organización, una vez establecida llegó a vender mensualmente 63'000,000, sucres (equivalente a \$20,000.00). Posteriormente en el año 2001 el Ing. Douglas Hernández adquiere la mayoría de acciones y pasa a ser el Presidente y Representante Legal de la

empresa, desde el año 2007 sus instalaciones funcionan en su propio local ubicado en la Ciudadela La Garzota, calle: Av. Hermano Miguel 12-13-14, junto a Ecuasanitas, actualmente cuenta con 52 colaboradores, que luego de 18 años de esforzada labor el nivel de actividad operativo y comercial se ha establecido y fortalecido, generando ingresos ventas mensuales de \$600,000.00 dólares americanos y mostramos una solvente posición financiera frente a los inversionistas locales con la plena identificación comercial de las marcas que representa.

Representante único hace 11 años de la marca Japonesa Mimaki líder en la venta de equipos de impresión, según datos consolidados desde el 2003 hasta la fecha se han vendido 600 equipos es decir una media de 55 equipos anuales, a los cuales se les brinda servicio técnico entrenado, repuestos y tintas de dicha marca, con esta investigación se pretende fortalecer el servicio al cliente del Departamento Técnico, implantando una Gestión por Procesos, que le permitan tener un crecimiento en el mercado, una fuerte fidelización con sus cliente (internos / externos), mantener un clima laboral estable, fortaleciendo e incrementando su portafolio de productos y servicios, ya que las necesidades de los usuarios son cambiantes.

En la actualidad existe cierta avenencia en que el atributo que constituye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa deber satisfacer todas las necesidades y expectativas. Es lo que se conoce como calidad en el servicio.

Por tanto, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, sus problemas, sus aspiraciones y sobre todo en los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad de un producto o servicio y de esta forma poder conseguirlo.

La calidad del servicio se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones a nivel local e internacional. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas empresas que tratan de alcanzarla.

4.1.3. Planeación Estratégica.

4.1.3.1. Misión

“Ofrecer a la industria local de la señalización y comunicación visual, equipos de alta tecnología y materiales de gran calidad, unidos a un soporte técnico y servicio de excelencia”

4.1.3.2. Visión

“Mantener el liderazgo en el mercado esforzándonos día a día en elevar el nivel del servicio y continuar ofreciendo soluciones que impulsen el crecimiento de nuestros clientes”

4.1.3.3. Objetivos

a) Resultados Financieros.

- Ser la empresa de comercialización de materia prima grafica líder en la facturación en la ciudad de Guayaquil.
- Mantener una alta relación beneficio costo y un retorno sobre la inversión en tasas superiores al 15% para alcanzar altos niveles de rentabilidad.

b) Clientes /Mercados.

- Dar mantenimiento toda clase de equipos de impresión, brindando servicios de mantenimiento, venta de repuestos de alta calidad, cambios de tinta, priorizando la satisfacción del cliente, para fidelizarlos con la compañía y sobrepasar sus expectativas.

c) Procesos Internos

- Mejora continua en la eficiencia y tiempos en la recepción, entrega y mantenimiento de los equipos para mantener alta calidad, rapidez, innovación y servicio, a través de la gestión de procesos robustos que no generen desperdicios y reprocesos de manera que se reduzca el costo de operación.

d) Personas

- Crear una cultura de aprendizaje e incentivar el crecimiento personal y profesional para disponer de gente altamente capacitada.

- Mantener un clima laboral que invite al personal a sentirse parte de la empresa, a través del trabajo en equipo y el cumplimiento de metas grupales.

4.1.3.4. Políticas

Actualmente no maneja políticas claras definidas en cada uno de sus departamentos. Más bien actúa sobre una base empírica orientada a la satisfacción del dueño de la empresa.

4.1.3.5. Valores

Los Valores corporativos de EXPOMEDIOS S.A son el conjunto de creencias que regulan la nueva gestión empresarial, estos son:

- Honestidad
- Respeto al cliente interno
- Respeto al cliente externo
- Ética profesional
- Compromiso con la misión y visión de la organización.
- Responsabilidad

4.1.4. Principios Éticos.

De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo:

Lealtad: Afirmo que todos mis actos estarán inspirados y guiados por el respeto a mis semejantes, clientes e instituciones y que, por lo tanto permanecerá fiel a la Constitución de la República, al ordenamiento jurídico y al respeto que impone mi firme creencia en los derechos y dignidad de la persona humana.

Vocación de Servicio: Entiendo y acepto que trabajar como miembro de Expomedios. S.A., constituye, al mismo tiempo, privilegio y compromiso de servir a la sociedad y no de servirme de ella y de quienes individualmente la integran.

Honradez: Declaro que todos los bienes y derechos, recursos, fondos, documentos y otros, manejados como Administrador, representante, integrante de la compañía, los utilizare con absoluta rectitud e integridad para conseguir el beneficio de clientes, trabajadores, socios y accionistas.

Probidad: Manifiesto que en el desarrollo de actividades actuare sin privilegiar ni discriminar a persona.

Responsabilidad: Estoy preparado para responder por mis actos y rendir cuentas de ellos, de manera que el público y en particular los clientes, consumidores, proveedores, competidores, trabajadores, socios y accionistas incrementen su confianza en nuestra capacidad personal y empresarial de servirles.

Competencia: Reconozco que es mi deber poseer y demostrar conocimientos y aptitudes para llevar a cabo con eficiencia las actividades empresariales; por ellos, declaro que soy competente y que me mantendré permanentemente actualizado con las mejores prácticas empresariales, al máximo de mi inteligencia, capacidad y esfuerzo.

Auto – control: Entiendo que mis acciones empresariales y personales constituyen referentes para mis trabajadores, asociados, colegas, familiares y amigos. Por ello, me obligo a ser un buen ejemplo que inspire a los demás, aun mas con cada éxito en mi carrea; a aceptar la responsabilidad de mis actos oficiales y particulares; a propiciar el mejor ambiente de control en la empresa y a maximizar la eficacia del control interno gerencial para poder exigir lo mismo de mis subalternos.

Valor Civil: Reconozco mi deber de solidaridad con los clientes, consumidores, proveedores y trabajadores y con la sociedad en general y mi capacidad de influir y cooperar con ellos, en procesos participativos y propósitos en busca del bien común; sin embargo reconozco también mi deber de denunciar y no hacerme cómplice de quienes contravinieron los principios éticos y morales contenidos en este Código.

Transparencia: Acepto demostrar en todo tiempo, con claridad manifiesta, que todas mis acciones empresariales se realizan con estricto apego a las normas y principios aplicables.

Confidencialidad: Acepto respetar el secreto y sigilo necesario dispuesto por las normas legales; a utilizar con prudencia la información obtenida durante el ejercicio de mis funciones, así como tampoco divulgar información confidencial, en especial información financiera o contable de la empresa a la que me pertenezco.

Compromiso: Me comprometo a representar, velar, mejorar, perfeccionar, aplicar mis conocimientos técnicos, mi experiencia profesional, involucrarme e integrarme plenamente en las estrategias, objetivos y metas que la compañía se fije, y defender los intereses de la empresa que represento como propios, practicando fielmente el reglamento, principios éticos, código de conducta y todo procedimiento que se complemente en la compañía.

4.1.5. Estructura Orgánica y Administrativa.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades es decir el funcionamiento de la empresa.

La estructura de la organización es el patrón de diseño o modelo con él se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para delimitar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación se detallan las ventajas y desventajas de la estructura con la que cuenta actualmente EXPOMEDIOS S.A:

➤ Estructura: Lineal

Ventajas: Rápida, flexible, de bajo costo. La relación entre los superiores y subordinados es cercana. La toma de decisiones es ágil.

Desventajas: Le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

La estructura orgánica y administrativa con la que cuenta EXPOMEDIOS S.A., en los actuales momentos es una estructura informal, porque:

a) Surge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

b) Se forma a partir de las relaciones de amistad, de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

c) Nace a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización como parte del desempeño de los cargos

4.1.5.1 Organigrama Actual de EXPOMEDIOS SA.

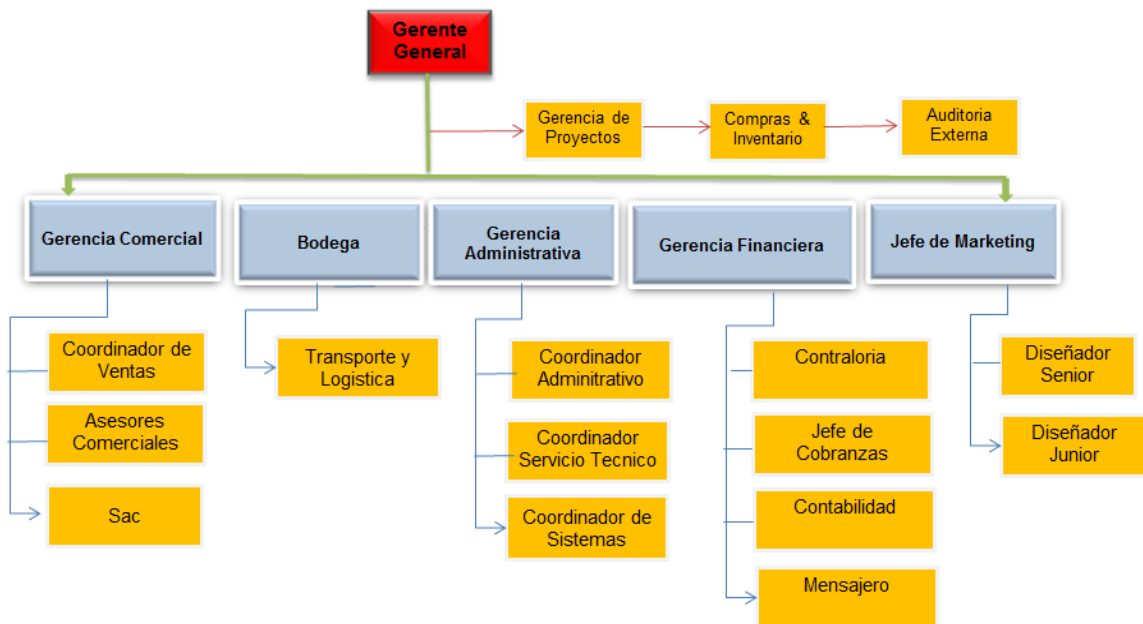


Figura 23. Organigrama EXPOMEDIOS S.A.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

4.1.5 Divisiones y Subdivisiones de la Empresa.

Tal como lo indique la empresa cuenta con 52 colaboradores a nivel nacional distribuidos de la siguiente manera:

- Departamento Comercial: 17
- Departamento Técnico: 5
- Departamento Financiero: 7
- Departamento de Bodega y Logística: 9
- Departamento Administrativo & Operaciones: 8
- Departamento de Marketing & Diseño: 3
- Departamento de Sistemas: 2
- Presidencia: 1

La empresa al presente cuenta con las siguientes divisiones y subdivisiones:

Departamento Comercial:

Área de Ventas:

Esta área se encarga de persuadir a un mercado de la existencia de un producto valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordadas con el producto que desea vender.

Al momento de efectuar el ciclo de venta cada uno de los clientes internos de esta sección tienen como responsabilidades las siguientes:

- Realizar el presupuesto anual para fijar objetivos mensuales.
- Manejo de inventario y unidades disponibles, para el cumplimiento de los objetivos mensuales del área.
- Mantener el equipo idóneo tanto en número como en calidad, para cumplir con los objetivos cuantitativos y cualitativos.
- Cumplimiento de normas y políticas del proceso de políticas externas e internas.
- Mantener el debido respeto para con los clientes internos y externos.
- Realizar inventarios periódicos de muestras de impresión y brochures.
- Custodio y responsable de todos los activos asignados a su área, especialmente el inventario de material didáctico para entregar a los clientes.
- Proceder con la facturación correcta por concepto de venta de líneas, y por ende de cumplir con todos los procesos y procedimientos de facturación para garantizar el cuidado de los activos de la empresa.
- Revisar toda la documentación concerniente a la autorización de entrega de un producto vendido, para la cual debe cumplir con todas las políticas y procedimientos de facturación, recepción, y posterior entrega del producto.
- Responsable de autorización de salida de un equipo nuevo o usado para exhibición de otros fines.
- Mejorar la calidad de servicio a los clientes.
- Realizar la proyección de viajes semanales, mensuales y anuales de la fuerza de ventas.
- Solicitar las capacitaciones necesarias para todo el departamento de ventas.
- Planificar el calendario semanal de visitas a clientes locales y a nivel nacional.

Área de Servicio al Cliente:

Garantiza que la empresa será distinguida como el mejor proveedor en lo que respecta a:

- Satisfacción al cliente.
- Calidad del servicio.
- Beneficios.

El artículo 29 del Reglamento Interno de la empresa estipula las siguientes responsabilidades:

- Cumplir con los lineamientos y estándares de calidad que están diseñados para exceder las expectativas de atención al cliente.
- Velar por todos los activos fijos entregados mediante actas de entrega/recepción.
- Cada colaborador del área de servicio al cliente deberá orientar sus esfuerzos hacia la mejora y crecimiento tanto de producción como la eficiencia.
- Sujetarnos de acuerdo a las funciones específicas de los colaboradores.
- Mantenimiento y Orden del counter.
- Recepción y entrega de valija clientes internos.
- Toma de pedidos.
- Facturación, siendo las únicas personas responsables de la emisión de la factura ya que solo counter tiene la opción de facturación.
- Elaboración de cotizaciones para todos los clientes que visitan las instalaciones.
- Servicio al cliente a todas las personas que visitan Expomedios S.A.
- Recepción de todas las llamadas que ingresan al PBX.

Departamento de Soporte Técnico: Este departamento presta servicio a todo cliente que tiene equipos ajenos a los distribuidos por la empresa, facturando así el costo por mano de obra que en la actualidad es de \$55+IVA la hora.

En el mercado grafico existen alrededor de unas 600 máquinas Mimaki a las cuales se les presta el siguiente servicio:

- Cambio de tinta y limpieza de vías.
- Cambio de bombas
- Cambio de cabezal.
- Mantenimiento por garantías de equipos.

- Cambio de mainboard
- Cambio de dampers
- Instalación de equipos de impresión, corte e industriales.
- Cambios de chips en cartuchos.

Existen 1000 máquinas distribuidas por otros proveedores de las cuales se puede prestar servicio técnico específicamente en lo siguiente:

- Cambio de Tinta
- Cambio de cabezal

Las responsabilidades de este departamento son las siguientes:

- Procurar la calidad y mejora de la atención de clientes externos.
- Realizar y ver que se ejecute los pasos necesarios para la venta de repuestos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos que atañe al departamento técnico.
- Cuidar y salvaguardar los bienes activos de la empresa que están a cargo del departamento.
- Seguir los debidos procesos del departamento de acuerdo a los procedimientos de la compañía.
- Mantener el debido respeto para con los clientes internos y externos.
- Realizar inventarios semestrales, uno a mitad del año y otro al final del año de repuestos.
- Planificar las visitas locales de acuerdo a las solicitudes de recepción.
- Planificar los viajes de apoyo a la ciudad de Quito.
- Planificar las visitas a provincia.
- Realizar órdenes de compra de repuestos inexistentes para importación.
- Realizar viáticos para los viajes de cada asesor técnico.

Departamento Financiero: Se encarga de controlar y planificar el proceso económico de la empresa, funciones:

- Manejar los fondos económicos y asegurar su correcta utilización.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Elaboración de cheques aprobados por Presidencia para pago a proveedores y clientes internos.

- Manejo de la caja chica de la empresa.
- Cobranzas a toda la cartera de clientes Expomedios S.A.
- Reportes del SRI.
- Seguimiento de créditos bancarios.
- Recepción de retenciones ingresadas.
- Recepción de cuadre de caja diario.
- Depósitos de las ventas diarias.
- Confirmación de depósitos y transferencias de pagos de facturas a las cuentas de Expomedios S.A.
- Emisión de Notas de Crédito para los clientes y proveedores.
- Elaboración de retenciones para proveedores.
- Elaboración de carpetas para cada cliente vigente de Expomedios S.A.
- Manejo de aprobación del crédito para clientes nuevos.
- Seguimiento de cartera de todos los clientes.
- Elaboración del cronograma de recepción de cheques para el mensajero de la empresa.
- Elaboración de estados de cuenta de la empresa.
- Manejo del flujo monetario corporativo.
- Recepción de la copia de todas las facturas emitidas.

Departamento de Bodega & Logística

Principales funciones:

- Realizar las rutas diarias de entrega de materiales.
- Realizar las rutas de abastecimiento de cada bodega, estas son:
 - Garzota (Guayaquil), es la bodega ubicada en las instalaciones de la empresa.
 - Fortuna (Guayaquil), es la bodega ubicada en la lotización Satirión bodegas 37/38, complejo de bodegas La Fortuna, atrás de Coca – Cola Company Ecuador.
 - Quito – Mariana de Jesús 308 y la Pradera.
- Mantener el orden en los inventarios de: materia prima, prestamos, y repuestos.
- Capacitar diariamente a su personal sobre la manipulación de los materiales.
- Realizar informe de rotación de material para una mejor adecuación en las bodegas.
- Elaboración de Notas de crédito por materiales defectuosos o devoluciones.

- Supervisión del correcto uso de fajas e implementos para el cuidado personal del personal de logística.
- Revisión permanente de las condiciones de los camiones repartidores.

Departamento Administrativo & Operaciones

Este departamento está conformado por la Gerencia administrativa la misma que cumple la función de Gerente Técnico, adicional es el soporte directo de todas las importaciones y se encarga de todo lo referente al cliente interno.

Principales funciones:

- Seguimiento de importaciones.
- Responsables de la contratación del personal.
- Hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.
- Controlar que se cumplan los horarios de entrada y salida.
- Pago de horas extras.
- Controla la proveeduría de la empresa.
- Aprobaciones para todos los trámites internos administrativos.
- Asistencia directa de todo tipo de trámite personal y corporativo de Presidencia.
- Aprobaciones de todos los requerimientos de los otros departamentos, esta firma es la única que se valida en las solicitudes de materiales, de muestras u otros procedimientos.
- Control del correcto uso de los recursos proporcionados por la compañía a los empleados como por ejemplo: claves celulares, celulares, uniformes, etc.

Departamento de Marketing y Diseño.

- Implementar las estrategias de Marketing de cada línea de negocio
- Enviar mailing informativos a toda la cartera de clientes.
- Elaboración de todo el material didáctico: flyers, brochures, muestras, etc., de acuerdo a los requerimientos del departamento de Ventas.
- Capacitación de materiales
- Elaboración del material promocional escrito y digital solicitado por el departamento de Ventas.
- Implementación de formatos de seguimiento de promociones

Departamento de Sistemas

- Supervisar los servidores.
- Soporte a todos los departamentos del correo electrónico, base de datos y dominios.
- Actualización diaria de sistema interno de información, Cubos.
- Supervisar el correcto uso del Internet.
- Mantenimiento de equipos de impresión como Pc y Laptop.
- Soporte técnico en la matriz y sucursal.

4.1.6. Alineamiento al PNBV.

De acuerdo a los objetivos planteados por el Plan Nacional del Buen Vivir, el proyecto se enmarca en el objetivo número nueve; en este se encuentra varios puntos, entre los más importantes destaco:

De acuerdo al artículo 33 de la Constitución de la Republica este establece que el trabajo es un derecho y un deber social.

Es decir el trabajo en todos sus ámbitos es de suprema importancia para el desarrollo de la economía de un país o nación, además que este conlleva al crecimiento personal y profesional de quienes lo ejercen, obteniendo a largo plazo plenitud de desarrollo, entregando los frutos a sus allegados como a la sociedad.

Actualmente dentro del Socialismo del Buen Vivir lidera como su principio la supremacía del trabajo humano, es decir no se puede admitir que este es un factor más de la producción, al contrario es el elemento mismo del Buen Vivir tomando como objetivo principal el talento de cada persona.

El trabajo bien remunerado no solo monetariamente sino desarrollado en un ambiente digno y saludable con estabilidad laboral permitirá que cada persona alcance tanto su realización personal, profesional y sobre todo su felicidad.

La sociedad debe buscar la justicia y dignidad como principios fundamentales, ya que no solo interesa la cantidad de trabajo que genera sino el grado de cumplimiento de las garantías y condiciones para cada una de las personas, ofertando cada día oportunidades de crecimiento.

Además lo se busca principalmente erradicar el trabajo informal que por años estuvo vigente en la sociedad Ecuatoriana.

Este objetivo busca de sobremanera generar una estabilidad y seguridad social, ya que estos son componentes básicos del trabajo digno, así cada persona tiene como garantía ingresos mensuales fijos, que le permiten utilizar los servicios de seguridad social, siendo esto un beneficio no solo personal sino familiar.

La estabilidad laboral debe ser tomada en cuenta por las empresas como los activos fijos en los cuales realizan sus inversiones, permite al trabajador adquirir experiencia, pero sobre todo desarrollan el compromiso laboral que este frente a cualquier situación siempre será el más importante.

Así mismo es importante recalcar que dentro de este objetivo se recalca que; la Constitución del Ecuador en su artículo 66, prohíbe todos los trabajos forzosos y en condiciones análogas de esclavitud, pero sobre todo recalca el artículo 46, donde se prohíbe el trabajo infantil, reconociendo si al trabajo adolescente siempre que este no afecte su formación y desarrollo integral.

El proyecto y su alineamiento al PNV:

La empresa Expomedios S.A., actualmente oferta dentro de los clientes internos todo tipo de beneficio, los de la ley y los que la empresa como tal ofrece: seguro de salud privado, etc.; demostrando cada día a sus trabajadores el compromiso que adquirió al contratarlos, así mismo las oportunidades de crecimiento aunque jerárquicamente no existan demasiados niveles, sin embargo la empresa monetariamente genera un tipo de crecimiento por las actividades que va sumando cierto empleado en su puesto de trabajo.

A pesar de no reconocer horas extras, en ciertos niveles de acuerdo al código interno de trabajo estos no son sumados debido al salario recibido, sin embargo genera bonos y comisiones por tarea asignada o proyecto alcanzado, las horas extras son retribuidas al personal que percibe solamente el salario básico y solo en dos áreas de la empresa bodega y servicio técnico.

El ambiente de trabajo está acorde con todos los lineamientos establecidos por la ley, regidos en seguridad social, y prestando todos los servicios básicos y las herramientas necesarias para ejercer el trabajo, así mismo la empresa invierte en capacitación dentro y fuera del país, creando así un vínculo más directo con el empleado, muestra de esto es que la mayoría de los clientes internos tienen en la compañía de 4 a 10 años laborando, demostrando día a día la fidelidad y su compromiso laboral.

4.1.7. Descripción de los Servicios:

Expomedios S.A ofrece al mercado local 8 líneas de negocios detalladas a continuación:

1. Equipos de Impresión de gran formato e industriales.- las marcas que representa Expomedios en el país en cuanto a equipos de impresión son:

- Mimaki
- Vutec.
- Multicam
- Rastek
- Efi

Siendo la más comercializada la marca Mimaki debido a su accesibilidad monetaria, a continuación se detalla los equipos que se ofertan en la actualidad en esta marca:

Tabla 7. Equipos Mimaki.

| EQUIPOS MIMAKI | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------|----------------|
| Cacacteristicas | Mimaki | Mimaki | Mimaki | Mimaki |
| Equipo | SWJ-320 S4 | SWJ-320 S2 | JV33-260BS | JV33-160BS |
| Precio Equipo (sin IVA) | \$45,000.00 | \$36,000.00 | \$44,000.00 | \$23,500.00 |
| Tinta | CS100 | CS100 | Mimaki BS3 | Mimaki BS3 |
| Presentación Tinta | 2 Litros | 2 Litros | 2 Litros | 2 Litros |
| Precio Tinta | \$ 75.00 | \$ 75.00 | \$ 204.17 | \$ 185.00 |
| Cabezal | Ricoh Gen 5 | Ricoh Gen 5 | Epson DX5 | Epson DX5 |
| Ancho de impresión efectivo | 3.20 metros | 3.20 metros | 2.60 metros | 1.60 metros |
| Costo tinta por litro | \$ 75.00 | \$ 75.00 | \$102,09 | \$102,09 |
| Consumo de tinta x m2 | 12 ml | 12ml | 15ml | 15ml |
| Costo m2 en tinta | \$ 1.13 | \$ 1.13 | \$ 1.53 | \$ 1.40 |
| Color | 5 color (CMYKW) | 5 color (CMYKW) | 4 color (CMYK) | 4 color (CMYK) |
| Numero de Cabezales | 4 cabezales | 2 cabezales | 1 cabezal | 1 cabezal |
| Resolución | 1200x1080dpi | 1200x1080dpi | 1440x1440dpi | 1440x1440dpi |
| Mínimo punto de gota variable | 7pl | 7pl | 7pl | 7pl |
| Velocidad de impresión | 83 m2/h (360 x 600dpi, 2P,Bi) | 51.90 m2/h (360x600dpi, 2P, Bi) | 17.5 m2/h | 18.3 m2/H |

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Estos equipos imprimen todo material solvente como: lona, vinil, papel sintético, etc., debido a la composición de sus cabezales.

En cuanto a las otras marcas están son de tipo industrial, equipos de alta tecnología con costos aproximados que oscilan entre \$100,000.00 hasta \$500,000.00 dólares americanos, estos equipos viene en varias presentaciones como:

- Equipos Híbridos, que son los que imprimen material solvente en presentación de rollo y materiales rígidos (cartón, pvc, etc.). Estos equipos pueden venir en medidas hasta de 5 metros de ancho.
- Camas planas, que son los equipos que imprimen los materiales rígidos directamente como: cartón, pvc, fomecor, etc., el tamaño de una plancha es de 1.22x2.44mts.

2. Tintas: Todos los equipos distribuidos trabajan con su tinta original siendo esta de mejor calidad, sin embargo también se distribuye tinta alternativa que permite a largo plazo obtener un menor costo en m² de producción en tinta, partiendo de la premisa que al igual que todo producto alternativo con el tiempo presenta sus complicaciones el cliente es quien toma la decisión final para su uso, es importante recalcar que la garantía de los equipos solo se hace efectiva en el momento que el cliente decide también consumir la tinta original, la tinta viene en las siguientes presentaciones de acuerdo a las tres marcas:

Tabla 8. Tintas Mimaki

| MIMAKI | | | | | | |
|--------|-----------|--------------|---------|----------|----------|----------|
| MODELO | PVP+IVA | Presentación | | | | |
| | | 220 ml* | 440 ml* | 1000 ml° | 2000 ml° | 5000 ml° |
| BS3 | \$ 185.00 | | | | X | |
| CS100 | \$ 150.00 | | | | X | |
| JF | \$ 236.25 | | X | | | |
| UJF | \$ 155.26 | X | | | | |

* Presentación Cartucho

° Presentación Botella

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

La tinta Mimaki es importada de Japón, para una adhesión correcta esta debe trabajar a 40° centígrados, esta temperatura variara dependiendo del material solvente a utilizar puesto que dependerá de la composición, sin embargo se toma como media.

Tabla 9. Tinta Nutec.

| NUTEC | | | | | | |
|--------|-----------|--------------|---------|----------|----------|----------|
| MODELO | PVP+IVA | Presentación | | | | |
| | | 220 ml* | 440 ml* | 1000 ml° | 2000 ml° | 5000 ml° |
| T11 | \$ 69.00 | | | X | | |
| T21X3 | \$ 69.00 | | | X | | |
| S50 | \$ 69.00 | | | X | | |
| T51 | \$ 140.00 | | | | | X |

* Presentación Cartucho

° Presentación Botella

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

La tinta Nutec es importada de Sudáfrica, tiene un doble proceso de molienda que permite que la adhesión de colores en los materiales sea más afectiva, sin embargo al ser una tinta

alternativa en determinado metraje de impresión perderá el flujo del color, ocasionando que los clientes tengan que realizar más limpiezas de vías a los equipos de impresión.

