

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS

PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE VENTA EN EMPRESA FESTO S.A

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
para obtener el título de Ingeniero de Ejecución Industrial

Profesor guía: Sr. Jaime Collarte

LUIS HERNÀN FARIÀS BARRIOS
NÈSTOR RAMIRO MARTÌNEZ ARAYA
2016

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a cada una de las personas que nos enseñaron, que nos guiaron y nos traspasaron todos sus conocimientos adquiridos con su experiencia. A nuestro profesor guía, Sr. Collarte, por su tiempo y dedicación, a cada profesor que ha sido parte de nuestro crecimiento, perfeccionamiento y desarrollo profesional a lo largo de esta gran experiencia en la universidad. A la Gerencia comercial de la empresa donde trabajamos, por creer y confiar en nosotros, apoyándonos y ayudándonos en nuestros estudios. A nuestras familias y amistades por su apoyo moral y emocional en el transcurso de estos años de estudio, en el desarrollo de este trabajo y siempre.

(Luis Farías – Néstor Martínez)

A mi amigo y compañero de tesis, Luis Farías Barrios, por enseñar y transmitir sus conocimientos a lo largo de nuestros estudios. **(Néstor Martínez Araya)**

DEDICATORIA

A mi esposa Elizabeth, a mi hija Omara, a mi mamá que me acompaña desde el cielo y a mi papá. A ellos, gracias por su cariño y amor en cada palabra y por su apoyo incondicional en estos años de estudio donde muchas veces modificaron sus planes, por apoyar mis estudios.

(Luis Farías Barrios)

Dedicado a mí esposa Gabriela y a mi hijo Alonso por ser el principal soporte para superar obstáculos y salir adelante en todo ámbito. A mis padres Margarita y Benjamín por su incondicional apoyo y consejos a lo largo de mi vida, a mi hermano, a la familia en general y mis amigos por su gran apoyo en este proceso de estudios.

(Néstor Martínez Araya)

RESUMEN

En el presente trabajo se muestra una propuesta de mejora aplicada a un proceso de venta en la empresa Festo S.A, líder en el mercado nacional y otros internacionales, en el rubro de la automatización industrial y procesos en general. Un mercado que cuenta con dos competidores muy cercanos y fuertes. El proceso al cual se desea aplicar la mejora es a la venta que se realiza a través de un nuevo canal que ha implementado la organización. Este nuevo canal de venta tiene como ubicación geográfica la ciudad de Monterrey en México. La propuesta de mejora al proceso de venta comienza a raíz de los constantes reclamos de parte de los clientes, respecto de sus pedidos de compra que se envían digitalmente a la empresa, y estos no llegan en el momento que se requieren, llegan sin las características solicitadas, o no llegan a destino. Se realizó el levantamiento actual del proceso y se identificó donde se encuentra la problemática de este. Para esto, se utilizaron herramientas de calidad como Pareto, F.O.D.A, los 5 por qué, etc. y junto con ello, mediante la herramienta de visualización Bussines Object (BO), se obtuvieron las causas principales que originan el redireccionamiento. Para la propuesta de mejora se creó un indicador (KPI), definiendo un responsable directo, quien se encarga de dar solución a los documentos que presentan diferencia de precio y también, a aquellos documentos donde la información no es clara. Con la propuesta de mejora que se presenta, los beneficios han sido en la operación, mejorando el flujo del proceso, los tiempos de entrega y también estandarizando la información, lo que lleva al aumento de la satisfacción del cliente y una mejora en la venta.

SUMMARY

In this present work it is shown a proposal of improvement applied to a process of sales in the enterprise Festo S.A, leader in the international and national market, in the caption of the industrial automation y processes in general. A market that has two strong and close competitors. The process, to which it is wanted to apply the improvement, is a sale that is performed through a new channel that has implemented the organization. This new channel of sale has as geographic location the Monterrey city in Mexico. The proposal of the improvement to the process of sale starts in the wake of constant claims from clients, regard to its orders of purchase that are sent digitally to the enterprise and this orders do not arrive in the moment that are required, they arrive without the required characteristics or they do not arrive to their destiny. The current survey of the process was carried out and the problem of this process was identified. For this, we used quality tools like Pareto, F.O.D.A, and the 5 why, etc. And together with this, using the Bussines Object (BO) visualization tool, the main causes that led to the redirection were obtained. For the improvement proposal an indicator (KPI) was created, defining a direct person, who is responsible for solving documents that present a difference in price and also, those documents where the information is not clear. With the improvement proposal presented, the benefits have been in the operation, improving the flow of the process, delivery times of 9 to 3 business days, and also standardizing information, which leads to increased customer satisfaction And an improvement in the sale.

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
DEDICATORIA	3
RESUMEN	4
SUMMARY	5
CAPITULO 1	11
1.1 INTRODUCCIÒN	11
CAPITULO 2	12
2.1 OBJETIVOS GENERALES	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
CAPITULO 3	13
3.1 CONCEPTOS, HERRAMIENTAS Y METODOS	13
3.1.1 DEFINICION DE PROCESO	13
3.1.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS.....	14
3.1.3 ALCANCE EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.....	14
3.1.4 PROCESOS PARA LA CREACION DE VALOR.....	14
3.1.5 PROCESOS DE APOYO.....	15
3.1.6 MEJORA DE PROCESOS.....	15
CAPITULO 4	16
4.1 HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS	16
4.1.1 CICLO DE DEMING	16
4.1.2 DIAGRAMAS DE FLUJO	18
4.1.3 DIAGRAMA DE PARETO	19
4.1.4 DIAGRAMA CAUSA EFECTO	20
4.1.5 MATRIZ FODA.....	21
4.1.6 LOS 5 POR QUÈ.....	22
4.1.7 LLUVIAS DE IDEAS (BRAINSTORMING)	23
CAPITULO 5	24

5.1 PROCESO DE VENTA	24
5.2 CICLO DE LA VENTA	25
5.2.1 ACTITUD	26
5.2.2 CONOCIMIENTO	26
5.2.3 APTITUD.....	26
5.2.4 ESTABLECER EL ESCENARIO	26
5.2.5 PREGUNTAR Y ESCUCHAR	26
5.2.6 OPORTUNIDADES Y NECESIDADES	27
5.2.7 PRODUCTO CARACTERÍSTICA BENEFICIO	27
5.2.8 OBTENER EL COMPROMISO	27
5.3 CANALES DE VENTA.....	27
5.4 DOCUMENTACION UTILIZADA EN EL PROCESO DE VENTAS	29
5.4.1 COTIZACIÒN.....	29
5.4.2 ORDEN DE COMPRA	30
5.4.3 FACTURA.....	30
5.4.4 NOTA DE CRÉDITO	30
CAPITULO 6	31
6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	31
6.2 FESTO CHILE LA EMPRESA	31
6.3 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	32
6.3.1 MISION	32
6.3.2 VISIÓN	33
6.4 VALORES DE LA EMPRESA	33
6.4.1 SER EXIGENTES	33
6.4.2 SER CONSTANTES	34
6.4.3 SER PREVISORES	34
6.4.4 SER TOLERANTES.....	34
6.4.5 SOMOS RESPONSABLES.....	34
6.5 PARTICIPACION DE MERCADO	35
6.6 AREAS DE NEGOCIOS.....	35
6.6.1 FESTO AUTOMATION	36
6.6.2 FESTO DIDÁCTICA	36

6.6.3 INDUSTRIA 4.0	36
6.6.4 MODELO DE NEGOCIO	37
6.7 AREAS DE COMERCIALIZACIÓN	38
CAPITULO 7	41
7.1 PROCESO ACTUAL DE VENTA.	41
7.1.1 Cliente	42
7.1.2 Fax Monitor	42
7.1.3 DPC	42
7.1.4 Compañía Local	43
7.2 PROCESO GENERAL	43
7.3 DIAGRAMA FLUJO PROCESO ACTUAL	45
7.4 EL FAX MONITOR.....	46
7.5 LA COMPAÑÍA LOCAL (Local Company)	47
8.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	48
8.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	48
8.1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	49
8.1.3 CAUSAS GENERALES DEL PROBLEMA.....	49
8.1.4 PRINCIPALES CAUSAS	50
CAPITULO 9	52
9.1 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA MEJORA	52
9.1.2 ANÁLISIS F.O.D.A AL PROCESO ACTUAL (fig. 9.32)	52
9.1.3 FORTALEZA	52
9.1.4 OPORTUNIDAD	53
9.1.5 DEBILIDAD	53
9.1.6 AMENAZA	53
9.1.7 DIAGRAMA DE PARETO	54
9.1.8 LOS 5 POR QUÈ	55
9.1.9 LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)	57
9.1.10 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	58
CAPITULO 10	58
10. 1 PROPUESTA DE MEJORA	58
10.2 KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)	60

CAPITULO 11	62
11.1 BENEFICIOS OPERACIONALES.....	62
CAPITULO 12	64
12.1 IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORA.....	64
12.2 CARTA GANTT.....	65
CONCLUSIÒN	66
BIBLIOGRAFIA.....	68

Índice de Figuras

Figura 3.1 Proceso.....	13
Figura 4.2 Ciclo de Deming	16
Figura 4.3 Diagrama de flujo	18
Figura 4.4 Diagrama de Pareto.....	19
Figura 4.5 Diagrama Causa-Efecto	20
Figura 4.6 Matriz FODA.....	21
Figura 4.7 Los 5 Por qué.....	22
Figura 4.8 Brainstorming	23
Figura 5.10 Ciclo de venta	25
Figura 5.11 Canales de Venta	28
Figura 5.12 Diagrama de documentación.....	29
Figura 5.9 Proceso de Venta	24
Figura 6.13 FESTO CHILE	31
Figura 6.14 Misión	32
Figura 6.15 Visión.....	33
Figura 6.16 Participación de mercado.....	35
Figura 6.17 Industria 4.0	36
Figura 6.18 Modelo de Negocio.....	37
Figura 6.19 Áreas de comercialización.....	38
Figura 6.20 Centro de procesamiento de documentos	39
Figura 6.21 Estructura de DPC	40
Figura 7.22 Proceso actual de venta.....	42
Figura 7.23 Proceso General	44
Figura 7.24 Diagrama de Flujo Actual.....	45
Figura 7.25 Fax monitor.....	46
Figura 7.26 Local Company.....	47
Figura 8.27 Identificación del Problema	49
Figura 8.28 Diagrama de Flujo problemática.....	49
Figura 8.29 Causas Generales del problema	50
Figura 8.30 Principales causas	51
Figura 8.31 Grafico de Reasignaciones.....	52
Figura 9.32 Análisis FODA proceso actual	54

Figura 9.33 Diagrama de Pareto.....	55
Figura 9.34 Lluvia de Ideas.....	57
Figura 9.35 Diagrama de Causa Efecto Proceso	58
Figura 10.36 Diagrama de Flujo Propuesta de mejora	59
Figura 10.37 KPI.....	61
Figura 10.38 KPI.....	61
Figura 11.39 Beneficios Operacionales	62
Figura 12.40 Implementación de Mejora	64
Figura 12.41 Carta Gantt.....	65

CAPITULO 1

1.1 INTRODUCCIÒN

A continuación, se presenta el informe con la propuesta de mejora a un proceso de venta, en donde los siguientes capítulos nos describen los objetivos y las generalidades de los procesos, de su administración y sus alcances, de las herramientas que son posibles utilizar para controlar y mejorar los mismos. Junto con esto, se describirá la venta, el ciclo, y los canales de la misma. La empresa donde se propondrá la mejora, trabaja con sus clientes para incrementar su productividad y lo deja ver explícitamente en su misión, además de promover el crecimiento sostenible. Bajo estas premisas, la problemática identificada y a la que se propondrá la mejora, tiene directa relación con los clientes, ya que se trata del atraso con el cual se reciben los pedidos de compra, entre otras. Las órdenes de compra solicitando materiales, son enviadas a un nuevo canal de venta pionero en el sector industrial.

Este nuevo canal de venta nace en apoyo a los ya existentes, y no se han obtenido los resultados esperados con la implementación de este, por ende, no se están cumpliendo los objetivos establecidos. La cantidad de pedidos ingresados por este nuevo canal de venta no son los esperados, y el atraso en la entrega de los pedidos perjudica directamente a los clientes debido a que los documentos se están redireccionando a otros canales de venta de la misma organización.

Por esta razón, es necesario identificar las principales causas que están originados este atraso en la entrega de los pedidos, y la revisión del proceso general de este nuevo canal de venta, para la mejora y cambios en flujo del proceso.

