

CAPITULO 1

1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La empresa CONAUTO se dedica a la distribución de lubricantes CHEVRON TEXACO que cuidan los motores automotrices y maquinaria industrial en general, además se dedica a la distribución de herramientas (SNAP ON) aditivos, baterías (MOTOREX) para talleres, lubricadoras y centros de servicio ubicados en la región costa, sierra y oriente del país.

Esta empresa nació en 1860 como MAX-MULLER y 100 años después cambió de razón social por CONAUTO la misma que busca desde sus inicios colaborar con el sector industrial – automotriz para mejorar el estado y el proceso de mantenimiento de los equipos que integran el sector.

El core business de CONAUTO es el departamento de ventas, el mismo que carece de un manual de procedimientos lo cual entorpece en ciertos puntos la agilidad del proceso.

El principal motivo para el retraso del proceso es la falta de coordinación que existe al momento de la entrega de los pedidos y su autorización, lo que conlleva a que en ciertos casos varios pedidos se extravíen y que sus asesores no tengan que chequear al día siguiente si fueron facturados o no.

Si esto sigue ocurriendo existe la posibilidad de perder credibilidad con el cliente ya que sus pedidos no fueron despachados en la fecha acordada con su asesor de ventas.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Crear un manual de procedimientos para el departamento de ventas de la empresa CONAUTO con la finalidad de mejorar el vinculo que existe entre la empresa, asesor y cliente final, de esta manera se agilizará los procesos y la satisfacción del personal como nuestro cliente interno y el consumidor final como nuestro cliente externo.

1.2.2. Específicos

- Establecer las deficiencias que se tienen en el actual sistema de ventas, a través de la realización de un Diagnóstico Técnico Situacional.
- Investigar y establecer las bases técnico científicas que ayuden a la aplicación del proyecto.
- Elaborar un manual de procedimientos que normen las actuales y futuras ventas con el cual determine exactamente el área donde cada asesor comercial atenderá, y capacidad de crecimiento.
- Establecer los principales impactos en los ámbitos: Económico, social y ético de CONAUTO.

1.3. Justificación

La importancia de aplicar este nuevo manual de procedimientos está en que a través de este se puede identificar y mejorar aquellos procesos que actualmente pueden estar provocando malestar en el departamento y en la percepción e imagen de la empresa.

Es de gran interés para los clientes internos el desarrollo de este manual, ya que les permitirá tener un seguimiento del proceso de ventas al detalle, permitiéndoles de esta manera controlar el estado de la venta desde que se acuerda la misma hasta que se la despacha al consumidor directo.

Por otro lado la aplicación de este manual es beneficioso para el cliente externo ya que la percepción del proceso de venta estará mas a la mano tanto para el personal, cómo para sus clientes y proveedores.

Este proyecto es factible ya que tiene la aprobación de la empresa

Una vez que el proyecto se lo ejecute se podrá observar que repercute en aspectos como el económico ya que optimizando tiempo, dinero y personal se podrá obtener mayores utilidades para la misma; en lo que se refiere al aspecto humano se mejorara la parte de la fidelidad de los mismos empleados como en la fidelidad de los clientes y proveedores.

1.4. Descripción y Alcance del Proyecto

Este manual de procedimientos está dirigido al departamento de ventas de CONAUTO QUITO en el área de lubricantes con la finalidad de que todo proceso tenga su mejoramiento con lo cual se ahorraría tiempo, dinero y fidelidad del consumidor o cliente.

Este proyecto alcanza el análisis de todo el departamento de ventas el cual se encarga de asesorar y vender a sus clientes en la ciudad de Quito y sus valles.

Las instalaciones del departamento de ventas a ser analizado se encuentran en la Avenida 10 de Agosto N40-12 y Gaspar de Villarroel, en el sector norte de la ciudad de Quito.

CAPITULO 2

2. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Macro Ambiente

Es necesario tomar en consideración el análisis de temas que afectan claramente a la comercialización de los productos que ofrece CONAUTO S.A.

Uno de estos temas es el cambio de valor del petróleo que se ha ido suscitando en estos dos últimos años, de tal manera que el producto que sale a la venta hacia el público no mantiene su precio estable como requieren los clientes.

Otro punto que interviene en este análisis es el riesgo país ya que la inversión extranjera no tiene la seguridad que necesita para poder depositar su confianza e invertir dentro de Ecuador, parte de este fenómeno ha sucedido en la empresa de CONAUTO ya que esto junto con la inestabilidad política de los últimos años crea incertidumbre general, algo que se vive diariamente en todos los estratos sociales del Ecuador.

Por otra parte dentro del sector en donde se desarrolla esta empresa también se ve afectado el tema de la unión de multinacionales petroleras con respaldo directo de países como Venezuela ya que con esta unión han podido generar en los últimos tiempos un precio de venta de productos petroleros más bajo que la que puede ofrecer la empresa de CONAUTO S.A.

Finalmente es necesario mencionar que los productos que ofrece CONAUTO S.A. tienen un posicionamiento en el mercado del Ecuador por años que le han permitido crecer a la empresa y ofrecer dentro de toda la gama de productos aquellos productos nacionales que con gran acogida han dado un alto nivel de ventas en el mercado, siendo esto un factor de desarrollo para el país en aspectos económicos, sociales y culturales dentro de los cuales resalta la finalidad de generar empleo, e interés en productos nacionales, disminuyendo la esquematización de que aquello que es importando siempre es lo mejor.

2.1.2. Análisis Microambiente

CONAUTO S.A. es una empresa que existe en el país desde hace más de 40 años, esta empresa se ha ido posicionando en el mercado con la venta de productos direccionados al sector industrial automotriz.

Actualmente dentro de la empresa en la ciudad de Quito el departamento de ventas como el ejecutor principal de la empresa se encuentra organizado de tal manera que cada asesor de ventas atiende un sector de la ciudad o atienden a un segmento específico que abarca toda la ciudad.

Dentro de la operatividad del departamento existe carencia de organización y control que obstruye el flujo de ventas hacia cada cliente. Por este motivo se analizará funciones y tareas que se realizan diariamente para poder encontrar las falencias del procedimiento que generen un cuello de botella para el cumplimiento de metas y objetivos trazados.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Organigrama estructural

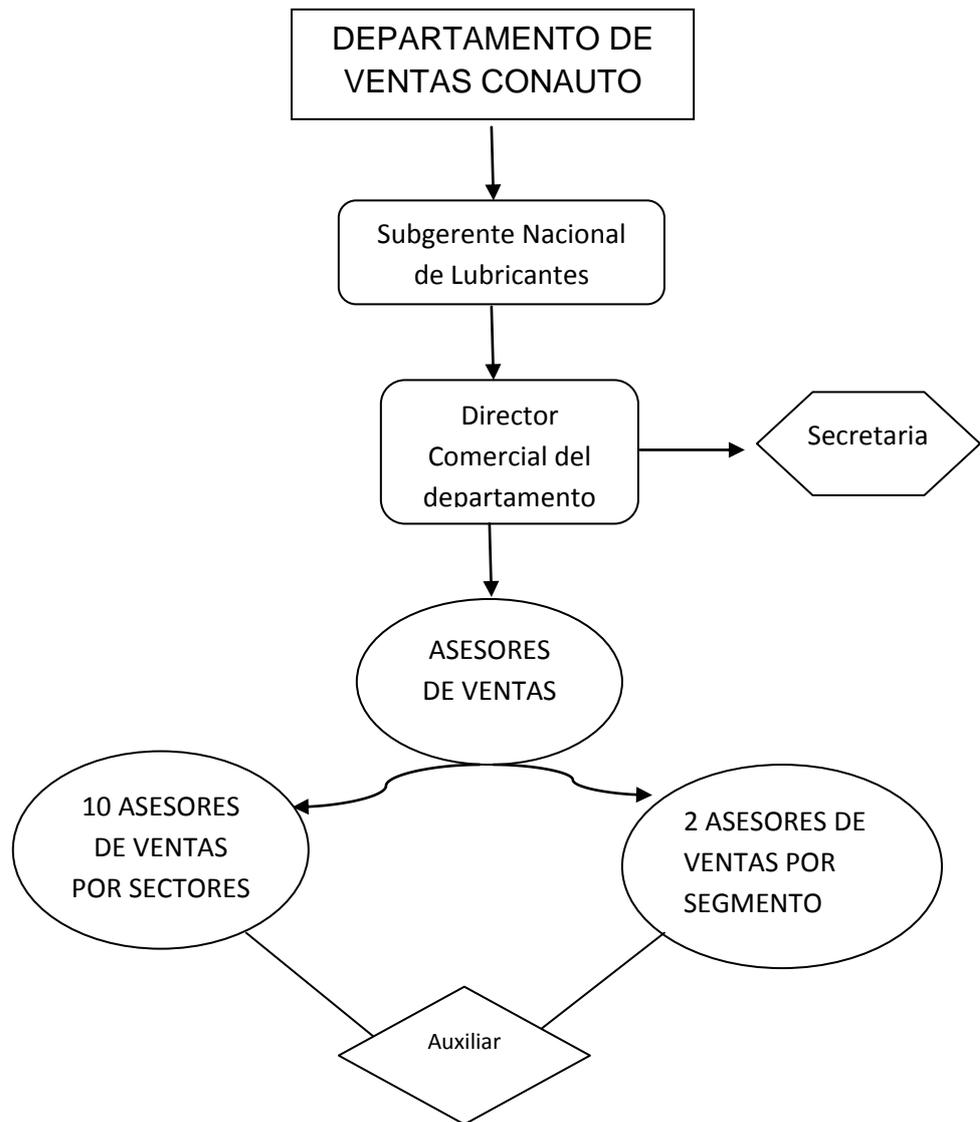


Gráfico 2.1.
Organigrama Estructural
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

2.2.2. Componentes y Funciones

El departamento de ventas está compuesto por 16 personas las mismas que trabajan en equipo para poder cumplir las metas trazadas en el departamento en relación a las ventas que se hayan realizado los años anteriores.

Dentro del departamento y en orden jerárquico se encuentra el subgerente de lubricantes, el mismo que se encarga de realizar contratos al por mayor y en grandes escalas, adicionalmente de supervisar el trabajo y los resultados que genera el director comercial.

En segundo orden se encuentra el director comercial quien está encargado de supervisar y controlar los resultados que se dan diariamente a través de las ventas de cada asesor comercial, se encarga de las relaciones públicas con clientes existentes y clientes potenciales, además de la planificación de cada asesor con sus clientes que generen crecimiento dentro del departamento.

En tercer orden se encuentran los asesores comerciales, los mismos que están encargados de generar ventas así como también de ampliar el mercado con nuevos clientes dentro de su cartera. Los asesores están encargados de ofrecer los productos, servicios y asesoramiento de manera personalizada de acuerdo al sector o segmento que les haya sido asignado.

Existen 1 secretaria que colabora con las funciones estrictamente administrativas del director comercial del departamento.

Finalmente los asesores comerciales cuentan con el apoyo de una auxiliar para la coordinación general de las actividades con los clientes desde las

instalaciones de CONAUTO S.A. mientras los asesores comerciales realizan sus labores en el campo asignado.

2.2.3. Capacidad Administrativa

En lo referente a la capacidad administrativa del departamento de ventas el director comercial junto a su asistente son las personas encargadas de llevar a cabo todas las actividades que involucren la planificación y manejo de estrategias del sector operativo considerando este a todos los asesores comerciales.

