

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRÍZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS ENFOCADO AL
DEPARTAMENTO DE MERCADEO DLM PARA LA EMPRESA LILE
S.A (LEONISA)

ALEXANDER STEVEN CARRILLO JIMÉNEZ

DIRECTORA: MAGISTER, PAULINA CADENA VINUEZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRODUCTIVIDAD

Quito, 25 de febrero del 2022

I. PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES

DIRECTORA: MGTR. Paulina Cadena

LECTORES:

MGTR. Fabián Cueva

MGTR. Irina Verkovitch

II. DEDICATORIA

El destino me dio a las personas más maravillosas del mundo, a esas personas que dedico cada logro y cada caída, porque si triunfo de seguro ellos estarán allí para alentarme y ponerme una meta nueva, y si caigo estarán allí para levantarme y hacerme entender que cada caída es un paso más para superar mi más grande obstáculo “YO”.

La vida no es fácil, no lo es, ni lo será, pero sin embargo la vida te da a dos personas que están y estarán junto a ti y hacen de lo difícil algo sencillo y de lo imposible un pequeño bache más, con su ejemplo y su experiencia te dan la palabra exacta en el momento preciso y no te dejan olvidar ni por un momento quién eres y cuantos vales.

Esos dos grandes motivos por lo que me levanto cada mañana agradecido y tengo el valor para luchar y el coraje para levantarme después de cada caída, aún más si sé que sus brazos me protegen y me hacen sentir que soy “invencible”, esas personas que son cómo mis alas, que me ayudan alcanzar el éxito dándome su amor sin medida, esas personas son mi MADRE que esta junto a mí y mi PADRE que desde el cielo me cuida, a ellos les dedico mi vida entera.

III. AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ser el puente que me guió hasta la profesión que siempre quise, a mi familia por acompañarme y guiarme siempre desde el cariño y a los amigos que he ido haciendo en el proceso por ser el aliento que muchas veces necesité para seguir adelante.

IV. ÍNDICE GENERAL

I. Portada.....	I
II. Dedicatoria	III
III. agradecimiento.....	IV
IV. Índice general	V
V. Lista de figuras.....	X
VI. Lista de abreviaturas.....	XI
VII. Glosario	XII
VIII. Resumen ejecutivo	XVI
Introducción.....	- 1 -
Planteamiento del problema.....	- 1 -
Preguntas de investigación.....	- 2 -
Objetivos de la investigación.....	- 2 -
Justificación	- 3 -
Diseño metodológico	- 4 -
1. La administrAción por procesos relacionAda con la empresa	- 7 -
1.1 Definición de empresa.....	- 7 -
1.2 La empresa desde la perspectiva de un sistema	- 8 -
1.2.1 Parámetros que manejan los sistemas.....	- 9 -
1.2.2 La organización vista como un sistema abierto y Social	- 10 -
1.3 La gestión por procesos.....	- 14 -
1.3.1 Definición de proceso.	- 14 -

1.3.2	Características de los procesos.	- 14 -
1.3.3	Elementos de los procesos	- 15 -
1.3.4	Importancia de los procesos.....	- 17 -
1.3.5	Factores que determinan un proceso.....	- 18 -
1.3.6	Tipos de procesos.....	- 19 -
1.3.7	Procesos operativos o clave	¡Error! Marcador no definido.
1.3.8	Procesos de apoyo.....	- 20 -
1.3.9	Definición de administración por procesos.	- 20 -
1.3.10	Propósito de la administración por procesos.	- 20 -
1.3.11	Importancia de la administración por procesos	- 21 -
1.3.12	Etapas de la gestión por procesos	- 22 -
1.3.13	Beneficios de la administración por procesos.....	- 22 -
1.3.14	Características esenciales de la administración por procesos.....	- 23 -
1.3.15	La calidad y sus principios.....	- 23 -
1.3.16	La familia de normas International Standarization for Organization (ISO 9000).....	- 23 -
1.4	Diseño y levantamiento de procesos	- 25 -
1.4.1	Cadena de valor	- 26 -
1.4.2	Modelamiento de procesos	- 30 -
1.4.3	Diseño y levantamiento de procesos.....	- 34 -
1.4.4	Evaluación, Indicadores y monitoreo	- 40 -
1.4.5	Mejora de procesos	- 44 -
2.	LILE S.A (IEONISA) COMO EMPRESA.....	- 50 -
2.1	Historia de la empresa Lile S.A (Leonisa).....	- 50 -
2.2	Misión, visión y valores de Lile S.A (Leonisa)	- 51 -
2.2.1	Misión	- 51 -

2.2.2	Visión.....	- 51 -
2.2.3	Valores corporativos.....	- 51 -
2.2.4	Organigrama departamental de lile S.A (Leonisa).	- 52 -
2.3	Departamento de mercadeo DLM de Lile S.A (Leonisa)	- 52 -
2.3.1	Organigrama estructural de mercadeo DLM.	- 53 -
2.3.2	Objetivos relacionados con los Stakeholders de los procesos del área de mercadeo DLM.....	- 54 -
2.3.3	Objetivos generales del departamento de mercadeo DLM.....	- 54 -
2.3.4	Objetivo específico del departamento de mercadeo DLM.	- 55 -
2.3.5	Equipo de trabajo con experiencia y comprometido	- 55 -
2.3.6	Debilidades.	- 55 -
2.3.7	Oportunidades.....	- 55 -
2.3.8	Amenazas.....	- 56 -
3.	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS DEL ÁREA DE MERCADEO DLM.....	- 57 -
3.1	Mapa de procesos de la empresa Lile S.A (Leonisa).....	- 57 -
3.1.1	Mapa de macroprocesos de la empresa Lile S.A (Leonisa).....	- 57 -
3.1.2	Procesos estratégicos de la empresa Lile S.A (Leonisa).....	- 57 -
3.1.3	Procesos operacionales de la empresa Lile S.A (Leonisa)	- 58 -
3.1.4	Procesos de apoyo de la empresa Lile S.A (Leonisa).....	- 58 -
3.2	Identificación de los procesos de mercadeo DLM.....	- 59 -
3.2.1	Procesos de Mercadeo DLM.....	- 59 -
3.3	Manuales de procedimientos para los procesos del departamento mercadeo.....	- 60 -
3.3.1	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de “Gestión de marcas” (MERC-01).....	- 60 -
3.3.2	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de asignación de precios y costos (MERC-02).....	- 61 -

3.3.3	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de planificación y ejecución de estrategias DLM (MERC-03)	- 61 -
3.3.4	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de diseño de catálogo (MERC-04).....	- 61 -
3.3.5	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de diseño de la utilidad (MERC-05).....	- 61 -
3.3.6	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de control de presupuesto (MERC-06)	- 61 -
3.3.7	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de gestión del portal para empresarias (MERC-07)	- 61 -
3.3.8	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de comunicación de las estrategias (MERC-08)	- 61 -
3.3.9	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de evacuación de inventario descontinuado (MERC-09).....	- 61 -
3.3.10	Manual de procedimiento y caracterización del proceso de gestión marcas aliadas.....	- 61 -
4.	Conclusiones y recomendaciones	- 62 -
4.1	Conclusiones	- 62 -
4.2	Recomendaciones.....	- 63 -
	Bibliografía	- 65 -
	ANEXO A.....	- 68 -
	ANEXO B.....	- 87 -
	ANEXO C	- 100 -
	ANEXO D.....	- 124 -
	ANEXO E	- 153 -
	ANEXO F	- 169 -
	ANEXO G.....	- 187 -
	ANEXO H.....	- 209 -
	ANEXO I.....	- 224 -

ANEXO J.....	- 238 -
ANEXO K.....	- 263 -

I. LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Interacción entre los parámetros de un sistema.....	- 10 -
Figura 2. La organización como sistema abierto.....	- 11 -
Figura 3. Organización funcional y gestión por procesos.	- 21 -
Figura 4. Cadena de valor genérica de Michael Porter.....	- 29 -
Figura 5. Mapa de procesos genérico	- 32 -
Figura 6. Simbología para diagramas de flujo	- 37 -
Figura 7. Organigrama departamental de Lile S.A (Leonisa).....	- 52 -
Figura 8. Organigrama estructural del departamento de mercadeo	- 54 -
Figura 9. Objetivos del departamento de mercadeo DLM enfocados a los <i>Stakeholders</i> del proceso.	- 54 -
Figura 10. Mapa de macroprocesos de Lile S.A (Leonisa).....	- 57 -
Figura 11. Macroprocesos y procesos estratégicos de Lile S.A (Leonisa).	- 57 -
Figura 12. Macroprocesos y procesos operacionales de Lile S.A (Leonisa).	- 58 -
Figura 13. Macroprocesos y procesos de apoyo de Lile S.A (Leonisa).	- 59 -
Figura 14. Procesos del departamento de mercadeo DLM.....	- 60 -

II. LISTA DE ABREVIATURAS

SIN: sistema de información.

PVP: Precio de venta al público.

FOB: *Free on board.*

SKU: *Stock Keeping Unit.*

DLM: *Direct lingerie market.*

INEN: Instituto ecuatoriano de normalización.

RIF: Ropa interior femenina.

REX: Ropa exterior.

MAD: maestra de activación de la demanda.

SER: servicio de entrenamiento a la red.

SGV: super gangas virtual.

SCL: sistema corporativo Leonisa.

III.GLOSARIO

Marcas aliadas: son empresas que pasan por un proceso de selección para poder comercializar sus productos mediante el canal de venta directa de Leonisa.

Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.

Vive tu negocio: Es un folleto impreso destinado para la empresaria donde se comunican: estrategias y ofertas exclusivas para las empresarias además de los incentivos de la campaña.

Campaña: es un periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.

Pauta: es un archivo Excel que permite visualizar la arquitectura que tendrá el catálogo.

Empresaria: persona que se inscribe al sistema de venta por catálogo de Leonisa para comercializar los productos.

Portafolio: selección de productos que serán vendidos en la campaña por medio de los distintos canales comerciales de Lile S.A (Leonisa).

Treem: es una base de datos que permite manejar el portafolio de productos a través de la información ingresada.

Plataforma inicial: son las primeras 20 páginas que componen el catálogo de la campaña.

Plataforma intermedia: son las 4 páginas que se encuentran en el centro del catálogo, generalmente están impresas con un material distinto a las demás páginas del catálogo.

Plataforma final: son las últimas 20 últimas páginas que componen el catálogo.

Punto caliente: es un espacio privilegiado en el catálogo que comúnmente se ubica en el centro, contraportada interna y externa y se lo imprime con un material distinto.

To do: es una matriz de planeación que se realiza cada campaña con las estrategias.

Brief incentivo: es un documento con información detallada sobre la estrategia del incentivo para empresarias y se comunica en el “vive tu negocio”.

Incentivos: Son productos que se ofrecen como estímulo motivacional a las ventas de las empresarias a los que acceden por cumplir ciertas condiciones.

Matriz de riesgo: Es un documento informativo con semáforo (verde, rojo, amarillo) de los productos que tienen dificultad de producción. Y no se puede generar altas demandas con estrategias.

Estrategia principal: es aquella estrategia que se le puede otorgar un descuento igual o superior al 20% para generar mayor demanda.

Estrategia secundaria: Es aquella estrategia que se le asigna un descuento entre el 10% y el 15% para generar una demanda controlada.

Gana más: Estrategia que consiste en vender un producto exclusivo para la empresaria a un precio muy accesible con una ganancia del 50%.

Mega ahorro: Estrategia que tiene como condición hacer dos pedidos consecutivos para que la empresaria acceda al producto exclusivo a un precio accesible con una ganancia del 50%.

Canal de venta directa: Canal de venta directa: Es un canal de distribución y comercialización de productos a través de un catálogo.

Kits de lanzamientos: Es un conjunto de archivos con información como: fotos, fichas técnicas, detalles de SKU, temática de la colección Necesarios para selección de productos nuevos.

Esténcil: Es la base de empresarias activas en el sistema de venta directa.

Portafolio corporativo: Productos potenciales para comercializar mediante los canales de venta disponibles de forma corporativa.

Portafolio país: Productos potenciales para comercializar mediante los canales de venta en Ecuador.

Info agencias: Ruta de acceso hacia la información relacionada con el portafolio corporativo.

Referencias top corporativas: Selección de referencias de mayor demanda y producción más ágil.

Referencias top país: Selección de referencias con mayor margen y demanda en Ecuador.

Referencia: Código alfanumérico irrepitible con el que se codifica las prendas y productos para establecer un orden determinado.

Brand map: Matriz de proyección por campaña de las ventas esperadas en unidades y dólares por cada marca.

Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos)

Descuentos: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como bajo.

Fuerza comercial: se denomina fuerza comercial a los recursos humanos que intervienen en el proceso comercial de la empresa.

Super ofertas: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio.

Oferta imperdible: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio-alto.

Oferta insuperable: : es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como alto.

Pieza digital: son imágenes que se diseñan para ser difundidas por medios digitales.

Portal de empresarias: es el dominio web en donde las empresarias pueden: ver catálogos, realizar pedidos, estado de cuentas, facturas, saldo.

IV. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo levantar y diseñar los procesos que maneja el departamento de mercadeo DLM en Lile S.A (Leonisa), esta empresa lleva 29 años funcionando en el país sin un registro ni seguimiento documental de las diferentes actividades que realiza el departamento, puesto que se las realiza en base a la experiencia y confianza que Leonisa (Lile S.A) ha depositado en el jefe del departamento.

El levantamiento y diseño de los procesos del departamento de mercadeo DLM permite la creación de manuales y flujos de los procesos en donde se detallan las actividades que realiza el departamento, la documentación y registros que manejan, el encargado de efectuar cada actividad y el responsable de medir el correcto funcionamiento de los procesos a través de indicadores de gestión.

Esto permite a la empresa tener una base con la que podrá dar seguimiento a las actividades con un panorama amplio y detallado de los procesos del departamento de mercadeo DLM, permitiendo así la posibilidad de estandarizar e ir actualizando según sea requerido, dando así una mejor organización del departamento y facilitando la toma de decisiones.

De igual forma los manuales son herramientas que mantienen actualizado al personal antiguo y nuevo de Lile S.A (Leonisa) sobre los procesos que maneja mercadeo.

V. ABSTRACT

The present dissertation aims to map and design the processes handled by the DLM marketing department at Lile S.A (Leonisa), a company which has been operating in our country for 29 years without records or information management of the different activities carried out by said department since these activities are executed based on the experience and confidence that Leonisa (Lile S.A) has entrusted the head of the department with.

The mapping and design of the DLM marketing processes allows the creation of manuals and flowcharts where the activities carried out by the department, the documentation and records they handle, the person appointed to fulfill each activity and the person responsible for measuring the correct functioning of the processes through performance indicators are detailed.

This allows the company to have a base with which it can monitor its activities with a vast and detailed panorama of the processes of the DLM marketing department, therefore allowing the possibility of standardizing and updating as required, thus resulting in a better organized department and facilitating decision making.

Likewise, these manuals are tools that keep Lile S.A (Leonisa)'s old and new staff trained in the processes handled by marketing.

Key words: Processes, Process Design, Lile S.A (Leonisa), Productivity

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Las empresas en su accionar diario manejan departamentos, que trabajan de forma conjunta para lograr los objetivos propuestos en el tiempo determinado, todos los departamentos agregan valor a la empresa ya que cada uno desempeña un papel importante en función de dichos objetivos, el entorno en el que se desenvuelven las empresas va cambiando conforme el tiempo avanza y factores tan importantes como los clientes y la competencia no se quedan atrás, como afirma Mallar (2010):

“Los clientes se vuelven cada vez más exigentes y la competencia se transformó en feroz, creando un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia se transforman en un imperativo estratégico”

Leonisa es una empresa colombiana fundada en 1956 en la ciudad de Guatapé – Colombia con una larga trayectoria tanto en el mercado colombiano como en el mercado internacional, enfocada en la fabricación comercialización y distribución de ropa interior femenina, ropa interior masculina, trajes de baño y prendas modeladoras, entre otros productos dentro de su amplia cartera, dentro de sus 63 años de trayectoria en el mercado se ha expandido y diversificado ofertando sus productos en países como: Colombia, Perú, Costa Rica, Ecuador, Chile, México, Estados Unidos, Guatemala, Panamá, España.

Leonisa a lo largo de su trayectoria como fabricante y comerciante se ha convertido en un referente en lo que a ropa interior masculina y femenina confiere.

Actualmente la empresa se encuentra operando en Ecuador y sus oficinas centrales están ubicadas en Quito, la empresa no cuenta con fábricas en Ecuador, es por esto por lo que en Ecuador la empresa Leonisa basa sus operaciones y usa sus recursos en la importación y venta de los productos por los diferentes canales de venta, para hacer esto posible la empresa cuenta con varios departamentos como: mercadeo, financiero administrativo, comercial, recursos humanos. Estos departamentos son pilares indispensables para las

operaciones diarias, para el objetivo de este trabajo de investigación se profundizará en el departamento de mercadeo DLM, este se encarga de seleccionar el portafolio para comercializar, establecer los precios, generar estrategias e incentivos para lograr los objetivos de venta, para poder llevar a cabo su cometido día a día el departamento lleva a cabo diferentes actividades, el levantamiento de procesos ayudarán al manejo más eficiente del departamento y de igual forma a la toma de decisiones ya que es una herramienta que ayuda a mantener ordenada la información al tiempo que brinda trazabilidad a la empresa, y así disponer de un esquema del funcionamiento de los departamentos de la empresa, con el fin de poder establecer una mejora continua e identificar de forma oportuna las posibles fallas dentro del departamento y evitar pérdidas importantes para la empresa.

Preguntas de investigación

- Formulación del problema: ¿Qué herramientas se deben aplicar para levantar y diseñar procesos para el departamento de mercadeo DLM en la empresa Lile S.A. (Leonisa) periodo 2020-2021?
- Sistematización del problema:
 - o ¿Por qué es importante levantar procesos para los departamentos dentro la empresa?
 - o ¿Cómo maneja actualmente los procesos la empresa Lile S.A (Leonisa). En el departamento de mercadeo DLM?
 - o ¿Cómo el levantamiento de procesos permite mantener una mejora continua dentro del departamento?
 - o ¿Cómo influye el levantamiento de procesos en la toma de decisiones?

Objetivos de la investigación

- Objetivo general: identificar los procesos del departamento de mercadeo DLM de la empresa Lile S.A (LEONISA) de manera que estos puedan ser esquematizados. para poder gestionarlos procurando la mejora continua.
- Objetivos específicos:

- Definir y levantar los procesos dentro del área de mercadeo DLM en la empresa Lile S.A (Leonisa)
- Identificar oportunidades de mejora de los procesos levantados, utilizando diferentes tipos de herramientas para su análisis.
- Formular recomendaciones que faciliten a la empresa utilizar las herramientas implementadas para que los procesos del departamento mantengan un enfoque hacía la mejora continua.

Justificación

En el levantamiento de procesos se puso en práctica varios conceptos en cuanto a las diferentes actividades y los procesos que estos en conjunto realizan, para ello se implementó la metodología de administración por procesos enfocada al diseño y levantamiento de procesos aplicando los siguientes conceptos.

- Diagramación de procesos a través de diagramas de flujo tipo árbol: Son esquemas gráficos en donde se plasman las diferentes actividades y decisiones que conforman un proceso de tal forma que facilitan la comprensión para los usuarios, la estandarización y una visión contextual de los procesos dentro del departamento permitiendo identificar problemas al igual que potenciales oportunidades de mejora.
- Enfoque hacía el cliente: la administración por procesos mantiene un enfoque hacía el cliente, el levantamiento de procesos mejorará la relación con el cliente con respecto al valor que este percibe en relación con el producto.
- Modelo de administración por procesos: este modelo de administración busca que los procesos sean medibles, adaptables y fáciles de analizar dentro del departamento de mercadeo DLM.

El presente plan de titulación analizó de forma detallada la información recopilada durante este trabajo, para ello realizamos la investigación bajo el método de observación e inductivo, puesto que para la recopilación de la información se partió desde varios aspectos teóricos específicos en el campo de administración por procesos para finalmente

llegar al objetivo macro que se busca, acerca de un tema del cual no se ha recolectado información suficiente y para ello se aplicó principalmente la técnica de la entrevista.

El levantamiento de procesos para la empresa Lile S.A (Leonisa) permitió a la empresa mejorar considerablemente la administración de las diferentes actividades que el departamento de mercadeo DLM maneja permitiéndole: poder establecer controles, supervisar los procesos, optimizar recursos y mantener una mejora continua en sus procesos. De esta forma la empresa es más competitiva en el mercado, generándose una ventaja al mantener un sistema de gestión por procesos que contribuyó a generar una imagen de Estabilidad y confiabilidad a la marca. Por otra parte, el levantamiento de procesos es una herramienta que ayuda a la toma de decisiones lo que permite a la empresa reaccionar de forma oportuna ante posibles problemas o situaciones. La gestión por procesos permite ampliar la visión de la gestión del departamento de mercadeo DLM, lo que ayudó a establecer las bases para una mejora continua del departamento.

Diseño metodológico

- Campo de investigación: La información que se recolectó para fines de este trabajo investigativo se lo tomó de las diferentes actividades que realiza el departamento de mercadeo DLM y para ello se tomó como muestra a los empleados que trabajen en dicho departamento con el objetivo de recolectar la información para el fin de este trabajo, tomando en cuenta que la población está conformada por todos los empleados de la empresa Lile S.A (Leonisa).
- Tipos de estudio: Para el fin de este trabajo de investigación se aplicó el estudio descriptivo aplicado a datos cuantitativos ya que este tipo de estudio es mucho más focalizado en obtener una descripción amplia y contextualizada, ya que las conclusiones toman en cuenta el contexto y las variables que engloban la situación que envuelve el tema sobre el cual se está investigando. (Cerrano, 1994).
- Método de investigación: Para indagar en el tema de investigación, se lo analizó desde los métodos de observación e inductivo y se los utilizarán conforme a las circunstancias que se presenta a medida que se realizó la investigación, para lograr el objetivo de la investigación.

Se aplicó el método deductivo puesto que el análisis que se realizó parte de la observación de variables particulares y una vez analizados estos fenómenos se obtuvo conclusiones de carácter general que sirvan como punto de referencia en casos parecidos al investigado.

El método de observación se lo aplicó de forma deliberada y sistemática, pero hay que tomar en cuenta que el proceso de observación varía según el caso dependiendo del propósito de la observación y el entorno en que se esté aplicando el método, ya que se eligen las directrices principales, las cuales se observarán mediante diferentes herramientas y se registrarán para su uso bajo reglas que determinarán el resultado de las pruebas. (Gómez, 2008)

- Fuentes: Para investigar los objetivos planteados en este trabajo de titulación se contó con información de fuentes primarias que fueron proporcionadas por los miembros del departamento de mercadeo DLM, adicionalmente se contó con el testimonio de los trabajadores y bajo la respectiva autorización se dispuso de las instalaciones. De igual manera para el levantamiento de procesos se utilizó herramientas de software como Visio que será utilizado para realizar los diagramas tipo árbol que permitió graficar los procesos del departamento de mercadeo DLM, para todo lo referente a conceptualización se utilizó fuentes secundarias como: libros, artículos, tesis y base de datos.
- Técnicas de recolección de información: La recolección de datos nos habla sobre las diferentes técnicas que existen para recopilar los datos necesarios para llevar a cabo la investigación que puede ser desarrollada mediante: entrevistas, encuestas, análisis documental y observación de campo. (Rivera, 2015)
Para el presente trabajo de investigación se utilizó las entrevistas que se realizaron a los miembros del departamento de mercadeo DLM con el fin de recolectar información para diseñar y levantar los procesos.
- Procesamiento de datos: La información arrojada por las entrevistas realizadas a los trabajadores se procesó mediante Excel, Word y Visio, con el objetivo de identificar claramente los procesos que son manejados por el departamento de mercadeo DLM y se aprovecharon todos los recursos de estas aplicaciones para

los: flujos, gráficos, resúmenes, tablas y figuras que ayudaron a comprender de mejor forma y sintetizar la información recopilada.

LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS RELACIONADA CON LA EMPRESA

1.1. Definición de empresa

Para poder entender la gestión por procesos y su relación con la empresa, primero debemos comprender que es una empresa y el alcance que tiene esta palabra, existen varios autores que explican este término desde las conclusiones obtenidas en sus investigaciones. García del Juanco et al. (2000) nos dice que “es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empelados y la consecución de unos objetivos determinados”. (p. 3)

Por otro lado, desde un punto de vista económico Andrade (2005) nos dice que:

la empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios. (p. 257)

Y por último uno de los significados que le da Real academia española (RAE, 2014) dice que la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

En síntesis, el término empresa engloba: trabajadores, metas, bienes materiales, propiedad intelectual, capacidad de innovar, capacidades económicas y técnicas que permiten agregar valor a los bienes y servicios que ponen a disposición del mercado para brindar experiencias, satisfacer sus necesidades o solucionar problemas a cambio de una compensación económica suficiente para tener una utilidad de ella.

La empresa está compuesta por varios elementos que la caracterizan como organización, según la información recolectada por Chiavenato en su libro “Comportamiento

organizacional la dinámica de las organizaciones” se pueden identificar 6 elementos principales que caracterizan a una empresa como organización.

- *Stakeholders*: la organización principalmente está compuesta por *Stakeholders* o grupos de interés, los *Stakeholders* son personas naturales o jurídicas que tienen un grado de interés hacia las actividades que componen de forma directa o indirecta el giro de negocio de la empresa.
- Enfoque a procesos: es un enfoque orientado hacia las actividades que componen dichos procesos a alcanzar objetivos y metas que persiguen un fin más grande en común, impulsado por el compromiso y esfuerzo de los miembros de la organización.
- Establecer funciones: definir las actividades como las funciones que desempeñarán los miembros de la organización a favor de los intereses de esta última.
- Normas y valores de convivencia: construir una percepción social en pro de los fines organizacionales que se hayan planteado.
- Esquemas organizacionales: los patrones e interacciones que permiten el funcionamiento de los diferentes esquemas y estructuras organizacionales con sus respectivos procesos orientados hacia los objetivos, estos deben ser capaces de permitir a la organización la continuidad en el tiempo de la organización.
- Contexto externo: se debe considerar que la empresa está ligada a un entorno externo que influye en sus actividades diarias y por ende la organización debe verse como un sistema abierto, capaz de adaptarse y reaccionar al entorno cambiante.

(Chiavenato, 2000)

1.2. La empresa desde la perspectiva de un sistema

Definición de sistema. Un sistema es el conjunto de elementos que a pesar de ser independientes se afectan entre sí positiva o negativamente, ya que trabajan e interactúan como un todo para alcanzar sus objetivos individuales y así poder cumplir el objetivo principal por el cual fueron creados. (Osorio, 2018)

1.2.1. *Parámetros que manejan los sistemas.* Los sistemas están conformados por varios parámetros, estos determinan: las propiedades, la importancia y el alcance que tendrá el sistema para lograr el propósito para el que fue creado. Los sistemas están parametrizados bajo los siguientes elementos:

- Entradas o insumos: las distintas actividades de un proceso funcionan mediante una serie de recursos, estos recursos pueden ser: documentación, información enviada a través de medios electrónicos, entre otros. Estos recursos son indispensables para el desarrollo de las actividades, y por ello deben ser dimensionados de una forma adecuada. (Pardo, 2012)
- Procesamiento o transformación: “Conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en salidas o resultados”. (Pardo, 2012, p. 14)
- Salida o resultado: Pardo (2012) nos dice que una salida es:

Un producto o servicio que satisface una necesidad de un cliente externo o interno. Estas salidas o resultados justifican la existencia misma del proceso. Cada salida de un proceso tendrá que cumplir una serie de requisitos fijados por el cliente o establecidos según sus necesidades. Se espera que el resultado obtenido con el proceso añada valor al cliente.

(p. 15)

- Retroalimentación: es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido por el cliente final de la actividad, y en base a ello se forma un criterio de mejora en base a las no conformidades que tengan las partes implicadas. (Casares, 2007)
- Ambiente externo: el ambiente externo de una organización está compuesto por instituciones o entidades fuera de la organización que influyen potencialmente su desempeño. Esto incluye a proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública (Robbins & Judge, 2009)

En la Figura 1 que se presenta a continuación se muestra la interacción que presentan estos 4 elementos.

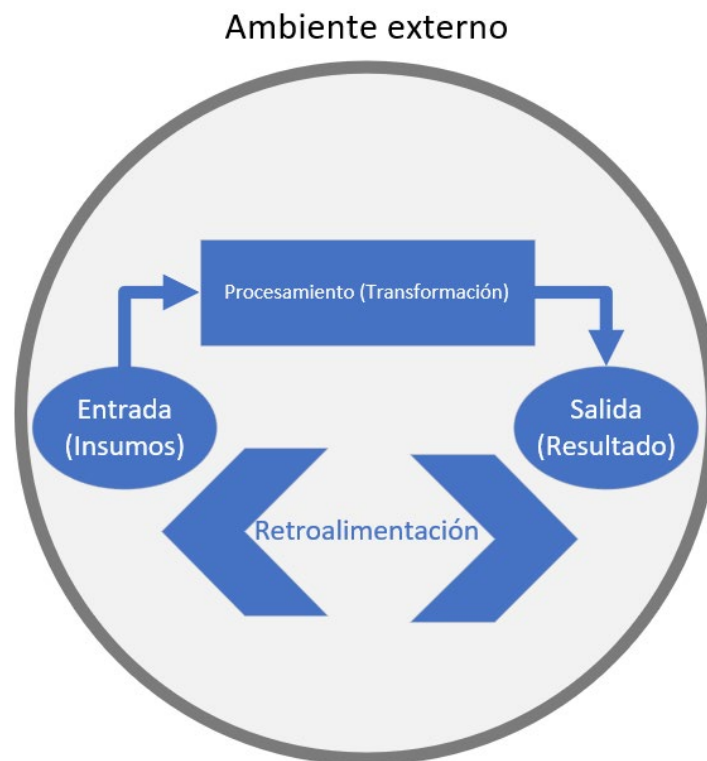


Figura 1. Interacción entre los parámetros de un sistema.

1.2.2. *La organización vista como un sistema abierto y Social.* El enfoque propuesto por Katz y Khan (1989) en su libro “psicología social de las organizaciones” en donde dicho enfoque se asemeja mucho al contexto en que se desenvuelven las organizaciones puesto que se las estudia como un sistema abierto que cuenta con: inputs, procesos y outputs.

Bajo esta misma perspectiva también es importante entender la estructura que se le atribuye, misma que está compuesta por subsistemas interrelacionados pero independientes entre sí. Por ejemplo, departamentos y áreas funcionales de la empresa que manejen y brinden soporte desde cada una de sus funciones al giro del negocio de la empresa directa o indirectamente direccionados por los empleados desde cada uno de sus puestos de trabajo. (Katz & Khan, 1989)

Este enfoque mantiene un concepto holístico ya que si se llega a cometer un error en un área o departamento de la empresa este error puede trasladarse a otras áreas o departamentos funcionales, afectando así a los resultados o también llamados *outputs*. (Camarena Martínez, 2016)

En la figura 2 se puede observar de manera gráfica a la empresa desde el punto de vista de un sistema abierto.



Figura 2. La organización como sistema abierto.

1.2.2.1. *Aspectos de la organización como un sistema abierto.* Para que una organización sea considerada como un sistema abierto Katz & Khan, (1989) plantean una lista de aspectos a tomar en consideración:

- El primer aspecto importante para entender la perspectiva de una organización como un sistema abierto es que la organización utiliza varios elementos para poner en marcha el giro del negocio, algunos ejemplos de estos elementos son; fuerza laboral, insumos, tecnología e innovación, entre otros. Estos elementos no necesariamente deben originarse internamente, todos estos elementos pueden

provenir del ambiente externo, ya que hay que tener en cuenta que ningún sistema social logra ser por completo auto sustentable.

- Hacer que los elementos: fuerza laboral, insumos, tecnología e innovación que conforman a la empresa trabajen de forma conjunta para un objetivo en común, transformando así a los elementos de la organización en un *input* que luego serán transformados en los resultados u *outputs*.
- Generar outputs al exterior del sistema, estos serán percibidos como: productos, servicios y experiencias.
- Al sistema abierto hay que verlo como uno ciclo capaz de repetirse una y otra vez, alentada por la misma fuerza generada por cada uno de los elementos que intervienen en el ciclo e impulsada por el *output* que debe tener la fuerza suficiente para hacer que el ciclo se repita en bucle.
- Las organizaciones sociales a favor de preservar el funcionamiento de la empresa a treves del tiempo y velar por sus objetivos, deben mantener una reserva que les brinde un colchón o margen en caso de que se presenten imprevistos, brindando así un margen de funcionamiento en caso de incidencias.
- Los *inputs* del sistema no sólo brindan fuerza al sistema social, también aportan con la información necesaria para entender mejor el funcionamiento de la organización dentro del entorno externo que la rodea.
- Las interacciones generadas entre los miembros de la organización no deben intervenir entre las razones por la que fueron generadas las interacciones y las relaciones de las partes que las realizan.
- Los sistemas abiertos se fundamentan en la creación y diferenciación de su gestión diaria, proceso por el cual las pautas generalizadas en las que se basa el sistema se transforman en parámetros especializados. Definiendo así una diferenciación entre subsistemas y su funcionamiento dentro del giro del negocio, para lograr esto es importante aclarar que se necesita la predisposición para integrar y coordinar los esfuerzos de los miembros de la organización.
- A diferencia de los sistemas cerrados, los sistemas abiertos al igual que las organizaciones deben ser capaces de lograr los objetivos y metas por diferentes

caminos, bajo diferentes condiciones y parámetros iniciales que determinarán el curso de los procesos organizacionales.

- Los sistemas abiertos al igual que las organizaciones no están delimitados por parámetros estructurales o departamentales, ya que la estructura se va creando conforme se vayan presentando sucesos y acontecimientos dentro y fuera de la empresa, esto hace que el enfoque del sistema y de la empresa sea dinámico y adaptativo.
- Al igual que un sistema, las organizaciones vistas como sistemas sociales también necesitan un mantenimiento o control, este puede ser manejado desde varios estilos de dirección y liderazgo, como: autocrático, democrático, burocrático, entre otras.
- Hay que tomar en cuenta que los motivos que mantienen a las personas unidas y comprometidas hacia este sistema social que llamamos organización son las necesidades de: pertenencia, autoestima, desarrollo profesional y personal, entre otras necesidades.
- Los sistemas sociales presentan una menor tendencia a variar, a diferencia de los sistemas sociales que presentan una extensa serie de posibles objetivos direccionados hacia su abanico de producto o tipos de servicio que se ofertan, estos pueden ser modificados según sea requerido o también se pueden plantear nuevos objetivos si es necesario, pero a la par que aumenten o cambien es necesario incrementar también los parámetros de control para mantener unido y en funcionamiento el sistema social al que llamamos organización.
- La organización es un sistema social, que está compuesto por roles ya que esto parametriza las conductas de los miembros haciéndolas previsible, con el objetivo que estos roles trasciendan a las personas, haciendo que estos continúen de forma independiente a sus actores o personas.
- En los sistemas sociales es de suma importancia tener en cuenta que hay que establecer muy bien las políticas de largo y corto plazo ya que la toma de decisiones en gran medida es influenciada por un interés inmediato o más distante.
- Un sistema social es considerado como un sistema intencional, ya que puede escoger y determinar de forma autónoma sobre diferentes propósitos y sobre el

plan de acción que se va a efectuar para cumplirlos, tomando en cuenta que siempre hay la posibilidad de redireccionar o cambiar cualquier aspecto que esté involucrado, desde sus principios hasta sus creencias, es decir, no se limita al almacenamiento de información obtenido por la experiencia acumulada.

1.3. La gestión por procesos

La Gestión por procesos es un método estructurado que trata de manejar a la organización en base a los procesos para mejorar el rendimiento, enfocándose en el diseño estructurado y la prudente ejecución de todos los procesos de la organización, entendiendo estos procesos como una secuencia de actividades ordenadas y orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para transformarlo en un resultado o salida que satisfaga los deseos y necesidades del cliente. (Mallar, 2010)

1.3.1. *Definición de proceso.* La definición planteada por Carrasco (2011) nos dice que: el proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que actúan de forma ordenada cuyo objetivo es agregar valor a un producto o servicio para un cliente final, comenzando por el ingreso de una o varias entradas (*inputs*) que una vez hayan sido procesadas se obtendrán resultados (*outputs*) y son los que el cliente percibirá como valor agregado. Por otro lado, las *International Standardization for Organization* (ISO 9000) (2000) define a los procesos como: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (p. 19)

1.3.2. *Características de los procesos.* El autor Melinkoof (1990) propone los tres elementos más importantes que se deben tomar en consideración para definir a un proceso como tal, estos son:

- Definibles: deben tener la posibilidad de mantener un registro documental que brinde trazabilidad al proceso, sus requisitos y mediciones deben estar definidos.
- Repetibles: Los procesos deben tener la capacidad de repetirse bajo los mismos parámetros y condiciones una y otra vez, y deben transmitirse de forma clara y sencilla, de tal modo que puedan ser comprendidos por el personal que interviene.

- Predecibles: Los procesos deben presentar la posibilidad de lograr las metas planteadas, si se realiza un seguimiento constante a las actividades que conforman el proceso.

Por otro lado las características que deben tener los procesos en cuanto a su aplicación en la práctica son:

- Todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua. (M. García et al., 2003)
- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P,H,VA (planificar, hacer, verificar y controlar). (M. García et al., 2003)
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de estos. Tienen que ser planificados, tienen que asegurarse su cumplimiento, tienen que servir para realizar su seguimiento y tiene que utilizarlos para ajustar y/o establecer objetivos. (M. García et al., 2003)
- Tanto las entradas como las salidas de los procesos deben poder ser descritas.
- Los procesos deben tener un alcance que les permita cruzar la organización de arriba abajo y de izquierda a derecha.
- Los procesos deben transmitir objetivos y metas, respondiendo a la pregunta ¿Qué?
- El proceso debe poder ser entendido de una forma clara y sencilla por cualquier miembro de la organización.
- El nombre que se le otorgue a cada proceso debe tener relación con los conceptos y actividades que intervienen en el mismo.
- Los procesos deben ser adaptables en cuanto a evitar errores y minimizar las variaciones que estos pueden llegar a presentar en el curso normal del proceso. (Mallar, 2010)

1.3.3. Elementos de los procesos.

- Entradas o *Inputs*:
 - Insumos que corresponden al estándar o criterio de aceptación definido que proviene de un proveedor interno o externo.

- Un *input* (entrada), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador. El *input* es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (precedentes de la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente. (Pérez, 2004, p. 40)
- Recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimiento a elaborar y sistematizar, etc. (Mallar, 2010, p. 7)
- Recursos o factores que transforman:
 - Son todos aquellos recursos tecnológicos e infraestructura logística con la que cuenta una organización para la transformación de sus entradas.
 - Elementos que actúan sobre los *inputs* a transformar. Aquí se distinguen estos tipos básicos:
 - Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones
 - Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como *hardware*, programas de *software*, computadoras, etc. (Mallar, 2010, p. 7)
- Productos:
 - Es el bien o servicio que produce la organización y tiene valor para el cliente interno y externo ya que satisface una necesidad.
- Sistemas de medida y control:
 - Son sistemas que son desarrollados por la gerencia o los jefes de cada área, estos sistemas se encargan de verificar si cada subprocesso está aportando lo que debería al giro del negocio de la organización, también son conocidos como herramientas para realizar comparaciones entre lo que está cumpliendo con lo establecido, mediante: indicadores, sistemas de control interno estándares, entre otros.
- Flujo real de procesamiento o transformación:
 - La transformación puede ser física (mecanizado, montaje, etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede

modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). (Mallar, 2010)

- Salidas u *outputs*:
 - Son productos con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc. (J. A. Pérez, 2004)
La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el *output* final de los procesos de la cadena de valor es el *input* o una entrada para un proceso del cliente.
- Existen dos tipos:
 - Bienes: “tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto”. (Mallar, 2010, p. 8)
 - Servicios: “intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente”. (Mallar, 2010, p. 8)

1.3.4. Importancia de los procesos.

- Permite a la organización controlar los archivos documentales de los procesos.
- Posibilita que el enfoque de la organización siempre esté orientado hacia el cliente.
- Es una herramienta que da a la organización una fuerte ventaja competitiva en el mercado.
- Levantar los procesos de una organización ayuda a tener una noción clara de los insumos o recursos que utiliza la organización para el funcionamiento de cada uno de ellos, y por ende se los puede gestionar de una forma más eficaz y eficiente.
- Ofrece un panorama sistémico de las actividades que realiza la organización y ayuda a entenderlas de una manera más clara.

- Permite graficar las interacciones entre cada una de las actividades y detectar los errores que se pueden presentar y establecer pautas para corregirlos, permitiendo así una mejora continua.
- Permite la creación de un sistema de evaluación que mida, que tanto se han alcanzado los objetivos y metas planteados bajo los parámetros establecidos.
- Es una herramienta que permite a la organización alcanzar sus objetivos.
- Al ser una herramienta que permite parametrizar las actividades que realiza la organización también permite establecer parámetros de supervisión.
- Los procesos detectan tiempos muertos e ineficiencias.
- Permite establecer un control de los costos de la organización.
- Facilita la asignación de funciones de los que realizan la actividades y responsabilidades que estas actividades conllevan. (B. García, 2006)

1.3.5. *Factores que determinan un proceso.* Estos son algunos factores que se deben tomar en consideración para determinar un proceso:

- *Managment* (administración): Es el tipo de gerencia que guía el proceso; el enfoque que haga el gerente con respecto a la calidad de productos. Su análisis con respecto a los resultados, su apoyo y colaboración al personal que interviene en el proceso y su apertura hacia opiniones que le pueden brindar.
- *Materials* (materiales): Valora si el suministro de la organización fue a tiempo (*just in time*), además se analiza su calidad y cantidad adecuada y específica las que el proveedor confiera.
- *Methods* (Métodos): un tercer factor son los métodos de trabajo aplicados en el proceso, las prácticas aplicadas para realizar el proceso, el cómo se hace. Los métodos tienen que ver con los procedimientos establecidos, las instrucciones las políticas, *Know how* aplicado al proceso.
- *Manpower* (mano de obra): son las características de las personas que operan en el proceso, su experiencia acerca de la labor que desarrollan, su apertura hacia el aprendizaje para ser cada vez más competitivos y los incentivos que reciben por su labor.

- *Media environmental* (medio ambiente laboral): hace referencia al clima organizacional que se vive en el proceso, las condiciones de salud ocupacional en las que las personas ejecutan su trabajo, tal como el nivel de ruido iluminación, temperatura, en general los aspectos ergonómicos y riesgos profesionales de trabajo que son parte de este factor, que pueden malentenderse al cuidado únicamente del agua y del aire.
- *Money* (Dinero): es un factor determinante en la transformación, los recursos monetarios con los que se cuenta en el proceso para la innovación de este.
- *Measurements* (Mediciones): hace referencia a las mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Se lo hace a través de los indicadores que suelen enfocarse en los aspectos de eficiencia, eficacia, satisfacción al cliente y los proveedores.

1.3.6. *Tipos de procesos.* Poder clasificar a los procesos es muy importante ya que al clasificarlos se pueden identificar las salidas (outputs) que dan comienzo a la siguiente actividad del proceso, es por esto que hay que ser sumamente objetivos al momento de establecer las salidas puesto que estas determinarán quien produce las salidas y el alcance de cada subproceso poniendo límites, es decir con esta clasificación se definirá un actor quien será el dueño y responsable del proceso, haciéndolo responsable tanto del éxito o fracaso al momento de alcanzar las metas y objetivos propuestos. (Mariño, 2001)

1.3.6.1. *Procesos gerenciales o estratégicos.* Son los procesos manejados por la gerencia de la organización que establecen las directrices para la planificación y control, son creadas principalmente para dar una dirección a la organización a la cual enfocar sus esfuerzos para alcanzar las metas propuestas. (Amores, 2012)

1.3.7. Procesos operativos o clave. Son los procesos que mantienen su enfoque en transformar la materia prima sean: mano de obra, insumos, entre otros y en el transcurso de dicha transformación agregan valor que influye en la percepción de la satisfacción que el cliente obtendrá del servicio o producto al momento en que le sea entregado. (Pardo, 2012)

1.3.8. Procesos de apoyo. Son los procesos que contribuyen a la mejora de la eficiencia en los procesos operativos ya que en ellos está la capacidad de controlar y mejorar el sistema de gestión. (Pardo, 2012)

1.3.9. Definición de administración por procesos. En la administración de las organizaciones siempre se ha procurado la innovación y la búsqueda de nuevas herramientas que faciliten la gestión de las organizaciones para que éstas sean más eficientes, eficaces y productivas, tal como la cultura japonesa propone en su modelo de gestión por procesos que es impulsado por el mercado en la década de los 70. (J. A. Pérez, 2004). La administración por procesos dentro de las organizaciones mantiene un enfoque que se centra en cada una de las actividades que conforman los procesos, poniendo un mayor énfasis en cada uno de ellos de forma particular y no solo en los resultados que se espera obtener de ellos. También puede ser utilizada como una herramienta para adaptar el flujo de trabajo bajo diversas circunstancias haciéndolas más eficientes ante los cambios, de esta forma se pueden adaptar los productos o servicios a las necesidades y deseos del cliente final. (J. A. Pérez, 2004)

1.3.10. Propósito de la administración por procesos. La administración por procesos brinda a los Stakeholders inmersos e interesados en el giro del negocio una perspectiva de la organización vista como un sistema hecho para satisfacer las necesidades y deseos del cliente final, y puesto que mantiene este enfoque en sus resultados y estrategias, también estarán orientados a poder mejorar de forma continua la satisfacción que el cliente final perciba como resultado del proceso. (J. A. Pérez, 2004)

1.3.11. *Importancia de la administración por procesos.* La importancia que tiene la administración por procesos es extensa ya que abarca diversos puntos que son importantes en la organización, puntos como la mejora notable en la eficiencia de las organizaciones han hecho que las empresas tomen conciencia acerca de su proceder basado en los nichos de poder y la resistencia al cambio, cambiándolas por metodologías basadas en procesos y en el enfoque al cliente. En la gestión por procesos se busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, y al consumo inapropiado de recursos. (Tovar & Mota, 2007)

En la figura 3 se busca contrastar entre la organización que mantiene un enfoque funcional y la organización que mantiene un enfoque por procesos, ambos enfoques han sido utilizados por diversas organizaciones.

Organización funcional y gestión por procesos

Organización Funcional	Organización por procesos
Visión vertical.	Visión transversal.
Enfoque a la línea jerárquica.	Enfoque al cliente externo.
La línea jerárquica ejerce su poder personal sobre los recursos humanos.	Los recursos humanos y técnicos se utilizan para aportar valores a los clientes.
El organigrama es visible.	Los procesos tienen medición y responsables.
No hay responsabilidad de todo el proceso.	Existe responsabilidad sobre el conjunto de actividades del proceso.
El cliente ve la estructura.	El cliente ve el proceso horizontalmente.

Figura 3. Organización funcional y gestión por procesos.

1.3.12. *Etapas de la gestión por procesos.* En las organizaciones que se quiera implementar la gestión por procesos se deberían seguir los siguientes pasos:

- Identificar los procesos
- Determinar su secuencia e interacción.
- Asegurar la eficacia de su operación y control.
- Asegurar los recursos e información necesarios.
- Realizar su seguimiento, medición y análisis.
- Implantar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.
- Mejorar continuamente los procesos.

(ISO 9000, 2015)

1.3.13. *Beneficios de la administración por procesos.* La administración por procesos nos ayuda a comprender de una manera clara los motivos por los cuales se realizan las distintas actividades que conforman los procesos dentro de la organización y conforme se va entendiendo el porqué, se pueden detectar varios problemas cómo: tiempos muertos, cuellos de botella e ineficiencias.

La administración por procesos también nos ayuda a:

- Reducir tiempos de entrega.
- Disminuir costos.
- Mejorar la eficiencia interna.
- Mejorar la calidad total.
- Aumentar la satisfacción del cliente y del empleado.

(J. Pérez, 2009)

Además, es importante tener en cuenta que la administración por procesos nos ayuda a plantar directrices para integrar iniciativas de mejora con un enfoque estratégico que puede hacer que el rendimiento de la organización aumente al no malgastar recursos ni tiempo en alcanzar los objetivos en común, dando la posibilidad de rediseñar el trabajo o también llamado reingeniería de procesos en beneficio del cliente final. (Mallar, 2010)

1.3.14. *Características esenciales de la administración por procesos.* Las características que hay que tener en consideración al momento de aplicar la gestión por procesos son:

Se designan responsables para el cumplimiento.

- Tienen límites bien definidos.
- Tienen interacciones y responsabilidades.
- Tienen procedimientos documentados.
- Tienen medidas de evaluación.
- Tienen tiempos de ciclos bien definidos.
- Tienen propuestas de cambio.
- Son de fácil manejo.
- Se adapta a las necesidades cambiantes del cliente.
- Promueve el entendimiento entre empleados y usuarios.