CAPITULO 2

2.1 OBJETIVOS GENERALES

El objetivo principal de este trabajo es la propuesta de mejora al proceso de ventas, que se origina en el centro de procesamiento de documentos .La idea es poder cambiar los flujos del proceso a fin de establecer la mejora. Se busca determinar las causas más recurrentes que están originando la reasignación de los pedidos de ventas a la compañía local, para así poder correlacionar el proceso y establecer nuevos flujos y responsables.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

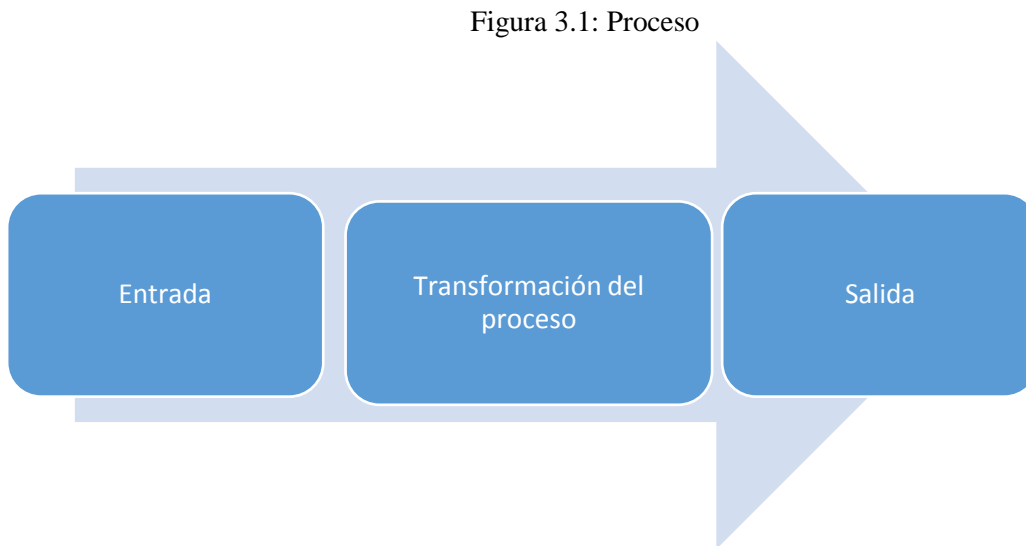
- Recopilar la información del proceso actual para mejorar tiempos de respuestas.
- Identificar actividades y/o tareas con falencias.
- Proponer mejoras a las actividades identificadas y modificar el flujo del proceso.

CAPITULO 3

3.1 CONCEPTOS, HERRAMIENTAS Y METODOS

3.1.1 DEFINICION DE PROCESO

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. (fig. 3.1)



Fuente: Elaboración Propia

También podemos indicar que un proceso es un conjunto de tareas y recursos que recibe de otro proceso (su proveedor) unas entradas, las transforma añadiéndoles valor, y las entrega como salidas a otro proceso (a su cliente).

3.1.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS.

La administración de los procesos apunta finalmente a la satisfacción del cliente, a través de una buena planificación y manejo de las distintas actividades involucradas en el.

La administración de los procesos consiste en tres actividades claves; Diseño, Control y mejora. (Evans y Lindsay, 7ª.edición, p.333).

3.1.3 ALCANCE EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Una organización en sí, su funcionalidad está determinada a través de los distintos procesos que la componen. Todos estos procesos tienen un factor común que los identifica, que está relacionado con la adquisición de distintos conocimientos de áreas que interactúan con la organización tales como: planeación estratégica, investigación y desarrollo, desarrollo de nuevos productos, nuevas directrices comerciales etc.

Es de suma importancia identificar los procesos más significativos que afectan la satisfacción del cliente a lo extenso de la totalidad de la cadena de valor.

En resumen podemos decir que estos procesos se dividen de acuerdo a su funcionalidad y objetivo en; procesos para la creación de valor y procesos de apoyo.

3.1.4 PROCESOS PARA LA CREACION DE VALOR

Los procesos para la creación de valor, se conocen también como procesos centrales y se consideran parte importante para mantener el negocio de la organización y poder obtener una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Su importancia radica en que son

indicados como parte crítica para la satisfacción del cliente y tienen un impacto significativo en los objetivos de la organización.

3.1.5 PROCESOS DE APOYO

Los **procesos de soporte** o **apoyo** son aquellos que no impactan directamente al producto o servicio. En general, los procesos que crean valor se basan en las necesidades de los clientes externos, mientras que los de apoyo se basan en las necesidades de los clientes internos.

3.1.6 MEJORA DE PROCESOS

La mejora de los procesos, está vinculada a la mejora continua de procesos en la cual trabajan hoy en día las organizaciones debido a lo competitivo del mercado. La fidelidad de los clientes es cada vez más exigente y sienta sus bases en el valor agregado que puedan recibir. Este valor agregado se crea a través de innovación, desarrollo, modificación de procesos etc. La mejora de procesos tiene que ser una actividad proactiva y no se debe reaccionar solo ante problemas y amenazas de la competencia.

CAPITULO 4

4.1 HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS

4.1.1 CICLO DE DEMING

Se utiliza para guiar las actividades que se van a realizar en busca de la mejora continua. Está conformado por 4 etapas, las cuales no pueden ser secuenciales sino, que se ejecutarán a partir de la dinámica del proceso. (fig. 4.2)

Figura 4.2 Ciclo de Deming



Fuente: Evans y Lindsay 7ª.edicion

“El ciclo Deming se enfoca tanto hacia la mejora continua a corto plazo como hacia el aprendizaje organizacional a largo plazo”. (Evans y Lindsay 7ª.edicion, p.658).

a).- PLANEAR

- 1.- Definir en su totalidad el proceso: Inicio – final – que hace.
- 2.- Descripción del proceso.
- 3.- Identificar a los participantes.
- 4.- Indicar expectativas de los clientes.
- 5.- Levantamiento de datos
- 6.- Indicador problemática asociada al proceso.
- 7.- Identificación de causas y su impacto en proceso
- 8.- Proponer soluciones para el proceso
- 9.- Seleccionar la solución

b).- HACER

- 1.- Realizar plan piloto para medir el impacto de la solución.
- 2.- Implementar indicadores.

c).- ESTUDIAR

- 1.- Análisis de resultados.
- 2.- Comparativa con mejora de desempeño del proceso.

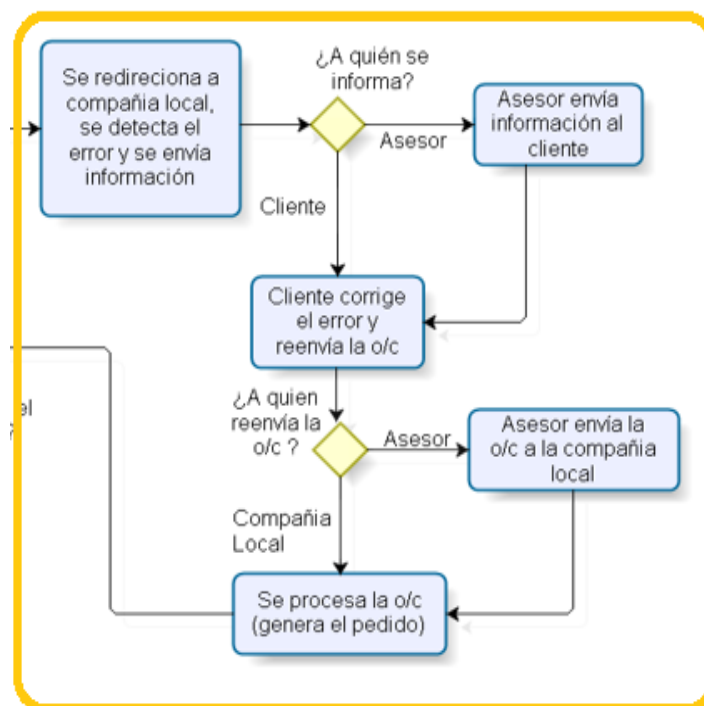
d).- ACTUAR

- 1.- Indicar la solución
- 2.- Llevar a cabo un plan de implementación
- 3.- Estandarizar la solución y controlar el nuevo diseño del proceso

4.1.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

Es una secuencia de actividades. Su utilidad radica en el entendimiento que tiene que tener los participantes del proceso. Es una secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. (fig. 4.3)

Figura 4.3 Diagrama de flujo

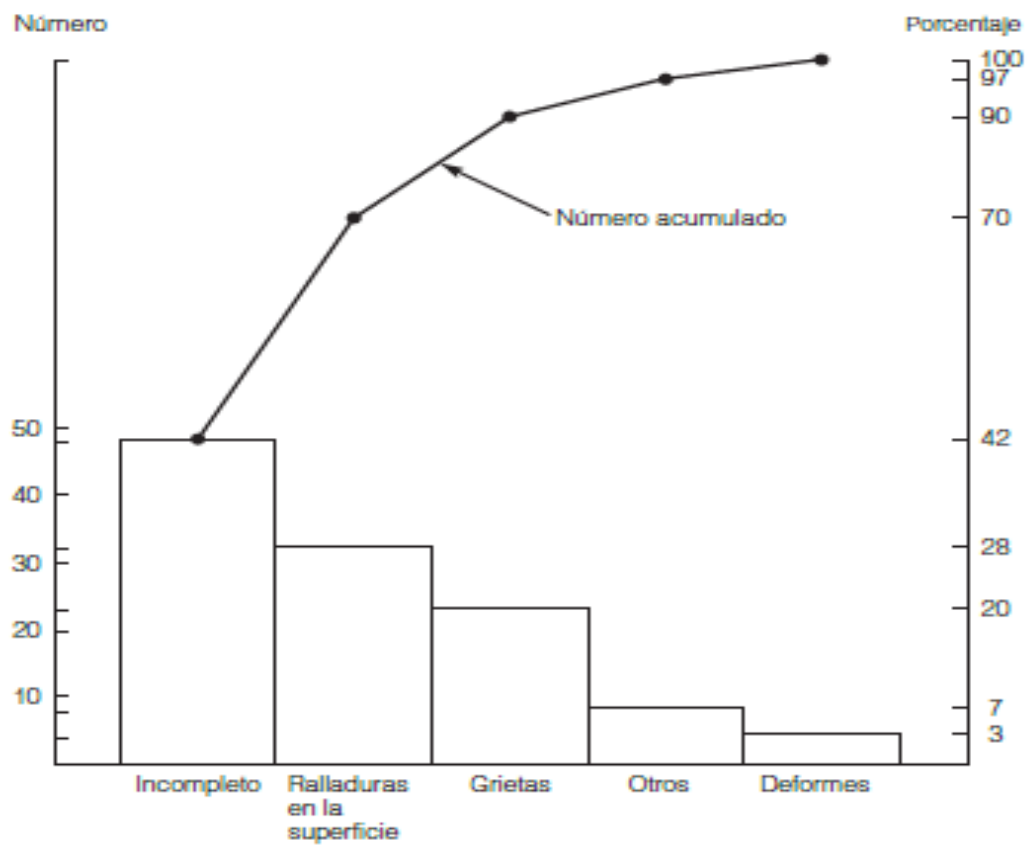


Fuente: Elaboración propia

4.1.3 DIAGRAMA DE PARETO

Es una visualización grafica de datos ordenados de la frecuencia mayor a menor. (fig. 4.3)

Figura 4.4 Diagrama de Pareto

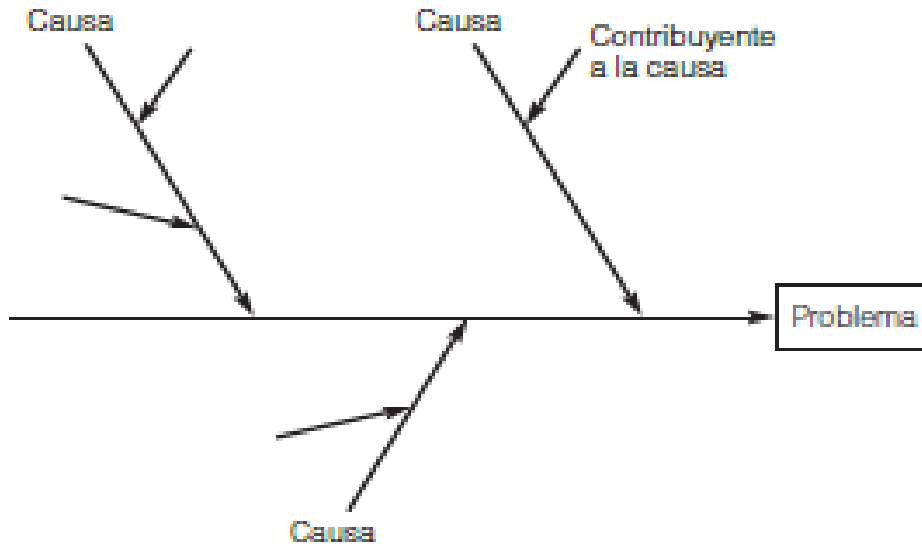


Fuente: Evans y Lindsay 7ª.edicion

4.1.4 DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Es una representación gráfica de un problema general, sus causas más recurrentes. Entre su objetivo más preponderante podemos indicar la solución de las causas del problema. (fig. 4.5)

Figura 4.5 Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Evans y Lindsay 7ª.edicion

4.1.5 MATRIZ FODA

Es una herramienta que permite analizar y muestra la situación actual que se está estudiando. A través de este análisis se puede obtener un diagnóstico para la ayuda en la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos trazados. (fig. 4.6)

Figura 4.6 Matriz FODA



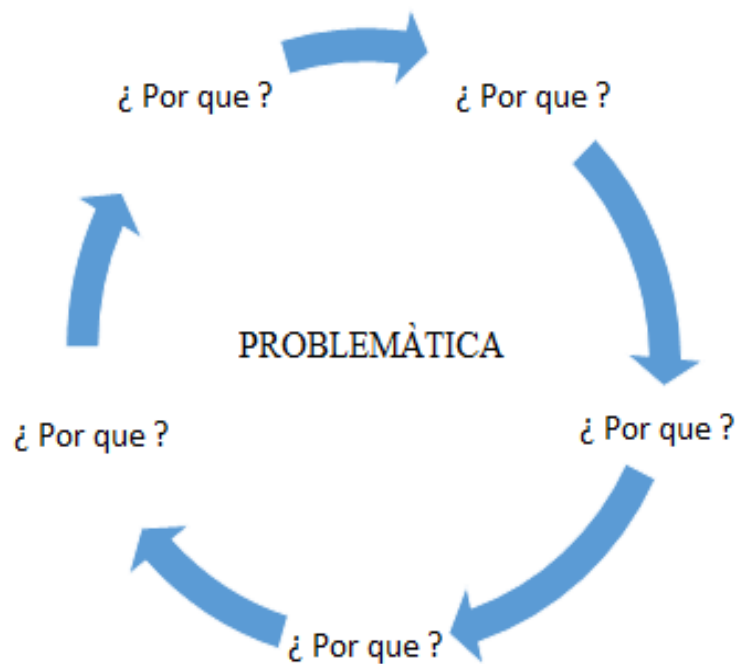
[//www.matrizfoda.com/dafo/](http://www.matrizfoda.com/dafo/)

4.1.6 LOS 5 POR QUÈ

Es una herramienta que se utiliza en la etapa de análisis para buscar las posibles causas que originan el problema. El número 5, no es un número fijo y hace mención a la cantidad de preguntas que se realizan en forma sucesiva hasta encontrar la causa raíz de los problemas.