Tabla 10. Tinta Inktec

| INKTEC | | | | | | |
|-----------|----------|--------------|---------|----------|----------|----------|
| MODELO | PVP+IVA | Presentación | | | | |
| | | 220 ml* | 440 ml* | 1000 ml° | 2000 ml° | 5000 ml° |
| JV3 | \$ 69.00 | | | X | | |
| JV33 | \$ 69.00 | | | X | | |
| SUBLINOVA | \$ 79.00 | X | | | | |

* Presentación Cartucho

° Presentación Botella

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

La tinta Inktec es importada de China, es una tinta alternativa que por su costo es una opción atractiva, los colores se adhieren al material sin embargo no de la forma óptima, por su procedencia no es garantizada, sin embargo es su demanda es muy alta por su costo y prestigio de participación en el mercado desde inicios de la impresión gráfica.

3. Materiales de Impresión Solvente.- Son todos los materiales solventes como:

- Papel Fotográfico
- Lona
- Vinil
- Blue back
- Poster Film
- Backlite

Es importante recalcar que en el mercado también existen equipos de impresión en agua, para estos también se distribuyen papel base de agua exclusivo para este tipo de equipos pero su comercialización es muy baja ya que con el crecimiento estos migraron a equipos solventes.

Los materiales de impresión representan el 60% de las ventas de la empresa, los productos estrella son: Lona y Vinil.

Tabla 11. Lona comercializada por Expomedios S.A.

| LONA | PROCEDENCIA | GARANTIA | GRAMAJE (onzas) | RESPALDO | ANCHO (metros) | LARGO (metros) |
|------------|-------------|----------|-----------------|----------|--------------------------|----------------|
| ACE BANNER | CHINA | SG | 10 | Blanco | 0.90/1.20/1.60/2.20 | 50 |
| | | | 12 | Gris | 0.60/1.60/2.20/2.50/3.20 | 50 |
| | | | 13 | Negro | 1.83/2.20/3.20 | 50 |
| BANNER ONE | JAPON | CG | 10 | Blanco | 0.92/1.20/1.52 | 50 |
| | | | 13 | Gris | 1.50/2.20/2.50/3.20 | 50 |

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez

Actualmente el crecimiento del mercado ha ocasionado que aumenten las oportunidades de otros proveedores que distribuyen materiales similares con otro tipo de calidad y precio, afectando de forma directa el crecimiento de las ventas.

4. Displays.- Son todas las estructuras de aluminio como:

- Roll-Up.
- Pop-Up.
- Stand con Letrero.
- Exhibidor de Catálogos.

Estas estructuras son soportes de publicidad para puntos de venta, en su mayoría informativas, la estructura es de fácil traslado y armarlas es muy simple, todos estos materiales son importados.

5. Sustratos Rígidos.- Se conoce con este nombre a todos los materiales elaborados de PVC o Cartón, su presentación es la siguiente:

- Medidas: 1.22 metros x 2.44 metros
- Espesor: 1mm, 2mm, 3mm, 4mm, 6mm, 10mm, 13mm, este varía de acuerdo al material.
- Color: Blanco y Negro (varía de acuerdo al material)

6. Iluminación Led.- La globalización y el descubrimiento de nuevas herramientas ha permitido que la publicidad cada día vaya cambiando y sumando nuevas herramientas, la iluminación led permite ser usada en la publicidad así como en el diseño de interiores puesto que son luces que se presentan en varios modelos y

colores, optimizando el consumo de energía y siendo visualmente más elegantes por su estructura y tamaño.

7. Vinilos de Corte y Térmicos.- Son materiales para plotear o cortar el material, viene en presentación de rollo y se vende también por metro cuadrado. Es utilizado para stickers de vehículos y hacer rotulación publicitaria en puertas o ventanas, el vinil térmico es utilizado en camisetas de varios colores ya que este se adhiere al calor mediante una plancha transferidora.

8. Digital Signage.- Esta línea es propia de la empresa, en la ciudad de Guayaquil existen varios espacios ocupados por los E-View, que son televisores rectangulares ubicados al pie de la calle de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Dpto. de Ornamentación del cabildo guayaquileño, permite promover 6 publicidades de forma continua durante todo el día y la noche, el costo se aplica de acuerdo a la ubicación, el mantenimiento es dado por parte de Expomedios, puesto que lo que se vende es el espacio publicitario.

4.1.8. Análisis FODA

La información del análisis FODA permitirá diagnosticar el momento actual de la empresa para luego poder tomar las decisiones correctas, ya que de esta forma podremos detectar y aprovechar las oportunidades, contrarrestando las amenazas, usando de forma correcta las fortalezas, neutralizando a corto plazo las debilidades.

Las debilidades y las fortalezas son todos los aspectos internos de la empresa que pueden afectar las posibilidades de éxito de la o las estrategias, las oportunidades y amenazas surgen de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa, tomando como base los años laborados y las constantes consultas directamente con Gerencia General para poder transcribir de forma adecuada lo que esto significa, base este desarrollo en las siguiente preguntas:

- Que está haciendo bien Expomedios S.A. en el mercado local y nacional?
- Cuál de las líneas de negocios es la más fuerte? Que la hace ser así?, sus composición?, el precio?
- Los clientes internos están comprometidos con Expomedios S.A. y con la visión de Gerencia General?

- Que es lo que no está haciendo bien Expomedios S.A. en cuanto a materiales, precios, servicio?
- Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes y latentes?
- Los defectos de materiales, atrasos y reprocesos es por falta de recursos? O es por una mala gestión de actividades?
- El mercado grafico está en crecimiento o ya está saturado?
- Los productos y servicios que ofrece Expomedios S.A., satisfacen al consumidor actual y a los nuevos clientes?
- Existen nuevas formas de hacer publicidad, la empresa está trabajando con nuevas tecnologías?
- Afecta la actual economía del país en la inversión extranjera, netamente relacionado con el trabajo de los proveedores?
- Que está haciendo mejor la competencia?
- Cuáles son los obstáculos legales o normativos para las nuevas importaciones?.
- Existen nuevos recursos que afectan el uso de los productos actuales como la lona y el vinil en la impresión de publicidad

Fortalezas

- La inversión en infraestructura y equipos son tecnológicamente actualizados.
- Flexibilidad de la estructura organizativa.
- Las negociaciones en la adquisición de bienes y servicios son lideradas y personalizadas por la Gerencia General.
- Ofrecimiento de materiales y equipos de vanguardia.
- La reputación de alta calidad y servicio referida por nuestros clientes.
- Mercado estable en crecimiento paralelo con la tecnología
- 18 años de experiencia en el mercado grafico e industrial.
- Conocimiento de los requerimientos del cliente.

Oportunidades

- El desarrollo tecnológico, la innovación y la diferenciación de productos permanentes.
- Servicio de mantenimiento de equipos de impresión.
- Apertura de crédito de proveedores de insumos, materiales y equipos.
- El entorno económico nacional y regional.
- Introducción de conceptos de calidad y competitividad en la industria gráfica ecuatoriana.

Debilidades

- Canales de distribución no definidos al 100% para la atención al cliente y ventas.
- No manejan sus procesos como un sistema.
- El Gerente General cumple multifunciones.
- Estrategias cambiantes y poco estables.
- Falta de concentración de funciones, revisión y asignación de tareas.
- Cultura de ventas incipiente, sin mayor compromiso.
- Falta de un sistema de integración automática.
- Perdidas de ventas por no disponer de inventario y acumulación de productos de difícil salida o dura rotación.
- Falta de capacitación del personal.

Amenazas

- Presencia de competidores locales y nacionales y con márgenes bajos.
- Ingreso de productos sustitutos.
- Reforma de reglamentos municipales.
- Trámite aduanero largo que impide cumplir con las entregas.
- Inestabilidad política.
- Atraso tecnológico en el país.

4.1.9. Clientes Actuales

A partir del primer año de constituida la organización, esta ha venido conservando clientes y haciendo nuevos en el trayecto de estos 18 años, la cartera de la empresa es de 500 Clientes, para fines de este proyecto enumerare los clientes considerados más importantes:

Guayaquil:

- Zazapec.
- Figuretti.
- Metromedia.
- Cogralet S.A.
- Ecuatoriana de Neón S.A.

Quito:

- Santiago Ortega.
- Rubio & Asociados.

- Imaxa S.A.

Cuenca:

- Señal X.
- 7P Producciones.
- Formas Publicidad.
- Grupo El Juri.

Manta:

- Juan Salcedo.
- Dimitri Producciones.
- Iluminación Publicitaria.

Loja

-

4.1.10. Proveedores Actuales

La materia prima para la publicidad en el mercado gráfico y visual que se adquiere para comercializar tiene los siguientes proveedores:

- MIMAKI – Japón.
- KOVER – Estados Unidos.
- DGS – Estados Unidos.
- INKTEC - Corea.
- MULTICAM – Estados Unidos.
- GCC – Estados Unidos.
- SEIKO – Estados Unidos.
- VIUTEK – Estados Unidos.

MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE EXPOMEDIOS S.A.

5.1. Metodología Orientada al Mejoramiento Continuo.

5.1.1. Detección de Problemas.

Para hacer la detección de problemas se va a efectuar la siguiente metodología, basándose en costos y tiempos reales que permitan enfocar los problemas con la ayuda de la priorización de los procesos.

5.1.2. Priorización de Procesos.

La selección de los procesos se la realizara a través de la contestación de cinco preguntas claves, las cuales ayudarán a la determinación de los procesos aplicadas al personal de cada uno de los procesos que conforman el Sistema Técnico de EXPOMEDIOS S.A., se detallan a continuación:

1. ¿Al mejorar este proceso, mejora la imagen de EXPOMEDIOS S.A.?
2. ¿Al mejorar este proceso, efectiviza la utilización de los recursos y disminuye los tiempos?
3. ¿Al mejorar este proceso mejora la calidad del servicio y atención al cliente?
4. ¿Al mejorar este proceso mejora la eficiencia administrativa del recurso humano?
5. ¿Al mejorar este proceso se disminuyen las quejas, reclamos y otros?

Al plantear estas preguntas se calificara las respuestas afirmativas “si” con 1 y las respuestas negativas con 0, luego se sumara en forma horizontal para conocer el puntaje de cada pregunta. Para lo cual se escogerá las que tengan mayor puntuación.

SI = 1
NO = 0

En la siguiente tabla se presentara la matriz de selección de procesos del Sistema Técnico de EXPOMEDIOS S.A.

Tabla 12. Matriz de Selección de Procesos del Sistema Técnico de Exomedios S.A.

| PREGUNTAS | Al mejorar este proceso mejora la imagen de Expomedios S.A.? | ¿Al mejorar éste proceso efectivizaq la utilización de los recursos y disminuy lo tiempos? | ¿Al mejorar ésten proceso mejora la calidad del servicio y atención al cliente? | ¿Al mejorar éste proceso mejora la eficiencia administrativa del recurso humano? | ¿Al mejorar este proceso se disminuye las quejas, reclamos, otros? | T O T A L |
|----------------------|--|--|---|--|--|-----------------------|
| SUBPROCESOS | | | | | | |
| GESTION DE PREVENTA | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| GESTION DE VENTA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| GESTION DE SERVICIO | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| GESTION DE POSTVENTA | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 |

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

El resultado obtenido de los procesos del Sistema Técnico, muestra que procesos son más significativos y en los cuales se pondrá énfasis, los cuales serán analizados posteriormente.

5.1.3. Interrelación de los Procesos.



Figura 24. Interrelación de Procesos

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

5.1.4. Documentación de Procesos.

GESTIÓN DE SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE EQUIPOS DE IMPRESIÓN AL CONTADO
PROCESO N.- 1

| PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS | | TIEMPO TOTAL (MIN): 1219 Minutos | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------------------|----------|--------------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|-------------|-------|--------------|---------------|
| SUBPROCESO: VENTA AL CONTADO DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | COSTO TOAL (USD): 48.75 | | | | | | | | | | |
| ENTRADA: NECESIDAD DE EXPANSIÓN DEL CLIENTE | | FRECUENCIA: Diario | | | | | | | | | | |
| SALIDA/RESULTADO: VENTA DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | FECHA: 22 de Septiembre del 2014 | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE SERVICIO TÉCNICO | | | | | | | | | | | | |
| N.- | ACTIVIDAD | ○ VAR | ◐ VAO | SIN VALOR AGREGADO | | | | TIEMPO | | COSTO | | OBSERVACIONES |
| | | | | Transporte → | Archivo ▲ | Inspección ▭ | Demora ◄ | NAV | AV | NAV | AV | |
| 1 | Direccionamiento hacia el Coordinador de Servicio Técnico | | 1 | | | | | 2 | | | 0.056 | |
| 2 | Reconocimiento del Cliente | | 1 | | | | | 5 | | | 0.14 | |
| 3 | Identificar tipo de cliente | | | | | | | | 10 | | 0.28 | |
| 4 | Escuchar las necesidades del cliente | | | | | | | | 10 | | 0.28 | |
| 5 | Generar confianza en el cliente | | 1 | | | | | | 20 | | 0.56 | |
| 6 | Sugerir equipo de impresión de acuerdo al perfil del cliente | | | | | | | | 10 | | 0.028 | |
| 7 | Presentación de beneficios técnicos del equipo de impresión | | | | | | | 60 | | | 16.8 | |
| 8 | Confirmar la aceptación por parte del cliente | | 1 | | | | | 2 | | | 0.056 | |
| 9 | Explicar los tramites comerciales y técnicos | | | | 1 | | | 5 | | | 1.55 | |
| 10 | Confirmar disponibilidad de stock | | | | | | | 2 | | | 0.056 | |
| 11 | Confirmar si están en regla los documentos de: factura, contratos y forma de pago | | | | | | | 30 | | | 2.07 | |
| 12 | Realizar el envío de los Requisitos Técnicos | | 1 | | | | | | 3 | | 0.084 | |
| 13 | Hacer seguimiento de los requisitos | | | | | | 1 | | 3 | | 0.84 | |
| 14 | Coordinar primera visita de verificación e requisitos | | | | | | | 5 | | | | |
| 15 | Explicar modificaciones necesarios en caso de tenerlas (instalación a tierra y voltajes) | | | | | | | | 10 | | 0.28 | |
| 16 | Coordinar segunda visita de verificación de cambios solicitados | | | | | | 1 | 5 | | | | |
| 17 | Aprobación de requisitos de instalación | | 1 | | | | | | 960 | | 26.88 | |
| 18 | Confirmar pago de equipo | | | | | | | 5 | | | 0.14 | |
| 19 | Confirmar firmas de documentos | | | | | | | 30 | | | 0.84 | |
| 20 | El cliente firma la hoja de requisitos de instalación | | | | | | | 5 | | | 0.14 | |
| 21 | Asesores Técnicos entregan el equipo | | 1 | | | | | 30 | | | 0.84 | |
| 22 | Cliente firma acata de entrega y recepción de equipo | | 1 | | | | | 5 | | | 0.14 | |
| 23 | Seguimiento de Garantía durante un año | | 1 | | | | | 2 | | | 0.056 | |
| TOTAL | | | 9 | | 1 | | 2 | 193 | 1026 | | 22.88 | 29.23 |
| EFICIENCIA | | | | | | | | 0.842 | | | 0.561 | |

Figura 25. Servicio al Cliente Venta de Equipos de Impresión al Contado

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

|  | | REPORTE DEL PROCESO N.- 1 |
|---|--|----------------------------------|
| PROCESO: | Gestión de Servicio | |
| PARA: | Gerente de Servicio Técnico | |
| ASUNTO: | Análisis del Proceso de Servicio al Cliente Asesores Técnicos en la venta de un equipo de Impresión al Contado | |
| DE: | Karla Vásquez | |
| FECHA: | Guayaquil, 22 de Septiembre del 2014 | |
| <p>Estimado:</p> <p>Luego de haber realizado el análisis de valor agregado al proceso mencionado se determina lo siguiente:</p> | | |
| Ingresas: | Necesidad de Expansión del Cliente | |
| Egresas: | Venta de un Equipo de Impresión | |
| Número de Actividades: | 20 Actividades | |
| Responsable del Proceso: | Gerente de Servicio Técnico | |
| Actores: | Asesor Comercial, Coordinador de Servicio Técnico, Gerente de Ventas, Gerente de Servicio Técnico, Bodega, Cobranzas | |
| Duración del Proceso: | 1219 minutos | |
| Costo del Proceso: | \$ 52.11 | |
| Frecuencia del Proceso: | Diario | |
| <p>Se han detectado los siguientes problemas:</p> | | |
| <p>* Demasiadas actividades que incurren en altos costos para la empresa</p> | | |

Figura 26. Reporte del Proceso 1.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

**GESTION DE SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE EQUIPOS DE IMPRESION A CRÉDITO
PROCESO N.- 2**





| PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS | | TIEMPO TOTAL (MIN): 3029 Minutos | | | | | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|----------|---|--|---|--|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| SUBPROCESO: VENTA A CRÉDITO DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | COSTO TOTAL (USD): 97.26 | | | | | | | | | | |
| ENTRADA: NECESIDAD DE EXPANSIÓN DEL CLIENTE | | FRECUENCIA: Diario | | | | | | | | | | |
| SALIDA/RESULTADO: VENTA DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | FECHA: 22 de Septiembre del 2014 | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE SERVICIO TÉCNIC | | | | | | | | | | | | |
| N.- | ACTIVIDAD | ○ | ◐ | SIN VALOR AGREGADO | | | | TIEMPO | | COSTO | | OBSERVACIONES |
| | | | | Transporte  | Archivo  | Inspección  | Demora  | NAV | AV | NAV | AV | |
| | | VAR | VAO | | | | | | | | | |
| 1 | Direccionamiento hacia el Coordinador de Servicio Técnico | | 1 | | | | | 2 | | | 0.048 | |
| 2 | Reconocimiento del Cliente | | 1 | | | | | 5 | | | 0.14 | |
| 3 | Identificar tipo de cliente | | | | | | | | 15 | | 0.42 | |
| 4 | Escuchar las necesidades del cliente | | | | | | | | 30 | | 0.84 | |
| 5 | Generar confianza en el cliente | | 1 | | | | | | 30 | | 0.84 | |
| 6 | Sugerir equipo de impresión de acuerdo al perfil del cliente | | | | | | | | 12 | | 0.34 | |
| 7 | Presentación de beneficios técnicos del equipo de impresión | | | | | | | | 20 | | 0.56 | |
| 8 | Confirmar la aceptación por parte del cliente | | 1 | | | | | 2 | | | 0.62 | |
| 9 | Explicar los tramites comerciales y técnicos | | | | 1 | | | 5 | | | 1.55 | |
| 10 | Confirmar disponibilidad de stock | | | | | | | 2 | | | 0.056 | |
| 11 | Confirmar si están en regla los documentos de: factura, contratos y forma de pago | | | | | | | 30 | | | 9.3 | |
| 12 | Confirmar si están en regla los cheques del crédito | | | | | | | 5 | | | 0.345 | |
| 13 | Realizar el envío de los Requisitos Técnicos | | 1 | | | | | | 3 | | 0.08 | |
| 14 | Hacer seguimiento de los requisitos | | | | | | 1 | | 3 | | 0.08 | |
| 15 | Coordinar primera visita de verificación e requisitos | | | | | 1 | | 5 | | | 0.14 | |
| 16 | Explicar modificaciones necesarios en caso de tenerlas (instalación a tierra y voltajes) | | | | | | | | 10 | | 0.28 | |
| 17 | Coordinar segunda visita de verificación de cambios solicitados | | | | | | 1 | 5 | | | 0.14 | |
| 18 | Aprobación de requisitos de instalación | | 1 | | | | | | 960 | | 26.9 | |
| 19 | Confirmar pago de entrada del equipo | | | | | | | 30 | | | 2.07 | |
| 20 | Confirmar carpeta del cliente en orden | | | | | | | 15 | | | 1.035 | |
| 21 | Confirmar firmas de documentos | | | | | | | 120 | | | 3.36 | |
| 22 | El cliente firma la hoja de requisitos de instalación | | | | | | | 20 | | | 0.56 | |
| 23 | Asesores Técnicos entregan el equipo | | 1 | | | | | 240 | | | 6.72 | |
| 24 | Cliente firma acata de entrega y recepción de equipo | | 1 | | | | | 20 | | | 0.56 | |
| 25 | Seguimiento de Garantía durante un año | | 1 | | | | | 1440 | | | 40.32 | |
| TOTAL | | | 9 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1946 | 1083 | 66.96 | 30.3 | |
| EFICIENCIA | | | | | | | | 0.358 | | 0.312 | | |

Figura 27. Servicio al Cliente Venta de Equipos de Impresión al Crédito.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

|  | | REPORTE DEL PROCESO N.- 2 |
|---|--|----------------------------------|
| PROCESO: PARA: ASUNTO: DE: FECHA: | Gestión de Servicio Gerente de Servicio Técnico Análisis del Proceso de Servicio al Cliente Asesores Técnicos en la venta de un equipo de Impresión a Crédito Karla Vásquez Guayaquil, 22 de Septiembre del 2014 | |
| Estimado: Luego de haber realizado el análisis de valor agregado al proceso mencionado se determina lo siguiente: | | |
| Ingresa: Egresas: Número de Actividades: | Necesidad de Expansión del cliente Venta de un Equipo de Impresión 25 Actividades | |
| Responsable del Proceso: Actores: Duración del Proceso: Costo del Proceso: Frecuencia del Proceso: | Gerente de Servicio Técnico Asesor Comercial, Coordinador de Servicio Técnico, Gerente de Ventas, Gerente de Servicio Técnico, Bodega, Cobranzas 3029 minutos \$ 97.26 Diario | |
| Se han detectado los siguientes problemas: * No esta definido un proceso netamente Técnico en cuanto al servicio | | |

Figura 28. Reporte del Proceso 2

Fuente: Expomedios S.A

Elaborado por: Karla Vásquez.

**GESTIÓN DE SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE REPUESTOS
PROCESO N.- 3**





| PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS | | TIEMPO TOTAL (MIN): 21689 Minut | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------------------------|----------|--|---|--|--|--------------|-----------|--------------|-------------|-----------------------------|
| SUBPROCESO: VENTA DE REPUESTOS INTERNA Y EXTERNAMENTE | | COSTO TOTAL (USD): 7,1 | | | | | | | | | | |
| ENTRADA: NECESIDAD DE CONFORT DEL CLIENTE | | FRECUENCIA: Diaria | | | | | | | | | | |
| SALIDA/RESULTADO: VENTA DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | FECHA: 22 de Septiembre del 2014 | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE SERVICIO TÉCNICO | | | | | | | | | | | | |
| N.- | ACTIVIDAD | ○ VAR | ◐ VAO | SIN VALOR AGREGADO | | | | TIEMPO | | COSTO | | OBSERVACIONES |
| | | | |  Transporte |  Archivo |  Inspección |  Demora | NAV | AV | NAV | AV | |
| 1 | Cliente solicita repuestos | | 1 | | | | | 10 | | 0.28 | | |
| 2 | Coordinador Técnico recibe requisición | | 1 | | | | | 10 | | 0.28 | | |
| 3 | Verifica en el sistema el stock | | | | | | | | 5 | | 0.52 | |
| 4 | Entrega inmediata si existe el repuesto | | | | | 1 | | | 3 | | 0.08 | |
| 5 | Solicita importación al Dpto. Compras&Inventario | | | | | | | 21600 | | | | Actividad Externa (45 días) |
| | Elaborar cotización para aprobación del cliente | | | | | | | | 15 | | 0.42 | |
| 6 | Recibir el repuesto y la factura | | 1 | | | | | 15 | | 4.65 | | |
| 7 | Coordina visita para el cambio | | | | | | 1 | | 5 | | 0.14 | |
| 8 | Despacha el repuesto al técnico | | | | | | | | 8 | | 0.22 | |
| 9 | Archiva documentación de importación | | 1 | | | | | 10 | | 0.28 | | |
| 10 | Firma del cliente acta de entrega, recepción y cambio | | | | | | | | 8 | | 0.22 | |
| Total | | | 4 | | | 1 | | 45 | 44 | 5.49 | 1.61 | |
| EFICIENCIA | | | | | | | | 0.494 | | 0.227 | | |

Figura 29. Servicio al Cliente venta de Repuestos.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

|  | | REPORTE DEL PROCESO N.- 3 |
|---|--|----------------------------------|
| PROCESO: | Gestión de Servicio | |
| PARA: | Gerente de Servicio Técnico | |
| ASUNTO: | Análisis del Proceso de Servicio al Cliente Asesores Técnicos en la venta de Repuestos | |
| DE: | Karla Vásquez | |
| FECHA: | Guayaquil, 23 de Septiembre del 2014 | |
| <p>Estimado:</p> <p>Luego de haber realizado el análisis de valor agregado al proceso mencionado se determina lo siguiente:</p> | | |
| Ingresos: | Necesidad de Confort del cliente | |
| Egresos: | Venta de un Equipo de Impresión | |
| Número de Actividades: | 10 Actividades | |
| Responsable del Proceso: | Gerente de Servicio Técnico | |
| Actores: | Coordinador de Servicio Técnico, Gerente de Servicio Técnico, Compras & Inventario | |
| Duración del Proceso: | 21689 minutos | |
| Costo del Proceso: | \$ 7.10 | |
| Frecuencia del Proceso: | Diario | |
| <p>Se han detectado los siguientes problemas:</p> <p>* Demasiadas espera en la entrega de repuestos. No se tiene definido un buen stock para abastecerse de los repuestos</p> | | |

Figura 30. Reporte del Proceso 3.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

**GESTIÓN DE SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE MANTENIMIENTO PREVENTIVO
PROCESO N.- 4**

| PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS | | TIEMPO TOTAL (MIN): 679 Minutos | | | | | | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|-----------|--------------------|--------------|-----------------|-------------|----------|----------|--------------|--------------|---------------|-------------|
| SUBPROCESO: MANTENIMIENTO PREVENTIVO | | COSTO TOTAL (USD): 23.15 | | | | | | | | | | | |
| ENTRADA: NECESIDAD DE REALIZAR MANTENIMIENTO | | FRECUENCIA: Diario | | | | | | | | | | | |
| SALIDA/RESULTADO: MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE EQUIPO DE | | FECHA: 22 de Septiembre del 2014 | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE SERVICIO TÉCNICO | | | | | | | | | | | | | |
| N.- | ACTIVIDAD | ○ VAR | ◐ VAO | SIN VALOR AGREGADO | | | | TIEMPO | | COSTO | | OBSERVACIONES | |
| | | | | Transporte ➔ | Archivo ▲ | Inspección ▭ | Demora ◡ | NAV | AV | NAV | AV | | |
| 1 | Recepción de requerimiento por parte de SAC o Asesor Comercial | | 1 | | | | | 2 | | 0.06 | | | |
| 2 | Direccionamiento hacia el Coordinador Técnico | | 1 | | | | | 2 | | 0.06 | | | |
| 3 | Bienvenida de parte del Coordinador Técnico | | | | | | | 3 | | 0.08 | | | |
| 4 | Recepta las necesidades del cliente | | | | | | | | 5 | 0.14 | | | |
| 5 | Ingresa la requisición a su calendario de visitas diarias | | 1 | | | | | 2 | | 0.06 | | | |
| 6 | Determina el tipo de trabajo para la asignación de Técnico, día y hora | | 1 | | | | 1 | 10 | | 0.28 | | | |
| 7 | Comunicación al Asesor Técnico sobre la visita y trabajo a realizar | | | | | | | 5 | | 0.14 | | | |
| 8 | Elaboración de Cotización | | 1 | | 1 | | | | 15 | 0.42 | | | |
| 9 | Solicita mediante requisición repuestos según el problema planteado | | | | 1 | | | | 10 | 1.04 | | | |
| 10 | Coordinador Técnico revisa garantía de equipo | | 1 | | | | | 4 | | 0.11 | | | |
| 11 | Si este aun esta en garantía se procede a enviar al Asesor Técnico | | 1 | | | | | 10 | | 0.28 | | | |
| 12 | Si este ya no esta en garantía, se procede a efectuar la cotización | | 1 | | | | | 10 | | 0.28 | | | |
| 13 | Verificación de stock de repuestos | | 1 | | | | | 1 | 5 | 0.14 | | | |
| 14 | Se envía la cotización al cliente de los repuestos y la hora u horas técnicas que serán facturadas | | 1 | | | | | 5 | | 0.14 | | | |
| 15 | Si no hay en stock se solicita a Compras & Inventario la importación | | | | | | | | 10 | 1.04 | | | |
| 16 | Cliente recibe cotización | | | | | | | 5 | | 0.14 | | | |
| 17 | Aprobación de Cotización | | | | | | | 1 | 2 | 0.06 | | | |
| 18 | Se efectúa pedido para que SAC haga la facturación | | 1 | | | | | | 4 | 0.11 | | | |
| 19 | Cliente cancela factura | | | | | | | | 60 | 4.14 | | | |
| 20 | Se envía al Asesor Técnico a la visita | | | | 1 | | | 5 | | 0.14 | | | |
| 21 | Se realiza reporte de trabajo efectuado | | | | | | | | 10 | 0.28 | | | |
| 22 | Se explica al cliente los trabajos realizados | | 1 | | | | | | 10 | 0.28 | | | |
| 23 | Se efectúa reporte | | 1 | | | | | 480 | | 13.4 | 0 | | |
| 24 | Cliente aprueba reporte y firma | | 1 | | | | | | 5 | 0.14 | | | |
| 25 | Se archiva el reporte | | | | | | | 5 | | 0.14 | | | |
| TOTAL | | | 14 | | 1 | | 2 | 1 | 2 | 525 | 154 | 15 | 8.15 |
| EFICIENCIA | | | | | | | | | | 0.227 | 0.352 | | |

Figura 31. Servicio al Cliente Mantenimiento de Repuestos.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.


|  | | REPORTE DEL PROCESO N.- 4 |
|---|--|----------------------------------|
| PROCESO: | Gestión de Servicio | |
| PARA: | Gerente de Servicio Técnico | |
| ASUNTO: | Análisis del Proceso de Servicio al Cliente Asesores Técnicos en el Mantenimiento Preventivo de Equipos de Impresión en Garantía | |
| DE: | Karla Vásquez | |
| FECHA: | Guayaquil, 23 de Septiembre del 2014 | |
| <p>Estimado:</p> <p>Luego de haber realizado el análisis de valor agregado al proceso mencionado se determina lo siguiente:</p> | | |
| Ingresos: | Necesidad de Confort del cliente | |
| Egresos: | Venta de un Equipo de Impresión | |
| Número de Actividades: | 25 Actividades | |
| Responsable del Proceso: | Gerente de Servicio Técnico | |
| Actores: | Coordinador de Servicio Técnico, Asesores Técnicos, Gerente Servicio Técnico, Compras & Inventario | |
| Duración del Proceso: | 679 minutos | |
| Costo del Proceso: | 23.15 | |
| Frecuencia del Proceso: Diario | | |
| Se han detectado los siguientes problemas: | | |
| *Demasiados Procesos sin concordancia | | |
| *Demora en el área de repuestos | | |

Figura 32. Reporte del Proceso 4.