(Mejía, 2000, p. 8)

1.3.15. *La calidad y sus principios.* A la hora de formular estrategias basadas en los principios de gestión de la calidad, se ha de considerar, entre otras cosas, lo siguiente:

- La existencia de objetivos relacionados con la calidad y con las partes interesadas (clientes, personas, accionistas).
- Uso de información fiable y contrastada, basada en hechos en la medida de lo posible en las etapas de diagnóstico y medición.
- Planificación de la estrategia mediante un esquema de Procesos Clave.
- Amplia difusión y comunicación de la estrategia.
- Elaborar las estrategias con la participación de los responsables de la empresa.
- Dar un oportuno seguimiento y revisión de las estrategias planteadas.

1.3.16. *La familia de normas International Standardization for Organization (ISO 9000).*

La familia de las normas *International Standardization for Organization (ISO)* provienen de una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO), ellos son los encargados de formular las normas internacionales para

las distintas materias para las que se hayan formado comités técnicos ISO, estos comités son especialmente creados para cada materia que se pretenda establecer y parametrizar normas. (ISO 9000, 2015)

- *International Standardization for Organization (ISO 9000):*

Esta norma internacional proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de calidad (SGC) y proporciona la base para otras normas de SGC. Esta norma internacional está prevista para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de la gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un SGC y obtener valor de otras normas de SGC.

Esta Norma Internacional propone un SGC bien definido, basado en un marco de referencia que integra conceptos, principios, procesos y recursos fundamentales establecidos relativos a la calidad para ayudar a las organizaciones a hacer realidad sus objetivos. (ISO 9000, 2015, p. 6)

- *International Standardization for Organization (ISO 9002):* “es un sistema de gestión de calidad para el aseguramiento durante las etapas de producción, instalación y el servicio. (Cárdenas, 2000, p. 9) es importante tener en cuenta que esta norma actualmente se encuentra obsoleta y ha sido reemplazada por la ISO 9001.
- *International Standardization for Organization (ISO 9004):*

Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta norma internacional, para considerar un rango más amplio de temas que pueden conducir a la mejora del desempeño global de la organización. La Norma ISO 9004 incluye orientación sobre una metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de la calidad. (ISO 9001, 2015, p. 25)

- *International Standardization for Organization (ISO 9001):*

En especial la cláusula 4.4.1 que hace referencia a los principios de la calidad.

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma *International Standardization for Organization* (ISO 9000). Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, gestión de las relaciones. (ISO 9001, 2015, p. 8)

1.4. Diseño y levantamiento de procesos

Para entender y comprender los procesos hay que ordenarlos de forma secuencial y así podremos comprender su verdadera dimensión. La mejor forma de entender el funcionamiento interno, relaciones entre los procesos de la empresa, identificación de actividades, flujos de información, recursos, áreas involucradas, así como el límite y alcance de los procesos es mediante su diagramación o flujo grama, constituyendo éste un elemento primordial en el mejoramiento de los procesos de la empresa al mostrar claramente las áreas en las cuales los procedimientos son confusos e interrumpen la calidad y productividad, facilitando la comunicación entre estas áreas problema. (Harrington, 1992)

1.4.1. *Cadena de valor.* La cadena de valor es una de las mejores herramientas para detectar ventajas competitivas, ya que esta representa la suma de los beneficios que el cliente realmente percibe ya que también toma en cuenta los costos que son percibidos al momento de comprar los productos o servicios que se ofertan, mediante esta simple operación se puede analizar el giro del negocio que maneja la compañía y su actividad como organización descomponiéndola en sus partes constitutivas, ya que así se podrá detectar las ventajas competitivas que están generando valor para cliente final, estas ventajas competitivas generadoras de valor agregado son la esencia de la cadena de valor de una organización.

A medida que se va indagando y profundizando en la cadena de valor de una organización es común notar que algunas actividades deben ser separadas ya que estas presentan diferencias muy representativas para la ventaja competitiva, de igual forma se encontrarán actividades que deben funcionar en conjunto porque no tienen repercusión en la búsqueda de ventaja competitiva o también porque funcionan bajo una economía igual o muy parecida. Las actividades que generan valor agregado deben ser categorizadas en base a su aportación a la ventaja competitiva de la organización.

Es importante tomar en cuenta, que al momento de analizar la ventaja competitiva que posee la organización frente a otras la herramienta clave a ser analizada es la cadena de valor y no el valor agregado, puesto que las actividades generadoras de valor agregado que conforman la cadena de valor son los cimientos de la ventaja competitiva ya que mantiene una estrecha relación con los costos e insumos que son utilizados para la ejecución de cada una de las actividades así se determinará si la organización tiene costos elevados o bajos y los aspectos que los diferencian en relación con la competencia. (Porter, 2003)

Porter (2003) propone dos elementos básicos que componen la cadena de valor:

- Actividades primarias
- Actividades de apoyo

1.4.1.1. *Actividades primarias*. Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la elaboración o fabricación del producto final destinado a los consumidores para satisfacer sus necesidades y deseos en cuanto al: diseño, venta, transporte, asistencia posterior a la compra, entre otros aspectos.

Estas actividades son imprescindibles para que los inputs sean transformados en outputs.

Existen 5 subdivisiones para las actividades primarias que son importantes al momento de querer obtener una ventaja competitiva en relación con otras organizaciones, estas dependen en gran parte de la industria y de la estrategia que maneje la organización para el alcance de sus objetivos. (Porter, 2003)

- Logística interna o de entrada: son las operaciones que están involucradas en: la recepción, almacenamiento, distribución de materias primas, control de los inventarios y el manejo de los materiales.
- Operaciones – Producción: son las actividades que transforman las materias primas en producto terminado o final, por ejemplo: fabricación, empaquetado, ensamblado.
- Logística externa o de salida: son las actividades que se encargan del almacenamiento del producto final o terminado, la distribución del producto al consumidor, procesamiento de pedidos y programación.
- Ventas y Mercadotecnia: son las actividades encargadas de proporcionar los medios necesarios al cliente final para adquirir el producto o servicio que se está ofertando y también se encarga de promocionar el producto mediante: publicidad, estrategias de precios, fuerza de ventas, neuro marketing, entre otros.
- Servicio Postventa y Mantenimiento: son las actividades que están relacionadas con el seguimiento que se le da al producto o servicio muchas veces con el objetivo de mantener y elevar el valor del producto o también recibir un *feedback* acerca del producto o servicio que adquirió por parte del cliente, por ejemplo: instalación, capacitación, mantenimiento, reparación, entre otros.

(Porter, 2004)

1.4.1.2. *Actividades de apoyo.* Las actividades de apoyo o también llamadas auxiliares son aquellas cuyo objetivo principal es brindar apoyo y soporte a las actividades primarias, para lograrlo las actividades de apoyo se relacionan y trabajan en conjunto de forma directa o indirecta para lograr la eficiencia esperada de las actividades que crean valor para el cliente final.

Estas actividades se subdividen en cuatro categorías:

- Infraestructura: son las actividades que brindan soporte a toda la organización de forma general y no se enfoca en una actividad en específico, por ejemplo: contabilidad, finanzas, planificación estratégica, marco legal, entre otros.
- Abastecimiento: está ligado a los proveedores que maneje la organización ya que estas actividades tratan sobre la adquisición de materias primas que se utilicen dentro de la cadena de valor, más no en ellos en sí.
- Investigación, desarrollo y diseño: estas actividades se basan en el conocimiento y procedimientos sobre el *know how* que utiliza la organización para ejecutar las diferentes actividades, este conocimiento también puede estar ligado a software que facilite la aplicación de los conocimientos y procedimientos que haya ido desarrollando la empresa.
- Administración del talento humano: son las actividades encargadas de vincular a los trabajadores a las diferentes actividades de la organización, el objetivo principal de la administración del talento humano es: la contratación, formación, capacitación del personal, entre otros.

(Porter, 2004)

1.4.1.3. *Tipos de actividades.* También es importante tomar en cuenta que tanto las actividades primarias y de apoyo son influenciadas por tres tipos de actividades que afectan directamente en la ventaja competitiva de la organización, estas son:

- Actividades directas: estas actividades son las que están directamente involucradas en la creación de valor para el cliente final.
- Actividades indirectas: son las actividades que abren paso a que las actividades directas puedan realizarse de forma continua.

- Aseguramiento de la calidad: estas actividades en su accionar aseguran que las otras actividades que conforman la cadena de valor cumplan con los estándares de calidad establecidos, es muy común encontrar estas actividades en todos los sectores de la organización, aunque no es muy común que se los reconozca. (Porter, 2003)

Para entender de una mejor manera la estructura que maneja la cadena de valor expuesta por Porter (2003) se la analizará en la figura 4.

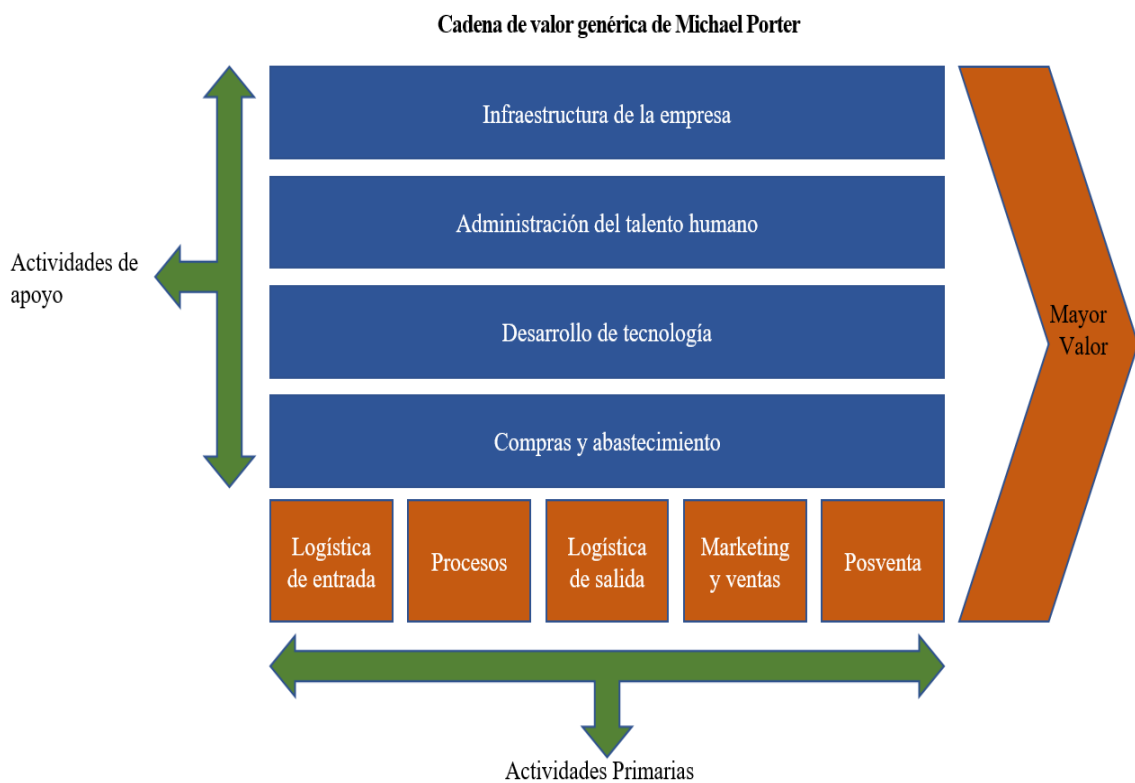


Figura 4. Cadena de valor genérica de Michael Porter

1.4.1.4. *La cadena de valor y la estructura organizacional.* En las organizaciones la cadena de valor es utilizada como un medio para analizar las ventajas competitivas que posee una organización frente a las demás y también como una herramienta que ayuda a formular estrategias tanto para sostener estas ventajas en el tiempo como para crear nuevas ventajas competitivas.

También se sabe que la cadena de valor es una de las bases en las que nos podemos basar al momento de estudiar el diseño de la estructura organizacional, ya que agrupa las diversas actividades que maneja una organización en departamentos, esto es posible ya que las actividades poseen enfoques similares que vistos a manera de conjunto interrelacionado pueden funcionar como una unidad, logrando que el cumplimiento de los objetivos individuales de cada departamento persiga el objetivo de la organización.

La cadena de valor también nos ayuda a entender los objetivos de la “diferenciación” e “integración” en cuanto a unidades departamentales se refiere, ya que la necesidad de diferenciación o también llamada separación surge con la necesidad de controlar y coordinar estos departamentos o también llamado “integración” y para lograrlo la estructura organizacional refuerza el equilibrio entre la separación e integración de las unidades departamentales.

1.4.2. *Modelamiento de procesos.* Para estructurar los procesos que maneja una organización existen varias alternativas posibles. La metodología que se utilizará será la detallada a continuación:

- Mapeo de procesos
- Levantamiento de información
- Análisis de procesos
- Diseño de los procesos

1.4.2.1. *Mapeo de procesos*. El mapeo de procesos es una técnica gráfica que ayuda a identificar el trabajo que se lleva a cabo en una unidad a través de la de segregación de los procesos de una organización. La representación gráfica ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto o servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinario con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Los procesos claves inciden de un modo directo en la prestación del servicio y satisfacción del cliente externo de la organización y por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y en general, consumen gran parte de los recursos de esta. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto o servicio por el cliente. (Huerta, 2016)

Es importante tener en cuenta que los procesos que intervienen directamente con el valor agregado que se entrega al cliente final mediante el producto o servicio influyen en la percepción de satisfacción del cliente y por tanto en la utilidad.

Es importante definir el mapa de procesos de la organización ya que nos sirve como herramienta para:

- Obtener un medio para que los equipos examinen los procesos interfuncionales
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todas las fases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

(Huerta, 2016)

1.4.2.2. *Mapa de procesos.* El mapa de procesos al mostrar de forma gráfica las actividades y la relación que mantiene con los clientes externos, Stakeholders y proveedores impulsa a la organización a mantener una visión mucho más extensa de sus límites geográficos y funcionales, también ayuda a definir cuáles son los procesos clave, estratégicos y de soporte que forman parte de la cadena de valor de la organización, definiendo así los procesos con una mayor participación en la generación del valor agregado percibido por el cliente final y sobre los cuales habría que poner un mayor énfasis al momento de seleccionar los procesos a mejorar.

La idea de un mapa se basa en el concepto de un mapa mental, ya que estos están diseñados para representar información compleja de manera gráfica y lógica. Por este motivo el principal uso que se les ha dado a los mapas mentales es al momento de transmitir información compleja y que esta sea comprendida de manera clara y lógica al momento de establecer un proceso de aprendizaje de cualquier disciplina. A continuación, en la figura 5 se presenta un ejemplo de mapa de procesos genérico para una organización. (Pardo, 2012)

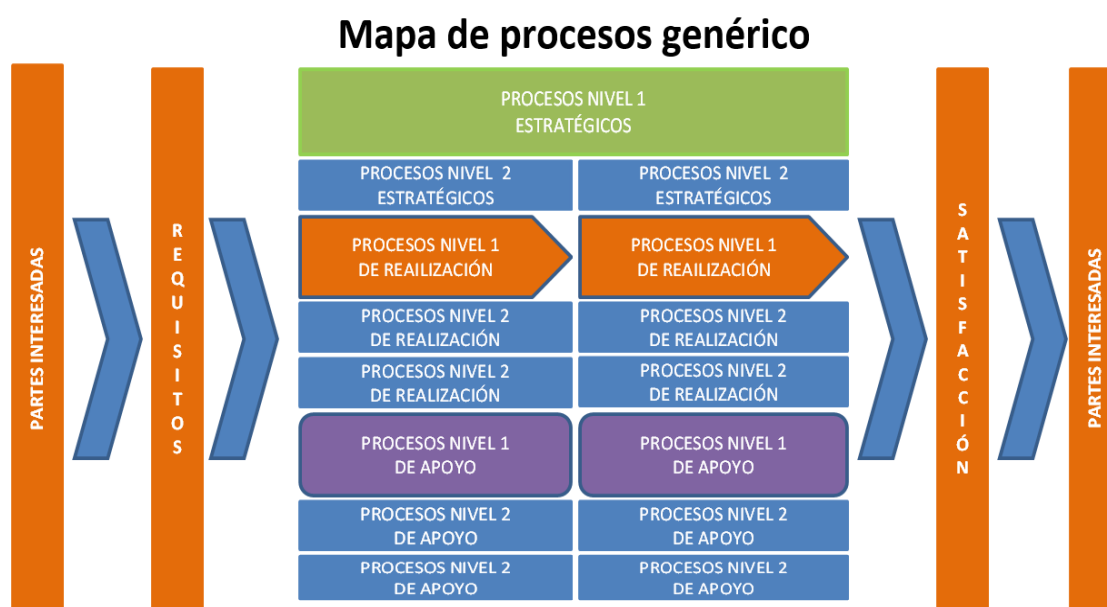


Figura 5. Mapa de procesos genérico

1.4.2.3. *Importancia del mapa de procesos.* El objetivo principal del mapa de procesos es plasmar lo que sucede en ese instante en la organización, entendiendo los roles que deben cumplir cada uno de los elementos que conforman la organización y las responsabilidades que cada uno tiene, también ayuda a visualizar el conjunto de procesos y de los elementos que los componen de manera individual.

1.4.2.4. *Levantamiento de información.* Para obtener la información que necesitará el levantamiento de los procesos la metodología que se utilizará se basa en:

Descubrir física y detalladamente todas y cada una de las tareas, actividades, subprocessos, procesos y macroprocesos que tiene la organización y sus interrelaciones. Es preciso diferenciar de dónde se obtendrá la información, ya que puede ser obtenida mediante fuentes primarias o secundarias. Las fuentes de información primaria son las que se encuentran involucradas en los procesos de forma directa. Las fuentes de información secundaria son las que están relacionadas con normas y modelos teóricos y pueden ser internas o externas. A esta recolección de información se la considera como el primer paso para el diseño de procesos actuales con los que cuenta la empresa y una vez recopilada la información se la valida y se va estableciendo la importancia de corregir errores, distorsiones y exageraciones. (Agudelo & Escobar, 2007)

La metodología que se utilizará es vertical ya que se analizará desde las escalas jerárquicas más bajas del organigrama de la organización hasta las más altas, pero siempre manteniendo un enfoque hacia el cliente. Los factores que más se tendrán en consideración son las tareas necesarias para realizar las diferentes actividades que ejecuta la organización, y la documentación que se maneja en cada una de ellas.

1.4.2.5. *Análisis de procesos.* El análisis de los procesos se utiliza para conocer la situación de los procesos actuales de la organización, en donde los clientes son la primera fuente de información, ya que proporcionan su punto de vista de cómo funciona el proceso de acuerdo con sus necesidades, una vez recolectada los datos de las mencionadas necesidades del cliente interno y externo, se analiza que tan bien se están realizando los procesos. Para esto se puede basar en un diagrama de flujo del proceso en cuestión se realiza un discernimiento sobre las causas de los problemas, pasos innecesarios o duplicados y se identifica oportunidades de mejora. (Pardo, 2012)

1.4.3. *Diseño y levantamiento de procesos.* Para poder diseñar los procesos es fundamental que estos tengan equipos de trabajo ya definidos dirigidos por un líder, una vez conformado este equipo de trabajo se procederá a definir los procesos y subprocesos para que el proceso presente límites claros, entradas (inputs) y salidas (outputs) bien definidas. Además, nos ayudará a entender la interacción de este proceso en relación con los demás procesos de la organización.

Ya que el diseñar los procesos básicamente se basa en describir de forma gráfica cada una de las actividades que conforman el proceso.(Hernando, 2003)

y para lograrlo se pueden utilizar las siguientes herramientas.

- Diagramas de afinidad
- Diagramas de relación
- Diagrama matricial
- Diagrama de árbol
- Gráfica de proceso de decisiones programadas
- Diagrama de flechas
- Diagrama de flujo

Para este trabajo se utilizará los diagramas de flujo en forma de árbol.

Esta etapa arranca de los resultados deseados y trabaja a partir de éstos para diseñar un nuevo proceso desde cero éste debe ser analizado por analistas independientes e iniciarse paralelamente a la etapa de conocimiento del proceso, para posteriormente intercambiar

criterios con los responsables de su realización. Durante esta etapa, las ideas de cambio del proceso pueden resultar verdaderamente creativas debido a que no tienen ninguna base en el diseño del proceso existente. El diseño de proceso resultará muy interesante al examinarlo y cuestionarlo varias veces. Al pasar las ideas a diseño es importante que el rediseño considere la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último la verificación de la estructura organizacional para asegurarse que las personas no vuelvan hacer las cosas de la forma tradicional.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

- Eliminar o simplificar: todos los pasos que en el proceso no agreguen valor deberán eliminarse. Desde una nueva concepción del proceso, a veces se llega a la conclusión que gran cantidad de actividades no agregan valor.
- Integrar o fusionar: los procesos simplificados deben quedar integrados para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.
- Automatizar: el costo – beneficio de la tecnología que se puede adquirir para facilitar los nuevos procesos, esta posibilidad de automatización debe ser evaluada en cada actividad que se pretenda aplicar esta herramienta.

(Zaratiegui, 1999)

1.4.3.1. *Identificación de los clientes y de sus necesidades.* Puesto que el propósito de cualquier organización es satisfacer los deseos y necesidades del cliente, es importante tenerlos bien identificados y definir qué tipo de clientes son para nuestra organización, ya que pueden ser:

- Clientes primarios: son los clientes para quienes transformamos entradas en salidas, ya que ellos las reciben directamente.
- Clientes secundarios: son aquellos que no forman parte de la misión primordial del proceso, pero reciben ciertos servicios originados en el proceso.

- Clientes indirectos: son aquellos clientes que pueden verse afectados de forma directa por los errores cometidos al momento de generar las salidas de nuestro proceso.
 - Clientes externos: son entidades ajenas a la empresa, pero reciben un producto o servicio de parte del proceso.
 - Usuario final: son los clientes finales que reciben los productos o servicios a través de un intermediario.
- (Villodre et al., 2014)

1.4.3.2. *Diagramas de flujo.* Mejía (2000) nos dice que para diseñar un flujograma se debe tomar en consideración los siguientes puntos:

- Procurar usar el mínimo de símbolos para que el flujograma sea simple.
- En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo.
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme.
- Las líneas de unión se presentan por líneas rectas.
- El texto dentro del símbolo debe ser breve
- El cliente debe aparecer en el flujograma, puesto que es la razón de ser de los servicios de la institución.
- La presentación debe ser clara y explícita y no dando lugar a confusión.

1.4.3.3. *Simbología de los diagramas de flujo.*

- Gráfico (inicio/fin del proceso): Ovalo, esta figura da el inicio o anuncia el fin del proceso.
- Gráfico (actividad) : Rectángulo dividido en dos segmentos en los que se deben colocar la descripción corta de la actividad y el cargo del responsable en ejecutarla.
- Gráfico (documentación): Se coloca el nombre y codificación del documento que sea fuentes o resultados del flujo.
- Gráfico (base de datos): representa base de datos utilizada por la organización para ejecutar el proceso.

- Gráfico (proceso): Rectángulo que describe el nombre de un proceso relacionado con el diagrama que se está dibujando.
- Gráfico (decisión): Rombo que contiene una condición redactada como pregunta.
- Gráfico (dirección del proceso): Indica el orden secuencial en el que se ejecutan las operaciones las entradas y los resultados.
- Gráfico (conector): círculo que conecta a las distintas hojas en las que ha sido diagramado el proceso para darle continuidad.
- Gráfico (entidad externa): dentro del recuadro se coloca el nombre de la entidad externa y es fuente o destino de información, productos y/o servicios del flujo.

A continuación, en la figura 6 se presentan los símbolos que más se utilizan en la diagramación de flujos.






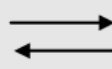



Simbología para diagramas de flujo			
Símbolo	Nombre	Símbolo	Nombre
	Inicio/Fin del proceso		Entidad externa
	Actividad		Decisión
	Documentación		Dirección del proceso
	Base de datos		Conector
	Proceso		

Figura 6. Simbología para diagramas de flujo

1.4.3.4. *Ventajas de los diagramas de flujos.* Utilizar diagramas de flujo para plasmar los procesos de la organización tiene las siguientes ventajas:

- Facilitar la ejecución de trabajos.
- Describe los diferentes pasos del proceso.
- Impide las improvisaciones.
- Permite visualizar todos los procesos.
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso.
- Permite un equilibrio de las cargas laborales.
- Genera un sentido de responsabilidad.
- Establece los límites del proceso.

(Mejía, 2000, p. 45)

1.4.3.5. *Características del diagrama de flujo.*

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes de los mismos.
- Facilita el análisis y mejora los procesos, suprimiendo lo no esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables de éste.
- Ayuda a la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias.
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.
- (Manene, 2011)

1.4.3.6. *Implementación de los procesos.* Después de haber realizado de una manera correcta el diseño de los procesos, el siguiente paso es el de la implementación, para lo cual es necesario realizar un cronograma de actividades, el que tiene que estar muy bien detallado en los siguientes aspectos: responsables, costos y todos los recursos que se van a utilizar.

Previa a la implementación del proceso ya diseñado, se debe considerar y analizar la posibilidad de resistencia al cambio por parte del recurso humano y su incidencia dentro de la organización. Por ello se debe analizar las medidas y correctivos que se adoptarán en caso de ser necesario, entre los cuales se deben citar:

- Eliminación de trabas burocráticas: suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- Eliminación de duplicación de actividades; evitar que la misma tarea o su objetivo se realice dos veces en diferentes fases del proceso.
- Evaluación del valor agregado: valorar cada actividad dentro del proceso para determinar en qué porcentaje aporta a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Simplificación del tiempo de los procesos: buscar la forma más adecuada para reducir el tiempo del ciclo, por medio de la reducción del tiempo de las actividades.
- Eficiencia en la utilización de equipos: hacer uso efectivo de los bienes de capital y de los recursos pertinentes al aspecto laboral para lograr un mejor desempeño.
- Lenguaje simple: se refiere a la utilización de vocablos y redacción simplificada y sin términos muy técnicos, para lograr una fácil comprensión de lo que se quiere explicar.
- Estandarización: elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los empleados la ejecuten de la misma forma cada vez que la realicen.
- Alianza con proveedores: se debe comprender que la calidad de los *outputs* (*salidas*) está ligada directamente a la calidad de los *inputs* (*entradas*) que recibe el proceso.

- Automatización: determinar cuál o cuáles actividades se pueden ejecutar por medio de la tecnología, suprimiendo la mano de obra y reemplazándola por equipo y tecnología de punta, reduciendo el tiempo de producción. (Torres, 2014)

1.4.4. Evaluación, Indicadores y monitoreo. En la evaluación de los procesos se establece un aseguramiento de que los objetivos propuestos hayan sido alcanzados, comparando la información con estándares esperados, para posteriormente, adoptar las medidas respectivas, respecto a los resultados. Al evaluar un proceso se consideran los objetivos y las estrategias del medio, realizando una metodología sistemática que inicia de una unidad de análisis, se descomponen luego en variables, las misma que tiene una o más indicadores sujetos de medición.

En cuanto a los indicadores y monitoreo de gestión, son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos o tiempos dentro de una organización.

1.4.4.1. Definición de indicadores. Beltrán (1998) define a los indicadores como: *la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos metas previstas e influencias esperadas, estos indicadores pueden ser:*

- Valores
- Unidades físicas
- Series estadísticas, entre otros

(p. 36)

1.4.4.2. *Elementos de los indicadores.* Los indicadores de gestión están compuestos por varios elementos que sirven para brindar sentido y orden, estos deben ser: entendibles, verificables y cuantificables por cualquier entidad interna o externa de la organización, los elementos que debe tener un indicador son:

- Nombre: el indicador debe tener un nombre en base a su objetivo y finalidad
- Manera de calcularlo: este punto es fundamental para los indicadores cuantitativos ya que explica la ecuación matemática para que este sea calculado, para ello se debe seleccionar parámetros claros para que el indicador arroje el resultado del área específica que se pretende evaluar.
- Unidad en que está expresada el resultado: en este punto se detalla la forma en que se va a expresar el resultado numérico que va a determinar el indicador en base a los aspectos que se apliquen a la forma del cálculo, pueden ser en porcentaje en caso de ser un indicador cuantitativo o en términos de calidad o desempeño si el indicador es cualitativo.
- Glosario: en este apartado se colocan los términos que no puedan ser comprendidos de forma sencilla o que tengan un significado poco común en relación con el indicador.

(Salgueiro, 2001)

1.4.4.3. *Características de los indicadores.* Según Beltrán (1998) los indicadores de gestión poseen una característica que son de información por lo que agregan valor y no solo datos. Los indicadores presentan características y atributos ya sea de forma individual o de grupo, a continuación, se los detalla:

- Exactitud: la información presentada por los indicadores de gestión debe mostrar la situación real de la organización.
- Forma: la presentación de la información puede ser cuantitativa, cualitativa, numérica, gráfica, visualizada, resumida o detallada. La presentación de la información debe ser de acuerdo con la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

- Frecuencia: es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o analiza los factores críticos.
- Extensión: es el alcance en términos de cobertura del área de interés. Además, está ligado a la brevedad requerida, dependiendo de recurso, insumo, proceso o actividad que se trate.
- Origen: es la fuente directa de la cual se extrae la información, y esta fuente puede ser tanto del pasado como de hechos futuros, incluyendo momentos actuales.
- Relevancia: la información es relevante para la organización si es necesaria.
- Integridad: la información provista debe ser completa, el panorama integral de lo que necesita saber acerca de la situación determinada
- Oportunidad: para ser considerada como oportuna debe estar siempre disponible y actualizada cuando sea necesaria.

(pp. 36–37)

1.4.4.4. Tipos de indicadores. En la gestión por procesos existen cuatro tipos de indicadores, estos son:

- Indicadores de procesos: su objetivo es medir lo que está pasando con las actividades.
- Indicadores de resultado: evalúan los resultados o salidas del proceso en relación con el cumplimiento de las necesidades de los clientes.
- Indicadores de eficacia: pretenden evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados para determinar si el proceso mantiene un enfoque adecuado en cuanto al proceso.
- Indicadores de eficiencia: este indicador pretende analizar lo que se está entregando como resultado de la actividad al cliente final versus lo que realmente espera obtener, para ello se debe tener claro lo que el cliente final espera obtener y bajo que parámetros estos se sentirían satisfechos.

(Mejía, 2000, p. 45)

1.4.4.5. *Importancia de la medición de los procesos a través de indicadores.* Los indicadores ayudan en muchos aspectos, ya que con ellos se puede comparar de forma cuantitativa los resultados operativos obtenidos por la organización y a partir de ahí establecer patrones de desempeño y poder tomar acciones correctivas en cuanto al manejo de los recursos. Entre las ventajas que se pueden obtener por la medición de los procesos se mencionan:

- Permiten cuantificar con seguridad.
- Permiten la detección de oportunidades de mejora dentro del proceso.
- Permiten analizar de forma objetiva un hecho.
- Generan información útil para la misión de la organización
- Ayudan a establecer metas y a fijar estándares.
- Proporcionan una herramienta sumamente importante al momento de detectar la causa raíz de un error.
- Ayudan a mantener un seguimiento a los progresos de la organización.

(Agustí & Rodríguez, 2012)

1.4.4.6. *Ventajas de los indicadores.*

- Para el equipo:
 - Motiva al personal a alcanzar las metas establecidas.
 - Fomenta el trabajo en equipo.
 - Permite que se desarrolle el crecimiento personal y profesional de los empleados.
 - Permite que se establezca un proceso de innovación
- Para el negocio:
 - Aumenta la eficiencia, eficacia y la productividad.
 - Es una herramienta de información de gestión
 - Identifica las posibles oportunidades de mejora.
 - Impulsa las fortalezas de la organización y las refuerza positivamente.
 - Mantiene claro cuáles son las actividades básicas que no se deben descuidar en la organización.

1.4.5. *Mejora de procesos.* Por otro lado, en la mejora de los procesos deben intervenir:

Los funcionarios y la institución, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos, el mejoramiento continuo parte de la premisa de que nuestra vida laboral, social y familiar merece ser mejorada continuamente.(Mejía, 2000, p. 191)

1.4.5.1. *Características del mejoramiento.* Es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Mantiene un enfoque orientado hacia las personas y al proceso en sí, más que al resultado.
- Requiere de un gran esfuerzo y una constante disciplina.
- El efecto es a largo plazo.
- Involucra a todos los funcionarios de la organización.
- Mantiene una metodología y técnicas de fácil aplicación.

1.4.5.2. *Ventajas del mejoramiento de procesos.* El mejoramiento de los procesos presenta varias ventajas, entre ellas se mencionan:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y en procedimientos puntuales.
- Se consiguen resultados visibles y en corto tiempo.
- Si se efectúa la reducción de productos defectuosos, se reducirán los costos, obteniendo como resultado un consumo menor de materias primas.
- Incremento de la productividad y dirección de la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribución de la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

(Agustí & Rodríguez, 2012)

La mejora de los procesos también involucra ciertas ventajas con respecto al cliente, estas son:

- “Recibe servicios oportunos, eficientes, de calidad, ahorra esfuerzo y dinero, al no tener que repetir pasos y documentación.”(Agustí & Rodríguez, 2012)

Con respecto a las ventajas en lo que al personal se refiere, tenemos:

- Se reduce el esfuerzo tanto físico como mental, aumenta el grado de satisfacción de sus actividades diarias, reduce las molestias derivadas de la sobre carga o subcargas de trabajo, mejora el clima organizacional, entiende su iniciativa y creatividad. (Agustí & Rodríguez, 2012)

Y por último en cuanto a las ventajas para la empresa, se mencionan:

- Mejora la imagen ante el cliente y empleados.
- Brinda un servicio caracterizado por la calidad, la tolerancia y la responsabilidad.
- Disminuye la tramitomanía con todas sus consecuencias.
- Controla los procesos y trámites de acuerdo con su objetivo social.
- Mejora la utilización de los recursos.
- Mejora de forma significativa las interrelaciones internas y externas. (Agustí & Rodríguez, 2012)

1.4.5.3. Proceso de mejora continua.

- Primera etapa: identificar las diferentes actividades que conforman los procesos dentro de la organización.
- Segunda etapa: categorizar los procesos críticos y se los analiza en caso de presentar inconformidades internas y externas.
- Tercera etapa: Esta etapa es la más compleja ya que hay que efectuar una serie de pasos que se detallan a continuación:
 - Identificar la causa de las inconformidades y encontrar las oportunidades de mejorarlas mediante la eliminación de actividades que no generen valor agregado, disminuir tiempos, simplificar el proceso.
 - Establecer de forma clara y concisa cuales son las causas raíz de los problemas que afecten a las distintas áreas.

- Analizar las mejores opciones para solucionar los problemas y no conformidades utilizando herramientas como: la lluvia de ideas, análisis particulares.

1.4.5.4. *Herramientas para la mejora de procesos.* Para mejorar los procesos siempre hay que mantener un enfoque en equipo ya que los resultados obtenidos bajo esta premisa son duraderos en el tiempo y se ejecutan de forma rápida.

Existen varias herramientas que facilitan las mejoras de los procesos, estas son:

- Descripción de las actividades: es un documento que narra de manera clara y ordenada las actividades que se realizan en una organización, y está compuesta por:
 - Codificación.
 - Nombres de macroproceso, proceso y subproceso.
 - Número de actividades concatenadas.
 - Las actividades que se realizan.
 - La entidad a la que pertenece la actividad.
 - La descripción de la actividad.
 - Persona responsable.
- Diagramas de flujo: constituyen la representación gráfica, ordenada y secuencial de las actividades que conforman el proceso.
- Diagrama de Pareto: este diagrama se basa en el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), este principio indica que, de un total de problemas existentes, muy pocos son realmente graves, se dice que, por lo general el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas.

Este principio es representando en una gráfica que permite visualizar los problemas más graves al lado izquierdo del gráfico, al lado derecho los más relevantes y en la escala vertical se coloca el costo en distintas unidades según sea necesario.

Este gráfico se utiliza para representar los datos obtenidos y clasificarlos en orden descendente de izquierda a derecha por medio de barras con el objetivo de dar prioridad a cada uno de los problemas expuestos.(Sales, 2013)

Se utiliza para:

- Identificar un producto o servicio para mejorar la calidad.
- Llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.
- Identificar oportunidades para mejorar.
- Analizar las diferentes agrupaciones de datos: ej. por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.
- Buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- Evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso: antes y después.
- Clasificar los datos en categorías.
- Cuando el rango de cada categoría es importante.

(Sales, 2013)

- Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es una herramienta utilizada para determinar todos los motivos reales o potenciales (entradas) que explican un resultado (salida), este esquema determina las diferentes causas que producen el problema, pero no determina su causa principal.(Valenzuela, 2000)

Esta herramienta ayuda a:

- Representar de forma visual aquellos factores que pueden contribuir a un efecto observado o fenómeno estudiado que está siendo examinado.
- Clarificar la interrelación entre los posibles factores causales. Un factor causante puede aparecer repetidamente en diferentes partes del diagrama.

- Establecer las interrelaciones de forma cualitativa e hipotética. Un diagrama causa efecto (CE) es preparado como un preludeo al desarrollo de la información requerida para establecer la causalidad empírica. (Valenzuela, 2000)

1.4.5.5. Métodos para la mejora de los procesos: Actualmente existen dos métodos que son los más utilizados por las organizaciones, estos son:

- Mejoramiento continuo
“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacer más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”. (Harrington, 1992, p. 227)

Su aplicación mejora las debilidades y afianza las fortalezas de la organización ya que a través de la mejora continua se logra un aumento en la productividad para llegar a ser más competitivos en el mercado, para que esto ocurra las organizaciones deben analizar los procesos reales que se están utilizando, de este modo podrán tomarse las respectivas medidas correctivas para posteriormente mejorarlo y poder crecer en el mercado y poder competir por el liderazgo de éste.

El proceso al que se debe someter la organización para alcanzar la excelencia consiste en tomar nuevos retos todos los días, estos retos deben ser continuos y la dificultad debe avanzar de forma progresiva. Para alcanzar la excelencia se deben incorporar todas las actividades sin distinción del nivel en el que se encuentren, de ser así se logrará una herramienta eficaz para desarrollar cambios positivos que traerán beneficios, como mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados.

Para mantener la mejora continua dentro del proceso, muchas veces se necesita invertir en diferentes aspectos de la organización sobre la base de los objetivos que se tengan planteados. Para asegurar que la mejora continua tenga éxito se puede invertir en: innovación y tecnología, mejorar la calidad del servicio que se brinda al cliente, capacitación del talento humano que permita a la organización mantenerse actualizada.

Para que todo esto sea posible es imprescindible que la organización mantenga buenos canales de comunicación entre todos sus miembros para que todos estén comprometidos con los objetivos de la organización y puedan ser partícipes de ellos, ya que todos pueden aportar con información valiosa desde cada uno de sus puestos de trabajo, misma que será de suma importancia para la mejora continua.

- Reingeniería de procesos

La importancia de este enfoque gerencial mantiene directrices que rompen con los estatutos, reglas y normas que las organizaciones continúan utilizando, este modelo implica un cambio no sólo a nivel organizacional si no también requiere un cambio de mentalidad y un compromiso total del personal y mantener una mentalidad abierta hacia la implementación de una nueva estructura del trabajo. Es recomendable que la reingeniería se aplique a cada proceso de forma particular, tomando en cuenta las entradas y salidas que interactúan con los otros procesos de la organización. (Artiles, 2011)

Rojas (2007) indica que la reingeniería de procesos puede ser utilizados para:

Hacer que la estructura organizacional sea adaptable mediante la flexibilización e implementando la autonomía en cada uno de los procesos, la descentralización de la gestión en las organizaciones para que de esta forma sean más receptivas al cambio, frenando las barreras de poder establecido que causan demora en la organización al momento de reaccionar al cambio y optando por un modelo en el que se equilibre el alcance que tiene el poder tradicional dentro de la organización

LILE S.A (LEONISA) COMO EMPRESA

1.5. Historia de la empresa Lile S.A (Leonisa)

La historia de Lile S.A empieza con Leonisa, ya que Lile S.A. es la distribuidora de Leonisa para el Ecuador.

En 1956 en Guatapé Antioquia Colombia, los hermanos Urrea; Marco Aurelio, Joaquín, Luis Enrique y Julio crean Leonisa. En un principio los hermanos comenzaron vendiendo telas, camisas, ropa interior, medias y más por todos los pueblos de Antioquia, pero en los años 50 aprovechando la bonanza cafetera, se fueron para Armenia donde montaron su primer almacén llamado el Volga, el mismo que en sus primeros años fue muy exitoso, sin embargo, la situación ya no era favorable en la región y decidieron regresar a Antioquia.

Establecidos en su región natal, crearon un taller y compraron unas máquinas para confeccionar camisas y con la tela que les sobraba decidieron crear ropa interior, al divisar esta oportunidad, decidieron investigar más sobre la categoría y crearon el primer brasier Leonisa la referencia 1000, esta fue tan apetecida que los hermanos decidieron dedicarse únicamente a la confección de ropa interior.

En 1960 cambia su razón social, porque se produjeron cambios en la composición accionaria, Joaquín Urrea junto con su hermano Julio Urrea fueron nombrados socios administradores, debido a este cambio tuvieron que elegir el nombre más indicado para la marca, para los hermanos era muy importante la letra “L” porque era la letra inicial del nombre de su abuela llamada Ludovica. Por eso en un principio consideraron el nombre de Leona, pero desistieron ya que consideraron que era un nombre muy agresivo para el mercado al cual querían llegar, por eso vieron que la mejor opción era Leonisa, nombre actual de la marca.

En las siguientes décadas bajo la administración de estos dos hermanos la empresa tuvo mucho éxito ya que lograron expandirse para comercializar directamente en varios países como: Panamá, Guatemala, Nicaragua, San José de Costa Rica, Venezuela, Perú,

Ecuador, Puerto Rico, Chile, España. Es así como en el año de 1996 se crea la distribuidora de Leonisa en el Ecuador LILE S.A., para comercializar los productos de la Marca Leonisa en el territorio ecuatoriano, inicialmente el canal de comercialización era el Retail y Boutiques, actualmente la comercialización se realiza por varios canales como: Tiendas propias, Canal de Venta directa, Web Store y pequeñas superficies (distribuidores).

Es importante mencionar que una de las mayores ventajas competitivas que tiene la empresa es que dentro de Leonisa hay una integración vertical: fibras, telas, acabados, diseños, confección, innovación todo se hace en la empresa. De hecho, la producción es 90% en Medellín y 10% en Costa Rica.

La innovación ha sido clave en su crecimiento y la multicanalidad ha permitido que hoy en día Leonisa este presente en casi todo el mundo.

Durante estos más de 60 años Leonisa a logrado convertirse en una de las marcas con mayor reconocimiento y posicionamiento en la categoría de ropa interior,

Como se mencionó Joaquín Urrea junto con su hermano Julio Urrea construyeron este gran sueño llamado Leonisa y Lile S.A (Leonisa).

1.6. Misión, visión y valores de Lile S.A (Leonisa)

1.6.1. Misión. Construir relaciones de valor con todos los actores (4's) y mantener nuestro compromiso hacía el servicio que brindamos a nuestros clientes, el desarrollo humano y tecnológico, con responsabilidad social.

1.6.2. Visión. Al 2022, ser la marca #1 en la audiencia latina en ropa interior femenina.

1.6.3. Valores corporativos.

- Gratitud
- Respeto
- Honestidad
- Perseverancia

- Lealtad
- Responsabilidad
- Integridad
- Pasión
- Tenacidad
- Talento humano

1.6.4. *Organigrama departamental de lile S.A (Leonisa)*. A continuación, en la figura 7 se encuentra representado el organigrama en función de los departamentos que maneja Lile. S.A. (Leonisa)

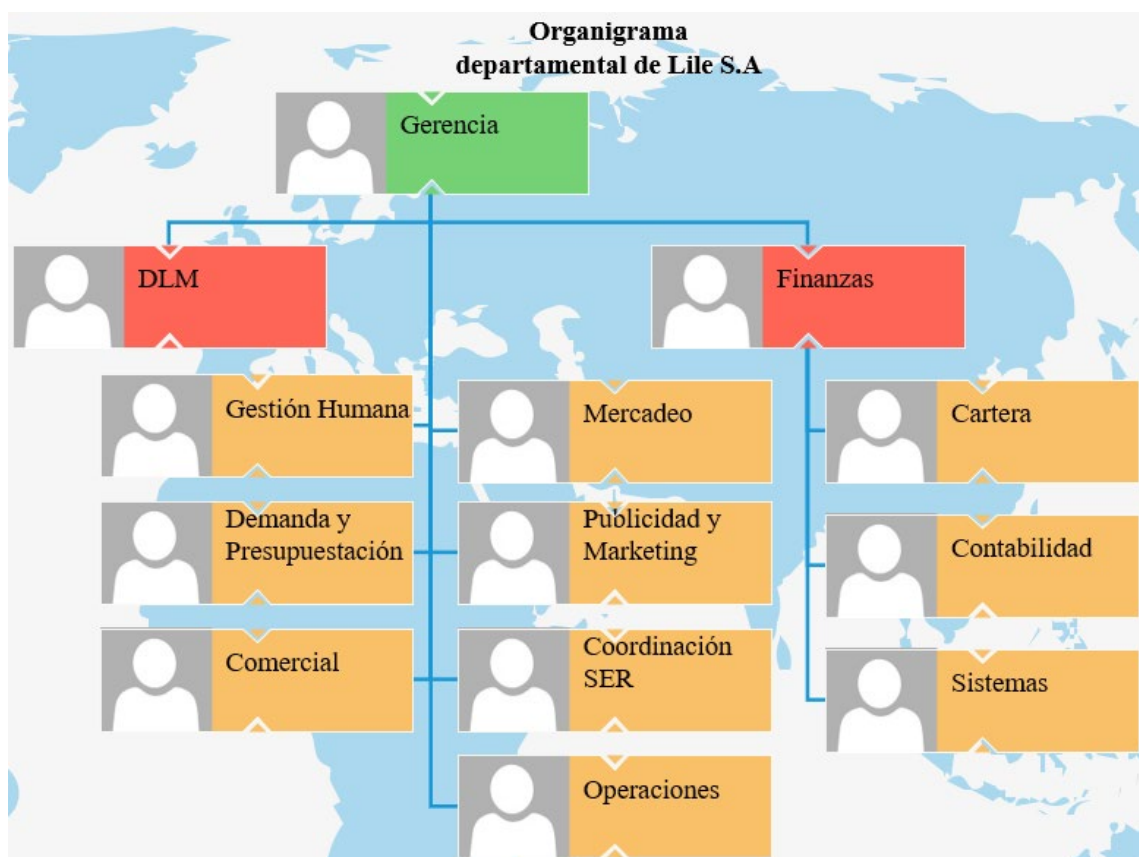


Figura 7. Organigrama departamental de Lile S.A (Leonisa)

1.7. Departamento de mercadeo DLM de Lile S.A (Leonisa)

El departamento de mercadeo es uno de los 10 departamentos que maneja Lile S.A (Leonisa), se encarga de generar emociones y experiencias nuevas e innovadoras a los

clientes con el propósito de promocionar la marca, generar demanda y crear fidelidad con los clientes en cada campaña y así generar emociones en las empresarias que le permitan ver al canal de venta directa una oportunidad de negocio y poder tener ingresos adicionales.

Debido al crecimiento del canal de venta directa en el 2003 se vio la necesidad de tener una persona encargada del marketing y estrategias para el canal, es así como se crea el departamento de mercadeo, con el pasar de los años, con el crecimiento del canal y la estrategia de potencializar el canal de venta directa en el país se fortalece el departamento con 4 analistas.

El país tiene autonomía en el manejo del marketing siempre que se cumpla los lineamientos corporativos. El equipo de mercadeo país trabaja muy de la mano con los departamentos soporte corporativo situados en Colombia, por lo que se necesita una comunicación y sincronización permanente.