Por otra parte se encuentra la auxiliar encargada de la coordinación de tareas de los asesores, esta persona lleva a cabo el análisis de necesidades de los clientes a través de llamadas telefónicas, colaborando con el manejo de todas aquellas tareas de carácter netamente administrativo que los asesores no pueden realizar durante las visitas de campo.

2.2.4. Capacidad Financiera

La empresa tiene la capacidad financiera suficiente para poder mantener el departamento de ventas con todo lo que se requiera para cumplir a cabalidad con las necesidades de cada cliente.

Tienen el personal suficiente para poder abastecer a todos los clientes y consumidores de los productos que se ofrecen en la ciudad de Quito.

Tiene la capacidad financiera suficiente para proveer a los empleados del departamento las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad con las tareas asignadas.

Sin embargo se considera que no existe la asignación de recursos para poder implementar más tecnología necesaria para agilizar los procesos dentro del departamento de ventas.

2.2.5. Capacidad del Talento Humano

A continuación se detalla el perfil que se requiere la empresa para el personal del departamento de ventas:

Subgerente Nacional de lubricantes: esta persona deberá tener conocimiento total de la empresa y las propiedades de cada lubricante, el manejo de personal y asignación de tareas, estudios de maestrías y PHD relacionados a la especialidad de la empresa y su cargo o de rama administrativa. Cumplir a cabalidad con los estudios certificados de CHEVRON TEXACO en Estados Unidos, dominar el idioma inglés en su totalidad y tener conocimiento de todas las áreas que involucran la empresa

Director Comercial: esta persona deberá cumplir con estudios superiores especializados en el sector administrativo, maestría en ramas relacionadas a la administración, experiencia en ventas, supervisión de personal y tener conocimientos del idioma inglés.

Asesores Comerciales: este grupo de personas deben cumplir como requisito básico el bachillerato, cursando estudios superiores, con experiencia en el área de ventas, conocimiento del idioma inglés, edad mínima 23 años.

Asistente del Director Comercial: esta persona debe cumplir con estudios universitarios administrativos, tener experiencia en áreas similares, dominio del idioma inglés, experiencia en temas de logística y relaciones públicas, edad mínima 24 años.

Auxiliar de los asesores comerciales: el perfil de este cargo en la empresa tiene una particularidad que es requisito básico a cumplirse, la persona encargada de este cargo debe ser discapacitada pero con posibilidades de ejecutar y recibir llamadas telefónicas, y realizar informes de control

requeridos por los asesores comerciales. Esta persona debe tener estudios de bachillerato, y conocimientos de contabilidad.

2.2.6. Capacidad Tecnológica

En este campo CONAUTO S.A. QUITO tiene los siguientes equipos tecnológicos que permiten realizar las tareas administrativas necesarias para cumplir con los objetivos trazados:

- Equipos de computación
- Impresoras
- Scanner
- Fax
- Equipos telefónicos
- Central de fotocopiado
- Internet

2.2.7. Capacidad Operativa Productiva

Dentro del departamento el sector operativo se considera a los asesores comerciales ya que son las personas encargadas de llevar a cabo las ventas que son el core-business de la empresa.

En este aspecto CONAUTO S.A. QUITO cumple a cabalidad con la capacidad operativa a través de 12 asesores comerciales que se encuentran organizados por sectores y segmentos para cubrir con las necesidades de los clientes existentes y potenciales dentro de la ciudad de Quito

2.2.8. Capacidad Competitiva

La empresa a través del departamento de ventas tiene la capacidad de competir con el mercado por los siguientes factores:

- Havoline que es un lubricante para motores a gasolina es el primer producto a nivel nacional en ventas de acuerdo a las estadísticas que maneja CONAUTO S.A.
- Los Asesores comerciales tienen la posibilidad de decidir de acuerdo a ciertas características de sus clientes, el porcentaje de descuento que se les puede otorgar a través de una tabla previamente estudiada en el departamento y aprobada por las autoridades de la empresa.
- El posicionamiento que mantiene la marca TEXACO durante más de 80 años en el Ecuador.

A través de estos factores y la estabilidad que refleja la empresa hacia el mercado, hacia sus clientes y hacia el personal de trabajo permite generar una capacidad suficiente para poder afrontar cualquier medida que marque el comercio en el país, y la competencia que exista en el momento.

2.3. Análisis FODA

2.3.1. Matriz de Evaluación Interna

En este análisis se tomará en cuenta todos los factores que muestren las fortalezas y debilidades del departamento en relación a la empresa y el mercado.

FORTALEZAS:

- Este departamento tiene un equipo de trabajo suficientemente unido, que cumple a cabalidad con las metas de venta trazadas mensualmente, respetando el sector y segmento que le corresponda a cada asesor comercial.
- El quipo de trabajo mantiene motivación hacia sus tareas a realizar diariamente, permitiendo esto al departamento elevar los niveles de ventas y por ende la satisfacción personal.
- El departamento de ventas lleva métodos de control a través de los cuáles miden la satisfacción de los clientes.
- La comunicación entre las personas que involucran el departamento es constante y abierta para todos.

DEBILIDADES:

- Existen falta de apoyo para el mantenimiento de la herramienta básica de los asesores comerciales que son los autos.
- No se asigna un recurso para implementar equipos de telefonía móvil hacia los asesores comerciales que realizan tareas de campo que permitan optimizar tiempos en las transacciones de venta.
- Falta de implementación de seguro de vida para los empleados del departamento

- Falta de coordinación entre el personal administrativo y el personal de ventas para la facturación de los pedidos realizados por los clientes a través de su asesor comercial.

2.3.2. Matriz de Evaluación Externa

Para el análisis externo se citarán a continuación las oportunidades y amenazas que tiene la empresa:

OPORTUNIDADES:

- La planta de producción de lubricantes está ubicada dentro del país por lo tanto los precios de fabricación y venta al público son menores a los de la competencia
- El posicionamiento de CONAUTO a través de la marca TEXACO dentro del país
- La calidad de los productos que ofrece CONAUTO S.A. es garantizada
- CONAUTO a través de su departamento de ventas ofrece nuevas líneas de productos para el sector industrial-automotriz.

AMENAZAS

- La inestabilidad del precio del petróleo a nivel mundial genera cambios de precio de venta de los productos, siendo este un factor indispensable que puede bajar el nivel de ventas de los productos que ofrece CONAUTO.
- El incremento de aranceles a los productos importados que se dio a través de las nuevas leyes implementadas por el gobierno actual, afecta a los productos de la línea importada que tiene CONAUTO, viéndose afectados en el valor del precio al consumidor final.
- La falsificación de los lubricantes afecta directamente a la credibilidad de CONAUTO S.A y al nivel de ventas del departamento, ya que los precios del producto falsificado es menor.

2.3.3. Matriz FODA

MATRIZ FODA

| | | |
|---|--|---|
| | <p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Equipo de trabajo unido y respetuoso del trabajo que le corresponde a cada persona. Equipo de trabajo motivado, crece nivel de ventas Lleva métodos de control para medir satisfacción del cliente Comunicación constante y abierta en el departamento. | <p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de apoyo para mantenimiento de autos herramienta indispensable para los asesores comerciales No hay asignación de recursos para asignación de tecnología móvil para asesores comerciales. Falta implementación de un seguro de vida para los empleados Poca coordinación entre el sector administrativo y ventas para la facturación de pedidos de clientes |
| <p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Planta de producción ubicada en el país disminuyen costos de fabricación y precio de venta al público Posicionamiento de CONAUTO S.A. a través de la marca TEXACO Productos de calidad, garantizados Nuevas líneas de productos para ofrecer al mercado | <p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <p>Mediante un equipo de trabajo unido y motivado se utilizaran medidas directas para un crecimiento de ventas con la planta de producción dentro del país.</p> <p>Con métodos de control de satisfacción al cliente sabremos la calidad del producto y posibilidad de nuevas líneas de productos.</p> | <p><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <p>Con el apoyo de Texaco internacional se puede tener financiamiento para recursos tecnológicos y cubrir gastos en apoyo para seguros de vida como para mantenimiento de vehículos.</p> |
| <p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Inestabilidad del precio del petróleo a nivel mundial Incremento de aranceles a los productos importados, afectan los precios de productos para el mercado también Falsificación de productos afecta credibilidad de la empresa y precios en el mercado | <p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <p>Mediante una comunicación directa con equipo de trabajo motivado se podrá mantener stocks de productos en inventarios para evitar incrementos de aranceles y precios del petróleo elevados; así también se puede manejar la falsificación del mismo.</p> | <p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <p>Con el apoyo de Chevron-Texaco internacional se puede disminuir la falta de recursos para el departamento de ventas como el abastecimiento de mercadería en sus inventarios para mantener precios; así también estándares de calidad para evitar falsificaciones.</p> |

CAPITULO 3

3. DIAGNÓSTICO TÉCNICO ESPECIFICO

3.1. Actividades por áreas

Acorde al organigrama implementado por la compañía Conauto el departamento de Ventas de Lubricantes se encuentra dividido en las siguientes áreas:

Subgerencia Nacional de Lubricantes

Esta área es la encargada de revisar y analizar estadísticamente todos los datos tanto de ventas como de los posibles nuevos clientes potenciales que pueda captar la compañía. También organizan reuniones con Lyteca quienes son los únicos proveedores de lubricantes nacionales (TEXACO).

En esta área se realizan informes de desempeño de ventas, los mismos que serán aprobados por la Gerencia Nacional de Lubricantes.

Dirección Comercial de Ventas

Esta área es la encargada de organizar y apoyar al equipo de ventas, así como también de realizar visitas personalizadas a los clientes existentes para recibir las sugerencias de los mismos y así implementarlas en el mercado.

También es la encargada de realizar estudios estadísticos de ventas por cada uno de los asesores comerciales, con el objetivo de reforzar las ventas realizadas diariamente.

A si mismo diariamente se revisa la mercadería existente en bodegas para la venta y de ser el caso se encarga de la respectiva reposición.

Asesores Comerciales

Cada asesor comercial es el encargado de coordinar con sus clientes las visitas diarias a los mismos, para que a través de la visita personalizada se tomen los pedidos de todos los productos que requieren y en 24 horas la empresa se encargará de despachar. Una vez que el asesor comercial haya verificado el estado de cuenta de cada cliente, de esta manera se realizará la entrega respectiva.

3.2. Inventario de procesos

1. Visita al cliente
2. Toma del pedido de productos solicitados
3. Entrega de pedido a la Dirección Comercial
4. Verificación de pagos de los clientes, Análisis Estado de cuenta del cliente
5. Verificación de descuentos, de acuerdo a la tabla de descuentos establecida en el departamento que se encuentra vigente.
6. Aprobación de pedido por parte de la Subgerencia Nacional de Lubricantes
7. Facturación de los productos solicitados por el cliente
8. Coordinación con el departamento de logística para el despacho de los productos solicitados por el cliente
9. Entrega de producto

3.3. Priorización de procesos

De acuerdo al orden de procedimientos que toma cada asesor comercial la priorización se da a la atención personalizada que realizan a través de la visita a cada cliente, de esta manera se asegura el departamento de mantener a sus clientes con el inventario necesario y cumplir a cabalidad con las metas de venta estipuladas anualmente.

Otro de los pasos del procedimiento de ventas al cuál se da prioridad es a la facturación de cada pedido, ya que depende de ello el despacho de producto al cliente, la satisfacción del servicio al mismo y la comisión previamente planificada para cada asesor comercial.