(fig. 4.7)

Figura 4.7 Los 5 Por qué

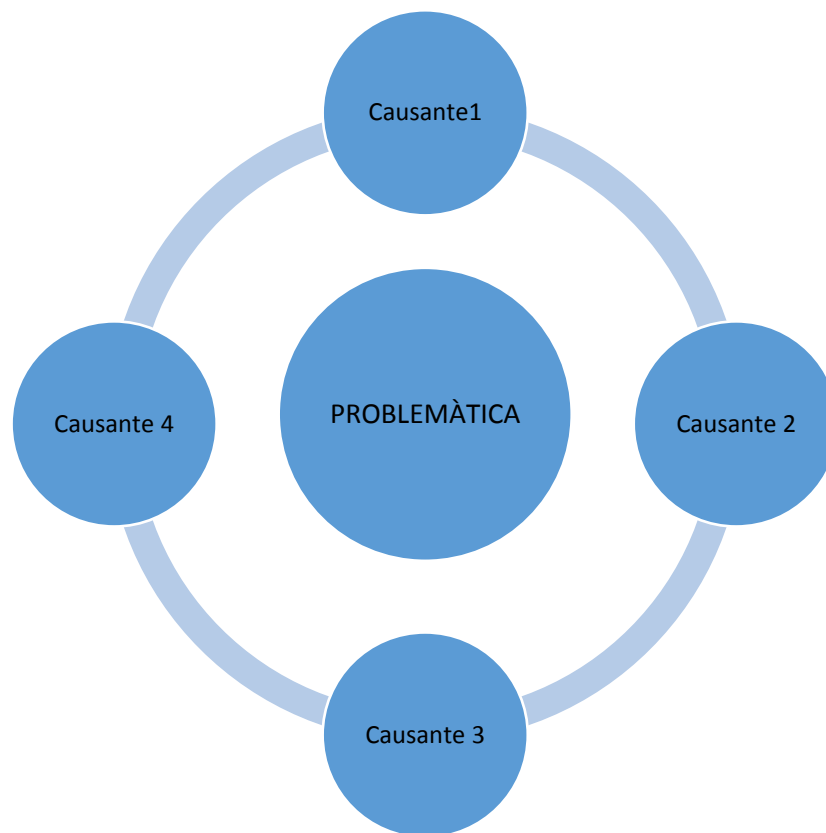


Fuente: Elaboración propia

4.1.7 LLUVIAS DE IDEAS (BRAINSTORMING)

Es una herramienta de trabajo grupal, que se utiliza, para que se pueden indicar las innumerables ideas para una posible solución a un determinado problema centrar. (Fig. 4.8)

Figura 4.8 Brainstorming



Fuente: Elaboración propia.

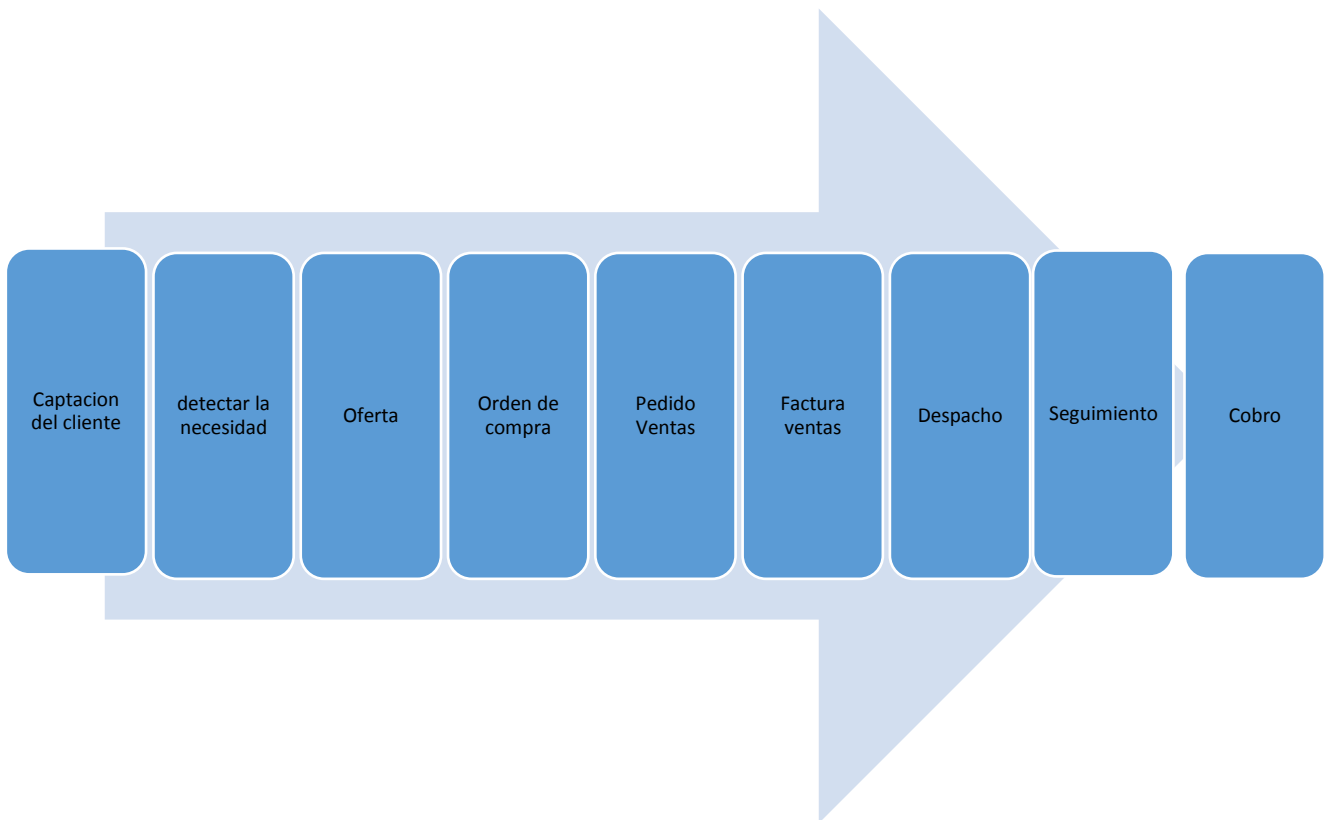
CAPITULO 5

5.1 PROCESO DE VENTA

Un proceso de ventas es una sucesión de actividades y/o tareas que realiza una determinada empresa, desde la captación de un cliente potencial, hasta el cierre de la transacción final.

(fig. 5.9)

Figura 5.9 Proceso de Venta



Fuente: elaboración Propia

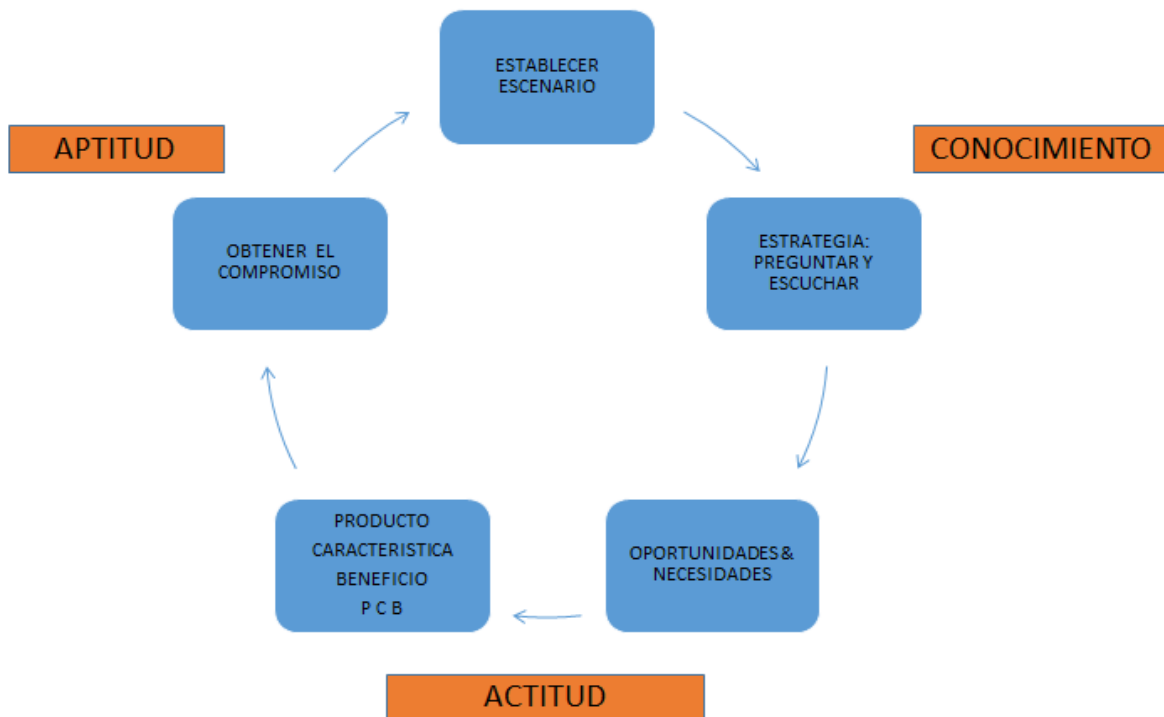
Como se puede ver en la figura, también podemos decir que un proceso de ventas es un conjunto de actividades ordenadas, que cumplen con la satisfacción o necesidad de un cliente. El proceso de venta tiene un ciclo desde la captación del cliente hasta el cobro de la factura,

Es una secuencia lógica que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene como objetivo producir la reacción del cliente (La compra). Stanton, Etzel y Walker, “Fundamentos de Marketing”

5.2 CICLO DE LA VENTA

En términos generales podemos definir el ciclo de la venta como el tiempo que transcurre desde que se detecta una oportunidad de negocio, hasta el cierre de la venta. Como lo muestra la figura 5.10, en este ciclo se agregaron 3 competencias principales que pueden contribuir al status profesional de un ingeniero de ventas actual. (fig. 5.10)

Figura 5.10 Ciclo de venta



Fuente: Curso de ventas internacional. Preparando el cambio.

5.2.1 ACTITUD

¿Cuánto de sí mismo un ingeniero de venta dedica a la profesión? ¿Hasta qué punto está convencido el ingeniero de ventas de su profesión? ¿Cuánta energía y determinación invierte para inspirar la confianza de los clientes?

5.2.2 CONOCIMIENTO

¿Qué tipo de conocimientos son necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes? ¿Cuál es el grado de cuidado y calificación de conocimientos en productos, soluciones, servicios etc. debe tener el ingeniero de ventas.

5.2.3 APTITUD

Nivel profesional y manejo de técnicas de venta y/o negociación con el cual tiene que contar un Ingeniero de ventas para el apoyo de la motivación y conocimientos.

5.2.4 ESTABLECER EL ESCENARIO

Apunta a conocer, sondear la agenda del cliente con aperturas positivas (Privadas, general, empresarial, a la primera vista).

5.2.5 PREGUNTAR Y ESCUCHAR

Escuchar con eficacia busca comprender y recordar lo que busca transmitir el cliente. Una buena escucha ayudar a obtener la información necesaria para efectuar las recomendaciones adecuadas que cumplan con las necesidades del cliente.

5.2.6 OPORTUNIDADES Y NECESIDADES

Una oportunidad se convierte en una necesidad cuando el cliente expresa claramente su deseo de una solución. Una necesidad en el ciclo de venta es una expresión o deseo específico mencionado que puede ser resuelto por algún producto o servicio.

5.2.7 PRODUCTO CARACTERÍSTICA BENEFICIO

Hoy en día ofrecer solamente las características de un producto, no concuerda con las expectativas de un moderno ingeniero de ventas. Los clientes quieren saber “¿cómo me afecta?”, es decir, ¿Cuáles son los beneficios para mí?

5.2.8 OBTENER EL COMPROMISO

Se debe tener un entendimiento completo de los productos/prestaciones, para poder aplicarlas a las necesidades específicas del cliente.