1.7.1. Organigrama estructural de mercadeo DLM.

A continuación, en la figura 8 está representado el organigrama estructural del departamento de mercadeo DLM de Lile S.A (Leonisa)

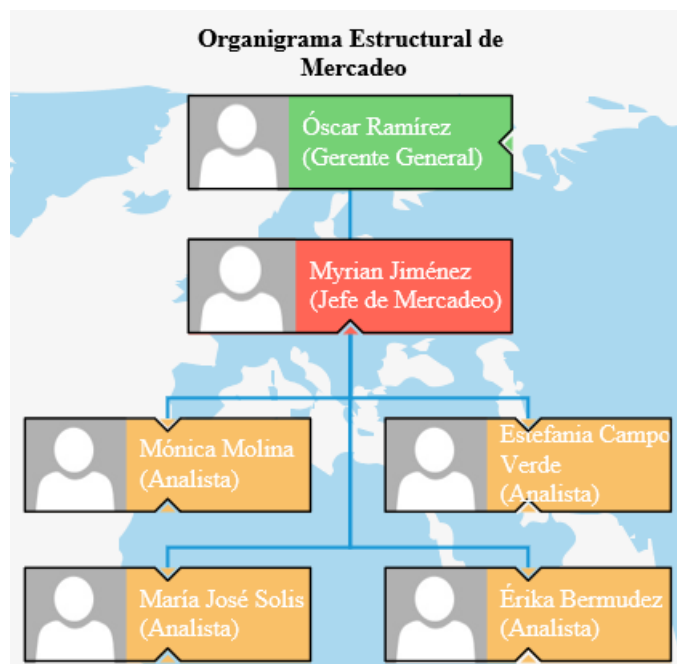


Figura 8. Organigrama estructural del departamento de mercadeo

1.7.2. *Objetivos relacionados con los Stakeholders de los procesos del área de mercadeo DLM. En la figura 9 se detallarán los objetivos que están relacionados con los Stakeholders de los procesos que se manejan en el departamento de mercadeo DLM.*

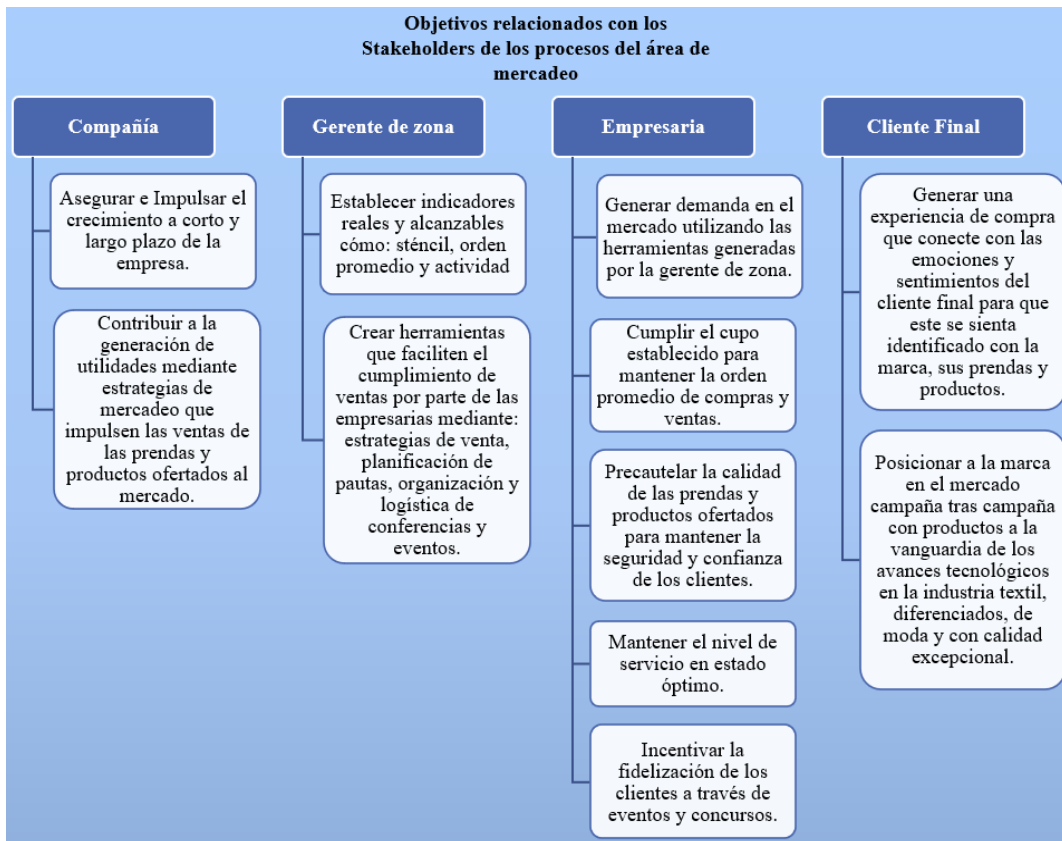


Figura 9. Objetivos del departamento de mercadeo DLM enfocados a los *Stakeholders* del proceso.

1.7.3. *Objetivos generales del departamento de mercadeo DLM.*

- Posicionar a Leonisa como una marca global.
- Convertir a Leonisa en un *player* en el mundo digital y referente de *new retail*
- Convertir a Leonisa en el centro de un ecosistema de innovación tecnológica y un referente de inclusión de la mujer y su visualización en el mundo tecnológico.

1.7.4. *Objetivo específico del departamento de mercadeo DLM.* Mantener un portafolio de producto que respondan a las tendencias y oportunidades del mercado y diseñar estrategias de venta para el alcance de objetivos de; la empresa, empresarias y el consumidor final.

1.7.5. *Equipo de trabajo con experiencia y comprometido*

- Trabajo en equipo
- Procesos sincronizados con los demás departamentos
- Adaptabilidad a los cambios
- Proactividad
- Capacidad de reacción inmediata ante situaciones
- Logro de metas en cada campaña
- Conocimiento a profundidad del sistema de venta directa y portafolio
- Especialización en funciones

1.7.6. *Debilidades.*

- Falta de manual de procesos y funciones
- Sobrecarga de trabajo
- No contar con recursos (pantallas y equipos) acordes a las necesidades de uso
- Desconocimiento de herramientas que faciliten el óptimo desempeño del teletrabajo.
- Falta de espacios para compartir como equipo
- No contar con *back up* en las funciones

1.7.7. *Oportunidades.*

- Incremento del suministro de catálogos para Ecuador
- Diversificación de la cartera de productos a través del *marketplace*
- Mejor captación de potenciales clientes a través de redes sociales
- Mejor difusión de promociones y descuentos a través de redes sociales
- Mayor asignación de recursos materiales y financieros a canales de venta como DLM.

1.7.8. Amenazas.

- Situación inestable política y económica del país
- Pandemia a causa del Covid-19
- Deficiencia en la conectividad
- Competencia alta en este segmento de mercado
- Falta de capacidad de compra en el mercado
- Receso económico
- Competencia desleal por contrabando

LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS DEL ÁREA DE MERCADERO DLM

1.8. Mapa de procesos de la empresa Lile S.A (Leonisa)

1.8.1. *Mapa de macroprocesos de la empresa Lile S.A (Leonisa).* En la figura 10 se representan los macroprocesos con los que cuenta actualmente Lile S.A (Leonisa).

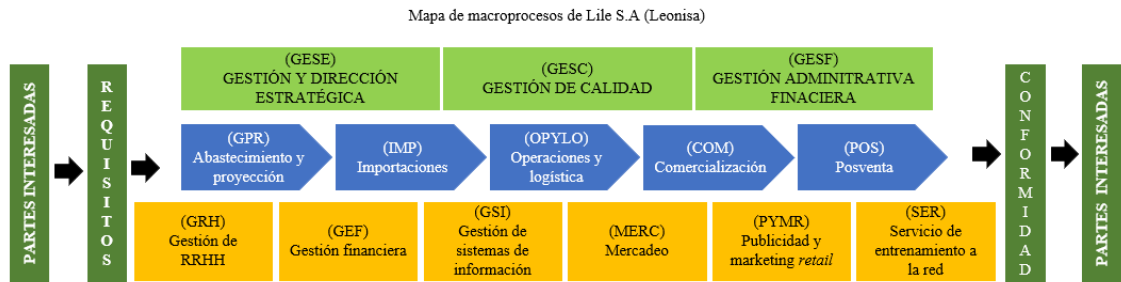


Figura 10. Mapa de macroprocesos de Lile S.A (Leonisa).

1.8.2. *Procesos estratégicos de la empresa Lile S.A (Leonisa).* En la siguiente figura se representan los macroprocesos estratégicos de Lile S.A con los procesos que los componen.

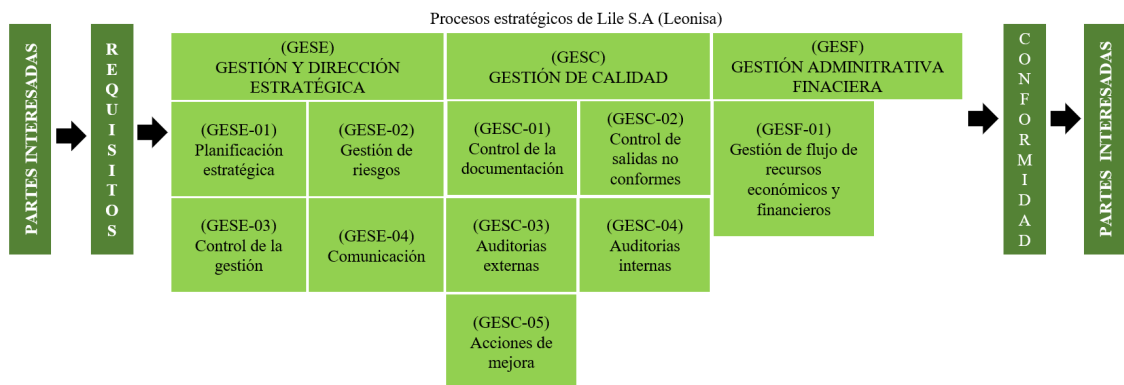


Figura 11. Macroprocesos y procesos estratégicos de Lile S.A (Leonisa).

1.8.3. *Procesos operacionales de la empresa Lile S.A (Leonisa)*. En la siguiente figura se representarán los macroprocesos operacionales de la empresa Lile S.A (Leonisa) con los procesos que los componen.

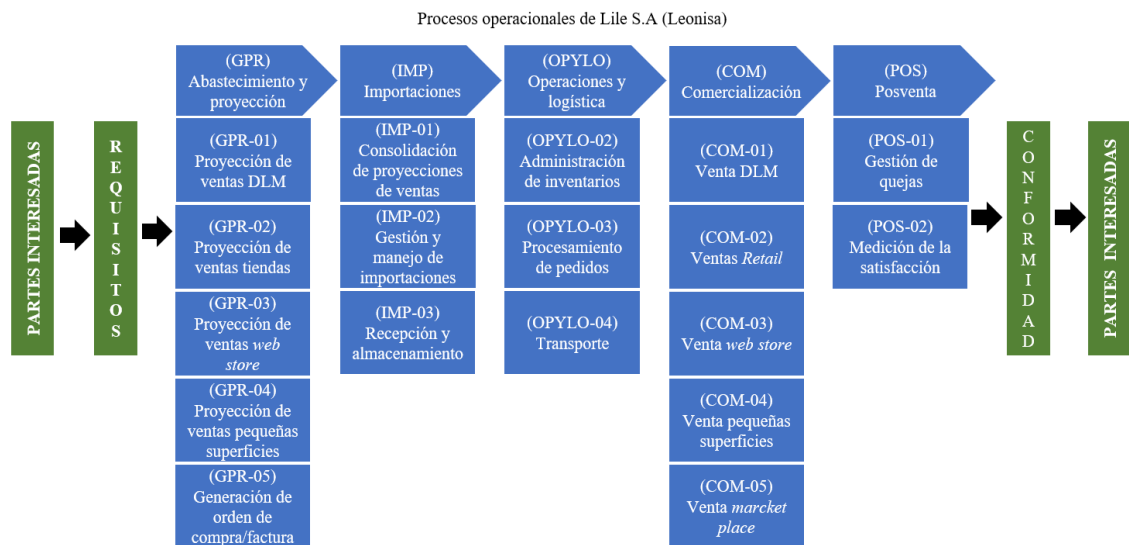


Figura 12. Macroprocesos y procesos operacionales de Lile S.A (Leonisa).

1.8.4. *Procesos de apoyo de la empresa Lile S.A (Leonisa)*. En la figura 13 se representarán los macroprocesos de apoyo de la empresa Lile S.A (Leonisa) con los procesos que lo componen.

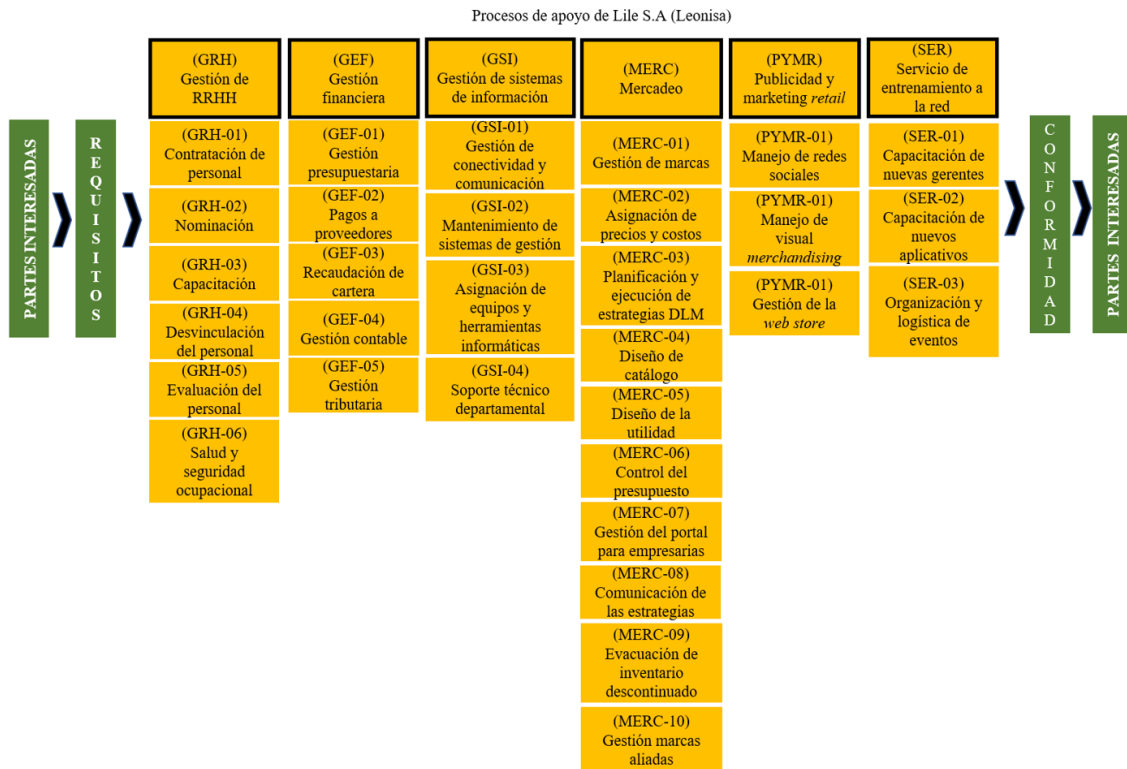


Figura 13. Macroprocesos y procesos de apoyo de Lile S.A (Leonisa).

1.9. Identificación de los procesos de mercadeo DLM

1.9.1. *Procesos de Mercadeo DLM*

El departamento de mercadeo DLM está compuesto por diez procesos que se representarán en la siguiente figura.

Procesos del departamento de Mercadeo DLM



Figura 14. Procesos del departamento de mercadeo DLM

1.10. Manuales de procedimientos para los procesos del departamento mercadeo DLM

1.10.1. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de “Gestión de marcas” (MERC-01).* (Anexo A)

- 1.10.2. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de asignación de precios y costos (MERC-02). (Anexo B)*
- 1.10.3. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de planificación y ejecución de estrategias DLM (MERC-03). (Anexo C)*
- 1.10.4. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de diseño de catálogo (MERC-04). (Anexo D)*
- 1.10.5. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de diseño de la utilidad (MERC-05). (Anexo E)*
- 1.10.6. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de control de presupuesto (MERC-06). (Anexo F)*
- 1.10.7. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de gestión del portal para empresarias (MERC-07). (Anexo G)*
- 1.10.8. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de comunicación de las estrategias (MERC-08). (Anexo H)*
- 1.10.9. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de evacuación de inventario descontinuado (MERC-09). (Anexo I)*
- 1.10.10. *Manual de procedimiento y caracterización del proceso de gestión marcas aliadas. (Anexo J)*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.11. Conclusiones

El presente trabajo se realizó en Lile S.A (Leonisa) una empresa dedicada a la importación y comercialización de ropa interior y exterior además comercializa productos de aseo y cuidado personal a través de su canal comercial DLM.

Debido al giro de negocio que mantiene Lile S.A (Leonisa) uno de los pilares más importantes en cuanto alcanzar las metas de ventas en el departamento de mercadeo, el cual no posee registros ni documentos que puedan dar seguimiento y trazabilidad a los procesos que realizan, es por lo que se han diseñado los procesos del departamento y se han levantado manuales para los procesos de mercadeo DLM tomando como base lo aprendido durante la carrera de administración de empresas.

Al finalizar la investigación se constató lo siguiente:

- El departamento de mercadeo DLM está compuesto por diez procesos principales los cuales fueron esquematizados en diagramas de flujos tipo árbol.
- El levantamiento de los diez procesos que componen el departamento de mercadeo DLM se lo realizó por medio de manuales de procedimientos que contienen la siguiente información de cada proceso.
 - Propósito
 - Alcance
 - Responsable del proceso
 - Requisitos legales
 - Seguimiento y control
 - Caracterización del proceso (PHVA)
 - Recursos
 - Abreviaturas y definiciones
 - Políticas
 - Indicadores

- Información documentada
 - Descripción del procedimiento
 - Flujo del proceso
- La identificación, diseño y levantamiento de procesos es la base hacia la mejora continua y estandarización de los procesos del departamento de mercadeo DLM, los manuales de procedimientos y flujos de los procesos garantizarán la mejora continua de los diez procesos, ya que están diseñados para dar trazabilidad a los procesos y ser actualizados conforme la empresa lo requiera.

1.12. Recomendaciones

- En Lile S.A. no se contaba con documentos en donde se mantenga un registro detallado de las actividades y procesos del departamento de Mercadeo DLM, todo el conocimiento estaba concentrado en una persona, lo que ponía en riesgo la continuidad y el funcionamiento del departamento a medio y largo plazo, por lo que se debe capacitar al personal de la empresa acerca del uso y manejo de los manuales de procesos de mercadeo DLM.
- Se evidencia en los flujos una concentración alta de actividades y funciones en una sola persona, lo que podría dar lugar a una sobre carga de trabajo y a crear cuellos de botella a largo plazo, se recomienda analizar la separación de funciones en las actividades de los procesos.
- Es importante levantar la información acerca de los registros que son utilizados en cada una de las actividades de los procesos de mercadeo DLM, ya que actualmente la empresa Lile S.A se basa únicamente en el conocimiento y experiencia de los responsables de los procesos.
- Levantar y diseñar los procesos de todos los departamentos que maneja Lile S.A ayudará a tener una visión global de las interacciones del departamento de mercadeo DLM con el resto de los procesos y también con la casa Matriz en Colombia.

- Mantener actualizada la información en los manuales de procesos para que la información reflejada allí muestre la realidad del departamento de mercadeo DLM.
- Abrir canales de comunicación oportunos para difundir los manuales de procedimientos y flujos de los procesos para agentes internos y externos en especial para los stakeholders.
- Utilizar los manuales como registros departamentales y como una herramienta para realizar capacitaciones al personal nuevo y antiguo.
- Utilizar los indicadores de gestión identificados dentro de cada proceso para el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones oportuna.
- Dar trazabilidad a los procesos en cada actualización que se realice a través de la codificación asignada a los: procesos, registros, documentos e indicadores.
- Realizar auditorías internas basadas en los manuales e indicadores de gestión para favorecer al mediano y largo plazo la mejora continua de cada proceso del departamento de mercadeo DLM.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángel, M. M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión de futuro*, 1-23.
- Alvarado, W. R. (2006). *Cadenas de valor una aproximación conceptual y metodológica para su estudio*. Universidad Rafael Landívar .
- Agudelo, T., & Escobar, B. (2007). *Gestión por procesos*. Panamericana.
- Agustí, B., & Rodríguez, T. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión* (Versión 2). D.C.
- Azcuaga, A. G. (2013). *La gestión por procesos en la editorial univesristaria Félix Varela*. Poligráfica Félix.
- Amores, C. M. (2012). *Implementación de un sistema de gestión por procesos para el área administrativa financiera de corpoiniap localizada en la ciudad de Quito*. Politécnica Nacional.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de la economía* (Tercera ed). Editorial Andrade.
- Artiles, S. (2011). *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*.
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad* (Segunda ed). 3R Editores.
- Camarena Martínez, J. L. (2016). LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA: EL MODELO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEO. In *Oikos Polis* (Vol. 1, Issue 1). Soliani.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Cárdenas, A. (2000). *IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9002 en el departamento de compras de una industria siderurgica*. Universidad autónoma de nuevo león.
- Cerrano, G. P. (1994). *Investigación cualitativa retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos* (Cuarta edi). Evolución S.A.
- Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización ; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción*. Razón y Palabra.
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed). MC GRAW HILL.
- García, B. (2006). *Gerencia de procesos para las organizaciones y el control interno de empresas de salud*. ECOE.
- García del Juanco, J., Casanueva, C., Ganaza, J. D., & Alonso, M. Á. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. MC GRAW HILL.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continúa de la calidad en los procesos*. Industrial Data.
- Gómez, Á. L. (2008). *Métodos cuantitativos aplicados 2*. Chihuahua .
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. MC GRAW HILL.
- Hernando, M. (2003). *Gerencia de procesos*. Alfaomega.
- Huerta, A. (2016). *Mapeo de procesos*.
- ISO 9000. (2000). Norma Internacional ISO 9000. ISO, 54. <https://www.iso.org/popular-standards.html>
- ISO 9000. (2015). Norma internacional traducción oficial ISO 9000. In *Normas ISO*.

- <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- ISO 9001. (2015). Norma internacional. In *Normas ISO* (Quinta edi).
<http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- ISO 9000:2015 traducción oficial. (2015). *Sistemas de gestión de calidad fundamentos y vocabulario*. Ginebra.
- Katz, D., & Khan, R. E. (1989). *Psicología social de las Organizaciones* (2da edición). Tirillas.
- Mallar, M. A. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. 23.
- Manene, L. M. (2011). *LOS DIAGRAMAS DE FLUJO: SU DEFINICIÓN, OBJETIVO, VENTAJAS, ELABORACIÓN, FASES, REGLAS Y EJEMPLOS DE APLICACIONES*.
https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz.pdf?1568997372=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_28_julio_2011_en_Estructura_Organizat.pdf&Expires=1617581779&Signature=HmXOAXWPuTOaSar9VTgnMv5Sg1UpJOk3Si
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Alfaomega.
- Mejía, B. (2000). *Gerencia de procesos*. ECO ediciones.
- Melinkoof, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Panapo.
- Osorio, J. C. (2018). *Introducción al pensamiento sistémico* (Issue 1). Programa Editorial.
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos* (A. EDICIONES (ed.)).
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos* (tercera ed). ESIC EDITORIAL.
- Pérez, J. A. (2004). *Gestión por procesos Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la*

- gestión de la organización*. ESIC.
- Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva*. Overprint.
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. CECSA.
- Real academia española. (2014). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española* (versión 23). <https://dle.rae.es/empresa>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Fundamentos del comportamiento organizacional* (edición 13). Pearson Educación.
- Sales, M. (2013). *Diagrama de pareto* (Vol 7). EALDE Business School.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones días de Santos S.A.
- Torres, C. (2014). Ingeniería Industrial. In *Ingeniería Industrial* (Vol. 35, Issue 2). Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC un modelo de administración por procesos. De las estrategias del negocio a la operación de los procesos*. (Primera). Panorama Editorial.
- Valenzuela, L. (2000). *Diagrama de Ishikawa*. UNAB.
- Villodre, R., Calero, R., & Gallarza, M. (2014). *La satisfacción del cliente como indicador de calidad en neurorehabilitación*. Cuadernos de estudios empresariales.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Economía Industrial.

ANEXO A

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC01	Gestión de marcas			
Departamento: Mercadeo			Versión: 01	
Caso de uso: Selección de portafolio de productos en cada campaña y establecimiento de estrategias para cada marca.				
Tipo de proceso:	Estratégico ()	Operacional ()		
Fecha de elaboración:	06/06/2022			

PROPÓSITO

Establecer un portafolio de productos que sea rentable, productivo y atractivo para el consumidor, mediante; análisis históricos de portafolio, análisis de tendencias de moda, estudios de competencia, conocimiento experto de las necesidades del consumidor, generación de información clave para la planeación de abastecimiento de la distribuidora.

2. Alcance

Este proceso aplica para la selección de todo el portafolio del canal de venta DLM que se comercializará en el catálogo principal impreso y digitales desde, la revisión de los nuevos lanzamientos de productos para la campaña hasta agregar los productos seleccionados al listado de productos definitivo.

3. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

4. Requisitos Legales

- Cumplir el reglamento INEN para las importaciones.

5. Seguimiento y control

5.1. Seguimiento

- *Brand map* planteado
- Manual de procedimiento “Gestión de marcas”

5.2. Control

- Número de referencias por marca y campaña
- Manual de procedimiento “Gestión de marcas”

6. Caracterización del proceso (PHVA)

6.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">- Coordinador de portafolio corporativo- Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none">- Cronograma de lanzamiento negocios- Listado de productos	<ul style="list-style-type: none">- Revisar los lanzamientos disponibles para la campaña.	<ul style="list-style-type: none">- Información sobre los lanzamientos que se podrán añadir al portafolio de esta campaña.	<ul style="list-style-type: none">- Jefe de mercadeo- Analista de mercadeo- Coordinador de demanda y presupuestación

6.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">- Coordinador de portafolio corporativo- Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none">- Kits de lanzamientos por marca- Listado de productos	<ul style="list-style-type: none">- Comparar las características de los productos nuevos con los productos de la	<ul style="list-style-type: none">- Información sobre cambios de color en los productos	<ul style="list-style-type: none">- Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Brand planner	- Ofrecimiento de ropa exterior	<p>campana anterior.</p> <p>- Establecer los colores y tallas del producto nuevo.</p>	- Listado de productos	
<p>- Coordinador de portafolio corporativo</p> <p>- Brand planner</p> <p>Jefe de mercadeo</p>	<p>- Kits de lanzamiento por marca</p> <p>- Ofrecimiento de ropa exterior</p>	<p>- Determinar que el producto no requiera una renovación de color.</p> <p>- Autoriza la continuidad del SKU de la campana anterior.</p>	- Listado de productos	- Jefe de mercadeo
<p>- Coordinador de portafolio corporativo</p> <p>- Jefe de mercadeo</p> <p>- Brand planner</p>	<p>- Listado de productos</p> <p>- Kits de lanzamiento por marca</p> <p>- Ofrecimiento de ropa exterior</p>	<p>- Determinar que el SKU no tenga una alerta de riesgo de productividad.</p> <p>- Autorizar la continuidad del SKU en el listado de campana actualizado.</p>	- Listado de productos actualizado	- Jefe de mercadeo
<p>- Jefe de mercadeo</p> <p>- Campaign planner</p>	<p>- Listado de productos actualizado</p> <p>- Productividad de portafolio</p>	- Analizar el portafolio de los productos que no llegan a la demanda mínima requerida.	- Información acerca de los productos que no cumplen con la demanda mínima requerida.	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Precios de venta al público	- Calcular el precio de venta al público del	- Precios de venta al público	- Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
		producto nuevo.		
- Jefe de mercadeo	- Márg. Corporativos y distribuidora	- Calcular los márgenes corporativos y distribuidora del producto nuevo.	- Márg. Corporativos y distribuidora	- Jefe de mercadeo
- Brand planner - Jefe de mercadeo	- Metas por referencia por marca	- Agregar el producto establecido en el listado definitivo de productos.	- Listado de productos definitivo	- Jefe de mercadeo

6.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Bran planner - Jefe de mercadeo	- Metas de referencias por marca	- Revisa que los productos cumplan con las metas asignada a cada marca.	- Información sobre los productos que no llegan a las metas asignadas.	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo - Coordinador de portafolio corporativo	- Listado de productos - Maestra corporativa (portafolio)	- Revisar las fechas de discontinuación del listado de productos.	- Información sobre las fechas de discontinuación de los productos del portafolio actual.	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Listado de productos	- Revisa si el SKU tiene alerta de productividad	- N/A	- Jefe de mercadeo

6.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- Listado de productos	- Eliminar el SKU del listado de productos vigente.	- Listado de productos	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Listado de productos	- Penalizar el producto que tenga alerta de productividad por un periodo de tres campañas.	- Listado de productos	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Metas de referencias por marca	- Descontinuar los productos del portafolio que no están dentro de las metas fijadas.	- Listado de productos definitivo	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo

7. Recursos

7.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

7.2. Personal

- Jefe de mercadeo
- Gerente general

7.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Impresora multifunción
- Scanner
- Celular con plan de datos
- Computadora con acceso a los archivos de portafolio e info agencias

7.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word
- Gmail empresarial
- Microsoft Power BI

7.5. Recursos documentales

- Cronograma lanzamiento negocios
- Maestra corporativa (portafolio)
- Ofrecimiento ropa exterior
- *Kits* de lanzamientos por marca
- Metas de referencias por marca
- Listado de productos
- Precios de venta al público
- Márg. corporativos y distribuidora
- Listado de productos actualizado
- Productividad de portafolio
- Listado de productos definitivo

7.6. Conocimiento previo necesario

- Conocimiento del portafolio corporativo
- Conocimiento de producto: ropa interior y exterior
- Conocimiento acerca de la matriz corporativa
- Manejo de Excel avanzado
- Manejo y análisis de bases de datos
- Títulos afines a administración de empresas

7.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina

- Muestras de productos nuevos
- Vehículo propio

8. Abreviaturas y definiciones

8.1. Abreviaturas

- DLM: *Direct lingerie market*
- SIN: Sistemas informáticos
- INEN: Instituto ecuatoriano de normalización
- RIF: Ropa interior femenina
- REX: Ropa exterior
- SKU: *Stock Keeping Unit*
- PVP: Precio de venta al público

8.2. Definiciones

- Portafolio corporativo: Productos potenciales para comercializar mediante los canales de venta disponibles de forma corporativa.
- Portafolio país: Productos potenciales para comercializar mediante los canales de venta en Ecuador.
- Info agencias: Ruta de acceso hacia la información relacionada con el portafolio corporativo.
- Referencias top corporativas: Selección de referencias de mayor demanda y producción más ágil.
- Referencias top país: Selección de referencias con mayor margen y demanda en Ecuador.
- Referencias: Código alfanumérico con el que se codifica las prendas y productos para establecer un orden determinado.
- Campaña: Periodo de 21 días
- *Brand map*: Matriz de proyección por campaña de las ventas esperadas en unidades y dólares por cada marca.
- Matriz de riesgo: Listado de productos que se genera cada dos campañas donde se notifica los productos que no se les puede colocar estrategias.

- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.
- Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos).
- Descuentos: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como bajo.
- Super ofertas: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio.
- Oferta imperdible: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio-alto.
- Oferta insuperable: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como alto.

9. Políticas

- No incluir en el portafolio productos en los que la campaña de discontinuación sea igual a la campaña de selección.
- No colocar estrategias a los productos que están en la matriz de riesgos marcados en color rojo.
- Las estrategias deben estar enfocadas en productos calificados como: top país o top corporativas.
- Se debe garantizar un margen corporativo mínimo del 70% en los productos.
- La participación en ventas de ropa interior debe ser mínimo del 60%
- Las colecciones nuevas de ropa exterior tendrán una duración máxima de 2 campañas.
- El lanzamiento de ropa interior femenina se podrá incluir en el portafolio dos campañas después del lanzamiento corporativo.

10. Indicadores

10.1. Rentabilidad de ropa interior (RIF)

Nombre:	Rentabilidad de ropa interior (RIF)
Código:	IND01 – MERC01
Descripción:	Mide en porcentaje la rentabilidad de la ropa exterior sin tener en cuenta el IVA.
Responsable de medición:	<i>Campaign planner</i>
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	N/A
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	70%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{(\text{Precio de facturación sin IVA} - \text{Costo del producto})}{\text{Precio de facturación sin IVA}}$	

10.2. Rentabilidad de ropa exterior (REX)

Nombre:	Rentabilidad de ropa exterior (REX)
Código:	IND02 – MERC01
Descripción:	Mide en porcentaje la rentabilidad de la ropa exterior sin tener en cuenta el IVA
Responsable de medición:	<i>Campaign planner</i>
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	N/A
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	60%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{(\text{Precio de venta facturación sin IVA} - \text{Costo del producto})}{\text{Precio de facturación sin IVA}}$	

10.3. Productividad de SKU por marca

Nombre:	Productividad de SKU por marca
Código:	IND03 – MERC01
Descripción:	Toma el número de ventas facturadas y las divide para el total de SKU de cada marca para medir la productividad de los SKU de cada una.

Responsable de medición:	<i>Campaign Planner</i>
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	N/A
Tipo de relación:	Dólares
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	200\$
Límite superior:	N/A
Fórmula	
$\left(\frac{\text{Número de ventas facturadas}}{\text{Número de SKU}} \right)$	

10.4. Crecimiento de la rentabilidad de SKU por marca

Nombre:	Crecimiento de la rentabilidad de SKU por marca
Código:	IND04 – MERC01
Descripción:	Mide la relación en porcentaje que existe entre la rentabilidad del año en curso con la rentabilidad del año anterior.
Responsable de medición:	<i>Campaign planner</i>
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	N/A
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	Mayor a 0%
Límite superior:	N/A
Fórmula	
$\left(\frac{\text{Productividad de SKU del año anterior}}{\text{Productividad de SKU año actual}} \right) - 1$	

11. Información documentada

11.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

11.2. Registros

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG01- MERC01	Externo	Cronograma lanzamiento negocios	Digital	1 año	Eliminar

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG02 - MERC01	Externo	Maestra corporativa (portafolio)	Digital	1 año	Eliminar
REG03 - MERC01	Externo	Ofrecimiento de ropa exterior	Digital	4 meses	Eliminar
REG04 - MERC01	Externo	<i>Kits</i> de lanzamientos por marca	Digital	1 año	Eliminar
REG05 - MERC01	Interno	Metas de referencias por marca	Digital	1 año	Eliminar
REG06 - MERC01	Interno	Listado de productos	Digital	1 año	Eliminar
REG07 - MERC01	Interno	Listado de productos actualizado	Digital	3 años	Eliminar
REG08 - MERC01	Externo	Productividad de portafolio	Digital	1 año	Eliminar
REG09 - MERC01	Interno	Listado de productos definitivo	Digital	2 años	Eliminar
REG05 - MERC02	Externo	Precios de venta al público	Digital	Cada 6 meses	Eliminar
REG06 - MERC02	Externo	Márg. Corporativos y distribuidora	Digital	2 años	Eliminar

12. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

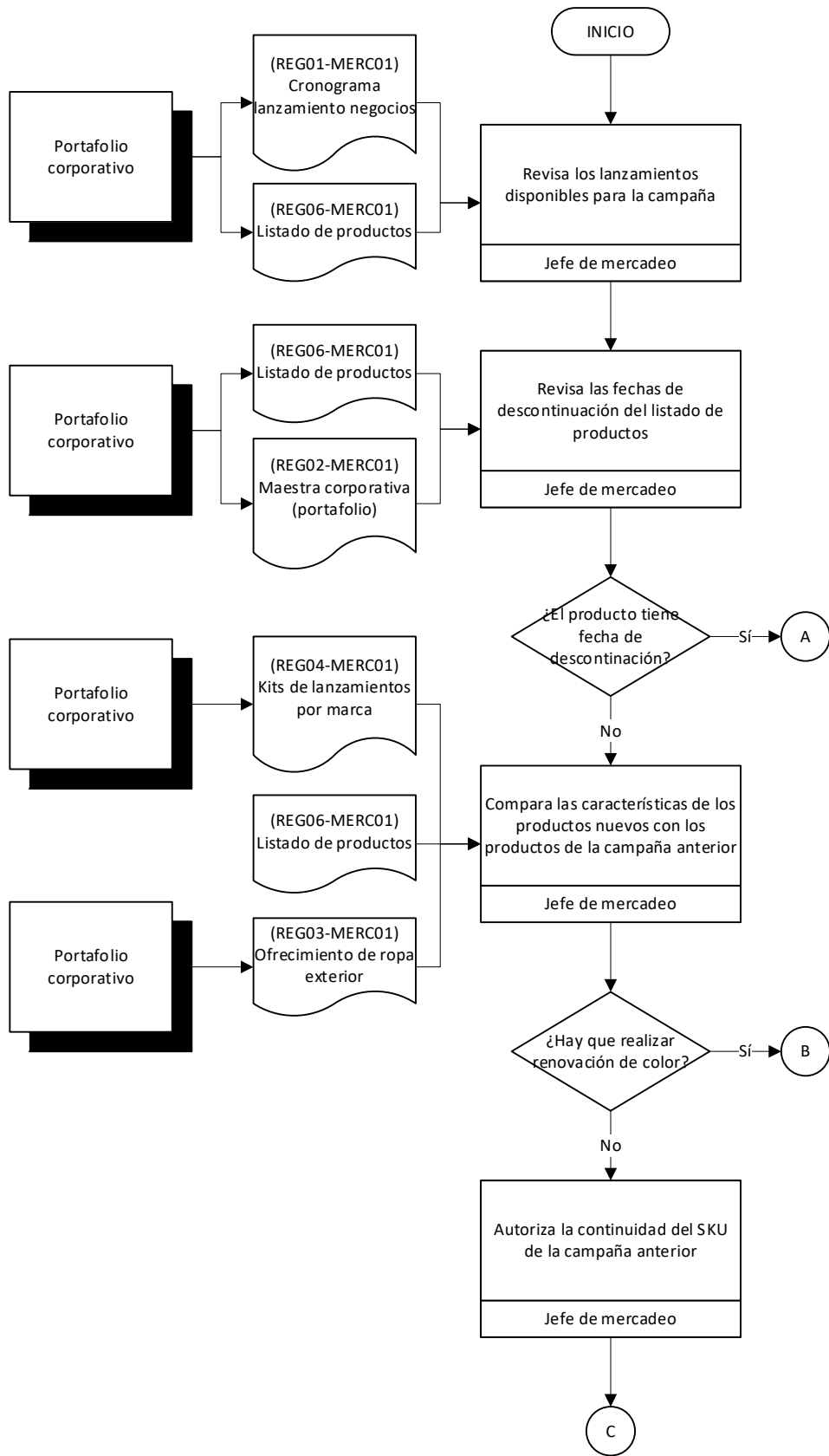
Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Revisa los lanzamientos disponibles para la campaña.	Busca en el listado de productos los lanzamientos disponibles para la campaña en base al cronograma establecido.	Jefe de mercadeo	- Cronograma lanzamiento negocios - Listado de productos

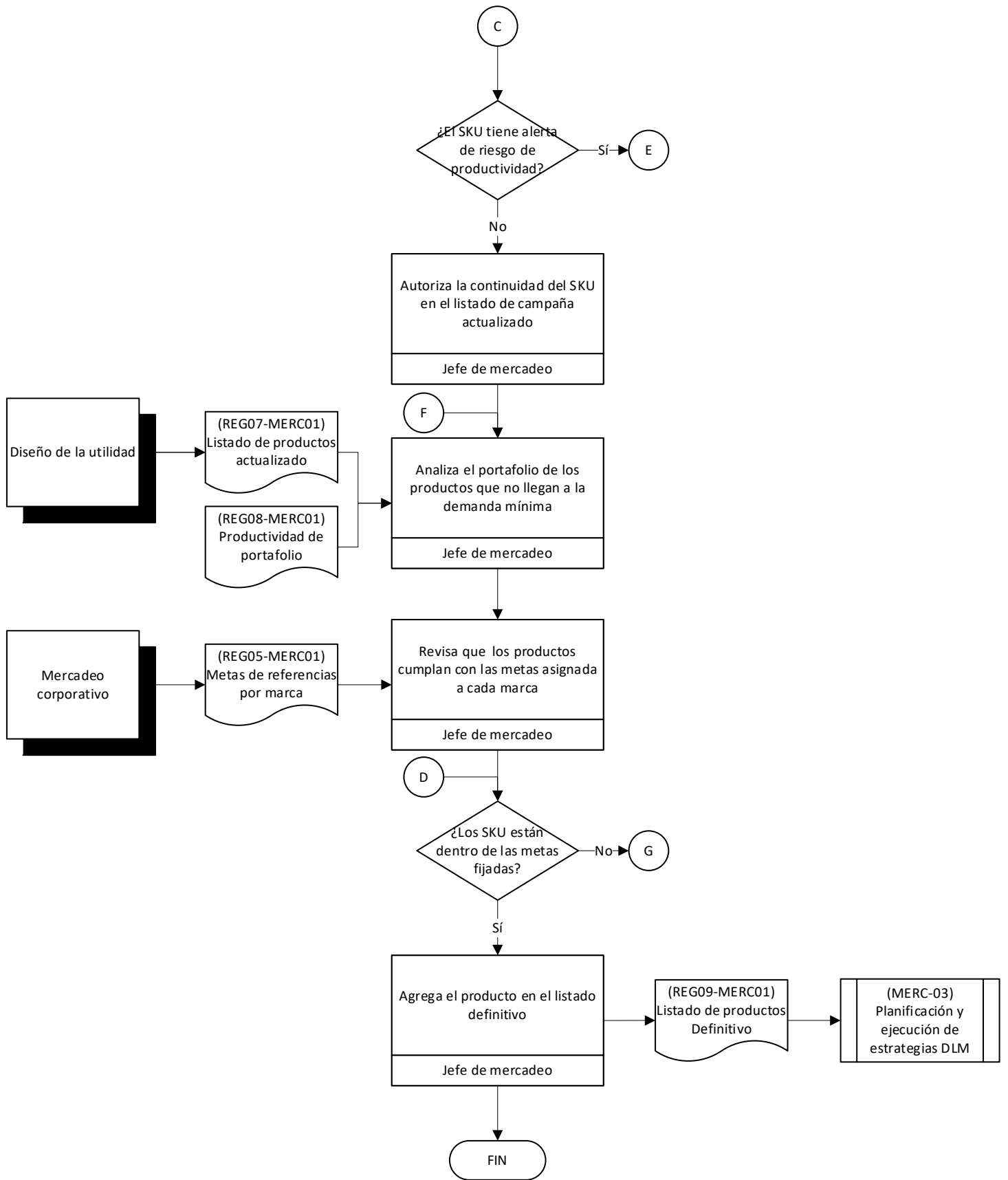
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
2	Revisa las fechas de discontinuación del listado de productos.	<p>En base al listado de productos y la maestra corporativa (portafolio) se revisa si los productos tienen fecha de discontinuación.</p> <p>¿El producto tiene fecha de discontinuación?</p> <p>Sí: ir a la actividad 3.</p> <p>No: ir a la actividad 4.</p>	Jefe de mercadeo	<p>- Listado de productos</p> <p>- Maestra corporativa (portafolio)</p>
3	Elimina el SKU del listado de productos vigentes.	Elimina todos los productos (SKU) con fecha de discontinuación del listado de productos.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos
4	Compara las características de los productos nuevos con los productos de la campaña anterior.	<p>Compara los colores, tallas y siluetas de productos ofrecidos con el listado de productos definitivo de la campaña anterior.</p> <p>¿Hay que realizar renovación de color?</p> <p>Sí: ir a la actividad 5.</p> <p>No: ir a la actividad 8.</p>	Jefe de mercadeo	<p>- Kits de lanzamientos por marca</p> <p>- Listado de productos</p> <p>- Ofrecimiento de ropa exterior</p>
5	Establece los colores y tallas del producto nuevo.	Agrega el producto nuevo junto con sus características al listado de productos.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos

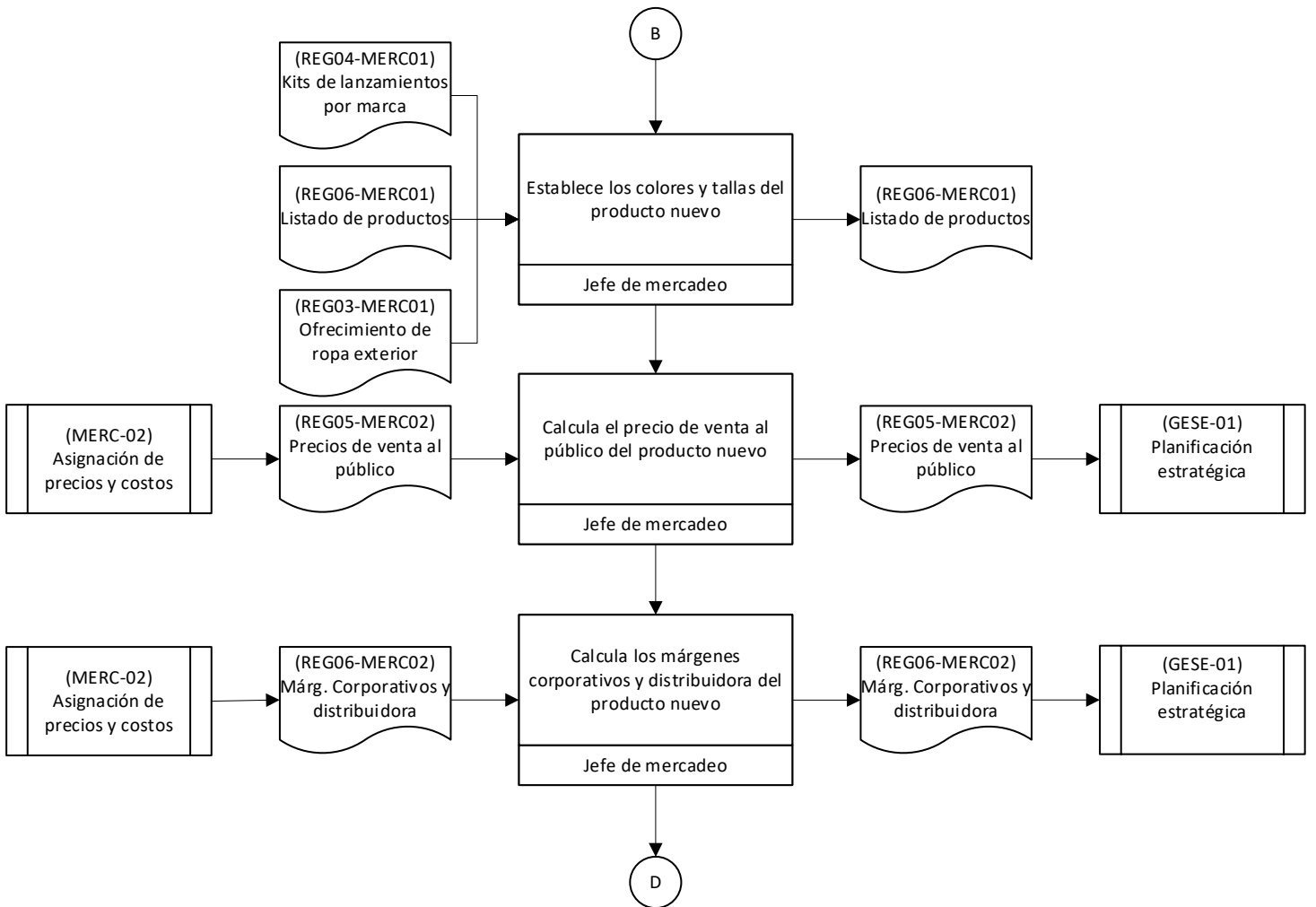
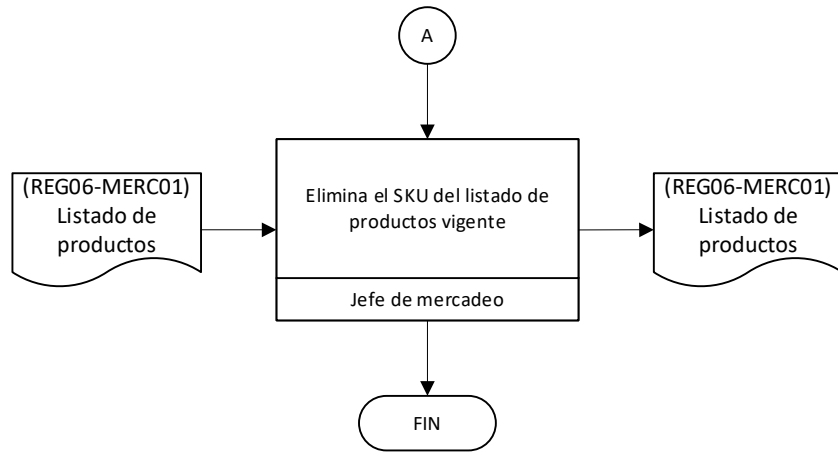
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
				- Ofrecimiento de ropa exterior - Kits de lanzamientos por marca
6	Calcula el precio de venta al público del producto nuevo.	En base al documento precios de venta al público se realiza el cálculo del precio de venta al público para el producto nuevo y se lo envía al proceso de planificación estratégica.	Jefe de mercadeo	- Precios de venta al público
7	Calcula los márgenes corporativos y distribuidora del producto nuevo.	En base al documento Márg. Corporativos y distribuidora se realiza el cálculo de los márgenes corporativos y de la distribuidora del producto nuevo. Ir a la actividad 13.	Jefe de mercadeo	- Márg. Corporativos y distribuidora
8	Autoriza la continuidad SKU de la campaña anterior.	En caso de no haber una renovación de color para el SKU, se mantiene vigente el SKU de la campaña anterior. ¿El SKU tiene alerta de riesgo de productividad? Sí: ir a la actividad 9.	Jefe de mercadeo	N/A

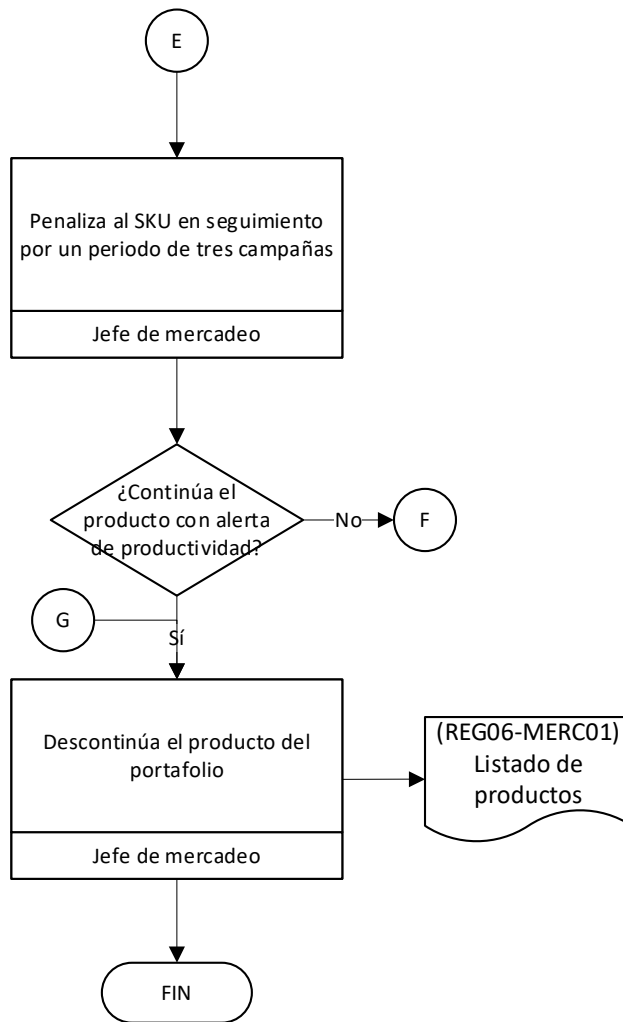
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		No: Ir a la actividad 11.		
9	Coloca el SKU en seguimiento por un periodo de tres campañas.	<p>En caso de que el SKU tenga una alerta de riesgo de productividad se le hace un seguimiento por un periodo de tres campañas.</p> <p>¿Continúa el producto con alerta de productividad?</p> <p>Sí: ir a la actividad 10.</p> <p>No: Ir a la actividad 11.</p>	Jefe de mercadeo	N/A
10	Descontinúa el producto del portafolio.	Elimina el SKU con alerta de productividad del portafolio de productos.	Jefe de mercadeo	N/A
11	Autoriza la continuidad del SKU en el listado de campaña actualizado.	Cuando el producto no presenta una alerta de productividad, se le da el visto bueno para que permanezca en el listado de productos actualizado.	Jefe de mercadeo	N/A
12	Analiza el portafolio de los productos que no llegan a la demanda mínima.	Se analiza los SKU que no llegan a la demanda mínima en el listado de productos actualizado en base al archivo de productividad de portafolio.	Jefe de mercadeo	<p>- Listado de productos actualizado</p> <p>- Productividad de portafolio</p>

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
13	Revisa que los productos cumplan con las metas asignada a cada marca.	<p>En base al archivo de metas de referencia por marca se revisa que los SKU cumplan con las metas propuestas a cada marca.</p> <p>¿Los SKU están dentro de las metas fijadas?</p> <p>Sí: ir a la actividad 14.</p> <p>No: ir a la actividad 10.</p>	Jefe de mercadeo	- Metas de referencias por marca
14	Agrega el producto en el listado definitivo.	Una vez el producto haya pasado todos los filtros se lo coloca en el listado de productos definitivo y se lo envía al proceso de planificación y ejecución de estrategias DLM.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos Definitivo
FIN DEL PROCESO				









ANEXO B

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC02	Asignación de precios y costos			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Incremento de precios, ingreso de productos nuevos al portafolio, incremento de FOB.				
Tipo de proceso:	Estratégico ()	Operacional ()		
Fecha de elaboración:	08/09/2022			

PROPÓSITO

Establecer y mantener actualizados los PVP para los productos nuevos y establecidos y así garantizar el margen de ganancia para las empresarias y el cumplimiento de las metas del margen corporativo y distribuidora, mediante; la retroalimentación y seguimiento de la actualización de los FOB, simulaciones de los PVP y el conocimiento estratégico del contexto en el que se desenvuelve el país.