Fuente: Expomedios S.A.

Elaborado por: Karla Vásquez.

5.1.5. Normalización y Validación.

Para la consecución de los procesos mencionados anteriormente se utiliza los siguientes documentos, que sirven para normalizar y validar la información, con todas aquellas actividades que se efectúen dentro del Sistema Técnico. Actualmente manejándose en dos áreas específicamente referentes a la Gestión de Servicios y Gestión PostVenta.

5.1.5.1. Gestión de Servicios.

- Orden de Trabajo.
- Proformas.
- Orden de Requisición.
- Pedido a terceros (proveedores).
- Hoja de Check Lista cambio de Tintas
- Hoja de Control Diario de equipos en Garantía.

5.1.5.2. Gestión Postventa

- Llamadas
- Proforma
- Hoja entrega –recepción
- Orden de salida.

5.2. Instrumentación de los Procesos Mejorados.

Para el mejoramiento de los procesos del Sistema Técnico de EXPOMEDIOS S.A., se van a establecer alternativas de solución como son:

- a) Hojas ISO
- b) Flujo Diagramación
- c) Hojas de Mejoramiento

5.2.1. Hojas ISO

Es una herramienta que permite visualizar de mejor manera los cambios que se realizan en los procesos, en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso así como los responsables con las actividades que deben cumplirse dentro de los procesos, la misma que permitirá una reducción significativa de tiempos y costos.

En esta hoja se establecen ciertos parámetros de normalización para realizar la mejora del proceso, y son los siguientes:

- ✓ Nombre del proceso: Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- ✓ Nombre del Subproceso: Corresponde al nombre con el cual se identifica al subproceso.
- ✓ Objetivo: Se refiere al objetivo que busca con el desarrollo del proceso, el cual guiara la realización de la mejora.
- ✓ Alcance: Es la descripción de la trayectoria del proceso, desde donde inicia hasta donde termina o concluye.
- ✓ N.: Es el número de secuencia del proceso.
- ✓ Responsables: Se detalla el cargo de las personas que realizan las actividades en mención.
- ✓ Terminología: Al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras o términos no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.
- ✓ Formatos: Registros que se utilizan en el proceso y que se adjuntaran en los anexos.
- ✓ Cambios: Se describen los cambios realizados en el proceso, si es mejora, supresión, fusión o creación en las nuevas actividades.
- ✓ Elaborado por: Se detalla el nombre de la persona que realiza la hoja ISO.
- ✓ Revisado por: Nombre de la persona que aprueba la hoja ISO con sus mejoras.

5.2.2. Flujo Diagramación.

Esta herramienta ayuda a tener una representación gráfica de los procesos, aquí se establecen las actividades permitiendo clarificar la interrelación entre las distintas unidades. Se aplican los símbolos de diagramación, estableciendo tiempo, costos, eficiencias y las respectivas observaciones en las que se explica lo que se está mejorando.

El flujograma permite representar gráficamente las actividades que conforman un proceso. Los diagramas de flujo son elementos muy importantes en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemáticas.

Según Dávila (2012. Pág. 25), “flujograma es la descripción de la secuencia sistemática de las tareas/actividades del proceso con la simbología correspondiente”.

Es decir en esta hoja se detalla las nuevas actividades que se desarrollaran en el proceso, con sus tiempos, costos y la diagramación. Este documento contiene los siguientes campos:

- ✓ Nombre del proceso: se describe el nombre del proceso a desarrollarse.
- ✓ Entrada: Se refiere a lo que ingresa al proceso.
- ✓ Salida: Es lo que se obtiene al finalizar el proceso.
- ✓ Frecuencia: Es la frecuencia con que se realiza el proceso y está en una sola medida, puede ser anual, semestral, semanal u otros.
- ✓ N°. Es el número de secuencia del proceso.
- ✓ Responsables: Descripción del cargo de la persona que realiza la actividad en mención.
- ✓ Tiempos: Detalle del tiempo que se emplea para realizar la actividad mejorada, los mismo que están divididas en los que agregan valor y los que no agregan valor.
- ✓ Costos: El costo que significa ejecutar cada actividad mejorada, definiendo si agrega o no valor a la Institución.
- ✓ Observaciones: Se refiere a las soluciones propuestas a los problemas detectados en la ejecución de los procesos.
- ✓ Además se realizaran aclaraciones al proceso y detalle de los formatos utilizados.

5.2.3. Hoja de Mejoramiento de Procesos.

Esta herramienta sirve para comparar la situación actual del proceso y el mejoramiento propuesto tanto en cuanto a actividades como en cuanto a eficiencias porcentuales.

Se calculan además las diferencias en tiempos y costos entre las situaciones actual y propuesta; y el ahorro o beneficio anual esperado. En esta, se puntualizan los problemas encontrados y las soluciones propuestas, especificando la situación propuesta y las diferencias entre estas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos, costos y observaciones en el caso.

Este documento contiene los siguientes campos:

- ✓ Nombre del proceso: Nombre del proceso a desarrollarse.
- ✓ Código: Se refiere al código que identifica a cada proceso.
- ✓ Problemas detectados: Son los problemas detectados en desarrollo de los procesos, y los que posteriormente se han observado en la propuesta de mejora.
- ✓ Solución propuesta: Son alternativas para solucionar los problemas mencionados anteriormente.
- ✓ Situación actual: Detalle de tiempos y costos de la situación actual del proceso (antes de la mejora).
- ✓ Situación propuesta: Detalle de tiempos y costos de la situación propuesta, con correcciones y mejoras del proceso.
- ✓ Diferencia: Se realiza una resta entre la situación actual y la propuesta de tiempo y costos, determinando si se está a favor o en contra de la Institución.
- ✓ Beneficio del proceso: Es la multiplicación de la diferencia por la frecuencia anual del proceso. Con este resultado se deducirá el ahorro neto, que es el beneficio menos las inversiones que se proyecte realizar en función de una mejora del proceso. Puede darse el caso que en vez de tener un ahorro, se incremente la inversión para la mejora el proceso.
- ✓ Posteriormente se explicara la inversión proyectada y el resultado obtenido.

5.3. Implementación de las Mejoras.

Las herramientas mencionadas ese van a aplicar en todos los procesos seleccionados dentro del Sistema Técnico o Departamento Técnico de EXPOMEDIOS S.A.

HOJA ISO

Proceso N.- 1: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE EQUIPOS DE IMPRESIÓN AL CONTADO

| | |
|------------------|---|
| OBJETIVO: | Elevar el nivel de ventas, para poder acceder a un mercado que cada vez más exigente, ofreciendo calidad y un excelente servicio |
| ALCANCE: | Establecer un presupuesto de ventas mensuales flexibles, pero a la vez exigente, que permita cumplir con las expectativas de las partes involucradas. |

| N.- | RESPONSABLE | ACTIVIDADES |
|------------|---------------------|--|
| 1 | Recepcionista | Bienvenida por parte de la recepción |
| 2 | Recepcionista | Direccionamiento hacia el Asesor Comercial |
| 3 | Asesor Comercial | Reconocimiento del cliente |
| 4 | Asesor Comercial | Escuchar las necesidades del cliente |
| 5 | Asesor Comercial | Sugerir equipo de impresión de acuerdo al perfil del cliente |
| 6 | Asesor Comercial | Direccionamiento al Coordinador Técnico |
| 7 | Coordinador Técnico | Presentación Técnica del equipo de impresión |
| 8 | Coordinador Técnico | Identifica dudas técnicas complejas del cliente |
| 9 | Coordinador Técnico | Explicación minuciosa de elementos básico como: cabezal, máxima resolución de impresión. |
| 10 | Coordinador Técnico | Envío de requisitos de instalación necesarios para venta de equipos |
| 11 | Asesor Comercial | Confirmación de aprobación de cotización de cliente |
| 12 | Coordinador Técnico | Seguimiento al cliente de finalización requisitos de instalación |
| 13 | Coordinador Técnico | Planificación de primera visita de pre inspección técnica |
| 14 | Coordinador Técnico | Observaciones de ser el caso para cambios y adaptaciones de las instalaciones de tierra, físicas o ambientales |
| 15 | Asesor Comercial | Confirmación de requisitos de pre inspección terminados |
| 16 | Coordinador Técnico | Planificación de segunda visita de pre inspección técnica |
| 17 | Asesor Comercial | Elaboración de documentos de venta al contado |
| 18 | Coordinador Técnico | Verificación de documentos en regla para salida de equipo |
| 19 | Coordinador Técnico | Planificación de entrega de equipo: día, hora y asesores técnicos que participaran |
| 20 | Coordinador Técnico | Comunicar al asesor comercial día de entrega de equipo |
| 21 | Coordinador Técnico | Elaboración e acta de entrega recepción de equipo |
| 22 | Coordinador Técnico | Entrega de equipo: instalación |
| 23 | Coordinador Técnico | Capacitación al cliente por 72 horas |
| 24 | Coordinador Técnico | Entrega de reporte: cliente debe firmar los días trabajados |
| 25 | Coordinador Técnico | Archivar reporte para seguimiento |

TERMINOLOGIA:

Cabezal: Es la parte mas importante del equipo de impresión, es el motor del mismo

Resolución: Máximo color de impresión dado por el equipo

| CAMBIOS | ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR |
|--|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Eliminados: 0 Creados:2 Mejorados: 15 Fusionados: 2 | Karla Vásquez | Francisco Miranda | Paola Mantilla |

Figura 33. Hoja ISO – Proceso 1

Fuente: Karla Vásquez

Elaborado por: Karla Vásquez.

**GESTIÓN DE SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE EQUIPOS DE IMPRESIÓN AL CONTADO
PROCESO N.- 1**

| PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS | | | | TIEMPO TOTAL (MIN): 1519 Minutos | | | | | |
|--|--|---------------|------------------|----------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| SUBPROCESO: VENTA AL CONTADO DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | | | COSTO TOAL (USD): 9.83 | | | | | |
| ENTRADA: NECESIDAD DE EXPANSIÓN DEL CLIENTE | | | | FRECUENCIA: Diario | | | | | |
| SALIDA/RESULTADO: VENTA DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | | | FECHA: 22 de Septiembre del 2014 | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE SERVICIO TÉCNICO | | | | | | | | | |
| N.- | ACTIVIDAD | RECEPCIONISTA | ASESOR COMERCIAL | COORDINADOR TECNICO | TIEMPO | | COSTO | | OBSERVACIONES |
| | | | | | NAV | AV | NAV | AV | |
| 1 | Bienvenida por parte de la recepción | 1 | | | 2 | | 0.06 | | |
| 2 | Direccionamiento hacia el Asesor Comercial | | 3 | | 2 | | 0.06 | | |
| 3 | Reconocimiento del cliente | | 4 | | | 15 | 0.28 | | |
| 4 | Escuchar las necesidades del cliente | | 5 | | | 30 | 0.28 | | |
| 5 | Sugerir equipo de impresión de acuerdo al perfil del cliente | | 6 | | 30 | | 0.84 | | |
| 6 | Direccionamiento al Coordinador Técnico | | | 7 | 2 | | 0.03 | | |
| 7 | Presentación Técnica del equipo de impresión | | | 9 | | 20 | 0.56 | | |
| 8 | Identifica dudas técnicas complejas del cliente | | | 10 | 5 | | 0.14 | | |
| 9 | Explicación minuciosa de elementos básico como: cabezal, máxima resolución de impresión. | | | 11 | 10 | | 3.1 | | |
| 10 | Envío de requisitos de instalación necesarios para venta de equipos | | | 12 | 2 | | 0.06 | | |
| 11 | Confirmación de aprobación de cotización de cliente | | 13 | | 5 | | 0.35 | | |
| 12 | Seguimiento al cliente de finalización requisitos de instalación | | | 14 | | 3 | 0.08 | | |
| 13 | Planificación de primera visita de pre inspección técnica | | | 15 | | 3 | 0.84 | | |
| 14 | Observaciones de ser el caso para cambios y adaptaciones de las instalaciones de tierra, físicas o ambientales | | | 16 | | 10 | 0.28 | | |
| 15 | Confirmación de requisitos de pre inspección terminados | | | 17 | | 2 | 0.06 | | |
| 16 | Planificación de segunda visita de pre inspección técnica | | | 18 | 60 | 20 | | | |
| 17 | Elaboración de documentos de venta al contado | | 19 | | | 60 | 1.68 | | |
| 18 | Verificación de documentos en regla para salida de equipo | | | 20 | 5 | | 0.14 | | |
| 19 | Planificación de entrega de equipo: día, hora y asesores técnicos que participaran | | | 21 | | 15 | 0.42 | | |
| 20 | Comunicar al asesor comercial día de entrega de equipo | | | 22 | | 3 | 0.08 | | |
| 21 | Elaboración de acta de entrega recepción de equipo | | | 23 | 15 | | 0.42 | | |
| 22 | Entrega de equipo: instalación | | | 24 | | 240 | | | |
| 23 | Capacitación al cliente por 16 horas | | | 25 | | 960 | | | |
| 24 | Entrega de reporte: cliente debe firmar los días trabajados | | | 26 | | 5 | 0.14 | | |
| 25 | Archivar reporte para seguimiento | | | 27 | 3 | | 0.08 | | |
| TOTAL | | | | | 124 | 1395 | 4.9 | 4.93 | |
| EFICIENCIA | | | | | 0.918 | | 0.501 | | |

Figura 34. Flujograma Proceso 1.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

HOJA DE MEJORAMIENTO
PROCESO N.- 1
SERVICIO AL CLIENTE DEPARTAMENTO TÉCNICO: VENTA DE EQUIPOS DE IMPRESIÓN AL CONTADO

CAUSAS DETECTADAS

Demora en todas las actividades, según la investigación se puede reducir tiempo y costos.
 Confusión en la secuencia de las actividades.

PROBLEMAS DETECTADOS

No existe una adecuada aplicación de los procesos dentro del sistema de venta y servicio.

SOLUCIONES PROPUESTAS

Mejorar las actividades que efectúa el asesor comercial, para afianzar relaciones entre el cliente interno y externo
 Darle un seguimiento continuo después de la compra del equipo de impresión, trabajando en equipo el Dpto. Técnico y Comercial

| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | | | | |
|------------------|-----|-------|--------|-------|-------|-------------|--------|--|---------------------|-----|-------|--------|-----|-------|-------------|--------|--|
| TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | | TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | |
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | |
| 1026 | 193 | 1219 | 29.23 | 29.93 | 59.16 | 0.84 | 0.56 | | 1395 | 124 | 1519 | 4.93 | 4.9 | 4.9 | 0.92 | 0.5 | |

| DIFERENCIAS | | | | | | | | | BENEFICIOS (Diferencia por frecuencia) | | | | | |
|------------------|-----|-------|--------|-------|-------|-------------|--------|--|--|------------|-----------|------------|------------|---------|
| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | |
| TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | | TIEMPOS | | | COSTOS | | |
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | | Diferencia | Frecuencia | Total | Diferencia | Frecuencia | Total |
| -369 | 69 | -300 | 24.3 | 25.03 | 49.33 | -0.08 | 0.06 | | -300 | 365 | -109500.0 | 49.33 | 365 | 18005.5 |

EXPLICACIÓN:

Este proceso se lo realiza de forma diaria, por eso se ha tomado 365 días, hay que recalcar que existen domingos y feriados.

Figura 35. Hoja de Mejoramiento – Proceso 1.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

HOJA ISO

Proceso N.- 2: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE EQUIPOS DE IMPRESIÓN A CRÉDITO

| | |
|------------------|---|
| OBJETIVO: | Elevar el nivel de ventas, para poder acceder a un mercado que cada vez más exigente, ofreciendo calidad y un excelente |
| ALCANCE: | Establecer un presupuesto de ventas mensuales flexibles, pero a la vez exigente, que permita cumplir con las expectativas de las partes involucradas. |

| N.- | RESPONSABLE | ACTIVIDADES |
|------------|---------------------|--|
| 1 | Recepcionista | Bienvenida por parte de la recepción |
| 2 | Recepcionista | Direccionamiento hacia el Asesor Comercial |
| 3 | Asesor Comercial | Reconocimiento del cliente |
| 4 | Asesor Comercial | Escuchar las necesidades del cliente |
| 5 | Asesor Comercial | Sugerir equipo de impresión de acuerdo al perfil del cliente |
| 6 | Asesor Comercial | Direccionamiento al Coordinador Técnico |
| 7 | Coordinador Técnico | Presentación Técnica del equipo de impresión |
| 8 | Coordinador Técnico | Identifica dudas técnicas complejas del cliente |
| 9 | Coordinador Técnico | Explicación minuciosa de elementos básico como: cabezal, máxima resolución de impresión. |
| 10 | Coordinador Técnico | Envío de requisitos de instalación necesarios para venta de |
| 11 | Asesor Comercial | Confirmación de aprobación de cotización de cliente |
| 12 | Coordinador Técnico | Seguimiento al cliente de finalización requisitos de instalación |
| 13 | Coordinador Técnico | Planificación de primera visita de pre inspección técnica |
| 14 | Coordinador Técnico | Observaciones de ser el caso para cambios y adaptaciones de las instalaciones de tierra, físicas o ambientales |
| 15 | Asesor Comercial | Confirmación de requisitos de pre inspección terminados |
| 16 | Coordinador Técnico | Planificación de segunda visita de pre inspección técnica |
| 17 | Asesor Comercial | Elaboración de documentos de venta al crédito |
| 18 | Coordinador Técnico | Verificación de cheque de entrada y de documentos en regla para salida de equipo |
| 19 | Coordinador Técnico | Planificación de entrega de equipo: día, hora y asesores |
| 20 | Coordinador Técnico | Comunicar al asesor comercial día de entrega de equipo |
| 21 | Coordinador Técnico | Elaboración e acta de entrega recepción de equipo |
| 22 | Coordinador Técnico | Entrega de equipo: instalación |
| 23 | Coordinador Técnico | Capacitación al cliente por 72 horas |
| 24 | Coordinador Técnico | Entrega de reporte: cliente debe firmar los días trabajados |
| 25 | Coordinador Técnico | Archivar reporte para seguimiento |

TERMINOLOGIA:

Cabezal: Es la parte mas importante del equipo de impresión, es el motor del mismo

Resolución: Máximo color de impresión dado por el equipo

| CAMBIOS | ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR |
|---|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Eliminados: 0 Creados:2 Mejorados: 7 Fusionados: 1 | Karla Vásquez | Francisco Miranda | Paola Mantilla |

Figura 36. Hoja ISO - Proceso 2.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

**GESTIÓN DE SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE EQUIPOS DE IMPRESIÓN A CRÉDITO
PROCESO N.- 2**

| PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS | | TIEMPO TOTAL (MIN): 1368 Minutos | | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|------------------|---------------------|--------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| SUBPROCESO: VENTA A CRÉDITO DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | COSTO TOAL (USD): 41.97 | | | | | | | |
| ENTRADA: NECESIDAD DE EXPANSIÓN DEL CLIENTE | | FRECUENCIA: Diario | | | | | | | |
| SALIDA/RESULTADO: VENTA DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | FECHA: 22 de Septiembre del 2014 | | | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE SERVICIO TÉCNICO | | | | | | | | | |
| N.- | ACTIVIDAD | RECEPCIONISTA | ASESOR COMERCIAL | COORDINADOR TÉCNICO | TIEMPO | | COSTO | | OBSERVACIONES |
| | | | | | NAV | AV | NAV | AV | |
| 1 | Bienvenida por parte de la recepción | 1 | | | 2 | | 0.056 | | |
| 2 | Direccionamiento hacia el Asesor Comercial | | 3 | | 2 | | 0.056 | | |
| 3 | Reconocimiento del cliente | | 4 | | | 5 | | 0.14 | |
| 4 | Escuchar las necesidades del cliente | | 5 | | | 10 | | 0.28 | |
| 5 | Sugerir equipo de impresión de acuerdo al perfil del cliente | | 6 | | | 10 | | 0.28 | |
| 6 | Direccionamiento al Coordinador Técnico | | | 7 | 2 | | | 0.056 | |
| 7 | Presentación Técnica del equipo de impresión | | | 9 | | 12 | | 0.336 | |
| 8 | Identifica dudas técnicas complejas del cliente | | | 10 | 5 | | | 0.14 | |
| 9 | Explicación minuciosa de elementos básico como: cabezal, máxima resolución de impresión. | | | 11 | | 10 | | 3.1 | |
| 10 | Envío de requisitos de instalación necesarios para venta de equipos | | | 12 | 2 | | | 0.056 | |
| 11 | Confirmación de aprobación de cotización de cliente | | 13 | | 5 | | | 0.345 | |
| 12 | Seguimiento al cliente de finalización requisitos de instalación | | | 14 | | 3 | | 0.084 | |
| 13 | Planificación de primera visita de pre inspección técnica | | | 15 | | 3 | | 0.84 | |
| 14 | Observaciones de ser el caso para cambios y adaptaciones de las instalaciones de tierra, físicas o ambientales | | | 16 | 5 | | | 0.14 | |
| 15 | Confirmación de requisitos de pre inspección terminados | | | 17 | | 2 | | 0.056 | |
| 16 | Planificación de segunda visita de pre inspección técnica | | | 18 | 5 | | | | |
| 17 | Elaboración de documentos de venta a crédito | | 19 | | | 60 | | 1.68 | |
| 18 | Verificación de cheque de entrada y documentos en regla para salida de equipo | | | 20 | 5 | | | 0.14 | |
| 19 | Planificación de entrega de equipo: día, hora y asesores técnicos que participaran | | | 21 | | 10 | | 0.28 | |
| 20 | Comunicar al asesor comercial día de entrega de equipo | | | 22 | 3 | | | 0.084 | |
| 21 | Elaboración de acta de entrega recepción de equipo | | | 23 | 5 | | | 0.14 | |
| 22 | Entrega de equipo: instalación | | | 24 | 240 | | | 6.72 | |
| 23 | Capacitación al cliente por 16 horas | | | | | 960 | | 26.88 | |
| 24 | Entrega de reporte: cliente debe firmar los días trabajados | | | 26 | | 5 | | 0.14 | |
| 25 | Archivar reporte para seguimiento | | | 27 | 3 | | | 0.084 | |
| TOTAL | | | | | 299 | 1067 | 11.341 | 30.632 | |
| EFICIENCIA | | | | | 0.781 | | 0.730 | | |

Figura 37. Flujoograma - Proceso 2.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO N.- 2

SERVICIO AL CLIENTE DEPARTAMENTO TÉCNICO: VENTA DE EQUIPOS DE IMPRESIÓN AL CRÉDITO

CAUSAS DETECTADAS

Demora en todas las actividades, según la investigación se puede reducir tiempo y costos.

Confusión en la secuencia de las actividades.

PROBLEMAS DETECTADOS

No existe una adecuada aplicación de los procesos dentro del sistema de venta y servicio.

SOLUCIONES PROPUESTAS

Mejorar las actividades que efectúa el asesor comercial, para afianzar relaciones entre el cliente interno y externo

Darle un seguimiento continuo después de la compra del equipo de impresión, trabajando en equipo el Dpto. Técnico y Comercial

| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | | | |
|------------------|------|-------|--------|-------|-------|-------------|--------|---------------------|-----|-------|--------|-------|-------|-------------|--------|
| TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | |
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS |
| 1083 | 1946 | 3029 | 30.3 | 66.96 | 97.29 | 0.36 | 0.31 | 107 | 59 | 166 | 3.752 | 4.621 | 8.373 | 0.65 | 0.45 |

| DIFERENCIAS | | | | | | | | BENEFICIOS (Diferencia por frecuencia) | | | | | | |
|------------------|------|-------|--------|------|-------|-------------|--------|--|------------|------------|------------|------------|----------|--|
| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | | |
| TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | TIEMPOS | | | COSTOS | | | |
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | Diferencia | Frecuencia | Total | Diferencia | Frecuencia | Total | |
| 976 | 1887 | 2863 | 26.6 | 62.3 | 88.92 | -0.29 | -0.14 | 2863 | 365 | 1044995.00 | 88.915 | 365 | 32453.98 | |

EXPLICACIÓN:

Este proceso se lo realiza de forma diaria, por eso se ha tomado 365 días, hay que recalcar que existen domingos y feriados.