5.3 CANALES DE VENTA

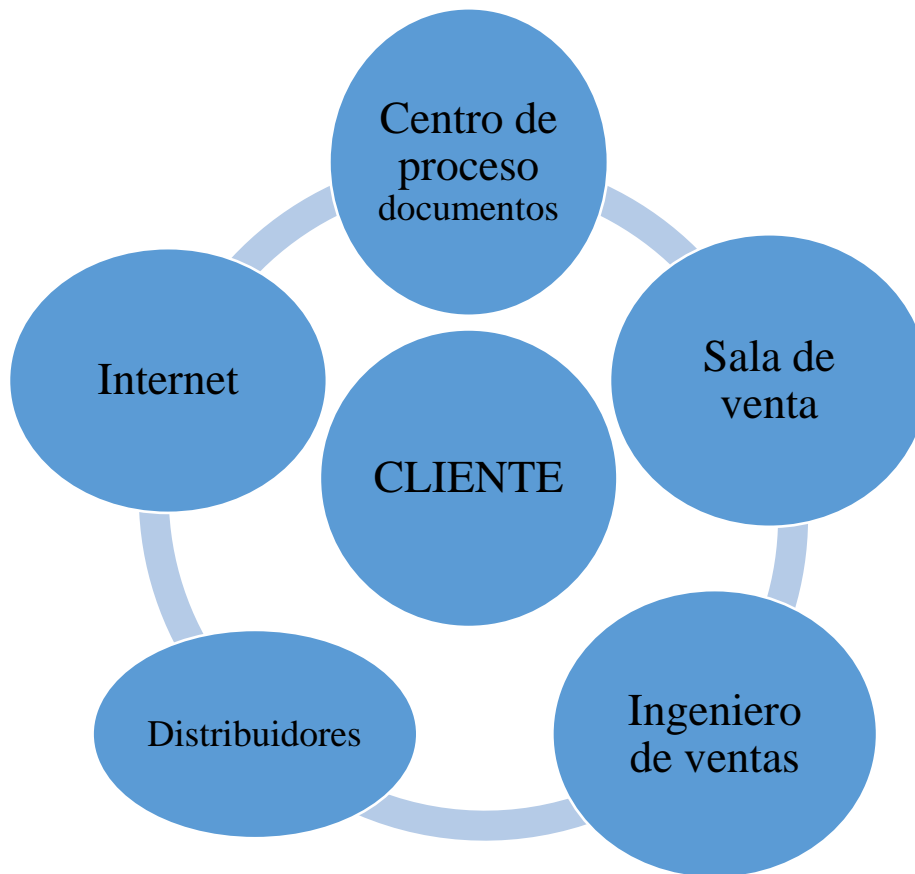
En un mundo de hoy, que cada vez es más competitivo, las estrategias comerciales son cada vez más dinámicas y todas buscan nuevos caminos hacia el liderazgo del mercado. Estas nuevas estrategias marcan el rumbo hacia ambiciosos objetivos de crecimiento y mejorar la competitividad. Para la industria en general un factor decisivo para el éxito es su importancia dentro del mercado.

Estudios internacionales demuestran que los líderes del mercado suelen obtener más beneficios que sus competidores. Esto se debe a sus grandes volúmenes de fabricación unidos a los bajos costos en su operación. Los nuevos canales de ventas buscan justamente este

último objetivo bajar los costos en su parte operativa para así tener un impacto final en sus precios y hacerlos más competitivos.

Estos nuevos, y cada vez más crecientes canales alternativos de venta, que han nacido como parte de la innovación y desarrollo y que buscan las organizaciones para liderar el mercado, están centrados en el valor añadido hacia el cliente y son cada vez más recurrentes convirtiéndose en alternativa a los medios tradicionales que comercializan determinados productos. (Fig. 5.11)

Figura 5.11 Canales de Venta



Fuente: Elaboración propia.

5.4 DOCUMENTACION UTILIZADA EN EL PROCESO DE VENTAS

En todo proceso de ventas, se ven involucrados una serie de documentos básicos como parte de la operación de venta que realice una organización. (fig. 5.12) La importancia de mantener estos documentos radica en lo siguiente.

- Cumplir con lo dispuesto de acuerdo a las leyes
- Sirven de soporte para la operación (compromiso)
- Control de la operación y proceso
- Se establece la base de la información del negocio.

Figura 5.12 Diagrama de documentación



Fuente: Elaboración propia.

5.4.1 COTIZACIÓN

Documento de referencia de precio, descripción y entrega de un determinado producto. Hoy en día las empresas necesitan de 3 cotizaciones para ver la comparativa en los elementos mencionados anteriormente. Una cotización no genera un registro contable.

5.4.2 ORDEN DE COMPRA

Documento escrito entre comprador y proveedor, que detalla información, precios entrega, se genera habitualmente a través de una licitación, contrato marco. Tiene una numeración única. Es un compromiso de entrega que puede ser anulada o verse afecta a multas en caso no cumplir con lo pactado.

5.4.3 FACTURA

Documento Mercantil que indica la adquisición de un bien o servicio. Tiene carácter de obligatorio para que se estipule y comprobar la realización de la operación comercial.

5.4.4 NOTA DE CRÉDITO

Documento contable que se utiliza para rebajar el valor de una factura original. Esto puede ocurrir por un cobro indebido, alguna devolución de material etc.

CAPITULO 6

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa: Festo Chile S.A

Tipo de Empresa: Importador y distribución de insumos y repuestos industriales, fabricación de repuestos industriales, capacitación y asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

Número de empleados: 50

Ramo a que pertenece: Automatización Industrial.

6.2 FESTO CHILE LA EMPRESA

Figura 6.13 FESTO CHILE



Festo Chile S.A. es una empresa que asesora, desarrolla e implementa equipos de automatización industrial, elabora y dicta capacitaciones en tecnologías de automatización, tanto en el segmento industrial como en el educacional.

Festo Chile S.A. es una empresa que fue fundada en Esslingen, Alemania hace más de 80 años y está presente en más de 55 países en todo el mundo. En Chile comenzó sus operaciones en el año 2001, y está presente en todo el país entre Arica y Punta Arenas.

https://www.festo.com/cms/es-cl_cl/index.htm

6.3 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

6.3.1 MISION (fig.6.14)

¿Quiénes somos?

¿Por qué existimos?

Figura 6.14 Misión



Fuente: Documentación ISO 9001 Festo Chile

6.3.2 VISIÓN (Fig. 6.15)

¿Hacia dónde vamos?

Figura 6.15 Visión



Fuente: Documentación ISO 9001 Festo Chile

6.4 VALORES DE LA EMPRESA

6.4.1 SER EXIGENTES

Estar orgullosos de seguir la tradición de Festo: un negocio familiar e independiente. Quieren seguir siendo partícipes de su éxito en el futuro. Son una comunidad de personas con experiencias y competencias diversas que persigue con pasión los mejores resultados.

6.4.2 SER CONSTANTES

Afrontan los retos para seguir impulsando su marca. Llevan a cabo las decisiones tomadas para obtener rápidamente resultados. Si aparecen errores, identificarlos juntos a las causas, reflexionar y aprender de ellas.

6.4.3 SER PREVISORES

Su objetivo es desarrollar soluciones inteligentes e intuitivas. Para ello miran más allá: quieren conocer los retos actuales y futuros de sus clientes, mercados, así como las tendencias de los competidores. Su trabajo multisectorial les ayuda a adquirir competencias y conocimientos que se traducen en nuevos impulsos e innovaciones.

6.4.4 SER TOLERANTES

Aprecian la diversidad de su personal como una riqueza. Promueven un diálogo abierto para poder trabajar con confianza entre ellos. Los conflictos los afrontan para resolverlos juntos. Se tratan con respeto, es decir se respetan las diferentes opiniones.

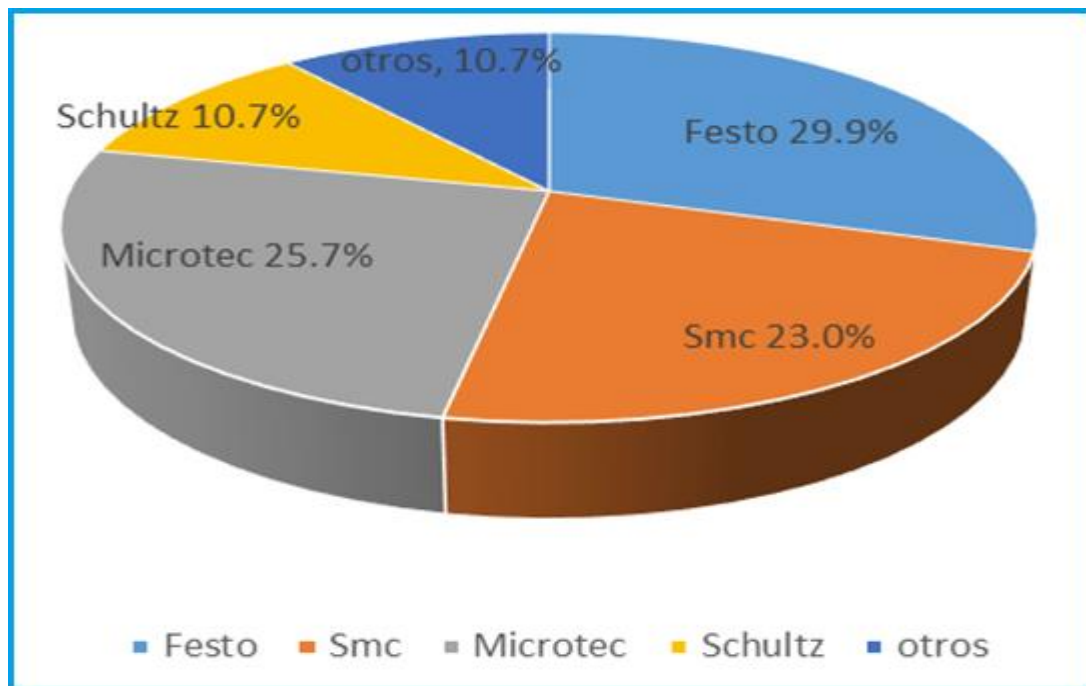
6.4.5 SOMOS RESPONSABLES

Se apoyan en el sentido de responsabilidad de sus empleados. Es por ello que el compromiso y la confianza son los rasgos esenciales de su trabajo en equipo. En caso de no poder mantener su compromiso, lo comunican rápidamente proponiendo soluciones alternativas.

6.5 PARTICIPACION DE MERCADO

El mercado de la comercialización de componentes para la automatización industrial es bastante estrecho y cuenta con tres competidores muy marcados en este ámbito. Por esta razón es que la constante innovación y el buen servicio pueden marcar una diferencia y ventaja competitiva entre los involucrados. (Fig. 6.16)

Figura 6.16 Participación de mercado



Fuente: Elaboración Propia

6.6 AREAS DE NEGOCIOS

Entre las áreas de negocios de la organización podemos destacar 2 que han sido participe importante durante el desarrollo de la compañía y una tercera área de negocios que es relativamente nueva, y es la que tiene que ver con la Industria 4.0.

6.6.1 FESTO AUTOMATION

Corresponde a la comercialización y distribución de componentes para la automatización industrial, para la automatización de plantas y procesos.

6.6.2 FESTO DIDÁCTICA

Área de comercialización de componentes para entrenamiento y sistemas de aprendizaje.

6.6.3 INDUSTRIA 4.0

Cuando hablamos de industria 4.0 (fig. 6.17) hoy en día se asocia a la 4ta. Revolución industrial y su alcance apunta al entrenamiento de personas, aplicación de nuevas tecnologías orientadas a mejorar la productividad.

Figura 6.17 Industria 4.0



Fuente: Revista people Festo AG.

6.6.4 MODELO DE NEGOCIO

Su modelo de negocios está centrado en su propuesta de valor, la cual está muy ligada con la misión de la empresa, la cual apunta a la entrega del valor agregado para sus clientes. En este modelo de negocio se puede distinguir el propósito de las organizaciones proceso del negocio el mercado objetivo, su estrategia, infraestructura, así como los procesos operacionales y sus políticas. (fig. 6.18)

Figura 6.18 Modelo de Negocio

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS				
<u>Socios Claves:</u> Festo Alemania , Festo Brasil, Panalpina, Chilexpress , Agencia de aduanas Mewes , Entel	<u>Actividades Claves:</u> Importacion, stock de alta rotacion, Produccion local, mantenimiento de equipos informaticos y servidores	<u>Propuesta de Valor:</u> Innovacion y desarrollo, Incrementar la productividad de los clientes a traves de soluciones inteligentes	<u>Relaciones con clientes:</u> visitas en terreno, asesoria telefonica, compras en linea, charlas de productos, Ferias industriales, pagina web	<u>Segmento de Clientes:</u> Minería, Pulpa y Papel, Alimentos y bebidas, Vitivinícola, Agroindustrial Decanos , Jefes de carreras, Alumnos industriales
	<u>Recursos Claves:</u> Recursos economicos, Logistica , Ingenieros de ventas , Ingenieros de proyectos, Tecnicos		<u>Canales de Distribución:</u> Internet, sala de ventas, Contact Center, visitas	
<u>Estructura de Costos:</u> Edificio, costos operacionales			<u>Flujo de Ingresos:</u> Ventas de componentes, Proyectos, Olimpiadas , capacitacion	

Fuente: SharePoint Cluster Chile-Peru-Colombia

6.7 AREAS DE COMERCIALIZACIÓN

A los ya tradicionales métodos de comercialización que tiene la compañía; Ingeniero de ventas, Local de venta e Internet, nace una nueva modalidad denominada Centro de Proceso de Documentos (DPC). fig., 6.19

Figura 6.19 Áreas de comercialización



Fuente: Elaboración propia.