13. Alcance

Este proceso aplica para la actualización y creación de precios del portafolio para productos que se comercializan en el canal de venta directa, desde la realización de las simulaciones de PVP, márgenes corporativos y distribuidora hasta la generación de precios para los productos y su actualización en el catálogo.

14. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

15. Requisitos Legales

- Régimen de precios de transferencia
- Reglamento general para la fijación, revisión y control de precios

16. Seguimiento y control

16.1. Seguimiento

- Diseño de la utilidad (Archivo)
- Manual de procedimiento “asignación de precios y costos”

16.2. Control

- Manual de procedimiento “asignación de precios y costos”

17. Caracterización del proceso (PHVA)

17.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Coordinador de centro administrativo de maestros - Gerencia - Jefe de mercadeo	- Actualización de FOB - Incremento masivo de precios	- Realiza la simulación de PVP, márgenes corporativos y distribuidora para productos establecidos.	- Planilla de simulación precios y márgenes	- Jefe de mercadeo

17.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- Planilla de simulación precios y márgenes	- Genera la lista de precios para productos nuevos, márgenes corporativos y distribuidora.	- Precios de venta al público - Márg. Corporativo y distribuidora	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo - Gerencia

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
				Coordinador de demanda y presupuestación
- Jefe de mercadeo	- Precios de venta al público	- Actualiza los nuevos precios para el catálogo.	- Precios de venta al público	- Analista de mercadeo

17.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- Planilla de simulación precios y márgenes	- Enviar a gerencia las simulaciones de: PVP, márgenes corporativos y distribuidora para productos establecidos. - Envía a gerencia las simulaciones de: PVP, márgenes corporativos y distribuidora para productos nuevos	- Planilla de simulación precios y márgenes	- Jefe de mercadeo - Gerencia
- Coordinador de portafolio corporativo	- Kits de lanzamientos por marca	- Comparar las características del producto nuevo con productos del portafolio con características similares.	- Información sobre la similitud entre productos nuevos y antiguos para realizar las simulaciones.	- Jefe de mercadeo
- Coordinador de portafolio corporativo	- Kits de lanzamientos por marca	- Realizar la simulación de PVP, márgenes corporativos y	- Planilla de simulación precios y márgenes	- Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Brand planner - Coordinador de centro administrativo de maestros - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de FOB 	<ul style="list-style-type: none"> distribuidora para productos nuevos. 		

17.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de centro administrativo de maestros - Gerencia - Coordinador de portafolio corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de FOB - Incremento masivo de precios - Kits de lanzamientos por marca - Actualización de FOB 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los cálculos de: PVP, márgenes corporativos y distribuidora para productos nuevos hasta ser aprobados por gerencia. - Realizar los cálculos de: PVP, márgenes corporativos y distribuidora para productos establecidos hasta ser aprobados por gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planilla de simulación precios y márgenes 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo

18. Recursos

18.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

18.2. Personal

- Jefe de mercadeo
- Gerente

18.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Impresora multifunción
- Celular con plan de datos
- Computadora con acceso a la red corporativa

18.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Gmail empresarial

18.5. Recursos documentales

- Incremento masivo de precios
- Actualización de FOB
- Planilla de simulación precios y márgenes
- *Kits* de lanzamiento por marca
- Precios de venta al público
- Márg. Corporativos y distribuidora

18.6. Conocimiento previo necesario

- Manejo de Excel avanzado
- Conocimiento de fórmulas financieras
- Conocimiento del portafolio de productos
- Manejo y análisis de base de datos
- Conocimiento de las variaciones de la elasticidad del precio
- Conocimiento sobre el mercado textil y la competencia
- Títulos afines a administración de empresas

18.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina
- Muestras de productos nuevos

19. Abreviaturas y definiciones

19.1. Abreviaturas

- PVP: Precio de venta al público
- FOB: *Free on board*
- SKU: *Stock Keeping Unit*

19.2. Definiciones

- Canal de venta directa: Es un canal de distribución y comercialización de productos a través de un catálogo.
- Kits de lanzamientos: Es un conjunto de archivos con información como: fotos, fichas técnicas, detalles de SKU, temática de la colección Necesarios para selección de productos nuevos.
- Vive tu negocio: Es un folleto impreso destinado para la empresaria donde se comunican: estrategias y ofertas exclusivas para las empresarias además de los incentivos de la campaña.
- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.
- Campaña: es un periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.
- Empresaria: persona que se inscribe al sistema de venta por catálogo de Leonisa para comercializar los productos.
- Portafolio: selección de productos que serán vendidos en la campaña por medio de los distintos canales comerciales de Lile S.A (Leonisa).
- Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos).

- Descuentos: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como bajo.
- Super ofertas: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio.
- Oferta imperdible: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio-alto.
- Oferta insuperable: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como alto.

20. Políticas

- El margen corporativo debe ser mayor al 70%.
- El margen de la distribuidora debe ser mayor a 50%.
- Los precios de venta al público se deben manejar con dos decimales y en múltiplos de 5.
- El precio de venta fijado debe tener relación con el valor percibido por el cliente

21. Indicadores

21.1. Margen de ganancia para las empresarias

Nombre:	Margen de ganancia para las empresarias
Código:	IND01-MERC02
Descripción:	Indica el porcentaje que la empresaria obtiene como ganancia al vender los productos.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	25%
Límite superior:	25%
Fórmula	
$\frac{1 - \text{precio factura con IVA}}{\text{Precio catálogo}}$	

21.2. Margen corporativo

Nombre:	Margen corporativo
---------	--------------------

Código:	IND02-MERC02
Descripción:	Indica el porcentaje que Leonisa (Colombia) obtiene como ganancia al vender los productos a la distribuidora de Leonisa (Ecuador)
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positiva
Límite inferior:	70%
Límite superior:	N/A
Fórmula	
$\frac{\text{precio factura sin IVA} - \text{costo corporativo}}{\text{Precio factura sin IVA}}$	

21.3. Margen distribuidora

Nombre:	Margen distribuidora
Código:	IND03-MERC02
Descripción:	Indica el porcentaje que Leonisa (Ecuador) obtiene como ganancia al vender los productos a las empresarias.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positiva
Límite inferior:	50%
Límite superior:	N/A
Fórmula	
$\frac{\text{precio factura sin IVA} - \text{costo distribuidora}}{\text{Precio factura sin IVA}}$	

22. Información documentada

22.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

22.2. Registros

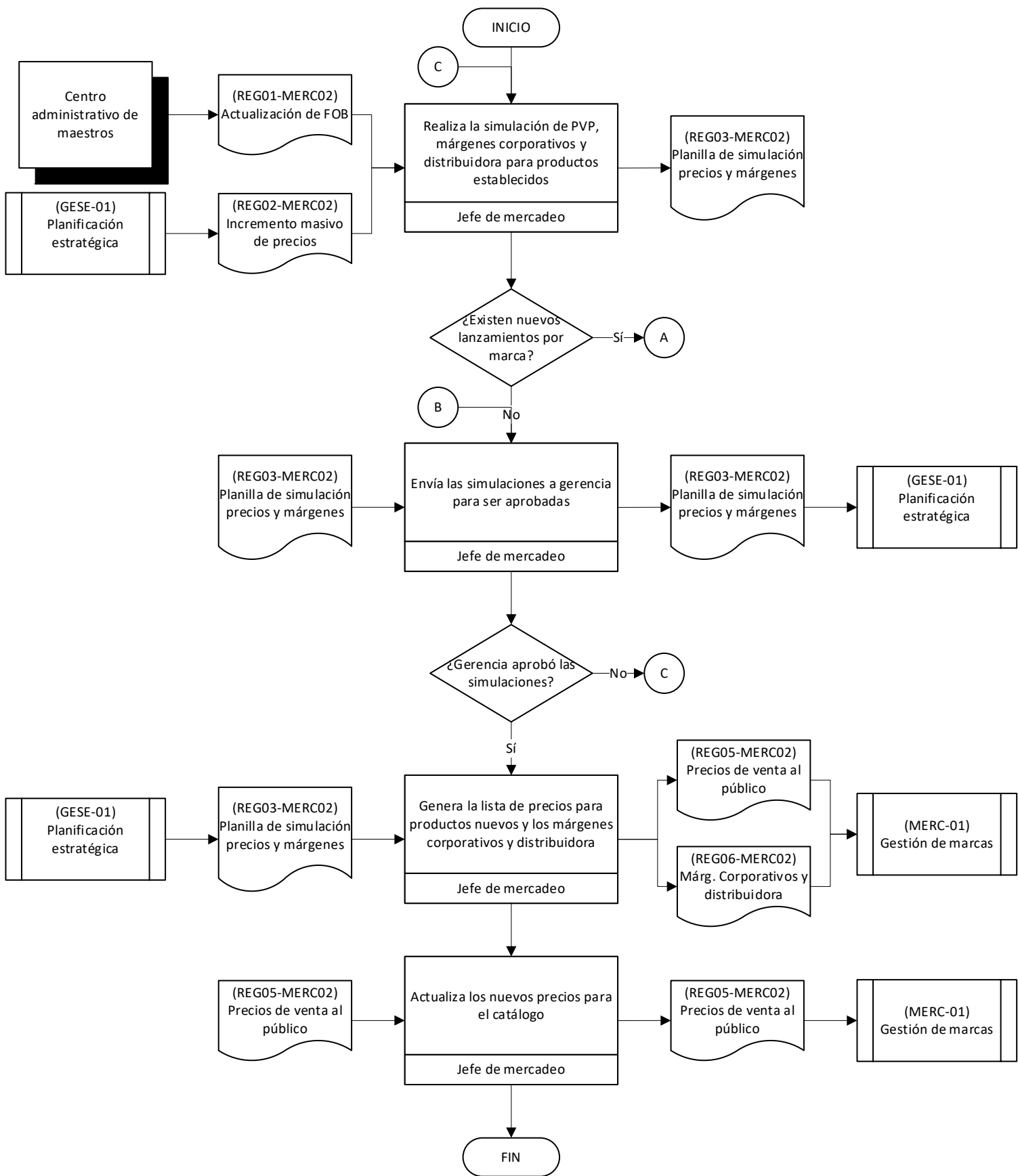
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG01 - MERC02	Externo	Actualización de FOB	Digital	1 año	Eliminar
REG02 - MERC02	Externo	Incremento masivo de precios	Digital	2 años	Eliminar
REG03 - MERC02	Interno	Planilla de simulación precios y márgenes	Digital	3 años	Eliminar
REG04 - MERC01	Externo	Kits de lanzamientos por marca	Digital	1 año	Eliminar
REG05 - MERC02	Interno	Precios de venta al público	Digital	6 meses	Eliminar
REG06 - MERC02	Interno	Márg. Corporativos y distribuidora	Digital	1 mes	Actualizar

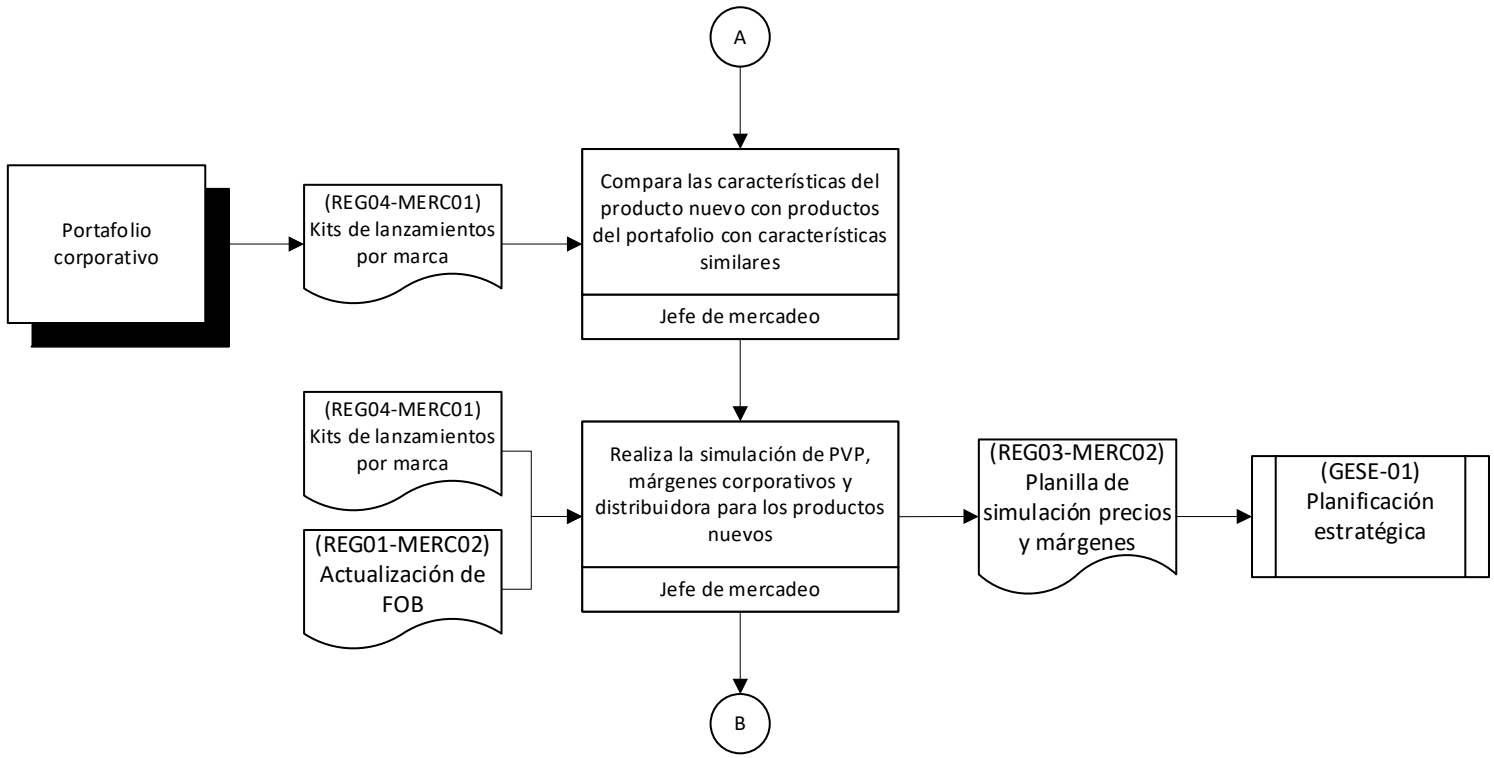
23. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Realiza la simulación de PVP, márgenes corporativos y distribuidora para productos establecidos.	Se realiza una planilla de simulación de precios y márgenes en base a la información de los FOB y del incremento masivo de precios para productos establecidos donde se calcula: - PVP - márgenes corporativos - márgenes de la distribuidora	Jefe de mercadeo	- Actualización de FOB - Incremento masivo de precios - Planilla de simulación de precios y márgenes

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>¿Existen nuevos lanzamientos por marca?</p> <p>Sí: ir a la actividad 2.</p> <p>No: ir a la actividad 4.</p>		
2	<p>Compara las características del producto nuevo con productos del portafolio con características similares.</p>	<p>Realiza la comparación entre productos nuevos y ya existentes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Color - Talla - Tipo de prenda - Material de la prenda 	<p>Jefe de mercadeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kits de lanzamientos por marca
3	<p>Realiza la simulación de PVP, márgenes corporativos y distribuidora para los productos nuevos</p>	<p>Se realiza una planilla de simulación de precios y márgenes donde se calcula:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PVP - márgenes corporativos - márgenes de la distribuidora 	<p>Jefe de mercadeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kits de lanzamientos por marca - Actualización de FOB - Planilla de simulación precios y márgenes

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
4	Envía las simulaciones a gerencia para ser aprobadas.	<p>Una vez realizadas las simulaciones de:</p> <p>PVP, márgenes corporativos, márgenes de la distribuidora para productos nuevos y establecidos se envían a gerencia para ser aprobadas.</p> <p>¿Gerencia aprobó las simulaciones?</p> <p>Sí: ir a la actividad 5.</p> <p>No: ir a la actividad 1.</p>	Jefe de mercadeo	- Planilla de simulación precios y márgenes
5	Genera la lista de precios de productos nuevos y actualiza los nuevos precios en el catálogo que está en diseño.	Una vez gerencia haya dado el visto bueno, se genera la lista de PVP y los Márgenes corporativos y distribuidora se envían al proceso de gestión de marcas.	Jefe de mercadeo	<p>- Precios de venta al público</p> <p>- Márg. Corporativos y distribuidora</p> <p>- Planilla de simulación precios y márgenes</p>
6	Actualiza los nuevos precios en el catálogo	Actualiza los nuevos precios para el catálogo y se envía al proceso de gestión de marcas.	Jefe de mercadeo	- Precios de venta al público
FIN DEL PROCESO				





ANEXO C

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC03	Planificación y ejecución de estrategias DLM			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Planificar y diseñar las estrategias para el consumidor final y las empresarias cada campaña.				
Tipo de proceso:	Estratégico (<input type="checkbox"/>)	Operacional (<input type="checkbox"/>)	Apoyo (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha de elaboración:	18/10/2022			

PROPÓSITO

Generar estrategias para el canal de venta directa que garanticen la frecuencia de pedidos de las empresarias, el cumplimiento de la orden promedio de la campaña y que las estrategias se efectúen dentro del presupuesto asignado, mediante la planificación y ejecución del “to do” y la mejor selección de incentivos y ofertas exclusivas para las empresarias.

24. Alcance

Este proceso aplica para la generación de estrategias para el consumidor final y las empresarias del canal de venta directa en cada campaña desde la planificación de los incentivos para las empresarias, hasta la comunicación de las estrategias para el catálogo y el “Vive tu negocio”.

25. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

26. Requisitos Legales

- Ley orgánica de comunicación
- Ley orgánica de defensa del consumidor

27. Seguimiento y control

27.1. Seguimiento

- Seguimiento de ejecución de las estrategias diseñadas en “To do”
- Seguimiento del presupuesto asignado para la ejecución de las estrategias canal de venta directa
- Manual de procedimiento “Planificación y ejecución de estrategias DLM”

27.2. Control

- Medir el asertividad del cálculo de las unidades compradas para las estrategias
- Se lleva un control del presupuesto asignado para las estrategias versus la inversión real.
- Manual de procedimiento “Planificación y ejecución de estrategias DLM”

28. Caracterización del proceso (PHVA)

28.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo - Gerente	-”To do” de años anteriores - Planilla comercial	- Diseñar por campaña los planes de incentivos y estrategias exclusivas para las empresarias.	- To do	- Analistas de mercadeo - Gerencia - Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Planilla comercial - To do	- Asignar los recursos económicos para los incentivos y	- Presupuestos de incentivos	- Analistas de mercadeo - Gerencia - Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
		estrategias de la campaña.		
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de gestión de marcas corporativo - Jefe de mercadeo - Brand planner 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias por marca y campaña. - Listado de productos definitivo. - Arquitectura del diseño del catálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las marcas que tendrán las estrategias principales y secundarias para consumidor final. - Planificar las marcas que tendrán estrategias de ofertas exclusivas para empresarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de los puntos calientes con las estrategias principales. - Definición de estrategias principales y secundarias de la campaña - Definición de estrategias para consumidor final y empresarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo

28.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de demanda - Demand Driven corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin Ecuador - Matriz de riesgo - Listado de productos definitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los productos que tendrán estrategias principales y secundarias para el consumidor final. - Establecer los productos que tendrán la ubicación de 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de productos definitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo - Coordinador de demanda - Analista de demanda

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
		puntos calientes dentro del catálogo.		
<ul style="list-style-type: none"> - Analista de activación de la demanda corporativa - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecimiento de incentivos - To do - Simulación de precios de estrategias empresaria - Simulación de cálculo de unidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los incentivos y estrategias exclusivas para las empresarias. - Establecer las condiciones para los incentivos de las empresarias. - Establecer las unidades necesarias a comprar para los incentivos y estrategias a empresarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brief incentivo - Orden de compra 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo - Coordinador de importaciones - Analista de diseño corporativo
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de producto definitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de las estrategias para el consumidor final en el catálogo. - Comunicación de los incentivos y estrategias para la empresaria en el “Vive tu negocio”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo impreso con estrategias - Vive tu negocio” impreso con estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresarias - Consumidor final

28.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Simulación de cálculo de unidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del número de unidades a 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades a comprar para incentivos y 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
	- Simulación de precios de estrategias empresaria	comprar para los incentivos y estrategias para las empresarias por parte de gerencia. - Aprobación de los productos que tendrán estrategias primarias y secundarias.	estrategias aprobadas por gerencia. - Productos aprobados para estrategias primarias y secundarias.	- Coordinador de importaciones - Analista de diseño corporativo
- Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades - Simulación de precios de estrategias empresaria	- Envía los documentos para ser revisados y aprobados por gerencia.	- Aprobación gerencia	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo

28.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades - Simulación de precios de estrategias empresaria	- Realiza las correcciones enviadas por gerencia.	- Simulación de cálculo de unidades - Simulación de precios de estrategias empresaria	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo

29. Recursos

29.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

29.2. Personal

- Jefe de mercadeo
- Gerente

29.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Impresora multifunción
- Scanner
- Celular con plan de datos
- Computadora con acceso a los archivos de portafolio e info agencias

29.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word
- Gmail empresarial
- Microsoft Power BI

29.5. Recursos documentales

- Planilla comercial
- To do
- Ofrecimientos de incentivos
- Simulación de cálculo de unidades
- Orden de compra
- Brief incentivo
- Simulación de precios de estrategias empresaria
- Presupuesto de incentivos
- Listado de productos definitivo
- Estrategias por marca y campaña
- Arquitectura de diseño del catálogo
- SIN Ecuador

- Matriz de riesgo
- Archivos de estrategias por marca y campaña

29.6. Conocimiento previo necesario

- Manejo de Excel avanzado
- Conocimiento del portafolio de productos
- Manejo y análisis de base de datos
- Conocimiento sobre el mercado textil y la competencia
- Títulos afines a administración de empresas

29.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina
- Muestras de productos nuevos

30. Abreviaturas y definiciones

30.1. Abreviaturas

- SIN: sistema de información
- PVP: precio de venta al público

30.2. Definiciones

- *To do*: es una matriz de planeación que se realiza cada campaña con las estrategias.
- Campaña: es un periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.
- Portafolio: selección de productos que serán vendidos en la campaña por medio de los distintos canales comerciales de Lile S.A (Leonisa).
- Empresaria: persona que se inscribe al sistema de venta por catálogo de Leonisa para comercializar los productos.
- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.

- Punto caliente: es un espacio privilegiado en el catálogo que comúnmente se ubica en el centro, contraportada interna y externa y se lo imprime con un material distinto.
- Brief incentivo: es un documento con información detallada sobre la estrategia del incentivo para empresarias y se comunica en el “vive tu negocio”
- Vive tu negocio: Es un folleto impreso destinado para la empresaria donde se comunican: estrategias y ofertas exclusivas para las empresarias además de los incentivos de la campaña.
- Incentivos: Son productos que se ofrecen como estímulo motivacional a las ventas de las empresarias a los que acceden por cumplir ciertas condiciones.
- Matriz de riesgo: Es un documento informativo con semáforo (verde, rojo, amarillo) de los productos que tienen dificultad de producción. Y no se puede generar altas demandas con estrategias.
- Estrategia principal: es aquella estrategia que se le puede otorgar un descuento igual o superior al 20% para generar mayor demanda.
- Estrategia secundaria: Es aquella estrategia que se le asigna un descuento entre el 10% y el 15% para generar una demanda controlada.
- Gana más: Estrategia que consiste en vender un producto exclusivo para la empresaria a un precio muy accesible con una ganancia del 50%.
- Mega ahorro: Estrategia que tiene como condición hacer dos pedidos consecutivos para que la empresaria acceda al producto exclusivo a un precio accesible con una ganancia del 50%.
- Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos).
- Descuentos: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como bajo.
- Super ofertas: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio.
- Oferta imperdible: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio-alto.

- Oferta insuperable: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como alto.
- Esténcil: Es la base de empresarias activas en el sistema de venta directa.
- Referencia: Es código numérico irrepitible asignado a un producto específico.

31. Políticas

- No colocar estrategias principales ni secundarias a productos que estén en matriz de riesgo (color rojo).
- Se permite colocar estrategia secundaria a productos que estén en matriz de riesgo (color amarillo).
- No colocar estrategias principales ni secundarias a productos que hayan tenido estrategia tres campañas anteriores.
- Las estrategias exclusivas para empresarias (gana más, mega ahorro) deben tener un margen mínimo del 30%
- En las estrategias a empresarias en las que se ofrecen un margen superior al 25%, se puede manejar un máximo de 6 referencias con un margen del 30% de ganancia y una con el 35%.
- Cumplir con las condiciones comunicadas sobre el funcionamiento y evaluación de las estrategias al consumidor final y a las empresarias.
- Se asignarán las estrategias a los productos que tengan mayor demanda y mejores márgenes siempre y cuando estas no estén la matriz de riesgo.
- El porcentaje de inversión de estrategias de mercadeo no debe superar el 4.5% de las ventas netas del año.

32. Indicadores

32.1. Actividad de las empresarias dentro de la campaña

Nombre:	Actividad de las empresarias dentro de la campaña
Código:	IND01-MERC03
Descripción:	Mide la frecuencia de los pedidos que realizan las empresarias dentro de la campaña con relación al esténcil.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia

Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	Depende de la planilla de la campaña
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{\#pedidos\ de\ la\ campaña}{esténcil\ total}$	

32.2. Orden promedio

Nombre:	Orden promedio
Código:	IND02-MERC03
Descripción:	Mide promedio en dólares de los pedidos de cada campaña.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Dólares
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	Depende de la planilla de la campaña
Límite superior:	N/A
Fórmula	
Precio promedio * unidades promedio	

32.3. Cumplimiento del presupuesto de estrategias

Nombre:	Cumplimiento del presupuesto de estrategias
Código:	IND03-MERC03
Descripción:	Permite controlar que los recursos económicos asignados a la estrategia no se pasen del presupuesto establecido.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficiencia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	90%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{\text{Valor real invertido}}{\text{Valor presupuestado}} * 100$	

33. Información documentada

33.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

33.2. Registros

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG09-MERC01	Externo	Listado de productos definitivo	Digital	2 años	Eliminar
REG01-MERC03	Externo	Estrategias por marca y campaña	Digital	1 año	Eliminar
REG02-MERC04	Externo	Arquitectura de diseño del catálogo	Digital	1 año	Eliminar
REG02-MERC03	Externo	SIN Ecuador	Digital	3 años	Actualizar
REG03-MERC03	Externo	Matriz de riesgo	Digital	6 meses	Eliminar
REG04-MERC03	Externo	Planilla comercial	Digital	N/A	Actualizar
REG05-MERC03	Interno	<i>To do</i>	Digital	N/A	Actualizar
REG06-MERC03	Interno	Presupuesto de incentivos	Digital	5 años	Eliminar
REG07-MERC03	Externo	Ofrecimiento de incentivos	Digital	1 año	Eliminar
REG08-MERC03	Interno	Simulación de cálculo de unidades	Digital	1 año	Eliminar
REG09-MERC03	Interno	Orden de compra	Digital	5 años	Eliminar

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG10-MERC03	Interno	<i>Brief</i> incentivo	Digital	1 año	Eliminar
REG11-MERC03	Interno	Precios estrategias empresaria	Digital	1 año	Eliminar

34. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Realiza la planificación anual de incentivos para las empresarias.	Cada inicio de año se realiza la planificación de incentivos para las empresarias.	Jefe de mercadeo	- To do - Planilla comercial
2	Realiza el presupuesto para la ejecución de las estrategias de incentivos para las empresarias.	- Se estima el costo en el que se deberá incurrir para ejecutar el plan anual de incentivos para las empresarias. - Se establecen los factores de: porcentaje de efectividad de las estrategias, precio promedio de los productos seleccionados de las estrategias con la información de años anteriores. - Se valoriza cada una de las estrategias detalladas en el to do con los datos que constan en la planilla.	Jefe de mercadeo	- Planilla comercial - To do - Presupuesto de incentivos

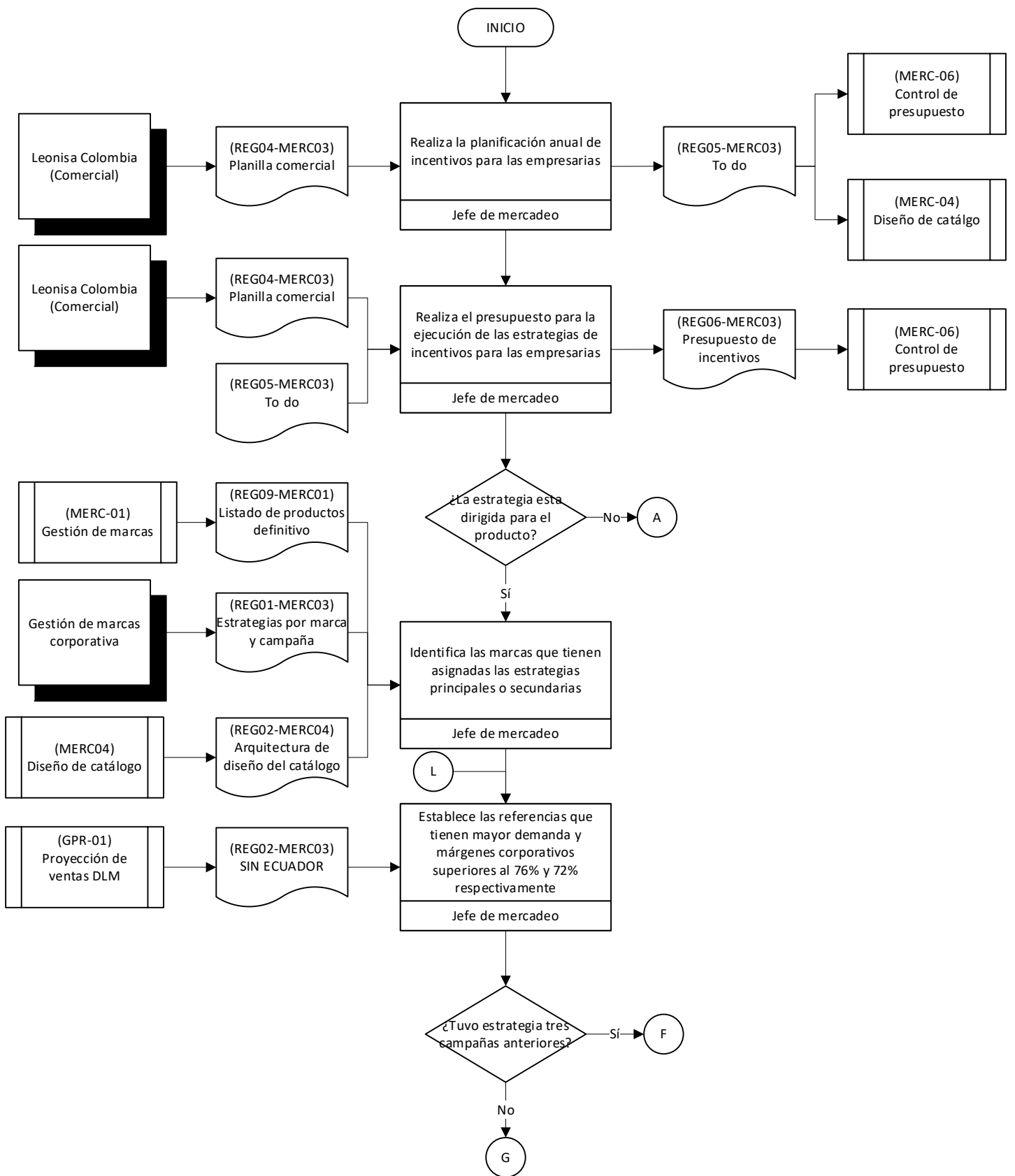
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>¿La estrategia está dirigida para el producto?</p> <p>Sí: Ir a la actividad 3.</p> <p>No: Ir a la actividad 09.</p>		
3	Identifica las marcas según la estrategia que tienen asignadas.	Clasifica las marcas según su estrategia asignada sea principal o secundaria.	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de productos - Estrategia por marca y campaña - Arquitectura de diseño del catálogo
4	Establece las referencias que tienen mayor demanda y márgenes corporativos.	<p>Establecer las referencias que tienen una demanda superior al 76% y un margen corporativo superior al 72%.</p> <p>¿Tuvo estrategia tres campañas anteriores?</p> <p>Sí: ir a la actividad 15.</p> <p>No: ir a la actividad 5.</p>	Jefe de mercadeo	- SIN Ecuador
5	Busca la referencia en la matriz de riesgo.	Una vez la referencia cumpla con la demanda y margen corporativo, se busca la referencia en la matriz de riesgo.	Jefe de mercadeo	- Matriz de riesgo

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>¿La referencia está marcada con color verde?</p> <p>Sí: ir a la actividad 6.</p> <p>No: ir a la actividad 16.</p>		
6	Asigna una estrategia según corresponda.	Asigna una estrategia principal o secundaria a las referencias marcadas con color verde.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo
7	Registra la estrategia asignada a la referencia.	<p>Registra la estrategia asignada (principal o secundaria) a la referencia en el listado de productos definitivo.</p> <p>¿La estrategia es para consumidor final?</p> <p>Sí: ir a la actividad 8.</p> <p>No: ir a la actividad 18.</p>	Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo
8	Comunica las estrategias asignadas.	Se comunican las estrategias asignadas a las referencias mediante el listado de productos y se envía al proceso de diseño de la utilidad.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo
FIN DEL PROCESO				
9	Elige los productos para las estrategias.	Se elige los productos para asignar las estrategias de acuerdo con el “to do”.	Jefe de mercadeo	<p>- Ofrecimiento de incentivos</p> <p>- To do</p>

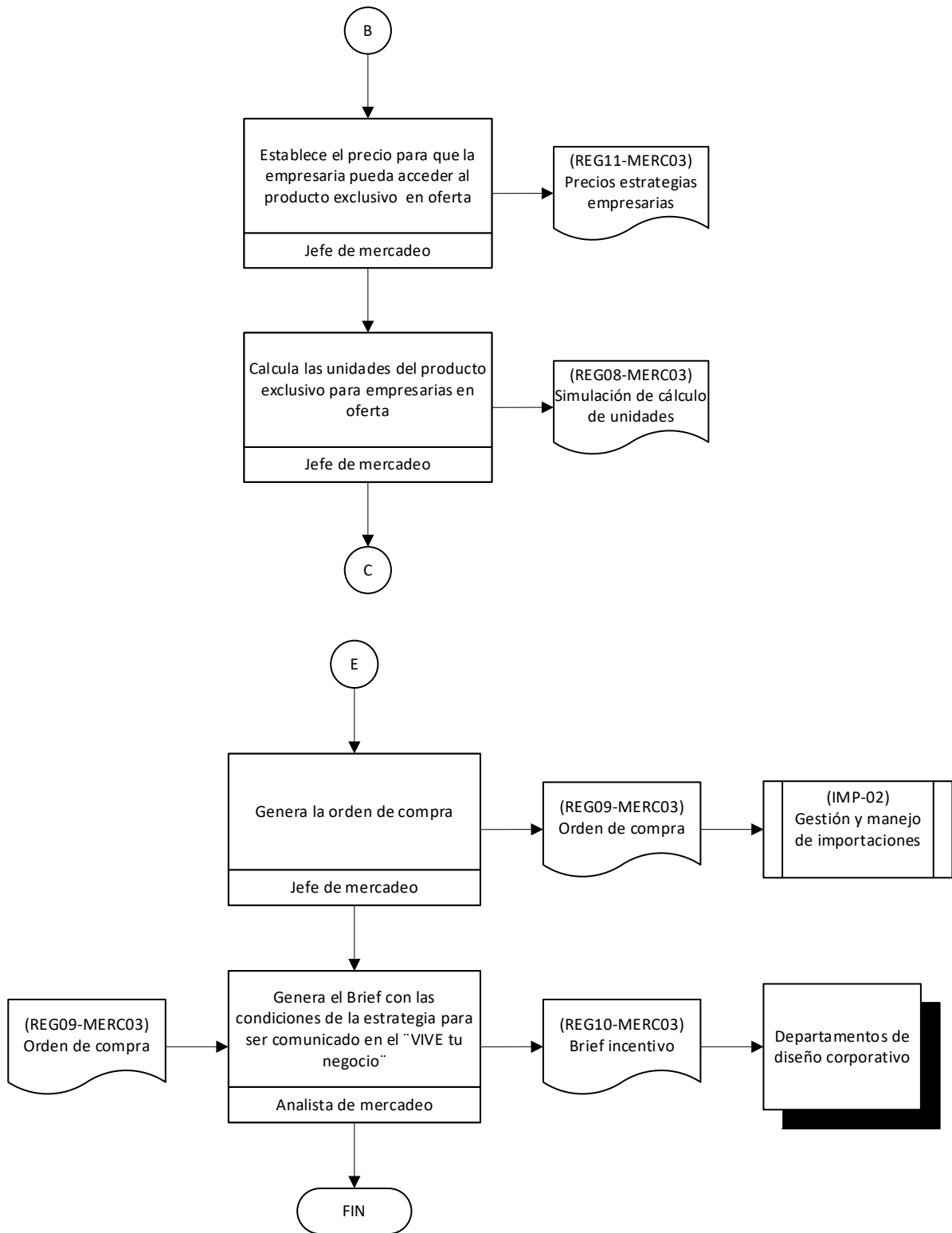
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>¿El producto es un incentivo?</p> <p>Sí: ir a la actividad 10.</p> <p>No: ir a la actividad 19.</p>		
10	Establece las condiciones para que la empresaria pueda acceder a los incentivos.	Se establecen los lineamientos y condiciones que las empresarias tendrán que cumplir para acceder a los incentivos (producto)	Jefe de mercadeo	N/A
11	Calcula las unidades del incentivo.	Realiza la proyección de unidades de incentivos (productos) a comprar.	Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades
12	Envía a gerencia la simulación de cálculo de unidades.	<p>Se envía a gerencia el archivo “simulación de cálculo de unidades” para ser revisado.</p> <p>¿La simulación fue aprobada?</p> <p>Sí: ir a la actividad 13:</p> <p>No: ir a la actividad 9.</p>	Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades
13	Genera la orden de compra.	Se llena el formato de orden de compra y se la envía al proceso de gestión y manejo de importaciones.	Jefe de mercadeo	- Orden de compra

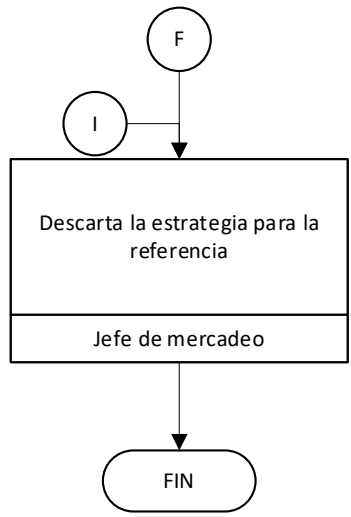
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
14	Genera el Brief con las condiciones de la estrategia.	Se genera el archivo que contiene los lineamientos y condiciones de las estrategias que serán comunicadas en el “vive tu negocio”.	Analista de mercadeo	- Orden de compra - Brief incentivo
FIN DEL PROCESO				
15	Descarta la estrategia para la referencia.	Se descarta la estrategia asignada a la referencia debido a los lineamientos corporativos.	Jefe de mercadeo	N/A
FIN DEL PROCESO				
16	Identifica si la marca tiene asignada estrategias secundarias para la campaña	Se verifica en el documento “estrategias por marca y campaña” si la marca tiene asignada estrategias secundarias. ¿La referencia está con marca amarilla? Sí: ir a la actividad 17. No: Ir a la actividad 15.	Jefe de mercadeo	- Estrategias por marca y campaña
17	Coloca la referencia con estrategia secundaria.	Se asigna a la referencia marcada en color amarillo una estrategia secundaria. Ir a la actividad 7.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo
FIN DEL PROCESO				

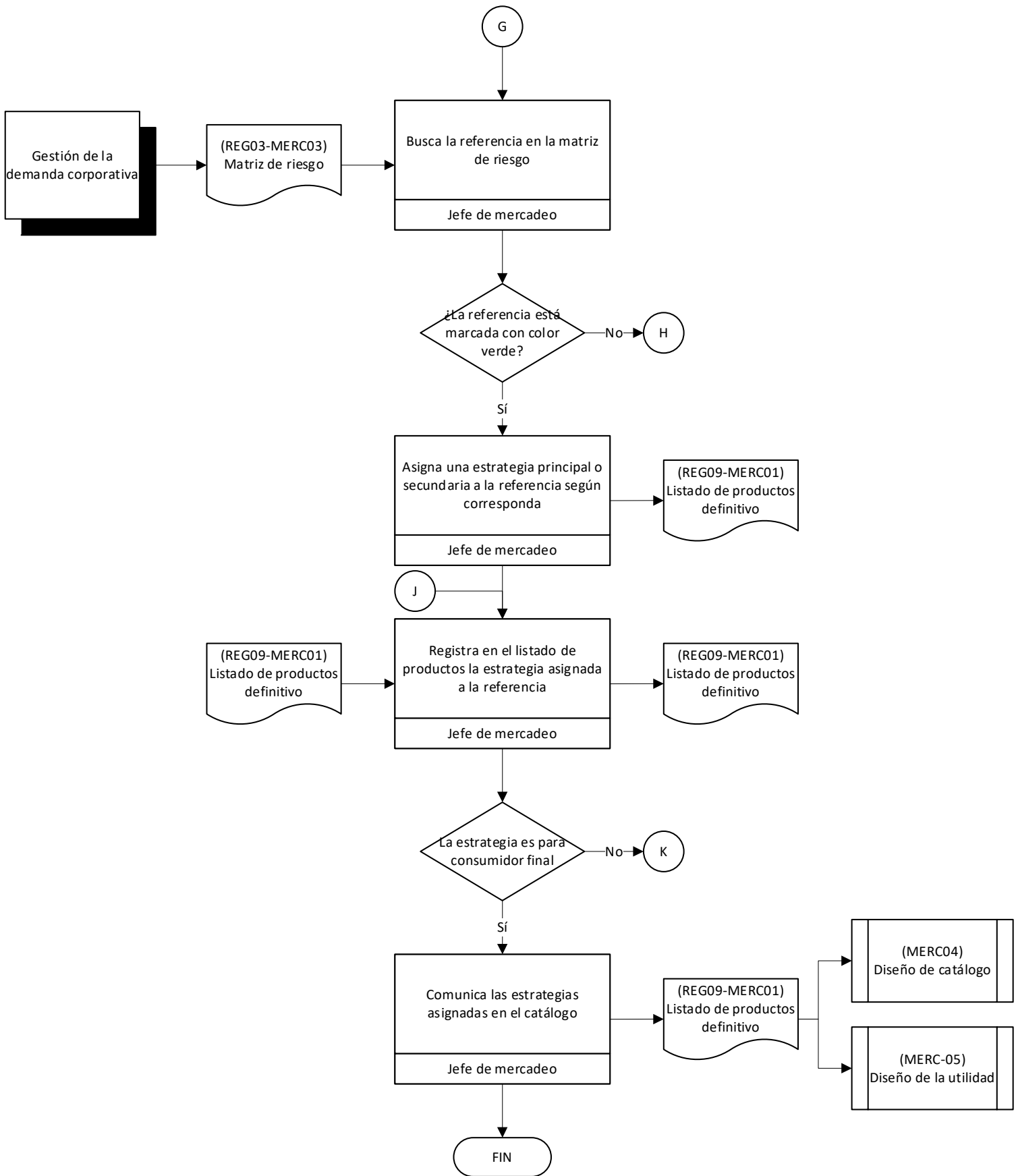
Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
18	Comunica las estrategias asignadas.	Se comunican las estrategias asignadas a través del “vive tu negocio”.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo
FIN DEL PROCESO				
19	Establece un precio para el producto exclusivo en oferta.	Se define el precio por el cual la empresaria podrá acceder al producto exclusivo en oferta.	Jefe de mercadeo	- Precios estrategias empresarias
20	Calcula las unidades del producto exclusivo para empresarias.	Realiza la proyección de unidades de productos exclusivos para empresarias a comprar. Ir a la actividad 12.	Jefe de mercadeo	- Precios estrategias empresarias

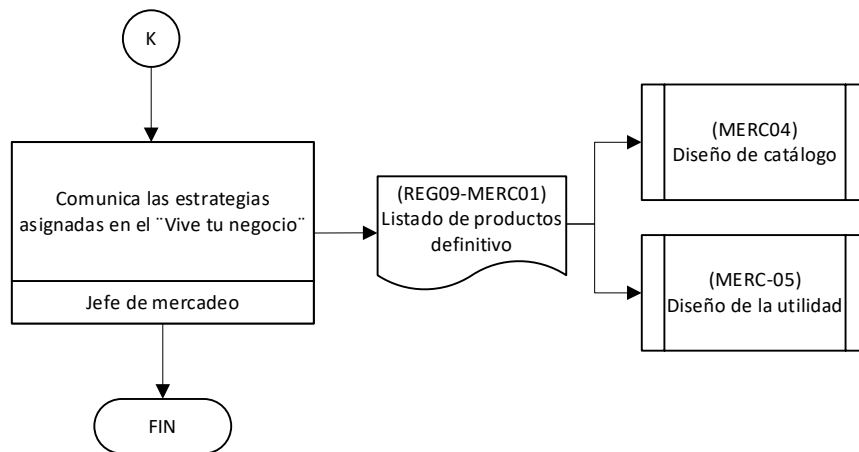
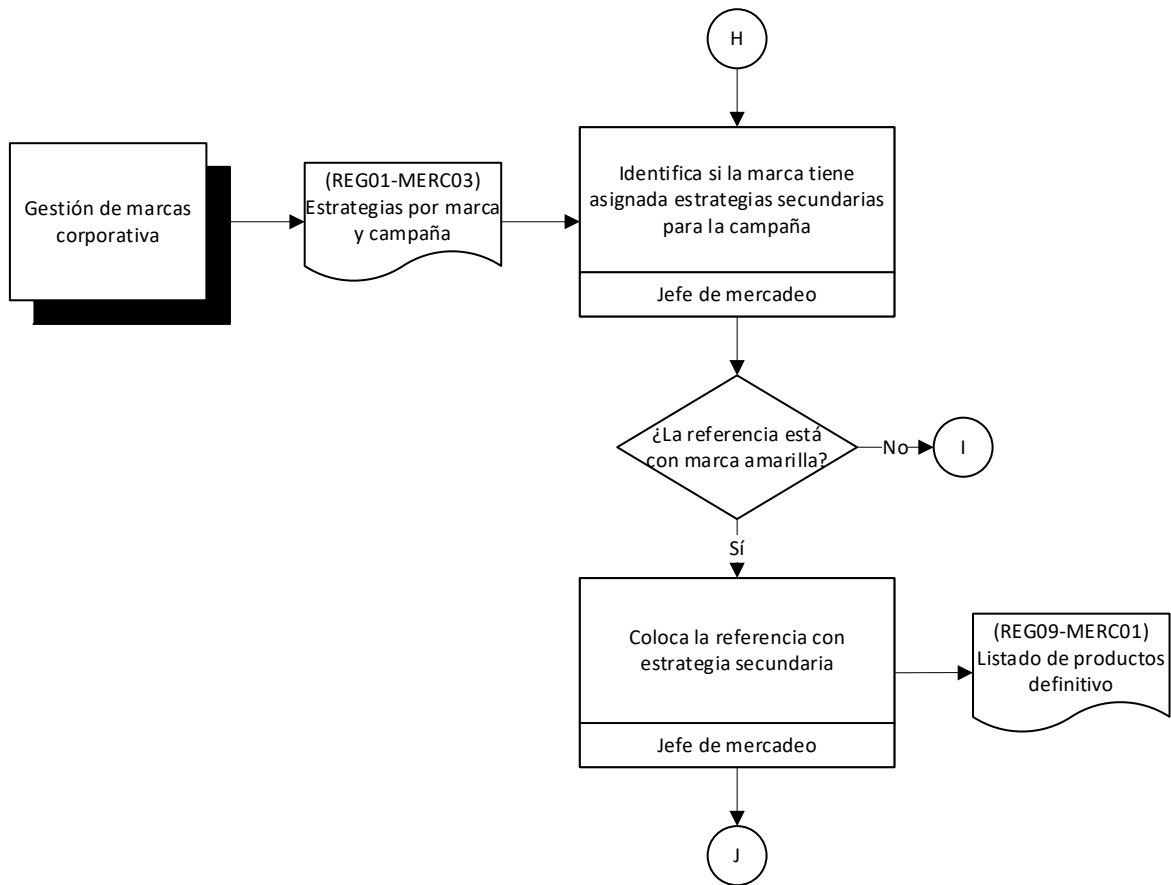












ANEXO D

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC04	Diseño de catálogo			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Diseño del “vive tu negocio” y de los catálogos para cada campaña.				
Tipo de proceso:	Estratégico ()	Operacional ()	Apoyo (X)	
Fecha de elaboración:	18/10/2022			

PROPÓSITO

Diseñar cada campaña el catálogo y el “vive tu negocio” en los cronogramas establecidos y calcular la cantidad de catálogos óptima a imprimir, mediante el desarrollo de la pauta, el diseño de catálogo y el “Vive tu negocio”, el envío de la información para ser subidos al portal de empresarias y la generación de la orden de impresión para ser distribuidos.