Figura 38. Hoja de Mejoramiento - Proceso 2.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

HOJA ISO
Proceso N.- 3: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE REPUESTOS

| | |
|------------------|---|
| OBJETIVO: | Brindar un servicio optimo de mantenimiento, ofreciendo calidad, puntualidad en el trabajo efectuad, con la ayuda de citas previas. |
| ALCANCE: | Satisfacer al cliente la necesidad de mantenimiento de su equipo de impresión dándole un seguimiento adecuado. |

| N.- | RESPONSABLE | ACTIVIDADES |
|-----|---------------------|--|
| 1 | Recepcionista | Bienvenida por parte de la recepción |
| 2 | Recepcionista | Direccionamiento al Coordinador Técnico |
| 3 | Coordinador Técnico | Escuchar las necesidades del cliente |
| 4 | Coordinador Técnico | Recepción de requisición |
| 5 | Coordinador Técnico | Verificar si existe stock en el sistema |
| 6 | Coordinador Técnico | Si existe en stock entrega inmediata |
| 7 | Coordinador Técnico | Si no existe en stock, solicitar importación al Dpto. Compras&Inventario |
| 8 | Coordinador Técnico | Elaborar cotización para aprobación del cliente |
| 9 | Coordinador Técnico | Recibir el repuesto y elaborar el pedido |
| 10 | Coordinador Técnico | Recepción de mail de aceptación de cotización |
| 11 | Asesor Comercial | Elaboración de la factura |
| 12 | Coordinador Técnico | Coordinar Visita para el cambio |
| 13 | Coordinador Técnico | Despacha el repuesto al técnico |
| 14 | Coordinador Técnico | Comunicación al Asesor Técnico día y hora de visita para cambio |
| 15 | Coordinador Técnico | Comunicación al cliente de la visita para el cambio |
| 16 | Asesor Comercial | Recepción del pago de la factura |
| 17 | Coordinador Técnico | Elaboración de reporte de trabajo efectuado |
| 18 | Coordinador Técnico | Firma del Cliente reporte de técnico. |
| 19 | Coordinador Técnico | Envío de digital trabajos realizados al Asesor Comercial |
| 20 | Coordinador Técnico | Archivar reporte para seguimiento |

| CAMBIOS | ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR |
|---|----------------|-------------------|----------------|
| Eliminados: 0 Creados:12 Mejorados: 12 Fusionados: 1 | Karla Vásquez | Francisco Miranda | Paola Mantilla |

Figura 39. Hoja ISO - Proceso 3.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

**GESTIÓN DE SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE VENTA DE REPUESTOS
PROCESO N.- 3**

| PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS | | | | TIEMPO TOTAL (MIN): 14436 Minutos | | | | | |
|---|--|---------------|------------------|-----------------------------------|--------|----|-------|-------|-----------------------------|
| SUBPROCESO: VENTA DE REPUESTOS INTERNA Y EXTERNAMENTE | | | | COSTO TOTAL (USD): 2.268 | | | | | |
| ENTRADA: NECESIDAD DE CONFORT DEL CLIENTE | | | | FRECUENCIA: Diaria | | | | | |
| SALIDA/RESULTADO: VENTA DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | | | FECHA: 22 de Septiembre del 2014 | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE SERVICIO TÉCNICO | | | | | | | | | |
| N.- | ACTIVIDAD | RECEPCIONISTA | ASESOR COMERCIAL | COORDINADOR TECNICO | TIEMPO | | COSTO | | OBSERVACIONES |
| | | | | | NAV | AV | NAV | AV | |
| 1 | Bienvenida por parte de la recepción | 1 | | 2 | 2 | | 0.056 | | |
| 2 | Direccionamiento al Coordinador Técnico | | | 3 | 2 | | 0.056 | | |
| 3 | Escuchar las necesidades del cliente | | | 4 | | 5 | | 0.14 | |
| 4 | Recepción de requisición | | | 5 | | 5 | | 0.14 | |
| 5 | Verificar si existe stock en el sistema | | | 6 | | 5 | | 0.14 | |
| 6 | Si existe en stock entrega inmediata | | | 7 | | 10 | | 0.28 | |
| 7 | Si no existe en stock, solicitar importación al Dpto. Compras&Inventario | | | 8 | 14400 | | | | Actividad Externa (30 días) |
| 8 | Elaborar cotización para aprobación del | | | 9 | | 5 | | 0.14 | |
| 9 | Recibir el repuesto y elaborar el pedido | | | 10 | 5 | | | 0 | |
| 10 | Recepción de mail de aceptación de cotización | | | 11 | 3 | | 0.084 | | |
| 11 | Elaboración de la factura | 11 | | 12 | 5 | 0 | 0.14 | | |
| 12 | Coordinar Visita para el cambio | | | 13 | 5 | | 0.14 | 0 | |
| 13 | Despacha el repuesto al técnico | | | 14 | 3 | | 0.084 | 0 | |
| 14 | Comunicación al Asesor Técnico día y hora de visita para cambio | | | 15 | 5 | | 0.14 | 0 | |
| 15 | Comunicación al cliente de la visita para el cambio | | | 16 | 5 | 0 | 0.14 | 0.14 | |
| 16 | Recepción del pago de la factura | | 16 | 17 | 5 | | 0.14 | 0 | |
| 17 | Elaboración de reporte de trabajo efectuado | | | 18 | 5 | 0 | 0.14 | 0.14 | |
| 18 | Firma del Cliente reporte de técnico. | | | 19 | 5 | 0 | 0.14 | 0.14 | |
| 19 | Envío de digital trabajos realizados al Asesor Comercial | | 19 | FIN | 3 | | 0.084 | 0 | |
| 20 | Archivar reporte para seguimiento | | | FIN | 3 | | 0.084 | 0 | |
| Total | | | | | 36 | 50 | 0.868 | 1.4 | |
| EFICIENCIA | | | | | | | 0.581 | 0.617 | |

Figura 40. Flujograma - Proceso 3.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

HOJA DE MEJORAMIENTO
PROCESO N.- 3
SERVICIO AL CLIENTE DEPARTAMENTO TÉCNICO VENTA DE REPUESTOS

CAUSAS DETECTADAS

Demora en todas las actividades, según la investigación se puede reducir tiempo y costos
 Confusión en la secuencia de las actividades

PROBLEMAS DETECTADOS

No existe una adecuada aplicación de los procesos dentro del sistema del Departamento Técnico

SOLUCIONES PROPUESTAS

Mejorar las actividades que efectúa el asesor técnico, para afianzar relaciones entre el cliente y la empresa.
 Darle un seguimiento continuo después de la compra del vehículo, guiándolo hacia el área de servicios.

| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | | | | |
|------------------|-----|-------|--------|------|-------|-------------|--------|--|---------------------|-----|-------|--------|------|-------|-------------|--------|--|
| TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | | TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | |
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | |
| 44 | 45 | 89 | 1.61 | 5.49 | 7.1 | 0.494 | 0.227 | | 50 | 36 | 86 | 1.4 | 0.87 | 2.27 | 0.581 | 0.617 | |

| DIFERENCIAS | | | | | | | | | BENEFICIOS (Diferencia por frecuencia) | | | | | |
|------------------|-----|-------|--------|------|-------|-------------|--------|--|--|------------|-------|------------|------------|---------|
| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | |
| TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | | TIEMPOS | | | COSTOS | | |
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | | Diferencia | Frecuencia | Total | Diferencia | Frecuencia | Total |
| -6 | 9 | 3 | 0.21 | 4.62 | 4.83 | -0.087 | -0.39 | | 3 | 365 | 1095 | 4.83 | 365 | 1762.95 |

EXPLICACIÓN:

Este proceso se lo realiza de forma diaria, por eso se ha tomado 365 días, hay que recalcar que existen domingos y feriados.

Figura 41. Hoja de Mejoramiento - Proceso 3.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

HOJA ISO

Proceso N.- 4: SERVICIO AL CLIENTE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

| | |
|------------------|--|
| OBJETIVO: | Brindar un servicio optimo de reparación, ofreciendo calidad, puntualidad, en el trabajo efectuad, estableciendo |
| ALCANCE: | Satisfacer al cliente la necesidad de mantenimiento de su equipo de impresión dándole un seguimiento |

| N.- | RESPONSABLE | ACTIVIDADES |
|------------|---------------------|--|
| 1 | Recepcionista | Bienvenida por parte de la recepción |
| 2 | Recepcionista | Direccionamiento hacia el Asesor Comercial |
| 3 | Asesor Comercial | Direccionamiento hacia el Coordinador Técnico |
| 4 | Coordinador Técnico | Recepta las necesidades del cliente |
| 5 | Coordinador Técnico | Ingresa la requisición a su calendario de visitas diarias |
| 6 | Coordinador Técnico | Determina el tipo de trabajo para la asignación de Técnico, día y hora |
| 7 | Coordinador Técnico | Revisa garantía de equipo |
| 8 | Coordinador Técnico | Si este aun esta en garantía se procede a enviar al Asesor Técnico |
| 9 | Coordinador Técnico | Si no esta en garantía se elaboración de Cotización |
| 10 | Coordinador Técnico | Verificación de stock de repuestos |
| 11 | Coordinador Técnico | Si no hay en stock se solicita a Compras & Inventario la importación |
| 12 | Coordinador Técnico | Solicita médiate requisición repuestos según el problema |
| 13 | Coordinador Técnico | Cliente aprueba la cotización |
| 14 | Coordinador Técnico | realizar |
| 15 | Coordinador Técnico | Se elabora el pedido para que facture SAC |
| 16 | Coordinador Técnico | Comunicación al Asesor Técnico sobre la visita y trabajo a |
| 17 | Coordinador Técnico | Se envía al Asesor Técnico a la visita |
| 18 | Asesor Comercial | Cliente cancela factura |
| 19 | Coordinador Técnico | Se realiza reporte de trabajo efectuado |
| 20 | Asesor Comercial | Se explica al cliente los trabajos realizados |
| 21 | Coordinador Técnico | Cliente aprueba reporte y firma |
| 22 | Coordinador Técnico | Se archiva el reporte para hacer seguimiento |

TERMINOLOGIA:

SAC: Servicio al Cliente

| CAMBIOS | ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR |
|---|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Eliminados: 4 Creados:5 Mejorados: 8 Fusionados: 2 | Karla Vásquez | Francisco Miranda | Paola Mantilla |

Figura 42. Hoja ISO - Proceso 4.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

**GESTIÓN DE SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE MANTENIMIENTO PREVENTIVO
PROCESO N.- 4**

| PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS | | TIEMPO TOTAL (MIN): 192 Minutos | | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|------------------|---------------------|--------------|------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| SUBPROCESO: VENTA DE REPUESTOS INTERNA Y EXTERNAMENTE | | COSTO TOTAL (USD): 5.29 | | | | | | | |
| ENTRADA: NECESIDAD DE CONFORT DEL CLIENTE | | FRECUENCIA: Diaria | | | | | | | |
| SALIDA/RESULTADO: VENTA DE UN EQUIPO DE IMPRESIÓN | | FECHA: 22 de Septiembre del 2014 | | | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE SERVICIO TÉCNICO | | | | | | | | | |
| N.- | ACTIVIDAD | RECEPCIONISTA | ASESOR COMERCIAL | COORDINADOR TÉCNICO | TIEMPO | | COSTO | | OBSERVACIONES |
| | | | | | NAV | AV | NAV | AV | |
| 1 | Bienvenida por parte de la recepción | 1 | | | 2 | | 0.06 | | |
| 2 | Direccionamiento hacia el Asesor Comercial | | 2 | | 2 | | 0.06 | | |
| 3 | Direccionamiento hacia el Coordinador | | | 3 | 2 | | 0.06 | | |
| 4 | Recepta las necesidades del cliente | | | 4 | 5 | | 0.14 | | |
| 5 | Ingresar la requisición a su calendario de visitas diarias | | | 5 | 3 | | 0.08 | | |
| 6 | Determina el tipo de trabajo para la asignación de Técnico, día y hora | | | 6 | 10 | | 0.28 | | |
| 7 | Revisa garantía de equipo | | | 7 | 3 | | 0.08 | | |
| 8 | Si este aun esta en garantía se procede a enviar al Asesor Técnico | | | 8 | 5 | | 0.14 | | |
| 9 | Si no esta en garantía se elabora de Cotización | | | 9 | 3 | | 0 | | |
| 10 | Verificación de stock de repuestos | | | 10 | 3 | 0 | 0.08 | | |
| 11 | Si no hay en stock se solicita a Compras & Inventario la importación | | | 11 | 5 | 0 | 0.14 | | Actividad Externa (30 días) |
| 12 | Solicita médiante requisición repuestos según el problema planteado | | | 12 | 5 | 0.14 | 0 | | |
| 13 | Cliente aprueba la cotización | | | 13 | 2 | 0.06 | 0 | | |
| 14 | Comunicación al Asesor Comercial sobre la visita y trabajo a realizar | | 14 | | 2 | | 0.06 | 0 | |
| 15 | Se elabora el pedido para que facture SAC | 15 | | | 3 | 0 | 0.08 | | |
| 16 | Comunicación al Asesor Técnico sobre la visita y trabajo a realizar | | | 16 | 2 | | 0.06 | 0 | |
| 17 | Se envía al Asesor Técnico a la visita para efectuar trabajo | | | 17 | 60 | 0 | 1.68 | | |
| 18 | Cliente cancela factura | | 18 | | 60 | 0 | 1.68 | | |
| 19 | Se realiza reporte de trabajo efectuado | | | 19 | 5 | 0.14 | 0 | | |
| 20 | Se explica al cliente los trabajos realizados | | | 20 | 10 | 0.28 | 0 | | |
| 21 | Cliente aprueba reporte y firma | | | 21 | 3 | | | | |
| 22 | Se archiva el reporte para hacer seguimiento | | | FIN | 3 | | | | |
| Total | | | | | 33 | 159 | 0.84 | 4.45 | |
| EFICIENCIA | | | | | 0.828 | | 0.841 | | |

Figura 43. Flujograma - Proceso 4.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez

| HOJA DE MEJORAMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-------|--------|-------|-------|-------------|--------|-------|--|------------|--------|------------|------------|--------|-------------|--------|-------|
| PROCESO N.- 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SERVICIO AL CLIENTE DEPARTAMENTO TÉCNICO: MANTENIMIENTO PREVENTIVO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAUSAS DETECTADAS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Demora en todas las actividades, según la investigación se puede reducir tiempo y costos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confusión en la secuencia de las actividades | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROBLEMAS DETECTADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No existe una adecuada aplicación de los procesos dentro del sistema de la venta técnica | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SOLUCIONES PROPUESTAS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mejorar las actividades que efectúa el asesor comercial, para afianzar relaciones entre el cliente y la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Darle un seguimiento continuo después de la compra del vehículo, guiándolo hacia el área de servicios. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | | | | |
| TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | | TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | |
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | |
| 154 | 525 | 679 | 8.15 | | 15 | 23.15 | 0.227 | 0.352 | | 159 | 33 | 192 | 4.45 | 0.84 | 5.29 | 0.828 | 0.841 |
| DIFERENCIAS | | | | | | | | | BENEFICIOS (Diferencia por frecuencia) | | | | | | | | |
| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | | | | |
| TIEMPOS | | | COSTOS | | | EFICIENCIAS | | | TIEMPOS | | | COSTOS | | | | | |
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | TIEMPOS | COSTOS | | Diferencia | Frecuencia | Total | Diferencia | Frecuencia | Total | | | |
| -5 | 492 | 487 | 3.7 | 14.16 | 17.86 | -0.601 | -0.489 | | 487 | 365 | 177755 | 17.86 | 365 | 6518.9 | | | |
| EXPLICACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Este proceso se lo realiza de forma diaria, por eso se ha tomado 365 días, hay que recalcar que existen domingos y feriados. | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 44. Hoja de Mejoramiento - Proceso 4.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

5.4. Análisis de las Mejoras Propuestas en los Procesos Seleccionados.

En base al análisis del valor agregado de la situación actual efectuado a los procesos seleccionados y además considerando las propuestas de mejora diseñadas, se ha realizado una evaluación de la situación futura que tendría cada proceso donde se puede observar el incremento de valor agregado que cada uno de ellos aportaría.

A continuación se detallan los resultados de los análisis de valor actual y futuro de cada proceso, evidenciándose los incrementos de valor agregado y decrecimiento de actividades sin valor agregado.

Los indicadores de Gestión que se plantean son los siguientes:

Tabla 13. Matriz de Indicadores de Gestion de Expomedios S.A.

| | Subproceso | Áreas Involucradas | Unidad de Medida | Meta | Indicador | Fuente de Información | Periodo de Evaluación | Frecuencia / Medición | Resultado |
|---------------------------------------|---|---|------------------|--|---|--|-----------------------|-----------------------|-----------|
| ADMINISTRACIÓN GERENCIA TÉCNICA | Planificación Visitas | Gerencia Técnica | % | Cobertura Nacional de Visitas a Clientes | Numero de clientes activos / Numero de Asesores Técnicos | Carpetas de Clientes / Reclutamiento de personal | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| | Formulación de Estrategias | Gerencia General, Departamento Técnico, Gerencia Comercial | % | Eficiencia en el Servicio al Cliente | (Numero de reclamos recibidos en la semana / numero de reclamos resueltos en la semana)x100 | Plan Anual de trabajo | 30 días | Semanalmente | 30-07-15 |
| SERVICIOS TÉCNICOS | Asesoría Venta de Equipos al Contado | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Recursos Humanos, Gerencia Comercial | % | Asistir en un 100% a los clientes a nivel nacional | (Numero de equipos vendidos / Numero de Visitas) x100 | Ventas Mensuales de la empresa | 90 días | Trimestral | 30-09-15 |
| | Asesoría Venta de Equipos a Crédito | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Gerencia Comercial, Jefatura de Cobranzas | % | Asistir en un 100% a los clientes a nivel nacional | (Numero de equipos vendidos / Numero de Visitas) x100 | Ventas Mensuales de la empresa / Cartera de Clientes | 90 días | Trimestral | 30-09-15 |
| | Asesoría Venta de Repuestos y Accesorios | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Recursos Humanos, Gerencia de Proyectos | \$ | Incrementar en un 10% anual las ventas de Repuestos y Accesorios | Ventas anuales línea repuestos y accesorios / Ventas Corporativas | Software SIAC y Cubos | 30 días | Mensual | 31-07-15 |
| | Asesoría Mantenimiento Preventivo de Equipos | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Recursos Humanos | Días | Implementar un plan de visitas anual | Días del año / Equipos Vendidos del año anterior | Ventas de Equipos | 150 días | Anual | 10-07-15 |
| | Asesoría en General | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Recursos Humanos, Gerencia de Proyectos | Horas | Fidelización de Clientes | Numero de llamadas, correos y visitas / horas laborables | Cronograma de Actividades diaria | 150 días | Semanalmente | 15-07-15 |
| POSTSERVICIOS S TÉCNICOS | Capacitación y Desarrollo | Recursos Humanos, Gerencia Técnica | % | Cubrir al 100% el postservicio a todos los clientes | Numero de llamadas / Numero de visitas técnicas | Reporte de visitas técnicas | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| | Visitas de Control | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica | Días | Ser la primera opción de proveedor de Servicio Técnico | Días del mes / Visitas técnicas del mes | Reporte de visitas técnicas | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| GESTIÓN DE MARKETING | Estudio de Mercado | Gerencia de Marketing, Gerencia de Proyectos, Gerencia Comercial | % | Conocer las necesidades y problemas de los clientes | Encuestas y sondeos / Numero de clientes activos segmentados | Base de datos clientes | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| | Análisis de la Competencia | Gerencia de Marketing, Gerencia Comercial | % | Conocer las propuestas ajenas a Expomedios, para determinar nuestra participación de mercado | (Utilidad / Activos Totales) x100 | Cubos y SIAC | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| | Elaboración de Brochures Y material de comunicación | Gerencia de Marketing, Diseño y Publicidad | \$ | Elaborar todos los tipos de información publicitaria de los productos y servicios de la empresa | Costo de Publicidad / Numero de Líneas de Negocios | Marketing | 60 días | Mensual | 31-08-15 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Reclutamiento | Coordinación Administrativa, Gerencia Técnica | # | Implementar un banco de datos | Numero de Carpetas recibidas / las vacantes disponibles | Correo electrónico | 90 días | Semestral | 20-12-15 |
| | Selección | Gerencia Técnica, Gerencia RRHH, Gerencia General | | Crear perfiles profesionales | | Código de trabajo de Expomedios | 90 días | Semestral | 20-12-15 |
| | Nomina | Gerencia Administrativa, Coordinación Admirativa | | Asistir a cada cliente interno de acuerdo con todas las disposiciones legales. | ((Ingresos + Salidas)/2)x100 / Tota de trabajadores del periodo | IESS y MRL | 90 días | Trimestral | 30-09-15 |
| | Capacitación y Desarrollo | Coordinación Administrativa, Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica, Gerencia de Marketing | \$ | Medir el costo de inversión de cada cliente interno | Total de Gastos / Total de trabajadores | Conciliaciones Bancarias, y Nomina | 30 días | Trimestral | 31-07-15 |
| GESTIÓN DE INVENTARIOS Y LOGÍSTICA | Importaciones, Compras e Insumos | Gerencia Técnica, Gerencia Financiera, Gerencia Comercial | % | Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas | (Costo de Inventario / Ventas Netas) x 100 | Software SIAC | 90 días | Semanalmente | 31-07-15 |
| | Recepción y Almacenaje de MP | Gerencia de Logística y Bodega, Gerencia Administrativa | % | Determinar el porcentaje de avería de productos en el menaje de los mismos. | (Numero de productos recibidos / Numero de productos averiados) x100 | Control de Inventario | 150 días | Trimestral | 20-12-15 |
| | Despachos | Gerencia de Logística y Bodega. | % | Determinar los factores de retraso en las entregas | Numero de despachos cumplidos x100/ Numero total de despachos requeridos | Horarios de despachos en el día: 10 am / 13:00pm / 16:00pm | 30 días | Semanalmente | 31-07-15 |
| GESTIÓN COMERCIAL SERVICIO AL CLIENTE | Recepción de Llamadas | Coordinación Servicio al Cliente, Gerencia Comercial, Coordinación Administrativa | % | Determinar el numero de llamadas que ingresan al PBX por consultas técnicas | (Numero de llamadas recibidas diarias / el numero de llamadas semanales) x100 | Registro de actividades de SAC | 30 días | Semanalmente | 31-07-15 |
| | Recepción de Correos | Coordinación Servicio al Cliente, Gerencia de Sistemas, Coordinación Técnica | % | Implementar un Correo INFO específico para Servicio Técnico | (Numero de Correos diarios / numero de correos semanales) x100 | Registro de actividades de SAC | 30 días | Semanalmente | 31-07-15 |
| | Seguimiento a Clientes | Gerencia Comercial y Coordinación de Servicio al Cliente | % | Implementar un control semanal de seguimiento a todas las consultas técnicas. | Numero de visitas a clientes SAC / numero de visitas técnicas | Registro de visitas y SIAC | 30 días | Mensual | 31-07-15 |

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Tabla14. Matriz de Analisis Comparativo del Sistema Tecnico de Expomedios S.A.

| PROCESO ANALIZADO | TIEMPO ACTUAL (Min) | | COSTO ACTUAL | | TIEMPO PROPUESTO (Min) | | COSTO PROPUESTO | | FRECUENCIA | DIFERENCIAS | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------|------------------|-------------|------------------------|-------------|-----------------|-------------|------------|----------------|------------------|
| | TOTAL | EFICIENCIA | TOTAL | EFICIENCIA | TOTAL | EFICIENCIA | TOTAL | EFICIENCIA | | TIEMPO | COSTO |
| | Venta Equipos de Impresión al Contado | 1679 | 84% | \$ 48.75 | 56% | 1519 | 92% | \$11.60 | | 72% | 365 |
| Venta Equipos de Impresión a Crédito | 1739 | 65% | \$ 97.26 | 31% | 1368 | 78% | \$41.97 | 73% | 365 | 371 | \$ 55.29 |
| Venta de Repuestos | 21689 | 49% | \$ 7.10 | 23% | 14436 | 58% | \$ 2.27 | 62% | 365 | 7253 | \$ 4.83 |
| Mantenimiento Preventivo | 679 | 23% | \$ 23.15 | 35% | 192 | 83% | \$ 5.29 | 84% | 365 | 487 | \$ 17.86 |
| TOTAL | 25786 | 221% | \$ 176.26 | 145% | 17515 | 311% | \$61.13 | 291% | | 8271 | \$ 115.13 |
| PROMEDIO | 6446.5 | 55% | \$ 44.07 | 36% | 4378.75 | 78% | \$15.28 | 73% | | 2067.75 | \$ 28.78 |
| BENEFICIO TOTAL | | | | | | 22% | | 37% | | 8271 | \$ 115.13 |

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

5.5. Costo del Cambio y Cultura en la Organización para la Implementación.

Según los autores Alabart y Portuondo, formulan la siguiente definición: “La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencia”. (2001, pag.64).

Se puede concebir también como el Modelo de las 7S vinculado al entorno y los procesos, como se muestra:



Figura 45. Modelo de las 7S.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

5.6.1. Modelo del Liderazgo.

- Cuestionar el Status Quo: “Como se encuentran las cosas en el presente”
- Elaborar una Visión: Es proyectarse hacia el futuro, definiendo el árbol de la vida personal.
- Desarrollar una Estrategia: Que sea Simple, Medible, Alcanzable, Retadora y sobre e todo que tenga tiempo de ejecución (SMART). Esta estrategia debería se integral, es decir:



Figura 46. Modelo del Liderazgo.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vásquez.

Movilizar: Es decir atraer al individuo hacia los objetivos que se propone, esto con la ayuda de la teoría de Motivos de McClelland, el cual estudio en profundidad los motivos o necesidades normalmente inconscientes, que permiten explicar los comportamientos de las personas y su interacción con otros en el trabajo. Estos motivos, llamados Sociales, los clasifíco en tres tipos:

- Logro: alcanzar o superar un estándar de excelencia y/o mejorar el propio nivel de desempeño.
- Afiliación: generar y mantener buenas relaciones con las personas.
- Poder: lograr influir en los demás y conseguir que otros hagan que no habrían hecho sin esa influencia.

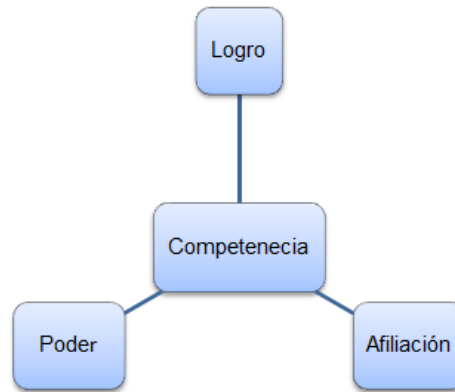


Figura 47. Modelo del Liderazgo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Karla Vásquez.

Se puede establecer que el Equipo de trabajo deberá tener objetivos claros, roles definidos y sobre todo principios compartidos; pero antes se debe aceptar que el mundo cambia y cada día seguirá cambiando, si hacemos lo mismo no avanzamos sino retrocedemos. Más bien cada día debemos enfrentarnos a nuevos desafíos, sin quejarnos sino más bien apoyando al equipo en nuevas ideas.

Recordemos que los desafíos nos permiten reconocer creencias que afectan nuestro modo de vivir, pero la paciencia y perseverancia enfrentaran estos inconvenientes; la responsabilidad hacia nuestro trabajo, deberá ser individual al recibir y entregar todo de sí mismos y compartida ya que el resultado afecta a todo sea positivo o negativo.