6.8 CENTRO DE PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS

El nuevo centro de procesamiento de documentos (DPC), está ubicado en la ciudad de Monterrey en México. Nace como una estrategia comercial, que apunta a entregar un valor agregado a los clientes y consiste en la digitación de sus órdenes de compra de forma más rápida y personalizada. (fig. 6.20)

Figura 6.20 Centro de procesamiento de documentos

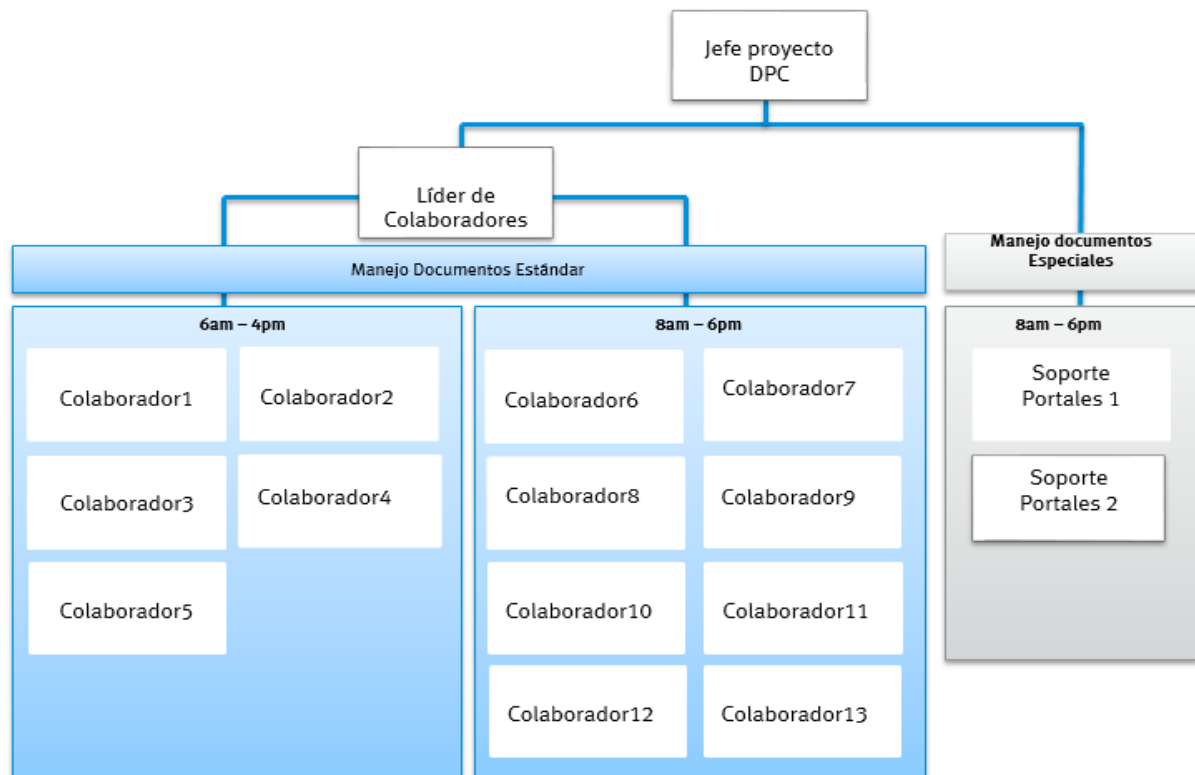


Fuente: Revista Global Festo AG.

6.9 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PROCESO DE DOCUMENTOS (DPC).

El departamento donde se procesan las órdenes de compra, cuenta con un jefe y él a su vez, con otras 2 personas que en total tienen el control sobre todas las personas que ahí trabajan, como se muestra en la figura 6.21. Por una parte, hay 2 personas que revisan los documentos especiales tales como los portales y por otra, los destinados a recepcionar las órdenes de compras y solicitudes de cotización que provienen directamente del cliente.

Figura 6.21 Estructura de DPC



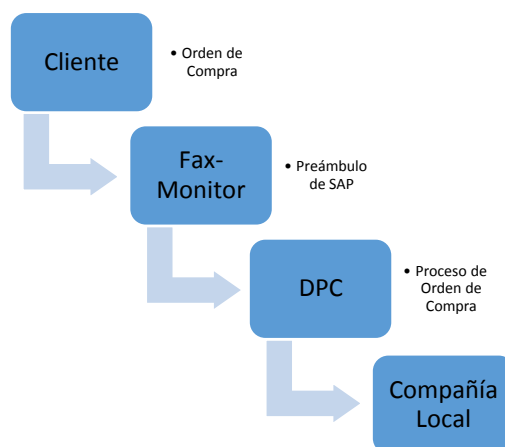
Fuente: Revista Global Festo AG.

CAPITULO 7

7.1 PROCESO ACTUAL DE VENTA.

El actual proceso de ventas consta de una serie de participantes, los cuales secuencialmente van interactuando en el proceso. Para concretar la venta y solicitar los insumos o materiales, el cliente envía una orden de compra al nuevo canal de venta (DPC). Este último, tiene la misión de procesar el documento enviado. Cuando el documento enviado está correctamente emitido, se procesa generando un pedido que luego será despachado al cliente. Cuando el documento no es posible procesarlo es, presenta algún error, los usuarios de este nuevo canal de venta redireccionan el documento a la compañía local ubicada en Chile. La creación de este nuevo canal de venta (DPC), trajo como consecuencia una modificación y transformación en cómo atender al cliente en lo que respecta a sus órdenes de compra. Actualmente podemos distinguir los siguientes participantes de este proceso. (fig. 7.22)

Figura 7.22 Proceso actual de venta



Fuente: Elaboración propia.

7.1.1 Cliente

Es quien emite las órdenes de compra y tiene la información de enviar todas sus solicitudes vía un correo genérico (ventas@ventaschile.cl)

7.1.2 Fax Monitor

Es un preámbulo del ERP SAP, lugar en el cual el DPC puede visualizar las órdenes de compra enviadas por los distintos clientes.

7.1.3 DPC

Centro de procesos de documentos, que tienen como función principal el ingreso de pedidos de ventas, correspondientes a las OC que son visualizadas y rescatadas a través del Fax Monitor.

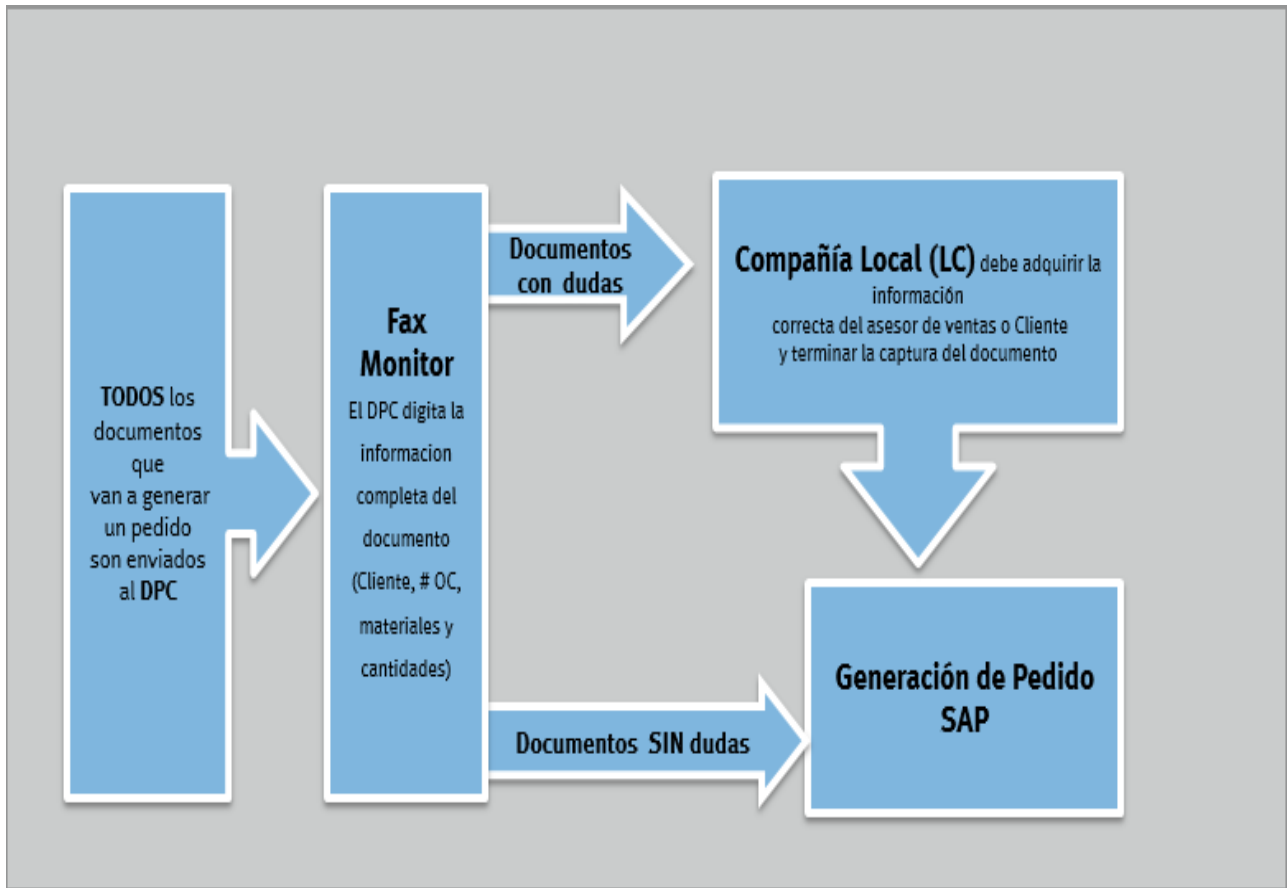
7.1.4 Compañía Local

Son las dependencias de Festo Chile, la cual cuenta con 2 personas para la atención de clientes internos y externos

7.2 PROCESO GENERAL

A continuación se muestra el proceso de venta en su forma más general y se pueden distinguir los actores enunciados anteriormente. La figura 7.23 muestra los diferentes entes que participan de este proceso. Todas las órdenes de compra van dirigidas al DPC, a través del correo genérico. En el Fax monitor, el DPC puede visualizar las órdenes de compra para digitar los pedidos de ventas. Si el documento no presenta ninguna objeción por parte del DPC, se procede a ingresar el pedido de ventas. Si el documento presenta algún error detectado por el DPC, este documento es reasignado a la compañía local para su revisión y posterior ingreso.