3.4. Mapa de procesos actuales

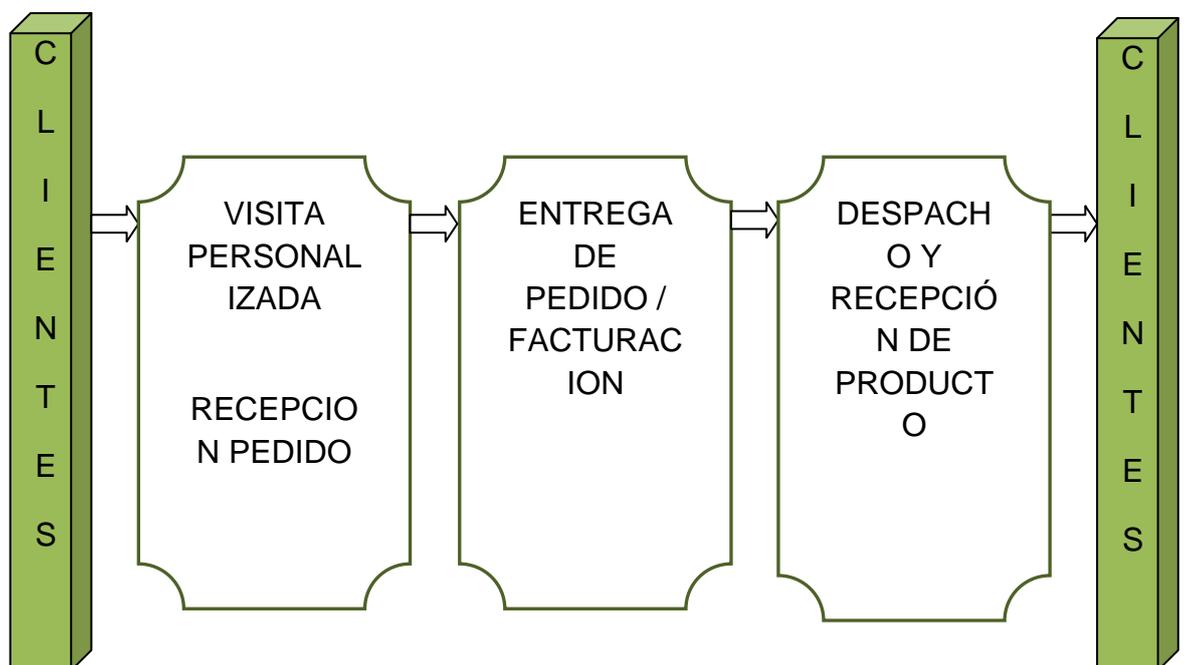


Gráfico 3.1.
Mapa Procesos Actuales
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

3.5. Diagramación de procesos

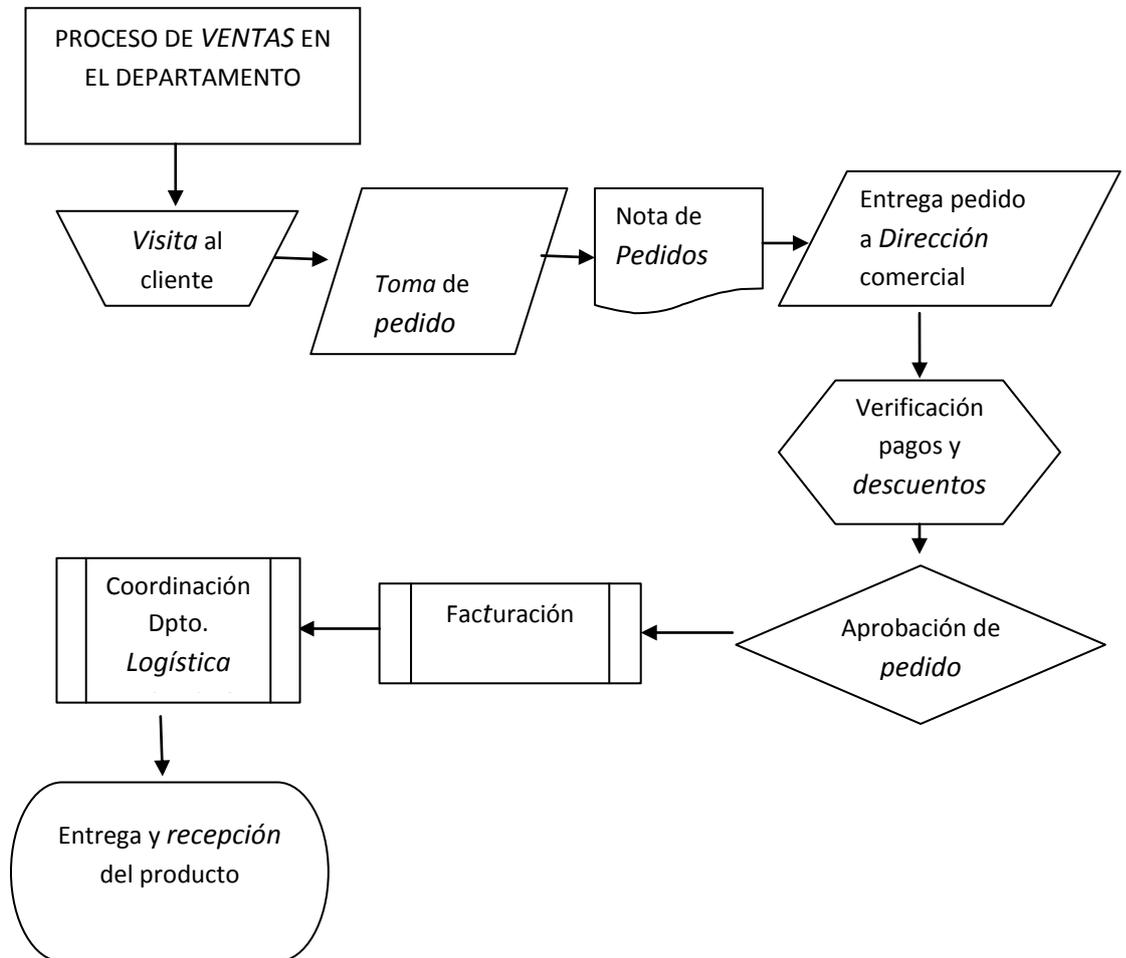


Gráfico 3.2.
Diagramación de Procesos
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

3.6. Determinación de tiempos globales de los procesos

| PROCESOS | TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO |
|--|--|
| Visita al cliente | 30 minutos |
| Toma del pedido de productos solicitados | 15 minutos |
| Entrega de pedido a la Dirección Comercial | 20 minutos (24 horas después de la toma de pedido) |
| Verificación de pagos de los clientes, Análisis Estado de cuenta del cliente | 5 minutos |
| Aprobación de pedido por parte de la dirección | 30 minutos |
| Facturación de los productos solicitados por el cliente | 10 minutos |
| Coordinación con el departamento de logística para el despacho de los productos solicitados por el cliente | 20 minutos |
| Entrega de producto | 48 a 72 horas desde la toma de pedido |

Tabla 3.1.
Tiempos Globales de los Procesos
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

3.7. Cumplimiento de los procesos con los objetivos

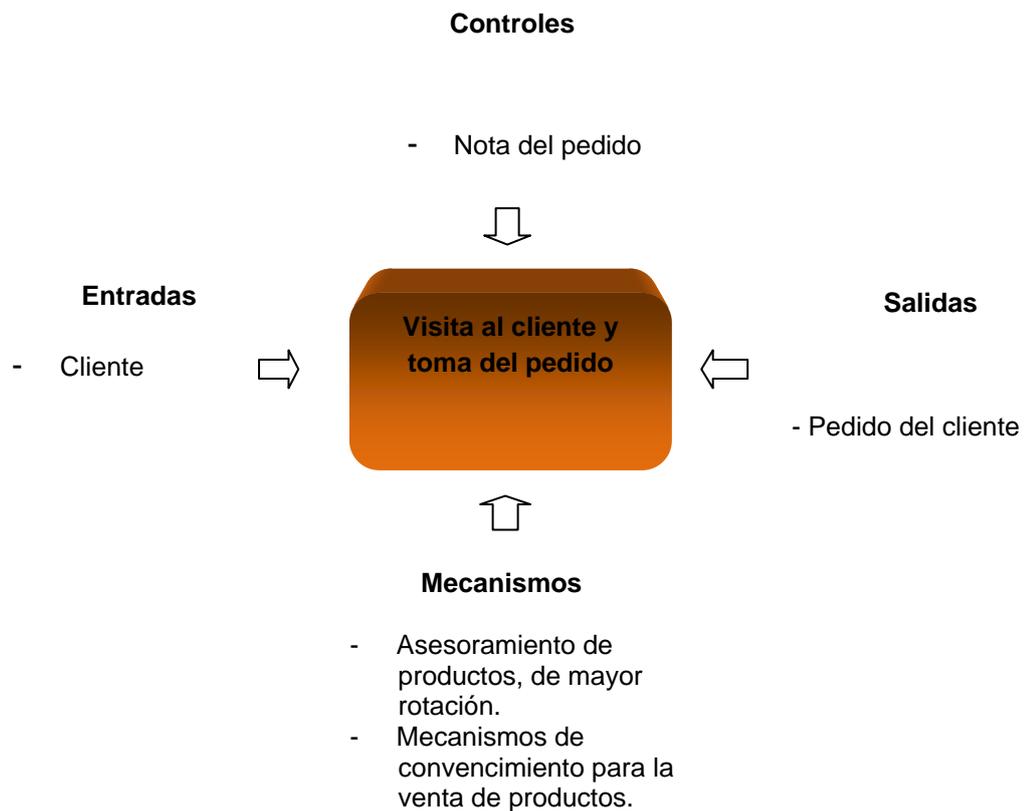
De acuerdo a los objetivos planteados previamente en este proyecto, se puede decir que tanto los procesos utilizados ahora con los objetivos mencionados en el primer capítulo, se cumplen parcialmente ya que en el proceso que se lleva actualmente existen algunos desfases de tiempo los cuales provocan insatisfacción a los clientes generando así varios inconvenientes que no permiten cumplir el procedimiento de ventas del departamento a cabalidad.

Se encuentran algunos sectores del proceso en los cuales se muestra el estancamiento de la venta y por ende la insatisfacción del cliente al momento en que la mercadería vendida es despachada.