En momentos críticos la comunicación rapport (atención mutua, positividad mutua y coordinación), debería ser el factor ideal para la comprender, agradecer, proponer y asegurar una efectiva comunicación dentro del grupo.

Como último es necesario hacer una reingeniería del lenguaje:

- La crisis significa cambio.
- El problema tomarlo como un reto.
- Lo difícil deberá ser complejo.
- El fracaso verlo como un error.
- Lo mal hecho tomarlo como una oportunidad de mejora

A continuación detallo un Diagrama de Grantt en el cual esta expresado con tiempos la implementación de todo lo que involucra una Gestión por Procesos.

Tabla 15. Cronograma de Objetivos y Actividades.

| CRONOGRAMA DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| OBJETIVOS Y ACTIVIDADES | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| | 1er Semestre | 2do Semestre | 1er Semestre | 2do Semestre | 1er Semestre | 2do Semestre | 1er Semestre | 2do Semestre |
| Instrumentación de los Procesos | | | | | | | | |
| Concientización al personal sobre el valor de un cambio organizacional | | | | | | | | |
| Implementación de la gestión por procesos en el Departamento Técnico | | | | | | | | |
| Capacitación al persona involucrado en el Departamento Técnico | | | | | | | | |
| Seguimiento continuo, mediante los indicadores de | | | | | | | | |
| Medición de los indicadores, comparándolos con años anteriores | | | | | | | | |
| Implementación de un SGC (Sistema de Garantía de | | | | | | | | |
| Capacitación constante al personal | | | | | | | | |

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Karla Vázquez.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

- La organización debe funcionar eficientemente sin importar quien esté al frente, por lo que su estructura y sus procesos deben estar bien definidos, para que el desempeño de las actividades sean eficaces y eficientes.
- Con el levantamiento de las actividades del Departamento Técnico de EXPOMEDIOS S.A., se identificó las entradas, recursos, salidas y controles, logrando proponer a la Institución una estructura mejorada y adaptable a las necesidades y satisfacción del cliente. Los indicadores que se han establecido constituyen herramientas eficaces de control que ayudan al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.
- El diseño de los procesos no están fundamentados en las necesidades de los clientes, los procesos se encontraron quebrantados por falta de definición de funciones y responsabilidades en los niveles jerárquicos medios y bajos.
- La documentación y estandarización de las actividades realizadas en Expomedios S.A., contribuirán al mejoramiento de la productividad de la empresa y consecuentemente aportara al logro de sus objetivos.
- Los indicadores de efectividad y eficiencia evalúan en forma directa los procesos de la organización con el objetivo de agregar valor a la empresa o al cliente, es decir, establecidos principalmente para mejorar los procesos optimizando tiempo y recursos.
- El manual de procesos permite delimitar los procesos claves o de apoyo, identificando sus entradas, salidas, recursos, controles, responsables e indicadores aplicables. Este documento está escrito en un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento para todos los miembros de la empresa para ser difundido con normalidad. Permitiendo conocer cómo funciona, que hace, y a dónde quiere llegar la empresa.

6.2. Recomendaciones.

- Brindar atención primordial a los procesos del Departamento Técnico y ejecutarlos de manera correcta, aplicando la metodología que se sugiere en el presente proyecto.
- Capacitar al personal de EXPOMEDIOS S.A., a fin de que este trabajo de investigación, tenga efecto positivo y de cambio institucional en el desarrollo y aplicación de este proyecto.
- Realizar la asignación de cargos de acuerdo a los perfiles que estos requieren para esto es importante que la empresa cuente con un Departamento de Talento Humano, así como una Gestión Técnica, que son departamentos primordiales en la implementación de los resultados de este proyecto.
- Difundir el proyecto de implementación de mejora de procesos, a toda la empresa, iniciando por los niveles ejecutivos, hasta llegar a todos los integrantes de la misma.
- Asegurar resultados a largo plazo para mantener las mediciones y controles en cada uno de los procesos del Departamento Técnico, en el caso de existir modificaciones a los procesos en el camino de mejoramiento continuo, es preciso mantener el control de los mismos, lo cual se puede monitorear a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos e identificar oportunidades de optimización.
- Adaptar un sistema informático que permita medir los indicadores de gestión de cada uno de los procesos determinados en el cuadro de análisis, para que la información que se obtenga sirva no solo para la medición de resultados sino para futuras mejoras.
- Revisar constantemente la aplicación de cada uno de los procesos con el objeto de mejorarlos, es decir debe haber un sistema permanente de retroalimentación.

- Si es necesario un nuevo levantamiento de información, es recomendable considerar el criterio y sugerencia del personal involucrado directamente en el proceso, de esta manera se incentiva y compromete al cliente interno a implantar el cambio propuesto.
- Es importante mencionar la importancia de la difusión del direccionamiento estratégico (Misión, Visión, y Objetivos) en todos los niveles, esto permite concienciar al personal de participar en el cumplimiento de los objetivos de la organización, se puede implementar un sistema de incentivos el cual es medible en base al desempeño de todas las áreas involucradas.

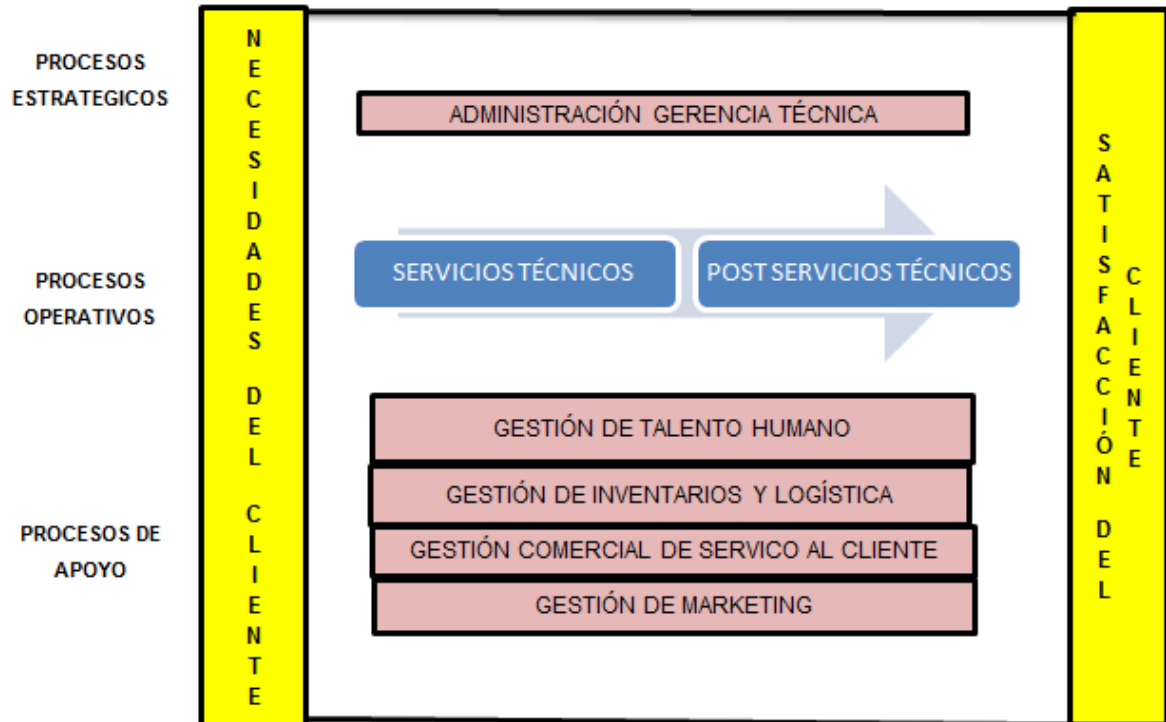
BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato I. (2009). "Gestión del Talento Humano" Editorial McGraw Hill / Interamericana S.A. México, pp.101- 473.
- Criswell K. Jeron (1970). "Your Next Ten Years". Editorial Droke House. Estados Unidos, p.20.
- Dávila, S. (2001). "Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos". Primera Edición. Imprenta Efecto Grafico. Ecuador, Quito, p. 25.
- García M., Quispe C., Páez L., (2003). Mejora Continua de la Calidad de los Procesos. Notas Científicas Vol. (6) 1: p. 89-94.
- Gómez, C. G. (1997). "Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños". Editorial MacGraw Hill. México.
- Harrington, H. J. (1992). "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Editorial McGraw Hill. Colombia, Bogotá, p.154.
- Harrington H. J. (1997). "Administración Total del Mejoramiento Continuo. La nueva Generación. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. México, p.50
- Herrera, J. (2012). Guía para la Gestión por Procesos Segundo Modulo. Editorial Castilla León. España, Castilla León, p. 20
- Herrera, J. (2012). Guía para la Gestión por Procesos Segundo Modulo. Editorial Castilla León. España, Castilla León, p. 65
- ISO. (15 de Octubre de 2008). Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. Aenor, Génova, 6.28004. España, Madrid.
- Katz, D. y Kahn, R. (1996), "Fundamentos Teóricos de Dirección Estratégica (Blog de información). Recuperado de: <http://uproorg.blogspot.com/2007/10/katz-ykahn-sistema-abierto.html>.
- López S. (2011). "Sistemas de Calidad". Ediciones de la U. Colombia, Bogotá, pp.1 – 161.
- Montufar R. (2008). Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones. McGraw Hill Companies, Inc. México, pp. 83 -155.

- Porter, M. (1985). Nueva Edición (1998) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Editorial Free Press, a Division Simon&Schuter Inc. New York, p 36.
- Pérez S. y Ureña A. (2010). "El Enfoque basado en Procesos de Gestión de la Calidad y Reingeniería". Universidad de Málaga. España, Málaga, p.3.
- Pérez, J. (2004). "Gestión por Procesos". Editorial Esic. España, Madrid, p.36
- Rojas M., Correa A., Gutiérrez F., (2012). "Sistemas de Control de Gestión". Ediciones de la U. Colombia, Bogotá, pp.189-251.
- Spendolini M. (1994). "Benchmarking". Editorial Norma S.A. Colombia, Bogotá, pp.46-96.
- Trujillo, F. (2006), "Direccionamiento Estratégico CMPAS (Mapas Conceptuales) ". Recuperado de: <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>.
- Tene, A. (2012). "Materia Gerencia de Proyectos". Guía Materia Gerencia de Proyectos. Ecuador, Loja. Vol.1, p.2.
- Tene, A. (2012). "Materia Gerencia de Proyectos". Guía Basada en una Gestión por Procesos. Ecuador, Loja. P.8.
- Universidad de la Sabana. (2011). "Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial". Colección de Textos Universitarios: Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO. Ecoe Ediciones Ltda. Colombia, Cundinamarca, pp.59 – 173.
- Webster A. (2000). "Estadística aplicada a los Negocios y a la Economía". McGraw Hill Interamericana S.A. Colombia, Santa Fe de Bogotá, pp.518-545.

ANEXO 1A

MAPA DEL MACRO PROCESO



ANEXO 1B
MAPA DEL MACROPROCESO

| EXPOMEDIOS S.A. | | | | |
|----------------------------|--|--|---|--|
| MACROPROCESO | PROCESO | SUBPROCESO | ACTIVIDADES | |
| ESTRATEGICOS | G. Administración Gerencia Técnica | G.1. Planificación Visitas | Realizar la planificación anual de las visitas de acuerdo al control diario de la terminación de garantías, emitiendo una formstos de llamadas y visitas, luego de esto comunica cliente con anticipación. | |
| | | G.2. Formulación de Estrategias | Se aplicara la estrategia de Diferenciación, enfocándose en el servicio, además es responsable del cuidado de cada uno de los asesores técnicos brindándoles siempre todos los utensilios que se necesita para efectuar un trabajo eficiente : uniforme, guantes, protectores, cascos, botas , herramientas. | |
| OPERATIVOS | A. Servicios Técnicos | A.1. Asesoría Venta de Equipos al Contado | Recibir las llamadas vía PBX y realizar todo el asesoramiento que la consulta lo amerite, ingresarlo en el control de clientes para poder hacer la medición el día viernes de las mismas, de esta forma se puede también medir que trabajos se realizo en la semana. Lo mismo ocurre con los correos que llegan ya sea vía Info, Sac, o correos directos, la asesoría como tal de cualquier tipo de consulta debe tener un seguimiento exhaustivo para lograr satisfacer al cliente, así mismo cuando los clientes y no clientes visitan las instalaciones de Expomedios y hacen consultas técnicas estos deben ser atendidos de forma inmediata. | |
| | | A.2. Asesoría Venta de Equipos a Credito | Dentro de las actividades de esta siempre mantener actualizado los requisitos para isntalaciones, retroalimentar siempre con el proveedor el funcionamiento de repuestos o insumos con la finalidad de poder brindar un excelente servicio | |
| | | A.3. Asesoría Venta de Repuestos y Accesorios | | |
| | | A.4. Asesoría Mantenimiento Preventivo de Equipos | | |
| | | A.5. Asesoría en General | | |
| B. PostServicio Técnico | B.1. TeleMercadeo | B.1. TeleMercadeo | Realizar un seguimiento vía telefónica de todos los clientes a nivel nacional para esto se debe elaborar un cronograma de llamas, estas no deben durar mas de 15 minutos siempre dando priorización a los casos mas vulnerables y urgentes. | |
| | | B.2. Visitas de Control | Las visitas son el plus adicional que brindara la Empresa con la implementación del nuevo proceso puesto que estas deben ser puntuales y solo en los casos que amerita la misma para aquello hay que elaborar un cronograma basado en las hojas de registro de trabajo diario. | |
| APOYO | C. Gestión de Marketing | C.1. Estudio de Mercado | Realizar un estudio de Mercado para determinar las necesidades del mercado Grafico en cuanto a los consumibles (repuestos que tienen mayor rotación), así mismo del mercado de equipos de impresión. | |
| | | C.2. Análisis de la Competencia | El mercado grafico en la actualidad se encuentra invadido por un sinnúmero de marcas especialmente Chinas, el análisis de la competencia va mas allá de un simple guerra de precios es determinar los beneficios que cada proveedor ofrece frente a los que cuenta la compañía. | |
| | | C.3. Elaboración de Brochures Y material de comunicación | Es de vital importancia contar con el material de apoyo, resaltando siempre las características mas importantes de cada producto que se ofrece en el mercado en este caso: maquinas y repuestos. | |
| | D. Gestión de Talento Humano. | D.1. Reclutamiento | D.1. Reclutamiento | técnicos, es de vital importancia poner énfasis en sus funciones, estas debe estar plasmadas en el Manual de Procedimientos del Departamento Técnico. |
| | | | D.2. Selección | La selección se realizara de acuerdo al perfil y las necesidades de la empresa, en esta se debe tomar en cuenta el salario que se fija puesto que la remuneracion influye en una 50% en el comportamiento del empleado frente a cambio o disposiciones.Para efectuar la selección del personal deben intervenir: Recursos Humanos, Gerencia Técnica y Gerencia General. |
| | | | D.3. Nomina | Es responsabilidad de Recurso Humanos ingresar de acuerdo a los dispuesto por el Código de Trabajo a cada uno de los trabajadores en este caso es importante y de vital importancia para esto se tome en cuenta los riesgos que se corre en los trabajos especialmente en los que involucra la Tinta. |
| | | | D.4. Capacitación y Desarrollo | La capacitación es primordial en toda empresa, el área técnica por el medio en el que se involucra requiere que su capacitación sea constante y sobre todo que se realice directamente con los proveedores es la única forma de conocer el producto, sus beneficios, caracteristas y ventajas, esto ayuda a que cada asesor técnico participe de forma activa y se sienta identificado y agradecido con el desarrollo que le permite tener la empresa. |
| | E. Gestión de Inventarios y Logística | E.1. Importaciones, Compras e Insumos | E.1. Importaciones, Compras e Insumos | Es el departamento encargado de mantener el stock, de que la rotación de repuestos y equipos sea el correcto y mantenga los tiempo correctos de llegada sobre todo para que las entregas y asistencia sea rápida, es de vital importancia buscar siempre proveedores a nivel mundial para que las alternativas que se pueda ofrecer al clientes sean atractivas |
| | | | E.2. Recepción y Almacenaje de MP | Es responsabilidad de Bodega recibir toda la materia prima importada, almacenarla y cuidarla, para que en el momento de realizar los inventarios estos estén al día y sobre todo para poder verificar la rotación y hacer los pedidos con tiempo. |
| | | | E.3.Despachos | Los despachos de repuestos solo deben ser manejado con los asesores técnicos debido al costo que esto representan, cuando al compra es en casa debe ser responsabilidad de Bodega la entrega del mismo con la finalidad de comprobar que el mismo esta en optimas condiciones. |
| | F. Gestión Comercial Servicio al Cliente | F.1.Recepción de Llamadas | F.1.Recepción de Llamadas | se convierte en el portal de todas las consultas, cotizaciones, ventas o reclamos de los clientes, es de vital importancia la preparación de las agentes en los casos básicos técnicos para que atiendan llamadas cuando los asesore técnicos no están, o la coordinación técnica no puede atender de inmediato la llamada. |
| | | | F.2.Recepcion de Correos | Por la facilidad que presta este canal de comunicación, algunos clientes realizan consultas directas con el SAC, se deber responder y redireccionar a la Coordinación Técnica el mismo, haciendo un seguimiento hasta que esta consulta o reclamos este finiquitado. |
| F.3.Seguimiento a Clientes | | | La cartera de clientes manejados por SAC representa en la compañía mensualmente mas de \$100.000.00, es de vital importancia elaborar un cuadro de seguimiento a clientes que presentan problemas o consultas técnicas, esto con la finalidad de brindar un servicio pre y post que haga sentir la importancia que tiene el cliente en la empresa. | |

ANEXO 2

MANUAL DE PROCESOS DE EXPOMEDIOS S.A.

1. OBJETIVO.

Implementar un manual de procesos para el Departamento Técnico de Expomedios S.A.; que permita a todos los clientes internos utilizar las herramientas correctas en la prestación de servicios.

1.1. Objetivos específicos.

- Fortalecer el trabajo que realizan los diferentes miembros de la organización.
- Orientar a los clientes nuevos y de planta hacia una cultura organizacional.
- Brindar una excelente atención al cliente interna y externamente de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

2. ALCANCE

Este manual cubre los procesos de servicio del departamento técnico de la empresa EXPOMEDIOS S.A.

3. RESPONSABILIDADES

Mediante el siguiente cuadro se establecen las responsabilidades de elaboración, revisión, y aprobación de los documentos objeto de este procedimiento.

| Documento | Elaboración | Revisado | Aprobación |
|---------------------------------------|---|------------------|------------------|
| Manual de Procesos | Gestor de la Calidad y Servicios | Gerencia Técnica | Gerencia General |
| Procedimientos de Gestión de Procesos | Gestor de la Calidad y Servicios | Gerencia Técnica | Gerencia General |
| Procedimientos Estratégias | | Gerencia Técnica | |
| Procedimientos Operativos | Gestor de la Calidad y Servicios | Gerencia Técnica | Gerencia General |
| Procedimientos de Apoyo | Gestor de la Calidad y Servicios | Gerencia Técnica | Gerencia General |
| Instrucciones | Gerentes Departamentales, Gestor de la Calidad y Servicio, Coordinación Técnica, Ventas y Servicios | Gerencia Técnica | Gerencia General |
| Impresos (1) | | | |

La aprobación de los impresos (1) se realiza mediante un listado que identifica la revisión vigente de cada uno de los formatos, este listado es mantenido al día por el Gestor de

Calidad y Servicios y su aprobación implica la aprobación de todos los formatos relacionados en el mismo.

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA.

Proceso: Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Mapa de Procesos: El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos.

Entradas: Son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada

Salidas: Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas pueden adoptar la forma de materiales, información, residuos, dinero.

Recursos: Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Controles: Medidas encaminadas a evitar la materialización de amenazas.

Indicadores: Permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser empleado para comparar desempleos entre periodos o entre entornos geográficos o sociales.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupa en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso o subproceso.

Cliente: Es el receptor de un bien, servicio, producto o idea, obtenida de un vendedor a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Cliente Interno: Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En una relación cliente – proveedor dentro de la misma organización, es aquella persona que espera que le presten un servicio.

Cliente Externo: Persona que compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual.

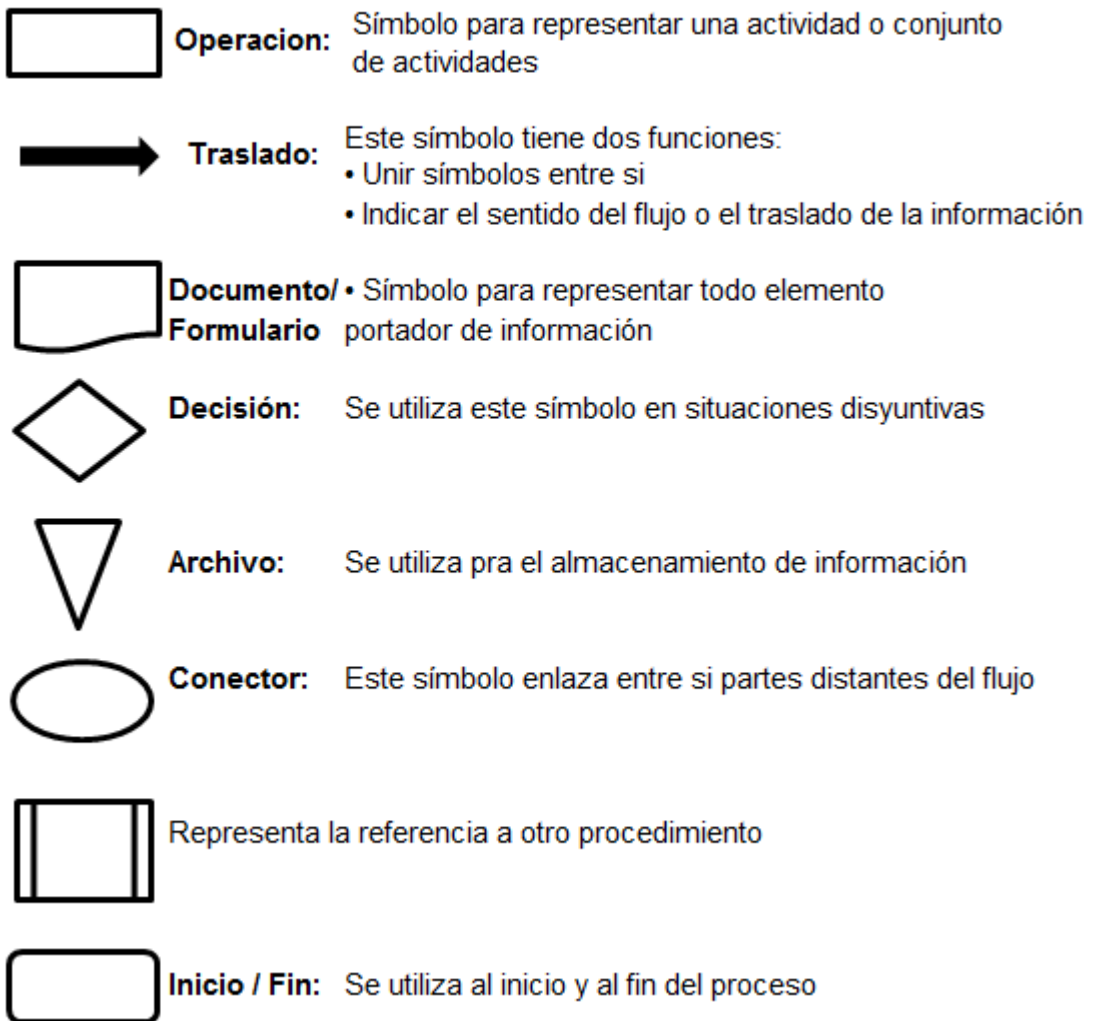
Diagrama de Flujo: Representa la esquematización grafica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema.

Efectividad: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

5. SIMBOLOGIA

Para una mayor comprensión de los procesos a continuación se representará gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos.

SIMBOLOGÍA DIAGRAMA DE FLUJO

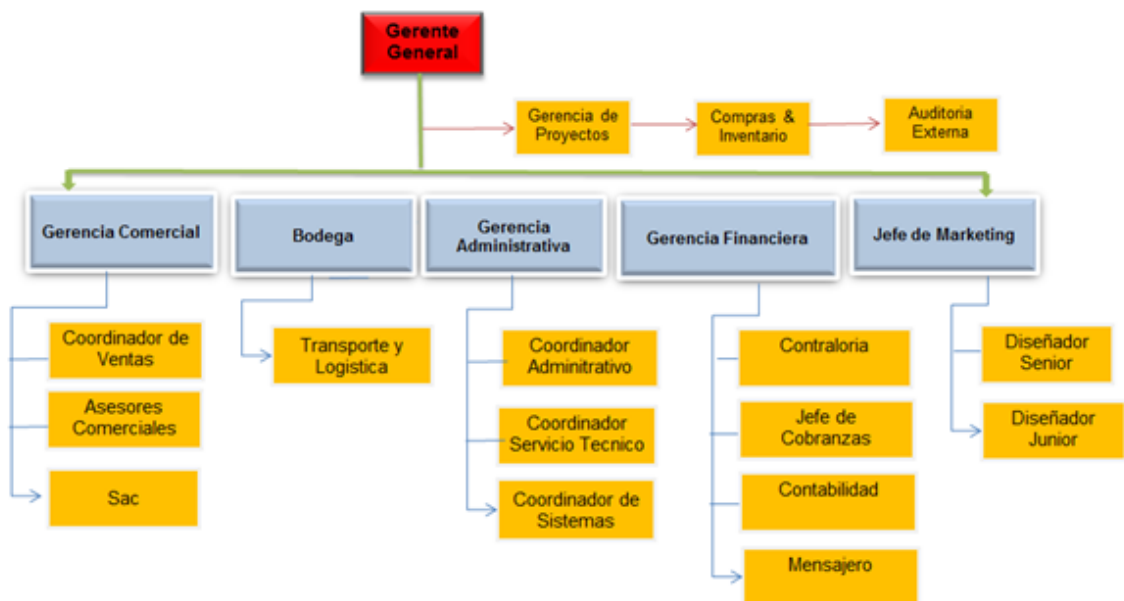


6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO.