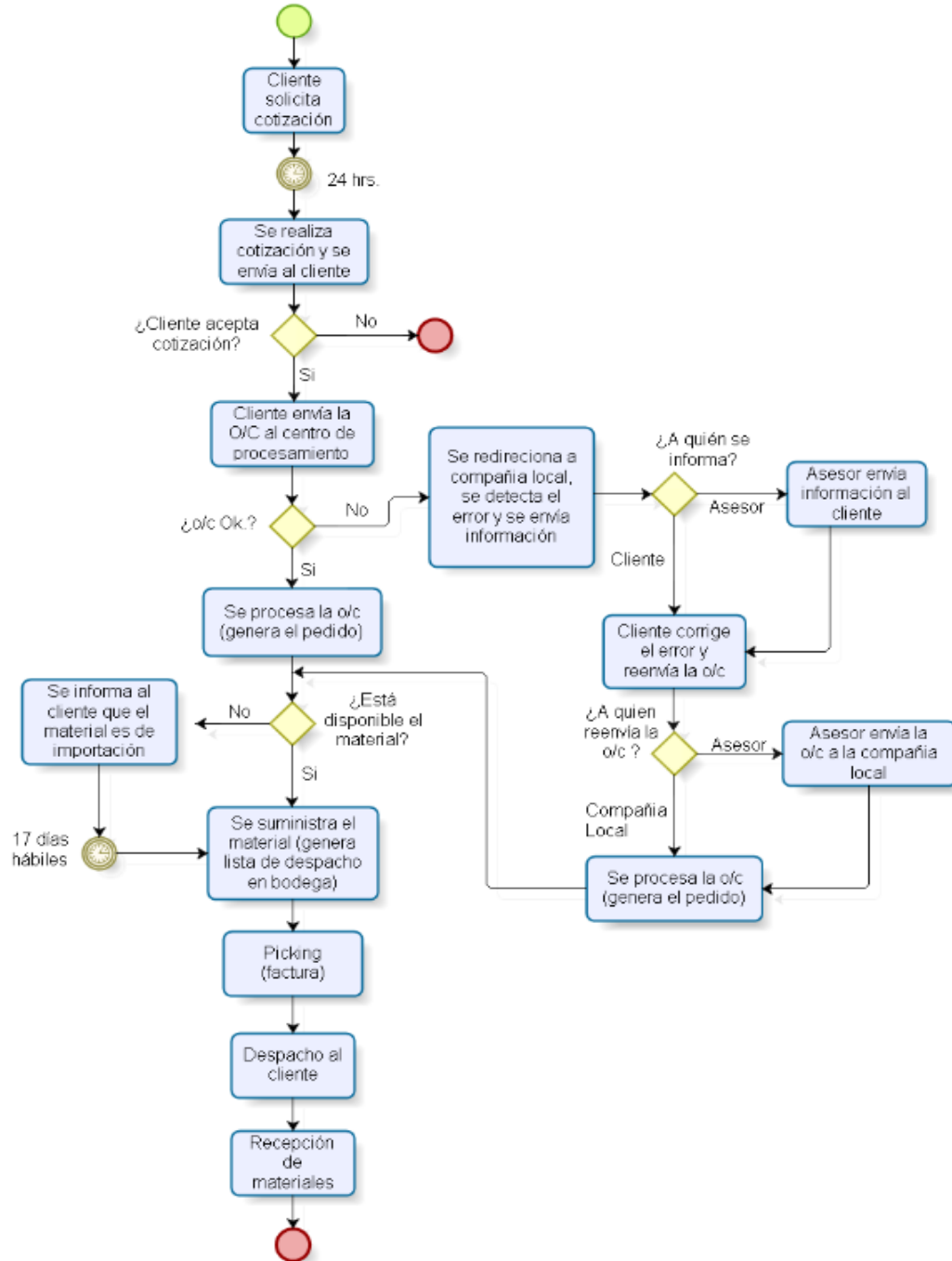
Figura 7.23 Proceso General



Fuente: Elaboración propia

7.3 DIAGRAMA FLUJO PROCESO ACTUAL

Figura 7.24 Diagrama de Flujo Actual



Fuente: Elaboración Propia

7.4 EL FAX MONITOR

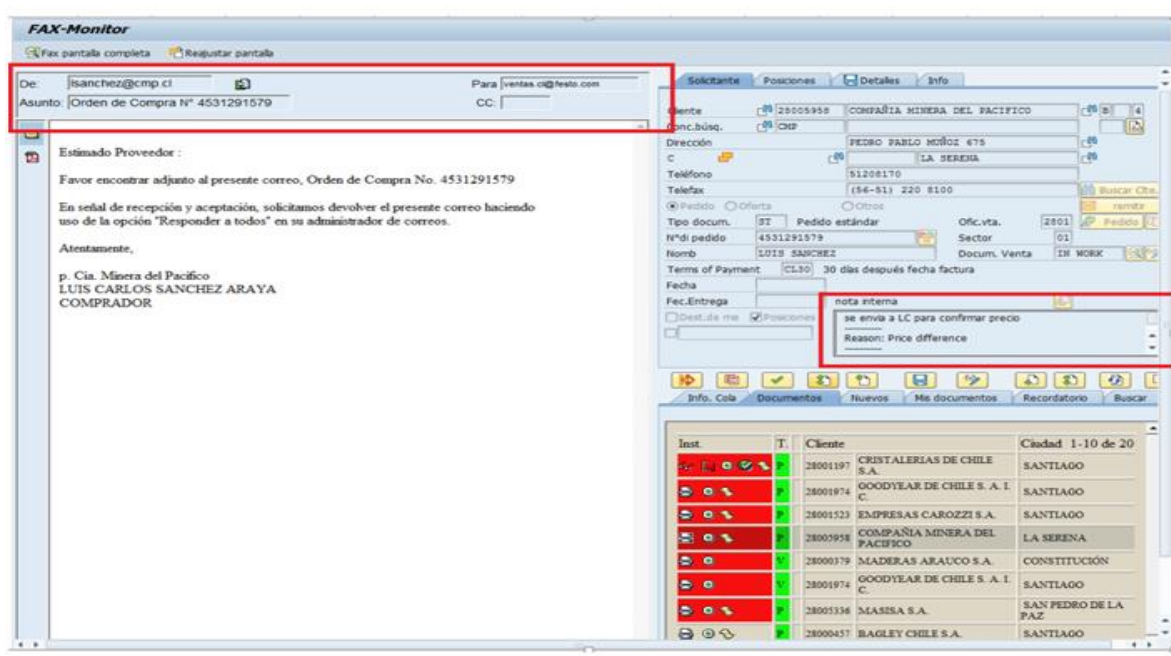
¿Qué es el Fax monitor?

Es una personalización del ERP SAP, que se utiliza como una plataforma de comunicación entre los clientes y el DPC. En esta plataforma los clientes pueden enviar todas sus solicitudes de órdenes de compra para que sean procesadas. A través de un correo genérico se envían estos documentos con la finalidad de dar agilidad y rapidez a la entrega de sus pedidos.

Este preámbulo de SAP, también lo puede utilizar y visualizar la compañía local ya que es donde van quedando todas las reasignaciones que realiza el DPC, a las órdenes de compra que presentan problemas para su ingreso.

Existe un recuadro donde se explica el motivo del redireccionamiento para dar seguimiento y solución por parte de la compañía Local.

Figura 7.25 Fax monitor



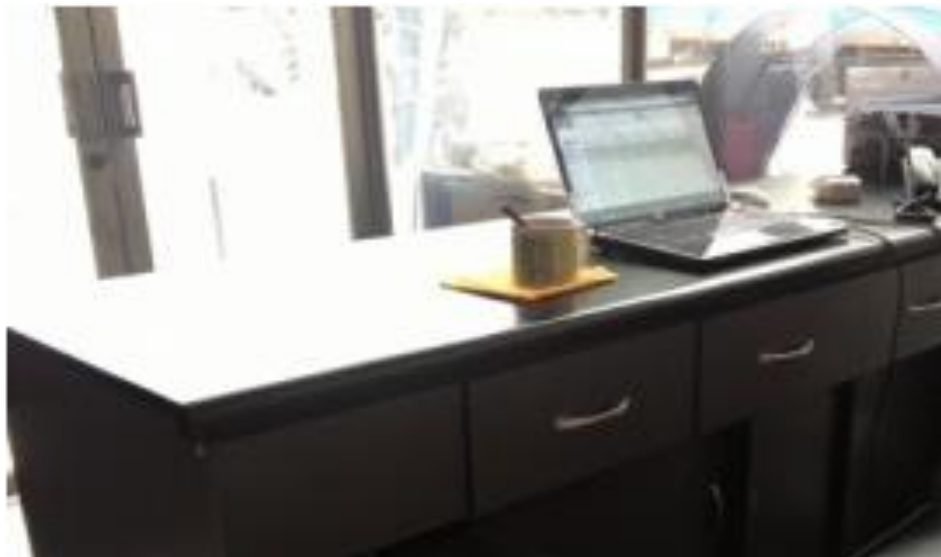
Fuente: ERP SAP bussines

7.5 LA COMPAÑÍA LOCAL (Local Company)

Cuando nos referimos a la compañía local, estamos nombrando al personal de atención al cliente ubicado en las dependencias de Festo en Chile. Hoy en día es donde llegan todas las reasignaciones de órdenes de compra enviadas por el DPC.

No siendo su función en este proceso, la compañía local está analizando y resolviendo todas las órdenes de compra que presentan problemas para su ingreso. Es el último eslabón de esta cadena del proceso, fue donde se detectó la propuesta de mejora al proceso para cambiar los flujos en busca de la mejora. (fig. 7.25)

Figura 7.26 Local Company



Fuente: Revista People Festo S.A

CAPITULO 8

8.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

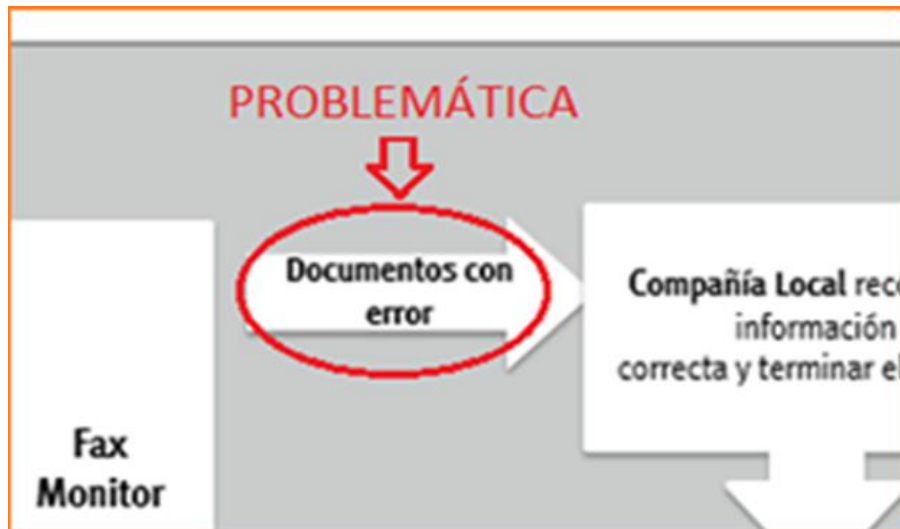
8.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para la identificación de la propuesta de mejora al proceso actual, se realizó un levantamiento al proceso, con la finalidad de poder establecer el cambio en los flujos del proceso a fin de establecer la mejora. De esta manera se pudo observar todas los pasos del proceso. Se realizaron focus group en conjunto con la Gerencia Comercial, se consultó a los usuarios involucrados en el sistema, para la recolección de antecedentes, con los datos recolectados, se pudo determinar una mejor directriz de los flujos del proceso y se pudo determinar que:

- El proceso no presenta una clara determinación de quien es el responsable de entregar solución a las reasignaciones de órdenes.
- Existen órdenes de compra que están en espera de ser procesadas por largas semanas, consecuencia de no tener un responsable y de no tener claridad en los pasos a seguir para entregar la solución.
- Dada la actual estructura del proceso, posee una demora importante y con la mejora propuesta lo que se busca es, tener mejores tiempos de respuestas.

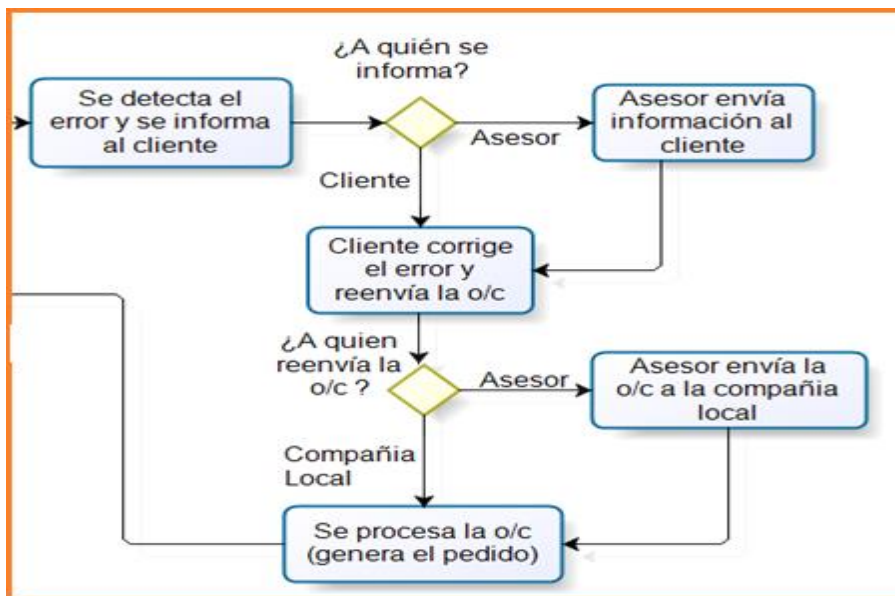
8.1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Figura 8.27 Identificación del Problema



Fuente: Elaboración Propia

Figura 8.28 Diagrama de Flujo problemática



Fuente: Elaboración Propia

8.1.3 CAUSAS GENERALES DEL PROBLEMA

La identificación de las causas, no busca que estas disminuyan en función del proceso, sino que a través de estas llegar a establecer un responsable, para redireccionar el flujo del proceso en busca de la mejora. La identificación de las causas, es posible obtenerla mediante la herramienta de visualización Bussines Object (BO) para Busines Intelligence (BI), herramienta que permite acceder y generar cubos de analítica y visualización de resultados a través de una interfaz que permite navegar en los datos en tiempo real. (fig.8.28)

Figura 8.29 Causas Generales del problema

Sales Org 0280		
Codigo	Motivo	Cantidad
150	Diferencia de Precio	231
120	Informacion No es Clara	132
199	Docuemtar Por Chequear	121
176	Cliente Bloqueado	99
178	Cliente Moroso	44
161	Confirmacion Pago cliente	41
110	Cliente no encontrado Base Datos	39
180	Aviso condicion de Pago cliente	30
162	Solicitud para Ingenieria	20
111	Cliente Borrado	18
179	Consulta por Orden	17
123	Material eliminado	11
122	Material estado Borado	10
160	Documento de otro tipo	10
179		
180		
181		
	Total	886

Fuente: Bussines Object

8.1.4 PRINCIPALES CAUSAS

De las causas generales obtenidas a través de BI, se trabajarán las 2 más significativas para la redirección del flujo del proyecto, asignando responsables, quienes tendrán a cargo dar solución a la problemática para contribuir con la disminución del tiempo en procesar la orden de compra. (figura 8.29)

Figura 8.30 Principales causas

Motivo	Cantidad		
Total	886	%	% Acumulado
Diferencia de Precio	231	26%	26%
Informacion No es Clara	132	15%	41%
Documentos Por Chequear	121	14%	55%
Ciente Bloqueado	99	11%	66%
Ciente Moroso	44	5%	71%
Confirmacion Pago cliente	41	5%	75%
Ciente no encontrado Base Datos	39	4%	80%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8.31 Grafico de Reasignaciones



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 9

9.1 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA MEJORA

Las herramientas y metodologías que se utilizarán son: Análisis F.O.D.A, diagrama de Pareto, los 5 por qué, análisis causa y efecto.