35. Alcance

Este proceso aplica para el diseño de los catálogos y “vive tu negocio” impresos y digitales de cada campaña para las empresarias y el consumidor final desde la definición de las plataformas (inicial, intermedio, final, puntos calientes) hasta el envío de la información para actualizar el portal para empresarias o el envío de la orden de distribución del material.

36. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

37. Requisitos Legales

- Ley orgánica de comunicación

- Ley de defensa del consumidor

38. Seguimiento y control

38.1. Seguimiento

- Cumplimiento del cronograma de diseño
- Manual de procedimiento “Diseño del catálogo”

38.2. Control

- Garantizar que se respete las páginas asignadas por marca
- Garantizar que todo el portafolio que consta en el listado de productos y las estrategias se reflejen en el catálogo y en el “vive tu negocio”.
- Manual de procedimiento “Diseño del catálogo”

39. Caracterización del proceso (PHVA)

39.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Coordinador de diseño corporativo	- Cronograma de diseño	- Acoplar el cronograma de diseño a la planificación del departamento.	- Establecer las fechas límite para la ejecución de las actividades	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo - Gerente
Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo	- Planificar el diseño de la estructura del catálogo y el “Vive tu negocio”.	- Pre arquitectura del diseño del catálogo	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo - Brand planner	- Asignación de páginas del catálogo y “Vive tu negocio”	- Establecer el número de páginas por marca para garantizar.	- Número de páginas asignada por marca	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo

39.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Brand planner 	<ul style="list-style-type: none"> - Pre arquitectura del diseño del catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliar las propuestas para tener la mejor estructura del catálogo y el "Vive tu negocio". 	<ul style="list-style-type: none"> -Arquitectura del diseño del catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo - Diseñadores corporativos - Coordinador de diseño corporativo - Jefe de mercadeo - Brand planner
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Brand planner 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de productos definitivo - Arquitectura del diseño del catálogo - Número de páginas asignadas por marca - "To do" 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la pauta inicial del "vive tu negocio" y del catálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pauta inicial del catálogo - Pauta inicial del "Vive tu negocio" 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Pauta inicial del catálogo - Pauta inicial del "Vive tu negocio" 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una retroalimentación a la pauta inicial del catálogo y del vive para garantizar el cumplimiento de las plataformas y venta por página de acuerdo con la exhibición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pauta definitiva del catálogo - Pauta definitiva del "Vive tu negocio" 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Analista de mercadeo	- Pauta definitiva del catálogo - Pauta definitiva del "Vive tu negocio" - Listado de productos definitivo	- Consolidar la información en un archivo para facilitar el ingreso al treem y minimizar la posibilidad de error.	- Consolidado del listado y pauta	- Analista de mercadeo
- Analista de mercadeo	- Consolidado del listado y pauta	- Ingresar la información al treem según los campos que sean requeridos.	- treem actualizado	- Analista de mercadeo
- Analista de mercadeo	- Treem	- Generar informe 1 en el treem luego de realizar las validaciones	- Informe 1	- Diseñador corporativo
- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo	- Informe 1	- Explicar las necesidades y requerimientos del país a tener en cuenta al momento de diseñar el "Vive tu negocio" y el catálogo (focos de la campaña, arquitectura, solicitudes especiales del país).	- Lineamientos para el diseño del "vive tu negocio" - Lineamientos para el diseño del catálogo	- Coordinador de diseño corporativo - Diseñadores corporativos
- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo	- Informe 1	- Actualizar la información en treem cuando hay cambios de último momento	- Informe 2	- Diseñadores corporativos

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Diseñadores corporativos - Coordinador corporativo	- Cronograma de diseño - Diseño definitivo del catálogo - Diseño definitivo del "Vive tu negocio"	- Calcular la cantidad de catálogos y vive tu negocio a imprimir, en las fechas establecidas.	- Cálculo de catálogos	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Cálculo del catálogo	- Solicitar cotización - Aprobar la cotización Emitir orden de impresión del catálogo y el vive tu negocio	- Cotización - Aprobación - Orden de impresión	- Grafitex - Mariscal

39.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- "To do"	- Verificar que todas las estrategias plasmadas sean comunicadas en el "Vive tu negocio"	- Pauta inicial del "vive tu negocio"	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo
- Analista de mercadeo	- Leader list	- Realizar las validaciones para garantizar la calidad de la información ingresada.	- Informe 1	- Analista de mercadeo
- Diseñadores corporativos	- Diseño inicial del catálogo	- Revisar y comentar cuando la información sea distinta a	- Diseño inicial del catálogo	- Diseñadores corporativos

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño inicial del vive tu negocio - Cronograma de diseño 	la información ingresada al treem o se detecten errores de comunicación. En los tiempos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño inicial del vive tu negocio 	
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñadores corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño intermedio del vive tu negocio - Diseño intermedio del catálogo - Cronograma de diseño 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y colocar comentarios a los cambios solicitados con respecto al informe 1 y los informes ingresados al treem de última hora, en las fechas establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño intermedio del vive tu negocio - Diseño intermedio del catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñadores corporativos

39.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Factura de impresión 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar y enviar la orden distribución del vive tu negocio y del catálogo impresos 	<ul style="list-style-type: none"> - Orden de distribución de material 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de operaciones

40. Recursos

40.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

40.2. Personal

- Jefe de mercadeo

- Analista de mercadeo

40.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Impresora multifunción
- Scanner
- Celular con plan de datos
- Computadora con acceso a treem
- Computadoras con pantallas de alta resolución

40.4. Software

- Adobe acrobat DC
- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word
- Gmail empresarial
- Microsoft Power BI
- Treem

40.5. Recursos documentales

- Listado de productos definitivo
- Pre arquitectura del diseño del catálogo
- Listado de productos definitivo
- Arquitectura de diseño del catálogo
- Número de páginas asignadas por marca
- To do
- Correo de confirmación
- Pauta inicial del catálogo
- Pauta inicial del “Vive tu negocio”
- Pauta definitiva del catálogo
- Pauta definitiva del “Vive tu negocio”

- Consolidado de listado y pauta
- Leader list
- Informe 1
- Cronograma de diseño
- Diseño inicial del catálogo
- Diseño inicial del “Vive tu negocio”
- Informe 2
- Diseño intermedio del catálogo
- Diseño intermedio del “Vive tu negocio”
- Informe definitivo
- Diseño definitivo del catálogo
- Diseño definitivo del “Vive tu negocio”
- Cálculo de catálogos definitivo
- Cotización
- Propuesta de cotización
- Cotización aprobada
- Orden de impresión
- Orden de distribución de material
- Listado de productos descontinuado a evacuar
- Cambios de último momento

40.6. Conocimiento previo necesario

- Conocimiento del aplicativo Treem
- Manejo de Excel avanzado
- Conocimiento del portafolio de productos
- Manejo y análisis de base de datos
- Títulos afines a administración de empresas
- Conocimiento de adobe acrobat DC

40.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina

41. Abreviaturas y definiciones

41.1. Abreviaturas

- PVP: precios de venta al público.

41.2. Definiciones

- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.
- Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos).
- Descuentos: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como bajo.
- Super ofertas: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio.
- Oferta imperdible: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio-alto.
- Oferta insuperable: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como alto.
- Vive tu negocio: Es un folleto impreso destinado para la empresaria donde se comunican: estrategias y ofertas exclusivas para las empresarias además de los incentivos de la campaña.
- Campaña: es un periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.
- Pauta: es un archivo excel que permite visualizar la arquitectura que tendrá el catálogo.
- Empresaria: persona que se inscribe al sistema de venta por catálogo de Leonisa para comercializar los productos.
- Portafolio: selección de productos que serán vendidos en la campaña por medio de los distintos canales comerciales de Lile S.A (Leonisa).

- Treem: es una base de datos que permite manejar el portafolio de productos a través de la información ingresada.
- Plataforma inicial: son las primeras 20 páginas que componen el catálogo de la campaña.
- Plataforma intermedia: son las 4 páginas que se encuentran en el centro del catálogo, generalmente están impresas con un material distinto a las demás páginas del catálogo.
- Plataforma final: son las últimas 20 últimas páginas que componen el catálogo.
- Punto caliente: es un espacio privilegiado en el catálogo que comúnmente se ubica en el centro, contraportada interna y externa y se lo imprime con un material distinto.

42. Políticas

- Se considera como plataforma inicial las 25 primeras páginas del catálogo.
- Se considera como plataforma intermedia al separador duro que tiene un material distinto con la página anterior y posterior (4 página en total).
- La plataforma final son las 20 últimas páginas del catálogo.
- Los puntos calientes del catálogo son: separador duro, contraportada interna, contraportada externa, portada interna y portada externa.
- Los puntos calientes del Vive tu negocio son: contraportada interna, contraportada externa, portada interna y portada externa.
- El límite máximo de página del catálogo deben ser 136 páginas, incluidas las portadas y el separador duro.
- La venta promedio por página es de doce mil quinientos dólares.
- La plataforma inicial del catálogo debe vender mínimo \$262.500
- La plataforma intermedia del catálogo debe vender mínimo \$75.000
- La plataforma final del catálogo debe vende mínimo \$212.500
- Los puntos calientes deben vender un mínimo de veinticinco mil dólares.
- Se debe cumplir el 100% el cronograma de diseño.

43. Indicadores

43.1. Asertividad en el cálculo de catálogos y “Vive tu negocio” a imprimir

Nombre:	Asertividad en el cálculo de catálogos y “vive tu negocio” a imprimir
Código:	IND01- MERC04
Descripción:	Compara la cantidad de unidades impresas reales versus la proyección realizada.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	0%
Límite superior:	10%
Fórmula	
$1 - \frac{\text{Cantidad proyectada de catálogos a imprimir}}{\text{Cantidad real de catálogos impresos}}$	

43.2. Catálogos usados

Nombre:	Catálogos usados
Código:	IND02- MERC04
Descripción:	Permite comparar la cantidad de catálogos impresos con la cantidad de catálogos usados.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficiencia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	95%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{\text{Cantidad de catálogos usados}}{\text{Cantidad de catálogos impresos}}$	

44. Información documentada

44.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

44.2. Registros

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG09-MERC01	Externo	Listado de productos definitivo	Digital	2 años	Eliminar
REG01-MERC04	Interno	Pre arquitectura de diseño del catálogo	Digital	1 año	Eliminar
REG02-MERC04	Interno	Arquitectura de diseño del catálogo	Digital	1 año	Eliminar
REG03-MERC04	Interno	Número de páginas asignadas por marca	Digital	1 año	Eliminar
REG05-MERC03	Externo	To do	Digital	N/A	Actualizar
REG04-MERC04	Interno	Correo de confirmación	Digital	3 meses	Eliminar
REG05-MERC04	Interno	Pauta inicial del catálogo	Digital	6 meses	Eliminar
REG06-MERC04	Interno	Pauta inicial del “Vive tu negocio”	Digital	6 meses	Eliminar
REG07-MERC04	Interno	Pauta definitiva del catálogo	Digital	6 meses	Eliminar
REG08-MERC04	Interno	Pauta definitiva del “Vive tu negocio”	Digital	6 meses	Eliminar
REG09-MERC04	Interno	Consolidado de listado y pauta	Digital	6 meses	Eliminar

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG10-MERC04	Interno	Leader list	Digital	3 meses	Eliminar
REG11-MERC04	Interno	Cronograma de diseño	Digital	1 año y 6 meses	Eliminar
REG12-MERC04	Interno	Informe 1	Digital	6 meses	Eliminar
REG13-MERC04	Interno	Diseño inicial del catálogo	Digital	6 meses	Eliminar
REG14-MERC04	Interno	Diseño inicial del “Vive tu negocio”	Digital	6 meses	Eliminar
REG15-MERC04	Interno	Informe 2	Digital	6 meses	Eliminar
REG16-MERC04	Interno	Diseño intermedio del catálogo	Digital	6 meses	Eliminar
REG17-MERC04	Interno	Diseño intermedio del “Vive tu negocio”	Digital	6 meses	Eliminar
REG18-MERC04	Interno	Pauta definitiva del catálogo	Digital	6 meses	Eliminar
REG19-MERC04	Interno	Pauta definitiva del “Vive tu negocio”	Digital	6 meses	Eliminar
REG20-MERC04	Interno	Informe definitivo	Digital	1 año	Eliminar
REG21-MERC04	Interno	Cálculo de catálogos definitivo	Digital	1 año	Eliminar
REG22-MERC04	Interno	Cotización	Digital	3 meses	Eliminar
REG23-MERC04	Interno	Propuesta de cotización	Digital	3 meses	Eliminar

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG24-MERC04	Interno	Cotización aprobada	Digital	3 meses	Eliminar
REG25-MERC04	Interno	Orden de impresión	Digital	3 meses	Eliminar
REG26-MERC04	Interno	Orden de distribución de material	Digital	3 meses	Eliminar
REG27-MERC04	Interno	Diseño del catálogo definitivo	Digital	2 años	Eliminar
REG28-MERC04	Interno	Diseño del “Vive tu negocio definitivo”	Digital	1 año	Eliminar
REG29-MERC04	Interno	Cambios de último momento	Digital	1 año	Eliminar
REG01-MERC09	Externo	Listado de productos discontinuado a evacuar	Digital	1 año	Eliminar

45. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Organiza la distribución de productos que tendrá el catálogo.	Se definen las plataformas: inicial, intermedia y final, puntos calientes y la ubicación de los productos por marca dentro del catálogo.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo - Pre arquitectura de diseño del catálogo
2	Revisa el documento de pre arquitectura de diseño del catálogo	Analiza si el documento de pre arquitectura cuenta con la distribución de productos correcta dentro del catálogo para ser aprobada.	Jefe de mercadeo	- Pre arquitectura de diseño del catálogo

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>¿La arquitectura fue aprobada?</p> <p>Sí: ir a la actividad 3.</p> <p>No: ir a la actividad 24.</p>		
3	Envía la confirmación	Se envía los documentos necesarios para que se realice la identificación de estrategias principales y secundarias.	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura de diseño del catálogo - Correo de confirmación
4	Elabora la pauta inicial del catálogo y del “Vive tu negocio”	Una vez se tenga los registros necesarios se elabora la pauta para el catálogo y del “Vive tu negocio” .	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de productos definitivo - Arquitectura de diseño del catálogo - Número de páginas asignadas por marca - to do - Pauta inicial del catálogo -Pauta inicial del “Vive tu negocio”
5	Valida la pauta inicial del catálogo	Se verifica que todo el portafolio del listado de productos haya quedado pautado en la pauta inicial del catálogo.	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de productos definitivo - Pauta inicial del catálogo

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
6	Valida la pauta inicial del “Vive tu negocio”	Se verifica que todas las estrategias y los planes de incentivos estén pautados en el “Vive tu negocio”.	Analista de mercadeo	- To do - Listado de productos definitivo - Pauta inicial del “Vive tu negocio”
7	Realiza una retroalimentación a las pautas	Se realizan correcciones de forma y fondo a las pautas del catálogo y el “Vive tu negocio”.	Jefe de mercadeo	- Pauta definitiva del catálogo - Pauta definitiva del “Vive tu negocio”
8	Realiza el consolidado del listado y pauta	Se unen ambos archivos para un manejo de la información más fácil.	Analista de mercadeo	- Pauta definitiva del catálogo - Pauta definitiva del “Vive tu negocio” - Listado de productos definitivo - Consolidado de listado y pauta
9	Ingresa el consolidado al treem	Se ingresa la información al sistema treem según los campos que sean requeridos.	Analista de mercadeo	- Consolidado de listado y pauta
10	Valida la información ingresada	En base al leader list generado en el treem se valida la	Analista de mercadeo	- Leader list

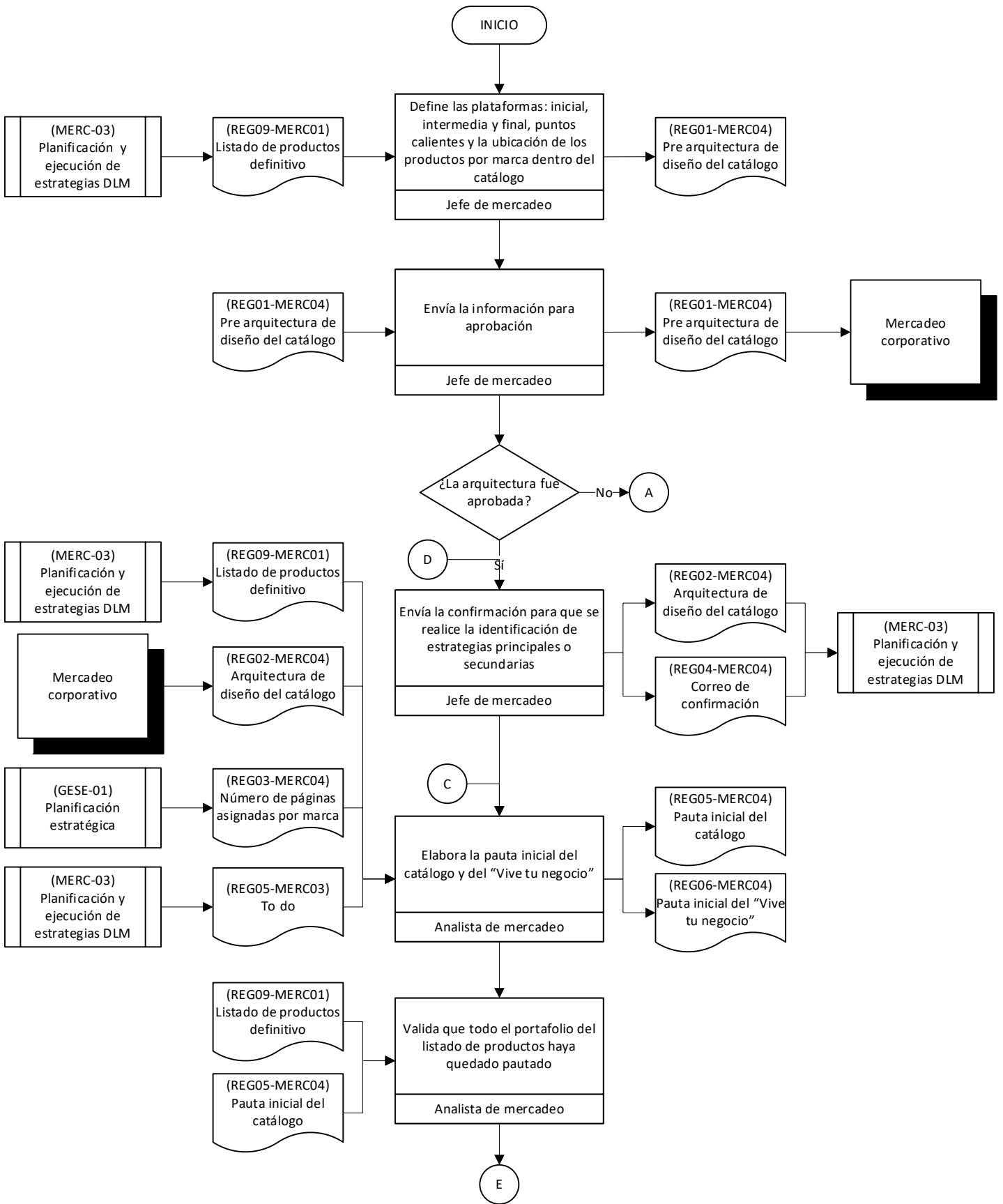
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		información ingresada.		
11	Genera el informe 1	Una vez haya sido validada la información ingresada al treem se genera el informe 1 que contiene las inconsistencias encontradas.	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Informe 1 - Listado de productos definitivo
12	Envía la información para iniciar con el diseño gráfico del catálogo y del “Vive tu negocio”	<p>Envía al departamento de diseño corporativo la información requerida en base al cronograma establecido para que se comience a diseñar el catálogo y el "Vive tu negocio".</p> <p>¿Hay cambios de último momento?</p> <p>Sí: ir a la actividad 27.</p> <p>No: ir a la actividad 13.</p>	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de diseño - Informe 1 - Arquitectura de diseño del catálogo
13	Realiza comentarios a los diseños de catálogo y “Vive tu negocio”	Revisa que los diseños reflejen la información ingresada al treem.	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño inicial del catálogo - Diseño inicial del “Vive tu negocio” - Cronograma de diseño

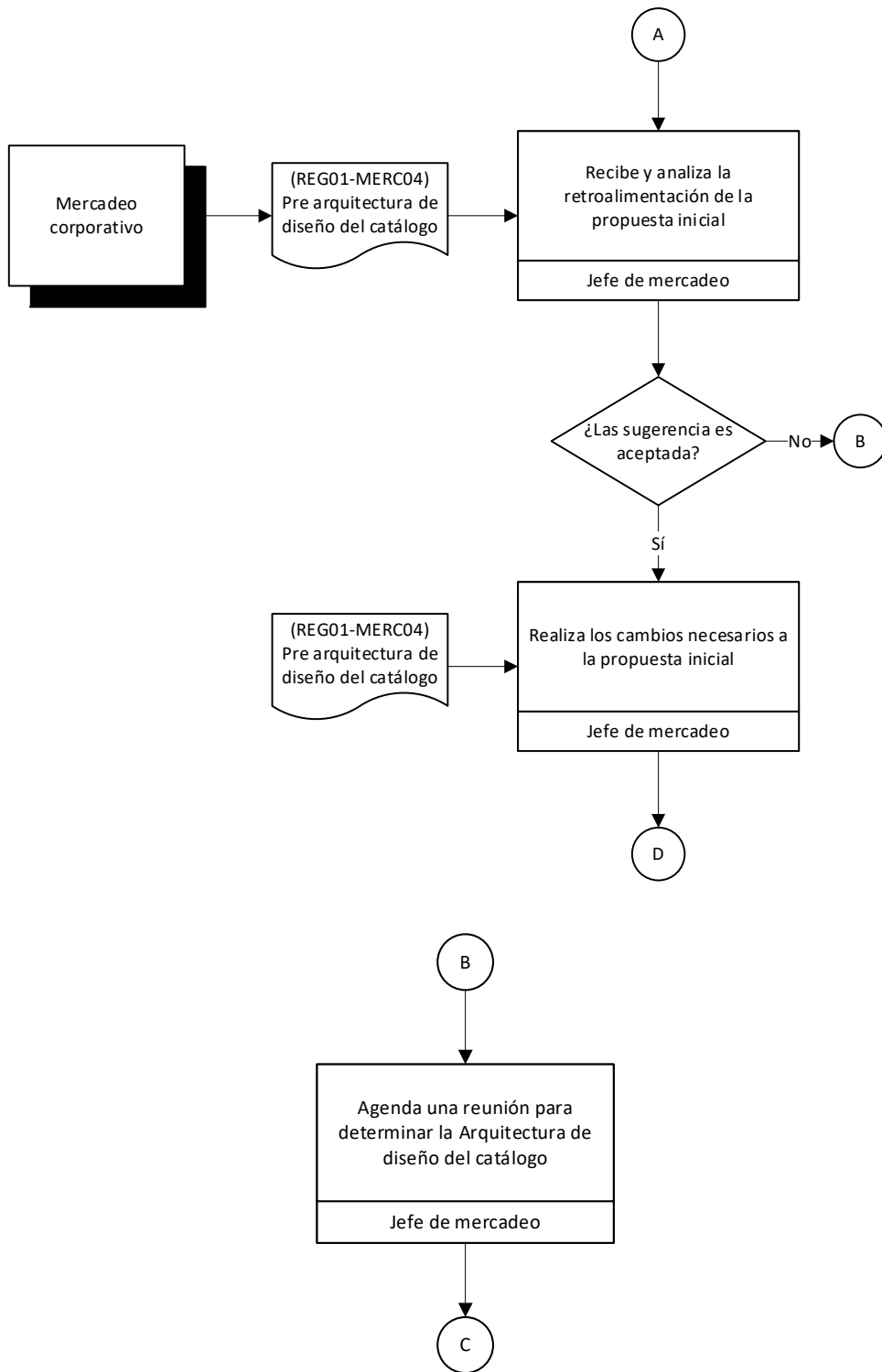
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
14	Genera el informe 2	Se genera el informe 2 en treem con las peticiones de cambios de último momento.	Analista de mercadeo	- Listado de productos definitivo - Informe 2
15	Envía información para continuar con los diseños del catálogo y el “Vive tu negocio”	Envía el informe generado que contiene los cambios a realizarse en el diseño del catálogo y el “Vive tu negocio” dentro del cronograma de diseño establecido.	Analista de mercadeo	- Informe 2
16	Revisa los cambios efectuados	Recibe los diseños intermedios del catálogo y del “Vive tu negocio” y revisa que en ellos estén reflejados los cambios sugeridos en el informe 2.	Analista de mercadeo	- Diseño intermedio del catálogo - Diseño intermedio del “Vive tu negocio” - Cronograma de diseño - Informe 2
17	Genera el informe definitivo	Una vez se haya verificado los cambios realizados se genera un informe que comunique que los diseños de catálogos y “Vive tu negocio” se encuentran acorde a la información ingresada al treem y refleja lo solicitado para la campaña.	Analista de mercadeo	- Informe definitivo - Listado de productos definitivo

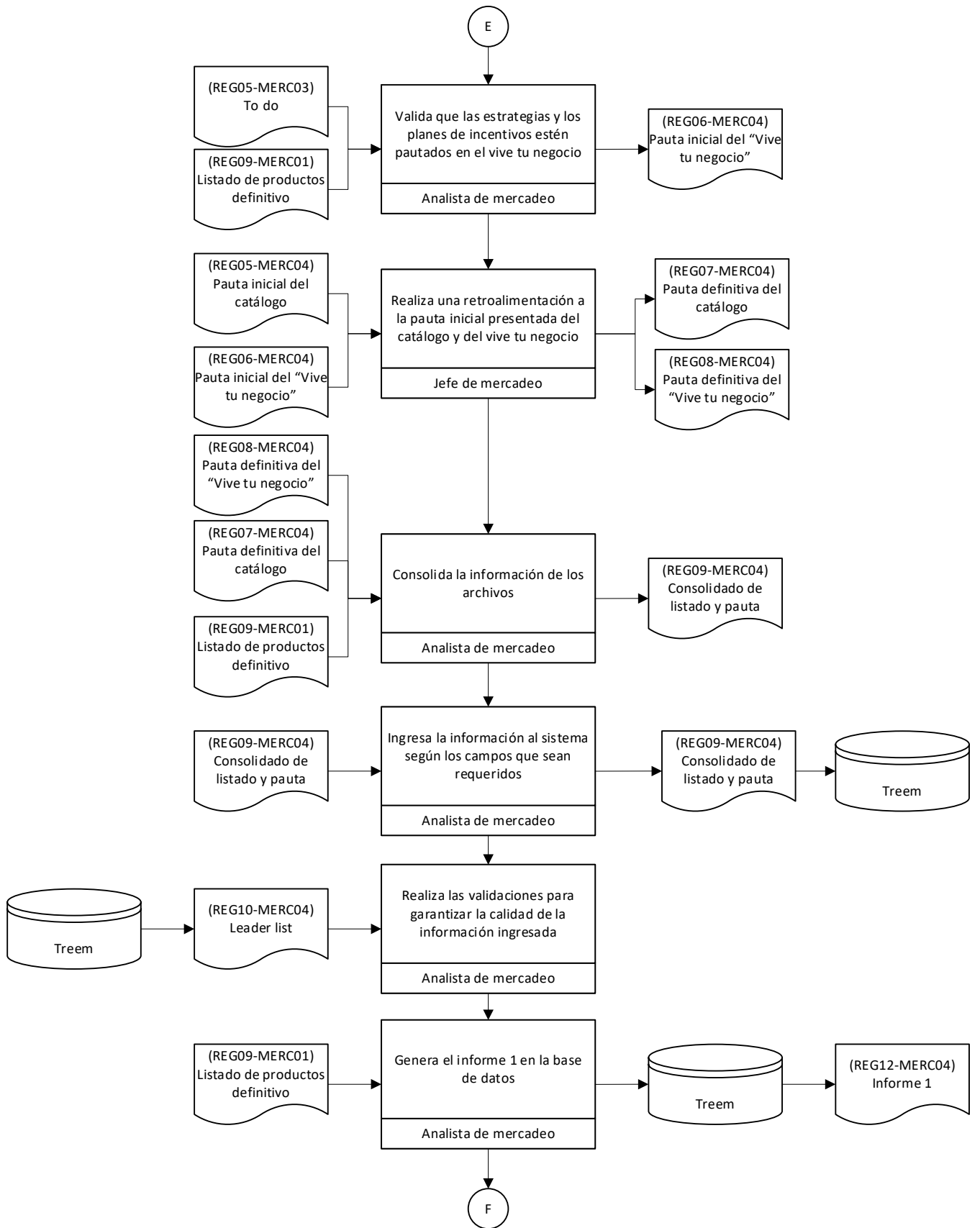
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		¿El diseño es para imprimir? Sí: Ir a la actividad 18 No: ir a la actividad 28.		
18	Calcula la cantidad de catálogos y “Vive tu negocio” a imprimir	Realiza la proyección de la cantidad de catálogos y “Vive tu negocio” necesarios para cubrir la campaña.	Jefe de mercadeo	- Diseño del catálogo definitivo - Diseño del “Vive tu negocio” definitivo - Cálculo de catálogos definitivo
19	Solicita la cotización del material a imprimir	En base al cálculo realizado solicita las cotizaciones a los proveedores de confianza.	Jefe de mercadeo	- Cotización
20	Revisa las cotizaciones	Se revisa las cotizaciones recibidas en base a la calidad, puntualidad y el precio ofrecido por el proveedor.	Jefe de mercadeo	- Propuesta de cotización
21	Aprueba la cotización	Una vez analizadas las cotizaciones se selecciona la opción más conveniente.	Jefe de mercadeo	- Cotización aprobada
22	Envía la orden de impresión	La aprobación de impresión es enviada al proveedor seleccionado .	Jefe de mercadeo	- Orden de impresión

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
23	Envía la orden de distribución para los catálogos y “Vive tu negocio”	- Una vez el proveedor acabe con la impresión de los catálogos y “Vive tu negocio”, se envía la orden para ser distribuidos.	Jefe de mercadeo	- Orden de distribución de material
FIIN DEL PROCESO				
24	Recibe y analiza la retroalimentación de la propuesta inicial	<p>Recibe la propuesta de diseño para el catálogo inicial con los comentarios y sugerencias realizados por mercadeo corporativo.</p> <p>¿La sugerencia es aceptada?</p> <p>Sí: ir a la actividad 25.</p> <p>No: ir a la actividad 26.</p>	Jefe de mercadeo	- Pre arquitectura de diseño del catálogo
25	Realiza los cambios necesarios a la propuesta inicial	<p>Si la sugerencia es aceptada se aplicarán los cambios necesarios a la pauta inicial propuesta del catálogo.</p> <p>Ir a la actividad: 3.</p>	Jefe de mercadeo	- Pre arquitectura de diseño del catálogo
26	Agenda una reunión para determinar la arquitectura de diseño del catálogo	En caso de no llegar a un consenso de ideas para el diseño de catálogo se planifica una reunión para llegar a un acuerdo entre diseño	Jefe de mercadeo	- N/A

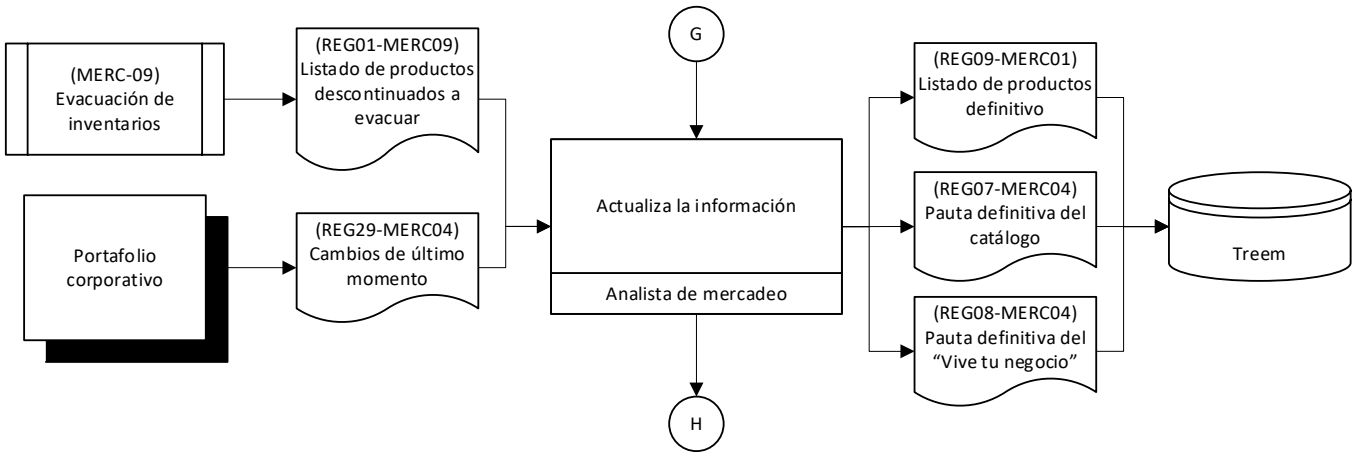
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		corporativos y mercadeo. Ir a la actividad: 4.		
27	Actualiza la información	Revisa cuales son los cambios de último momento y actualiza los archivos y el treem en base al cambio realizado. Ir a la actividad: 13.	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de productos descontinuados a evacuar - Cambios de último momento - Listado de productos definitivo - Pauta definitiva del catálogo - Pauta definitiva del "Vive tu negocio" - Treem
28	Envía la información para ser subida en el portal de empresarias.	Se envían los diseños definitivos del catálogo y del "Vive tu negocio" para ser comunicados y actualizados en el portal de empresarias.	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del catálogo definitivo - Diseño del "Vive tu negocio" definitivo
FIN DEL PROCESO				

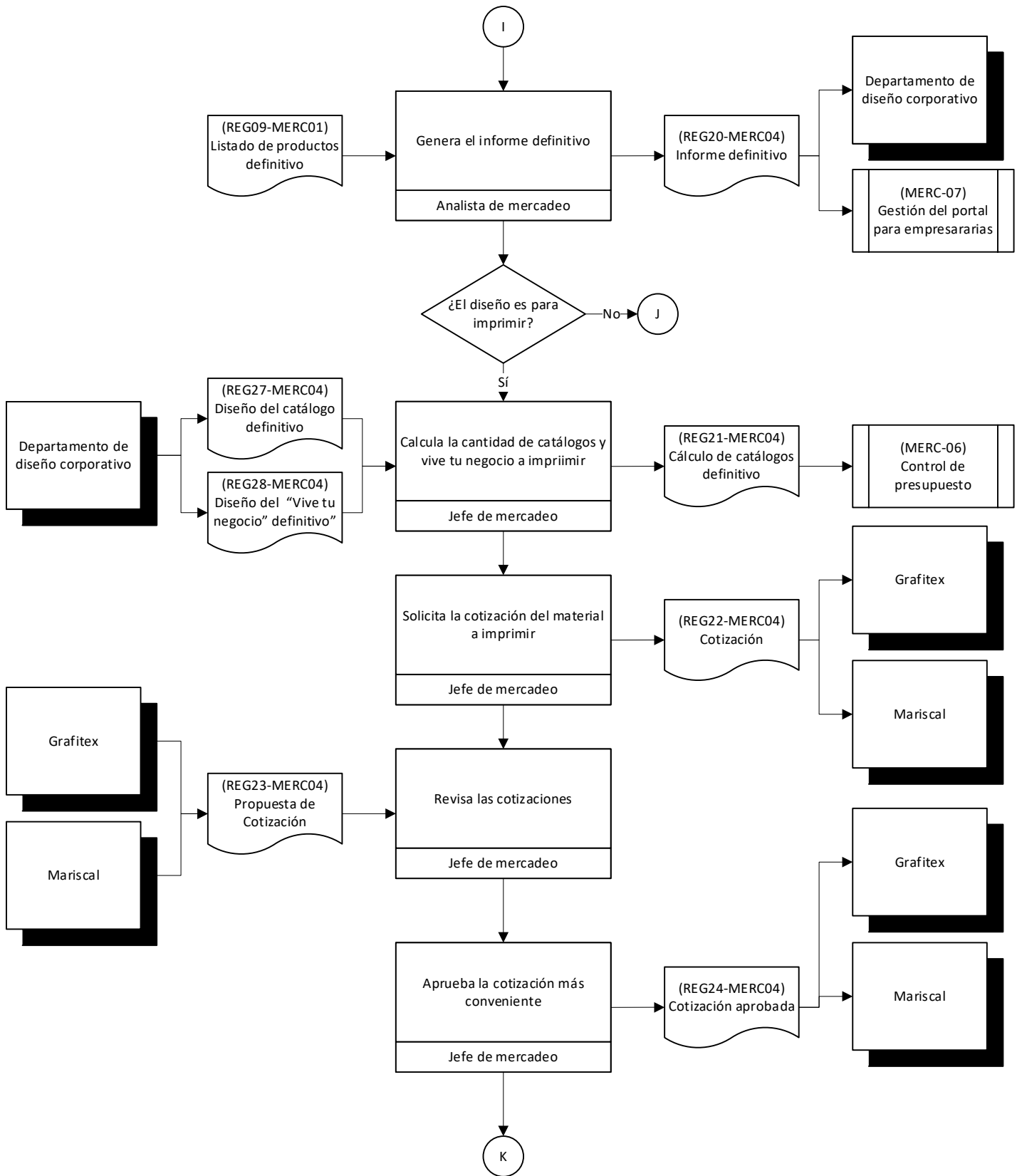


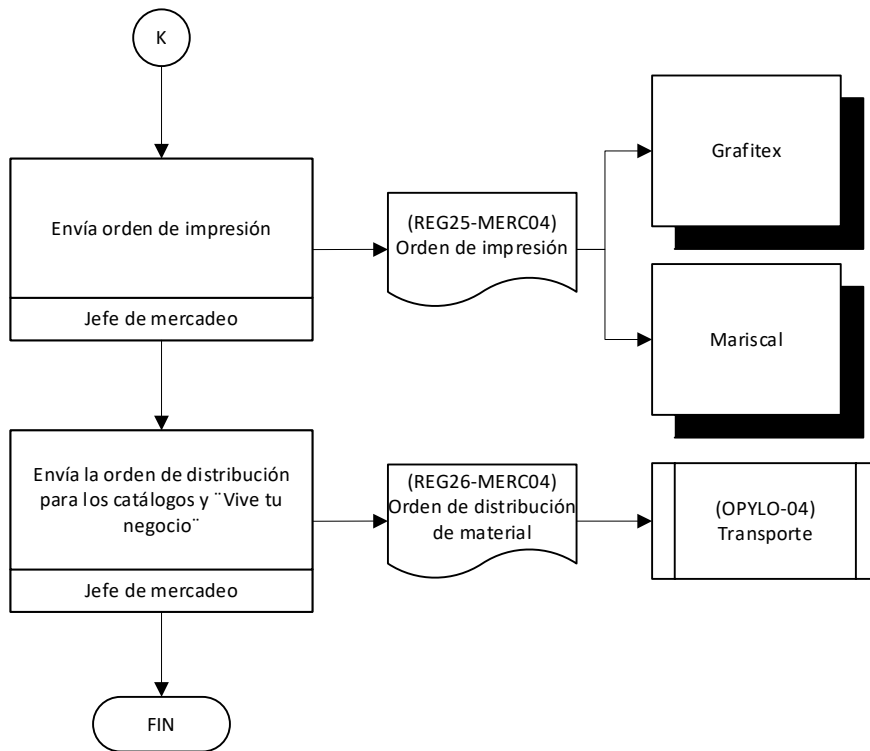
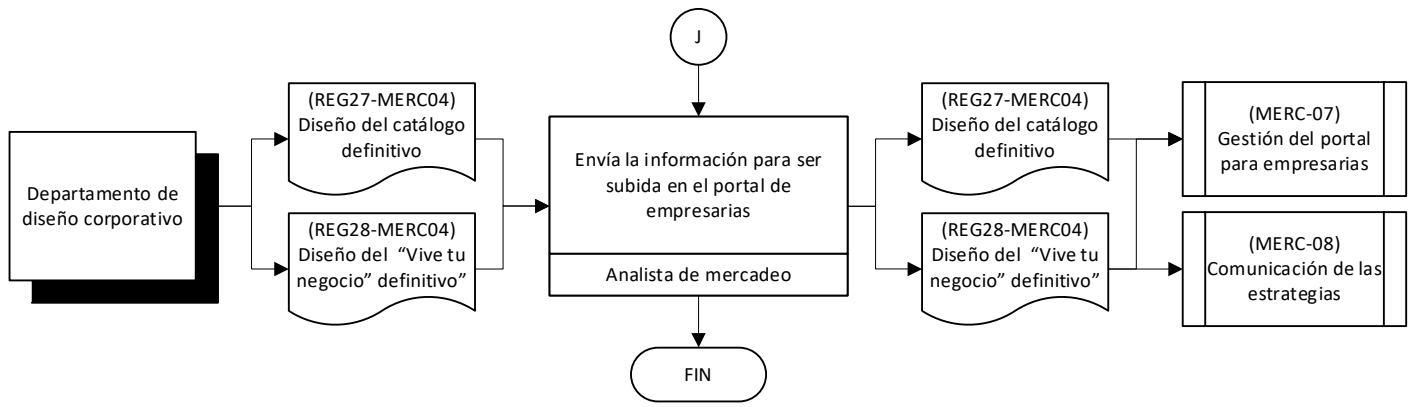












ANEXO E

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC05	Diseño de la utilidad			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Análisis de márgenes, plataformas, puntos calientes, venta total de la campaña para el control de cumplimiento de las metas de la campaña.				
Tipo de proceso:	Estratégico ()	Operacional ()		
Fecha de elaboración:	25/10/2022			

PROPÓSITO

Proyectar los resultados que se esperan de la campaña para garantizar el cumplimiento de las variables: crecimiento del margen corporativo, crecimiento del margen de la distribuidora, cumplimiento de metas de los puntos calientes, cumplimiento de las metas la plataforma (inicial, intermedia y final) en relación con la venta total de la campaña, crecimiento de la orden promedio, crecimiento de venta de la campaña. Mediante la gestión, análisis y revisión de la información generada en la campaña.

46. Alcance

Este proceso aplica para diseñar la utilidad de todas las campañas del año desde el envío del listado de productos para el diseño de la utilidad al proceso de proyección de ventas DLM, hasta la generación del archivo de diseño de la utilidad (final) y aprobación de gerencia.

47. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

48. Requisitos Legales

- N/A

49. Seguimiento y control

49.1. Seguimiento

- Cronograma de diseño
- Manual de procedimiento “Diseño de la utilidad”

49.2. Control

- Se utiliza el archivo diseño de la utilidad para comparar la campaña analizada con la misma campaña del año anterior y así establecer variaciones en la utilidad.
- Manual de procedimiento “Diseño de la utilidad”

50. Caracterización del proceso (PHVA)

50.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Coordinador de diseño corporativo	- Cronograma de diseño	- Se revisan las fechas para la ejecución de las distintas actividades del proceso	- Ejecución ordenada y oportuna de las actividades	- Jefe de mercadeo - Campaign planner - Coordinador de demanda y presupuestación
- Jefe de mercadeo - Campaign planner - Gerente	- Reunión de seguimientos de variables para el país	- Analizar los resultados históricos de las campañas y el establecimiento de metas para las variables.	- Metas de las variables, plataformas y puntos calientes	- Jefe de mercadeo - Campaign planner - Gerente

50.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo	- Envía la información necesaria al coordinador de demanda y presupuestación	- Listado de productos de diseño de la utilidad (Inicial)	- Coordinador de demanda y presupuestación - Campaign planner
- Campaign planner - Jefe de mercadeo	- Diseño de la utilidad inicial - Listado de producto diseño de la utilidad inicial	- Se analiza el porcentaje de cumplimiento de las variables.	- Se planifican acciones en base al resultado del análisis realizado.	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Planificación de acciones en base al análisis de cumplimiento de variables realizado	- Se determina la necesidad de cambiar las referencias por una mejor opción si no cumple con el porcentaje mínimo establecido.	- Listado de productos diseño de la utilidad intermedio. - Actualización de referencias en el treem.	- Coordinador de demanda y presupuestación
- Campaign planner - Jefe de mercadeo	- Diseño de la utilidad inicial - Listado de producto diseño de la utilidad inicial	- Realiza los movimientos estratégicos en la pauta y/o incrementa los porcentajes de descuento	- Listado de productos diseño de la utilidad intermedio	- Coordinador de demanda y presupuestación

50.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Campaign planner	- Diseño de la utilidad inicial -Cronograma de diseño	- Se analiza que las metas de márgenes, plataformas, puntos	- Análisis de los resultados	- Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
		calientes, venta total de la campaña se cumpla.		- Campaign planeer
- Campaign planner	- Listado de productos diseño de la utilidad intermedio - Cronograma de diseño	- Se analiza que los cambios efectuados lleguen a las metas de: márgenes, plataformas, puntos calientes, venta total de la campaña planteadas con los cambios realizados.	- Listado de productos diseño de la utilidad final	- Gerente - Jefe de mercadeo

50.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Campaign planner - Jefe de mercadeo	- Análisis de resultados de: metas de márgenes, plataformas, puntos calientes y venta total de la campaña	- Se actualiza el informe de diseño de la utilidad inicial al intermedio en base a los resultados obtenidos del análisis.	- Listado de productos diseño de la utilidad intermedio	- Coordinador de demanda y presupuestación

51. Recursos

51.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

51.2. Personal

- Jefe de mercadeo
- Coordinador de demanda y presupuestación

51.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Impresora multifunción
- Celular con plan de datos
- Computadora con acceso a treem

51.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word
- Gmail empresarial
- Microsoft Power BI
- Treem

51.5. Recursos documentales

- Listado de productos definitivo
- Listado de productos diseño de la utilidad (inicial)
- Diseño de la utilidad (inicial)
- Cronograma de diseño de la utilidad
- Diseño de la utilidad (final)
- Listado de productos diseño de la utilidad (intermedio)
- Diseño de la utilidad (final)

51.6. Conocimiento previo necesario

- Conocimiento del aplicativo Treem
- Manejo de Excel avanzado
- Conocimiento del portafolio de productos
- Manejo de base de datos
- Títulos afines a administración de empresas
- Conocimiento en análisis de datos

51.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina

52. Abreviaturas y definiciones

52.1. Abreviaturas

- DLM: *Direct lingerie market*

52.2. Definiciones

- Campaña: es un periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.
- Puntos calientes: es un espacio privilegiado en el catálogo que comúnmente se ubica en el centro, contraportada interna y externa y se lo imprime con un material distinto.
- Plataforma inicial: son las primeras 20 páginas que componen el catálogo de la campaña.
- Plataforma intermedia: son las 4 páginas que se encuentran en el centro del catálogo, generalmente están impresas con un material distinto a las demás páginas del catálogo.
- Plataforma final: son las últimas 20 últimas páginas que componen el catálogo.
- Referencia: es código numérico irrepetible asignado a un producto específico.
- Pauta: es un archivo excel que permite visualizar la arquitectura que tendrá el catálogo.
- Treem: es una base de datos que permite manejar el portafolio de productos a través de la información ingresada.

Plataforma inicial: son las primeras 20 páginas que componen el catálogo de la campaña.

- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.

53. Políticas

- La plataforma inicial del catálogo debe vender mínimo \$262.500
- La plataforma intermedia del catálogo debe vender mínimo \$75.000
- La plataforma final del catálogo debe vende mínimo \$212.500
- Se considera como plataforma inicial las 25 primeras páginas del catálogo.
- Se considera como plataforma intermedia al separador duro que tiene un material distinto con la página anterior y posterior (4 página en total).
- La plataforma final son las 20 últimas páginas del catálogo.
- Los puntos calientes del catálogo son: separador duro, contraportada interna, contraportada externa, portada interna y portada externa.
- El límite máximo de página del catálogo deben ser 136 páginas, incluidas las portadas y el separador duro.
- La venta promedio por página es de doce mil quinientos dólares.
- Los puntos calientes deben vender un mínimo de veinticinco mil dólares.
- Se debe cumplir el 100% el cronograma de diseño de la utilidad.

54. Indicadores

54.1. Crecimiento margen corporativo (campana)

Nombre:	Crecimiento margen corporativo (campana)
Código:	IND01-MERC05
Descripción:	Permite conocer el crecimiento del margen corporativo en relación con la misma campana del año anterior que se obtendrá con las ventas proyectadas.
Responsable de medición:	Campaign planner
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campana
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	70%
Límite superior	N/A
Fórmula	
$\frac{\% \text{ del margen corporativo del año anterior}}{\% \text{ de la proyección del márgen corporativo del año siguiente}} - 1$	

54.2. Crecimiento del margen de la distribuidora

Nombre:	Crecimiento del margen de la distribuidora
Código:	IND02-MERC05
Descripción:	Permite conocer el crecimiento del margen de la distribuidora en relación con la misma campaña del año anterior que se obtendrá con las ventas proyectadas.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	50%
Límite superior:	N/A
Fórmula	
$\frac{\% \text{ del margen distribuidora del año anterior}}{\% \text{ de la proyección del márgen distribuidora del año siguiente}} - 1$	

54.3. Venta de puntos calientes de acuerdo con la venta proyectada de la campaña

Nombre:	venta de puntos calientes de acuerdo con la venta proyectada de la campaña.
Código:	IND03-MERC05
Descripción:	Permite verificar que los puntos calientes lleguen a las metas establecidas en base a la proyección de ventas de la campaña.
Responsable de medición:	Campaign planner
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Dólares
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	\$25.000
Límite superior:	N/A
Fórmula	
<i>Meta de venta punto caliente – Proyección de ventas del punto caliente</i>	

54.4. Venta de la plataforma inicial de acuerdo con la venta total de la campaña

Nombre:	Participación de la plataforma inicial de acuerdo con la venta total de la campaña
Código:	IND04-MERC05

Descripción:	Permite verificar que la plataforma inicial llegue a la meta establecida, en base a la proyección de ventas de la campaña.
Responsable de medición:	Campaign planner
Responsable de análisis:	Jede de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Dólares
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	\$262.500
Límite superior:	N/A
Fórmula	
<i>Meta de venta de la plataforma inicial</i> – <i>Sumatoria de la venta de las 25 primeras páginas del catálogo</i>	

54.5. Venta de la plataforma intermedia de acuerdo con la venta total de la campaña

Nombre:	Venta de la plataforma intermedia de acuerdo con la venta total de la campaña
Código:	IND05-MERC05
Descripción:	Permite verificar que la plataforma intermedia llegue a la meta establecida, en base a la proyección de ventas de la campaña.
Responsable de medición:	Campaign planner
Responsable de análisis:	Jede de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Dólares
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	\$75.000
Límite superior:	N/A
Fórmula	
<i>Meta de venta de la plataforma intermedia</i> – <i>Sumatoria de la venta de las página (68,69,70,71)</i>	

54.6. Venta de la plataforma final de acuerdo con la venta total de la campaña

Nombre:	Venta de la plataforma final de acuerdo con la venta total de la campaña
Código:	IND06-MERC05
Descripción:	Permite verificar que la plataforma final llegue a la meta establecida, en base a la proyección de ventas de la campaña.
Responsable de medición:	Campaign planner

Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Dólares
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	\$212.500
Límite superior:	N/A
Fórmula	
<i>Meta de venta de la plataforma intermedia – Sumatoria de ventas de las 20 últimas páginas</i>	

54.7. Crecimiento de la orden promedio

Nombre:	Crecimiento de la orden promedio
Código:	IND07-MERC05
Descripción:	Permite establecer el crecimiento de la orden promedio de la proyección realizada al compararla con la misma campaña del año anterior.
Responsable de medición:	Campaign planner
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	0,5%
Límite superior:	N/A
Fórmula	
$\frac{\% \text{ del orden promedio de la campaña del año proyectado}}{\% \text{ del orden promedio de la campaña del año anterior}} - 1$	

54.8. Crecimiento de venta de la campaña

Nombre:	Crecimiento de venta de la campaña
Código:	IND08-MERC05
Descripción:	Permite establecer el crecimiento de la venta proyectada al compararla con la campaña del año anterior.
Responsable de medición:	Campaign planner
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo

Límite inferior:	7%
Límite superior	N/A
Fórmula	
$\frac{\% \text{ de venta del año proyectado}}{\% \text{ de venta de la campaña del año anterior}} - 1$	

55. Información documentada

55.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

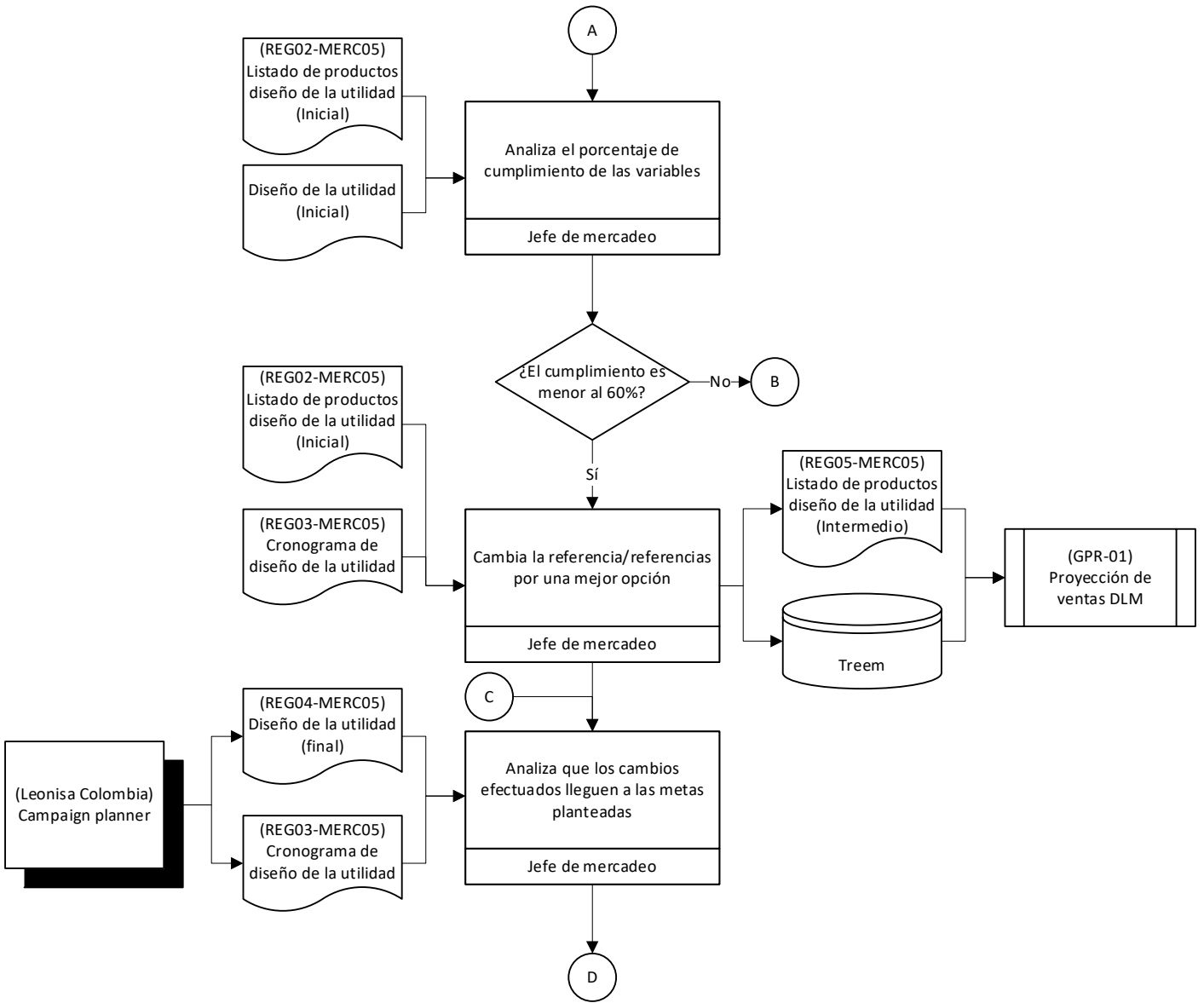
55.2. Registros

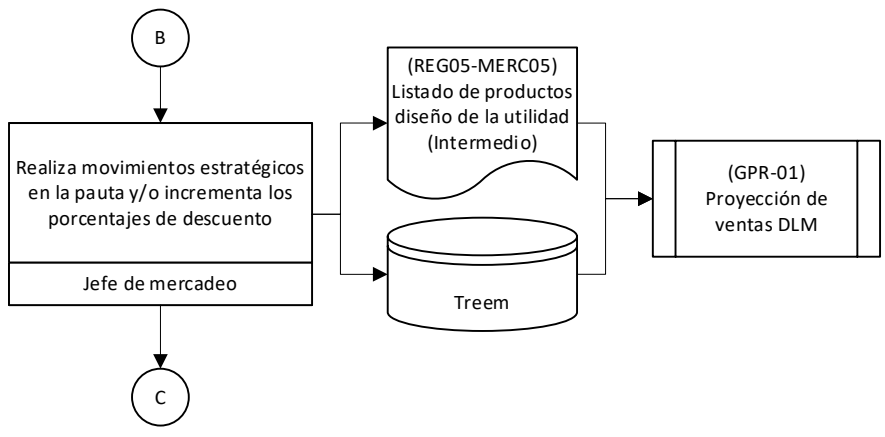
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG09-MERC01	Externo	Listado de productos definitivo	Digital	2 años	Eliminar
REG01-MERC05	Interno	Diseño de la utilidad (inicial)	Digital	21 días	Eliminar
REG02-MERC05	Interno	Listado de productos diseño de la utilidad (inicial)	Digital	21 días	Eliminar
REG03-MERC05	Interno	Cronograma de diseño de la utilidad	Digital	1 año	Eliminar
REG04-MERC05	Interno	Diseño de la utilidad (final)	Digital	1 año	Eliminar
REG05-MERC05	Interno	Listado de productos diseño de la utilidad (intermedio)	Digital	6 meses	Eliminar

56. Descripción del procedimiento/Diagrama de flujo

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Envía el listado de productos definitivo.	- Utiliza el listado de productos definitivo para construir el listado de productos para el diseño de la utilidad.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos definitivo - Listado de productos diseño de la utilidad
2	Analiza que las metas propuestas se cumplan.	Analizar que se estén cumpliendo las metas de: plataformas, márgenes, puntos calientes y la venta total de la campaña. ¿Se están cumpliendo las metas? Sí: ir a la actividad 6. No: ir a la actividad 3.	Jefe de mercadeo	- Diseño de la utilidad (Inicial) - Cronograma de diseño de la utilidad
3	Analiza el porcentaje de cumplimiento de las variables.	Analizar que el cumplimiento de las variables medidas no sean menores al 60% ¿El cumplimiento es menor al 60%? Sí: ir a la actividad 4. No: ir a la actividad 7.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos diseño de la utilidad (inicial) - Diseño de la utilidad (inicial)
4	Cambia la referencia/referencias por una mejor opción.	Cambia la referencia a una que tenga más posibilidades de llegar a un	Jefe de mercadeo	- Listado de productos diseño de la utilidad (inicial)

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		cumplimiento mayor al 60%		- Cronograma de diseño de la utilidad - Listado de productos diseño de la utilidad (intermedio)
5	Analiza que los cambios efectuados lleguen a las metas planteadas.	Verificar que los cambios realizados cumplan al menos el 60% de la meta planteada.	Jefe de mercadeo	- Diseña de la utilidad (final) - Cronograma de diseño de la utilidad
6	Envía el documento a gerencia.	Enviar el diseño de la utilidad (final) a gerencia.	Jefe de mercadeo	- Diseño de la utilidad (final)
FIN DEL PROCESO				
7	Realiza movimientos estratégicos en la pauta y/o incrementa los porcentajes de descuento.	Si el cumplimiento es mayor al 60% se colocan porcentajes de descuento mayores. Ir a la actividad 5.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos diseño de la utilidad (intermedio)





ANEXO F

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC06	Control de presupuesto			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Comparar y analizar las simulaciones realizadas con los resultados obtenidos durante la campaña del presupuesto asignado al departamento de mercadeo.				
Tipo de proceso:	Estratégico (<input type="checkbox"/>)	Operacional (<input type="checkbox"/>)	Apoyo (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha de elaboración:	06/06/2022			

PROPÓSITO

Mantener un control permanente de los recursos económicos asignados al departamento de mercadeo y garantizar que el presupuesto sea invertido de acuerdo con el presupuesto de forma eficiente, mediante la construcción y el seguimiento de los archivos de ejecución de presupuesto de incentivos, el control de presupuestos de catálogo y “Vive tu negocio” y la corrección de potenciales errores que puedan afectar la inversión.

57. Alcance

Este proceso aplica para el control de los recursos económicos asignados al departamento de mercadeo para la financiación de estrategias, desde la organización de la información en base a los objetivos de la inversión (incentivos o catálogos) hasta la consolidación de la información luego de ser revisada.

58. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

59. Requisitos Legales

- N/A

60. Seguimiento y control

60.1. Seguimiento

- Archivos control de ejecución de presupuesto de incentivos
- Control de presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”
- Manual de procedimiento “Control de presupuesto”

60.2. Control

- Archivos control de ejecución de presupuesto de incentivos
- Control de presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”
- Manual de procedimiento “Control de presupuesto”

61. Caracterización del proceso (PHVA)

61.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Gerente - Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades - To do - Presupuesto de incentivos	- Organiza la información necesaria para realizar el control del presupuesto.	- Información ordenada acorde a los objetivos de la inversión (incentivos o catálogos)	- Jefe de mercadeo

61.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades	- Analizar si las diferencias entre las simulaciones y	- Información sobre diferencias	- Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
	- To do - Presupuesto de incentivos	los presupuestos reales deben entrar a revisión.	aprobadas y pendientes de revisión	
- Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades - To do - Presupuesto de incentivos	- Realizar la consolidación de información en base a las estrategias del to do	- Control de ejecución de presupuesto de incentivos	- Gerente - Jefe de mercadeo
- Gerente comercial internacional - Jefe de mercadeo - Gerente	- Planilla comercial - Cálculo de catálogos definitivo	- Realiza el presupuesto real para “catálogos y vive tu negocio”.	- Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Cálculo de catálogos definitivo - To do - Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	Realizar la consolidación de información en base a las estrategias del to do.	- Control presupuestos de catálogos y “Vive tu negocio”	- Gerente - Jefe de mercadeo

61.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- Presupuesto de incentivos	- Revisar que la simulación de unidades presupuestadas esté acorde al presupuesto de incentivos.	- Información para la toma de decisiones sobre el presupuesto de unidades	- Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo	- Cálculo de catálogos definitivo - To do - Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	- Revisar que el cálculo de catálogos definitivo esté acorde al presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”.	- Información para la toma de decisiones sobre el presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	- Jefe de mercadeo

61.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Jefe de mercadeo - Gerente	- Simulación de cálculo de unidades - To do - Presupuesto de incentivos	- Analizar y rastrear el origen de los posibles motivos por los que existen diferencias importantes entre la simulación de unidades presupuestada y el presupuesto de incentivos.	- Causas de la diferencia entre las simulaciones y el presupuesto real - Medidas correctivas	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades - To do - Presupuesto de incentivos	- Corrección de errores y actualización de archivos.	- Simulación de cálculo de unidades - To do - Presupuesto de incentivos	- Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Cálculo de catálogos definitivo - To do - Presupuesto de catálogos y	- Analizar y rastrear el origen de los posibles motivos por los que existen diferencias importantes	- Causas de la diferencia entre la simulación del cálculo de catálogos y “Vive tu negocio” y el	- Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
	“Vive tu negocio”	entre la simulación de unidades presupuestada y el presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”.	presupuesto real - Medidas correctivas	
- Jefe de mercadeo	- Cálculo de catálogos definitivo - To do - Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	- Corrección de errores y actualización de archivos.	- Cálculo de catálogos definitivo - To do - Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	- Jefe de mercadeo

62. Recursos

62.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

62.2. Personal

- Jefe de mercadeo

62.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Impresora multifunción
- Celular con plan de datos

62.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word

- Gmail empresarial
- Microsoft Power BI

62.5. Recursos documentales

- Simulación de cálculo de unidades
- To do
- Presupuesto de incentivos
- Control de presupuesto para incentivos
- Planilla comercial
- Cálculo de catálogos definitivo
- Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”
- Simulación de cálculo de unidades

62.6. Conocimiento previo necesario

- Manejo de Excel avanzado
- Conocimiento del histórico de trazabilidad de las estrategias
- Manejo de base de datos
- Títulos afines a administración de empresas
- Conocimiento en análisis de datos
- Conocimiento general de la industria gráfica

62.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina

63. Abreviaturas y definiciones

63.1. Abreviaturas

- N/A

63.2. Definiciones

- Incentivo: son productos que se ofrecen como estímulo motivacional a las ventas de las empresarias a los que acceden por cumplir ciertas condiciones.

- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.
- Vive tu negocio: es un folleto impreso destinado para la empresaria donde se comunican: estrategias y ofertas exclusivas para las empresarias además de los incentivos de la campaña.
- Estrategias:
- Esténcil: es la base de empresarias activas en el sistema de venta directa.
- Campaña: periodo de 21 días
- Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos).
- Descuentos: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como bajo.
- Super ofertas: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio.
- Oferta imperdible: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como medio-alto.
- Oferta insuperable: es una estrategia que se aplica al consumidor final y su descuento es considerado como alto.

64. Políticas

- El porcentaje de inversión para estrategias es el 4.5% sobre la venta neta.
- No se debe sobrepasar el presupuesto anual asignado para las estrategias excepto cuando el incremento esté respaldado por el crecimiento en ventas.
- La inversión real en impresión de catálogos y “Vive tu negocio” puede ser mayor al presupuesto asignado siempre y cuando esté respaldado por el crecimiento del esténcil.
- Cada campaña se debe llevar un control de la ejecución del presupuesto.

65. Indicadores

65.1. Cumplimiento de ejecución del presupuesto para incentivos

Nombre:	Cumplimiento de ejecución del presupuesto para incentivos
Código:	IND01-MERC6
Descripción:	Permite establecer el porcentaje de cumplimiento, comprando el presupuesto con lo real.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficiencia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	95%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{\text{Presupuesto de estrategias (\$)}}{\text{Valor real invertido en estrategias (\$)}}$	

65.2. Cumplimiento de ejecución de presupuesto para impresión de catálogos y “Vive tu negocio”

Nombre:	Cumplimiento de ejecución de presupuesto para impresión de catálogos y “Vive tu negocio”
Código:	IND02-MERC6
Descripción:	Permite establecer el porcentaje de cumplimiento, comprando el presupuesto con lo real.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficiencia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	95%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{\text{Presupuesto de impresión de catálogo y "Vive tu negocio" (\$)}}{\text{Valor real invertido en impresión de catálogo y "Vive tu negocio" (\$)}}$	

66. Información documentada

66.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

66.2. Registros

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG08-MERC03	Externo	Simulación de cálculo de unidades	Digital	1 año	Eliminar
REG05-MERC03	Externo	<i>To do</i>	Digital	N/A	Actualizar
REG06-MERC03	Externo	Presupuesto de incentivos	Digital	5 años	Eliminar
REG04-MERC03	Externo	Planilla comercial	Digital	N/A	Actualizar
REG21-MERC04	Externo	Cálculo de catálogos definitivo	Digital	1 año	Eliminar
REG01-MERC06	Interno	Control de presupuesto para incentivos	Digital	3 años	Eliminar
REG02-MERC06	Interno	Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	Digital	2 años	Eliminar
REG03-MERC06	Interno	Control presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	Digital	3 años	Eliminar

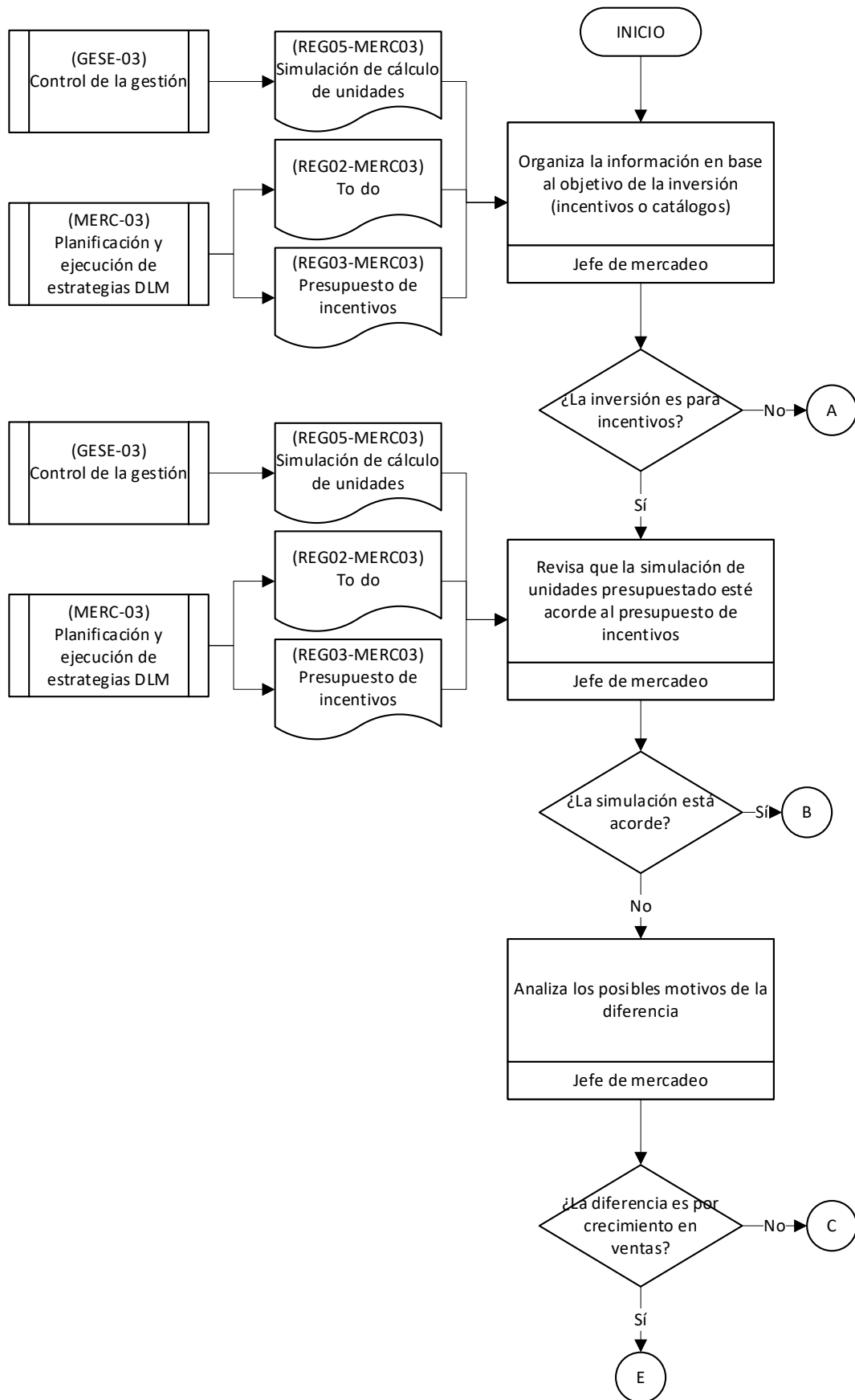
67. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

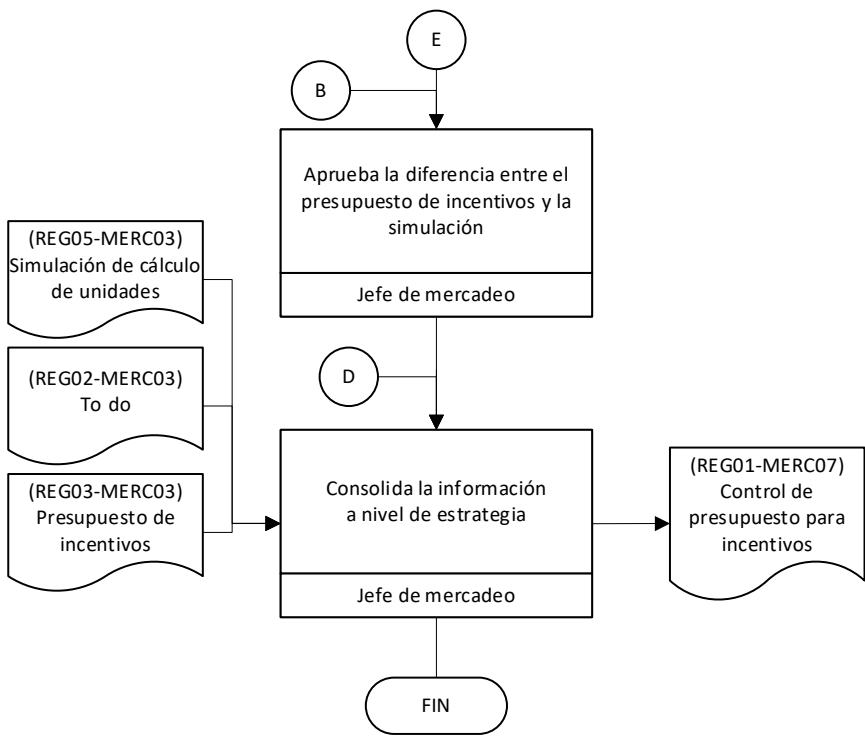
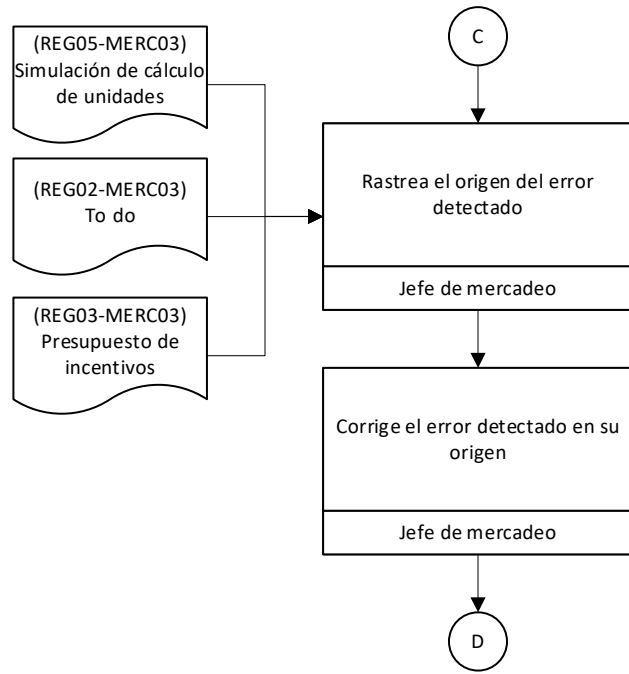
Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Organiza la información	<p>Organizar la información en base al objetivo de la inversión (incentivos o catálogos).</p> <p>¿La inversión es para incentivos?</p> <p>Sí: ir a la actividad 2.</p> <p>No: ir a la actividad 8.</p>	Jefe de mercadeo	<p>- Simulación de cálculo de unidades</p> <p>- To do</p> <p>- Presupuesto de incentivos</p>
2	Revisa la simulación de unidades presupuestado	<p>Revisar que la simulación de unidades presupuestado esté acorde al presupuesto de incentivos.</p> <p>¿La simulación está acorde?</p> <p>Sí: ir a la actividad 4.</p> <p>No: ir a la actividad 3.</p>	Jefe de mercadeo	<p>- Simulación del cálculo de unidades</p> <p>- To do</p> <p>- Presupuesto de incentivos</p>
3	Analiza los posibles motivos de la diferencia	<p>Analizar las simulaciones y el presupuesto incentivo y buscar las causas de las diferencias que existen.</p> <p>¿La diferencia es por crecimiento en ventas?</p>	Jefe de mercadeo	- N/A

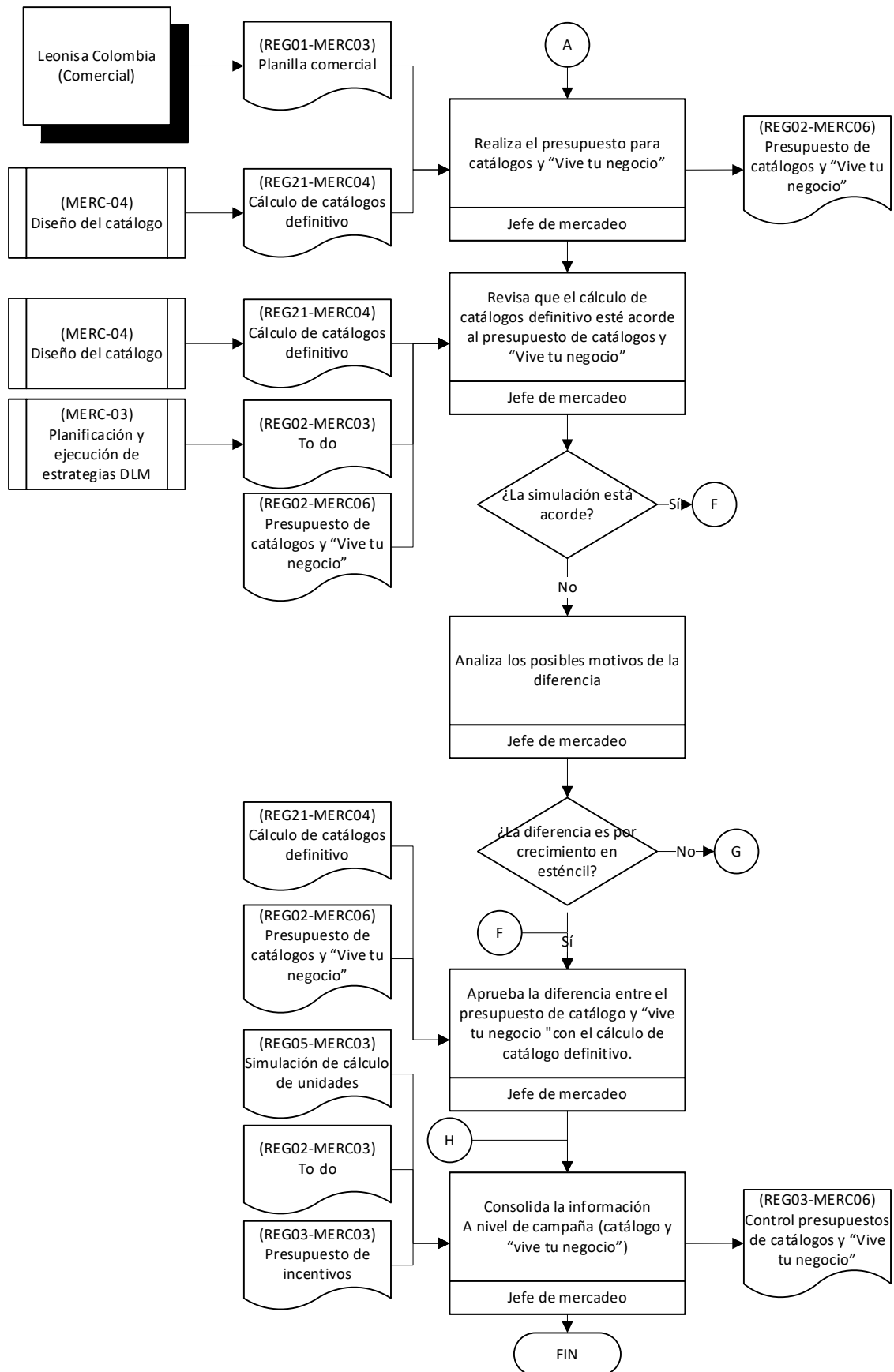
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		Sí: ir a la actividad 4. No: ir a la actividad 6.		
4	Aprueba la diferencia entre el presupuesto de incentivos y la simulación	Si el origen de la diferencia que existe entre las simulaciones y el presupuesto de incentivo se debe al aumento de las ventas, se aprueba esta diferencia.	Jefe de mercadeo	- N/A
5	Consolida la información a nivel de estrategia	Utiliza los registros para armar un consolidado que facilite la visualización de las estrategias asignadas.	Jefe de mercadeo	- Simulación de cálculo de unidades - To do - Presupuesto de incentivos - Control de presupuesto para incentivos
FIN DEL PROCESO				
6	Rastrea el origen del error detectado	Si la diferencia entre las simulaciones y el presupuesto incentivo no es por un incremento en las ventas se rastrea las posibles causas de la diferencia.	Jefe de mercadeo	- Simulación del cálculo de unidades - To do - Presupuesto de incentivos
7	Corrige el error detectado en su origen	Una vez se haya detectado el error debe ser corregido. Ir a la actividad 5.	Jefe de mercadeo	- N/A
FIN DEL PROCESO				

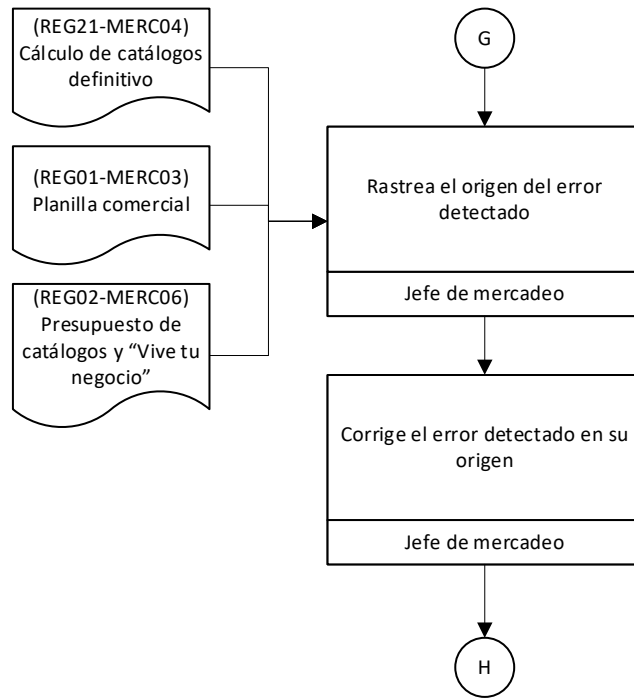
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
8	Realiza el presupuesto para catálogos y “Vive tu negocio”	Sí la inversión no está destinada para los incentivos se procede a realizar el presupuesto para los catálogos y “Vive tu negocio”	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Planilla comercial - Cálculo de catálogos definitivo - Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”
9	Revisa que el cálculo de catálogos definitivo esté acorde al presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	<p>Analizar las diferencias entre las simulaciones y el presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”</p> <p>¿La simulación está acorde?</p> <p>Sí: ir a la actividad 11.</p> <p>No: ir a la actividad 10.</p>	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo de catálogos definitivo - To do - Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”
10	Analiza los posibles motivos de la diferencia	<p>Analizar las simulaciones y el presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio” y buscar las causas de las diferencias que existen.</p> <p>¿La diferencia es por crecimiento en estencil?</p>		

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>Sí: ir a la actividad 11.</p> <p>No: ir a la actividad 13.</p>		
11	Aprueba la diferencia entre el presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”	Si el origen de la diferencia que existe entre las simulaciones y el presupuesto de incentivo se debe al aumento del estencil, se aprueba esta diferencia.	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo de catálogos definitivo - Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”
12	Consolida la información a nivel de catálogo y “Vive tu negocio”	Utiliza los registros para armar un consolidado que facilite la visualización del catálogo y “Vive tu negocio”.	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Simulación de cálculo de unidades - To do - Presupuesto de incentivos
FIN DEL PROCESO				
13	Rastrea el origen del error detectado	Si la diferencia entre las simulaciones y el presupuesto incentivo no es por un incremento en el estencil se rastrea las posibles causas de la diferencia.	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo de catálogos definitivo - Plantilla comercial - Presupuesto de catálogos y “Vive tu negocio”
14	Corrige el error detectado en su origen	<p>Una vez se haya detectado el error debe ser corregido.</p> <p>Ir a la actividad 12.</p>	Jefe de mercadeo	- N/A









ANEXO G

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC07	Gestión del portal para empresarias			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Actualización de información de la campaña en el portal web de empresarias y revisión de la correcta aplicación de las estrategias en la facturación.				
Tipo de proceso:	Estratégico ()	Operacional ()		
Fecha de elaboración:	03/11/2022			

PROPÓSITO

Controlar la aplicación correcta de las condiciones en las estrategias a través de la facturación, minimizando los reclamos, entregando información completa y actualizada de cada campaña a las empresarias de modo que tengan herramientas para gestionar su negocio con el uso frecuente del portal web. Mediante la construcción de documentos para el diseño de piezas digitales, la revisión continua de estos y la aplicación de correctivos necesarios, la consolidación de las estrategias y la verificación de la correcta aplicación de las estrategias en la factura.

68. Alcance

Este proceso aplica para la actualización de las estrategias y catálogos digitales en la página web (portal de empresarias) en cada campaña y garantizar la correcta aplicación de las condiciones comunicadas para cada una de las estrategias a través de la facturación, desde el envío de los diseños definitivos del catálogo y del “Vive tu negocio” al departamento del Marketing digital corporativo hasta la aprobación para continuar la facturación de la campaña.

69. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

70. Requisitos Legales

- Ley orgánica de comunicación
- Ley orgánica de defensa del consumidor

71. Seguimiento y control

71.1. Seguimiento

- Cronograma de diseño
- Manual de procedimiento “Gestión del portal para empresarias”

71.2. Control

- Página web (portal de empresarias) www.negocioleonisa.com
- Manual de procedimiento “Gestión del portal para empresarias”

72. Caracterización del proceso (PHVA)

72.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Analista de mercadeo	- Diseño del catálogo definitivo - Diseño del “Vive tu negocio” definitivo	- Informar al departamento de marketing digital corporativo que el: diseño de catálogo, “Vive tu negocio” se encuentran terminados	- Diseño del catálogo definitivo - Diseño del “Vive tu negocio” definitivo	- Coordinador de marketing digital corporativo
- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo	- Cronograma de diseño	- Revisar el cronograma de diseño	- Conocimiento acerca de las fechas de ejecución de	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
			las actividades.	
- Analista de mercadeo	- Diseño del catálogo definitivo - Diseño del “Vive tu negocio” definitivo	- Organizar y crear una compilación de las estrategias que constan en los archivos de diseño del catálogo y del “Vive tu negocio” definitivos	- Consolidado de estrategias	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo - Coordinador de marketing digital corporativo

72.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Analista de mercadeo	- Consolidado de estrategias	- Detallar los requerimientos del país para la comunicación de las estrategias a visualizar en el portal de empresarias	- Brief de estrategias portal empresarias	- Coordinador de marketing digital corporativo - Diseñador de marketing digital asignado al país
- Analista de mercadeo	- Piezas digitales de la campaña - Diseño del catálogo definitivo - Diseño del “Vive tu negocio” definitivo	- Enviar la autorización a marketing digital corporativo para la publicación de las piezas digitales diseñadas, catálogos y “Vive tu negocio”	- Autorización de piezas digitales de la campaña - Autorización diseño del catálogo definitivo - Autorización del “Vive tu negocio” definitivo	- Coordinador de marketing digital corporativo - Diseñador de marketing digital asignado al país

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Analista de mercadeo	- Informe definitivo	- Filtrar las referencias que tienen asignadas estrategias de la campaña	- MAD	- Analista de flujo de campaña corporativo - Coordinador de flujo de campaña corporativo
- Analista de mercadeo	- Informe definitivo - Consolidado de estrategias - MAD	- Elaborar un resumen a nivel de referencias/SKU de todas las estrategias de la campaña	- Bitácora de la campaña	- Analista de flujo de campaña corporativo - Coordinador de flujo de campaña corporativo - Jefe de mercadeo
- Analista de mercadeo	- Factura	- Enviar el visto bueno una vez se haya verificado que las estrategias estén aplicadas en la facturación de la campaña para que se continúe con la facturación.	- Visto bueno para la facturación	- Jefe de operaciones

72.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Analista de mercadeo	- Piezas digitales de la campaña	- Revisar que las piezas digitales diseñadas por marketing digital corporativo estén acorde al	- Comentarios piezas digitales - Autorización de piezas digitales	- Coordinador de marketing corporativo - Diseñador de marketing digital

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
		requerimiento detallado en Brief de estrategias portal empresarias	<ul style="list-style-type: none"> - Autorización de piezas digitales - Autorización diseño del catálogo definitivo - Autorización del “Vive tu negocio” definitivo 	asignado al país
- Analista de mercadeo	- Maestra de la campaña	- Validar dentro de la maestra de la campaña que todos los SKU seleccionados y/o con estrategias estén incluidos	- Inconsistencias SKU y/o estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de flujo de campaña corporativo - Coordinador de flujo de campaña corporativo
- Analista de mercadeo	- Factura	- Verificar al momento de comenzar a facturar la campaña que las estrategias estén aplicadas	<ul style="list-style-type: none"> - Visto bueno para la facturación - Inconsistencias facturación de la campaña 	- Jefe de operaciones
- Analista de mercadeo	- Confirmación de inconsistencias corregidas	- Notificar que la campaña se está facturando de forma correcta	- Arranque de facturación correcta	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadora SER - Asesoras de servicio al cliente

72.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Analista de mercadeo	- Piezas digitales	- Enviar las inconsistencias encontradas en el registro de piezas digitales de la campaña	- Comentarios piezas digitales	- Coordinador de marketing corporativo - Diseñador de marketing digital asignado al país
- Analista de mercadeo	- Maestra de la campaña	- Notificar las inconsistencias encontradas de SKU en la maestra de la campaña	- Inconsistencias SKU y/o estrategias	- Analista de flujo de campaña corporativo - Coordinador de flujo de campaña corporativo
- Analista de mercadeo	- Factura	- Notificar las inconsistencias encontradas en las facturas	- Inconsistencias facturación de la campaña	- Jefe de operaciones

73. Recursos

73.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

73.2. Personal

- Jefe de mercadeo
- Analista de mercadeo
- Jefe de operaciones
- Coordinadora SER
- Asesora de servicio al cliente

73.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Impresora multifunción
- Scanner
- Celular con plan de datos

73.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word
- Gmail empresarial
- Microsoft Power BI
- Adobe Acrobat

73.5. Recursos documentales

- Diseño del catálogo definitivo
- Diseño del “Vive tu negocio” definitivo
- Cronograma de diseño
- Consolidado de estrategias
- Brief estrategias portal empresarias
- Piezas digitales de la campaña
- Autorización de piezas digitales
- Autorización diseño del catálogo definitivo
- Autorización del “Vive tu negocio” definitivo
- Inconsistencias piezas digitales
- Informe definitivo
- MAD
- Maestra de la campaña
- Bitácora de la campaña
- Factura

- Inconsistencias SKU y/o estrategias
- Inconsistencias facturación campaña
- Confirmación de inconsistencias corregidas
- Inconsistencias facturación campaña
- Arranque de facturación correcta
- Visto bueno para la facturación

73.6. Conocimiento previo necesario

- Manejo de Excel avanzado
- Conocimiento del portafolio de productos
- Manejo y análisis de base de datos
- Conocimiento sobre aplicación de módulos para la activación de la demanda
- Títulos afines a administración de empresas
- Conocimiento básico sobre diseño y manejo de páginas web

73.7. Otros recursos necesarios

- Página web www.negocioleonisa.com
- Acceso a internet
- Útiles de oficina

74. Abreviaturas y definiciones

74.1. Abreviaturas

- SKU: *Stock Keeping Unit*
- MAD: maestra de activación de la demanda
- SER: servicio de entrenamiento a la red

74.2. Definiciones

- Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos).
- Campaña: es un periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.

- Empresaria: persona que se inscribe al sistema de venta por catálogo de Leonisa para comercializar los productos.
- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.
- Vive tu negocio: es un folleto impreso destinado para la empresaria donde se comunican: estrategias y ofertas exclusivas para las empresarias además de los incentivos de la campaña.
- Portal de empresarias: es el dominio web en donde las empresarias pueden: ver catálogos, realizar pedidos, estado de cuentas, facturas, saldo.
- Referencia: Código alfanumérico con el que se codifica las prendas y productos para establecer un orden determinado.
- Brief incentivo: es un documento con información detallada sobre la estrategia del incentivo para empresarias y se comunica en el “vive tu negocio”.
- Brief estrategias portal empresarias: es un documento con información detallada sobre la estrategia que se utilizarán durante la campaña en el portal de empresarias.
- Pieza digital: son imágenes que se diseñan para ser difundidas por medios digitales.
- Esténcil: es la base de empresarias activas en el sistema de venta directa.

75. Políticas

- Cumplir con las estrategias comunicadas por medio del portal web para empresarias.
- Garantizar que el portal web para empresarias esté actualizada con las estrategias y catálogos de la campaña vigente.
- Garantizar que la comunicación sea clara, precisa y concisa.