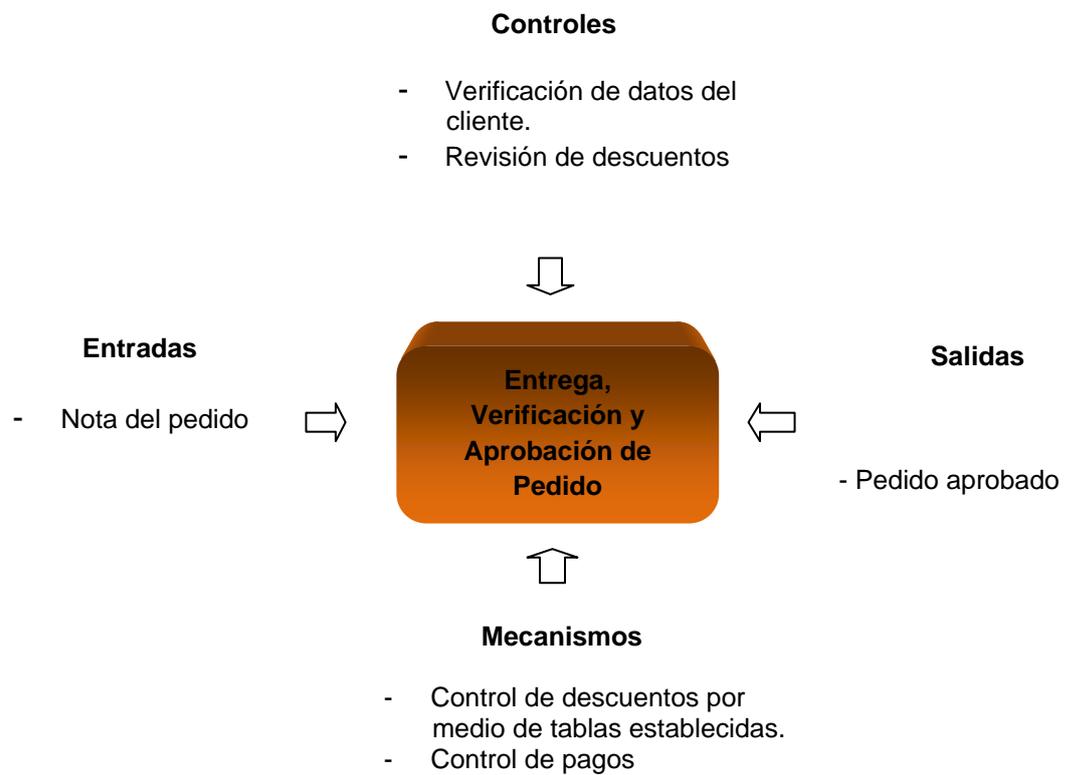
Por tanto es importante mencionar que este tipo de estancamientos permiten proponer una mejora, la cual es el motivo de este proyecto, coordinando con los objetivos planteados al momento de poder descubrir aquellas deficiencias, y establecer técnicas con las cuales se pueda crear un procedimiento que permita normar y establecer aquellas medidas que optimicen los recursos económicos, marcando un cambio e impacto en el sector económico, social y ético del departamento de ventas de CONAUTO S.A. en la ciudad de Quito.

3.8. Determinación de ICOM`S

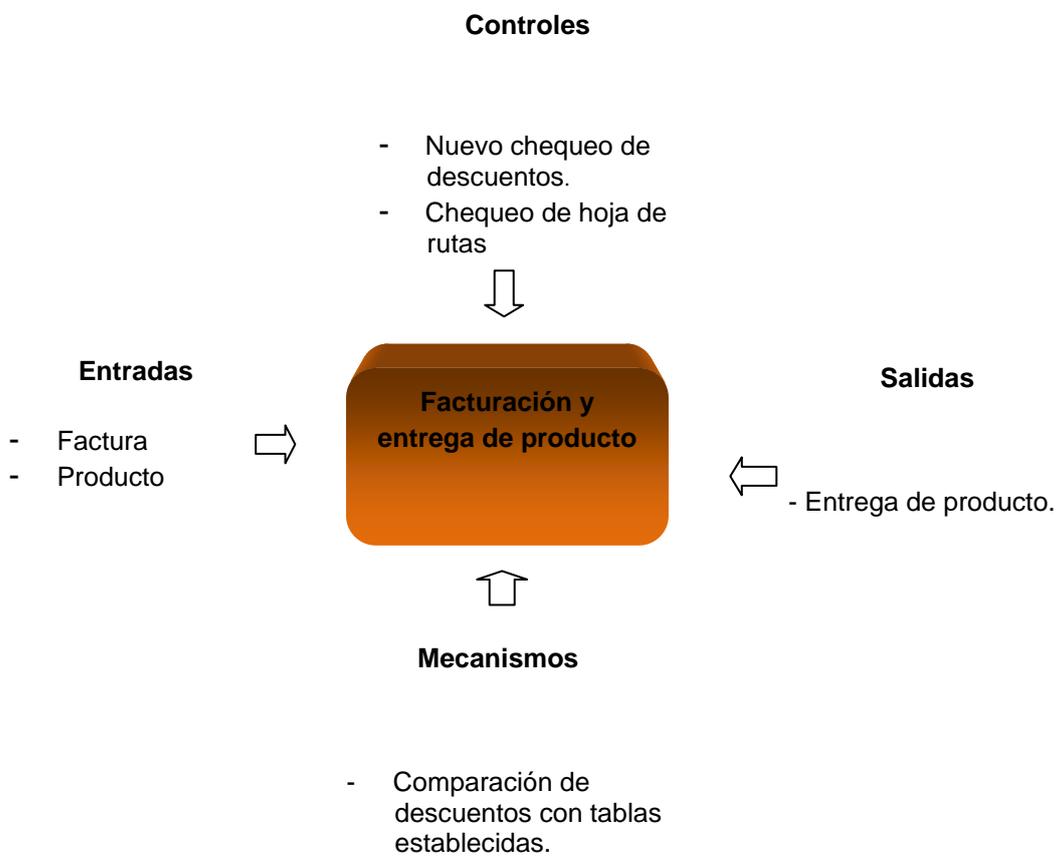
1. **Visita al Cliente y toma del pedido.**- En este primer paso lo que se realiza es el ir donde el cliente, ver que es lo que necesita y luego de aquello dar una sugerencia para una mejor venta tanto para el cliente como para la empresa. Luego de aquello se toma el pedido establecido por el consumidor o cliente y el asesor comercial.



2. **Entrega, Verificación y Aprobación del pedido.**- En este segundo paso se entrega el pedido al siguiente día de haberlo tomado, lo verifican que tengan los descuentos correctos.



3. Facturación y entrega del producto.- En este último paso se procede a la facturación de cada pedido, este se lo realiza en el transcurso de todo el día con la finalidad de registrar dicha factura y despachar al siguiente día.



3.9. Sistema de indicadores de Gestión – Línea Base

Hoy en día Conauto C.A. tiene diferentes métodos para medir el desempeño y avance del departamento a través de la gestión que realiza cada ejecutivo del departamento.

Para medir estos factores el Director Comercial del departamento aplica los siguientes métodos:

- Reporte Diario de Visitas: este reporte lo realiza cada ejecutivo de ventas tomando en cuenta los siguientes puntos:
 - Fecha
 - Identificación Cliente
 - Ruta
 - Tipo de visita: personal o telefónica
 - Venta realizada
 - Observaciones que se hayan encontrado con cada cliente

Este reporte es una medida de control y comparación para tener conocimiento detallado de la gestión que ha realizado el ejecutivo de ventas diariamente.

Este reporte se lo entrega al finalizar cada semana al Director Comercial del departamento de ventas de CONAUTO C.A.

Para medir el desempeño:

$$\frac{\text{Visitas mes actual} \times 100\%}{\text{Visitas mes pasado}}$$

Para medir la efectividad:

$$\frac{\text{Número de visitas realizadas} \times 100\%}{\text{Número de pedidos obtenidos}}$$

- La empresa lleva un sistema informático, el mismo que lo manejan solo las autoridades departamentales a través del cual se va midiendo el monto de ventas de las diferentes líneas de productos que maneja la compañía. A través de este sistema se realiza un comparativo anual del crecimiento o decrecimiento de las ventas realizadas.

Por medio de este, las autoridades departamentales toman decisiones con respecto a las posibilidades de sumar o disminuir el porcentaje de comisión con el cual trabaja cada ejecutivo de ventas.

Se considera trascendental la aplicación de un manual de procedimientos que permita medir y controlar de manera más detallada y eficaz el avance y desempeño de cada asesor comercial, así como también la satisfacción que tiene cada uno de ellos dentro de su ambiente laboral, tomando en consideración aquellas sugerencias realizadas por los asesores, ya que son la interpretación directa de la satisfacción que recibe cada cliente al realizarse una venta.

CAPÍTULO 4. Propuesta de Mejoramiento

4.1. Propuesta de mejoramiento de procesos.

De acuerdo al proceso previamente analizado con el cual se trabaja actualmente en el departamento de ventas de CONAUTO, se considera conveniente crear un manual de procedimientos a través del cual el personal que forma parte de este departamento lleve constantemente una guía de las actividades y procedimientos correctos a seguir.

Esto tiene la finalidad de mejorar los resultados y encontrar mayores y mejores fuentes que originen avances para el departamento dentro de la ciudad de Quito, con visión a futuro de poder aplicar esta metodología en el departamento de ventas de Conauto a nivel nacional.

El manual de procedimientos que se propone tiene el objetivo principal de optimizar el tiempo y recursos que se utilizan diariamente para poder generar un nivel mayor de ventas de las diferentes líneas de productos que ofrece la empresa.

Es necesario resaltar las dificultades con las cuales se está laborando hoy en día para poder presentar la propuesta de mejora al procedimiento, por lo tanto a continuación se enumerarán aquellos aspectos que generan obstrucción y demora en el procedimiento de ventas.

- Existe demora para registrar los pedidos de los clientes, ya que cada pedido que toma el asesor de ventas es registrado en el sistema al día siguiente de haber sido tomado.
Esto genera inconvenientes y molestias en los clientes ya que depende de este registro para que el producto pueda ser facturado y despachado.

- Adicionalmente existe otra dificultad que genera molestias a nivel de los asesores de ventas y sus autoridades ya que dentro del procedimiento no existe la asignación de tiempo y responsables para dar a conocer el inventario existente en las perchas diariamente, a pesar de contar con la base de datos diariamente actualizada dentro del sistema y esto produce inconvenientes al momento de despachar el producto.

En este problema es necesario resaltar que no existe una persona responsable de informar a los asesores comerciales de cuanta mercadería disponen en el local, por lo tanto el despacho se retrasa demasiado y el cliente queda insatisfecho.

A continuación se detalla la propuesta de mejora al procedimiento en general tomando en consideración las obstrucciones que tiene el mismo y que ya fueron mencionadas anticipadamente.

PROPUESTA DE MEJORA

Para poder combatir el problema de tiempos que existe durante la toma de un pedido por parte del asesor comercial, hasta el registro del mismo, la facturación y despacho, se sugiere asignar recursos al departamento para poder incorporar dentro de las herramientas de trabajo de cada asesor comercial un equipo tecnológico a través del cual los asesores se mantengan conectados a la red de las oficinas de CONAUTO, y de esta forma optimizar el tiempo de la siguiente manera:

- Enviar los pedidos tomados durante las visitas personales a los clientes el mismo momento en que se los realiza a través de la red de internet.
- Agilizar el procedimiento dentro de la empresa al momento en que se reciben los pedidos enviados por los asesores.

- Coordinar con el departamento de facturación y de logística para que el pedido ya registrado sea facturado a la vez y ubicado en las listas de despacho que maneja el departamento de logística.

Para poder completar este procedimiento mejorado es indispensable asignar recursos para contratar a una persona que se encuentre dentro de las oficinas de CONAUTO Quito, receptando a través de la red los pedidos de todos los asesores comerciales y registrarlos en el sistema para hacer el seguimiento de estos pedidos en el siguiente orden; Verificación y Aprobación, Facturación y Logística (despacho), confirmando que los pedidos sean tomados en cuenta en cada uno de ellos para cumplir con el objetivo principal de mantener satisfecho al cliente haciéndole llegar los productos solicitados a tiempo.