9.1.2 ANÁLISIS F.O.D.A AL PROCESO ACTUAL (fig. 9.32)

9.1.3 FORTALEZA

En el proceso descrito, la diferenciación es la mayor fortaleza, ya que ofrece un servicio original y novedoso, razón por el cual los clientes optan por este canal de venta. Cuando hoy en día hablamos de diferenciación, ya es casi un requisito para las compañías contar con este atributo, ya que sin él, es poca la probabilidad de ser exitosos.

9.1.4 OPORTUNIDAD

Con este nuevo canal de venta, el hecho de contar con un departamento de procesamiento de documentos, abre una nueva ventana de oportunidad para incrementar la venta de la compañía, ya que en el mejor de los casos se procesarán todos los pedidos de venta que ahí se envíen.

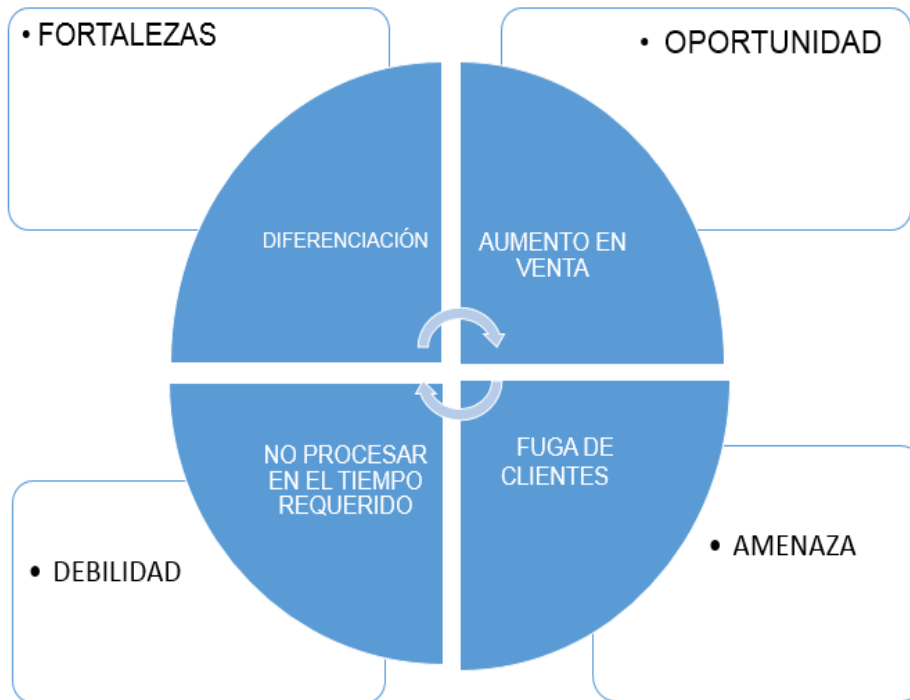
9.1.5 DEBILIDAD

En la actualidad, ya está identificado el problema, que guarda mucha relación con la mayor debilidad del proceso, pues el tiempo de respuesta a los clientes, es fundamental si nuestra oportunidad está en aumentar las ventas.

9.1.6 AMENAZA

En general, las amenazas siempre están presentes en las organizaciones, ya sea por nuevos nichos de mercado, por innovación en los productos o también por encontrar los mismos servicios, pero con mayor valor agregado. Esto último, es justamente lo que se requiere con la propuesta de mejora al proceso, pero donde precisamente la amenaza principal es la fuga de clientes y la copia del mismo canal de venta.

Figura 9.32

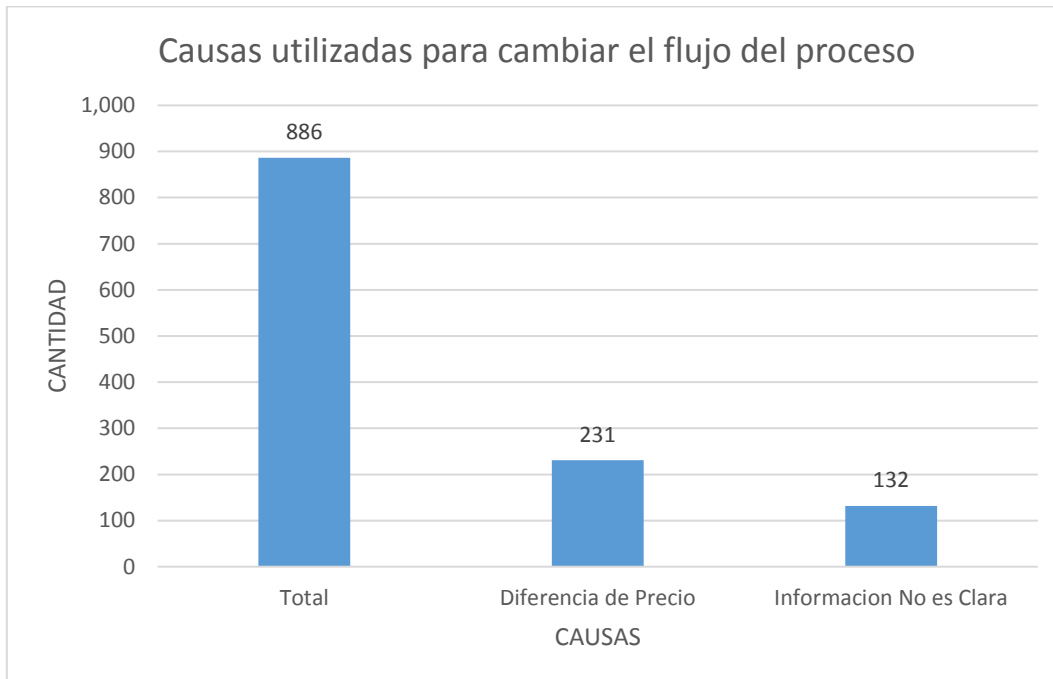


Fuente: Elaboración propia

9.1.7 DIAGRAMA DE PARETO

Respecto a las causas identificadas en la figura 8.31, son 7 de ellas las que representan el 80% del total de las causas. En la siguiente propuesta de mejora, solo se trabajaran con 2 de ellas, diferencia de precio e información no es clara, las cuales representan un 41% del total. Esta determinación se basa principalmente en demostrar ante los involucrados, que tan solo mejorando el tiempo de respuesta a 2 causas principales, dará pie a seguir con la mejora continua de las demás causas.

Figura 9.33 Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

9.1.8 LOS 5 POR QUÈ

9.4.1 ¿Por qué proponer una mejora al proceso?

Porque se han detectado debilidades en el mismo

¿Por qué se han detectado debilidades en el proceso?

Por los continuos reclamos de los clientes

¿Por qué los clientes hacen continuos reclamos?

Porque sus pedidos llegan atrasados o en muchos casos, no llegan?

¿Por qué los pedidos llegan atrasados o no llegan?

Porque no existe un responsable directo que se haga cargo de la problemática

¿Por qué no existe un responsable que se haga cargo de la problemática?

Porque el flujo del proceso actual no tiene identificado a un responsable directo.

¿Por qué no tiene identificado a un responsable directo?

Porque se establece un responsable en general, más que uno en específico

¿Por qué se establece un responsable en general y no uno en específico?

Porque se pensó que la compañía local daría solución en tiempo requerido, y no ha sido así.

9.1.9 LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

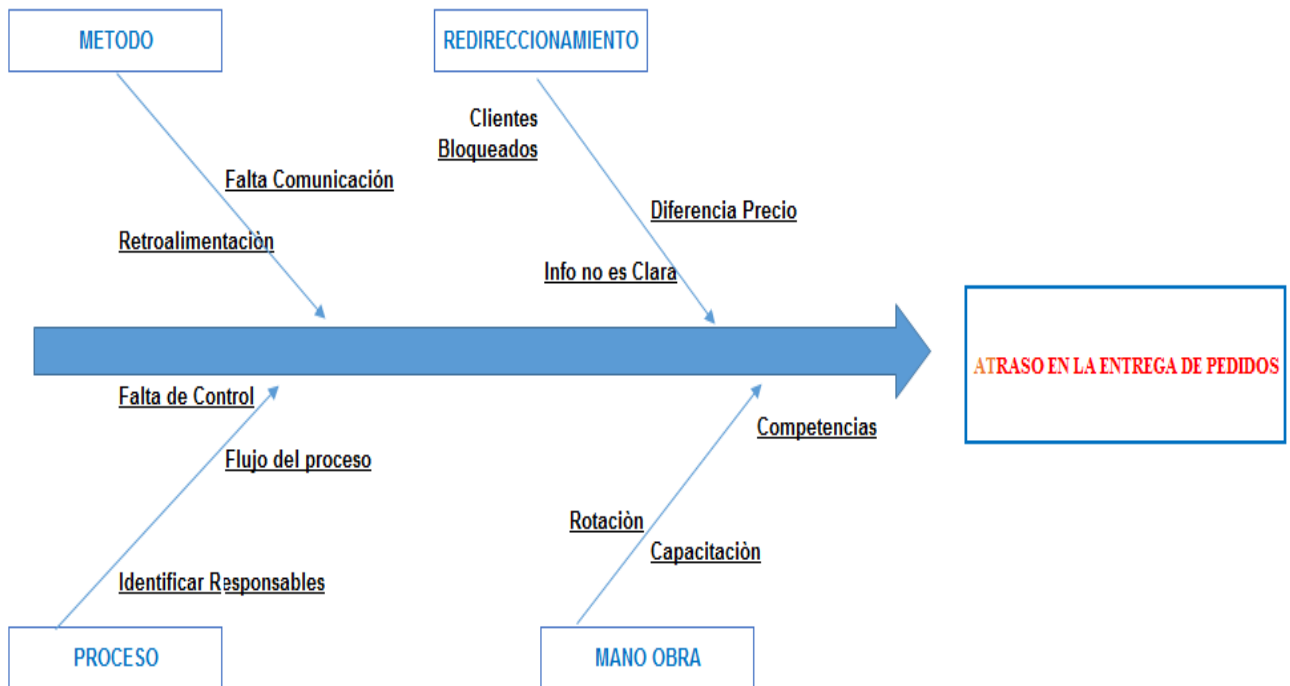
Figura 9.34 Lluvia de Ideas



Fuente: Elaboración propia

9.1.10 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Figura 9.35 Diagrama de Causa Efecto Proceso



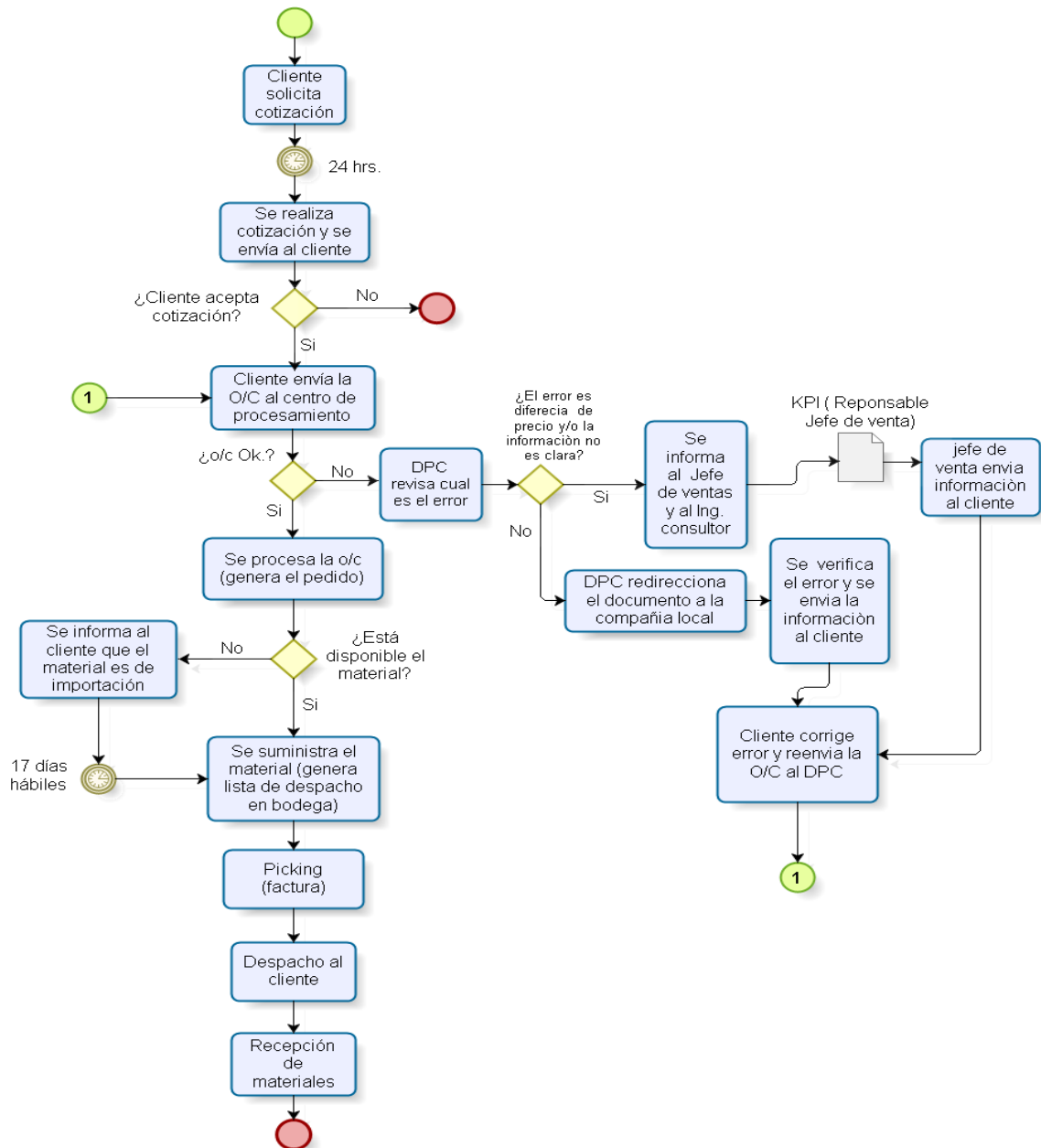
Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 10