76. Indicadores

76.1. Porcentaje de insatisfacción con las condiciones de las estrategias comunicadas mediante el portal de empresarias

Nombre:	Porcentaje de insatisfacción con las condiciones de las estrategias comunicadas mediante el portal de empresarias
Código:	IND01-MERC07
Descripción:	Permite establecer el porcentaje de empresarias por campaña con relación al estencil total que reportan insatisfacción con las estrategias comunicadas mediante el portal web.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	0%
Límite superior:	1%
Fórmula	
$\frac{\text{Reclamos por campaña}}{\text{estencil total}}$	

76.2. Frecuencia del uso del portal web para empresarias

Nombre:	Frecuencia de uso del portal web para empresarias
Código:	IND02-MERC07
Descripción:	Permite establecer el porcentaje de visitas de las empresarias que usan el portal web como herramienta de negocio comparado con el estencil total.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	50%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{\text{Número de visitas de empresarias al portal web por campaña}}{\text{estencil total}}$	

77. Información documentada

77.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
DOC01- MERC07	Interno	Factura	Impreso	1 día	Reciclar

77.2. Registros

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG27- MERC04	Externo	Diseño del catálogo definitivo	Digital	2 años	Eliminar
REG28- MERC04	Externo	Diseño del “Vive tu negocio” definitivo	Digital	1 año	Eliminar
REG11- MERC04	Externo	Cronograma de diseño	Digital	1 año y 6 meses	Eliminar
REG20- MERC04	Externo	Informe definitivo	Digital	1 año	Eliminar
REG01- MERC07	Interno	Consolidado de estrategias	Digital	1 año	Eliminar
REG02- MERC07	Interno	Brief estrategias portal empresarias	Digital	1 año	Eliminar
REG03- MERC07	Interna	Piezas digitales de la campaña	Digital	1 año	Eliminar
REG04- MERC07	Interna	Autorización de piezas digitales	Digital	1 mes	Eliminar
REG05- MERC07	Interno	Autorización diseño del catálogo definitivo	Digital	1 mes	Eliminar

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG06-MERC07	Interno	Autorización del “Vive tu negocio” definitivo	Digital	1 mes	Eliminar
REG07-MERC07	Interno	Inconsistencias piezas digitales	Digital	6 mes	Eliminar
REG08-MERC07	Interno	MAD	Digital	1 año	Eliminar
REG09-MERC07	Interno	Maestra de la campaña	Digital	6 meses	Eliminar
REG10-MERC07	Interno	Bitácora de la campaña	Digital	1 año	Eliminar
REG11-MERC07	Interno	Inconsistencias SKU y/o estrategias	Digital	6 meses	Eliminar
REG12-MERC07	Interno	Inconsistencias facturación campaña	Digital	6 meses	Eliminar
REG13-MERC07	Interno	Confirmación de inconsistencias corregidas	Digital	1 mes	Eliminar
REG14-MERC07	Interno	Arranque de facturación correcta	Digital	1 mes	Eliminar
REG15-MERC07	Interno	Visto buena para la facturación	Digital	1 día	Eliminar

78. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Informa a marketing digital sobre la información gráfica del catálogo y el “Vive tu negocio “de la campaña.	Envía a marketing digital corporativo los registros del catálogo y del “Vive tu negocio” definitivo.	Analista de mercadeo	- Diseño del catálogo definitivo - Diseño del “Vive tu

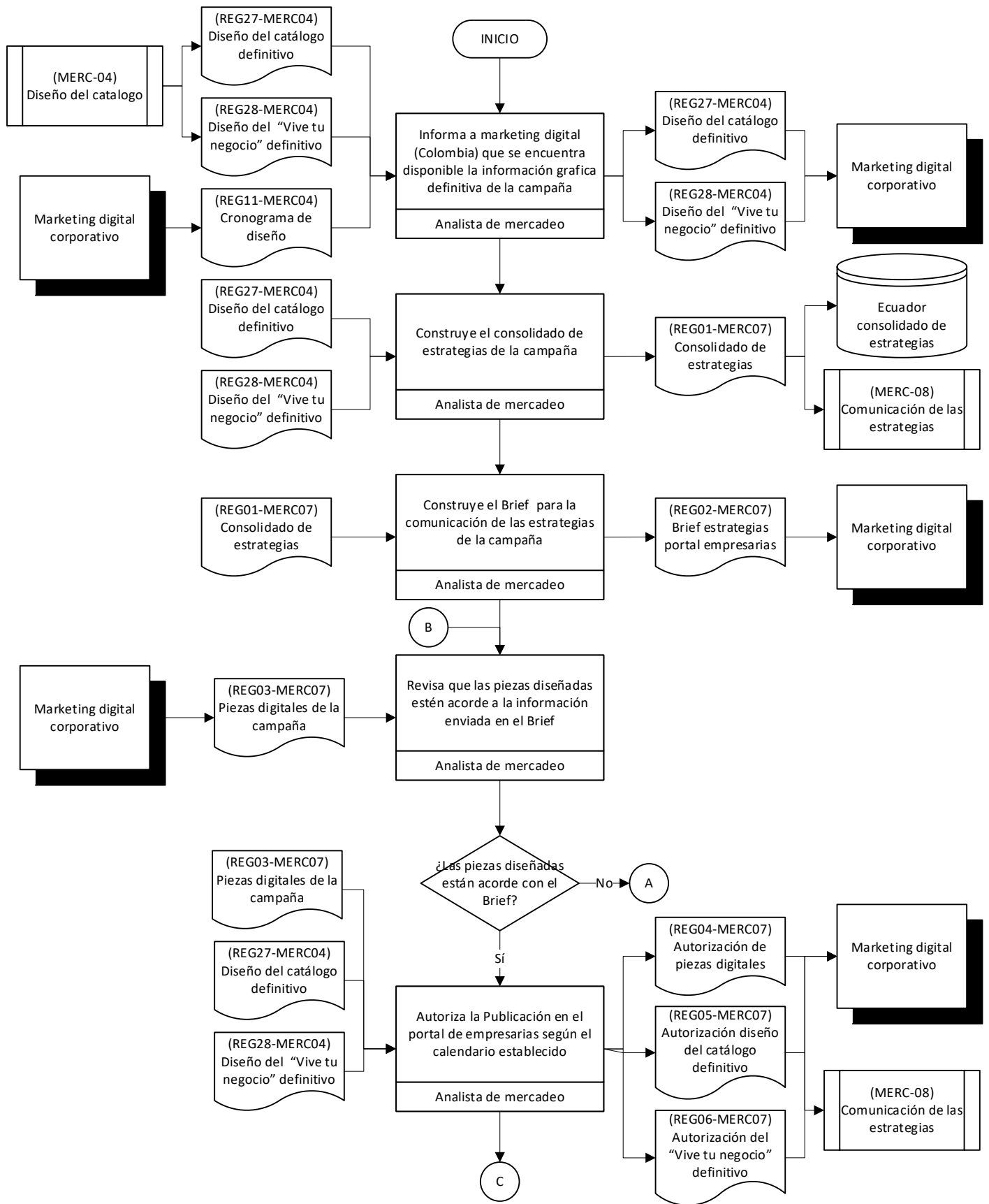
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
				negocio” definitivo - Cronograma de diseño
2	Construye el consolidado de estrategias de la campaña.	Con los diseños de catálogo y “Vive tu negocio” definitivos realiza un consolidado sobre las estrategias de la campaña y lo sube a la nube en la carpeta asignada.	Analista de mercadeo	- Consolidado de estrategias
3	Construye el Brief para la comunicación de las estrategias de la campaña.	Con el registro consolidado de estrategias se realiza el brief con las estrategias para el portal de empresarias	Analista de mercadeo	- Consolidado de estrategias - Brief estrategias portal empresarias
4	Revisa que las piezas diseñadas estén acordes al brief.	Una vez marketing digital corporativo envíe el diseño de las piezas digitales se los revisa para verificar que estén acorde a lo solicitado en el brief. ¿Las piezas diseñadas están acorde con el brief? Sí: ir a la actividad 5. No: ir a la actividad 11.	Analista de mercadeo	- Piezas digitales de la campaña
5	Autoriza la publicación en el portal de empresarias.	Una vez hayan sido aprobadas las piezas digitales el analista de mercadeo aprueba su	Analista de mercadeo	- Piezas digitales de la campaña

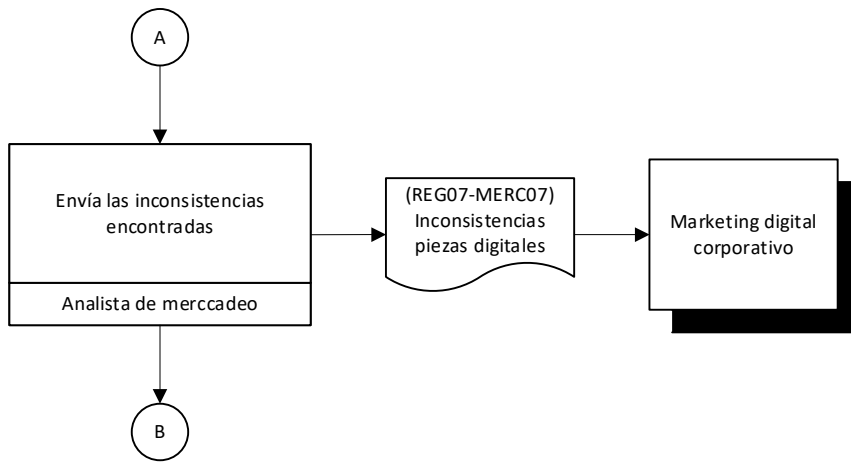
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		publicación en el portal para empresarias en conjunto con el diseño del catálogo y el “Vive tu negocio” definitivos en base al calendario establecido.		<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del catálogo definitivo - Diseño del “Vive tu negocio” definitivo - Autorización de piezas digitales - Autorización diseño del catálogo definitivo - Autorización del “Vive tu negocio” definitivo.
6	Filtra las estrategias de la campaña.	En el informe definitivo filtra las estrategias de la campaña y elabora el MAD.	- Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Informe definitivo - MAD
7	Valida que todos los SKU de la campaña estén en la maestra con las estrategias asignadas.	<p>Se valida que estén en la maestra todos los SKU que se pondrán a la venta con sus estrategias durante la campaña.</p> <p>¿Los SKU y estrategias están completos ?</p> <p>Sí: ir a la actividad 8.</p>	- Analista de mercadeo	- Maestra de la campaña

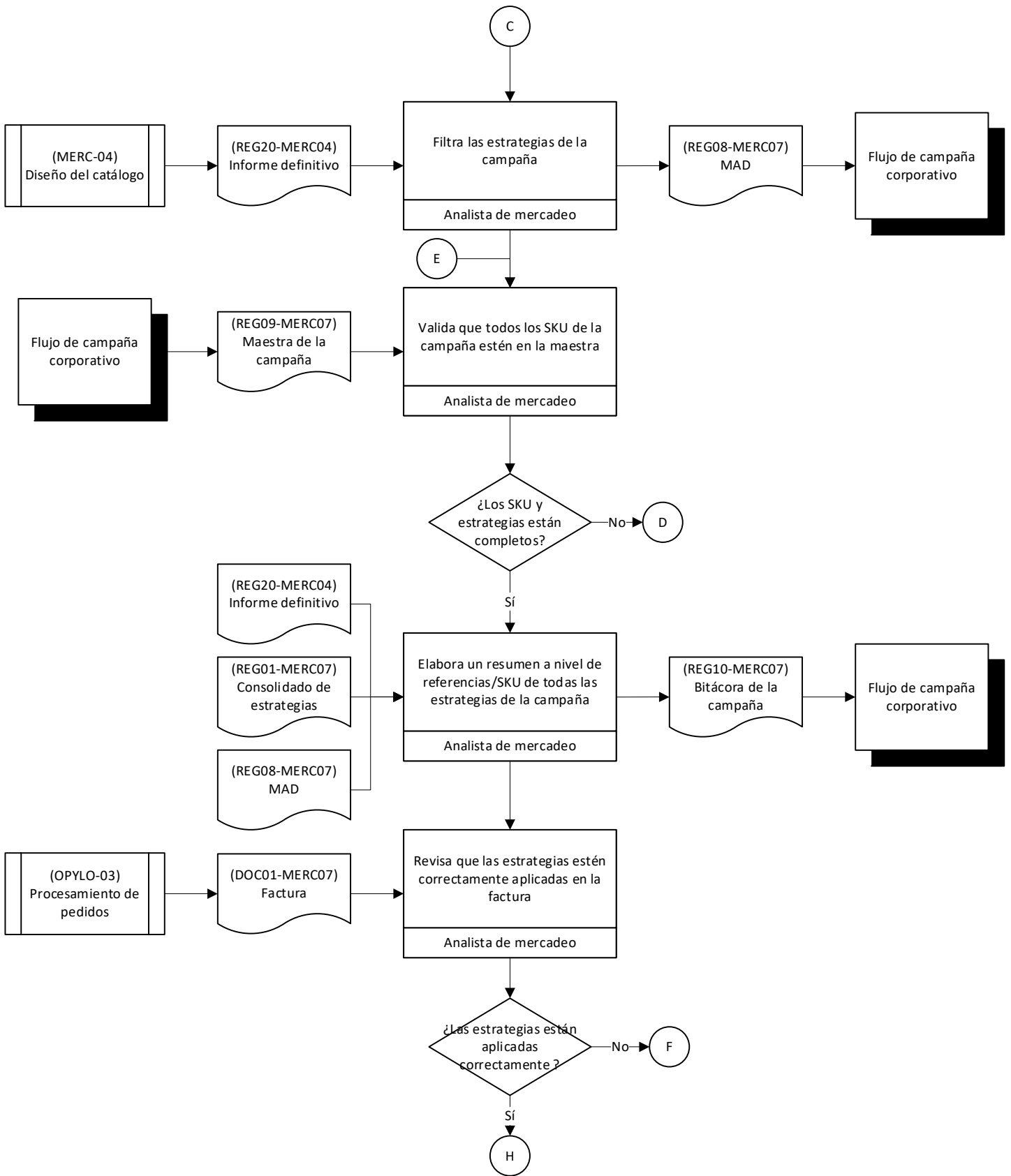
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		No: ir a la actividad 12.		
8	Elabora un resumen de todas las estrategias de la campaña.	Se elabora un resumen a nivel de referencias/SKU de todas las estrategias que serán utilizadas en la campaña.	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Bitácora de la campaña - Informe definitivo - Consolidado de estrategias - MAD
9	Revisa que las estrategias estén correctamente aplicadas en la factura.	<p>Una vez comience la facturación de la campaña, al tercer día se revisarán que las estrategias estén correctamente aplicadas en las facturas.</p> <p>¿Las estrategias están aplicadas correctamente?</p> <p>Sí: ir a la actividad 10.</p> <p>No: ir a la actividad 13.</p>	Analista de mercadeo	- Factura
10	Envía el visto bueno para continuar con la facturación.	Una vez se haya verificado que las estrategias estén aplicadas correctamente en las facturas se envía el visto bueno para que la campaña pueda seguir siendo facturada.	Analista de mercadeo	- Visto bueno para la facturación

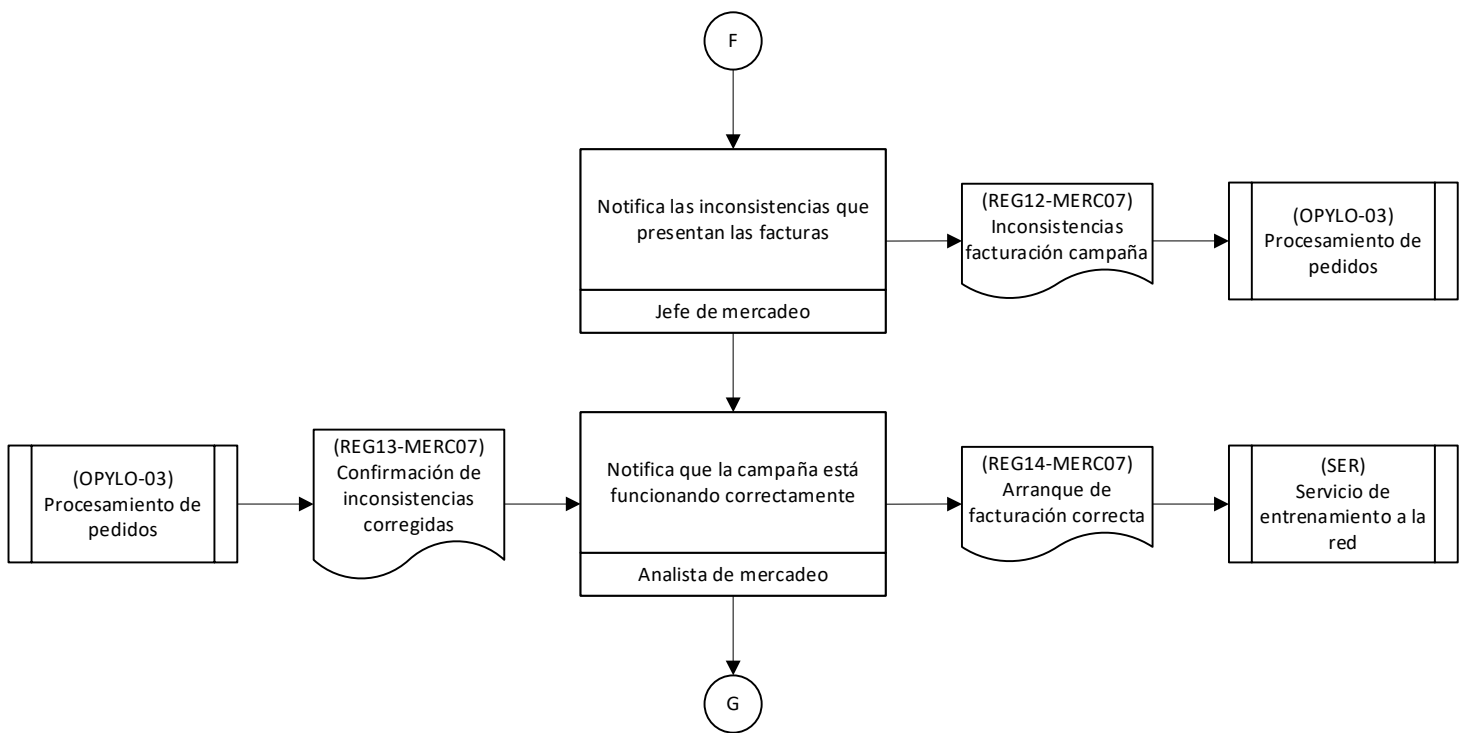
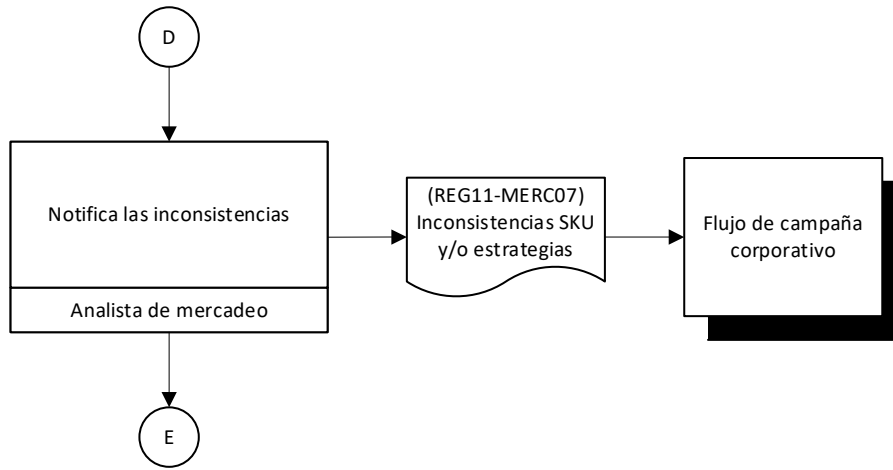
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
FIN DEL PROCESO				
11	Envía las inconsistencias encontradas.	Una vez encontradas las inconsistencias en las piezas digitales se las envía a marketing digital corporativo para ser corregidas. Ir a la actividad: 4.	Analista de mercadeo	- Inconsistencias pizas digitales
12	Notifica las inconsistencias.	Una vez encontradas las inconsistencias en los SKU y/o estrategias se las envía a flujo de campaña corporativo para ser corregidas. Ir a la actividad: 7.	Analista de mercadeo	- Inconsistencias SKU y/o estrategias
13	Notifica las inconsistencias que presentan las facturas.	Una vez encontradas las inconsistencias en las facturas se las envía al departamento de procesos para ser corregidas.	Jefe de mercadeo	- Inconsistencias facturación campaña.
14	Notifica que la campaña está funcionando correctamente.	Una vez el departamento de operaciones envíe la confirmación de que los errores han sido corregidos se notificará a servicio de entrenamiento a la red (SER) que se puede continuar con la facturación.	Analista de mercadeo	- Confirmación de inconsistencias corregidas - Arranque de facturación correcta

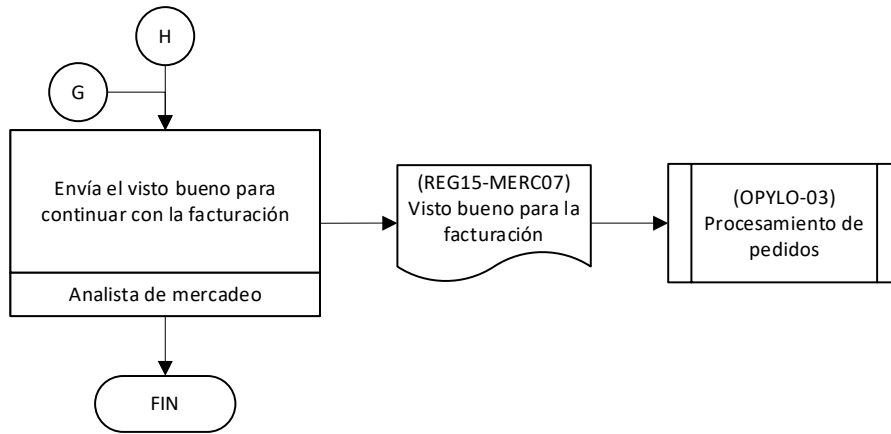
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		Ir a la actividad: 10.		











ANEXO H

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC08	Comunicación de las estrategias			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Comunicar las estrategias y herramientas de venta de la campaña a las gerentes, directores y generar piezas digitales para reforzar las estrategias principales.				
Tipo de proceso:	Estratégico ()	Operacional ()	Apoyo (X)	
Fecha de elaboración:	13/11/2022			

PROPÓSITO

Comunicar a la fuerza de ventas (gerentes zonales y directores regionales) las herramientas de venta disponibles para la campaña garantizando que todas las gerentes zonales y los directores reciban la información cada campaña, mediante la generación de piezas digitales y la presentación de estas en una reunión virtual.

79. Alcance

Este proceso aplica para la comunicación de: piezas digitales, catálogos, “Vive tu negocio”, descuentos y las demás estrategias desarrolladas para la campaña, desde la solicitud para la generación de piezas digitales hasta la presentación de todas las herramientas de venta a la fuerza comercial (gerentes zonales y directores regionales) cada campaña.

80. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

81. Requisitos Legales

- Ley orgánica de comunicación

- Ley orgánica de defensa del consumidor

82. Seguimiento y control

82.1. Seguimiento

- Cronograma de diseño
- Manual de procedimiento “Comunicación de las estrategias”

82.2. Control

- Manual de procedimiento “Comunicación de las estrategias”

83. Caracterización del proceso (PHVA)

83.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Coordinador de diseño corporativo	- Cronograma de diseño	- Se planifica la generación de piezas digitales en base al cronograma de diseño.	- Conocimiento acerca de los tiempos disponibles para el desarrollo de las piezas digitales.	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país
- Jefe de mercadeo	- Calendario de precampañas	- Se planifican las agendas de los participantes para la presentación de las herramientas de venta para la campaña.	- Espacio reservado para la reunión	- Gerente - Gerentes zonales - Directores regionales - Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo

83.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo - Coordinador de diseño corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidado de estrategias - Cronograma de diseño 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de la solicitud para empezar con el diseño de las piezas digitales destinadas para las empresarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brief de piezas digitales campaña 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país - Diseñador corporativo asignado al país - Analista de mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño inicial de piezas digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Se envía la aprobación del diseño presentado una vez revisado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de piezas digitales 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño definitivo de piezas digitales 	<ul style="list-style-type: none"> - Se envía la información para ser compartida con las gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño definitivo de piezas digitales 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadora SER - Analista de mercadeo - Gerentes
<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño definitivo de piezas digitales - Consolidado de estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Se Realiza un resumen comercial de las herramientas que se han diseñado para la campaña (catálogos, “Vive tu 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación comercial campaña (provisional) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del catálogo definitivo - Diseño del “Vive tu negocio” 	negocio”, estrategias)		
<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación comercial campaña (definitiva) - Calendario de pre campañas 	- Se planifica y realiza la presentación virtual para la fuerza comercial de la campaña.	- Reunión planificada	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo

83.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Coordinador de marketing digital corporativo	- Diseño inicial de piezas digitales	- Revisar que el diseño y la comunicación de las piezas enviadas por marketing digital corporativo estén acorde al brief.	- Identificación de potenciales errores	- Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país
- Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país	- Diseño intermedio de piezas digitales	- Revisar que se estén aplicados los comentarios y sugerencias en el diseño inicial de piezas digitales.	- Identificación de potenciales errores	- Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo	- Presentación comercial campaña (provisional)	- Realizar aportes para mejorar la presentación comercial de la campaña.	- Presentación comercial campaña (definitiva)	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo

83.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Analista de mercadeo	- Diseño inicial de piezas digitales	- Realizar la retroalimentación sobre las inconsistencias encontradas en el diseño inicial de piezas digitales.	- Retroalimentación de piezas digitales	- Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país

84. Recursos

84.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

84.2. Personal

- Jefe de mercadeo
- Analista de mercadeo
- Coordinadora SER
- Gerentes de zona
- Directores regionales
- Gerente

84.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Impresora multifunción
- Scanner

- Celular con plan de datos

84.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word
- Gmail empresarial
- Adobe Acrobat
- Reproductor de videos
- WhatsApp
- Google drive

84.5. Recursos documentales

- Consolidado de estrategias
- Cronograma de diseño
- Brief de piezas digitales campaña
- Diseño inicial de piezas digitales
- Aprobación piezas digitales
- Diseño definitivo de piezas digitales
- Diseño del catálogo definitivo
- Diseño del “Vive tu negocio” definitivo
- Diseño definitivo de SGV
- Presentación comercial campaña (provisional)
- Presentación comercial campaña (definitiva)
- Calendario pre campañas
- Diseño inicial de piezas digitales
- Retroalimentación de piezas digitales
- Diseño intermedio de piezas digitales

84.6. Conocimiento previo necesario

- Manejo de Excel avanzado

- Títulos afines a administración de empresas
- Conocimiento básico sobre diseño y manejo de páginas web
- Destrezas para manejo de comunidades en redes sociales
- Conocimiento y habilidades para una comunicación efectiva

84.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina

85. Abreviaturas y definiciones

85.1. Abreviaturas

- SER: servicio de entrenamiento a la red.
- SGV: super gangas virtual

85.2. Definiciones

- Campaña: es un periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.
- Piezas digitales: son imágenes que se diseñan para ser difundidas por medios digitales.
- Catálogos: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.
- Vive tu negocio: es un folleto impreso destinado para la empresaria donde se comunican: estrategias y ofertas exclusivas para las empresarias además de los incentivos de la campaña.
- Empresarias: persona que se inscribe al sistema de venta por catálogo de Leonisa para comercializar los productos.
- Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos).
- Fuerza comercial: se denomina fuerza comercial a los recursos humanos que intervienen en el proceso comercial de la empresa.

- Brief piezas digitales: es un registro con información detallada sobre las piezas digitales que se prestarán en la campaña en medios digitales.
- Incentivos: son productos que se ofrecen como estímulo motivacional a las ventas de las empresarias a los que acceden por cumplir ciertas condiciones.

86. Políticas

- Se debe realizar una reunión de “pre campaña” cada campaña.
- La reunión de “pre campaña” se debe realizar antes de iniciar el periodo comercial de la campaña.
- Realizar una reunión con los directores regionales para reforzar las estrategias disponibles para la campaña al iniciar la facturación.
- Se deben diseñar piezas digitales de los incentivos cada campaña.

87. Indicadores

87.1. Alcance de la capacitación de las herramientas de venta a la fuerza comercial

Nombre:	Alcance de la capacitación de las herramientas de venta a la fuerza comercial
Código:	IND01-MERC08
Descripción:	Permite medir el alcance logrado en la comunicación de las herramientas de venta en la campaña.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	98%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Número de invitados}}$	

88. Información documentada

88.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

88.2. Registros

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG11-MERC04	Externo	Cronograma de diseño	Digital	1 año y 6 meses	Eliminar
REG01-MERC07	Externo	Consolidado de estrategias	Digital	1 año	Eliminar
REG27-MERC04	Externo	Diseño del catálogo definitivo	Digital	2 años	Eliminar
REG28-MERC04	Externo	Diseño del “Vive tu negocio” definitivo	Digital	1 año	Eliminar
REG08-MERC09	Externo	Diseño definitivo de SGV	Digital	1 año	Eliminar
REG01-MERC08	Interno	Diseño inicial de piezas digitales	Digital	3 meses	Eliminar
REG02-MERC08	Interno	Brief de piezas digitales campaña	Digital	3 meses	Eliminar
REG03-MERC08	Interno	Diseño definitivo de piezas digitales	Digital	1 año	Eliminar
REG04-MERC08	Interno	Aprobación piezas digitales	Digital	1 día	Eliminar
REG05-MERC08	Interno	Consolidado de estrategias	Digital	1 año	Eliminar
REG06-MERC08	Interno	Presentación comercial campaña (provisional)	Digital	15 días	Eliminar

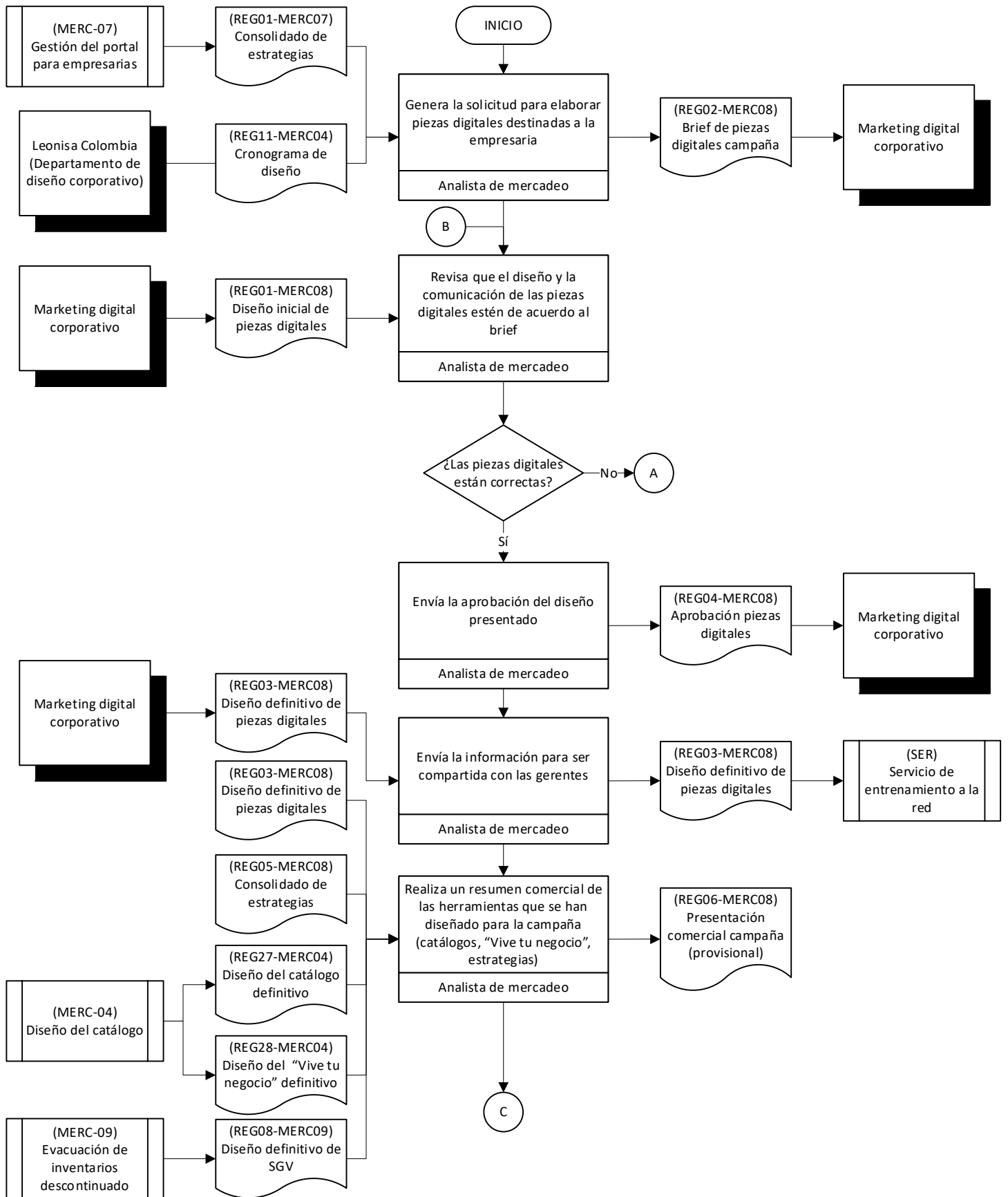
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG07-MERC08	Interno	Retroalimentación de piezas digitales	Digital	8 días	Eliminar
REG08-MERC08	Interno	Diseño intermedio de piezas digitales	Digital	2 meses	Eliminar
REG09-MERC08	Interno	Presentación comercial campaña (definitiva)	Digital	4 meses	Eliminar
REG10-MERC08	Interno	Calendario de pre campañas	Digital	1 año	Eliminar

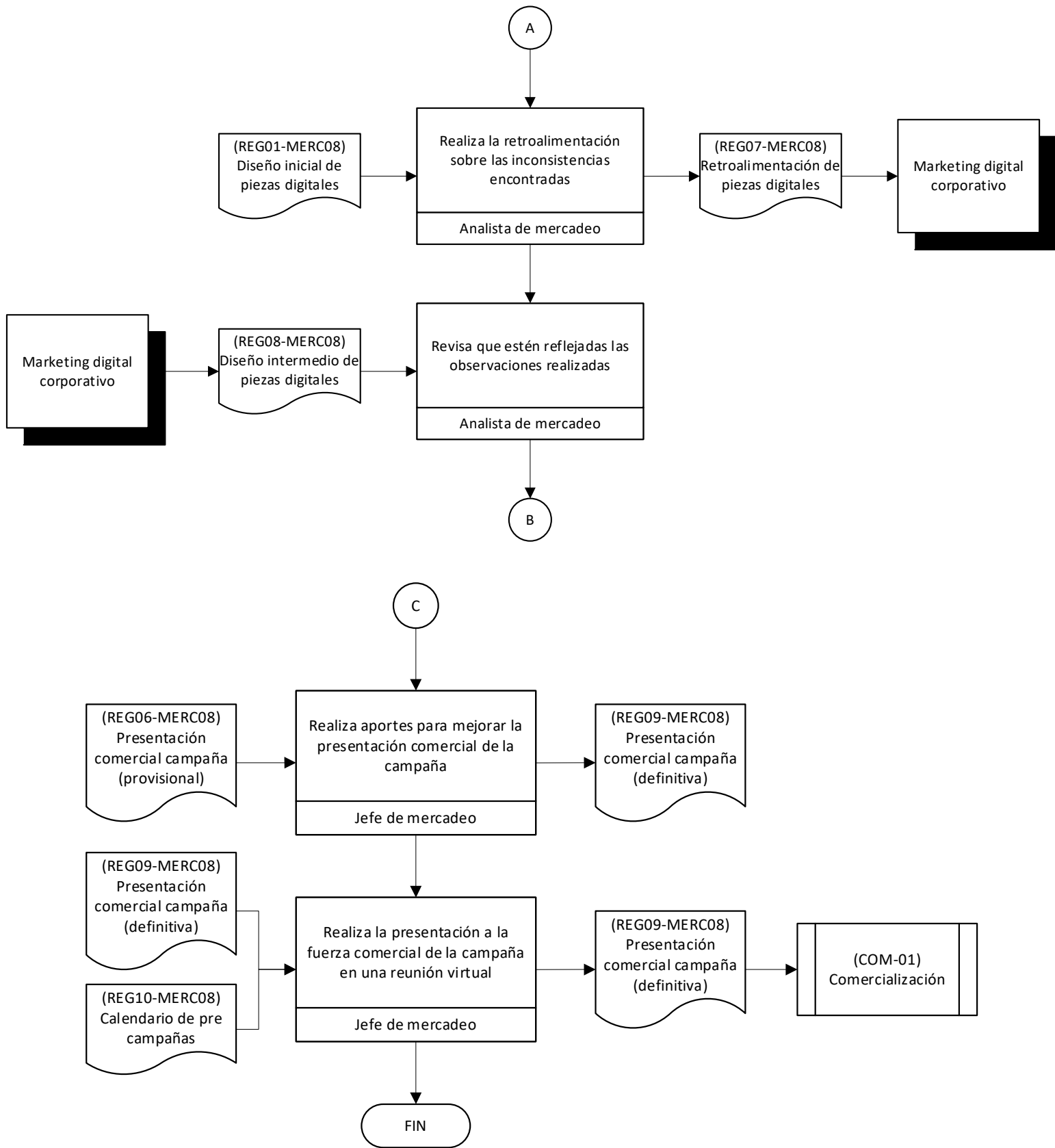
89. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Genera la solicitud para elaborar piezas digitales destinadas a la empresaria.	- Una vez el cronograma de diseño indique la fecha para empezar con el diseño de las piezas digitales se envía la solicitud y el brief con los diseños digitales a marketing digital corporativo.	Analista de mercadeo	- Consolidado de estrategias - Cronograma de diseño - Brief de piezas digitales campaña
2	Revisa que el diseño y la comunicación de las piezas digitales estén de acuerdo con el brief.	- Marketing digital corporativo envía el diseño inicial de piezas digitales realizado en base al brief de piezas y este es revisado que esté acorde a lo solicitado. ¿Las piezas digitales están correctas?	Analista de mercadeo	- Diseño inicial de piezas digitales

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>Sí: ir a la actividad 3.</p> <p>No: ir a la actividad 8.</p>		
3	Envía la aprobación del diseño presentado.	- Una vez se haya aprobado el diseño inicial de las piezas digitales y no se requiera realizar cambios se envía la aprobación del diseño a marketing digital corporativo.	Analista de mercadeo	- Aprobación piezas digitales
4	Envía la información para ser compartida con las gerentes.	- El diseño definitivo de piezas digitales se envía a las gerentes para que las piezas digitales sean compartidas en sus redes sociales.	- Analista de mercadeo	- Diseño definitivo de piezas digitales
5	Realiza un resumen comercial de las herramientas de venta diseñadas para la campaña.	Realiza una presentación de las estrategias que utilizarán en el: catálogo y “Vive tu negocio”.	- Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño definitivo de piezas digitales - Consolidado de estrategias - Diseño del catálogo definitivo - Diseño del vive tu negocio “Definitivo” - Diseño definitivo de SGV - Presentación comercial campaña (provisional)

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
6	Realiza aportes para mejorar la presentación comercial de la campaña.	Se realizan mejoras técnicas en la presentación comercial de la campaña que se presentará a la fuerza comercial de Lile S.A (Leonisa).	Jefe de mercadeo	- Presentación comercial campaña (provisional) - Presentación comercial campaña (definitiva)
7	Realiza la presentación a la fuerza comercial de la campaña en una reunión virtual.	Llegada la fecha de la reunión virtual se comunican todas las estrategias que se utilizarán en la campaña tanto en el catálogo como en el “Vive tu negocio” a la fuerza comercial de ventas.	Jefe de mercadeo	- Presentación comercial campaña (definitiva) - Calendario de pre campaña
FIN DEL PROCESO				
8	Realiza la retroalimentación sobre las inconsistencias encontradas.	Cuando el diseño inicial de las piezas digitales enviados por marketing digital presenta inconsistencias se notifican para su corrección.	Analista de mercadeo	- Diseño inicial de piezas digitales - Retroalimentación de piezas digital
9	Revisa que estén reflejadas las observaciones realizadas.	Se revisa que en el diseño inicial de piezas digitales se hayan aplicado los comentarios y sugerencias enviados. Ir a la actividad 2.	Analista de mercadeo	- Diseño intermedio de piezas digitales





ANEXO I

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC09	Evacuación de inventario descontinuado			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Establecer los vehículos de evacuación y descuentos para el inventario descontinuado.				
Tipo de proceso:	Estratégico (<input type="checkbox"/>)	Operacional (<input type="checkbox"/>)	Apoyo (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha de elaboración:	13/11/2022			

PROPÓSITO

Evacuar los productos descontinuados por medio de los catálogos, “Vive tu negocio”, super ganga virtual, garantizando asertividad y rentabilidad, mediante la selección del vehículo de evacuación adecuado, determinado la campaña en la que se evacuará y el porcentaje de descuento; actualizando la información en el Treem y las estrategias en el SCL.

90. Alcance

Este proceso se aplica cada campaña para los productos descontinuados que necesitan ser evacuados desde la elección del vehículo de evacuación adecuado para el producto hasta el diseño del super gangas virtual y la actualización de la información en el Treem y las estrategias en el SCL.

91. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

92. Requisitos Legales

- Ley orgánica de comunicación

- Ley orgánica de defensa del consumidor

93. Seguimiento y control

93.1. Seguimiento

- Cronograma de diseño
- Manual de procedimiento “Evacuación de inventario descontinuado”

93.2. Control

- Manual de procedimiento “Evacuación de inventario descontinuado”

94. Caracterización del proceso (PHVA)

94.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Coordinador de demanda y presupuestación	- Análisis de inventario descontinuado	- Determinar el vehículo de evacuación de acuerdo con las unidades a evacuar.	- Descontinuados con vehículo de evacuación	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo

94.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Coordinador de diseño corporativo - Jefe de mercadeo	- Cronograma de diseño	- Selecciona la campaña en la que esté activo el “Informe 2” para ingresar las unidades a evacuar por medio del catálogo o el “Vive tu negocio”.	- Definición de la campaña en la que serán evacuados las unidades	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo
- Gerente - Jefe de mercadeo	- Políticas de porcentajes de descuento para	- Determinar el porcentaje de descuento que será aplicado	- Listado de productos descontinuados a evacuar	- Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
	evacuación de discontinuados	de acuerdo con las unidades disponibles para la evacuación.		- Analista de mercadeo
- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo	- Información sobre el listado de productos discontinuados	- Actualización de las estrategias (vehículo y campaña) asignadas a la evacuación en el SCL.	- Listado de productos discontinuados a evacuar	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Descontinuados con vehículo de evacuación	- Crear un registro con las referencias que se evacuarán por medio de SGV (super gangas virtual).	- Evacuación por super gangas	- Analista de mercadeo
- Analista de mercadeo	- Evacuación por super gangas	- Genera el listado de leader list para super gangas en el treem.	- Leader list (super gangas)	- Analista de mercadeo - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país
- Analista de mercadeo - Gerente - Jefe de mercadeo	- Leader list (super gangas) - Políticas de porcentajes de descuento para evacuación de discontinuados	- Establecer el porcentaje de descuento de las referencias que tengan unidades a evacuar de las campañas anteriores y actualizarlas en el treem.	- Leader list (super gangas)	- Analista de mercadeo

94.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de marketing digital corporativo - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño inicial de SGV 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar que la información gráfica entregada por diseño esté acorde a lo solicitado en el leader list (super gangas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación inconsistencias (SGV) 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo - Coordinador de marketing digital corporativo - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de marketing digital corporativo - Diseñador de marketing digital corporativo asignado al país 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño definitivo de SGV 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar que la información detallada en el diseño final se haya subido de forma correcta al portal de empresarias en la fecha establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de que la información subida al portal web esté acorde a lo solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo - Gerentes zonales - Directores regionales

94.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

95. Recursos

95.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

95.2. Personal

- Jefe de mercadeo
- Analista de mercadeo
- Gerentes de zona
- Directores regionales
- Gerente
- Coordinador de demanda y presupuestación

95.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Computadora con acceso a Treem
- Computadora con acceso a SCL
- Impresora multifunción
- Celular con plan de datos

95.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word
- Gmail empresarial
- Adobe Acrobat
- WhatsApp
- Google Drive
- Portal de empresarias
- Treem
- SCL

95.5. Recursos documentales

- Análisis de inventario discontinuado
- Descontinuados con vehículo de evacuación
- Cronograma de diseño

- Listado de productos discontinuados a evacuar
- Discontinuados con vehículo de evacuación
- Evacuación por supergargas
- Leader list (super gangas)
- Diseño inicial de SGV
- Retroalimentación inconsistencias (SGV)
- Diseño definitivo de SGV

95.6. Conocimiento previo necesario

- Manejo de Excel avanzado
- Títulos afines a administración de empresas
- Conocimiento básico sobre diseño y manejo de páginas web
- Conocimiento y habilidades para una comunicación efectiva
- Manejo y análisis de base de datos
- Conocimiento sobre el aplicativo treem
- Conocimiento sobre el aplicativo SCL

95.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina

96. Abreviaturas y definiciones

96.1. Abreviaturas

- SCL: sistema corporativo Leonisa
- SGV: super gangas virtual

96.2. Definiciones

- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.

- Vive tu negocio: Es un folleto impreso destinado para la empresaria donde se comunican: estrategias y ofertas exclusivas para las empresarias además de los incentivos de la campaña.
- Vehículo de evacuación: es un canal de venta que maneja Lile S.A (Leonisa) por el que serán evacuados los productos descontinuados (catálogos, super gangas, “Vive tu negocio”)
- Campaña: es un periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.
- Treem: es una base de datos que permite manejar el portafolio de productos a través de la información ingresada.
- Estrategias: es una actividad comercial que se realiza con el fin de generar mayor demanda, se puede aplicar al consumidor final (descuentos, super ofertas, oferta imperdible) o hacia las empresarias (incentivos).
- Referencias: código alfanumérico con el que se codifica las prendas y productos para establecer un orden determinado.
- Portal de empresarias: es el dominio web en donde las empresarias pueden: ver catálogos, realizar pedidos, estado de cuentas, facturas, saldo.

97. Políticas

- Si el vehículo de evacuación es catálogo o “Vive tu negocio” se debe ingresar en la campaña que tenga el informe 2 vigente según el cronograma de diseño.
- Si las unidades a evacuar según tendencia de demanda por campaña son mayores a 10 campañas se evacuarán a través de catálogo con un 15% de descuento.
- Si las unidades a evacuar según tendencia de demanda por campaña son menores que 10 y mayor a 4 campañas se evacuarán a través del “Vive tu negocio” con un 15% de descuento.
- Si las unidades a evacuar según tendencia de demanda por campaña son menores a 4 y mayor a una campaña se evacuarán a través del “Vive tu negocio” con un 10% de descuento.
- Si las unidades a evacuar según tendencia de demanda por campaña son menores a una campaña, se evacuarán a través del super gangas virtual iniciando con un descuento del 5% por campaña y se irá incrementando en 2% progresivamente en las siguientes campañas hasta lograr su evacuación total.

- El porcentaje de unidades discontinuadas debe ser máximo el 10% del inventario total de la distribuidora.
- El porcentaje de ganancia en la venta de productos de evacuación debe ser mínimo el 35%.