Finalmente es indispensable que dentro del acceso a la red que tengan los asesores comerciales a través de estos nuevos equipos tecnológicos mantengan también acceso a la base de datos existente actualmente la cual genera información actualizada con respecto a todas las líneas de productos que se encuentran existentes en el inventario de la empresa para revisión de los asesores en el mismo momento de la venta.

4.2. Mapa de procesos mejorados.

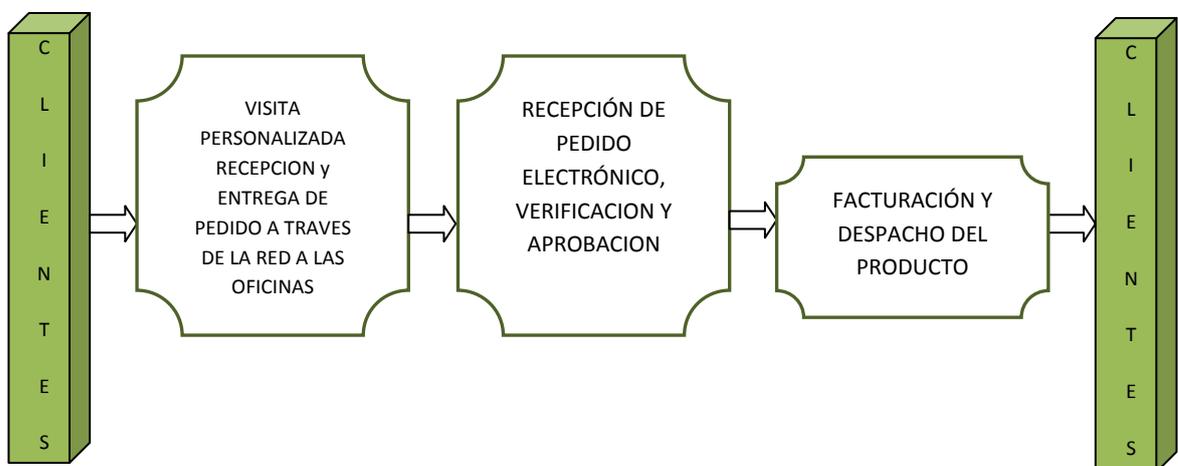


Gráfico 4.1.
Mapa Procesos Mejorados
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

4.3. Inventario de procesos mejorados.

1. Visita al cliente
2. Toma del pedido de productos solicitados
3. Envío de pedido vía electrónica a las oficinas de CONAUTO Quito
4. Registro del pedido en el sistema por parte de la persona asignada en la oficina
5. Verificación de pagos de los clientes, Análisis Estado de cuenta del cliente y verificación de descuentos, de acuerdo a la tabla de descuentos establecida en el departamento que se encuentra vigente.
6. Aprobación de pedido por parte de la Subgerencia Nacional de Lubricantes
7. Facturación de los productos solicitados por el cliente
8. Coordinación con el departamento de logística para el despacho de los productos solicitados por el cliente
9. Entrega de producto

4.4. Diagramación de los procesos mejorados.

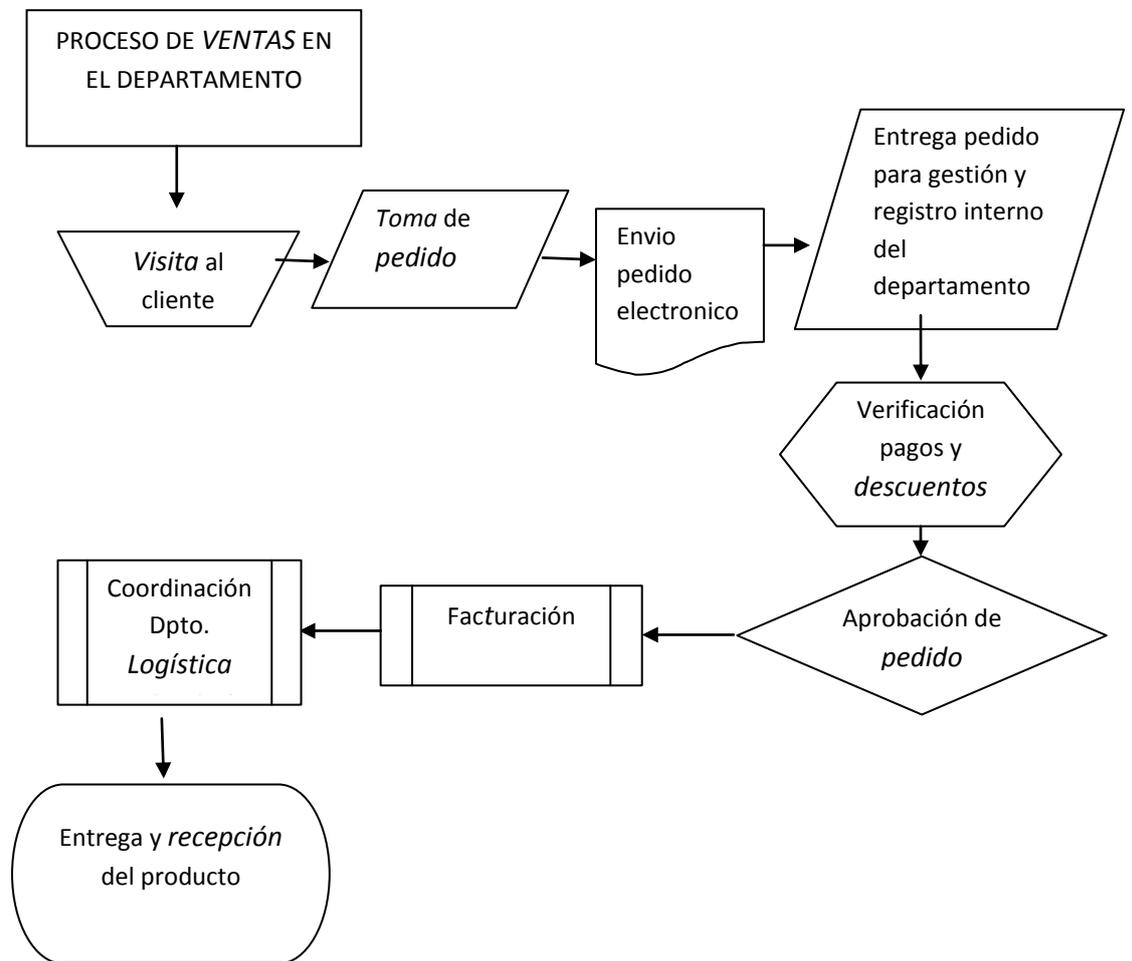


Gráfico 4.2.
Diagramación Procesos Mejorados
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

4.5. Determinación de tiempos globales de los procesos mejorados.

| PROCESOS | TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO |
|--|---------------------------------------|
| Visita al cliente | 30 minutos |
| Toma del pedido de productos solicitados | 15 minutos |
| Envío de pedido electrónico | Inmediato |
| Entrega de pedido en oficinas para registro sistema | 5 minutos |
| Verificación de pagos de los clientes, Análisis Estado de cuenta del cliente | 5 minutos |
| Aprobación de pedido por parte de la dirección | 30 minutos |
| Facturación de los productos solicitados por el cliente | 10 minutos |
| Coordinación con el departamento de logística para el despacho de los productos solicitados por el cliente | 20 minutos |
| Entrega de producto | 24 a 48 horas desde la toma de pedido |

Tabla 4.1.
Determinación Tiempos Proceso Mejorado
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

4.6. Cumplimiento de los procesos mejorados con los objetivos.

Una vez analizados todos aquellos cuellos de botella que obstruyen actualmente la gestión del departamento de ventas para cumplir a cabalidad con los objetivos se considera valiosa la aplicación de esta propuesta a través de un manual de procedimientos las mejoras propuestas previamente con la finalidad de cumplir a cabalidad con las tareas y gestión que corresponden al departamento de ventas y por ende cumplir con los objetivos trazados en la empresa, generando rentabilidad, y optimización de recursos.

A través de la aplicación de este manual de procedimientos propuesto se considera eliminar algunos pasos del procedimiento que obstruyen la venta, e implementar aquellos pasos y recursos que agilicen la misma.

Con la propuesta dada se puede observar que aquellas actividades que forman el cuello de botella del procedimiento están siendo eliminadas y reemplazadas por aquellas actividades y recursos en este caso tecnológico y humano que permitan que el procedimiento fluya con mayor rapidez, optimizando de esta manera recursos económicos de la empresa y mostrando una imagen eficiente y eficaz hacia los clientes.

Finalmente se considera que a través de esta propuesta de mejoramiento el cumplimiento de los objetivos se da de manera que genere rentabilidad y mayor capacidad de gestión en el departamento de ventas de CONAUTO en la ciudad de Quito.

4.7. Análisis comparativo de los tiempos mejorados vs los anteriores.

De acuerdo al análisis realizado del procedimiento actual y el procedimiento mejorado se puede ver que existe un cambio significativo, el mismo que se lo detalla a continuación:

Proceso Actual

Proceso Mejorado

| PROCESOS | TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO | PROCESOS | TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO |
|--|--|--|-----------------------------|
| Visita al cliente | 30 minutos | Visita al cliente | 30 minutos |
| Toma del pedido de productos solicitados | 15 minutos | Toma del pedido de productos solicitados | 15 minutos |
| Entrega de pedido a la Dirección Comercial | 20 minutos (24 horas después de la toma de pedido) | Envío de pedido electrónico | Inmediato |
| Verificación de pagos de los clientes, Análisis Estado de cuenta del cliente | 5 minutos | Entrega de pedido en oficinas para registro sistema | 5 minutos |
| Aprobación de pedido por parte de la dirección | 30 minutos | Verificación de pagos de los clientes, Análisis Estado de cuenta del cliente | 5 minutos |
| Facturación de los productos solicitados por el cliente | 10 minutos | Aprobación de pedido por parte de la dirección | 30 minutos |

| | | | |
|--|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Coordinación con el departamento de logística para el despacho de los productos solicitados por el cliente | 20 minutos | Facturación de los productos solicitados por el cliente | 10 minutos |
| Entrega de producto | 48 a 72 horas desde la toma de pedido | Coordinación con el departamento de logística para el despacho de los productos solicitados por el cliente | 20 minutos |
| | | Entrega de producto | 24 a 48 horas desde la toma de pedido |

Tabla 4.2.
Análisis comparativo tiempos mejorados vs anteriores
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

Por medio de esta tabla se puede observar que existe una optimización de tiempo con la mejora del procedimiento, tomando en cuenta que existen cambios en los procedimientos ya que desaparecen unos y se crean otros pero el objetivo de minimizar tiempo y recursos se cumple.