10. 1 PROPUESTA DE MEJORA

El siguiente diagrama de flujo se muestra un renovado proceso de venta respecto a las nuevas actividades y lo más importante, se señala como responsable del KPI al Jefe de ventas lo que significa que los redireccionamientos de documentos con error deberán ser solucionados por él, por ende, un indicador de tiempo hará que el proceso no sobrepase un determinado tiempo para procesar el documento ya corregido. (fig. 10.36)

Figura 10.36 Diagrama de Flujo Propuesta de Mejora



Fuente: Elaboración propia

10.2 KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

En la siguiente tabla o figura (10.37) se muestra cómo será la funcionalidad de indicador de tiempo que incluye en el flujo del proceso, donde el responsable será el jefe de ventas y junto con el ingeniero consultor a cargo de la cuenta del cliente deberán dar solución a la orden de compra que el DPC está redireccionando o reasignando. Tal como se indica en el diagrama de flujo (fig. 10.36), la responsabilidad del jefe de venta es solo para los casos en que el error del documento sea la diferencia de precio o la información no sea clara. Para ello, el nuevo procedimiento indicará que el DPC debe enviar los documentos con los errores señalados directamente al jefe de venta, el cual debe ingresar aquel registro a la tabla Excel que se muestra, dónde:

- Dos días laborales, será indicado en color verde (el tiempo óptimo para procesar).
- Cuatro días laborales, será indicado en color amarillo (el tiempo no es el indicado).
- Mayor a cinco días laborales, será en color rojo (el tiempo para procesar ya expiró).
- Los documentos que No están procesados serán indicados como NOK.

La columna estatus, indicará cuando el documento ya este procesado con bandera verde, independiente del tiempo que transcurrió.

El mayor control que deberá tener el responsable, es en el día que entro el mail, indicado en la columna “fecha recibido”, pues a contar de ese día, tendrá 48 horas o 2 días laborales para solucionar el error y enviar a procesar el documento.

Finalmente, el KPI será medido porcentualmente por gerencia, donde la fig. 10.38 muestra en objetivo del 90%, pues se considera que siempre habrá un factor externo que influya en la corrección del error, por ende, en el plazo para procesar el documento.

En el ejemplo (fig. 10.38), el objetivo no está en cumplimiento ya que el indicador está en un 64% de un 90% que se exige.

Figura 10.37 KPI

Orden	Codigo SAP	Cliente	Pedido	Fecha recibido	Fecha Solución	Estatus	Dias
	28001974	Goodyear	29432424	25/11/2016	05/12/2016		7
	28001974	Goodyear	29509387	30/11/2016	06/12/2016		5
ESB298	28002270	Trendy	29515811	30/11/2016	09/12/2016		8
	28000858	Embonor		30/11/2016			NOK
	28000457	Bagley		30/11/2016			NOK
53202619 6A	28000457	Bagley	2951348	10/11/2016	09/12/2016		22
	28000457	Bagley		14/11/2016			NOK
	28003966	Procter	29515851	22/11/2016	09/12/2016		14
	28009301	Cereales CPW		29/11/2016			NOK
	28009048	M. Gonzales	29500155	29/11/2016	30/11/2016		2
53204008 6A	28000457	BAGLEY	29587510	02/12/2016	09/12/2016		6

Fuente: Elaboración propia

Figura 10.38

KPI	Objetivo	Actual	Total OC enviadas	
% OC Procesadas	90%	64%	Total OK	7
% OC Procesadas < 2 días	90%	14%	Total NOK	4
			OK < 2 días	1

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 11

11.1 BENEFICIOS OPERACIONALES

Figura 11.39 Beneficios Operacionales



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan los beneficios operacionales que se esperan obtener.

- **Mejora en los tiempos de entrega:** Se quiere reducir la entrega de 5 días hábiles a 2 días.
- **Aumento en la Satisfacción del cliente :** El actual proceso y su demora en la entrega está ocasionando una insatisfacción por parte del cliente .Lo que se quiere lograr que el servicio cumpla o supere las expectativas de los clientes
- **Mejora del Proceso:** La identificación de causas busca la mejora del proceso.
- **Identificación de Cuello de Botella:** Se busca identificar la parte del proceso donde se detiene el mismo (lo que no genera valor)
- **Estandarización de la información:** La idea es que los involucrados en el proceso sigan una sola línea en el actuar o proceder.

CAPITULO 12

12.1 IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORA

Para la implementación de la mejora al proceso de venta, se han definido 10 actividades, cada cual con sus respectivos responsables y fases del plan. En el siguiente organigrama (fig. 12.40) se muestran también, las fechas de inicio de la implementación, así como también las de término.

Figura 12.40 Implementación de Mejora

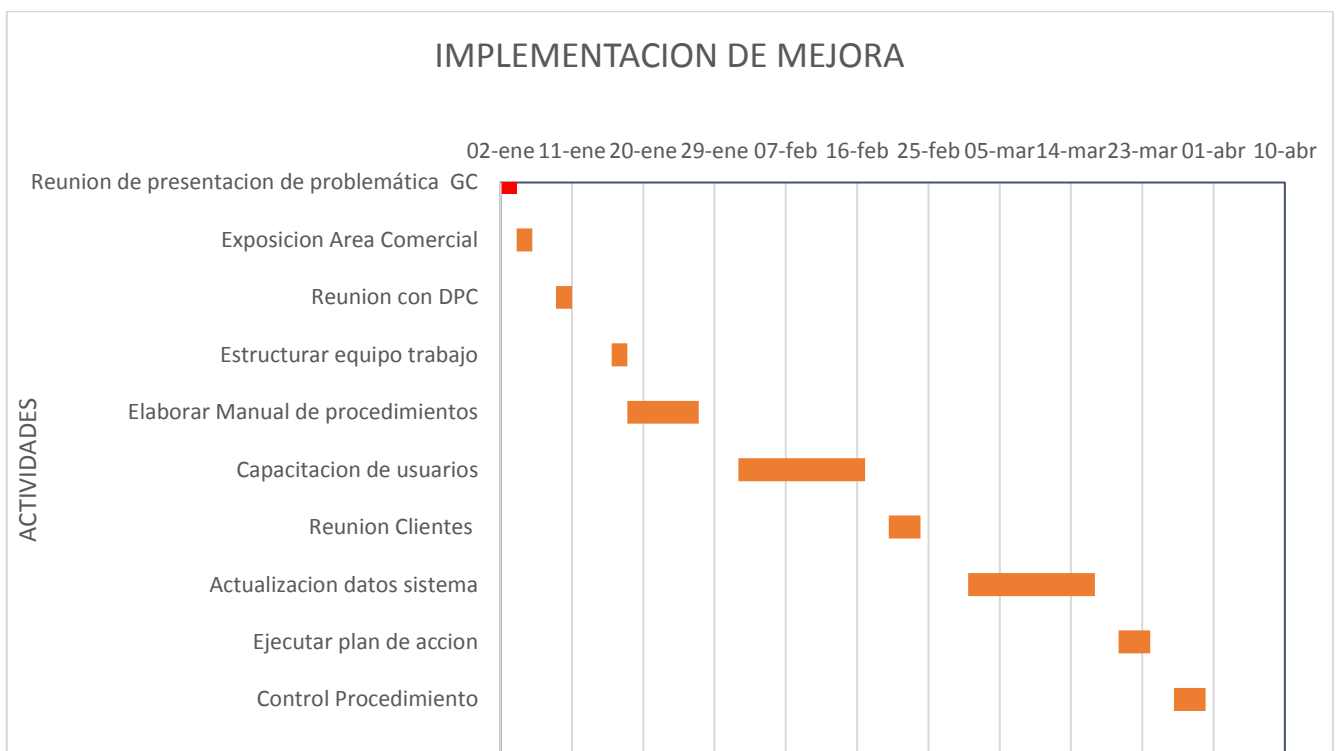
N°	ACTIVIDADES	Comienzo	Duración	Fin	Responsable
A	Reunión de presentación de problemática GC	02-ene	2	04-ene	NMA-LFB
B	Exposición Área Comercial	04-ene	2	06-ene	NMA-LFB
C	Reunión con DPC	09-ene	2	11-ene	LFB
D	Estructurar equipo trabajo	16-ene	2	18-ene	GC
E	Elaborar Manual de procedimientos	18-ene	9	27-ene	comité Calidad
F	Capacitación de usuarios	01-feb	16	17-feb	NMA
G	Reunión Clientes	20-feb	4	24-feb	NMA-LFB-IV
H	Actualización datos sistema	01-mar	16	17-mar	BI
I	Ejecutar plan de acción	20-mar	4	24-mar	Equipo Trabajo
J	Control Procedimiento	27-mar	4	31-mar	Equipo Trabajo

Fuente: Elaboración propia

12.2 CARTA GANTT

La Carta Gantt que se muestra a continuación (fig. 12.41), gráfica las distintas actividades y sus respectivos plazos. Podemos identificar que las actividades son independientes unas de otras debido a la holgura que tenemos para la implementación de este proyecto, y la duración máxima que tiene contemplado la implementación es de 3 meses. No existen actividades que necesariamente deban finalizar para dar inicio a una nueva actividad.

Figura 12.41 Carta Gantt



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

Para implementar mejoras a un sistema, a una organización o a un proceso en específico, existen distintas herramientas de control y de implementación para llevarlas a cabo. La elección de estas, depende del tipo de procesos y de lo apropiadas que sean para la empresa, en una determinado situación o momento. En general, se desarrollan distintas filosofías de mejora con el objetivo de optimizar procesos a través de reducción de costos, aumentar la productividad eficientemente y añadiendo valor al bien o servicios. Los resultados son totalmente distintos tanto de éxitos como de fracasos.

Para el caso presentado, el tiempo de respuesta es el problema más relevante, dado que el redireccionamiento de los documentos hace aumentar dicho tiempo y con ello, los clientes dejan de ser productivos y eficientes en sus respectivos negocios. Con esto, es al flujo del proceso al que se propuso la mejora, utilizando las herramientas de calidad causa y efecto, los 5 porqués, Pareto, F.O.D.A para identificar las causas que nos ayudaron en mejorar el señalado flujo. Los constantes reclamos fueron motivo de proponer una mejora al proceso de venta y que consistió en detectar las causas que originaban este redireccionamiento. Las causas fueron obtenidas a través de una interfaz del ERP SAP, Bussines Object (BO), y con ellas ya identificadas, se definieron nuevas actividades en el proceso, las que modifican el flujo del mismo y conjuntamente se crea un indicador de tiempo (KPI), con un responsable definido, en ese caso, el jefe de ventas. Con lo señalado buscamos que el responsable dé una solución, en esta ocasión, a errores de diferencia de precio y/o la información no es clara en

un plazo máximo de 48 horas laborales, lo que trae consigo beneficios tanto a los clientes externos como interno. En el último capítulo de este trabajo, se muestra el plan de implementación que se presentará a la organización, donde los encargados de implementarlos, son las personas. Mención especial merecen los Recursos Humanos en cualquier empresa u organismo porque sin ellos, difícilmente se puedan obtener resultados, y para la mejora propuesta no es la excepción, razón por la cual debemos tener el compromiso, la motivación y colaboración de ellos de manera tal de romper los paradigmas y creencias que cada uno tiene, pues es una de las mayores barreras para enfrentar los cambios, por lo que deben ser capaces y estar dispuestos a adaptarse a las nuevas situaciones al interior de la organización, donde los directores, gerencia o jefatura juegan el rol más importante para llevar a cabo cualquier cambio, por tratarse de las directrices.

Finalmente, y citando la matriz de Quick Wins (ganancia rápida) el proyecto que se presenta, posee un bajo grado de costo e implementación y un alto grado de impacto en la organización, de manera que implementarlo, es un buen inicio para luego aplicar la mejora sistemáticamente al resto de las causas, dado que ahora, se atacaran solo dos tipos de errores pero que representan el 41% del total de las causas que originan el redireccionamiento de los documentos.

BIBLIOGRAFIA

Robert S. Kaplan; David P. Norton ediciones gestión 2000.

Osterwalder et al (2005). “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.

Share Point Festo Chile S.A

Administración y control de calidad. James R. Evans, Williams .M.Lindsay.7ma edición

Wallace, William, “Gestión de Proyectos” cuarta Edición, Edinburgh Bussines School, 2014 capitulo 3

Wallace, William, “Gestión de Proyectos” cuarta edición, Edinburgh Bussines School, 2014, capítulo 8.

Wallace, William, “Gestión de Proyectos” cuarta edición, Edinburgh Bussines School, 2014, capítulo 10.

Wallace, William, “Gestión de Proyectos” cuarta edición, Edinburgh Bussines School, 2014, capítulo 11.

Domínguez José Antonio, “Dirección de Operaciones: Aspectos y operativos en la producción y servicios“ Segunda Edición, McGraw-Hill, 1996, capítulo 5.

Briceño Pedro, “Administración y Dirección de Proyectos: Un enfoque integrado” Segunda Edición, McGraw-Hill, 1996, capítulo 5.