6.1. Descripción Orgánica Funcional de la Institución.

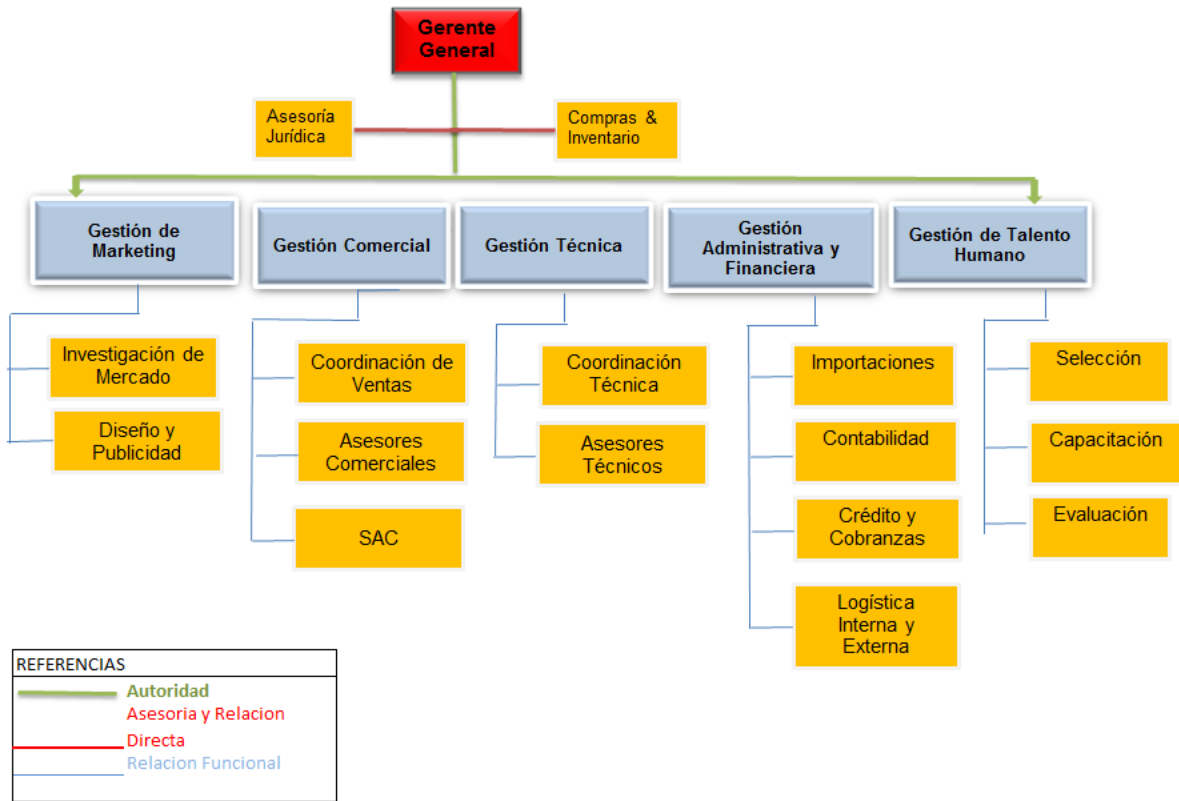
Tomando como referencia el Organigrama descrito en el capítulo cuatro de este proyecto, a continuación detallo en propuesto en función a los cambios planteados y efectuados:

ORGANIGRAMA ACTUAL

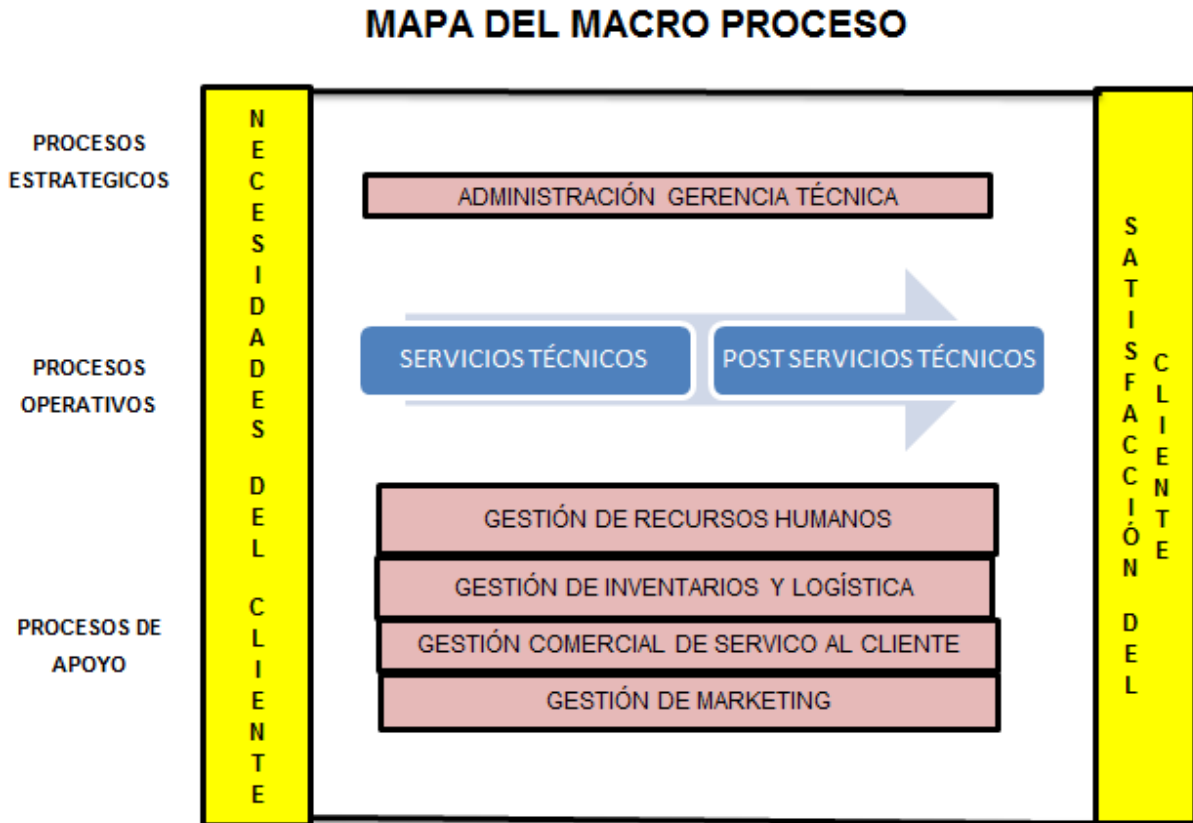


| REFERENCIAS | |
|-------------|-----------------------------|
| | Autoridad |
| | Asesoría y Relación Directa |
| | Relación Funcional |

ORGANIGRAMA PROPUESTO



6.2. Diagrama General de los Procesos.



6.2.1. Procesos Estratégicos.

| PROCESOS ESTRATÉGICOS | | |
|------------------------------------|--------------|---|
| NOMBRE DEL PROCESO | NOMENCLATURA | HERRAMIENTAS |
| G. Administración Gerencia Técnica | G.1 | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | G.2 | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |

6.2.1.1. Objetivo.

- Alcanzar las metas en el Departamento Técnico de acuerdo al plan de trabajo establecido por la compañía.

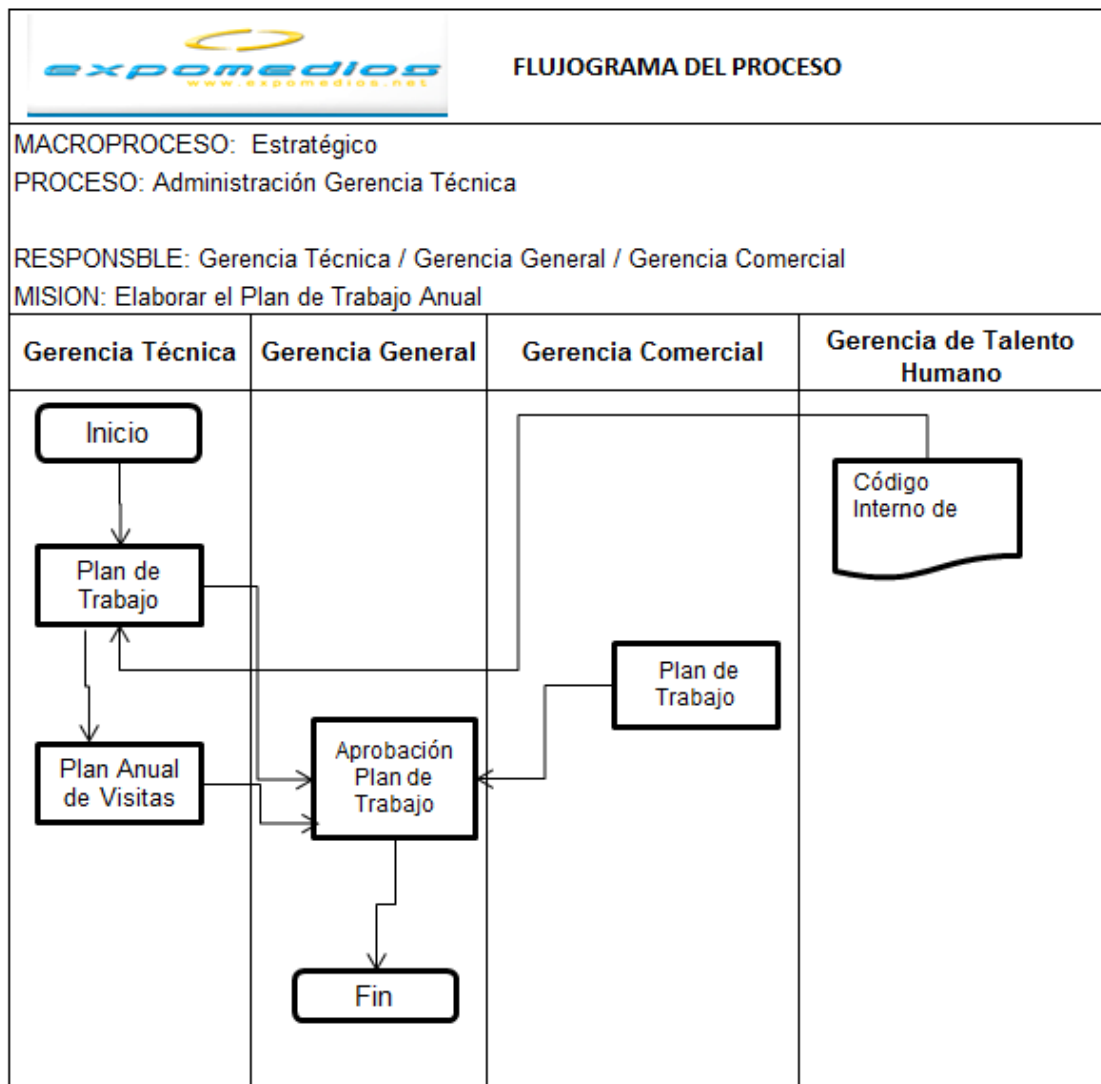
6.2.1.2. Entradas.

- Código Interno de Trabajo.
- Base de Datos Clientes.

6.2.1.3. Salidas.

- Plan de Trabajo Anual.
- Reglamento Interno del Departamento Técnico.
- Cronograma de Visitas Anual.

6.2.1.4. Diagrama de Flujo.



6.2.1.5. Actividades y Responsabilidades del Proceso.

| DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES | | | |
|--------------------------------|----------------------------|--|-----------------|
| N.- | ACTIVIDAD | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
| 1 | Planificación Visitas | Realizar la planificación anual de las visitas de acuerdo al control diario de la terminación de garantías, emitiendo una formatos de llamadas y visitas, luego de esto comunica cliente con anticipación. | Gerente Técnico |
| 2 | Formulación de Estrategias | Se aplicara la estrategia de Diferenciación, enfocándose en el servicio, además es responsable del cuidado de cada uno de los asesores técnicos brindándoles siempre todos los utensilios que se necesita para efectuar un trabajo eficiente : uniforme, guantes, protectores, cascos, botas , herramientas. | Gerente Técnico |

6.2.2. Procesos Operativos.

| PROCESOS OPERATIVOS | | |
|-------------------------|---|--|
| NOMBRE DEL PROCESO | NOMENCLATURA | HERRAMIENTAS |
| A. Servicios Técnicos | A.1. Asesoría Venta de Equipos al Contado | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | A.2. Asesoría Venta de Equipos a Crédito | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | A.3. Asesoría Venta de Repuestos y Accesorios | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | A.4. Asesoría Mantenimiento Preventivo de Equipos | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | A.5. Asesoría en General | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| B. PostServicio Técnico | B.1. TeleMercadeo | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | B.2. Visitas de Control | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |

6.2.2.1. Objetivo.

- Obtener el 100% de la Fidelización de los Clientes, brindando un servicio de calidad.

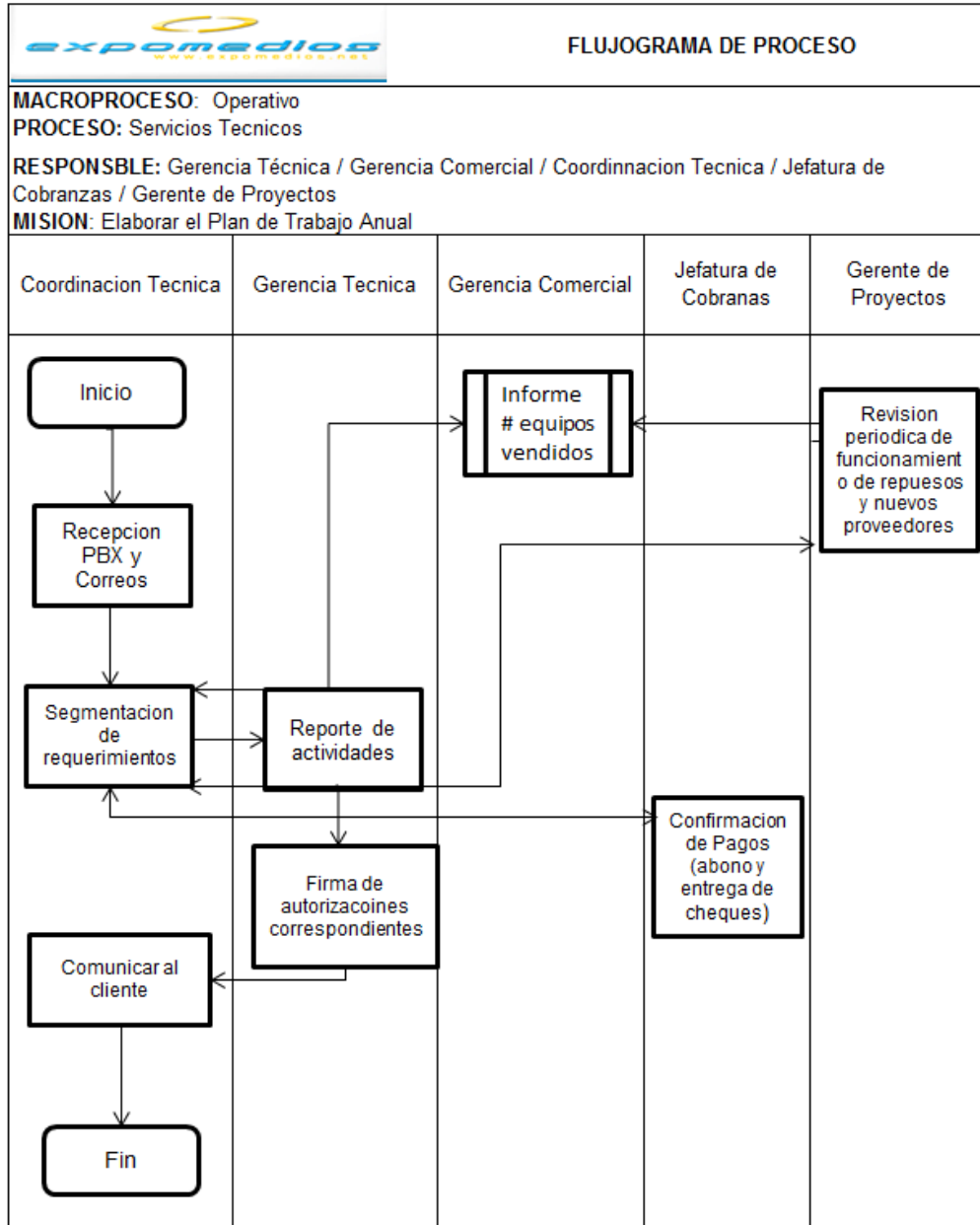
6.2.1.2. Entradas.

- Código Interno de Trabajo.
- Venta de Equipos de Impresión.
- Inventario General de la Empresa.

6.2.1.3. Salidas.

- Reglamento Interno del Departamento Técnico.
- Manual de Procesos del Departamento Técnico.

6.2.1.4. Diagrama de Flujo.



6.2.1.5. Actividades y Responsabilidades del Proceso.

| DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES | | | |
|--------------------------------|---|--|---------------------|
| N.- | ACTIVIDAD | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
| 1 | A.1. Asesoría Venta de Equipos al Contado | <p>Recibir las llamadas vía PBX y realizar todo el asesoramiento que la consulta lo amerite, ingresarlo en el control de clientes para poder hacer la medición el día viernes de las mismas, de esta forma se puede también medir que trabajos se realizo en la semana. Lo mismo ocurre con los correos que llegan ya sea vía Info, Sac, o correos directos, la asesoría como tal de cualquier tipo de consulta debe tener un seguimiento exhaustivo para lograr satisfacer al cliente, así mismo cuando los clientes y no clientes visitan las instalaciones de Expomedios y hacen consultas técnicas estos deben ser atendidos de forma inmediata.</p> <p>Dentro de las actividades de esta siempre mantener actualizado los requisitos para instalaciones, retroalimentar siempre con el proveedor el funcionamiento de repuestos o insumos con la finalidad de poder brindar un excelente servicio</p> | Gerente Técnico |
| | A.2. Asesoría Venta de Equipos a Crédito | | |
| | A.3. Asesoría Venta de Repuestos y Accesorios | | |
| | A.4. Asesoría Mantenimiento Preventivo de Equipos | | |
| | A.5. Asesoría en General | | |
| 2 | B.1. TeleMercadeo | Realizar un seguimiento vía telefónica de todos los clientes a nivel nacional para esto se debe elaborar un cronograma de llamas, estas no deben durar mas de 15 minutos siempre dando priorización a los casos | Coordinador Técnico |
| | B.2. Visitas de Control | implementación del nuevo proceso puesto que estas deben ser puntuales y solo en los casos que amerita la misma para aquello hay que elaborar un cronograma basado en las hojas de registro de trabajo diario. | Gerente Técnico |

6.2.3. Procesos de Apoyo.

| PROCESOS OPERATIVOS | | |
|--|--|--|
| NOMBRE DEL PROCESO | NOMENCLATURA | HERRAMIENTAS |
| C. Gestión de Marketing | C.1. Estudio de Mercado | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | C.2. Análisis de la Competencia | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | C.3. Elaboración de Brochures Y material de comunicación | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| D. Gestión de Talento Humano | D.1. Reclutamiento | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | D.2. Selección | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | D.3. Nomina | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | D.4. Capacitación y Desarrollo | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| E. Gestión de Inventarios y Logística | E.1. Importaciones, Compras e Insumos | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | E.2. Recepción y Almacenaje de MP | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | E.3. Despachos | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| F. Gestión Comercial Servicio al Cliente | F.1. Recepcion de Llamadas | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | F.2. Recepcion de Correos | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |
| | F.3. Seguimiento a Clientes | Diagrama de Flujo, Responsabilidades por Actividades |

6.2.2.1. Objetivo.

- Que Expomedios S.A., se posicione en el mercado como la primera opción para el servicio técnico de equipos de impresión, cambio de repuestos y accesorios.

6.2.1.2. Entradas.

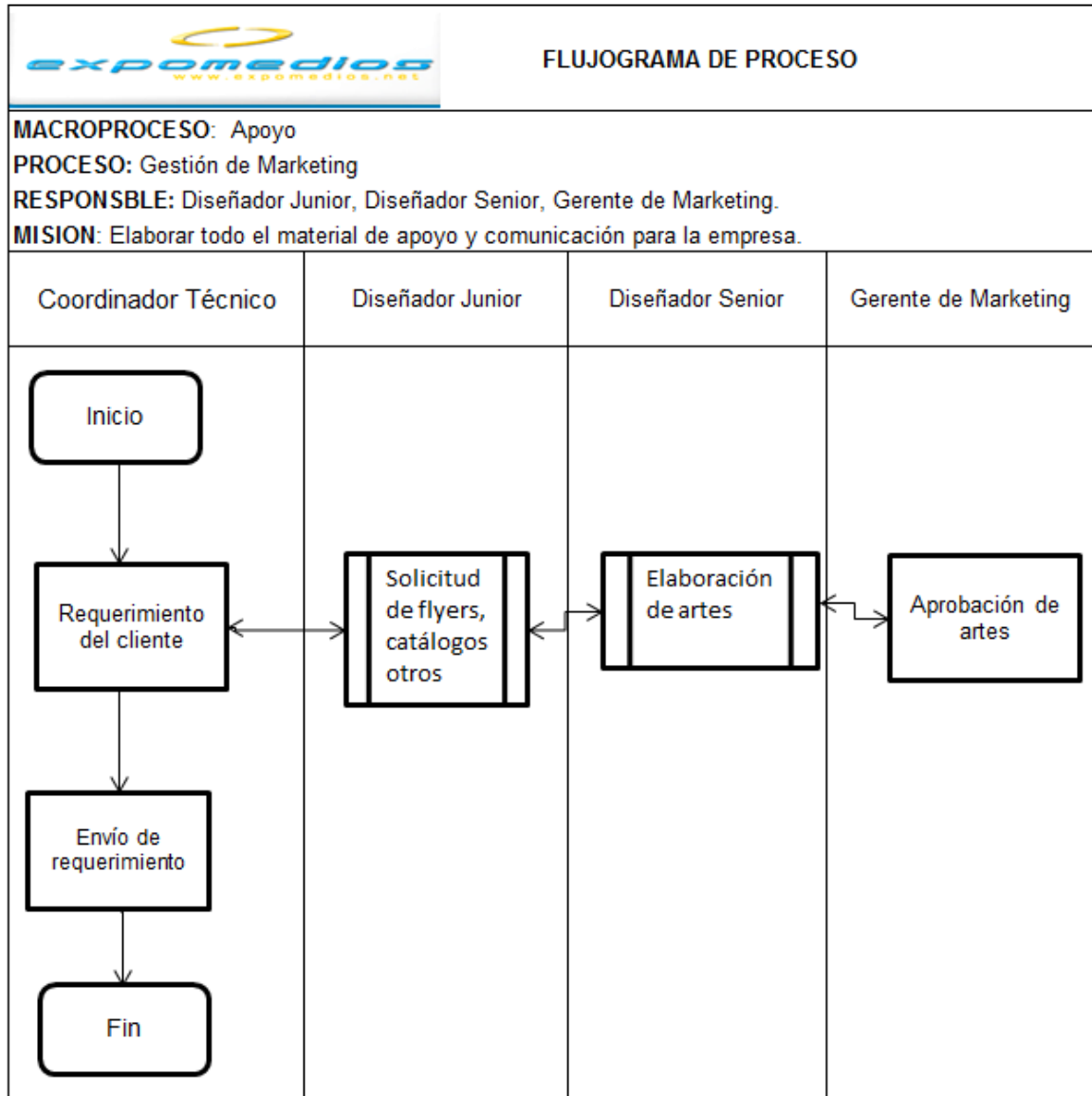
- Código Interno de Trabajo.
- Análisis Competencia.
- Venta de Equipos de Impresión.
- Inventario General de la Empresa.
- Información de Cubos.
- Información de SIAC.
- Capacitación al Personal

6.2.1.3. Salidas.

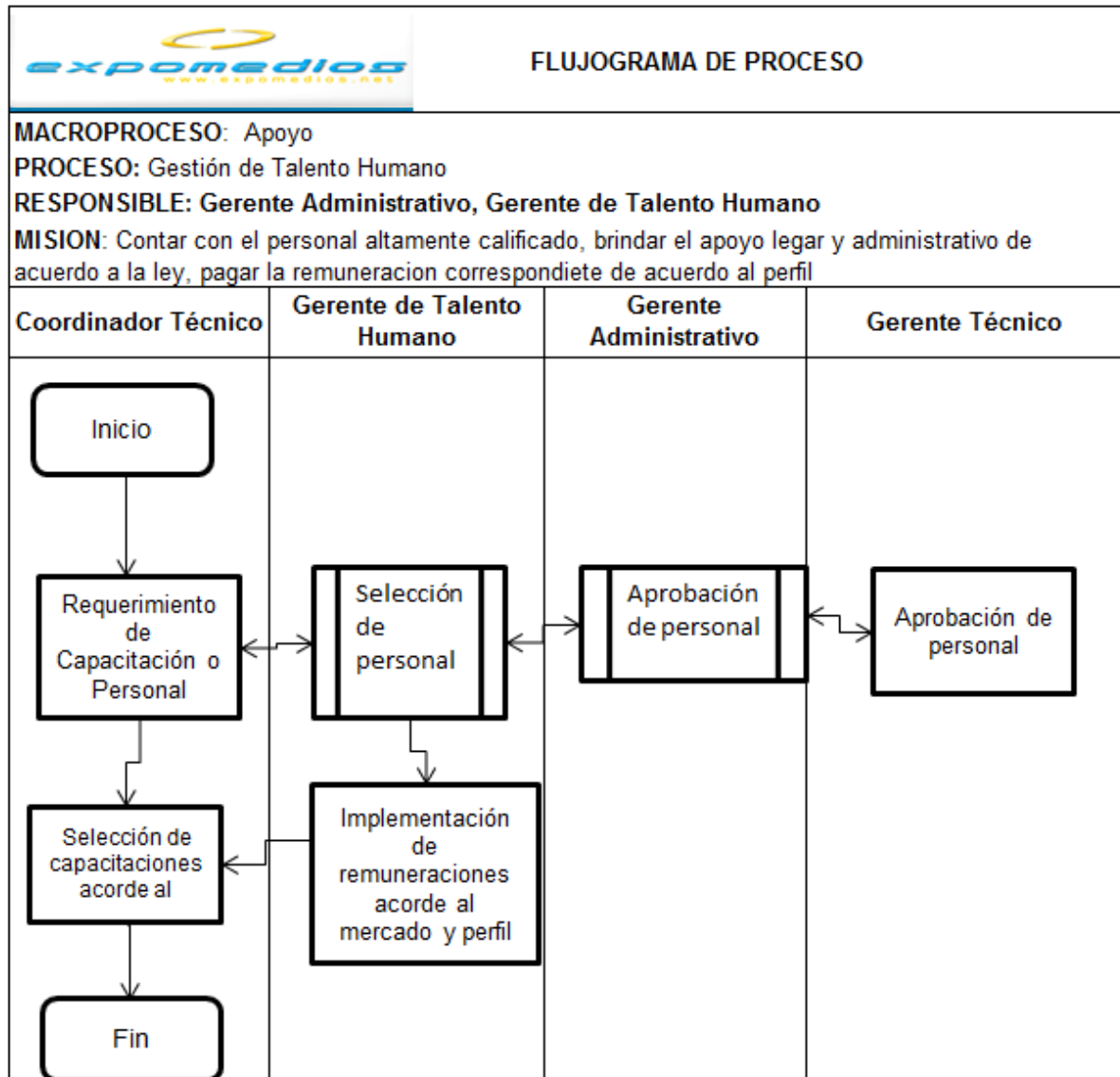
- Material visual acorde a lo requerido por el mercado.
- Personal altamente calificado.
- Control de Perdidas de insumos y accesorios.