Por lo tanto el análisis resumido de este cuadro entrega los siguientes resultados:

Se elimina el proceso de:

| | |
|--|--|
| Entrega de pedido a la Dirección Comercial | 20 minutos (24 horas después de la toma de pedido) |
|--|--|

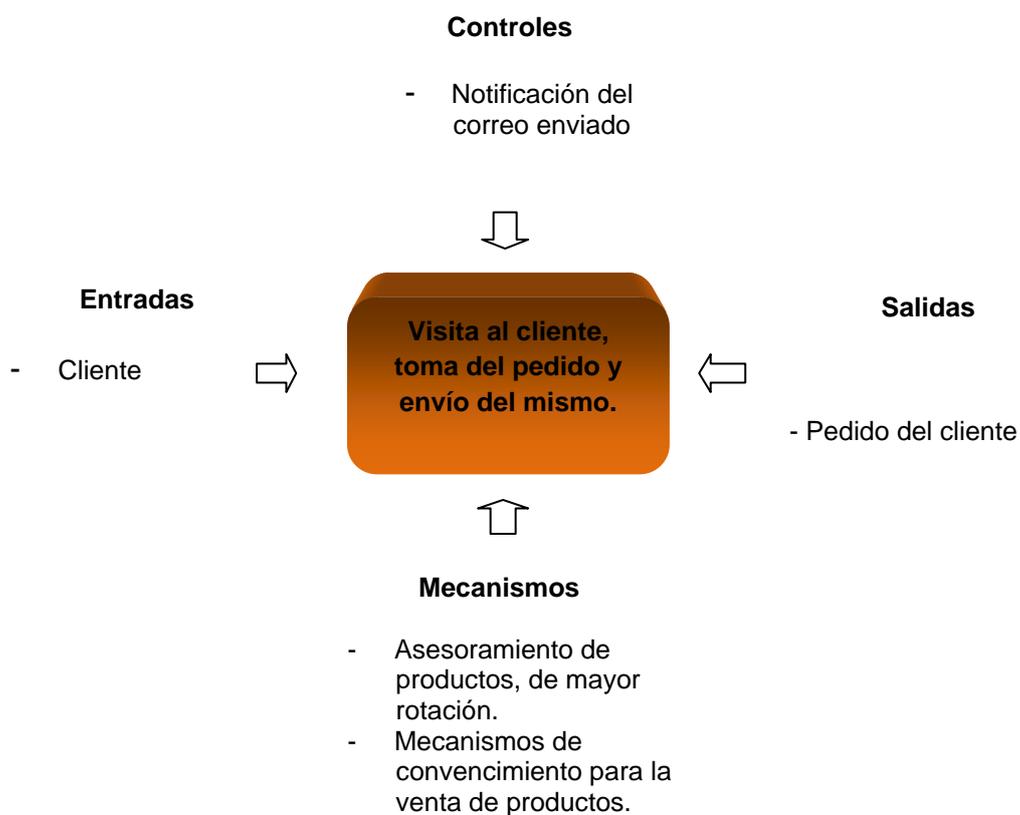
Cambia por:

| | |
|---|-----------|
| Envío de pedido electrónico | Inmediato |
| Entrega de pedido en oficinas para registro sistema | 5 minutos |

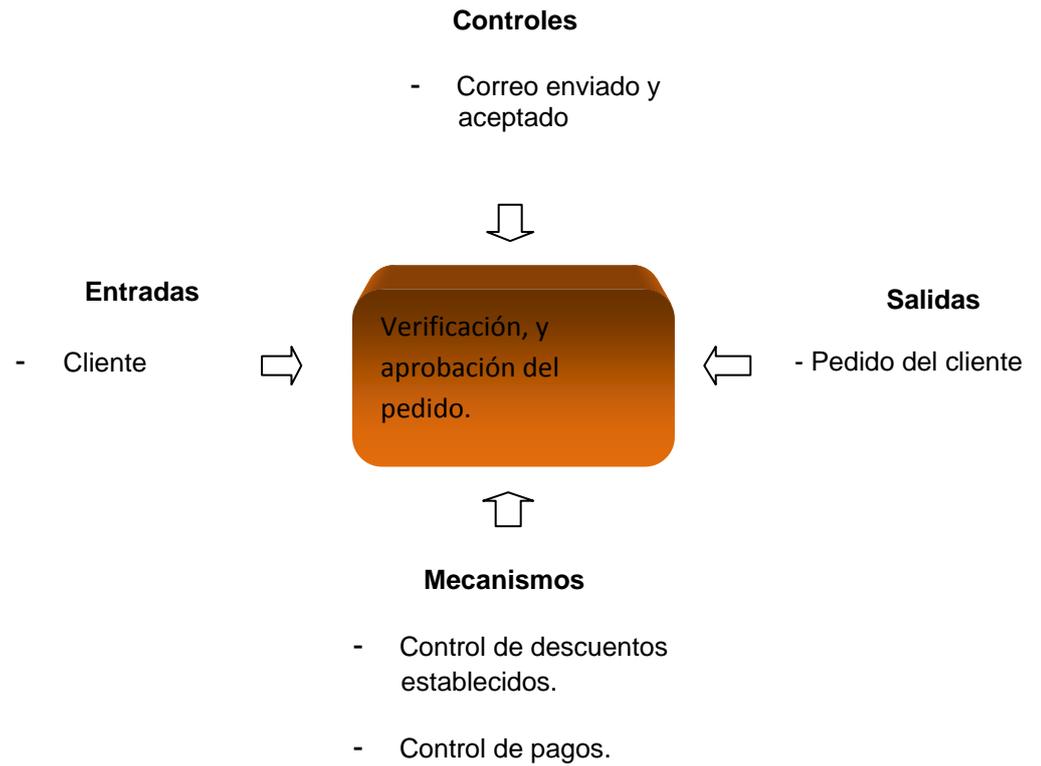
De acuerdo a los cuadros de la parte superior se puede observar que existen cambios de procedimientos con la finalidad de aminorar los tiempos siendo el resultado la disminución de 24 horas con 20 minutos a cinco minutos, demostrando con esto que el procedimiento es totalmente eficiente si se aplican los recursos solicitados por la propuesta.

4.8. Determinación de ICOM'S mejorados.

Visita al Cliente y toma del pedido.- En este primer paso lo que se mejora es la rapidez con que el pedido tomado llega hacia las oficinas y puede ser tramitado para su control.



Verificación y Aprobación del pedido.- En paso la mejor está en que se recibe el pedido el mismo día de haberlo tomado, el mismo que se lo verifican para asegurarse que tenga los descuentos correctos.



Facturación y entrega del producto.- En este último paso se procede a la facturación de cada pedido, este se lo realiza en el transcurso de todo el día con la finalidad de registrar dicha factura y despachar el mismo día o a mas tardar el siguiente día, siendo el tiempo el factor de cambio.



4.9 Sistema de Indicadores de Gestión – Procesos mejorados.

Luego de haber visto el problema existente en la empresa, el mismo que es el resultado de la poca optimización del tiempo, ya que el procedimiento de venta por cliente se lo realiza en mas de un día, limitando el desenvolvimiento de los asesores comerciales, se considera necesario a través de este manual de procedimientos la aplicación de medidas de control, las mismas que ayuden a mejorar los tiempos de cada persona que interviene en el proceso de venta, con la finalidad de optimizar los tiempos y mantener a los clientes satisfechos para poder mejorar los resultados de ventas y acrecentar los mismos en un futuro.

A continuación se detallan aquellos indicadores que podrán mejorar la medición y control de la gestión que se realiza para la venta de la línea de productos que ofrece CONAUTO.

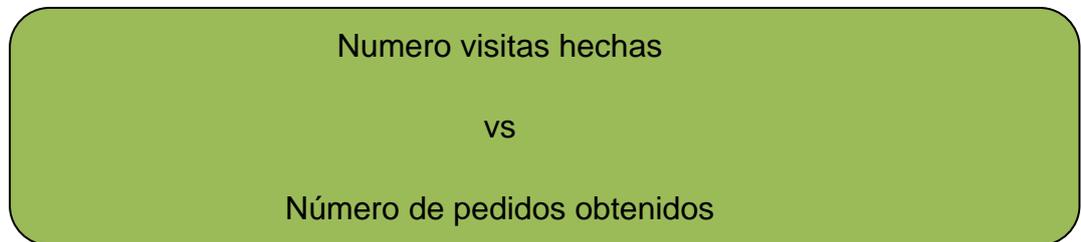
Para medir el tiempo que toma la gestión se tomará en consideración los siguientes factores:

Pedidos enviados electrónicamente por el asesor comercial

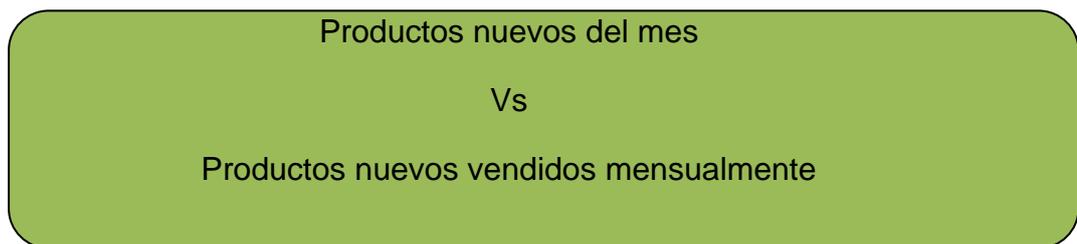
vs

Pedidos facturados diariamente

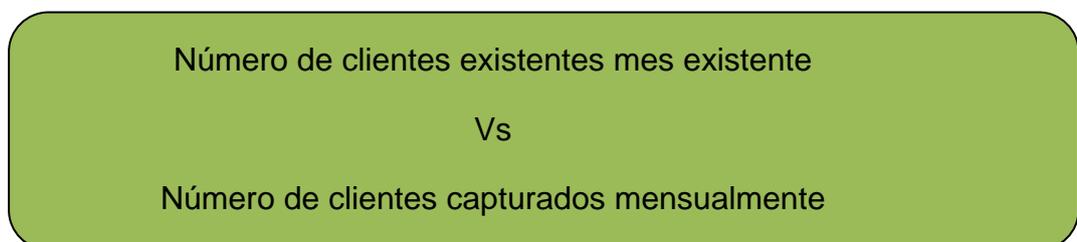
Para medir la efectividad de los resultados mensuales de cada asesor comercial se tomarán en cuenta los siguientes puntos:



Para medir la efectividad de las ventas de productos nuevos haciendo uso del sistema integrado en el equipo electrónico el cual da a conocer el inventario diario de CONAUTO Quito, se utilizará el siguiente indicador:



De acuerdo a la propuesta al minimizar el tiempo de gestión de ventas se podría capturar nuevos clientes por lo cual se utilizará el indicador a continuación con el objetivo de controlar la optimización de los recursos y el crecimiento de la cartera del departamento de ventas de CONAUTO en la ciudad de Quito.



CAPÍTULO 5 Impactos de la Implantación.

5.1. Impacto Financiero

En el departamento de ventas de lubricantes de la empresa Conauto Quito es indispensable implementar metodologías, técnicas o recursos que permitan agilizar el proceso de venta y asesoramiento a cada cliente.

En esta propuesta de mejoramiento se está tomando en cuenta para el avance del departamento la asignación de recursos para implementar un sistema tecnológico que permita a cada asesor comercial agilizar el proceso de venta como tal. Para ello es necesario tomarse el tiempo correspondiente para la capacitación y entendimiento que amerita el hecho de implementar un nuevo sistema.

Hay que recordar que cada persona tiene diferentes modos o métodos de aceptación a los cambios y en este caso la tecnología que se propone implementar en el departamento requiere de un esfuerzo básico de las personas que forman parte del mismo para el aprendizaje y manejo de estos equipos.

La inversión que se requiere para este sistema, de la cual se estará hablando durante este capítulo es determinante para proceder a desarrollar la propuesta de mejoramiento a través de la cual se busca perfeccionar el uso de los recursos y mejorar la rentabilidad que genera el procedimiento a través de algunos cambios que permitan trabajar al personal del departamento con mayor eficiencia y disciplina.