98. Indicadores

98.1. Asertividad de la evacuación

Nombre:	Asertividad de la evacuación
Código:	IND01-MERC09
Descripción:	Permite medir que tan parecido es el pronóstico de las unidades a evacuar con las unidades reales evacuadas.
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	90%
Límite superior:	100%
Fórmula	
$\frac{\text{Total de unidades reales evacuadas en la campaña}}{\text{Total de unidades asignadas a evacuar en la campaña}}$	

98.2. Porcentaje de ganancia de productos discontinuados

Nombre:	Margen de ganancia de productos discontinuados
Código:	IND02-MERC03
Descripción:	Permite establecer el porcentaje de ganancia que se obtuvo de la venta de productos discontinuados durante la campaña
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada campaña
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	35%
Límite superior:	N/A
Fórmula	
$\frac{(\text{Total de ventas de productos evacuados} - \text{Costo de los productos evacuados})}{\text{Total de ventas productos evacuados}}$	

99. Información documentada

99.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

99.2. Registros

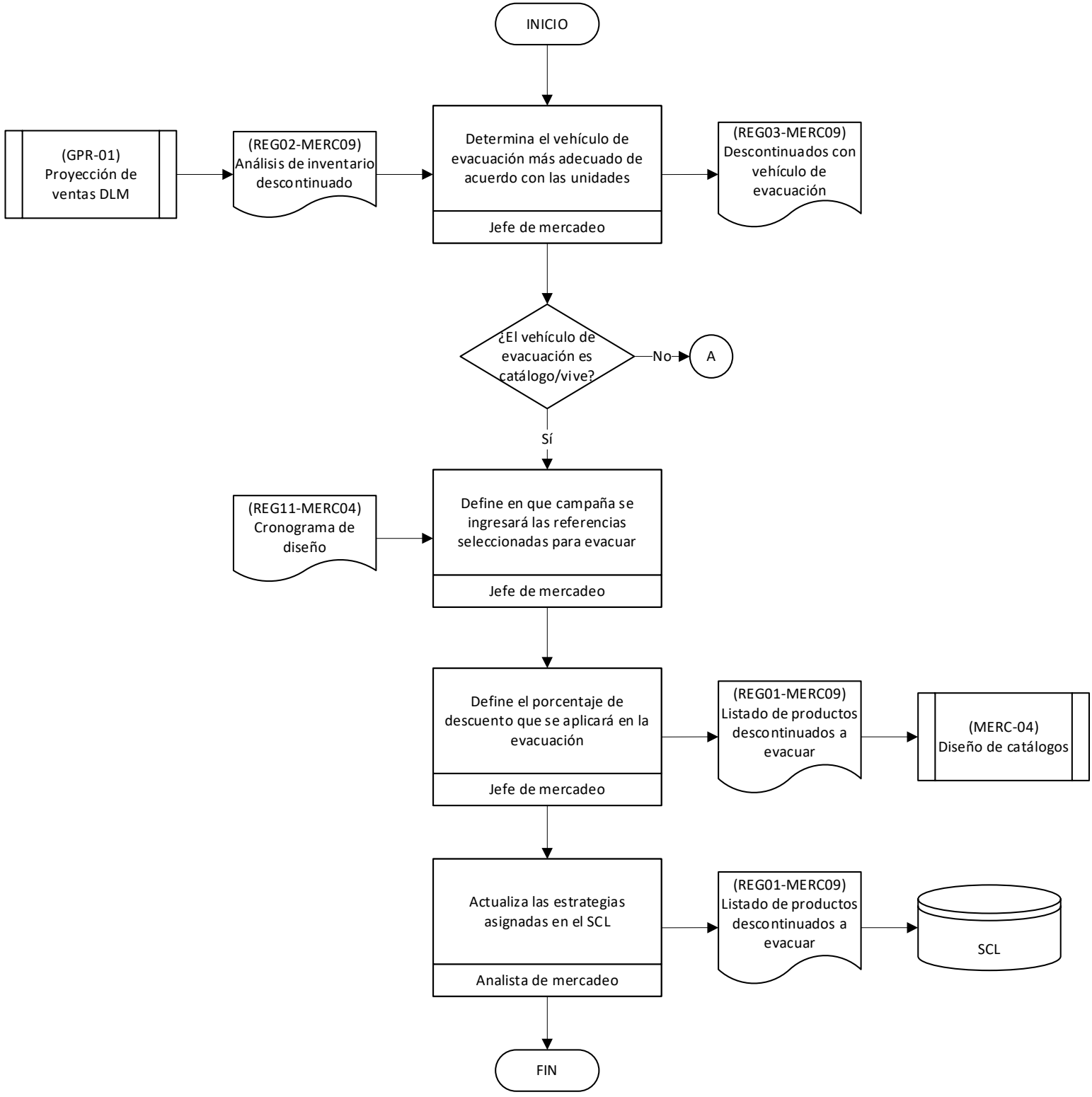
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG11-MERC04	Externo	Cronograma de diseño	Digital	1 año y 6 meses	Eliminar
REG01-MERC09	Interno	Listado de productos discontinuados a evacuar	Digital	3 meses	Eliminar
REG02-MERC09	Interno	Análisis de inventario discontinuado	Digital	1 año	Eliminar
REG03-MERC09	Interno	Descontinuadas con vehículo de evacuación	Digital	6 meses	Eliminar
REG04-MERC09	Interno	Evacuación por supergangas	Digital	6 meses	Eliminar
REG05-MERC09	Interno	Leader list (super gangas)	Digital	6 meses	Eliminar
REG06-MERC09	Interno	Diseño inicial de SGV	Digital	3 meses	Eliminar
REG07-MERC09	Interno	Retroalimentación inconsistencias (SGV)	Digital	8 días	Eliminar
REG08-MERC09	Interno	Diseño definitivo SGV	Digital	6 meses	Eliminar

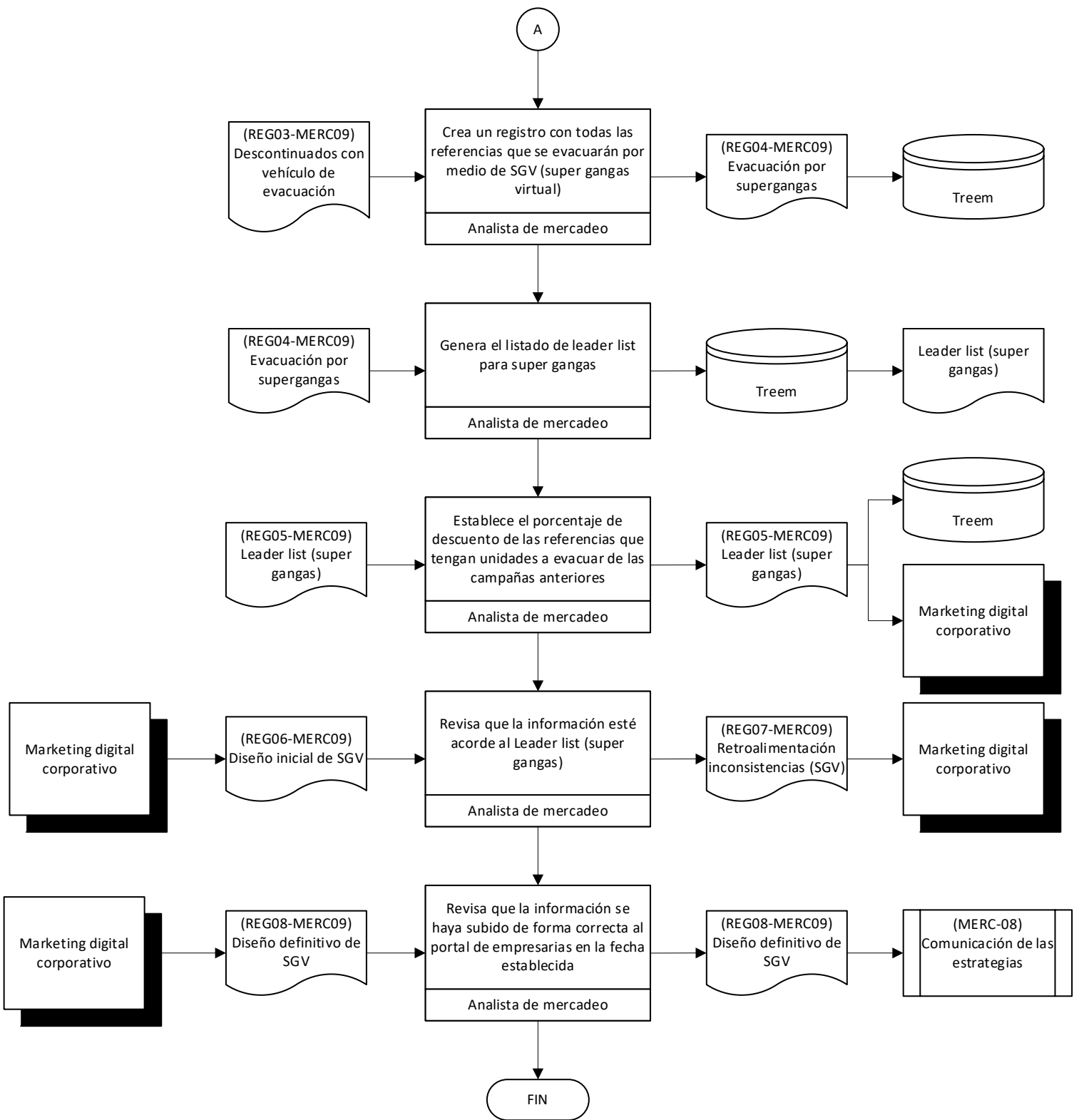
100. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Determina el vehículo de evacuación.	<p>Se elige el canal de evacuación (catálogo o “Vive tu negocio”) de acuerdo con la cantidad de unidades que deben ser evacuadas.</p> <p>¿El vehículo de evacuación es catálogo/Vive?</p> <p>Sí: ir a la actividad 2.</p> <p>No: ir a la actividad 5.</p>	Jefe de mercadeo	<p>- Análisis de inventario discontinuado</p> <p>- Descontinuados con vehículo de evacuación</p>
2	Define en que campaña se evacuarán las unidades discontinuadas.	Se define en la campaña en que serán evacuadas las unidades discontinuadas de acuerdo con el cronograma de diseño y los lineamientos corporativos.	Jefe de mercadeo	- Cronograma de diseño
3	Define el porcentaje de descuento que se aplicará en la evacuación.	De acuerdo con los lineamientos corporativos se definen el porcentaje de descuento que serán aplicados en los productos discontinuados.	Jefe de mercadeo	- Listado de productos discontinuados a evacuar
4	Actualiza las estrategias asignadas en el SCL.	Se actualiza el SCL con el porcentaje de descuento el vehículo y la	Jefe de mercadeo	- Listado de productos discontinuados a evacuar

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		campana de evacuación del producto descontinuado.		
FIN DEL PROCESO				
5	Crea un registro con todas las referencias que se evacuarán por SGV.	Se sube al treem los productos descontinuados que serán evacuados por medio de super gangas virtuales.	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuados con vehículo de evacuación - Evacuación por supergangas
6	Genera el listado de leader list para supergangas.	Con la información subida a treem se genera el registro de leader list (super gangas).	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Evacuación por super gangas - Leader list (super gangas)
7	Establece el porcentaje de descuento para las unidades a evacuar de campañas anteriores.	Según los lineamientos corporativos se establece el porcentaje de descuento para los productos descontinuados de campañas anteriores y los actualiza en treem.	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Leader lis (supergangas)
8	Revisa que la información esté acorde a lo solicitado en el leader list (super gangas).	Marketing digital corporativo envía el diseño inicial de SGV y esta es revisada que esté acorde con la información subida a treem .	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño inicial de SGV - Retroalimentación inconsistencias (SGV)
9	Revisa que la información se haya subido de forma correcta al portal de empresarias.	Cuando haya llegado la fecha de subir la información al portal de empresarias se revisa que esta	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño definitivo de SGV

N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		refleje lo planificado en la campaña.		
FIN DEL PROCESO				





ANEXO J

LEONISA LILE S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: MERC10	Gestión de marcas aliadas			
Departamento: Mercadeo			Versión:001	
Caso de uso: Selección de marcas aliadas y manejo de portafolio.				
Tipo de proceso:	Estratégico (<input type="checkbox"/>)	Operacional (<input type="checkbox"/>)	Apoyo (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha de elaboración:	12/11/2022			

PROPÓSITO

Seleccionar marcas aliadas posicionadas y reconocidas en el país para que sean comercializadas en el canal de venta directa de Leonisa; con un portafolio que garantice la rentabilidad por página y cumpla con los márgenes de ganancia; mediante la elección de las mejores marcas aliadas, elección de un portafolio atractivo y depuración permanente del mismo.

101. Alcance

Este proceso aplica para el ingreso de una nueva marca aliada y para la gestión de cada campaña de las marcas aliadas establecidas, desde la creación de la base de datos en donde se registran a todas las potenciales marcas aliadas hasta la confirmación de la disponibilidad en la nube de la información gráfica que será utilizada por diseño corporativo.

102. Responsable del proceso

- Jefe de mercadeo

103. Requisitos Legales

- Ley orgánica de comunicación
- Ley de defensa del consumidor

104. Seguimiento y control

104.1. Seguimiento

- Cronograma de diseño
- Manual de procedimiento “Gestión marcas aliadas”

104.2. Control

- Manual de procedimiento “Gestión marcas aliadas”

105. Caracterización del proceso (PHVA)

105.1. Planificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Coordinador de marcas aliadas corporativo - Gerente - Jefe de mercadeo	- Mapeo de categorías de productos para desarrollar en el país.	- Definir las categorías que se pueden comercializar en el canal de venta directa del país de acuerdo con los lineamientos corporativos.	- Lista de categorías de productos	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo - Gerente
- Representante de la marca aliada - Gerente - Jefe de mercadeo	- Aprobación por gerencia de la marca aliada - Información de contacto de los ejecutivos	- Agenda una reunión con la potencial marca aliada	- Reunión agendada	- Ejecutivos designados marca aliada - Gerente - Jefe de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
	de la marca aliada			- Analista

105.2. Hacer

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Gerente - Jefe de mercadeo - Analistas de mercadeo	- Llamadas telefónicas de marcas interesadas - Páginas web de las marcas de interés - Contactos personales	- Crear la base de datos de potenciales marcas aliadas	- Potenciales marcas aliadas	
- Gerente comercial corporativo - Coordinador marcas aliadas corporativos - Gerente - Jefe de mercadeo	- Lineamientos para marcas aliadas	- Elegir la potencial marca aliada que cumple los lineamientos corporativos.	- Marca aliada seleccionada	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo
- Analista de mercadeo	- Páginas web de las marcas - Redes sociales de las marcas - Canales comerciales que utilizan las marcas (supermercados y farmacias)	- Investiga datos generales de la potencial marca aliada.	- Presentación gerencial marca aliada	- Gerente - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Presentación gerencial marca aliada	- Envía a gerencia la información recolectada	- Presentación gerencial marca aliada	- Gerente

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
		acerca de la potencial marca aliada.		- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo
- Analista de mercadeo	- Referencias de las marcas aliadas que cumplen con el mínimo de ventas.	- Coloca la referencia en portafolio de la campaña en curso para garantizar su continuidad.	- Información sobre las referencias que continuarán en el portafolio de la campaña	- Representante de la marca aliada - Gerente - Jefe de mercadeo
- Coordinador SER - Jefe de mercadeo	- Información corporativa de Leonisa - Información del crecimiento y cobertura de la venta directa de Leonisa en el país	- Elabora la presentación para la reunión con la potencial marca aliada.	- Presentación ejecutiva marca/negocio	- Jefe de mercadeo - Gerente
- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo	- Presentación ejecutiva marca/negocio	- Realizar la presentación sobre Leonisa, canal de venta directa y las directrices para iniciar la relación comercial	- Decisión de la marca aliada de pertenecer al canal de DLM.	- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo - Gerente - Delegado marca aliada
- Delegado de marca aliada - Gerente - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo	- Conocimiento del portafolio de productos de la marca aliada.	- Enviar formatos para establecer portafolio, precios y convenio comercial.	- Formato creación de referencias - Simulación de márgenes y precios - Convenio comercial	- Delegado de marca aliada

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Delegado de marca aliada - Analista de mercadeo	- Formato creación de referencias	- Realizar la solicitud para la creación de referencias para la marca aliada una vez esté validada la información.	- Creación referencias (marca aliada)	- Analista de portafolio corporativo
- Delegado marca aliada	- Formato creación de referencias	- Crear el portafolio de productos para la marca aliada.	- Portafolio de productos marca aliada	- Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo
- Jefe de mercadeo	- Portafolio de productos marca aliada	- Crear la pauta para la marca aliada	- Pauta marca aliada	- Analista de mercadeo
- Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo - Coordinador de diseño corporativo	- Portafolio de productos marca aliada - Pauta marca aliada - Cronograma de diseño	- Ingresar la información para el departamento de diseño corporativo al treem	- Treem actualizado con la información de marcas aliadas para el diseño gráfico de catálogos	- Diseñador gráfico corporativo asignado al país - Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo
- Coordinador de diseño corporativo - Analista de mercadeo	- Manual marcas aliadas - Sugerencias de imágenes a usar en el catálogo	- Solicitar a la marca aliada información gráfica para la comunicación en el catálogo.	- Manual marcas aliadas	- Delegado marca aliada
- Delegado marca aliada	- Confirmación información gráfica en la nube	- Recibir la confirmación de que la información gráfica ha sido subida a la nube.	- Confirmación información gráfica en la nube	- Analista de mercadeo - Coordinador de diseño corporativo

105.3. Verificar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Delegado de marca aliada - Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Portafolio de productos marca aliada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar que la referencia de la marca cumpla con el mínimo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los productos vendidos durante la campaña de la marca aliada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> - Delegado de la marca aliada 	<ul style="list-style-type: none"> - Formato creación de referencias - Convenio comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa que la información del formato para la creación de referencias esté correcta y el convenio firmado 	<ul style="list-style-type: none"> - Información validada para continuar con la creación de referencias para la marca aliada 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo - Jefe de mercadeo

105.4. Actuar

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Información de ventas del producto de la marca aliada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a la marca aliada el remplazo de la referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud renovación de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegado de marca aliada
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciales marcas aliadas - Decisión de descartar a la marca aliada por parte de gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiza el registro de datos y coloca a la potencial marca aliada en estado “no aceptado por gerencia”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciales marcas aliadas (actualizado) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciales marcas aliadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiza la base de datos y coloca a la potencial marca aliada en estado “no 	<ul style="list-style-type: none"> - potenciales marcas aliadas (actualizado) 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de mercadeo

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
		muestra interés”		
- Delegado marca aliada - Analista de mercadeo	- Formato de creación de referencias	- Corregir las inconsistencias por medio de una reunión virtual con la marca aliada.	- Formato de creación de referencias (actualizado)	- Delegado marca aliada - Jefe de mercadeo - Analista de mercadeo

106. Recursos

106.1. Infraestructura

- Oficina o espacio designado para el trabajo

106.2. Personal

- Jefe de mercadeo
- Analista de mercadeo
- Gerente
- Coordinador de demanda y presupuestación

106.3. Equipos

- Computadora con acceso a internet
- Computadora con acceso a Treem
- Computadora con acceso a SCL
- Impresora multifunción
- Celular con plan de datos

106.4. Software

- Microsoft Excel
- Microsoft Teams
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Word
- Gmail empresarial

- Adobe acrobat
- WhatsApp
- Google drive
- Portal de empresarias
- Treem
- SCL

106.5. Recursos documentales

- Potenciales marcas aliadas
- Lineamientos para marcas aliadas
- Presentación gerencial marca aliada
- Portafolio de productos marca aliada
- Solicitud renovación de referencia
- Información corporativa de Leonisa
- Crecimiento y cobertura de DLM en el país
- Presentación ejecutiva marca/negocio
- Formato creación de referencias
- Simulación de márgenes y precios
- Convenio comercial
- Formato creación de referencias
- Creación referencias (marca aliada)
- Portafolio de productos marca aliada
- Pauta marca aliada
- Cronograma de diseño
- Manual marcas aliadas
- Confirmación información gráfica en la nube

106.6. Conocimiento previo necesario

- Manejo de Excel avanzado
- Títulos afines a administración de empresas
- Conocimiento básico sobre diseño
- Conocimiento y habilidades para una comunicación efectiva

- Manejo y análisis de base de datos
- Conocimiento sobre el aplicativo treem
- Habilidades de comunicación
- Conocimiento sobre marcas en el mercado ecuatoriano
- Conocimiento de las políticas corporativas

106.7. Otros recursos necesarios

- Acceso a internet
- Útiles de oficina

107. Abreviaturas y definiciones

107.1. Abreviaturas

- SCL: sistema corporativo Leonisa
- DLM: direct lengerie market

107.2. Definiciones

- Marcas aliadas: son empresas que pasan por un proceso de selección para poder comercializar sus productos mediante el canal de venta directa de Leonisa.
- Canal de venta directa: es un canal de distribución y comercialización de productos a través de un catálogo.
- Portafolio: selección de productos que serán vendidos en la campaña por medio de los distintos canales comerciales de Lile S.A (Leonisa).
- Campaña: periodo de tiempo que dura entre 20 y 21 días.
- Referencia: código alfanumérico con el que se codifica las prendas y productos para establecer un orden determinado.
- Treem: es una base de datos que permite manejar el portafolio de productos a través de la información ingresada.
- Catálogo: es una revista impresa en donde se exhibe el portafolio de productos seleccionado para una campaña determinada. Se muestra las fotos del producto, códigos para solicitarlo y finalmente el PVP.

- Empresaria: persona que se inscribe al sistema de venta por catálogo de Leonisa para comercializar los productos.

108. Políticas

- Las marcas aliadas seleccionadas deben estar posicionadas y reconocidas en el país.
- No se utilizará el canal de venta directa (DLM) para posicionar productos ni desarrollar marcas.
- Los productos de marcas aliadas para permanecer como productos establecidos dentro del portafolio no deben tener un decrecimiento mayor al 50% con relación a la campaña de lanzamiento.
- Se debe garantizar un margen de ganancia del 25% para la empresaria y del 40% para Lile S.A.
- La marca aliada debe asumir el costo de impresión de las páginas en las que participe.
- Las reposiciones para productos de marcas aliadas deben ser semanales.
- Se deben comunicar los cambios de precios para productos de marcas aliadas con 4 meses de anticipación.
- El precio de venta al público de marcas aliadas comunicado en el canal de venta directa de Leonisa (DLM) debe ser igual o máximo un 3% por encima del precio de comercialización del producto en otros canales de venta.
- Las políticas de cambios y devoluciones serán las mismas para productos Leonisa y marcas aliadas.
- Las marcas aliadas deben vender un mínimo de \$6.000 dólares por página.

109. Indicadores

109.1. Rentabilidad por página

Nombre:	Rentabilidad por página
Código:	IND01-MERC10
Descripción:	Nos permite medir el valor promedio de la rentabilidad por página en la campaña
Responsable de medición:	Jefe de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficiencia

Tipo de relación:	Dólares
Frecuencia:	Cada 21 días
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	\$6.000
Límite superior	N/A
Fórmula	
$\frac{\text{Venta total de la campaña (marcas aliadas)}}{\text{Número de páginas}}$	

109.2. Margen de ganancia

Nombre:	Margen de ganancia
Código:	IND02-MERC10
Descripción:	Permite calcular el margen que la distribuidora obtendrá de la venta de productos de la marca aliada descontando el margen de ganancia de la empresaria.
Responsable de medición:	Analista de mercadeo
Responsable de análisis:	Jefe de mercadeo
Tipo de medida:	Eficacia
Tipo de relación:	Porcentaje
Frecuencia:	Cada 21 días
Sentido:	Positivo
Límite inferior:	40%
Límite superior	N/A
Fórmula	
$\frac{(\text{Precio factura sin IVA} - \text{Costo de compra producto marca aliada})}{\text{Precio factura sin IVA}}$	

110. Información documentada

110.1. Documentos

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
DOC01-MERC10	Interno	Lineamientos para marcas aliadas	Impreso	Actualizar	Actualizar
DOC02-MERC10	Interno	Información corporativa de Leonisa	Digital	Actualizar	Actualizar
DOC03-MERC10	Interno	Crecimiento y cobertura de DLM	Digital	Actualizar	Actualizar

110.2. Registros

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
REG01-MERC10	Interno	Potenciales marcas aliadas	Digital	Actualizar	Actualizar
REG02-MERC10	Interno	Presentación gerencial marca aliada	Digital	1 año	Eliminar
REG03-MERC10	Interno	Portafolio de productos marca aliada	Digital	42 días	Eliminar
REG04-MERC10	Interno	Solicitud renovación de referencia	Digital	42 días	Eliminar
REG05-MERC10	Interno	Presentación ejecutiva marca/negocio	Digital	1 año	Eliminar
REG06-MERC10	Interno	Formato creación de referencias	Digital	42 días	Eliminar
REG07-MERC10	Interno	Simulación de márgenes y precios	Digital	42 días	Eliminar
REG08-MERC10	Interno	Convenio comercial	Impreso	Actualizar	Actualizar
REG09-MERC10	Interno	Creación referencias (marca aliada)	Digital	42 días	Eliminar
REG10-MERC10	Interno	Pauta marca aliada	Digital	42 días	Eliminar
REG11-MERC10	Interno	Confirmación información gráfica en la nube	Digital	42 días	Eliminar

111. Descripción del procedimiento/Flujo del proceso

Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
1	Crear la base de datos de potenciales marcas aliadas.	<p>Levanta la información sobre las marcas aliadas con las que se podría llegar a un acuerdo comercial.</p> <p>¿Es una marca aliada nueva?</p> <p>Sí: ir a la actividad 2.</p> <p>No: ir a la actividad 16.</p>	Jefe de mercadeo	- Potenciales marcas aliadas
2	Elegir la potencial marca aliada que cumple con los lineamientos corporativos.	Se selecciona entre las potenciales marcas aliadas a la que cumpla los lineamientos corporativos y así pasar a la siguiente fase.	Jefe de mercadeo	- Lineamientos para las marcas aliadas.
3	Investigar datos generales sobre la potencial marca aliada.	Una vez se haya filtrado la potencial marca aliada que cumpla con los lineamientos corporativos se investiga información general sobre la empresa.	Jefe de mercadeo	- Presentación gerencial marca aliada
4	Enviar a gerencia la información recolectada acerca de la potencial marca aliada.	La información recolectada debe ser presentada a gerencia para que dé el visto bueno y continuar con el proceso.	Jefe de mercadeo	- Presentación gerencial marca aliada

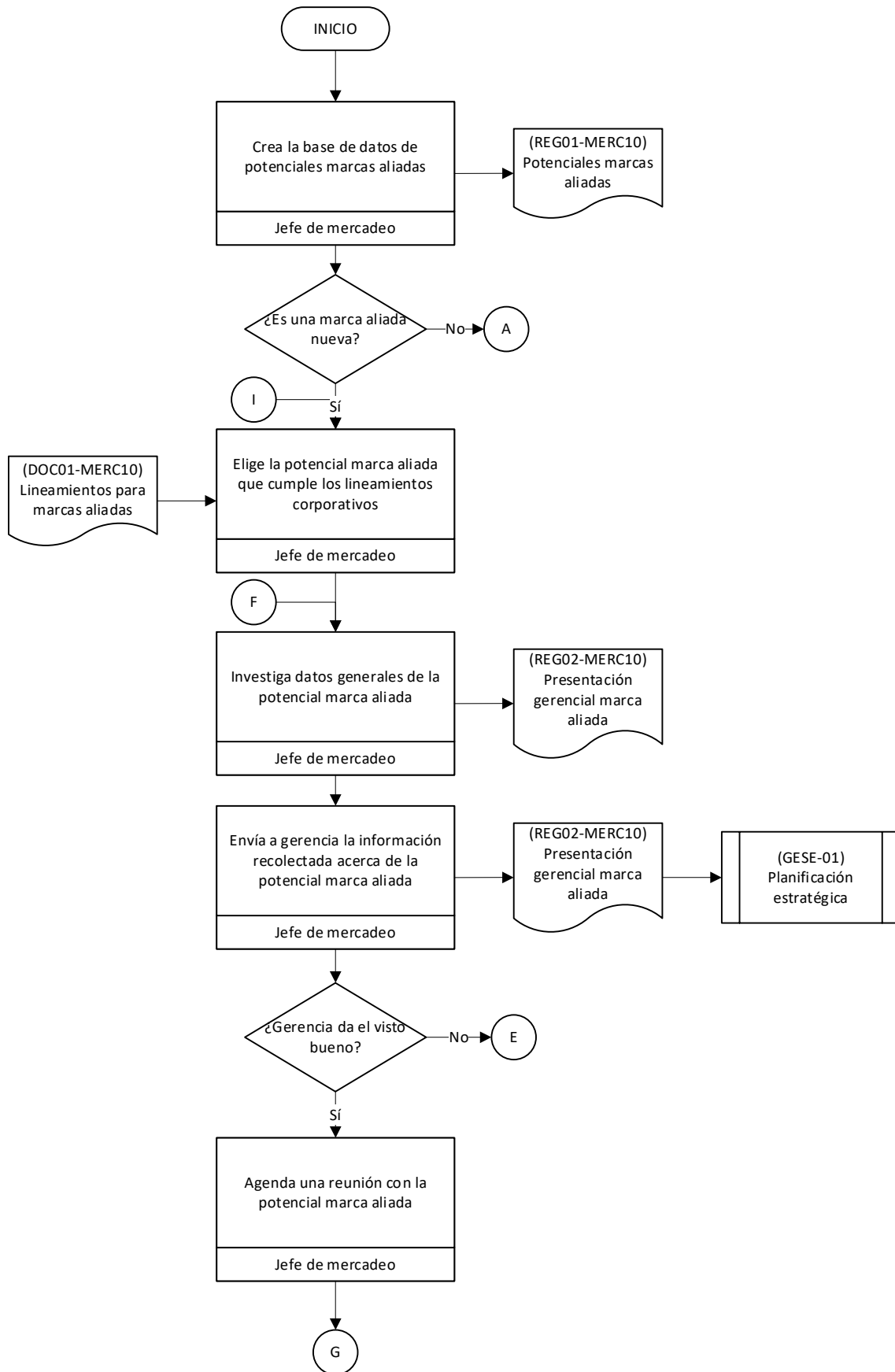
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>¿Gerencia da el visto bueno?</p> <p>Sí: ir a la actividad 5.</p> <p>No: ir a la actividad 19.</p>		
5	<p>Agenda una reunión con la potencial marca aliada.</p>	<p>Una vez aprobada la marca aliada por gerencia se procede a agendar una reunión por los medios de comunicación disponibles.</p>	<p>Jefe de mercadeo</p>	<p>- N/A</p>
6	<p>Elabora la presentación para la reunión con la marca aliada.</p>	<p>Se realiza una presentación con información sobre Leonisa y su alcance en ventas.</p>	<p>Jefe de mercadeo</p>	<p>- Información corporativa de Leonisa</p> <p>- Crecimiento y cobertura de DLM en el país</p> <p>- Presentación ejecutiva marca/negocio</p>
7	<p>Exponer la presentación a la marca aliada.</p>	<p>Se expone la presentación sobre: Leonisa, canal de venta directa y directrices para iniciar la relación comercial.</p> <p>¿La potencial marca aliada acepta la propuesta?</p> <p>Sí: ir a la actividad 8.</p> <p>No: ir a la actividad 20.</p>	<p>Jefe de mercadeo</p>	<p>- Presentación ejecutiva marca/negocio</p>

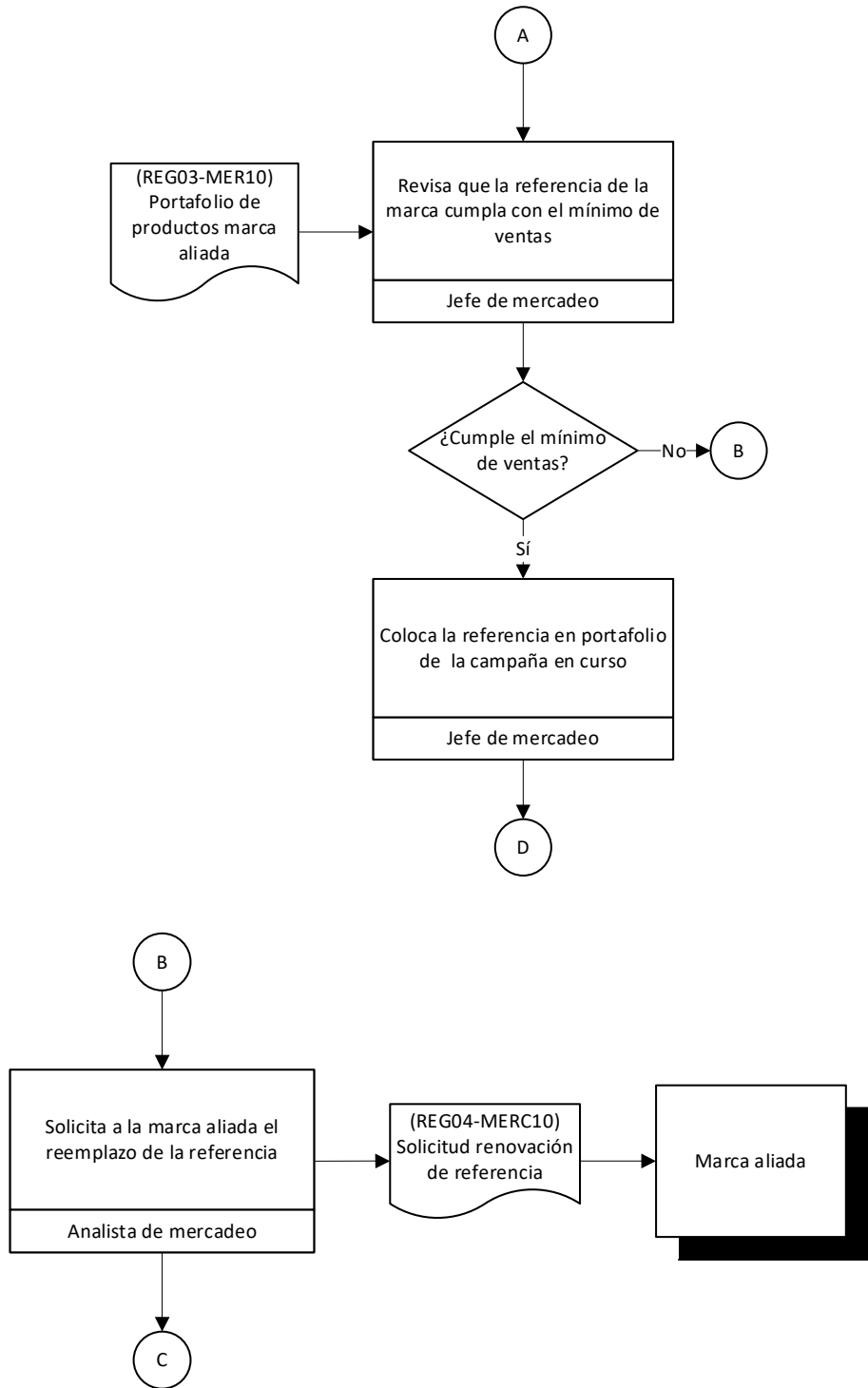
Nº	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
8	Envía los formatos que utiliza Leonisa para iniciar la actividad comercial con la marca aliada.	Se envía a la marca aliada los formatos para establecer: portafolio, precios y convenio comercial.	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Formato creación de referencias - Simulación de márgenes y precios - Convenio comercial
9	Revisa que la información enviada a la marca aliada esté correcta.	<p>- Se revisa que el formato para la creación de referencias esté correcto y el convenio firmado en base a lo acordado.</p> <p>¿La información está correcta?</p> <p>Sí: ir a la actividad 10.</p> <p>No: ir a la actividad 21.</p>	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Formato creación de referencias - Convenio comercial
10	Realizar la solicitud para la creación de referencias para la marca aliada.	Se envía la solicitud a portafolio corporativo para empezar con la creación de referencias para la marca aliada.	Jefe de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Formato creación de referencias - Creación referencias (marca aliada)
11	Crea el portafolio de productos para la marca aliada.	Se crea el portafolio de productos con los productos acordados entre ambas partes.	Analista de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Formato creación de referencias - Portafolio de productos marca aliada

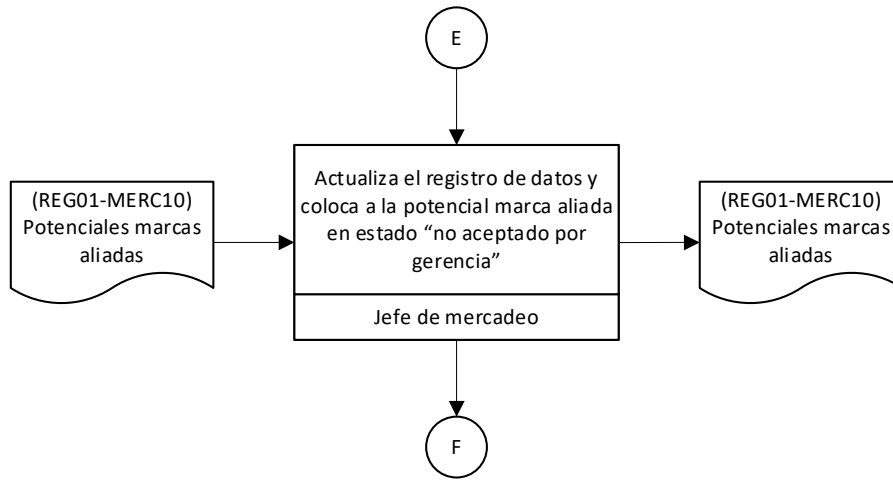
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
12	Crea la pauta para la marca aliada.	Se crea la pauta para la marca aliada para posteriormente subir a la plataforma treem.	Analista de mercadeo	- Portafolio de productos marca aliada - Pauta marca aliada
13	Ingresa la información a treem.	Se ingresa la información de la pauta a la plataforma treem para ser enviada al departamento de diseño corporativo.	Analista de mercadeo	- Portafolio de productos marca aliada - Pauta marca aliada - Cronograma de diseño
14	Solicita a la marca aliada información gráfica para la comunicación en el catálogo.	Se solicita a la marca aliada imágenes (alta resolución) en donde se pueda apreciar los productos que se ofertarán por medio del catálogo.	Analista de mercadeo.	- Manual marcas aliadas
15	Recibe la confirmación de que la información gráfica ha sido subida a la nube.	La marca aliada sube a la nube las imágenes de los productos solicitados y una vez recibida la información se envía la confirmación al departamento de diseño corporativo.	Analista de mercadeo	- Confirmación información gráfica en la nube.
FIN DEL PROCESO				
16	Revisa que la referencia de la marca cumpla con el mínimo de ventas.	Si la marca aliada no es nueva se revisa los resultados en ventas que obtuvo durante las campañas pasadas.	Jefe de mercadeo	- Portafolio de productos marca aliada.

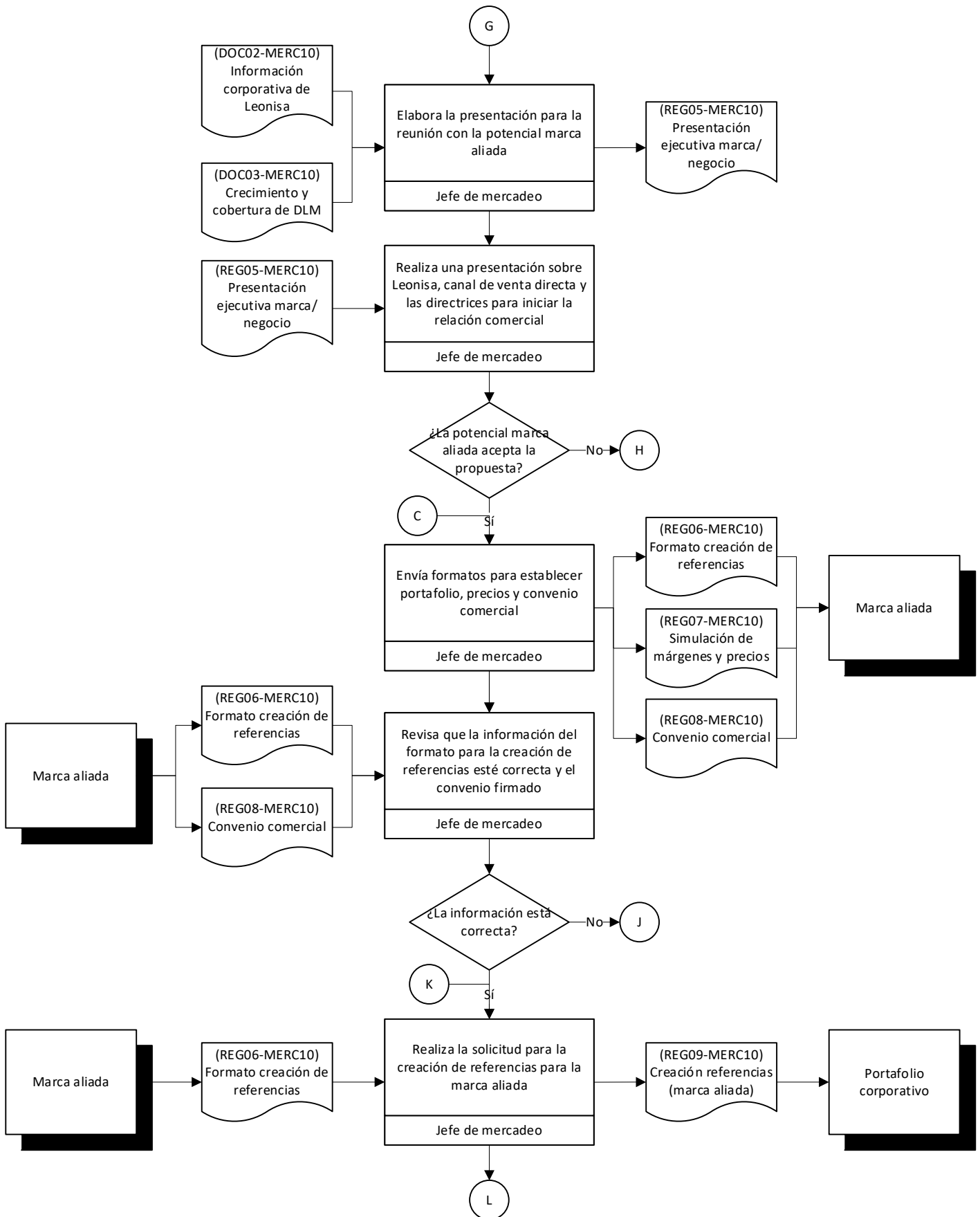
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
		<p>¿Cumple con el mínimo de ventas?</p> <p>Sí: ir a la actividad 17.</p> <p>No: ir a la actividad 18</p>		
17	Coloca la referencia en portafolio de la campaña en curso.	<p>Si la referencia de la marca aliada cumple con el mínimo de ventas se la coloca una campaña más.</p> <p>Ir a la actividad 11.</p>	Jefe de mercadeo	- N/A
18	Solicita a la marca aliada el reemplazo de la referencia.	<p>Si la referencia de la marca aliada no está cumpliendo con el mínimo de ventas se busca reemplazar la referencia por una que pueda vender más.</p> <p>Ir a la actividad 8.</p>	Analista de mercadeo	- Solicitud renovación de referencia
19	Actualiza el registro de datos y coloca a la potencial marca aliada en estado “no aprobado por gerencia”	<p>En el registro de potenciales marcas aliadas se coloca el motivo por el que no se pudo llegar a un acuerdo comercial.</p> <p>Ir a la actividad 3.</p>	Jefe de mercadeo	- Potenciales marcas aliadas
20	Actualiza el registro de datos y coloca a la potencial marca aliada en estado “no muestra interés”	<p>En el registro de potenciales marcas aliadas se coloca el motivo por el que no se pudo llegar a un acuerdo comercial.</p> <p>Ir a la actividad 2.</p>	Jefe de mercadeo	- Potenciales marcas aliadas

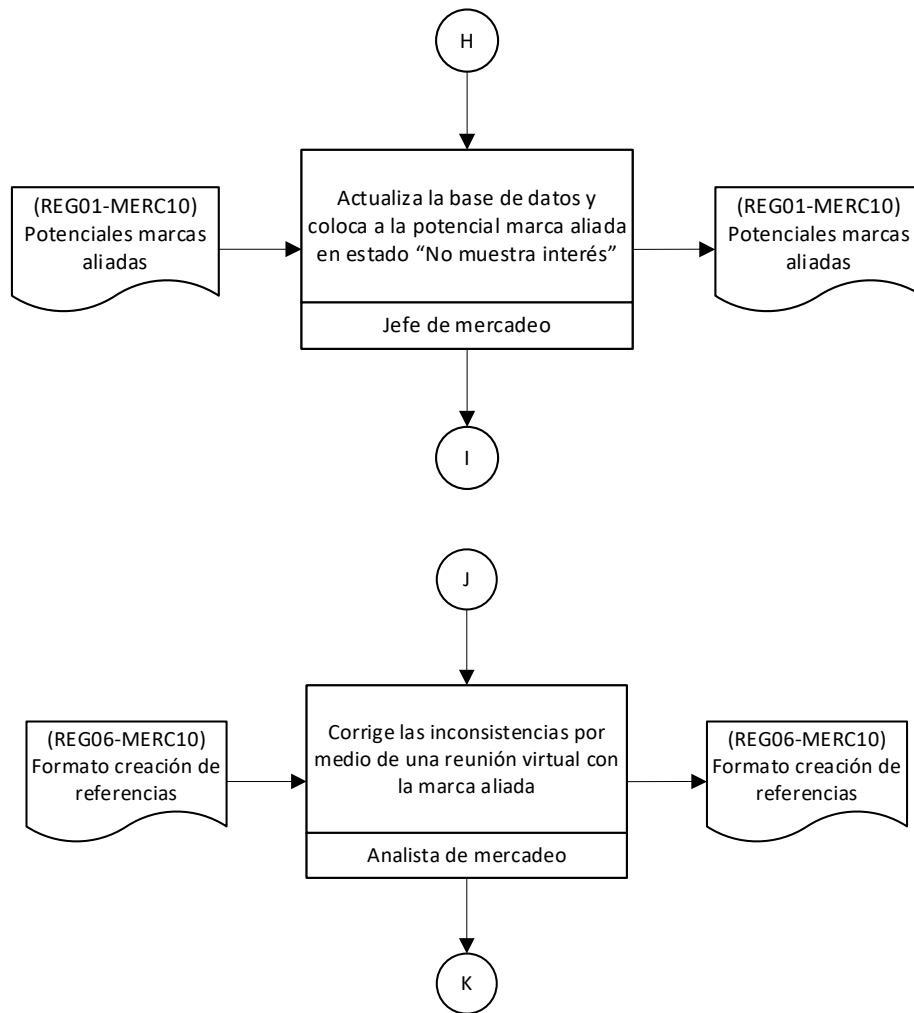
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Documentos asociados
21	Corrige las inconsistencias por medio de una reunión virtual con la marca aliada.	Se realiza una reunión con la marca aliada en donde se resuelven las inconsistencias en la creación de referencias. Ir a la actividad 10.	Analista de mercadeo	- Formato creación de referencias

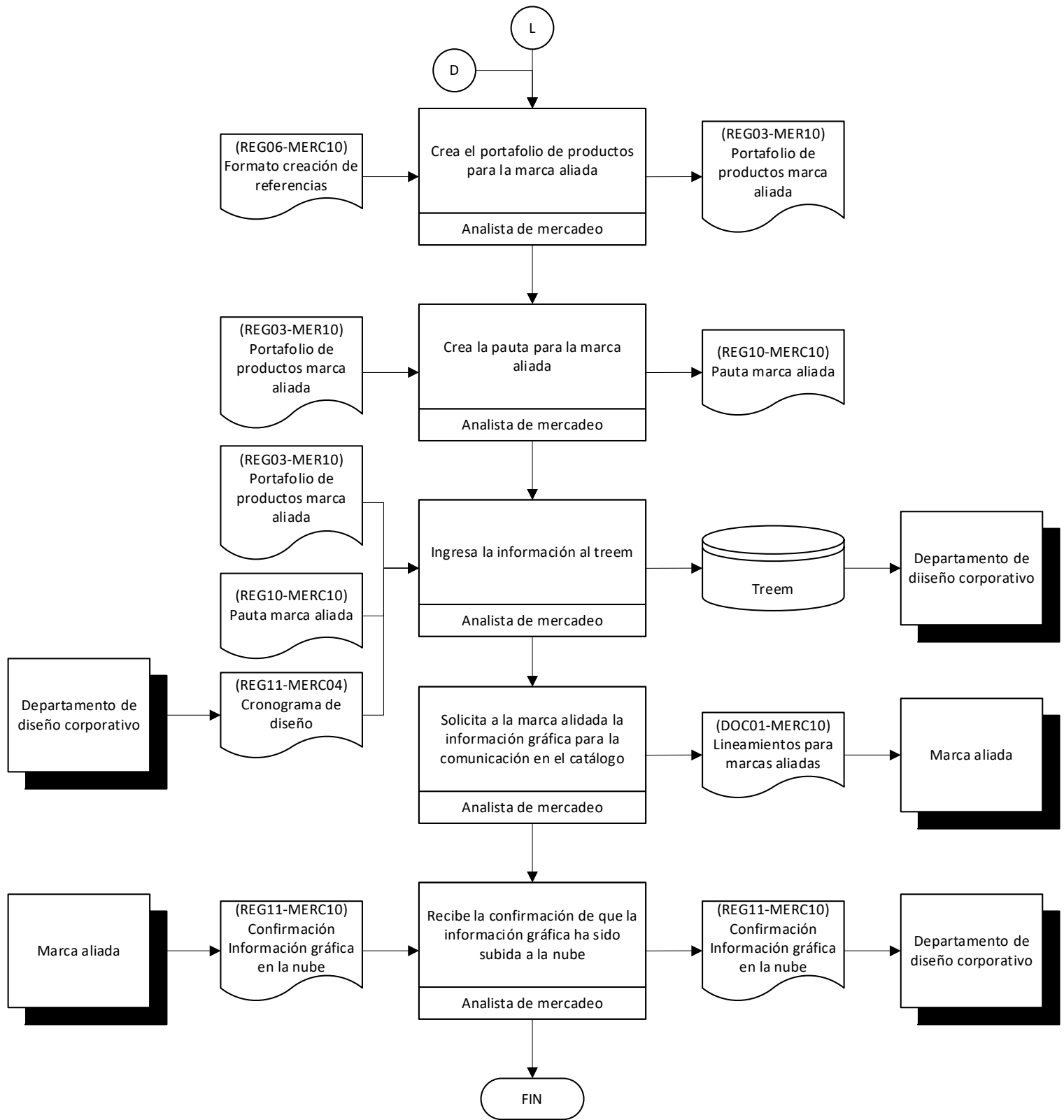












ANEXO K

LEONISA

Quito, 29 de noviembre de 2022

Señores

PUCE

Presente

CERTIFICADO

Certifico, que los 10 manuales diseñados y los procesos levantados por el señor Alexander Carrillo son utilizados en el departamento de Mercadeo DLM de Lile S.A (Leonisa) para las siguientes actividades:

- Capacitación del personal antiguo y nuevo.
- Control de los procesos de mercadeo a través de indicadores.
- Seguimiento de los procesos de mercadeo.
- Toma de decisiones departamentales y gerenciales.
- Estandarización de procesos a medio y largo plazo.
- Analizar posibles mejoras en los procesos de mercadeo.
- Identificación y prevención de posibles cuellos de botella.

Atentamente,



ING. OSCAR GERARDO RAMIREZ