6.2.1.4. Diagrama de Flujo.

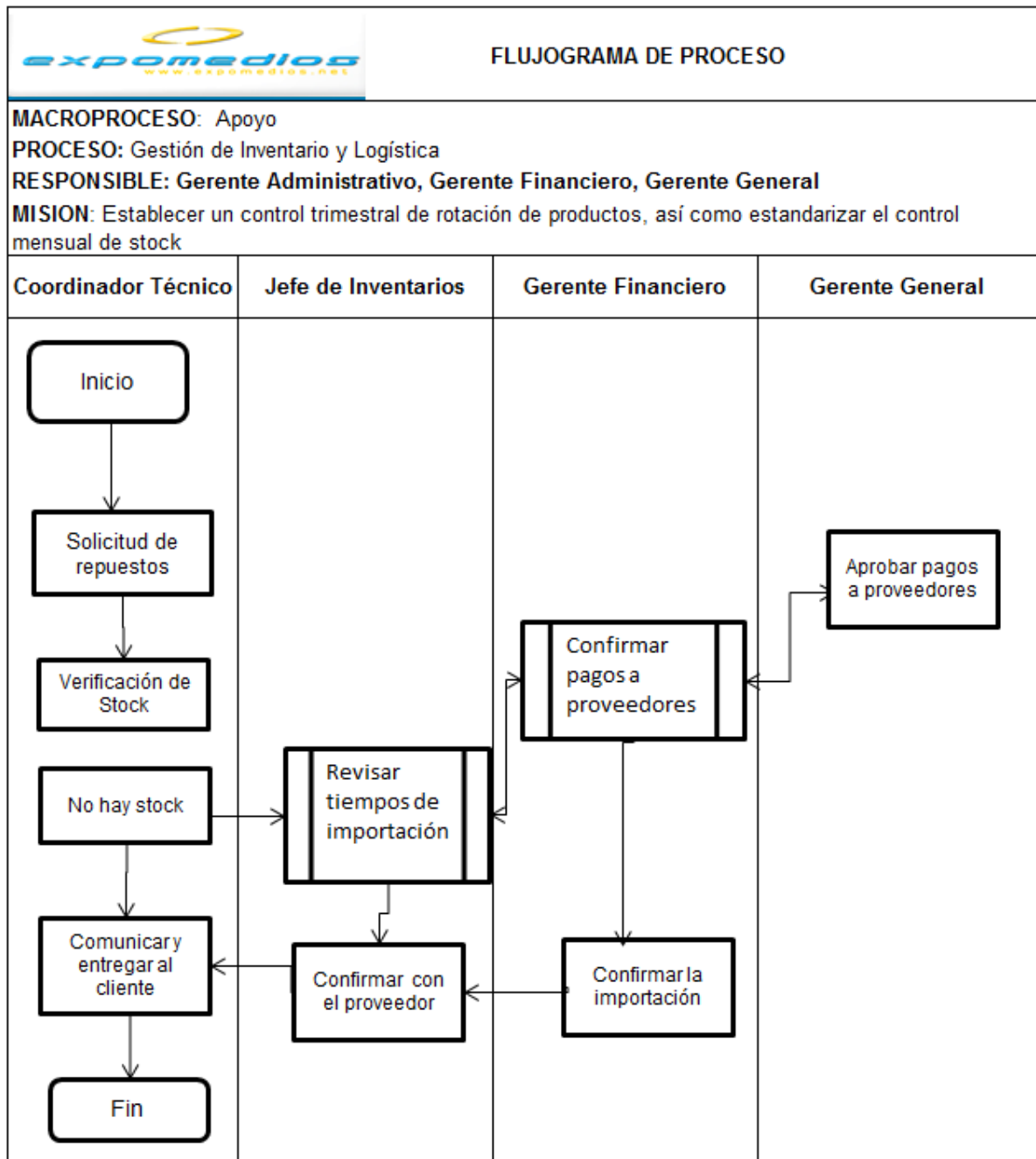
- **Gestión de Marketing.**



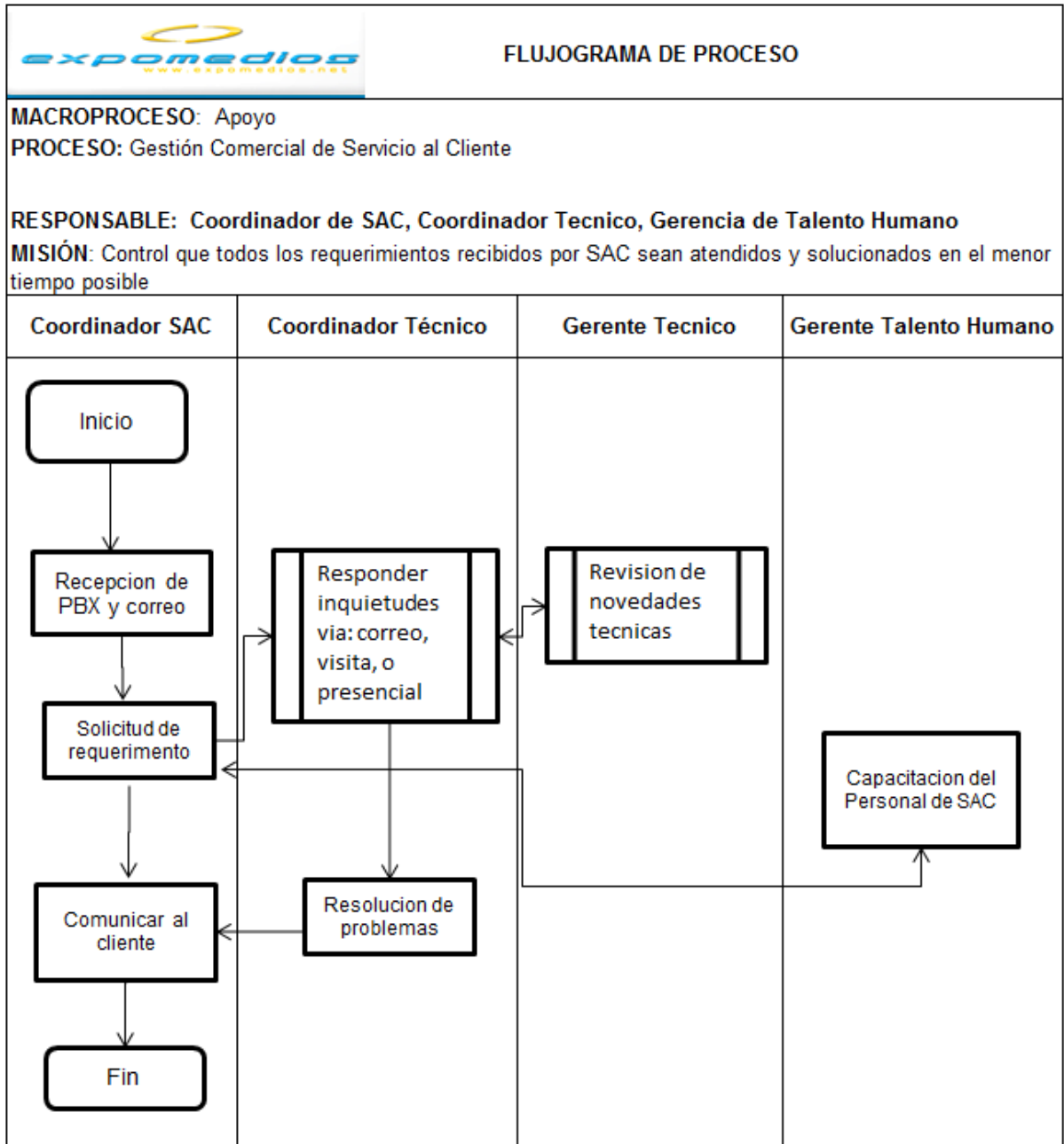
- **Gestión de Talento Humano.**



- **Gestión de Inventario y Logística.**



- **Gestión Comercial de Servicio al Cliente.**



6.2.1.5. Actividades y Responsabilidades del Proceso.

| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | |
|--------------------------------|--|---|---|
| N.- | ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| 1 | C.1. Estudio de Mercado | Realizar un estudio de Mercado para determinar las necesidades del mercado Grafico en cuanto a los consumibles (repuestos que tienen mayor rotación); así mismo del mercado de equipos de impresión. | Gerente de Marketing |
| 2 | C.2. Análisis de la Competencia | El mercado grafico en la actualidad se encuentra invadido por un sinnúmero de marcas especialmente Chinas, el análisis de la competencia va mas allá de un simple guerra de precios es determinar los beneficios que cada proveedor ofrece frente a los que cuenta la compañía. | Gerente de Marketing |
| 3 | C.3. Elaboración de Brochures Y material de comunicación | Es de vital importancia contar con el material de apoyo, resaltando siempre las características mas importantes de cada producto que se ofrece en el mercado en este caso: maquinas y repuestos. | Diseñador |
| 4 | D.1. Reclutamiento | Se debe realizar un perfil profesional para el reclutamiento de los asesores técnicos, es de vital importancia poner énfasis en sus funciones, estas debe estar plasmadas en el Manual de Procedimientos del Departamento Técnico. | Coordinador Administrativo |
| 5 | D.2. Selección | Para efectuar la selección del personal deben intervenir: Recursos Humanos, Gerencia Técnica y Gerencia General. | Gerente Administrativo |
| 6 | D.3. Nomina | Es responsabilidad de Recurso Humanos ingresar de acuerdo a los dispuesto por el Código de Trabajo a cada uno de los trabajadores en este caso es importante y de vital importancia para esto se tome en cuenta los riesgos que se corre en los trabajos especialmente en los que involucra la Tinta. | Coordinador Administrativo |
| 7 | D.4. Capacitación y Desarrollo | La capacitación es primordial en toda empresa, el área técnica por el medio en el que se involucra requiere que su capacitación sea constante y sobre todo que se realice directamente con los proveedores es la única forma de conocer el producto, sus beneficios,caracteristas y ventajas, esto ayuda a que cada asesor técnico participe de forma activa y se sienta identificado y agradecido con el desarrollo que le permite tener la empresa. | Coordinador Administrativo |
| 8 | E.1. Importaciones, Compras e Insumos | Es el departamento encargado de mantener el stock, de que la rotación de repuestos y equipos sea el correcto y mantenga los tiempo correctos de llegada sobre todo para que las entregas y asistencia sea rápida, es de vital importancia buscar siempre proveedores a nivel mundial para que las alternativas que se pueda ofrecer al clientes sean atractivas | Jefe de Compras / Gerente Comercial / Gerente Técnico |
| 9 | E.2. Recepción y Almacenaje de MP | Es responsabilidad de Bodega recibir toda la materia prima importada, almacenarla y cuidarla, para que en el momento de realizar los inventarios estos estén al día y sobre todo para poder verificar la rotación y hacer los pedidos con tiempo. | Jefe de Compras / Jefe de Bodega |
| 10 | E.3.Despachos | Los despachos de repuestos solo deben ser manejado con los asesores técnicos debido al costo que esto representan, cuando al compra es en casa debe ser responsabilidad de Bodega la entrega del mismo con la finalidad de comprobar que el mismo esta en optimas condiciones. | Jefe de Bodega / Gerente Comercial |
| 11 | F.1.Recepcion de Llamadas | Al recibir las llamadas entrantes al PBX de la compañía, el servicio al cliente se convierte en el portal de todas las consultas, cotizaciones, ventas o reclamos de los clientes, es de vital importancia la preparación de las agentes en los casos básicos técnicos para que atiendan llamadas cuando los asesore técnicos no están, o la coordinación técnica no puede atender de inmediato la llamada. | Coordinador SAC / Asesor SAC / Coordinador Técnico |
| 12 | F.2.Recepcion de Correos | Por la facilidad que presta este canal de comunicación, algunos clientes realizan consultas directas con el SAC, se deber responder y redireccionar a la Coordinación Técnica el mismo, haciendo un seguimiento hasta que esta consulta o reclamos este finiquitado. | Coordinador SAC / Asesor SAC / Coordinador Técnico |
| 13 | F.3.Seguimiento a Clientes | La cartera de clientes manejados por SAC representa en la compañía mensualmente mas de \$100,000.00, es de vital importancia elaborar un cuadro de seguimiento a clientes que presentan problemas o consultas técnicas, esto con la finalidad de brindar un servicio pre y post que haga sentir la importancia que tiene el cliente en la empresa. | Coordinador SAC / Asesor SAC / Gerente Comercial |

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

- Plantilla Control de llamadas técnicas.
- Plantilla control de correos.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Plan anual de capacitación del Departamento Técnico.
- Cronograma de Visitas Anuales.
- Hoja de Control de Gastos de Publicidad.
- Plantilla Control de Inventario.
- SIAC.
- Cubos

8. REGISTROS

| PLANTILLA CONTROL DE LLAMADAS | | | | | | |
|-------------------------------|-------|---------|----------|----------|---------------|-------------|
| # | Fecha | Cliente | Telefono | Consulta | Observaciones | Seguimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| PLANTILLA CONTROL DE CORREOS | | | | | | | |
|------------------------------|-------|---------|----------|--------|----------|---------------|-------------|
| # | Fecha | Cliente | Telefono | Correo | Consulta | Observaciones | Seguimiento |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

- Reglamento Interno.
-



- Plantilla de Capacitación

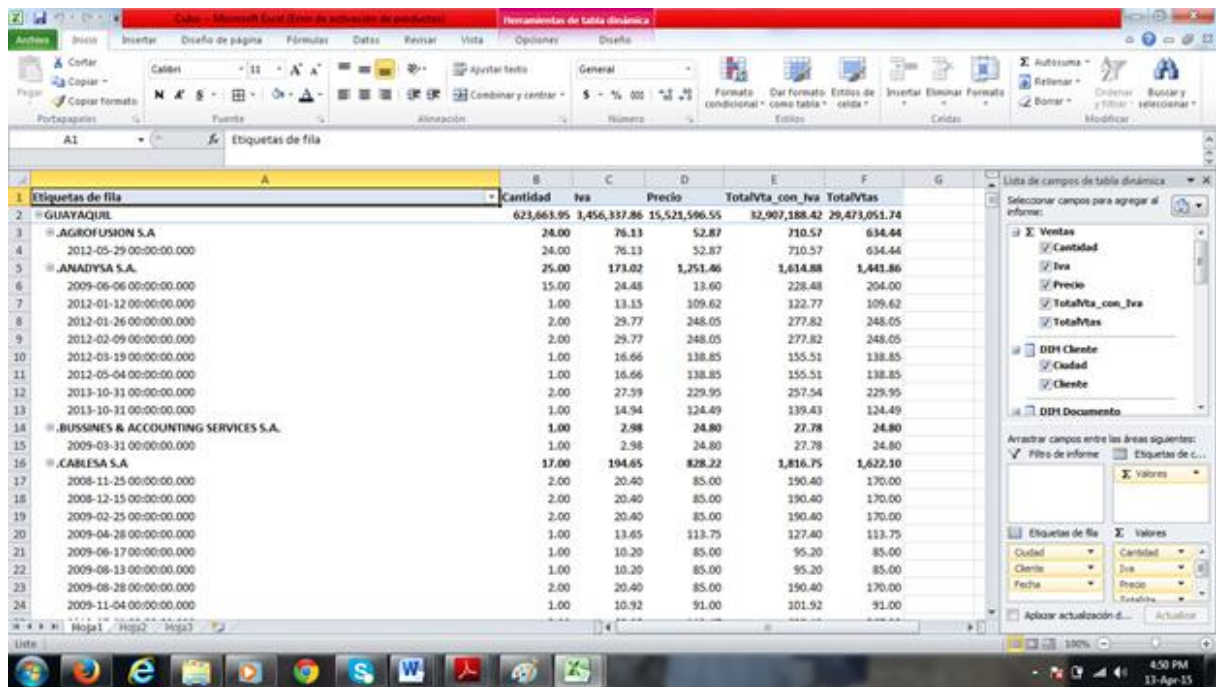
CRONGRAMA DE CAPACITACIÓN

| Tema | Semana 36 | | | | | | | Semana 37 | | | | | | | Semana 38 | | | | | | | Semana 39 | | | | | | | Semana 40 | | | | | | |
|--------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|----|-----------|----|----|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|---|
| | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D |
| Tinta Nutec | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
| Tinta Mimaki | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cabezales Konica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cambio de Dampers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equippo Mimaki SWJ-320S4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

- Control de Gastos.

| LINEA | HOJA DE CONTROL DE GASTOS PUBLICITARIOS | | | |
|----------------|---|-------|-------|------|
| EQUIPOS | Proveedor | Costo | Unid. | >100 |
| Flyers | | | | |
| Cuadernos | | | | |
| Agendas | | | | |
| Fundas | | | | |
| Catalogos | | | | |
| Tarjetas | | | | |

- Cubo, sistema integrado que lo podemos obtener en Excel solo bajo un dominio que lo manejar los mandos jerárquicos.



- Plantilla Control de Inventario: la Plantilla la obtenemos del SIAC.

| INVENTARIO DE CONSUMIBLES | | | | |
|---------------------------|---|----------------|-------|----------|
| item | Descripción | Código Interno | Stock | Costo U. |
| 1 | Cepillos circulares (4 1/2") sin tuerca | C-L-01 | 0 | \$10.80 |
| 2 | Cepillos circulares (4 1/2") con tuerca | C-L-02 | 9 | \$12.10 |
| 3 | Cepillos circulares (7") | C-L-03 | 8 | |
| 4 | Cepillos cónicos | C-L-04 | 5 | |
| 12 | Lija auto adherente 5" | C-L-12 | 1 | |
| 13 | Cepillo de mano | C-L-13 | 1 | \$1.42 |
| 14 | Brochas > 4" | C-L-14 | 1 | \$4.05 |
| 15 | Brochas 2" | C-L-15 | 1 | \$2.40 |
| 16 | Removedor de pintura | C-L-16 | 1 1/2 | \$15.17 |
| 17 | Waípe de color | C-L-17 | 0 | \$3.40 |
| 18 | Wypes blanco | C-L-18 | 0 | |
| 19 | Mascarillas blancas desechables | C-S-01 | 10 | \$0.81 |
| 20 | Mascarillas (respiradores con filtro) | C-S-02 | 2 | \$25.00 |
| 21 | Gafas transparentes | C-S-03 | 5 | \$1.89 |
| 22 | Filtros respiradores de Polvo 2097 | C-S-04 | 0 | \$5.02 |
| 23 | Filtros respiradores de Gases 6003 | C-S-05 | 3 | \$10.03 |
| 24 | Guantes de nitrilo (par) | C-S-06 | 4 | |
| 25 | Guantes de cuero para soldar (par) | C-S-07 | 11 | |
| 26 | Guantes Kimberly Clark (par) | C-S-08 | 8 | |
| 27 | Guantes Kimberly Clark (par) nitrilo | C-S-09 | 11 | \$4.37 |
| 28 | Guantes de pulir de cuero (par) | C-S-10 | 4 | \$8.90 |
| 29 | Otros Guantes | C-S-11 | 1 | |

ANEXO 3

MATRÍZ DE INDICADORES

| | Subproceso | Áreas Involucradas | Unidad de Medida | Meta | Indicador | Fuente de Información | Periodo de Evaluación | Frecuencia / Medición | Resultado |
|---------------------------------------|---|---|------------------|--|---|--|-----------------------|-----------------------|-----------|
| ADMINISTRACIÓN GERENCIA TÉCNICA | Planificación Visitas | Gerencia Técnica | % | Cobertura Nacional de Visitas a Clientes | Numero de clientes activos / Numero de Asesores Técnicos | Carpetas de Clientes / Reclutamiento de personal | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| | Formulación de Estrategias | Gerencia General, Departamento Técnico, Gerencia Comercial | % | Eficiencia en el Servicio al Cliente | (Numero de reclamos recibidos en la semana / numero de reclamos resueltos en la semana)x100 | Plan Anual de trabajo | 30 días | Semanalmente | 30-07-15 |
| SERVICIOS TÉCNICOS | Asesoría Venta de Equipos al Contado | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Recursos Humanos, Gerencia Comercial | % | Asistir en un 100% a los clientes a nivel nacional | (Numero de equipos vendidos / Numero de Visitas) x100 | Ventas Mensuales de la empresa | 90 días | Trimestral | 30-09-15 |
| | Asesoría Venta de Equipos a Crédito | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Gerencia Comercial, Jefatura de Cobranzas | % | Asistir en un 100% a los clientes a nivel nacional | (Numero de equipos vendidos / Numero de Visitas) x100 | Ventas Mensuales de la empresa / Cartera de Clientes | 90 días | Trimestral | 30-09-15 |
| | Asesoría Venta de Repuestos y Accesorios | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Recursos Humanos, Gerencia de Proyectos | \$ | Incrementar en un 10% anual las ventas de Repuestos y Accesorios | Ventas anuales línea repuestos y accesorios / Ventas Corporativas | Software SIAC y Cubos | 30 días | Mensual | 31-07-15 |
| | Asesoría Mantenimiento Preventivo de Equipos | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Recursos Humanos | Días | Implementar un plan de visitas anual | Días del año / Equipos Vendidos del año anterior | Ventas de Equipos | 150 días | Anual | 10-07-15 |
| | Asesoría en General | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica, Recursos Humanos, Gerencia de Proyectos | Horas | Fidelización de Clientes | Numero de llamadas, correos y visitas / horas laborables | Cronograma de Actividades diaria | 150 días | Semanalmente | 15-07-15 |
| POSTSERVICIOS TÉCNICOS | Capacitación y Desarrollo | Recursos Humanos, Gerencia Técnica | % | Cubrir al 100% el postservicio a todos los clientes | Numero de llamadas / Numero de visitas técnicas | Reporte de visitas técnicas | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| | Visitas de Control | Gerencia Técnica, Coordinación Técnica | Días | Ser la primera opción de proveedor de Servicio Técnico | Días del mes / Visitas técnicas del mes | Reporte de visitas técnicas | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| GESTIÓN DE MARKETING | Estudio de Mercado | Gerencia de Marketing, Gerencia de Proyectos, Gerencia Comercial | % | Conocer las necesidades y problemas de los clientes | Encuestas y sondeos / Numero de clientes activos segmentados | Base de datos clientes | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| | Análisis de la Competencia | Gerencia de Marketing, Gerencia Comercial | % | Conocer las propuestas ajenas a Expomedios, para determinar nuestra participación de mercado | (Utilidad / Activos Totales) x100 | Cubos y SIAC | 90 días | Mensual | 30-09-15 |
| | Elaboración de Brochures Y material de comunicación | Gerencia de Marketing, Diseño y Publicidad | \$ | Elaborar todos los tipos de información publicitaria de los productos y servicios de la empresa | Costo de Publicidad / Numero de Líneas de Negocios | Marketing | 60días | Mensual | 31-08-15 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Reclutamiento | Coordinación Administrativa, Gerencia Técnica | # | Implementar un banco de datos | Numero de Carpetas recibidas / las vacantes disponibles | Correo electrónico | 90 días | Semestral | 20-12-15 |
| | Selección | Gerencia Técnica, Gerencia RRHH, Gerencia General | | Crear perfiles profesionales | | Código de trabajo de Expomedios | 90 días | Semestral | 20-12-15 |
| | Nomina | Gerencia Administrativa, Coordinación Admirativa | | Asistir a cada cliente interno de acuerdo con todas las disposiciones legales. | ((Ingresos + Salidas)/2)x100 / Total de trabajadores del periodo | IESS y MRL | 90 días | Trimestral | 30-09-15 |
| | Capacitación y Desarrollo | Coordinación Administrativa, Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica, Gerencia de Marketing | \$ | Medir el costo de inversión de cada cliente interno | Total de Gastos / Total de trabajadores | Conciliaciones Bancarias, y Nomina | 30 días | Trimestral | 31-07-15 |
| GESTIÓN DE INVENTARIOS Y LOGÍSTICA | Importaciones, Compras e Insumos | Gerencia Técnica, Gerencia Financiera, Gerencia Comercial | % | Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas | (Costo de Inventario / Ventas Netas) x 100 | Software SIAC | 90 días | Semanalmente | 31-07-15 |
| | Recepción y Almacenaje de MP | Gerencia de Logística y Bodega, Gerencia Administrativa | % | Determinar el porcentaje de avería de productos en el menaje de los mismos. | (Numero de productos recibidos / Numero de productos averiados) x100 | Control de Inventario | 150 días | Trimestral | 20-12-15 |
| | Despachos | Gerencia de Logística y Bodega. | % | Determinar los factores de retraso en las entregas | Numero de despachos cumplidos x100/ Numero total de despachos requeridos | Horarios de despachos en el día: 10 am / 13:00pm / 16:00pm | 30 días | Semanalmente | 31-07-15 |
| GESTIÓN COMERCIAL SERVICIO AL CLIENTE | Recepción de Llamadas | Coordinación Servicio al Cliente, Gerencia Comercial, Coordinación Administrativa | % | Determinar el numero de llamadas que ingresan al PBX por consultas técnicas | (Numero de llamadas recibidas diarias / el numero de llamadas semanales) x100 | Registro de actividades de SAC | 30 días | Semanalmente | 31-07-15 |
| | Recepción de Correos | Coordinación Servicio al Cliente, Gerencia de Sistemas, Coordinación Técnica | % | Implementar un Correo INFO específico para Servicio Técnico | (Numero de Correos diarios / numero de correos semanales) x100 | Registro de actividades de SAC | 30 días | Semanalmente | 31-07-15 |
| | Seguimiento a Clientes | Gerencia Comercial y Coordinación de Servicio al Cliente | % | Implementar un control semanal de seguimiento a todas las consultas técnicas. | Numero de visitas a clientes SAC / numero de visitas técnicas | Registro de visitas y SIAC | 30 días | Mensual | 31-07-15 |

ANEXO 4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El presente manual tiene la finalidad de proveer al personal del Departamento Técnico las políticas y los procedimientos del Servicio al Cliente, mostrándolos de una forma coherente y actualizada a la realidad de la empresa y de su entorno; de tal forma que el personal incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

Este manual debe servir como un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas que se involucran en el área técnica, brindando no solo eficiencia al proceso, sino transparencia y control, contribuyendo además al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa.

1. ALCANCE

El presente manual comprende el procedimiento y las instrucciones para el Servicio al Cliente en el Departamento Técnico que ofrece la empresa Expomedios S.A., teniendo en cuenta los diferentes requerimientos de los clientes, y el manejo de documentos involucrados en el proceso.

2. OBJETIVO

Establecer las instrucciones para brindar un excelente servicio al cliente de tal manera que se cumplan las políticas administrativas, operativas, y financieras de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

Áreas Responsables:

- Departamento Técnico
- Departamento de Ventas
- Departamento de Servicio al Cliente
- Departamento de Financiero
- Departamento de Bodega.

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

SAC: Servicio al Cliente.

CT: Coordinador Técnico.

GT: Gerente Técnico

GC: Gerente Comercial

5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO.

5.1. Administración de Gerencia Técnica.

5.1.1. Planificación de Visitas.

1. Actualizar la base de dato de la empresa, haciendo las llamadas a los clientes para modificar dirección, correo o teléfono si ese fuera el caso.
2. Registrar en un archivo consolidado los clientes que actualmente tienen equipo de impresión Mimaki en garantía.
3. Elaborar el cuadro de visitas anuales de acuerdo a la disposición de asesores técnicos, ciudad y plazo de caducidad.

5.1.2. Formulación de Estrategias.

1. Realizar el plan anual de trabajo del departamento técnico tomando en cuenta los objetivos de la compañía.
2. Revisar el reglamento interno de trabajo para revisar y tener claro el proceso de horarios de trabajo puesto que hay que tomar en cuenta que un equipo averiado puede tomar más de las 8 horas laborables establecidas como horario.
3. Comunicar al personal interno que la empresa aplicara una estrategia de Diferenciación en el servicio.
4. Establecer el tipo de proveeduría que manera el departamento técnico en cuanto a sus uniformes: botas, guantas, mascarillas, herramientas, etc.

5.2. Servicios Técnicos.

5.2.1. Asesoría Venta de Equipos al Contado

1. Una vez concretada la venta de un equipo al contado, el asesor comercial debe solicitar a la coordinación técnica una visita de preinspección técnica para revisar que el cliente cumple con los requisitos de instalación propuestos por la empresa, previo a esto el cliente debió haber firmado los requisitos de instalación es decir indicar que esto ya fue revisado por Ing. Eléctrico y que se encuentran listos para la instalación, esta solicitud se debe hacer por medio de correo electrónico con copia a: Gerencia Técnica, Gerencia de Ventas y Jefe de Bodega con este último con la finalidad que se verifique el stock del equipo, si está completo o ha sido e
2. El coordinador técnico debe verificar con el asesor técnico los detalles de la venta, si es al contado necesita saber: modelo de equipo, valor de la venta, monto de entrada, número de tintas de obsequio.
3. El CT debe confirmar con Financiero la efectividad del monto de la entrada.
4. Una vez cerciorados estos temas el CT debe responder el correo, indicando el día, hora, y que asesor técnico hará la misma, de acuerdo al cronograma realizado con el Gerente Técnico.
5. El CT debe llamar al cliente y comunicar la información de la visita, con la finalidad de hacer preguntas minuciosas que solo él puede entender acerca de las instalaciones eléctricas. (el cliente siempre dice que las instalaciones están listas, pero es importante recordarle que la mejor forma de hacer estas de forma óptima es que lo revise un profesional).
6. Cuando el cliente llama para hacer una consulta sobre las instalaciones eléctricas y otro tema del equipo el coordinador técnico debe disponer de todo el tiempo necesario para la explicación, usar todos sus canales de comunicación para que el cliente quede totalmente claro de cómo proceder; es primordial que esta misma información sea transmitida al asesor comercial.
7. El día de la visita de preinspección el coordinador técnico debe llamar al cliente para indicar si existe algún retraso o a su vez comunicar que los asesores están en camino y el tiempo estimado de llegada.