5.1.1. Productividad financiera de los procesos en la línea base.

El procedimiento que se lleva actualmente en el departamento de ventas de lubricantes de Conauto Quito es la base que se tiene para el análisis de la productividad existente dentro de este departamento.

A través del estudio de este procedimiento se puede observar que existe una disciplina correcta al momento de realizar y tomar dentro de los sistemas del departamento, sin embargo se cree necesario proponer algunos métodos y técnicas que permitan mejorar y optimizar recursos de la empresa con el afán de que la productividad y rentabilidad del departamento crezcan.

De acuerdo al análisis realizado se ve la necesidad de incluir algunos pasos dentro del procedimiento general de ventas así como también de eliminar otros que al momento de aplicar la propuesta de equipos técnicos dejan de ser necesarios.

Así también con el afán de medir la productividad de la empresa se puede observar que dentro del procedimiento general y aquellos pasos que son inevitables de realizar, la propuesta de mejoramiento permite que estos también mejoren dentro del plan general.

No hay que olvidar que la productividad es importante dentro de las metas del departamento de ventas de lubricantes de Conauto Quito, ya que esto involucra tanto a los clientes existentes como a los posibles nuevos clientes.

Tomando en cuenta que la productividad que se genera actualmente es considerable dentro del departamento, pero que a la vez existen falencias que demoran el procedimiento y retrasan la efectividad de la gestión, se

ve la posibilidad de mejorarla a través de una planificación más detallada con estrategias que se encuentran al alcance de la empresa, que se han dejado de lado y que pueden generar mayor rendimiento.

5.1.1.1. Costos de los procesos desordenados

Dentro del análisis se pueden observar diferentes errores o malos hábitos en el departamento que generan retrasos tanto en la facturación como en despacho de producto, siendo esto un factor primordial para la imagen y rentabilidad de la empresa.

Es básico poder encontrar aquellos errores las causas y efectos de los mismos y así contabilizar lo que esto representa para el departamento.

Existen muchos errores emitidos dentro del proceso de ventas, esto puede ser producido por una demora en la facturación, también por una mala digitación en la toma del pedido, devoluciones de pedidos no solicitados o duplicados que diariamente y para lo posterior se puede emitir un reporte de análisis de costos y consecuencias.

Otro punto muy importante que también involucra costos, es el conocimiento que existe dentro del departamento de ventas con respecto al inventario de producto existente en el centro de distribución ya que hay errores al momento de la toma de pedido y despacho, a veces falla la coordinación y el cliente puede quedarse sin producto a pesar de ya haber hecho su pedido.

Todos estos son errores que se contabilizaran para analizar cuanto esto representa y a la vez con la propuesta de mejoramiento cuanto de esto se puede ahorrar.

Finalmente dentro del manejo de la documentación con las autorizaciones requeridas en el procedimiento actual existen cuellos de botella que generan costos innecesarios para el presupuesto del departamento y la empresa como tal.

5.1.1.2. Beneficio de los procesos.

El desenvolvimiento que hay en el departamento actualmente ha permitido que la empresa anualmente tenga ganancias extraordinarias por su posicionamiento en el mercado actual, aparte de ello por su estilo ético de manejar los clientes de forma correcta y sana Conauto siempre ha sido una empresa pionera en lo referente a las ventas es por ello que son la empresa número uno en lubricantes en el Ecuador.

El procedimiento de ventas con el cual se trabaja en la actualidad es un procedimiento que cumple con el objetivo y las metas trazadas dentro del departamento. Tienen los recursos necesarios para cubrir las necesidades del cliente, sin embargo con el pasar del tiempo dentro del departamento se han ido adoptando modos de realizar las tareas que en la actualidad se pueden renovar con la finalidad de reducir tiempos y costos.

Un mejor estilo de gestión acompañado de un equipo tecnológico que permita al equipo de ventas conocer y manejar la información de manera más eficiente con respecto a los inventarios de productos en relación a lo que los clientes requieren y prefieren permiten altos niveles de rendimiento y mayor seguridad al momento de la entrega del pedido al cliente.

Dentro de la planificación del departamento de ventas de lubricantes de Conauto en la ciudad de Quito, existe el presupuesto y el plan anual de capacitación el cual permite mantener a su equipo de ventas informado de

los últimos cambios en los productos que distribuyen y de ser el caso nuevos productos.

Los beneficios que el procedimiento actual da el departamento de ventas a sus empleados es grande y representa para cada persona estabilidad en sus labores, pero no hay como olvidar que para que el departamento de ventas resalte es indispensable el trabajo en equipo y la colaboración de todos los individuos frente a cambios estratégicos.

5.1.2. Productividad financiera de los procesos mejorados.

Dentro del análisis y los puntos que propone este manual es importante tener en mente que el objetivo principal de este es generar un valor agregado al procedimiento con el afán de reducir costos y mantener un nivel elevado de la productividad que pueda generar el departamento de ventas de lubricantes de Conauto en la ciudad de Quito.

Existen técnicas y métodos que pueden permitir que este departamento sea más productivo y que a la vez optimice los recursos asignados al mismo. Es bueno recordar que ¹“Adoptar una orientación al mercado requiere liderazgo de alta administración y participación”.

A continuación se detallan aquellas características necesarias para que el departamento cumpla con el objetivo de la propuesta:

- Reuniones mensuales que miden el desempeño y las dificultades de cada asesor comercial
- Capacitación continua en aspectos como metodologías de venta, y servicio al cliente

¹Mc Daniel Lamb, MARKETING, Thompson, Mexico, 2002, Pág. 08

- Trabajo en equipo y motivación a cada uno de los miembros, haciendo uso de la técnica del ²“ Empowerment para los empleados no solo da un sobre impulso a la satisfacción por el empleo, sino a la satisfacción del clientes”
- Liderazgo y control
- Establecer un sistema de compensación
- Supervisión de la fuerza de ventas
- Compromiso y entusiasmo de todos los miembros del departamento
- Comunicación abierta dentro del departamento y para los clientes
- Actualización constante del conocimiento de los clientes, la empresa y sus cambios y el desenvolvimiento del mercado
- Sistema de Medición de la competencia

La base de toda la planificación es mantener estándares que generen calidad en lo que se está realizando sin olvidar aplicar las mejores prácticas para el aseguramiento de calidad como lo dice el libro de Carlos Vega Lebrún “Se planea la calidad, Está claro que el concepto de calidad no es algo que se da de una manera automática e impredeciblemente. Es algo que se busca. Por lo mismo, se debe de planear, construir e implantar en el producto”.

²Mc Daniel Lamb, MARKETING, Thompson, Mexico, 2002, Pág. 014

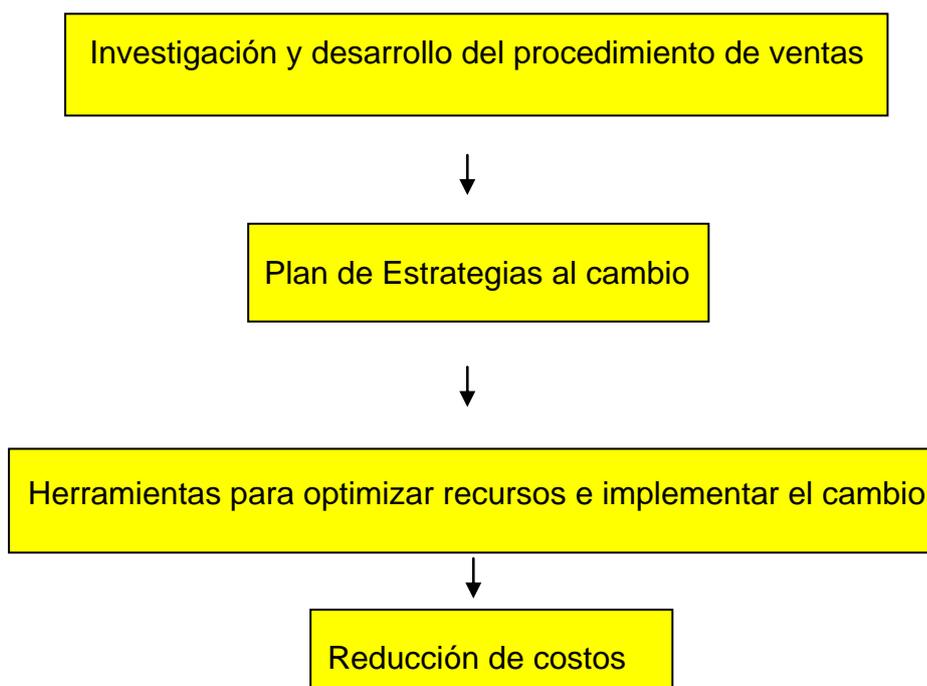
5.1.2.1. Costos de los procesos mejorados.

La propuesta de mejoramiento está basada en el objetivo de reducción de costos y optimización del recurso principal en este estudio, el tiempo. Por ello se han analizados los costos que representan los procesos mejorados y la implantación de esta propuesta.

Se debe tomar en consideración que no solo se trata de mejorar el servicio sino también de hacer cada tarea del procedimiento con rapidez y calidad, tomando siempre en cuenta las necesidades y gustos de cada cliente.

Para ello es necesario fijar los cambios constantes que tiene el mercado de acuerdo a la Globalización y todo lo que esto involucra en la economía de la ciudad de Quito, del país y de la empresa como tal, de esta manera mantener la planificación acorde a los cambios que le representen ajustes al procedimiento.

La planificación de estos procesos mejorados se basa en:



En las tablas a continuación se detallan los costos que representa la propuesta de mejoramiento:

| DETALLE | VALOR UNITARIO | VALOR * 12 Asesores | OBSERVACIONES |
|--|----------------|------------------------|---------------|
| Equipos celulares | \$ 503,99 | \$ 6.047,88 | UNICA VEZ |
| Instalación sistema correo y base de datos Excel | \$ 120,00 | \$ 1.440,00 | UNICA VEZ |
| Capacitación Manejo de equipos | \$ 80,00 | \$ 960,00 | UNICA VEZ |
| Mantenimiento de Equipos | \$ 15 | \$ 2.160,00 | ANUAL |
| Servicios en red operadora | \$ 30,00 | \$ 4.320,00 | ANUAL |
| TOTAL PROPUESTA DE MEJORAMIENTO | | \$ 14.927,88 | |

Tabla 5.1.
Costos Propuesta Mejoramiento
Autor: Andrés Solano
Fuente de Información: CONAUTO

El costo que detalla la tabla en la parte superior va acorde con la propuesta de mejoramiento al proceso de ventas, ya que con estos equipos existe la reducción inmediata de tiempo dentro del procedimiento generando la deducción de costos en el presupuesto del departamento.

5.1.2.2. Beneficio de los procesos.

Para poder analizar los beneficios que ofrece la propuesta de mejoramiento se necesita estar en disposición al cambio, es decir cada miembro del departamento debe manejar una actitud positiva frente al cambio que esta propuesta puede generar y los sacrificios que esto involucra, ya que es necesario la capacitación y por supuesto desligarse de los métodos habituales de trabajo para poder emprender un nuevo procedimiento que agilice las tareas y optimice los recursos de la empresa sin dejar de ser rentable y eficiente.

Para poder mejorar la productividad es necesario aprovechar cada recurso que interviene sean estos materiales, de conocimientos ó recursos monetarios.