8. Una vez que el cliente pasa la preinspección este formato debe estar firmado y debe ser entregado al CT para que lo almacene en la carpeta del cliente.
9. El CT debe enviar un correo al asesor comercial con copia a GT y GC solicitando la aprobación de la salida del equipo este es el único requisito que certifica que pueden sacar el mismo de las bodegas.
10. El CT debe coordinar con Bodega la entrega del equipo, día y hora ya que se debe agendar cuantos asesores se necesitara dependiendo de la magnitud del mismo.
11. Cuando el o los asesores técnicos regresan de realizar la instalación del equipo, es obligación del coordinador técnico llamar al cliente para consultar acerca de lo sucedido, preguntar que le ha parecido el trabajo realizado por el o los asesores, así mismo indicarle si habrá una extensión de días y horas y cuáles son las razones.
12. El coordinador técnico debe comunicar al cliente desde que día se hará la capacitación al operador o las personas que el cliente indique (máximo 2) esto con la finalidad que se tomen las precauciones en cuanto a disponibilidad de los receptores, por lo general esta sucede al siguiente de la terminación de la instalación.
13. El coordinador técnico debe entregar el acta de recepción de equipo a los asesores técnicos, estos deben traerla firmada una vez que se culmine con la instalación.
14. El coordinador técnico debe agendar la siguiente llamada y visita al cliente por seguimiento de instalación.
15. Finalmente coordinador técnico debe preparar el reporte que presentara a gerencia técnica con todas las actividades realizadas.

5.2.2. Asesoría Venta de Equipos a Crédito.

1. Una vez concretada la venta de un equipo al contado, el asesor comercial debe solicitar a la coordinación técnica una visita de preinspección técnica para revisar que el cliente cumple con los requisitos de instalación propuestos por la empresa, previo a esto el cliente debió haber firmado los requisitos de instalación es decir indicar que esto ya fue revisado por Ing. Eléctrico y que se encuentran listos para la instalación, esta solicitud se debe hacer por medio de correo electrónico con copia a: Gerencia Técnica, Gerencia de Ventas y Jefe de Bodega con este último con la

finalidad que se verifique el stock del equipo, si está completo o ha sido objeto de uso de una de sus piezas.

2. El coordinador técnico debe verificar con el asesor técnico los detalles de la venta, si es a crédito necesita saber: modelo de equipo, valor de la venta, monto de entrada, número de tintas de obsequio, meses de diferido, porcentaje de interés.
3. El CT debe confirmar con Financiero la efectividad del monto de la entrada.
4. El CT debe confirmar con la Jefatura de Cobranzas la recepción de los cheques postfechados.
5. Una vez cerciorados estos temas el CT debe responder el correo, indicando el día, hora, y que asesor técnico hará la misma, de acuerdo al cronograma realizado con el Gerente Técnico.
6. El CT debe llamar al cliente y comunicar la información de la visita, con la finalidad de hacer preguntas minuciosas que solo él puede entender acerca de las instalaciones eléctricas. (el cliente siempre dice que las instalaciones están listas, pero es importante recordarle que la mejor forma de hacer estas de forma óptima es que lo revise un profesional).
7. Cuando el cliente llama para hacer una consulta sobre las instalaciones eléctricas y otro tema del equipo el coordinador técnico debe disponer de todo el tiempo necesario para la explicación, usar todos sus canales de comunicación para que el cliente quede totalmente claro de cómo proceder; es primordial que esta misma información sea transmitida al asesor comercial.
8. El día de la visita de pre inspección el coordinador técnico debe llamar al cliente para indicar si existe algún retraso o a su vez comunicar que los asesores están en camino y el tiempo estimado de llegada.
9. Una vez que el cliente pasa la preinspección este formato debe estar firmado y debe ser entregado al CT para que lo almacene en la carpeta del cliente.
10. El CT debe enviar un correo al asesor comercial con copia a GT y GC solicitando la aprobación de la salida del equipo este es el único requisito que certifica que pueden sacar el mismo de las bodegas.
11. El CT debe coordinar con Bodega la entrega del equipo, día y hora ya que se debe agendar cuantos asesores se necesitara dependiendo de la magnitud del mismo.

12. Cuando el o los asesores técnicos regresan de realizar la instalación del equipo, es obligación del coordinador técnico llamar al cliente para consultar acerca de lo sucedido, preguntar que le ha parecido el trabajo realizado por el o los asesores, así mismo indicarle si habrá una extensión de días y horas y cuáles son las razones.
13. El coordinador técnico debe comunicar al cliente desde que día se hará la capacitación al operador o las personas que el cliente indique (máximo 2) esto con la finalidad que se tomen las precauciones en cuanto a disponibilidad de los receptores, por lo general esta sucede al siguiente de la terminación de la instalación.
14. El coordinador técnico debe entregar el acta de recepción de equipo a los asesores técnicos, estos deben traerla firmada una vez que se culmine con la instalación.
15. El coordinador técnico debe agendar la siguiente llamada y visita al cliente por seguimiento de instalación.
16. Finalmente coordinador técnico debe preparar el reporte que presentara a gerencia técnica con todas las actividades realizadas.

5.2.3. Asesoría Venta de Repuestos y Accesorios.

1. SAC recibe la llamada al PBX cuando esta es una consulta de repuestos se direcciona a la extensión 301 que es la de CT, el cliente realiza la consulta y en ese momento se le dice vía telefónica el costo del repuesto; posterior a eso se le solicita el correo para enviar de una manera forma la misma, indicando si aplica descuento y la disponibilidad así como el tiempo que toma realizar la instalación de dicho repuesto
2. Cuando el repuesto hay es stock se envía de manera inmediata la cotización, pero cuando se carece de este, se debe enviar un correo y llamar al Departamento de Compras para verificar el tiempo de llegada del mismo así como el recargo adicional por pronta llegada.
3. Se procede a enviar el correo al cliente con la siguiente información: cotización, stock, números de cuenta de la empresa, además se recalca que esa cotización solo se hará efectiva cuando sea confirmada su aceptación y él envió del comprobante de depósito del costo del repuesto vía web.

4. Si el cliente confirma por esa vía, se procede a coordinar la visita: día, hora, y asesor técnico, además se ingresa la factura al sistema para que SAC emita la misma.
5. Se comunica al cliente la información de su visita.
6. Cuando el asesor técnico regrese de la visita se entrega el dinero y la factura a SAC y el acta de recepción al CT para que lo agende en la carpeta del cliente.
7. El CT realiza el cronograma de llamadas para el seguimiento del buen funcionamiento del repuesto.
8. Finalmente el CT prepara el reporte de dicha visita para consolidarla con la información que tenga de la semana y presentarla a la GT.

5.2.4. Asesoría Mantenimiento Preventivo Equipos de Impresión.

1. Dentro del plan de trabajo de la GT, se debe incluir el cronograma de visitas anual de todos los equipos que tiene garantía, puesto que se les realiza el mantenimiento preventivo ya que existen ciertos repuestos que se desgastan más rápido como son los consumibles.
2. Una vez elaborado este se debe proceder a comunicar al cliente vía correo electrónico y telefónica, siempre con 5 días de anticipación debido a que el equipo puede encontrarse en producción para las fechas estimadas, entonces esta es la forma de tomar correctivos a tiempo.
3. Al tener un cronograma el CT comunica al asesor técnico que equipo es al que se le hare el mantenimiento para que lleven las herramientas y consumibles o repuestos necesarios.
4. Se realiza la visita y se hace firmar un acta de recepción de parte del cliente con la finalidad de almacenarla en la carpeta del mismo.
5. El CT debe informar de los resultados al Asesor Comercial como al GT y GC.
6. Finalmente se procede a realizar la proyección de la siguiente visita y almacenarla en cronograma (plantilla base manejada por el Departamento Técnico).

5.2.5. Asesoría en General.

1. Cuando ingresa una llamada al PBX, identificar el nombre, ciudad y requisito para poder transferir al coordinador técnico la llamada.

2. Cuando se registra un correo electrónico, se responde como asesora de servicio al cliente, con copia al coordinador técnico, indicando en el correo esto al cliente para que sepa que a partir de ese momento el será quien lleve su caso.
3. Si un cliente visita las instalaciones se lo recibe por parte de SAC preguntando el requerimiento, inmediatamente se comunica a la coordinación técnica para que este baje hasta el counter y pueda atender al cliente, mientras esto sucede es obligación de la asesora llevar al cliente a la mesa de espera.
4. Es obligación de coordinador técnico así como de los asesores técnicos si este no tuviera disponibilidad de atender de forma inmediata los requerimientos de los clientes.

5.3. PostServicios Técnicos.

5.3.1. Telemarketing.

1. Elaborar un cronograma de llamadas semanales para el seguimiento de trabajos realizados.
2. Emitir un consolidado y análisis mensualmente de los resultados.

5.3.2. Visitas de Control.

1. Elaborar un cronograma de acuerdo a los trabajos realizados con insumos consumibles, cambios de tinta o instalaciones.
2. Comunicar al cliente con 4 días de anticipación la visita de control de parte del asesor técnico.
3. Presentar un informe mensual de los resultados obtenidos en las visitas de control, sobre todo en la satisfacción del cliente.

5.4. Gestión de Marketing.

5.4.1. Estudio de Mercado.

1. Identificación del mercado meta, son todas las personas que tienen un equipo de impresión de gran formato.
2. Segmentación de la muestra.
3. Recolección de datos
4. Interpretación de datos.
5. Elaboración del informe final.

5.4.2. Análisis de Competencia.

1. Identificar la información a recolectar.
2. Determinar las fuentes de información.
3. Determinar las características de diferenciación.

5.5. Gestión de Talento Humano.

5.5.1. Reclutamiento.

1. Elaborar perfiles profesionales.
2. Aplicar examen de conocimiento ya habilidades.
3. Ingresar al banco de reclutamiento de la empresa.

5.5.2. Selección.

1. Elaborar reporte individual de prueba psicométrica.
2. Sino pasa la prueba psicométrica comunicar al candidato.
3. Si pasa la prueba psicométrica, concertar otra cita para la entrevista con la Gerencia Técnica.
4. Determinar la remuneración de acuerdo al perfil del candidato, experiencia, estudios y funciones.

5.5.3. Nómina.

1. Comunicar por medio de correo las nuevas normas y políticas laborales aprobadas por el estado Ecuatoriano.
2. Enviar por correo el procedimiento que establece el IESS en caso de faltas injustificables.
3. Pagar los haberes en las fechas establecidas.
4. Recordar que es causar de descuento.

5.5.4. Capacitación y Desarrollo.

1. Establecer un cronograma de capacitación junto con la Gerencia técnica.
2. Buscar proveedores de capacitación de acuerdo al perfil del departamento.
3. Determinar junto con la Gerencia General que asesor técnico viajará al exterior para las capacitaciones puntuales.
4. Establecer los parámetros de ascenso dentro de la compañía.

5.6. Gestión de Inventarios y Logística.

5.6.1. Importaciones, Compras e Insumos.

1. Realizar un inventario semestral.
2. Determinar que productos tiene más rotación y cuáles no.
3. Establecer por medio del sistema SIAC el control de inventario, determinando, stock, consumo, importación y días.

5.6.2. Recepción y Almacenaje de Materia Prima.

1. En el SIAC establecer el formato de recepción de materia prima (repuestos, equipos, accesorios), que permita optimizar el tiempo.
2. Elaborar el instructivo para poder manipular materiales de algo riesgo y perecibles.

5.6.3. Despachos.

1. Comunicar a toda la compañía el horario de despachos: 10:00 / 13:00 / 16:00 la recepción de solicitudes se hará hasta 15 minutos antes de la hora establecida.
2. Elaborar un cronograma de despachos en Excel que contenga:
 - Cliente
 - Dirección
 - Teléfono

De esta forma la ruta podrá ser más efectiva.

3. Si el despacho no se efectuó por razones externar como: avería del vehículo, inundaciones, se debe llamar de forma inmediata al cliente para comunicarle lo suscitado.

5.7. Gestión Comercial de Servicio al Cliente.

5.7.1. Recepción de Llamadas.

1. Una vez que se recibe una llamada al PBX, se procede a saludar de acuerdo al spech establecido por el Departamento Comercial, inmediatamente identificada la solicitud se traslada la llamada a coordinación técnica.
2. Se registra la llamada en la plantilla de control.
3. Se elabora el informe al finalizar la semana de todas las llamadas recibidas y cuales fueron solicitando servicio técnico.

5.7.2. Recepción de Correos.

1. Los correos recibidos al info o a su vez cuando los clientes escriben directamente a la asesora de servicio al cliente, estos deben ser contestados con el encabezado proporcionado por el Departamento Comercial con copia al coordinador técnico indicando esto en el correo para que el cliente sepa quién seguirá el curso de su solicitud.
2. Se registra los correos en la plantilla de control.
3. Se elabora el informe al finalizar la semana de todos los correos recibidos y cuales fueron solicitando servicio técnico.


5.7.3. Seguimiento.

1. Una vez elaboradas las plantillas se debe proceder hacer el seguimiento del requerimiento, comunicándose constantemente con el coordinador técnico para saber el status del mismo.
2. Después que el coordinador técnico llama al cliente, es obligación de la asesoría de SAC hacer seguimiento a partir de los 15 días.

6. REGISTROS.

- Solicitud de Respuestas y Consumibles.
- Solicitud de Materiales.
- Guía de Remisión.- Sirve para sacar material autorizado para pruebas y otros fines.
- Cotizaciones
- Salida de Equipos.
- Requisitos de Instalación.
- Acta de Entrega.
- Tabla de Amortización.
- SIAC.

- Solicitud de Material.



SOLICITUD DE MATERIAL **Nº 0002803**

GARANTIA OBSEQUIO
 AUTOCONSUMO PRUEBA

Fecha:
 Solicitante:
 Cliente:
 Tipo de prueba:
 Máquina:

| ITEM | DETALLE | CANTIDAD |
|------|---------|----------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |

Observaciones:


AUTORIZA

ENTREGA

RECIBE

Gráfica Rexon, Tlf (041) 2 388042 - Guayaquil - 20 8 100 a 11 2 2011 / 1.200 - Julio 2013

- Cotización.

| Dirección: GYE. Cdla. La Garzota, Av. Hno. Miguel 12-13-14 y Eloy Velásquez. UIO. Mariana de Jesús 308 y La Pradera. Teléfono: GYE PBX (593-04) 2655544 - UIO PBX (593-02) 2559963 Mail: sharo@expomedios.net | | | | |
|--|--|------------------------|---|----------------------|
| Propuesta de Inversión | | | | |
| Cliente: | | Fecha: | | |
| Atención | | | | |
| CANTIDAD | DETALLE | PRECIO LISTA | PRECIO Promoción | PRECIO CONTADO |
| 1 | Impresora Mimaki UV JFX200 - 2513 Cama Plana Dedicada Incluye: <i>Software Raster Link Pro</i> <i>Gratis 4 litros de Tinta*</i> <i>Instalación y entrenamiento al operador.</i> | \$ 103,950.00 | \$ 97,900.00 | \$ 97,900.00 |
| | | | Subtotal | \$ 97,900.00 |
| | | | IVA 12% | \$ 11,748.00 |
| | | | Total | \$ 109,648.00 |
| PRECIO TINTA | | | | |
| CANTIDAD | TINTA | PRECIO LISTA USD \$ | PROMOCIÓN USD \$ | PRECIO LITRO |
| 1 | Mimaki "original" LUS 150 - 1 Litro (C,M,Y,K) | \$275.00 | \$275.00 | \$ 275.00 |
| CARACTERÍSTICAS | | | | |
| Velocidad Máx de Impresión: 25 m2/h (Modo 2 x CMYK) (300 X450 dpi) Velocidad de Impresión: 14 -17 m2/h (calidad POP) Resolución Máx de impresión: 1200 dpi Configuración de Color: 2C, 2M, 1Y, 1K, 2W C M Y K - LC LM W K Cabezales: 2 piezo electricos desde 4 picolitros Capacidad Máxima de material: 2.50mts X 1.30mts Área efectiva de impresión: 2.50mts X 1.30mts Espesor Maximo del material: 50 mm *Tipo de Tinta: 8botellas de 1lt. UV curable Dispositivo UV: Led UV Dimensión: 4.40 mt X 2.45 mt X 1.25 mt Interface: USB 2.0 Fabricado en: Japón Servicio Técnico entrenado en Fábrica | | | | |
|  | | | | |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN | | | | |
| Costo Tinta x Litro | Total ml | Costo ml | Cantidad ml x m2 de impresión (draft) | Costo de Tinta m2 |
| \$275.00 | 1000 | \$0.28 | 6 | \$ 1.65 |
| Materiales | Costo m2 | Costo Tinta m2 | | Costo Total |
| Ps Foam 5mm | \$3.89 | \$1.65 | | \$ 5.54 |
| EconoPVC 2mm | \$5.30 | \$1.65 | | \$ 6.95 |
| Sintra 2mm | \$10.39 | \$1.65 | | \$ 12.04 |
| Falconboard 13mm | \$10.95 | \$1.65 | | \$ 12.60 |
| Tiempo de Entrega: A convenir Forma de Pago: Por determinar Validez de la Oferta: 15 días Garantía: 12 meses *6 meses en cabezal <i>*La garantía aplica en el cabezal siempre que se utilice tinta original Mimaki.</i> | | | | |
| Esperando que la información brindada sea de gran ayuda en la toma de sus decisiones; en caso de tener alguna inquietud, no dude en contactarnos | | | | |
| Cordialmente, | | | | |
| Samantha Haro EXPOMEDIOS S.A. | | | | |

- Salida de Equipos.



EXPOMEDIOS S.A.
SOLICITUD DE CREDITO Y AUTORIZACIÓN SALIDA DE EQUIPOS

DATOS DEL CLIENTE: Fecha:

CLIENTE:

ACTIVIDAD:

INGRESOS MENSUALES:

ANTIGÜEDAD:

MONTO DEL CREDITO:

PLAZO:

CUOTAS:

DESTINO Y USO DEL EQUIPO:

DATOS DE CARTERA:

REGISTRA CRÉDITO: SI NO

| | | | | |
|-------------------------------|---------------------|------|------|------|
| PLAZO: | MOVIMIENTOS | 2009 | 2010 | 2011 |
| MONTO DE ENDEUDAMIENTO: | VENTAS EXPOMEDIC \$ | \$ | \$ | |
| TOTAL CARTERA: | PAGOS EXPOMEDIOS | | | |
| CARTERA X VENCER: | TOTAL | \$ | \$ | \$ |
| CARTERA VENCIDA: | | | | |
| 1 - 30 DIAS | | | | |
| 31 - 60 DIAS | | | | |
| 61 - 90 DIAS | | | | |
| MAS 90 DIAS | | | | |

OBSERVACIÓN CREDITICIA:

Calificación del cliente en el Buró de Crédito Calificación: ()

Capacidad de endeudamiento Cantidad:

Registra creditos anteriores en Expomedios S.A. SI () NO ()

Cuenta deudora en Expomedios S.A. Cantidad:

Solicitud se enmarca dentro del Manual de Crédito SI () NO ()

OBSERVACIONES POR DEPARTAMENTOS:

Ventas:

..... FIRMA RESPONSABLE:

Financiero:

..... FIRMA RESPONSABLE:

Credito & Cobranza:

..... FIRMA RESPONSABLE:

- Acta de Entrega.

ACTA DE ENTREGA RECEPCION

En la ciudad de Guayaquil a los 5 días del mes de marzo del 2015, se realiza la entrega de la Impresora marca Mimaki modelo SWJ-320S2 de 2 cabezas con Serie N° M041E177.

La entrega física se realiza al Sr. Carlos Alberto Rodríguez Peñafiel. En su local ubicado en la SANTA MARIA 6-159 Y RODRIGO DE TRIANA, Para la instalación de la misma estuvo presente el personal técnico de EXPOMEDIOS S.A.

La entrega técnica se efectuó simultáneamente con la coordinación de las personas que operan el equipo en las instalaciones del cliente, a quienes se dio el debido entrenamiento en la parte operacional y al mantenimiento periódico y permanente que la impresora requiere para su correcto funcionamiento. Para el efecto, se ha hecho entrega de la información correspondiente, 1 Operation Manual CD-ROM, etc.

Además, con el objetivo de proteger y alargar la vida útil del equipo, se deja como recomendación al cliente tener conectado el equipo a un UPS, cosa que también fue recomendada dentro de los requerimientos de la impresora. La responsabilidad permanente del buen suministro eléctrico es siempre por parte del Cliente.

Esta instalación y entrega ha sido aceptada por el Sr. Fernando Esteban Toral Calle se encuentra de acuerdo con lo manifestado en esta acta.

Entregado por

Daniel Pérez Ibarra

TÉCNICOS EXPOMEDIOS S.A.

Recibido por

Sr. Carlos Alberto Rodríguez Peñafiel
CODIGO CREATIVO.

- Tabla de Amortización.

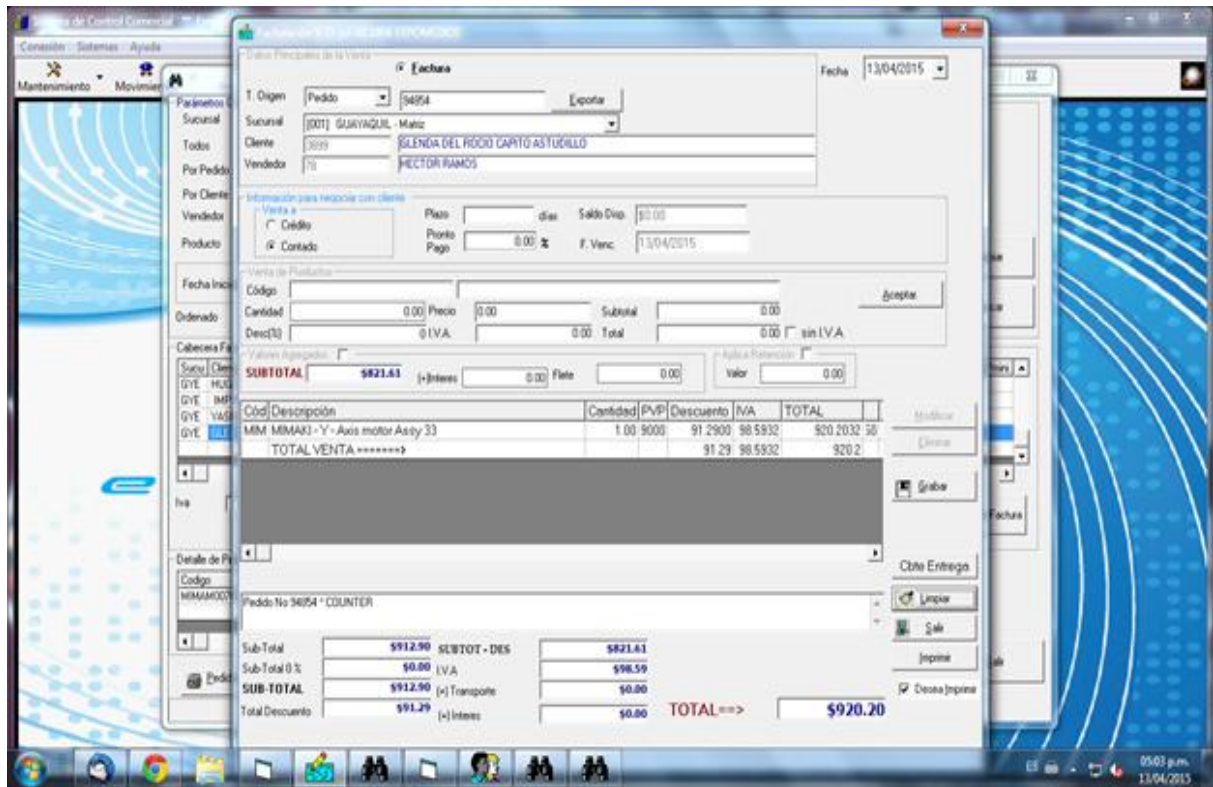


NOMBRE DEL CLIENTE Javier Espinel
 JV300-160BS \$ 35,163.58
 IVA 12% \$ 4,219.63

| | |
|---------------------------------|--------------|
| MONTO EQUIPO | \$ 39,383.21 |
| % ENTRADA | 50% |
| MONTO DE ENTRADA EN US\$ | \$ 19,691.60 |
| SALDO A REFINANCIAR US\$ | \$ 19,691.60 |
| TASA | 14.00% |
| TASA MENSUAL | 1.17% |
| PERIODOS | 12 |

| # Dividendo | Meses | Pago de Intereses | Abonos al capital | Monto Dividendo | Saldo de Capital |
|-------------|------------|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| | | | | | \$ 19,691.60 |
| 1 | Marzo | \$ 229.74 | \$ 1,538.32 | \$ 1,768.05 | \$ 18,153.29 |
| 2 | Abril | \$ 211.79 | \$ 1,556.26 | \$ 1,768.05 | \$ 16,597.02 |
| 3 | Mayo | \$ 193.63 | \$ 1,574.42 | \$ 1,768.05 | \$ 15,022.60 |
| 4 | Junio | \$ 175.26 | \$ 1,592.79 | \$ 1,768.05 | \$ 13,429.81 |
| 5 | Julio | \$ 156.68 | \$ 1,611.37 | \$ 1,768.05 | \$ 11,818.44 |
| 6 | Agosto | \$ 137.88 | \$ 1,630.17 | \$ 1,768.05 | \$ 10,188.27 |
| 7 | Septiembre | \$ 118.86 | \$ 1,649.19 | \$ 1,768.05 | \$ 8,539.08 |
| 8 | Octubre | \$ 99.62 | \$ 1,668.43 | \$ 1,768.05 | \$ 6,870.65 |
| 9 | Noviembre | \$ 80.16 | \$ 1,687.89 | \$ 1,768.05 | \$ 5,182.76 |
| 10 | Diciembre | \$ 60.47 | \$ 1,707.59 | \$ 1,768.05 | \$ 3,475.17 |
| 11 | Enero | \$ 40.54 | \$ 1,727.51 | \$ 1,768.05 | \$ 1,747.66 |
| 12 | Febrero | \$ 20.39 | \$ 1,747.66 | \$ 1,768.05 | \$ 0.00 |

- SIAC.



ANEXO 5

➤ Brainstorming

Intervienen: Coordinador de Servicio Técnico, Coordinador de Ventas, Jefe Financiero, Jefe de Ventas, Gerencia Administrativa & Técnico, Jefe de Compras & Inventario.

Preguntas establecidas:

1. ¿Quién es el responsable del problema?
2. ¿Dónde ocurre el problema?
3. ¿Dónde se estanca el problema?
4. ¿Cuál es la magnitud del problema?
5. ¿Quién o quiénes son el responsable del problema?
6. ¿Dónde se estanca la información?
7. ¿Quién no comunico el problema?
8. ¿Qué información está faltando?
9. ¿Qué persona debe manejar la información?
10. ¿Quiénes son los canales de comunicación en cada jefatura?
11. ¿Qué información se puede compartir y cual no?