El aprovechamiento de estos recursos involucra de la voluntad de cada individuo al cual se le han encomendado los mismos, esto quiere decir que cada asesor comercial debe estar dispuesto a responsabilizarse por las tareas encomendadas y los cambios que se realizarán en estas.

El beneficio de esta propuesta está basado en agilizar las tareas con la finalidad de dar una mejor imagen a los clientes con respecto a sus pedidos y la importancia que la empresa da a los clientes a través de la implementación de nueva tecnología y métodos de aplicación.

La propuesta de mejoramiento muestra como beneficiarios principales los clientes, ya que se estaría tomando mayor atención a los tiempos que involucran los pedidos, la facturación y el despacho de los mismos hacia el cliente. Por otro lado se encuentran dentro de los beneficiarios los asesores comerciales ya que al utilizar estos equipos tecnológicos se están agilizando sus responsabilidades con respecto a los pedidos, generándoles mayor flexibilidad en el tiempo de trabajo diario con la

finalidad de abrir nuevas cuentas y fijar como propios aquellos clientes que se encontraban en el listado de “posibles o potenciales”.

Finalmente el beneficiario es también el departamento de ventas de lubricantes de Conauto en la ciudad de Quito, ya que al aplicar esta propuesta se reducen tiempos que representan costos e incluso pueden llegar a elevar los niveles de ventas al momento de tener mayor flexibilidad con el tiempo de visitas a los clientes.

5.1.3. Análisis Comparativo

Una vez que el personal del departamento de ventas conozca el plan de mejoramiento propuesto, es indispensable transmitir la importancia de la implementación del mismo y a la vez los beneficios que esto involucra para todos en el departamento.

Es necesario ser claros en todos los detalles y sistemas que se vayan a aplicar para la implementación de la propuesta, sin dejar de lado la importancia de haber sabido llevar de buena manera el procedimiento anterior.

Para que esta implementación sea efectiva y no hayan riesgos de tener que regresar al procedimiento de ventas anterior, es necesario transmitir seguridad y confianza a cada una de las personas que conforma el departamento.

Es importante saber asignar las tareas de acuerdo a las habilidades que cada uno tiene y por supuesto generando voluntad de trabajar en equipo.

Al aplicar la propuesta de mejoramiento se estarán eliminando algunos métodos que retrasan el trabajo diario generando:

- Aumento en la competitividad del departamento gracias al mejoramiento del servicio y la reducción de costos

- Genera estabilidad y confianza dentro del grupo de trabajo, siendo estos parte indispensable para el cambio, ³“No debemos subestimar la importancia de una buena integración, sin ella es poco probable que la adquisición produzca rendimientos positivos”.
- Interés por la capacitación que enriquezca el conocimiento del equipo de trabajo y aumente la rentabilidad
- Reducción del desperdicio y los costos al momento de realizar o tomar un pedido o brindar asesoramiento al cliente
- Mantener un sistema de prevención para evitar malgastar el tiempo en actividades que no representan productividad a la empresa
- Mayor comprometimiento en el ambiente laboral
- Dar al equipo de ventas la posibilidad de ampliar sus horizontes y enriquecerse de nuevas tareas, lo cual conlleva mayor responsabilidad para cada asesor comercial.
- Mantener una disciplina de planificación para aplicar los nuevos cambios
- Simplificación de tareas innecesarias para el departamento

5.2. Impacto en la prestación del servicio

Una vez que se aplique la propuesta de mejoramiento dentro del departamento existirán varios cambios dentro y fuera del mismo, los cuales generan impactos en diferentes sectores siendo esto parte del resultado de la implementación propiamente dicha.

Con respecto al impacto ambiental a través de esta propuesta se reduce el uso de papel ya que al tomar los pedidos y al tener el inventario dentro del equipo tecnológico el cual brinda la opción de la telefonía celular con sistema operativo Symbian S60, servicio de Microsoft Office y Microsoft

³Hitt Michael A; Ireland Duane; Hoskisson Robert, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Thompson, Mexico, 2004, Pág. 222

Outlook, el gasto de papel que se realiza en el procedimiento actual disminuye notablemente, ayudando de esta manera al sector ambiental, a evitar la deforestación y el negocio que se genera en base al papel.

Otra manera en la que la implementación de esta propuesta genera impacto es en el sector tecnológico, ya que para reducir tiempos y costos es necesario hacer uso de la tecnología que en este caso ofrece el teléfono celular NOKIA SERIE E63 siendo esto parte de la innovación y actualización de los procedimientos acorde al crecimiento tecnológico que se exige en la sociedad general. Es necesario para la evolución de la empresa y del personal de la misma implementar equipos o sistemas con mayor tecnología para poder superar aquellas limitaciones de procedimientos pasados que no hacen más que estancar el desarrollo de una empresa como tal, siendo esto un factor en contra para mantener la competitividad en el mercado.

Finalmente se puede observar que existe impacto con respecto al sector social ya que el hecho de implementar mayor tecnología exige cada vez mayor capacitación para el personal, siendo esto parte del crecimiento propio el cual se puede impartir a los demás permitiendo que nuestra sociedad tenga un nivel más alto en conocimientos y así el país tenga un posibilidad más certera de generar desarrollo.

5.3. Análisis Costo Beneficio

Para el análisis del Costo / Beneficio es necesario transformar en cifras de dólares los costos y beneficios que genera esta propuesta. Luego de aquello podremos evaluar si la propuesta es rentable o no para el presupuesto del departamento de ventas de Conauto Quito.

A continuación se detallan los valores así:

Costos: \$ 14.927,88

Beneficios: \$ 73636,36

En la tabla a continuación se puede observar que con la propuesta de mejoramiento dentro del procedimiento de entrega del pedido a la Dirección Comercial estamos ahorrando 24 horas y 20 minutos, ya que con los equipos la entrega de pedido es inmediata a través del servicio en red que ocupa este equipo, dando esto como resultado en cifras \$ 73636,36 tomado en cuenta que este valor incluye a los 12 asesores comerciales que harían uso de esta nueva tecnología.

| PROCESOS | TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO | PROCESOS | TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO |
|--|--|-----------------------------|-----------------------------|
| Entrega de pedido a la Dirección Comercial | 20 minutos (24 horas después de la toma de pedido) | Envío de pedido electrónico | Inmediato |

Por lo tanto el análisis de costo / beneficio queda de la siguiente manera:

$$\frac{\$ 14.927,88}{\$ 73636,36} \rightarrow \frac{\text{COSTO}}{\text{BENEFICIO}} \rightarrow \text{RESULTADO: } \$ 0,20$$

En conclusión quiere decir por cada dólar invertido en la propuesta existe un retorno de 20 centavos de dólar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- A través de la implementación de un manual de procedimientos enfocado al departamento de ventas de lubricantes de Conauto Quito, se busca mejorar los resultados llevando un orden adecuado en cada actividad que le involucra, con la finalidad de mantener estándares de calidad, Tomando en cuenta que ⁴“La estandarización es reducir el número de variaciones en los materiales y en los componentes, para ayudar a reducir el coste”.
- Dentro de la propuesta como prioridad para encontrar resultados positivos, se presenta la posibilidad de aplicar nuevos equipos tecnológicos que permitan al departamento agilizar las tareas que involucran a las ventas y a la vez actualizarse dentro del sistema de negocios.
- Se ha adaptado un programa que permite tener conocimiento inmediato de los productos existentes en las bodegas de la empresa para poder ofrecer a sus clientes.
- A través de la implementación de un manual de procedimientos se está logrando administrar eficazmente todos aquellos pasos del procedimiento, dando prioridad a lo que realmente marca la esencia de la negociación.
- Una vez implementado el manual de procedimientos propuesto existen mayores posibilidades de medida, es decir se pueden evaluar aquellas actividades o actitudes que forman parte de las debilidades y fortalezas del departamento para así poder tomar decisiones a tiempo.

⁴Heizer Jay; Render Barry, DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN, Pearson Hall, Mexico, 2001, Pág. 16

RECOMENDACIONES

- Para todo proyecto de cambio que empieza es necesaria la comunicación abierta entre quienes lideran el proyecto y los demás involucrados, para poder obtener resultados favorables a los cambios que esta propuesta implica.
- Se ha de recopilar la información que a través de esta propuesta se obtenga con el afán de medir periódicamente los resultados que se presenten en esta etapa de aplicación.
- Es necesario prevenir la resistencia que normalmente existe en todo ser humano, en este caso dentro del departamento de ventas de Conauto Quito, los cambios que se presentan al implementar la propuesta puede generar diferencias, las mismas que deben ser tratadas con mesura para no perder el horizonte y la meta que tiene esta implementación.
- Para la implementación de la propuesta es necesario mantener control y paciencia ya que para poder obtener resultados favorables en todo aquello que involucran cambios también se necesita de sacrificios.

Fuentes de Información

BIBLIOGRAFIA

- Administración Estratégica, quinta edición, Michael A. Hitt; A. Duane Ireland; Robert E. Hoskisson.
- Marketing, sexta edición, Lamb Charles; Hair Joseph; Mc Daniel Carl.
- Dirección de la Producción, sexta edición, Jay Heizer; Barry Lender.
- Análisis Cuantitativos para los Negocios, novena edición, Irwin McGraw-Hill
- Principios Teóricos de la Administración, primera edición, Garcia Vidal; Munilla González Fermín
- Administración una perspectiva global , decimo segunda edición, Koontz Harold; Wehrich Heinz
- Prácticas de administración de empresas, primera edición, Pérez Gorostegui Eduardo

LINKOGRAFÍA

- BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, Vega Lebrún Carlos

<http://www.eumed.net/libros/2008a/351/Beneficios%20de%20los%20procesos%20de%20Aseguramiento%20de%20la%20Calidad%20en%20el%20Software.htm>

- Los Paradigmas de la Administración

http://www.ub-extension.cl/biblioteca/Biblioteca_de_Administracion_Publica/Biblioteca%20Santiago/TEORIA%20ORGANIZACIONAL/LOS_PARADIGMAS_DE_LA_ADMINISTRACION_APUNTE_2.doc

- MOTIVACIÓN, EL MOTOR DE LA ACTIVIDAD DE VENTAS

<http://www.gestiondeventas.com/motivacion.htm>

- TECNICAS PARA VENDER SU PRODUCTO EN FORMA EXITOSA

<http://www.blog-emprendedor.info/tecnicas-para-vender-su-producto-en-forma-exitosa/>

- EL MANUAL DEL VENDEDOR ¿CÓMO MEJORAR MIS VENTAS?

http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/mejorar_venta_s.msp

- Estrategia y Táctica

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=9450>

Anexos

ANEXO 1

Misión, visión y valores

ANEXO 2

Capacitación Técnica Comercial
Lubricantes Chevron Texaco



COMPAÑÍA ANONIMA AUTOMOTRIZ

MISION

Distribuir, producir y suministrar productos y servicios de alta calidad a nivel nacional e internacional, en forma eficaz y oportuna a precios competitivos, sustentada en una organización eficiente y altamente tecnificada, con un talento humano capacitado y motivado.

VISION

Ser una empresa exitosa, líder en el mercado automotriz e industrial, de crecimiento sostenido con responsabilidad ambiental, apasionada y enfocada a brindar valor y satisfacción a nuestros clientes.

VALORES CORPORATIVOS

Eficiencia, disciplina, creatividad, confiabilidad, responsabilidad, trabajo en equipo, honradez, honestidad y pasión.